



ESCUELA
EUROPEA DE
COACHING

Casos de éxito

EEC con las empresas

CASO DE ÉXITO

Multigestión Iberia



“El coaching está siendo el vehículo para nuestra transformación cultural”

JACQUES LLORENS,
DIRECTOR GENERAL Y CEO

¿Cuál cree usted que es hoy el mayor éxito de la compañía?

Sin duda, el éxito de Multigestión Iberia hoy es haber iniciado un profundo proceso de transformación. Nos encontramos inmersos en un cambio de rumbo de la totalidad de la compañía, así como de la mentalidad de las personas que somos parte de la empresa. Este proceso de cambio nos está reportando grandes resultados. En concreto, gracias a los cambios realizados a día de hoy, hemos sido capaces de alcanzar un crecimiento del 10% y multiplicado por tres el beneficio de Multigestión.

¿Cuál el mayor reto?

El proceso de transformación actual culminaría con un cambio en nuestra forma de trabajar para dejar de hacerlo en silos. Además, nos estamos esforzando en otros retos relacionados con el cambio de cultura, la creación de confianza a través de la transparencia, con cómo compartir la visión de la organización y cómo desarrollar la capacidad de innovación de la compañía.

¿Que os llevó a contactar con un proveedor de servicios profesionales de coaching como Escuela Europea De Coaching?

El objetivo de este acompañamiento ha sido crear un Equipo Directivo unido y profesional que reúna la fuerza de proposición y de innovación necesaria para determinar la estrategia de crecimiento de la compañía, por un lado, y para motivar a los equipos correspondientes, por otro.

Como directivo durante este proceso, ¿cuáles eran sus expectativas al inicio?, ¿qué esperaba del coaching?

Mi intención con este proceso de cambio es la creación de un Equipo Directivo que busca el éxito de la compañía y que trabaja en conjunto, en equipo. En este sentido, crear un Equipo Directivo que interactúa como tal, que toma decisiones como grupo, que comparte éxitos y que ofrece ayuda o pide ayuda a sus compañeros para que la compañía obtenga más éxitos y mejore su capacidad de innovación.

La alta capacidad de transferencia al puesto es una de las características que define la intervención de EEC, ¿de qué manera se ha integrado el entrenamiento recibido en el día a día de las personas de Multigestión?

Entre los resultados que venimos estamos observando, destacaría un mayor formalismo en el Comité de Dirección, donde los directivos han mejorado sus interacciones para la toma de decisiones corporativas y donde el funcionamiento está siendo como el de un foro de decisión. Además, hemos logrado mejorar el seguimiento de los distintos Planes de Acción.

¿Qué cosas suceden ahora en Multigestión como consecuencia del trabajo en coaching?, ¿qué ha cambiado y cómo?

Lo resumiría en dos aspectos clave: hay ahora una mayor confianza en el equipo y hay una mayor confianza en el futuro.

¿Destacaría alguno de los procesos llevados a cabo por EEC?

Valoro especialmente el test Myers Briggs. En concreto, el uso que EEC hizo del test para que los directivos se conozcan mejor así mismos y entre ellos y también para mejorar las conversaciones y participaciones entre los miembros del equipo del Comité de Dirección.

Por último, ¿qué significa ahora el término coaching en Multigestión Iberia?

Coaching es ahora para nosotros un proceso continuo de mentoring, tanto a nivel vertical como horizontal, en toda la organización. El coaching está siendo una de las herramientas que la compañía utiliza en la transformación cultural que está viviendo, como vehículo de difusión de sus valores y de desarrollo de nuevas competencias.

MAYO 2019

CASO DE ÉXITO

Criteo

"Potenciamos el rol De nuestros líderes con habilidades de coaching"

PIERRE VERSTRAETEN
HEAD OF TALENT DEVELOPMENT



En tan solo diez años de trayectoria, la empresa francesa de marketing online Criteo ha logrado facturar más de 2,5 billones de euros, contar con una plantilla de más de 2.500 empleados, tener presencia en 25 países y cotizar en Nasdaq. En Barcelona, donde tiene su sede europea de Mid Market, y desde donde se gestionan miles de clientes de toda Europa, la empresa ha puesto en marcha, junto a Escuela Europea de Coaching, un proyecto para dotar a sus líderes con las competencias y habilidades de un coach.

En Barcelona, Criteo tiene una plantilla de 350 empleados. ¿Cómo es el área de Recursos Humanos que les da servicio?

Tenemos una actividad muy intensa a nivel de RRHH, estamos contratando una media de 50 candidatos al trimestre y, para ello, contamos un equipo de recruiting de diez personas. Además, tenemos un equipo de HR Business partners que se asegura de que todos los profesionales se integren perfectamente en nuestra cultura. Puesto que frecuentemente contratamos a personas de otros países, desde RRHH hacemos un acompañamiento importante, ayudando en todo el proceso de traslado a una nueva ciudad.

Dada esta intensa incorporación de profesionales, tenemos un potente programa de on-boarding por el que pasan entre cinco y diez nuevos empleados cada dos semanas y un plan de formación en habilidades muy puntero y diferenciador, que usa metodologías novedosas y formaciones diferenciales.

¿Qué aspectos les ayudan a atraer talento joven e internacional?

Nos ayudan tres aspectos fundamentales. En primer lugar, quiénes somos y lo que hacemos: Criteo es una empresa de éxito muy competitiva y sólida en su sector. El segundo factor que nos ayuda a atraer talento es cómo hacemos las cosas, nuestra cultura de empresa. Somos una organización muy joven, con una edad media en Barcelona de 28 años, que se ocupa del bienestar de nuestros empleados porque es fundamental para que puedan tener un rendimiento adecuado. Y, en tercer lugar, hemos invertido en la marca Barcelona y en su atractivo.

Anteriormente, la plataforma estaba ubicada en Londres y en 2015 la compañía tomó la decisión estratégica de trasladarla a Barcelona. Fue una decisión acertada que, tres años después, los números la avalan. Es relativamente fácil atraer talento porque profesionales de toda Europa quieren venir a vivir a Barcelona y valoran la ubicación estratégica que hemos escogido.

¿Qué tipo de perfil profesional es el que predomina en la sede de Barcelona?

Por una parte, tenemos un equipo muy importante de profesionales de relación con el cliente, que se dividen en comerciales que hacen adquisición de nuevos clientes y en gestores de cuentas. Por otra parte, vendemos soluciones informáticas que se tienen que integrar en las plataformas online de nuestros clientes y, para ello, tenemos ingenieros informáticos y perfiles de data analyst. La mayoría son millennials, lo que unido a la diversidad cultural que tenemos, hace que se trabaje en el idioma oficial de la compañía, el inglés. Una de sus máximas es la necesidad de empoderar a las personas.

¿Qué herramientas tienen a su disposición para lograrlo?

Tenemos tres pilares. El primer pilar es el plan de formación, que incluye tanto formación en aquellas habilidades necesarias para el puesto como en otros aspectos de desarrollo personal, como clases de yoga, de mindfulness, temas de innovación, formaciones sobre bienestar, gestión de la energía en el trabajo...

El segundo factor diferencial es la cultura de coaching que estamos implementando. Y el tercero, la workplace experience, hace referencia a lo que sienten nuestros profesionales en la oficina. Está diseñada de forma moderna y agradable, abierta, ofrecemos desayuno y fruta gratuitos, disponemos de sala de juegos, etc.

¿En qué consiste esta cultura de coaching?

Tenemos una cultura basada en ayudar a nuestros equipos a crecer para que puedan dar el máximo potencial. Por este motivo, con Escuela Europea de Coaching (EEC), hemos formado a todos los team leaders, managers y directores con el mismo contenido para que todo el mundo hable el mismo idioma. Ahora estamos creando una base de datos de coaches dentro de la empresa para que cualquier empleado pueda seleccionar a un team leader, un manager o un director con el que tenga más conexión y contactarlo para pedirle coaching.

El objetivo es que todos los empleados tengan acceso a un coach de nivel superior, pero también que entre los propios team leaders, entre los managers y los directores, puedan hacerse coaching entre iguales.

¿Por qué han elegido a EEC para este proyecto?

En primer lugar, soy coach certificado por EEC y creo que es una escuela de Barcelona que realmente sobresale en este ámbito. Y, en segundo lugar, porque durante el proceso de ideación y diseño, EEC ha sido la más abierta a codiseñar con nosotros el programa. Es decir, hemos trabajado juntos para entender realmente cuáles eran la realidad y las necesidades de Criteo y poder tener un programa a medida.

¿Cómo se ha desarrollado el programa?

El proyecto ha involucrado a entre 50 y 60 personas, que recibieron una sesión de introducción y sensibilización al programa de coaching y, posteriormente, tres días de formación. Después de las sesiones, realizaron prácticas de coaching que fueron supervisadas por formadores de EEC. Paralelamente, organizamos sesiones internas dirigidas a resolver dudas y preguntas, y realizamos webinars para recibir apoyo y seguimiento, lo que potenció y reforzó el aprendizaje.

¿Qué feedback han recibido de los participantes?

Hemos tenido mucho feedback agradeciendo haberles dado esta oportunidad porque, gracias a la formación, muchas personas han descubierto qué es el coaching. Cuando realizas una formación de coaching, aunque sea de tres días, descubres cómo funcionas, entiendes tus valores, tu propósito, tus creencias y cómo todo ello define el marco de lo que es posible y lo que no es posible en tu vida. Es una formación muy transformadora.

Como coach certificado, ¿qué beneficios aporta el coaching al liderazgo?

En mi opinión, el desempeño de un empleado viene de la descripción de sus tareas laborales, sus habilidades y sus valores o propósito. Cuando estos tres aspectos se alinean, es cuando las personas rinden y van más allá de las expectativas.

Entonces, el coaching es una herramienta muy útil tanto para trabajar a nivel de habilidades, porque tu comportamiento se delimita por tus creencias a adquirir o no un nuevo comportamiento, como para trabajar la parte de valores y propósito, porque trata de ayudar a la persona a darle sentido a su trabajo. Cuando uno trabaja desde el corazón, desde la motivación, rinde más y se queda en la empresa. Estos son los motivos principales por los cuales hemos hecho este proyecto.

¿De qué manera va a transformar la organización?

Para nosotros el coaching es una competencia clave del líder. Evaluamos a nuestros líderes en su habilidad para desarrollar a personas utilizando herramientas de coaching. Ahora bien, implementar una estrategia de coaching es un cambio cultural que lleva tiempo. Por ello, hemos adaptado la forma en la cual hacemos la evaluación del desempeño y ahora valoramos de forma igual la performance en base a la actitud, a las competencias y a los valores. El año que viene queremos dar un paso más para darle aún más peso a la parte comportamental y de actitud. Es decir, pasar de qué al cómo.

¿Realizarán nuevos proyectos con EEC?

En el futuro seguiremos trabajando con EEC a dos niveles. Debido al crecimiento de plantilla, continuaremos teniendo nuevos team leaders y managers a los que vamos a tener que formar en este mismo modelo. Y, además, EEC es un partner de coaching ejecutivo muy importante para nosotros, realiza procesos de coaching con nuestros directivos que lo precisan. Este proyecto es 100% español.

¿Van a exportarlo a otras geografías?

Hemos empezado aquí por el impulso de nuestra manager director, Shruthi Chindalur, que también es coach para mujeres líderes y, obviamente, mi pasión por el coaching y el desarrollo de personas. A partir de esta experiencia y de forma paralela, la empresa ha marcado como prioridad para 2019 crear una cultura de coaching a nivel global y, por ello, vamos a estudiar cómo escalar este modelo.

DICIEMBRE 2018

CASO DE ÉXITO

Grupo DIA



"Que el liderazgo transformacional sea nuestra seña de identidad"

OLGA RICO
DIRECTORA DE RRHH ESPAÑA

Lo que define al departamento de RRHH de DIA es la proactividad, la creatividad y la orientación hacia las personas y el negocio. Les mueve su pasión por las personas, la mejora desde su ámbito de influencia y aprender de forma constante, ayudando a los profesionales a dar lo mejor de sí mismos y a desarrollarse en la compañía.

Para ello, cuentan con una estructura central que da servicio a todos los negocios en España (DIA, Clarel y La Plaza de DIA), que se complementa con los departamentos de RRHH existentes en los 17 centros regionales ubicados en distintos puntos del territorio.

DIA se encuentra en estos momentos totalmente focalizada en poner al cliente en el centro de su negocio ¿Qué supone para la gestión de RRHH?

Poner al cliente en el centro es nuestra visión de compañía, ello supone que todas nuestras acciones de RRHH estén orientadas a lograr que nuestras personas interioricen y asuman como propia la visión y se materialice en su trabajo diario.

Todas las acciones del Plan estratégico de RRHH completan el enunciado: "Para poner al cliente en el centro de nuestra acción..." y desde ahí construimos los planes y acciones, así como el desarrollo de su puesta en marcha. Hemos revisado nuestras políticas y procesos de RRHH para garantizar la orientación al cliente de todas las personas, lo que supone un reto importante, pues implica involucrar a más de 26.000 personas distribuidas geográficamente en más de 2.600 centros de trabajo.

Han desarrollado un proyecto denominado "Actitud Cliente" como motor de cambio y motivación. ¿Qué iniciativas conlleva? ¿A qué target se dirige?

El proyecto se configura como un plan transversal dirigido a todas las personas de las empresas del Grupo DIA en España, así como a nuestros franquiciados/as y sus empleados/as. Es una iniciativa que trabaja nuestra misión de forma activa con nuestras personas: "Cada día y en cada ocasión, más cerca de nuestros clientes".

"Actitud Cliente" tiene como objetivo mejorar la experiencia de compra en los establecimientos a través de la implicación del empleado/a. En la mejora de la experiencia en tienda están implicados todos los departamentos y no solo las personas de tienda, por ello es un proceso de cambio muy profundo en el que hay que trabajar con las 26.000 personas que componemos la

organización y con más de 2.100 franquiciados/as. No obstante, hay que destacar que en este proyecto hemos enfatizado las acciones dirigidas a las personas de tienda, las protagonistas del contacto directo con el cliente y cara visible de nuestra marca.

Trabajamos para que sean conscientes de la importancia y el impacto de su trabajo animándolos a que su propósito sea "enamorar" a nuestros clientes.

¿Cómo se desarrolla este proyecto?

El proyecto se articula en torno a cinco ejes: compromiso con el cambio, generación de nuevos hábitos, formación continua, reconocimiento y comunicación. Estos ejes tienen desarrolladas acciones concretas y se han identificado y estandarizado buenas prácticas en actitud cliente que están contribuyendo a generar una nueva cultura.

En el ámbito del compromiso se han desarrollado más de 1.000 workshops o focus group. Estos talleres finalizan con el compromiso de los participantes de efectuar acciones concretas de mejora en su ámbito de influencia. Para cambiar y generar nuevos hábitos se han diseñado protocolos y decálogos que identifican qué comportamientos ponen de relieve una verdadera "actitud cliente".

En formación continua, y tiendas, se han desarrollado píldoras formativas "dinamizadas" en formato digital, cuyo objetivo es el aprendizaje, desde la experiencia, sobre temas concretos de la operativa. Estos aprendizajes contribuyen a mejorar la experiencia del cliente. Si bien en la actualidad tienen formato digital, estamos trabajando para incorporar técnicas de gamificación que hagan más efectivo el aprendizaje.

Conscientes de la importancia del reconocimiento como refuerzo positivo al cambio, hemos puesto en marcha un sistema de premios en categoría individual y equipo. Tienen periodicidad mensual y anual y reconocen las mejores prácticas, a partir de recoger las opiniones de nuestros clientes en los diferentes canales de escucha que hemos puesto a su disposición.

Desde que el proyecto está en marcha, se han otorgado más de 1.300 premios a nuestras personas y franquiciados/as. Todo lo anterior se complementa con una comunicación en torno a "Actitud Cliente" permanente en nuestro portal donde damos visibilidad a nuestras personas y recogemos sus iniciativas.

Más del 75% de su plantilla está en tienda. ¿Qué habilidades y competencias deben tener estos profesionales?

Las competencias comunes a todas las posiciones en tienda son: orientación a cliente y habilidades de comunicación, para asegurar una atención plena a dudas y sugerencias de nuestros clientes; orientación a resultados, con la que conseguimos que nuestros equipos estén alineados a unos mismos objetivos; polivalencia y trabajo en equipo, donde el valor clave es la unión de nuestras personas; flexibilidad, creatividad e innovación, que nos permiten adaptarnos a diferentes situaciones con la mayor garantía de éxito; y apertura digital, que nos dota del criterio y la habilidad necesarios para el manejo de las nuevas tecnologías.

Estas competencias aportan valor a nuestros equipos y procesos y representan el propósito de la compañía de tener el foco en el cliente, por ello se establecen como principales puntos a evaluar dentro del proceso de selección de nuestras personas.

¿Cuál cree que es la palanca más importante a la hora de motivar a sus profesionales y buscar la mejor orientación de servicio al cliente?

El liderazgo centrado en las personas, sin lugar a duda. El papel del líder en cualquier proceso de cambio es esencial y en el contexto actual de nuestro sector es aún más crítico; un estilo de liderazgo transformacional orientado a nuestras personas, al cliente, al aprendizaje continuo y a la innovación.

Nuestro sector ha cambiado de forma notable en los últimos tiempos y todo apunta a que va a seguir haciéndolo muy rápidamente. Los hábitos de consumo, la exigencia del cliente, los distintos canales, la importancia de la compra online, las posibilidades de la tecnología, entre otras evidencias, hacen que debamos renovar de forma acelerada nuestra propuesta de valor al cliente y en ella tiene un peso muy importante la calidad en el servicio que está a cargo de nuestras personas. Es por ello por lo que los mandos intermedios necesitan evolucionar su estilo de liderazgo de manera que posibilite esta aceleración del cambio a través de las personas de sus equipos, de manera comprometida y positiva.

En el año 2017 diseñamos de la mano de Escuela Europea de Coaching (EEC) un programa de liderazgo denominado "Líderes al DIA", que estamos implementando. Este programa nos permite ayudar a los mandos intermedios de tienda dotándoles de herramientas y habilidades para generar relaciones más productivas con su equipo, para que den lo mejor de sí mismos y en su día a día enriquezcan sus estilos de trabajo, su liderazgo y, por ende, sus resultados.

Es el paso de un liderazgo tradicional (liderar desde la exigencia) a uno transformacional (liderar desde la excelencia) como seña de identidad donde el foco principal es el cliente y el propósito es el aprendizaje y la mejora a través de las preguntas efectivas.

¿Qué otras herramientas están utilizando para cumplir con sus objetivos?

En DIA estamos involucrados en un proceso de transformación digital que es ya visible en nuestras marcas, nuestros productos, la manera de relacionarnos con nuestros clientes y nuestros procesos de negocio para facilitar el día a día de nuestros clientes y empleados/as. De cara a apoyar la estrategia de transformación digital, estamos evolucionando el área de Personas para trabajar de manera más ágil.

Por una parte, nos facilita dar respuestas mucho más rápidas y eficaces a las necesidades de nuestro cliente, al ponerle en el centro de las decisiones. Y, por otra, porque estas nuevas formas de trabajar refuerzan la cultura de equipo y consiguen una mayor involucración y satisfacción de las personas que forman parte de un proyecto compartido.

En este sentido, hemos desarrollado Apps para la gestión de tiendas enfocadas a facilitar el trabajo diario de nuestros profesionales. Con estas Apps optimizamos el tiempo que nuestros equipos de tienda dedican a estas tareas y que ahora destinarán al cuidado del cliente.

El objetivo es conseguir que la organización (y los que la formamos) estemos en un estado de adaptación continua. Es inevitable y la única manera de mantenernos competitivos como profesionales y como compañía. Un reto con el que nos sentimos, desde los equipos de RRHH de DIA, muy ilusionados y con el que estamos convencidos de que seremos capaces de impulsar, de manera eficiente, el proceso de transformación de la compañía.

SEPTIEMBRE 2018

CASO DE ÉXITO

Basf

"El coaching nos ha ayudado a crear un equipo de alto rendimiento y contribuir al negocio"

CARLES NAVARRO
DIRECTOR GENERAL



BASF decidió en 2016 reorganizar su presencia en la Península que supuso, entre otros cambios, la designación de un nuevo equipo directivo con el objetivo de seguir creciendo en ambos países. En una organización en la que se otorga una gran importancia a la formación y el desarrollo, decidieron iniciar un proceso de coaching de la mano de Escuela Europea de Coaching (EEC) para conseguir un grupo más cohesionado y eficiente.

¿Cómo es Basf Española en estos momentos?

BASF Española SL es la empresa cabecera del grupo BASF en Iberia, que cuenta con cinco empresas, nueve centros de producción y más de 2.000 colaboradores. Llevamos más de 50 años produciendo aquí, y, gracias a nuestros productos y soluciones innovadores, hemos conseguido ganarnos la confianza de nuestros clientes. En España y Portugal somos actores importantes de la industria química.

¿Cómo definirían la cultura de la organización?

Es una combinación muy interesante, y efectiva a la vez, del rigor germano, basado en procedimientos y estructuras muy bien definidos, y nuestro espíritu emprendedor local, que integra elementos como la flexibilidad, la apuesta por la relación personal, la confianza y el deseo de ayudar a nuestros clientes a tener éxito.

Por otro lado, BASF es firmante del acuerdo voluntario "Responsible Care" de la industria química, que nos exige poner todos los medios a nuestro alcance para mejorar continuamente la seguridad y protección de las personas e instalaciones, el medio ambiente y las comunidades en las que operamos. Sin este compromiso no se entiende la manera de operar de BASF.

¿Y cómo incide en sus políticas de gestión de personas?

Los principios básicos de nuestras políticas emanan, como es lógico, de las directrices del grupo, que se aplican a los 114.000 colaboradores de BASF en todo el mundo. Promovemos cuatro valores fundamentales entre nuestros colaboradores: ser creativos, abiertos, responsables y emprendedores. Asimismo, consideramos que el desarrollo pleno del potencial de nuestro equipo exige que sea diverso, a todos los niveles, y que todos se sientan incluidos, para que podamos gozar de la mejor contribución de todos.

Afortunadamente, tenemos también la capacidad de configurar políticas locales, como las diferentes iniciativas de coaching y mentoring, que alcanzan a todos los colaboradores del grupo.

Dedicamos también mucha atención a los jóvenes graduados, a los que ofrecemos nuestro programa Young Talents, que permite que recién licenciados de alto potencial se incorporen a la organización y trabajen doce meses en dos departamentos diferentes antes de unirse a la unidad que les seleccionó.

Finalmente, tenemos un programa propio de FP dual, inspirado en el modelo alemán, que en nuestro caso es además transnacional: cada año formamos entre 15 y 20 jóvenes como operadores de planta química, mediante clases de alemán y prácticas en nuestros centros de Tarragona y Ludwigshafen.

Cuentan con alrededor de 2.000 colaboradores y once centros de trabajo, lo que implica una gran diversidad de perfiles en plantilla. ¿Cómo se gestiona esta diversidad?

Ciertamente nuestra plantilla es extremadamente diversa, lo cual es, sin duda, una fortaleza. Por un lado, nos capacita para continuar nuestra historia de éxitos en innovación y, por otro, nos ayuda a entender la realidad que nos envuelve, que es igualmente diversa. El valor fundamental que nos guía es nuestro respeto profundo a las personas. Estamos convencidos de que un entorno de trabajo en el que nos sentimos seguros, respetados y reconocidos, y donde podamos hacer un trabajo interesante y retador, es la base para que todos demos lo mejor de nosotros mismos.

Como ha comentado, una de sus prioridades es el desarrollo de sus profesionales, que ya suele ser personal con alta cualificación. ¿Cómo se concreta este desarrollo?

En BASF animamos a todos nuestros colaboradores a tomar la iniciativa en su propio proceso de desarrollo y a compartir con sus supervisores directos sus expectativas y objetivos. Los directivos y managers con responsabilidad sobre equipos consideran prioritaria esta parte de su trabajo y dedican tiempo y empeño a ayudar a sus colaboradores directos a crear e implementar planes de desarrollo.

Estos planes se concretan en medidas que responden al esquema 70/20/10: 70% de actividades dentro del marco del propio puesto de trabajo; 20% aprendiendo de otras personas, como expertos, compañeros de trabajo más seniors o mentores; y 10% de medidas educativas formales, como cursos o seminarios. En BASF invertimos muchos recursos en la cualificación a largo plazo de nuestros profesionales. Tratándose de una actividad industrial compleja, es necesario asegurarnos de que nuestros técnicos y operarios disponen de todas las herramientas para hacer bien su trabajo.

¿Qué valor le otorgan al coaching en este ámbito?

El coaching se ha ido introduciendo de manera gradual en nuestra oferta de formación y desarrollo hasta alcanzar una presencia significativa. Esto ha sido posible gracias a que hemos comprobado de manera directa que la aplicación de técnicas de coaching permite obtener resultados tangibles. Nuestros programas de mentoring utilizan como metodología central el coaching, combinándolo con formación en habilidades personales, tanto en grupo como individualmente. Es una herramienta que ha llegado para quedarse, sin duda.

Ustedes han realizado un programa de coaching de equipo con la Escuela Europea de Coaching. ¿A quién estaba dirigido y qué objetivos perseguían?

En 2016 la estructura regional de BASF en Europa cambió de forma notable. En nuestro caso esto ha significado la creación del llamado Country Cluster Iberia, que engloba a España y Portugal, y la designación de un equipo directivo nuevo al frente, el cual tengo el honor de liderar desde marzo de 2016. En este equipo se han integrado los diferentes responsables de los negocios, de las operaciones y de las diferentes funciones, junto con los directores generales de las compañías del grupo.

Muchos nos conocíamos previamente, pero no habíamos trabajado juntos. Era, por tanto, necesario acelerar la transición desde un conjunto de profesionales capaces y motivados hacia

un equipo de alto rendimiento, con objetivos comunes y una forma de trabajar eficiente y efectiva. Para ayudarnos en ese ambicioso objetivo pedimos el apoyo de Joan Díaz y Luis Carchak, de EEC, quienes nos han acompañado durante varias sesiones, incluyendo un offsite retreat, para observarnos y compartir con nosotros sus recomendaciones.

¿Cuál ha sido el feedback de los participantes?

El feedback ha sido excelente por parte de todos los miembros del equipo, sin excepción. Hemos cubierto etapas más rápidamente y hemos sorteado riesgos, en muchos casos no obvios para nosotros, gracias a las observaciones que los coaches nos han hecho. Este es un proceso que resulta muy complicado de llevar a cabo por sí solo para el líder de un equipo de management. Contar con la ayuda de coaches expertos como ellos es un privilegio.

¿Y los resultados de cara al negocio?

Los resultados de acciones de este tipo no se ven de forma inmediata, pero es evidente que un equipo de liderazgo que funciona de manera cohesionada, transparente y colaborativa ayuda a crear las condiciones óptimas para un buen desarrollo del negocio. Un resultado tangible que hemos obtenido es la constatación de que nuestras reuniones mensuales de dirección resultan ahora mucho más eficientes, enriquecedoras y hasta divertidas.

¿Cree que es una buena herramienta para lograr el cambio de comportamientos? ¿Es aplicable a cualquier tipo de organización? El coaching es una ayuda inestimable a la hora de cambiar comportamientos en la dirección adecuada, ya que se apoya en la reflexión y el descubrimiento personal, que muchas veces llevan aparejados un cambio de paradigma. Sin duda, si –con la ayuda del coach– cambiamos nuestra forma de pensar respecto a algo, el paso siguiente será comportarnos de manera diferente. Y ese cambio será sostenible, porque viene de dentro.

Y ¿cómo valora el proceso realizado con la EEC?

Ha sido muy fácil trabajar con Escuela Europea de Coaching. Se han adaptado a nuestras necesidades y peticiones, y han intervenido lo justo para poder ayudarnos sin que su presencia entorpeciera nuestra actividad. Personalmente, valoro mucho su capacidad para “leer” e interpretar nuestras dinámicas de grupo, y extraer de ellas recomendaciones útiles, que hemos podido poner en práctica con éxito. En suma, es una experiencia muy satisfactoria.

OCTUBRE 2017

CASO DE ÉXITO

Fundación Mahou San Miguel



**“Empleamos el mentoring
para ayudar a jóvenes
en riesgo de exclusión”**

BEATRIZ HERRERA, DIRECTORA
M^a EUGENIA RUIZ
COORDINADORA DE PROYECTOS

“Creamos oportunidades en hostelería” es una iniciativa de la Fundación San Miguel de formación para el empleo en el sector hostelero orientada a brindar una oportunidad laboral a jóvenes en riesgo de exclusión social. En esta su tercera edición han contado con la colaboración de Escuela Europea de Coaching (EEC) para ayudar a que los empleados de Mahou San Miguel ejerciesen como mentores de estos jóvenes.

La Fundación Mahou San Miguel tiene como uno de sus objetivos facilitar la inserción sociolaboral a personas con dificultades. ¿Qué tipo de acciones realizan y a qué tipo de profesionales se dirigen con ellas?

Beatriz Herrera (B.H.): Trabajamos en proyectos que contribuyen al desarrollo, la integración y el bienestar de las personas. Como entidad comprometida con nuestro entorno, tenemos la capacidad de transformar la realidad de manera activa y sostenible.

Para ello, desarrollamos programas específicos tanto en el ámbito de la formación y el empleo como de la acción social. Queremos ser la Fundación de las oportunidades, por lo que nuestras acciones están especialmente dirigidas a colectivos en desventaja social, centrándonos sobre todo en los jóvenes. Sin duda, el desempleo juvenil es un gran reto al que nos enfrentamos. Además, colaboramos con otras entidades para lograr nuestros objetivos.

Un ejemplo de ello es el reconocido programa “Creamos Oportunidades en Hostelería”. ¿En qué consiste?

B.H. Se trata de una iniciativa de formación para el empleo en el sector hostelero orientada a brindar una oportunidad laboral a jóvenes en riesgo de exclusión social. Para ello, a través de la combinación de la teoría con la práctica, y gracias a la implicación de las mejores escuelas de hostelería, los alumnos que participan en ella reciben formación cualificada en servicios de restauración, con la intención de obtener una titulación oficial.

Además, de forma simultánea, amplían sus conocimientos gracias a masterclasses técnicas y a prácticas laborales en reconocidos establecimientos hosteleros, todos ellos clientes de Mahou San Miguel. El programa ha tenido una acogida inmejorable, que se ha visto refrendada por unos muy buenos resultados: alrededor del 80% de los 330 jóvenes que han participado a lo largo de sus tres ediciones ya han encontrado un empleo en este sector.

María Eugenia Ruiz (M.E.R.): Efectivamente, una parte importante de este éxito es el seguimiento cercano que la Fundación hace del progreso de cada joven. En este sentido, como novedad, varios alumnos han contado durante este curso con un mentor profesional de nuestra compañía, que los ha acompañado desde el comienzo de su formación en la escuela hasta su graduación y finalización de las prácticas.

B.H.: Por otro lado, y con la intención de que "Creamos Oportunidades en Hostelería" se consolide en el tiempo, destaca el hecho de que el programa se haya ampliado durante esta edición a la modalidad de Formación Profesional Dual gracias a un acuerdo de colaboración con la Comunidad de Madrid. Asimismo, hemos querido dar un paso más y, además de continuar en Madrid, Burgos y Bilbao, lo hemos llevado a Barcelona y Granada, ampliando así el número de beneficiarios. Escogieron utilizar el mentoring para estimular el desarrollo de los alumnos, pero también de los empleados de Mahou San Miguel que ejercen de mentores.

¿Qué les atrajo de esta disciplina?

M.E.R.: El mentoring ha resultado ser un complemento perfecto para los alumnos de "Creamos Oportunidades en Hostelería" ya que los jóvenes han contado con profesionales con experiencia que los han acompañado a lo largo de todo el curso. Los mentores se han implicado ofreciendo su apoyo a los jóvenes que son mentorizados logrando convertirse en un referente para los chicos, motivándoles y ayudándoles a reforzar su autonomía y vocación.

En Mahou San Miguel contamos con un equipo multidisciplinar, con un enorme talento y que ha vivido, a lo largo de su carrera, experiencias muy enriquecedoras que les han reportado un aprendizaje a todos los niveles, algo que transmiten a los alumnos y que, además, les ayuda en su propia carrera profesional al permitirles desarrollar habilidades como el liderazgo o el desarrollo de personas.

En el programa los mentores son empleados de Mahou San Miguel que dedican parte de su tiempo a esta iniciativa. ¿Cómo se ha escogido a estos mentores?

M.E.R.: Partimos de una convocatoria general a todas aquellas personas que habían manifestado su interés por ser voluntario, por participar en algún proyecto de carácter social o, incluso, aquellos que ya habían formado parte de este tipo de iniciativas. Tuvimos en cuenta también a todos aquellos que ya tenían formación previa en mentoring, con el objetivo de enriquecer el grupo y fomentar una comunidad de aprendizaje.

B.H. La respuesta inicial de los profesionales fue buenísima. Constatar que podíamos contar con tantos potenciales voluntarios y voluntarias nos animó muchísimo. De hecho, algunos de ellos no han podido participar en esta primera edición debido a que había más mentores de los que necesitábamos, pero lo harán a partir de la próxima edición.

Han trabajado de la mano de Escuela Europea de Coaching en este programa. ¿Por qué han elegido a este partner?

M.E.R. Escuela Europea de Coaching ha sido un estupendo compañero de viaje en este proyecto. No solo por la experiencia previa en mentoring que atesora, sino porque entendieron a la perfección la filosofía y los valores en los que se fundamenta la Fundación Mahou San Miguel desde su origen.

B.H. En este proyecto de mentoring es necesario tener en cuenta que los jóvenes provienen en su mayoría de situaciones o entornos personales complicados y un proceso como este debe adaptarse siempre con especial sensibilidad a las circunstancias del colectivo con el que se va a trabajar. En esto, sin duda, Escuela Europea de Coaching ha realizado un excelente trabajo.

¿Cómo se ha formado a sus profesionales para poder desempeñar esta función?

M.E.R. Aunque algunos de los mentores ya tenían conocimientos previos y nociones básicas de mentoring, todos han recibido una formación global, que ha transitado desde los principios más básicos hasta sesiones en mayor profundidad con coaches expertos. Esta formación fue

impartida previamente a que se eligieran las parejas de mentor y joven que recibe mentoring y se ha ido reforzando y ampliando a lo largo de todo el proceso.

¿Y cómo lo han vivido? ¿Qué feedback han ofrecido sobre la experiencia?

B.H. Ha sido muy bueno. Muchos nos han transmitido su agradecimiento por la posibilidad de participar en un proyecto como este. Sin duda, lo han visto como un reto que les ha dejado huella.

M.E.R. La mayoría de ellos dice que cuando se ofrecieron voluntarios pensaban que su papel era más el de "dar" u "ofrecer" algo a otra persona con menos experiencia que ellos. En cambio, ahora que el proceso ha finalizado todos coinciden en que los jóvenes les han aportado mucho y han adquirido una nueva perspectiva a la hora de ver y afrontar determinadas situaciones.

¿Cómo ha mejorado su rol como desarrolladores de personas?

M.E.R.: Como desarrolladores de personas, el mentoring favorece el entendimiento de otras realidades diferentes a la propia de cada uno. Cuando llevamos esta realidad a determinados ámbitos, como el profesional, puede ser muy enriquecedora.

¿Qué balance hacen del programa y de su colaboración con EEC en el mismo?

B.H. Estamos muy satisfechos con los resultados que hemos alcanzado. En la Fundación Mahou San Miguel nos hemos marcado el objetivo de que "Creamos Oportunidades en Hostelería" llegue a 1.300 jóvenes en riesgo de exclusión en el año 2020, una meta que solo lograremos a través de mejoras como esta. Para ello, la implicación de partners como la Escuela Europea de Coaching es imprescindible, pues compartimos con ellos tanto el rigor como el compromiso como la ilusión por ofrecer nuevas oportunidades a nuestros jóvenes.

SEPTIEMBRE 2017

CASO DE ÉXITO

Miquel Alimentació

"Trabajamos para dar a nuestros profesionales oportunidades para que sigan creciendo"

LORI HERNÁNDEZ
DIRECTORA DE SELECCIÓN, FORMACIÓN
Y DESARROLLO



Haber dejado de ser una empresa familiar para formar parte, desde 2015, de un grupo de empresas chinas es un cambio que no ha afectado a los pilares de Miquel Alimentació. La empresa de origen familiar ha logrado conservar, y seguir reforzando, sus políticas de gestión y desarrollo de personas, su trato cercano y su apuesta por el desarrollo e innovación. En esto, mucho ha tenido que ver el coaching.

Miquel Alimentació pertenece a un grupo de compañías chinas desde septiembre de 2015. ¿Qué ha supuesto esta circunstancia para el área de Gestión de Personas de la compañía?

Realmente nuestro día a día ha cambiado muy poco, nuestra estrategia de negocio sigue siendo la misma. Lo que es verdad es que se abren las posibilidades de participar en proyectos internacionales en un futuro.

¿Cómo es la cultura corporativa de un grupo como el suyo con una larga trayectoria como empresa familiar?

Las personas son nuestra principal preocupación y ocupación. Nuestra voluntad de servicio es hacia el cliente y hacia el empleado. El cliente nos conoce y nosotros a él. Recibimos y damos un trato personalizado, poco común en el sector, posiblemente consecuencia de nuestro origen familiar.

¿Cómo se lleva al día a día la influencia de esa cultura y sus valores?

Somos muchos y cada día es distinto. Cada día hay un nuevo reto, un aprendizaje, una mejora, una nueva experiencia, una nueva aventura.

¿Qué características tiene la gestión de personas en una empresa como la suya?

Desde RRHH tenemos clara nuestra misión: debemos poner al alcance de nuestra gente oportunidades de evolucionar, ya sea consolidándose en su puesto de trabajo actual, o bien a través de movimientos verticales u horizontales.

Los últimos años, a nivel desarrollo de personas, hemos trabajado en políticas para acercarnos al negocio y comprender mucho más su operativa. Estamos en un entorno que nos exige que nuestras soluciones generen ventajas desde el primer momento, para esto debíamos estar

mucho más cerca de Operaciones, en el terreno. De ahí, la incorporación de seis técnicos de Selección y Desarrollo, uno en cada región. Estas figuras han marcado la diferencia.

¿Por qué tipo de políticas de desarrollo de personas están apostando?

Hemos evolucionado mucho en los últimos años. Por ejemplo, el año pasado arrancamos un proyecto que llamamos "Crece con Miquel". Se le ha presentado a las 2.300 personas que trabajamos en la compañía. Les entregamos material donde se incluyen todos los posibles recorridos profesionales a los que pueden acceder dentro de Miquel, dando posibilidades de cambios no solo en vertical, sino también en horizontal.

Nos interesa que las personas de Estructura pasen por puestos en Operaciones o Logística y viceversa. Con esto buscamos desarrollar la visión global y generar sinergias entre líneas de negocio, departamentos, áreas, etc.

Para materializar este proyecto, y después de cerca de cuatro años consolidando perfiles internos, estamos apostando por cubrir prácticamente todas las vacantes con candidaturas de la casa. Lo hacemos compartiendo las vacantes con todos los colaboradores, dejando en sus propias manos la opción de participar en el proceso y, por tanto, responsabilizándolos de su propio desarrollo.

¿Qué herramientas están utilizando para poder dar respuesta a las nuevas necesidades del negocio?

En este caso, unas de nuestras principales herramientas son la formación y la comunicación. El propio mercado nos exige especializarnos cada vez más y acercarnos mucho más a nuestros clientes. Debíamos despertar la curiosidad de nuestra gente mientras les proporcionábamos herramientas que les facilitaran la consecución de sus objetivos. Buscábamos soluciones diferentes, creativas y frescas porque teníamos muy claro que debíamos romper con lo de siempre. El reto estaba en el cómo. Fue así como hace poco más de un año lanzamos un nuevo formato de formación. Si la finalidad era acercar a nuestros colaboradores al cliente, las formaciones serían facilitadas por perfiles como ellos. Por ejemplo, un chef, un sumiller, un bartender.

Nuestra propuesta incluye talleres muy prácticos donde el formador les explica el día a día de su negocio, lo que puede esperar un cliente de ellos y las características del producto. Todo esto mientras lo manipulan, ya sea cocinando, haciendo una cata o un cóctel. De esta forma, los participantes no solo aprenden de producto, características de marca propia, etc., sino que también salen entendiendo las particularidades del día a día del cliente y sensibilizándose con ellas.

Las sesiones, además de ser muy interesantes, son divertidas. Son toda una experiencia y nos está dando unos excelentes resultados. En esta línea, también nos estamos apoyando en otras herramientas como la gamificación. Hicimos algunas pruebas el año pasado con unos resultados muy interesantes, con lo cual este año tenemos previsto continuar y ampliarlo a más líneas de negocio. Otras herramientas son el uso del coaching, mejoras en los canales de comunicación, implantación de programas de reconocimiento ligados a nuestros valores, posibilidad de ofrecer movilidad geográfica y funcional, entre otras...

¿Cuáles les están dando mejor resultado?

Cada una de ellas nos está aportando valor en diferentes aspectos. La suma de todas las herramientas nos está llevando a realmente poner a las personas (colaboradores y clientes) en el centro.

¿Qué valor le otorgan al coaching?

Nuestro entorno nos exige líderes que estén constantemente marcándose desafíos. El coach los acompaña en ese camino y nos acompaña a nosotros como compañía en el desarrollo de equipos de alto rendimiento. Para entender e integrar el proceso de cambio, convocaron talleres vivenciales, entrenaron a los líderes en competencias clave para su rol y, en algunos casos,

realizaron procesos de coaching individuales. ¿Qué feedback están obteniendo de los empleados que han participado? Las personas que participaron lo hicieron de forma voluntaria y su feedback ha sido muy positivo. Una sensación que fue común en casi todos es que les había descubierto posibilidades que antes eran incapaces de ver.

¿Cree que es una buena herramienta para lograr el cambio de comportamientos? ¿Es aplicable a cualquier tipo de organización?

Sí, definitivamente hay un antes y un después a nivel de comportamientos porque te ayuda a ver las cosas desde otra perspectiva y a vivirlas desde un plano muy emocional. Es aplicable a cualquier organización y a cualquier contexto, no solo el de la empresa.

¿Ha pasado usted por un proceso de coaching? ¿Cómo ha sido la experiencia?

Sí, lo experimenté como cliente de coaching y más adelante como coach certificada. En mi caso, ambas experiencias han sido transformacionales y marcaron un antes y un después desde el punto de vista profesional y también personal. Ya no volví a escuchar de la misma forma. La experiencia la definiría como de autoconocimiento, como un camino donde encuentras la congruencia que a veces falta y que hace que mires a tu alrededor.

ABRIL 2017

CASO DE ÉXITO
Correos

"El coaching ayuda a desarrollar la capacidad para motivar y comprometer a los equipos"

LOURDES DE LA RIVA
DIRECTORA DE RRHH



Lourdes Fernández de la Riva es la recién nombrada directora de RRHH de Correos. Ha llegado a la Dirección de RRHH de esta empresa para contribuir a acelerar la transformación que están realizando en servicios y productos, diversificando el negocio y mejorando los resultados de esta compañía que cuenta con más de 50.000 empleados. Desde su nueva posición nos habla de las palancas de cambio que están utilizando para conseguir este objetivo.

¿Cómo definiría la filosofía de trabajo de la Dirección de RRHH de Correos?

Nuestra Dirección está atravesando por una gran transformación. Hemos pasado de un posicionamiento de RRHH centrado en la gestión de personal y en las relaciones laborales, funciones que siguen siendo muy importantes en una organización del tamaño de la nuestra (más de 50.000 empleados y una extensa red de centros con más de 4.800), a entender nuestra función no solo como área transversal de soporte de negocio, sino como impulsora de este; es decir, RRHH es un partner necesario en la propia estrategia de transformación de la compañía.

Nuestro objetivo final es conseguir el éxito de la organización, por ello asumimos como propios los objetivos de negocio de la compañía, que en nuestro caso se pueden resumir en los siguientes: para el año 2020, nuestra empresa tiene que haber cambiado el origen de sus ingresos a través de un proceso de diversificación que daría como resultado que los ingresos provenientes del mercado postal, ahora mismo los más importantes y de mayor peso en la cifra de negocio, sean sustituidos por otros derivados de nuestros nuevos proyectos (eCommerce, paquetería, negocio electrónico, reorganización de nuestras oficinas y canales de venta, así como de nuestros productos, etc.).

Para realizar todos estos proyectos estamos llevando a cabo un gran proceso de cambio en la organización, poniendo en marcha las acciones y proyectos que son necesarios para que las personas que trabajamos en Correos seamos capaces de afrontar los retos que tenemos por delante.

¿Cuál es la imagen de RRHH en su compañía en estos momentos de cambio?

La transformación en la que estamos inmersos en RRHH está siendo muy bien percibida por el conjunto de la organización y de nuestros empleados, estamos haciendo un esfuerzo muy importante por comunicar y hacer partícipe a todo nuestro colectivo de los proyectos en los que estamos involucrados y que son responsabilidad de todos.

Esta reinención de Correos, ¿qué implica para su Dirección?

Nuestro proceso de evolución está haciendo que tengamos que ir a la misma velocidad que el cambio que se está generando en la organización, algunos de los retos que tenemos plantea-

dos en la actualidad son para responder a las demandas organizativas que tenemos planteadas, y son, por ejemplo: gestión del talento, gestión del conocimiento, aprendizaje continuo, digitalización, liderazgo, compromiso y flexibilidad.

¿Qué herramientas están utilizando para poder dar respuesta a las nuevas necesidades del negocio?

Las herramientas que estamos utilizando para poder responder de una manera ágil y proactiva a las necesidades del negocio son diversas y creemos que hay algunas que han impactado de una forma más directa en el mismo, como nuestro modelo de formación. Así, este responde a un modelo de aprendizaje y desarrollo que busca alinear los profesionales con la estrategia, mejorando el nivel de desempeño y la cohesión de los equipos.

Es una herramienta esencial para responder en tiempo y forma a las necesidades de cambio y de negocio. Correos ha apostado por la formación y la empleabilidad de nuestros equipos, impulsando una política formativa potente e innovadora que llegue a todos y cada uno de nuestros empleados, independientemente de su posición en la empresa, utilizando todo tipo de metodologías y recursos para conseguir este objetivo. Nuestra plataforma e-learning nos permite llegar aquí y ahora a las demandas del negocio y a las personas. Por otra parte, los programas segmentados in Company nos permite llegar de una forma más flexible, adaptándose a nuestras necesidades. Por último, quiero destacar la potente inversión que hemos realizado en la formación de nuestros mandos y directivos como actores de la gestión del cambio con sus equipos.

Estamos convencidos de que uno de los aspectos más importantes en la actualidad en nuestra organización es la implantación de las políticas y programas de talento. En este sentido, hemos desarrollado diversos programas y estamos embarcados en proyectos muy ambiciosos que estamos convencidos serán de gran utilidad para la gestión futura de la compañía.

¿Qué valor le otorgan al coaching en este ámbito? ¿Cree que es una buena herramienta para lograr el cambio de comportamientos?

El coaching es una herramienta valiosa, aunque no se puede utilizar para todo. Un proceso de coaching puede ayudar al cliente de coaching a descubrir formas diferentes de ver el mundo y mostrarle posibilidades que desconocía, lo que puede permitirle actuar de otra manera y alcanzar objetivos a los que anteriormente le resultaba complicado llegar. Es aplicable en organizaciones con cierto grado de madurez en su política de gestión y desarrollo de personas.

¿Qué cree que les puede aportar esta disciplina?

Ayuda a dotar a los responsables de las herramientas necesarias para asumir su rol y lograr que sean capaces de sacar lo mejor de sus equipos y de sí mismos, ayudándoles a desarrollar su capacidad para motivar y comprometer a sus equipos.

¿A qué tipo de profesionales/directivos considera que puede beneficiar el paso por un programa de coaching?

Es una herramienta idónea para cualquier persona que tenga una posición de responsabilidad en la organización, así como para aquellos profesionales de RRHH que puedan utilizar la herramienta y aplicarla en el marco de los proyectos en los que están colaborando.

¿Ha pasado usted por un proceso de coaching? ¿Cómo ha sido la experiencia?

Por varios, todos diferentes y muy fructíferos. Me han ayudado a conocerme a mí misma, y a identificar y desarrollar determinadas áreas de mejora que suponían una limitación para mi crecimiento personal y profesional. He aprendido a descubrir diferentes formas de enfocar los acontecimientos del día a día y, en función de eso, poner en marcha determinados comportamientos que antes desconocía que pudiera llevar a cabo.

SEPTIEMBRE 2016

CASO DE ÉXITO

Praxair

"El coaching ayuda a los managers a mantener buenas conversaciones con sus equipos"

CARMEN CARREÑO
DIRECTORA DE RRHH



Praxair tiene 26.000 empleados repartidos en 50 países que trabajan juntos para la consecución de un objetivo común: lograr que nuestro planeta sea más productivo. En España cuenta con más de 40 delegaciones y plantas productivas y su departamento de RRHH trabaja en la gestión del cambio para optimizar la organización.

¿Cuál es la historia de Praxair en España?

Praxair empezó en España en noviembre de 1953 como Argón, S.A. y en Portugal en agosto de 1986 como Companhia Nacional de Oxigénio, Lda., para producir y vender gases industriales y medicinales, equipos y combustibles de soldadura, así como servicios relacionados con ello. En noviembre de 1996, la compañía cambió su nombre al actual, Praxair España.

Actualmente, Praxair España y Portugal cuenta con más de 40 delegaciones comerciales, plantas de separación de aire y fábricas estratégicamente situadas para dar servicio a toda la Península. Más de 30.000 clientes en la Península Ibérica confían en nosotros y en las soluciones que ofrecemos, siempre adaptadas a sus necesidades.

Por otra parte, la división medicinal de Praxair atiende a más de 170.000 pacientes en toda España que requieren servicios terapéuticos domiciliarios. Estas terapias incluyen el tratamiento de afecciones respiratorias, soporte ventilatorio y control de los diferentes parámetros indicativos de alteraciones en la oxigenación del organismo.

¿Cómo es su departamento de RRHH? ¿A cuántas dan servicio?

El departamento está formado por siete profesionales que damos servicio a más de 700 empleados en España, Portugal y, muy recientemente, a Francia también. Somos un equipo que llevamos poco más de dos años trabajando juntos, por lo que estamos aprovechando los puntos de vista nuevos que cada uno aporta. No queremos perder este punto crítico con nosotros mismos y traer cosas nuevas de fuera, por lo que estamos siempre en constante formación y en búsqueda de las últimas tendencias en recursos humanos.

¿Cuál es la función estratégica de RRHH dentro de su compañía?

Al estar totalmente integrados en la estrategia global de la compañía tomamos decisiones conjuntas. Pensamos, respiramos y vivimos a la misma velocidad que las áreas comerciales o de operaciones. Esto nos hace poder adelantarnos y generar valor añadido para nuestros inversores, la Dirección y para las personas que trabajan en Praxair. Nuestra estrategia es bidireccional (top-down, down-top), desarrollando a nuestros líderes para ser autónomos en su

liderazgo, pero también al resto de personas para que asuman, como propio, su desarrollo. Esto hace que nuestra compañía tenga un nivel de exigencia alto.

¿En qué planes/políticas están trabajando?

Actualmente, RRHH trabaja en la gestión del cambio, en el desarrollo de personas y líderes y en la optimización de la organización. Nuestra prioridad es seguir apostando por nuestras personas y para esto trabajamos en generar ownership en su propio desarrollo y en entender Praxair como partner en sus vidas.

¿A qué están dando prioridad?

Masters internos, el uso de las tecnologías para proponer programas de desarrollo (y poder llegar a todos), beneficios y ayudas a situaciones personales/familiares críticos y una fuerte involucración de toda la Dirección en el cuidado de las personas de manera activa y alineada.

¿El sector en el que se mueven tiene características propias en la gestión de personas?

Nuestra plantilla tiene dos características ligadas la una a la otra: alto porcentaje de ingenieros y alta mayoría masculina. El 70% de las personas que terminan una Ingeniería en España son hombres, por tanto, uno es resultado de lo otro.

Los ingenieros aportan un alto valor al aspecto técnico y organizativo, esto a veces está por encima respecto al componente de liderazgo. Sin embargo, este background genera un gran valor de cara a interiorizar procesos de liderazgo y desarrollo de personas ya que es sistemático y genera confianza. Estamos trabajando fuerte por la diversidad, entendida como talento diverso, independientemente del género u otros factores no objetivos. El resultado del programa de diversidad empieza a dar sus frutos y ahora pensamos que es el momento de dar el salto a la sociedad. Como empresa, tenemos mucho que aportar y creemos que podemos potenciar la presencia de mujeres en las ingenierías trabajando con los institutos e incluso colegios.

¿Cómo y por qué escogieron a EEC para su programa formativo a líderes?

Hace tres años, todos nuestros managers asistieron a un curso de liderazgo de tres días de duración. Queríamos recordar algunos de los conceptos impartidos y, por otro lado, darles nuevas herramientas. Pero necesitábamos un formato de impacto que fuera práctico y dinámico, en un corto espacio de tiempo y en el que además los managers pudieran compartir experiencias de liderazgo entre ellos. Tras habernos certificado parte del equipo en la EEC, consideramos que podían cumplir perfectamente con estos requisitos y así ha sido.

¿Qué herramientas de coaching están siendo útiles para sus líderes? ¿Qué resultados están obteniendo?

Hace un año comenzamos a transmitir a los managers el mensaje de que para liderar es necesario tener buenas conversaciones con sus equipos, algo muy alineado y soportado por el coaching ontológico desde el que trabajan en la EEC. Para trasladar el concepto de buenas conversaciones en herramientas concretas, hemos trabajado en dar feedback, delegación, exigencia y excelencia, confianza, juicios y creencias. Son herramientas muy prácticas que se pueden aplicar inmediatamente y que todos reconocemos con facilidad. Estamos viendo que los managers tienen con estas herramientas más facilidades a la hora de mantener buenas conversaciones con sus equipos.

¿Qué retos afrontan en estos momentos desde RRHH?

Mantener el pulso: la importancia de mantener buenas conversaciones no es algo pasajero, está aquí para quedarse. Constantemente buscamos formatos y herramientas que dar a los managers para ayudarles a ejercer su liderazgo. Sin embargo, hay herramientas más allá de la formación en aula con las que podemos trabajar una vez formados en estos conceptos. Estamos en constante búsqueda de formatos que nos permitan mantener el pulso sin que siempre sea necesario un soporte en aula.

FEBRERO 2016

CASO DE ÉXITO

Grupo Raza Nostra



**"Nuestra prioridad es
gestionar la experiencia
del empleado"**

RAFAEL J. MUÑOZ
DIRECTOR DE RRHH

De un pequeño negocio tradicional a un grupo empresarial que da trabajo a más de 300 personas. El director de RRHH del Grupo Raza Nostra, Rafael Muñoz, uno de los artífices de la profesionalización de la compañía, basa su crecimiento en la innovación y en la gestión de la experiencia del empleado y la mejora de la del cliente.

¿Cuál es la historia de Grupo Raza Nostra?

El origen del Grupo está en una carnicería tradicional que fundó en el mercado de Chamartín de Madrid allá por los años 70 Juan José Rodríguez, el padre de Carlos Rodríguez, nuestro director General. Carlos, que es ingeniero agrónomo y estaba trabajando en una consultora, decidió dejarlo para participar en el negocio familiar.

En 2003 le da la vuelta y crea la marca Raza Nostra como un concepto innovador de carnicería. Más tarde, Carlos ve una oportunidad en la hamburguesa, un producto denostado al que se propuso convertir en gourmet y premium. Así surge Hamburguesa Nostra, en principio orientada a la venta del producto fresco, aunque poco a poco, y ante la demanda de los clientes, ha dirigido su actividad también hacia la hostelería, desarrollando, además, nuevos conceptos como Vaca Nostra o Sota, Caballo, Rey, siempre con la innovación, la transparencia, la salud y la calidad como valores.

¿Cómo era la compañía cuando usted se incorporó hace dos años? ¿Con qué objetivos le "ficharon"?

Me encontré con una empresa familiar, aunque ya contaba con cerca de las 200 personas, y en la que Carlos Rodríguez gestionaba prácticamente todo: RRHH, Marketing, Finanzas, etc., aunque, eso sí, con la ayuda de Juan Pozuelo en toda la parte gastronómica. Me incorporé para, en primer lugar, acompañar el crecimiento de la compañía aportando valor desde la perspectiva de las personas e integrando esta en su estrategia.

También para contribuir a la gestión del cambio de una empresa familiar a una empresa profesionalizada; y dentro de este objetivo, Carlos Rodríguez necesitaba ayuda para incorporar talento al equipo que teníamos que formar para liderar el cambio. Por último, para poner en marcha la función de Recursos Humanos implementado las políticas, procedimientos e iniciativas que precisasen empresa y negocio.

¿Cómo es hoy en día el departamento de RRHH?

Dado el tamaño actual del grupo (350 personas) hoy por hoy somos un departamento pequeño con perfiles fundamentalmente generalistas.

¿En qué planes o políticas están trabajando? ¿A qué están dando prioridad?

La prioridad es la gestión de la experiencia del empleado. Sin ella, no hay experiencia del cliente. Gestionar desde esa perspectiva nos tiene que ayudar a generar compromiso al tiempo que contribuimos al negocio. También necesitamos seguir desarrollando capacidades con el foco en los mandos intermedios, que son los que gestionan el día a día del negocio y de los equipos, y en los empleados de base, que están directamente en contacto con los clientes. El primer compromiso en RSC es ayudar a que las personas sean mejores profesionales y que puedan tener más oportunidades a lo largo de su vida.

El año próximo también tenemos que seguir mejorando el servicio al resto de la organización desde RRHH y seguir trabajando en iniciativas y procesos que contribuyan a la mejora continua.

Han implementado un proceso de coaching para los directivos y mandos intermedios. ¿Con qué objetivo? ¿Qué "lagunas" habían detectado que los llevaron a ponerlo en marcha?

En el proceso de profesionalización y cambio de la compañía debíamos ofrecer herramientas que ayudasen a las personas en su crecimiento personal y profesional y que nos ayudasen en la gestión del cambio. El proyecto, al que internamente llamamos "Conectamos", nos tenía que ayudar a ello, pero también a conectar con una visión compartida en la gestión de las personas y a transmitir nuestro modelo de liderazgo al servicio, contribuyendo a generar un lenguaje común y reconocible para todos.

El nuestro es un negocio de personas, donde estas marcan la diferencia, y el proyecto nos tenía que ayudar a que aflorase lo mejor de la gente que forma parte de nuestra organización. Por último, pero no menos importante, el proceso también tenía por objetivo consolidar el equipo directivo, que era prácticamente nuevo, también desde esa visión compartida.

¿Cómo escogieron y por qué a la Escuela Europea de Coaching (EEC)? ¿Cómo ha sido la relación con sus coaches?

La verdad es que pedí referencias a otros colegas de RRHH que hubieran tenido experiencias o necesidades similares y varios coincidieron en recomendarme a la EEC. Desde el primer momento la relación con los coaches ha sido de confianza y transparencia mutuas. En el fondo, abrir un proceso de este tipo sin compartir la realidad no tiene sentido. La confianza y la transparencia son lo que permite que nos ayuden a ver cuestiones de las que no somos conscientes, o a verlas con otra perspectiva y, por tanto, a encontrar nuevos modos de enfocar las situaciones y de darles solución.

¿Cómo ha sido el proceso? ¿Qué feedback tiene de los participantes?

El proceso comenzó con talleres para el equipo directivo que debía liderar el proceso comenzando por sí mismo. Después hemos trabajado los mismos talleres con los mandos intermedios y cada participante ha elaborado su plan de acción. Estamos en la fase de implementación y seguimiento de esos planes de acción. Si tuviera que destacar algo del feedback recibido es que ahora los mandos intermedios se sienten más seguros y con más herramientas a la hora de la gestión de sus equipos. Creo que eso tiene que redundar en su bienestar y, por ende, en su compromiso con la empresa.

¿Qué cree que les puede estar aportando el coaching? ¿Qué resultados están obteniendo?

Raza Nostra y Hamburguesa Nostra han crecido desde la innovación. Para que haya innovación ha de aflorar la creatividad y para ello tienen que trabajarse ideas como la empatía, la asertividad o la aceptación del error, por ejemplo. Por otro lado, y dada la dispersión geográfica de la empresa, es fundamental la ayuda que el proceso nos está proporcionando para generar

compromiso y, sobre todo, que los mandos asuman su responsabilidad de lo que pasa en sus centros o departamentos al 100%. Solo desde ahí se pueden dar procesos correctos de delegación y afrontar los proyectos que estamos llevando a cabo en la empresa. El enfoque de coaching nos ha permitido trabajar esos aspectos.

La suya es una compañía en crecimiento. ¿Qué es lo que considera que aporta Recursos Humanos a este desarrollo del negocio?

Nuestra misión es facilitar un propósito del cual nuestros trabajadores se sientan orgullosos y que movilice lo mejor de ellos, un marco dentro del cual sean capaces de desarrollar su compromiso y, a la vez, que permita atraer a las personas adecuadas dado que estamos en pleno crecimiento. Al mismo tiempo, tenemos que trabajar para que haya un liderazgo adecuado dentro de la empresa y contribuir a que en cada establecimiento haya un entorno de trabajo sano donde las relaciones sean maduras y sanas.

Todo esto, al final, redundará en la experiencia y la percepción que un cliente se lleva cuando viene a uno de los locales del Grupo Raza Nostra y en su decisión de volver. Creo que esa es la mejor contribución que podemos hacer al negocio: contribuir desde esta perspectiva a fidelizar clientes.

¿Cómo concibe la función de RRHH?

Es fundamental nuestro papel a la hora de transmitir la cultura y los valores de la empresa y de ayudar a "tangibilizarlos". Debemos hacer que la gente se enamore del proyecto y transmitir un propósito a cada persona de nuestra organización. Si uno siente que su trabajo tiene un valor específico y que merece la pena, es más fácil dar lo mejor de uno mismo y, cuando esto ocurre, estamos más cerca de ser felices. Al fin y al cabo, el trabajo es la vida, y también queremos y necesitamos ser felices en el trabajo.

Por otro lado, debemos aportar valor desarrollando o implementando herramientas, políticas o iniciativas que ayuden a que los comportamientos o aspiraciones individuales se alineen con las necesidades de la compañía, y a que los que tienen que gestionar personas o están en contacto con el cliente tengan herramientas adecuadas. Además, nuestro reto es encontrar, integrar y desarrollar las personas (o el talento) con los valores y actitudes que como compañía nos diferencian, poniéndolos en juego en nuestro día a día y para con nuestros clientes.

¿El sector servicios tiene características propias en la gestión de personas?

El paradigma del trabajo hace años que cambió. Ya no basta con aplicar una técnica o un conocimiento, si no que a todos se nos pide que pongamos en juego lo mejor de nosotros mismos, nuestras mejores cualidades personales. En el sector servicios esto es más acentuado y evidente porque hay un vínculo directo con el cliente, y las personas y sus cualidades son clave y marcan la diferencia en la valoración del cliente y en su decisión de seguir acudiendo a un sitio o no.

La suya es una compañía familiar. ¿Marca eso su modo de trabajar? ¿Sus valores?

En el proceso de cambio de la empresa tuvimos claro que queríamos tratar de conservar aquello que la gente apreciaba de la empresa familiar: cercanía, atención a la gente de modo individual, liderazgo al servicio, etc. y tratar de ponerlo en valor. En las empresas familiares creo que el modo de trabajar y los valores dependen en buena medida del líder.

En este caso, el estilo de Carlos Rodríguez es cercano y directo, con una clara percepción de la importancia de las personas. No es un estilo personalista y emocional, sino un estilo delegativo, que valora y busca la opinión y las aportaciones de sus colaboradores y que ha sido capaz de delegar y compartir responsabilidades a medida que la empresa crecía. No todas las empresas familiares están dispuestas a hacer eso.

NOVIEMBRE 2015

CASO DE ÉXITO

Fundación A la Par

“El mentoring ha ido mucho más allá de lo que habíamos podido imaginar”

MARÍA ORTS
DIRECTORA PROGRAMA CAMPVS



En su esfuerzo por promocionar la empleabilidad de jóvenes con discapacidad intelectual, la Fundación Carmen Pardo-Valcarcel (ahora Fundación A la Par) puso en contacto a jóvenes con discapacidad con profesionales de empresa en un programa de mentoring que ha llevado a la práctica con la colaboración de EEC.

Brevemente, ¿en qué ha consistido el programa de mentoring junto a EEC? ¿De dónde surge?

Uno de los pilares en nuestro modelo pedagógico de Campvs es el empoderamiento y/o autodeterminación de los jóvenes con discapacidad intelectual. Para ello, se han desarrollado en Campvs programas que buscan favorecer la adquisición de habilidades desde una mirada participativa en entornos normalizados. En realidad, la búsqueda fue fácil ya que pensamos en programas innovadores en el contexto educativo, pero que ya estuvieran sobradamente experimentados en otros campos. El programa de mentoring, junto a otros, fue uno de los elegidos. El programa cuenta con voluntarios/ mentores de diferentes empresas, que acompañan al alumno durante un periodo de tiempo determinado y le ayudan a desarrollar su potencial desde una mirada diferente.

Así, en primera instancia el programa de mentoring ha consistido en la creación de parejas entre el profesional voluntario y un joven con discapacidad intelectual. Para poder ejercer de mentor, el profesional voluntario ha recibido el apoyo necesario por lo que, en una segunda instancia, el programa de mentoring ha consistido en formación y entrenamiento en las herramientas necesarias para ser mentor.

Apostasteis por crear la figura del mentor, por introducir el mentoring en Campus, ¿qué ha permitido esta disciplina?

El programa ha ido mucho más allá de lo que hubiéramos podido imaginar tanto para los jóvenes/alumnos como para los mentores/voluntarios de las empresas. El mentoring es, sin duda, una herramienta muy potente dentro del contexto educativo que ha permitido empoderar al alumno además de acercarle de forma natural al mundo de la empresa y su entorno.

En definitiva, los mentores le han puesto cara, voz y cuerpo a la empresa. Ha sido muy positivo, el impacto que ha tenido el mentoring en la vida de unos jóvenes cuyas experiencias, hasta ahora, eran muy limitadas y cuyo contacto con la empresa era inexistente.

¿Cuál ha sido el papel de la Escuela Europea de Coaching en este proyecto?

EEC nos ha acompañado en este proceso aportando conocimiento. Ha liderado desde su profesionalización, impartiendo a los voluntarios píldoras formativas (capacidad de escucha, feedback, potenciar la excelencia.), creando espacios de confianza donde compartir las inquietudes y generando encuentros creativos que han permitido sacar todo el potencial de lo vivido. Sin ellos no habría sido posible.

Quisimos contar con una entidad de prestigio y con experiencia en el sector del coaching con la que los mentores pudieran sentirse amparados, aunar criterios y directrices en los mentores con herramientas comunes y tranquilidad y espacios de desahogo, dotarles de una guía y referencia común de cómo actuar, cómo enfrentar situaciones y cómo enfocar su intervención con los chicos.

A las empresas que colaboran, ¿cuál es el mensaje que te gustaría enviarles? ¿Y a los voluntarios?

Mi mensaje claro y resumido sería: ¡¡¡GRACIAS!!! Gracias a las 14 empresas que, desde los departamentos de RRHH, han impulsado y favorecido el acercamiento entre el mundo de la empresa y los alumnos con discapacidad intelectual. Acercar estos dos mundos tan diferentes facilita el acceso al mundo laboral de las personas con discapacidad en un futuro muy próximo.

Gracias también a los mentores por su implicación, su esfuerzo, su cercanía y su confianza en nuestros alumnos y nuestro programa Campvs. Su participación ha permitido poner a los chicos en contacto con profesionales que les pueden hablar de sus trabajos, sus empresas y ayudarles a enfocar su futuro profesional. Deseamos seguir creciendo juntos en esta nueva aventura.

¿Cuál ha sido tu mayor aprendizaje en este proceso?

Lo que más me ha llamado la atención es el enriquecimiento que se ha producido de forma bilateral entre mentor y mentee. Ambos han crecido con la experiencia.

Los mentores finalizan el proceso no solo enriquecidos por su experiencia personal con un joven con discapacidad, también porque han recibido formación en técnicas de conversación, en estrategias para alinear objetivos personales y corporativos, en la gestión de expectativas y de compromisos y, finalmente, en la puesta en marcha de un plan de acción y de objetivos. Hoy, tanto los alumnos como los voluntarios tienen una mirada mucho más clara y realista.

Finalizado el proceso, ¿cuál ha sido el resultado? ¿Qué se ha obtenido?

Hemos alcanzado el objetivo de acortar la distancia entre el mundo de la empresa y la discapacidad. Este proyecto de mentoring ha sido un ejemplo de que esa aproximación es posible y hemos logrado acercar a los jóvenes al mundo laboral.

El mentoring ha permitido poner a los chicos en contacto con profesionales que les han podido hablar de sus trabajos, de sus empresas y les han ayudado a enfocar su futuro profesional. Los alumnos han visitado por primera vez una empresa, han ensayado entrevistas de trabajo, han practicado manejarse con dinero o con el plano de metro, y han desarrollado valores como la autoestima, la autonomía y la superación.

Numéricamente también destacan los logros conseguidos: más de 390 reuniones, 66 procesos de mentoring completados, participación de los mentores en las tutorías grupales y el apoyo de 14 empresas que han promovido el proyecto en sus organizaciones como voluntariado corporativo

SEPTIEMBRE 2015

CASO DE ÉXITO

Cuatrecasas



“Queremos ayudar al mejor talento a desarrollar todas sus capacidades”

IGNACIO ESCOBAR
DIRECTOR DE RRHH

Cuatrecasas, Gonçalves Pereira, firma de abogados líder que representa a principales empresas en España y Portugal, así como a inversores extranjeros interesados en el mercado ibérico, ha recurrido a la Escuela Europea de Coaching para mejorar su funcionamiento interno. La EEC ha ayudado a los miembros del Comité de Dirección de Organización a formar un equipo más cohesionado y con una visión estratégica uniforme.

¿Cómo es el departamento de RRHH de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira?

Nuestro departamento de RRHH está estructurado en cuatro ámbitos: selección, formación y desarrollo, laboral y comunicación interna. Lo formamos un equipo de 20 personas distribuidas en nuestras oficinas de Madrid y Barcelona y damos servicio a una organización que la forman 1.500 personas distribuidas en 16 oficinas en la Península Ibérica (14 en España, dos en Portugal) y nueve oficinas internacionales.

¿Cómo definiría la estrategia de su área?

Somos una firma de servicios jurídicos de alto valor añadido con lo que nuestro producto nace directamente de la mente de nuestros abogados y abogadas. Aunque suene a tópico, nuestra filosofía se puede resumir en captar y retener el mejor talento permitiéndole desarrollar todas sus capacidades. Para lograr practicarla abordamos una estrategia que se estructura en cuatro ejes. Primero, atraer a los mejores graduados de las principales facultades de Derecho.

Segundo, desplegar un plan de formación multidisciplinar y acompasado a la carrera de nuestros abogados. Realizamos 350 acciones formativas cada año con 4.600 asistentes de media y 240 formadores internos. Tercero, tener bien definidos los itinerarios profesionales y sus respectivos procesos de evaluación y promoción para nuestros abogados y abogadas y el resto de colectivos de la firma. Y cuarto, generar, mantener y potenciar la reputación del despacho y su cohesión interna.

¿Qué imagen tienen ante el resto de las áreas?

Tenemos un contacto muy directo con toda la firma, somos la primera cara que ven las personas que se incorporan, los acompañamos en todas sus etapas de la carrera profesional, estamos presentes en la organización de las actividades formativas, nos ven coordinando todas las acciones de cultura corporativa y comunicación interna. Al estar tan expuestos, el departamento es conocido por todos los que forman parte del despacho y creo que la imagen que tienen es

buena, puesto que el departamento está formado por profesionales excelentes que desarrollan un gran trabajo en cada uno de los ámbitos que gestionamos.

¿Y cómo definiría su imagen como empleador?

En el sector se nos identifica como una firma con unos departamentos de gestión internos muy profesionales, muchas de las personas del equipo de Recursos Humanos participan en foros de especialidad considerándonos como referentes en nuestra práctica.

Como empleador, la imagen es muy buena y así se nos ha reconocido en estudios de branding recientes. Apostamos por la incorporación de jóvenes talentos, de manera recurrente la firma incorpora cada año cerca de 90 recién titulados y ofrecemos más de 200 plazas de prácticas. Para mantener esta imagen procuramos tener una relación muy estrecha con la universidad, acudiendo a diferentes foros de empleo, colaborando en la formación en la propia facultad, invitando a los estudiantes a visitarnos, generando una relación institucional muy estrecha con decanos y responsables de las principales facultades, siendo muy activos en las redes sociales.

¿Cuáles cree que son las características de la gestión de personas en una compañía como la suya?

Ofrecer trabajo de calidad, con retos estimulantes, dando la posibilidad de hacer carrera, con criterios de evaluación y promoción transparentes, generando feedback continuo y priorizando la comunicación. Todo esto acompañado de mucha formación, hay que tener en cuenta que incorporamos cada año un número importante de recién titulados y poder seguir formándose lo valoran mucho; y, por último, ofrecer un entorno de trabajo respetuoso con las personas, aunque sea muy exigente y constantemente retador.

¿Qué criterios debe cumplir un candidato para sumarse a su proyecto?

Excelentes resultados académicos, alto nivel de inglés, vocación por el ejercicio de la abogacía, con ambición de logro, que sea una persona honesta, respetuosa, cohesionadora y que siempre busque la excelencia en todas sus acciones.

La crisis se ha dejado notar en los presupuestos de la mayoría de las compañías y el área de RRHH no suele ser una excepción. ¿En qué aspectos decidieron hacer más hincapié?

Hemos intentado no renunciar a nada, dada las características de nuestra firma no hemos dejado de incorporar jóvenes titulados, si bien es cierto que en menor número. En formación hemos optimizado nuestros recursos buscando una mayor involucración interna. Hemos renunciado a gastos que en ese momento consideramos superfluos para poder seguir dando carrera, promocionando a nuestros abogados y buscando sistemas retributivos más eficientes y solidarios, muy vinculados a resultados de la firma.

¿Cómo gestionan el desarrollo del talento?

La firma la forman cuatro colectivos: más de 900 abogados, cerca de 200 secretarías, 70 paralegales y alrededor de 250 profesionales de organización interna. Para todos ellos se han diseñado itinerarios de carrera en los que para cada etapa se han definido unos retos determinados y para los que se han de realizar unos procesos de evaluación muy rigurosos. En cada colectivo se determinan las competencias concretas que van cambiando según en la etapa de la carrera en la que se hallen, siendo tan diversos los colectivos es difícil concretarlas.

¿Qué acciones están impulsando para desarrollar esas competencias?

Tener un proceso de selección muy exigente, ofrecer un proceso de evaluación con herramientas que ayuden a hacer crecer a nuestros profesionales en las competencias que deben hacer frente en cada etapa y desplegar cada año un plan de formación que refuerce, además de los aspectos técnicos, las habilidades necesarias para destacar en las competencias exigidas.

Apuestan por el coaching como instrumento de desarrollo. ¿Qué les atrajo de esta disciplina?

Desde siempre estamos al tanto de las tendencias en formación y en concreto de todo lo concerniente al coaching. Decidimos poner en marcha iniciativas relacionadas con esta formación con nuestro equipo directivo de gestión interna, en concreto con los que formamos el Comité Ejecutivo de Dirección.

Las personas que formamos parte de este comité estamos involucradas en el desarrollo de la estrategia de la firma y en estos últimos años debemos dar respuesta a retos de gran trascendencia que el despacho debe afrontar. Para eso consideramos que nuestro Comité de Dirección y las personas que lo formamos debíamos reenfocar nuestro modo de funcionamiento buscando una línea de actuación muy cohesionada, con visión estratégica uniforme y con claro enfoque de máximo valor añadido. Por esa razón, apostamos por la formación de coaching con una doble vertiente, la individual y la de grupo.

Escuela Europea de Coaching fue el partner elegido para este proyecto. ¿Qué valoran de la compañía? ¿Qué balance hacen de su relación? ¿Por qué motivos recomendaría a EEC y a sus profesionales?

La reputación que les avala fue la primera razón para pensar en ellos, al trasladarles nuestras inquietudes rápidamente nos entendieron y nos ofrecieron el enfoque que antes mencionaba. La experiencia ha sido muy positiva y hemos alcanzado los objetivos que nos fijamos. Claramente apostamos por la EEC, por varios motivos, su profesionalidad, la capacidad de adaptarse al negocio, la ilusión que proyecta, su proactividad y la calidad de las personas que forman el equipo.

Usted lleva ya tres años al frente del departamento, pero unos cuantos más en el área de RRHH de la compañía. ¿Cómo ha visto cambiar la función? ¿Cuáles son sus retos actuales? ¿Hacia dónde quiere dirigirse?

La función del director de Recursos Humanos es estar muy cerca del negocio, entender a qué nos dedicamos y qué ofrecemos a nuestros clientes para después trasladarlo a todas nuestras actividades de manera que tengamos una organización formada por personas totalmente alineadas. Mi objetivo es saber leer bien la estrategia de la firma para plasmarla en las diferentes políticas de Recursos Humanos y que así sea palanca para asegurar que nuestra organización alcance los retos que se plantee.

SEPTIEMBRE 2015

CASO DE ÉXITO

Centro Educativo Zola

“El profesor acompaña al alumno en sus fortalezas y desarrolla su talento”

INMACULADA ROJO
DIRECTORA DE CALIDAD Y PERSONAS



El programa de coaching que la EEC ha impartido al profesorado de los tres centros del grupo escolar Zola no ha dejado a nadie indiferente. Entre sus efectos, una transformación en el profesorado y de paradigma de todos los profesionales del Grupo, que explica la directora de RRHH en esta entrevista.

En un mundo en constante cambio, ¿cómo debe ser la educación escolar para que los más jóvenes sientan que el suelo debajo de sus pies no son arenas movedizas?

Lo que da una firme base a los alumnos para que no se hundan en ninguna arena movediza es que adquieran una seguridad afectiva y un dominio de la inteligencia emocional para saber afrontar las vicisitudes de la vida con optimismo y confianza en sus propias capacidades. Al mismo tiempo el tener unos objetivos de vida claros, y unos valores que orienten dichos objetivos.

¿Podría resumir la importancia de que los profesores sepan identificar y gestionar el talento?

Uno de los pilares de nuestro modelo pedagógico es la identificación del talento del alumno. Por ello en el programa de formación se incluyó un módulo en el que se trabaja el rol del profesor como guía y coach del alumno, y supone un cambio de paradigma en el que el profesor deja de ser un mero transmisor de conocimientos para ser un profesional que acompaña al alumno apoyándole en sus fortalezas y desarrollando su verdadero talento. Capacitar al profesorado para a identificar el talento les puede adaptar las actividades del aula a las distintas inteligencias que manifiesten sus alumnos, bien para desarrollarlas y potenciarlas, bien para compensarlas con aquellas que estén menos presentes en cada cual.

En su experiencia, ¿diría que todo profesor, todo centro escolar podría beneficiarse del coaching?

Sin duda. El coaching es una herramienta que contribuye a mejorar el sistema educativo, pues su metodología ofrece beneficios a todas las personas implicadas en este proceso. A través de la disciplina, se consigue que el aula tradicional llegue a convertirse en un espacio en el que el alumno es protagonista y el profesor le guía hacia su desarrollo, hacia sus metas y hacia su autonomía e iniciativa personal.

En su caso, la formación en coaching, ¿qué beneficios y resultados ha generado?

El coaching es una poderosa herramienta de gestión del cambio que permite guiar a la persona hacia el éxito, facilitando la consecución de objetivos. Nuestro programa de formación Entrenando a Líderes del futuro, basado en la metodología del coaching, nos ha reportado unos

beneficios en nuestro sistema educativo y en consecuencia nos ha servido para entrenar a los docentes en adquisición de habilidades del coach que le han servido para mejorar significativamente la enseñanza. Con la formación en coaching hemos conseguido que el docente tome conciencia de que dispone de herramientas muy poderosas para gestionar con éxito cualquier situación.

La EEC ha dirigido la mirada de los profesores hacia sí mismos y su propia forma de operar. En su opinión, ¿qué se genera con este ejercicio?

Sabemos que las personas tenemos la posibilidad y los recursos para poder desarrollar nuestro máximo potencial, es decir, desarrollarnos y crecer. El ejercicio de mirar dentro de uno mismo implica trabajar en la gestión de nuestras propias emociones y pensamientos de tal forma que las utilicemos en nuestro beneficio. En este sentido, la metodología que propone la Escuela Europea de Coaching nos ha servido para conocernos a nosotros mismos, desarrollar habilidades conversacionales, descubrir fortalezas, establecer metas y objetivos o resolver conflictos desde el rol del profesor como mediador. Como dijo uno de nuestros profesores, volver la "mirada hacia uno mismo genera una reflexión de cara a la mejora".

Tras la formación, ¿ha apreciado algún cambio dentro del aula? ¿Y fuera de ella?

Como dijo Albert Einstein "si buscas resultados distintos no hagas siempre lo mismo". Cambiar de paradigma es lo que hemos pretendido con el programa de Entrenamiento a Líderes del futuro que aporta el valor necesario a nuestro personal como capital humano fundamental para llevar a cabo nuestra Misión, orientada a la formación de personas cualificadas.

¿Qué ha buscado el grupo Zola en una disciplina como el coaching? ¿Se conectan estos principios con los conceptos del coaching?

En el Grupo Escolar Zola estamos orientados a la formación de personas cualificadas, futuros estudiantes y ciudadanos, capaces de adaptarse a un entorno global cambiante, con un pensamiento creativo y crítico que les permita construir un mundo mejor y más justo. Nuestro modelo pedagógico se centra en el alumno, en identificar sus capacidades, potenciarlas y equilibrarlas con las necesidades que la sociedad del siglo XXI demanda.

Somos conscientes de la importancia que tiene la formación y el desarrollo del potencial humano para conseguir la alineación con la misión, la visión y los valores del grupo. Y creemos que cualquier centro de formación exitoso y sostenible, requiere de un personal docente que lidere el aprendizaje, el cambio y los conflictos con el ejemplo y la capacidad de influir en el resto de la comunidad educativa, desde la coherencia y la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre lo que se pide y lo que se da.

El objetivo de esta propuesta de colaboración entre el Grupo Educativo Zola y la Escuela Europea de Coaching, EEC, es mejorar la capacitación de los profesores para realizar su trabajo utilizando competencias y herramientas específicas y apoyándose en el coaching como metodología de base. Entendemos que el coaching supone un gran desarrollo en todos los ámbitos para la persona que lo recibe y por ello hemos realizado el programa de formación Entrenamiento a líderes del futuro para el equipo de profesores de los tres centros.

El proyecto diseñado por la EEC forma parte de un Plan de Formación Anual para docentes, ¿en qué consiste dicho plan anual?

En Zola tenemos, efectivamente, un Plan de Formación Anual cuyo reto es formar a 300 personas en la adquisición de conocimientos, estrategias y habilidades importantes para su actividad docente y para la gestión de vida de la propia persona. Esta formación vertebra su contenido en torno a los pilares estratégicos que soportan nuestro modelo educativo, como son la inteligencia emocional como base de nuestro desarrollo personal y profesional e identificar y gestionar el talento del alumno a través de modelos competenciales basados en el desarrollo de las Inteligencias múltiples en el aula.

JULIO 2015

CASO DE ÉXITO

Sephora



“Ser un referente solo se puede lograr a través de equipos de élite”

CARMEN SALAMERO
SEPHORA

Sephora es una exitosa firma de cosmética dentro del Grupo LVMH que cuenta con más de 114 puntos de venta en España. La organización, que se ha marcado como reto ser el retailer de belleza más admirado por su excelencia e innovación, ha apostado para lograrlo por formación, por el modelo de liderazgo Líder-Coach y por una cultura empresarial basada en la escucha y en el feedback.

Sephora incluye desde 2014 nuevos retos en su organización. ¿Podría adelantarnos cuáles son?

Nuestro mayor reto desde 2014 es hacer de Sephora el retailer de belleza selectiva más admirado por su excelencia e innovación. Una visión que se sustenta en tres pilares estratégicos: generar valor visible para nuestro cliente, excelencia operacional y un equipo de élite. Por supuesto, esta visión está acompañada de un ambicioso y realista plan de expansión, con la apertura de nuevos puntos de venta en ubicaciones estratégicas.

¿Qué papel tiene la formación en la consecución de dichos retos?

La formación tiene un papel fundamental para alcanzar nuestra visión. Conseguir ser un referente a través de la excelencia e innovación sólo puede lograrse a través de equipos de élite. La diferenciación en Sephora la conseguimos a través de nuestras Beauty Advisors y de la “Sephora Attitude”: un consejo profesional y personalizado para cada una de nuestras clientas. Este asesoramiento sólo se consigue a través de una formación continuada. Desde nuestra “Sephora University” proponemos a nuestros colaboradores programas de formación de belleza, de venta, de management para convertirse en los mejores...

Entre su apuesta formativa se encuentran programas de la EEC diseñados ‘en cascada’. ¿Qué beneficios encuentra en esta metodología?

A principios de 2014, iniciamos nuestra estrategia para conseguir el reto de ser el retailer más admirado de la belleza. Y decidimos construirla juntos, todo el equipo. Teníamos claro que queríamos transformar nuestra visión en realidad y, para ello, hicimos un diagnóstico que nos permitió identificar muchas cosas que había que cambiar. Empezamos por cuestionar nuestro estilo de liderazgo. Descubrimos, de la mano de la EEC, que un liderazgo transformador es aquel que empieza por la “escucha” a nuestra clienta externa y a nuestros clientes internos (los equipos).

Decidimos entrenarnos juntos, todo el equipo de managers de la compañía, empezando con herramientas prácticas: asumir responsabilidad por los logros y reveses, dar feedback permanente y factual, ser actores de nuestro propio desarrollo, practicar la escucha empática y plantear preguntas de manera eficaz. Todo ello, con el objetivo de convertirnos en vectores del cambio. Lo más impactante es que ahora todos hablamos el mismo lenguaje.

El coaching de equipo nos está ayudando a tomar consciencia sobre nuestras áreas de mejora y, a través de herramientas concretas, mejorar la comunicación dentro de los equipos y asumir una actitud responsable y proactiva para acompañar el cambio. La elección de declinar esta formación en cada una está alineada con nuestra forma de trabajar: implicación y coherencia desde el Comité de Dirección y la primera línea de managers, comprometidos a predicar con el ejemplo y llevar a la práctica lo aprendido, acompañando a todos nuestros colaboradores.

Ligar la formación con la evaluación del desempeño ¿qué objetivo tiene? ¿Qué logra esta asociación?

En Sephora, la evaluación del desempeño es un momento privilegiado –aunque no el único– para compartir feedback sobre los resultados alcanzados al concluir el año e identificar prioridades de desarrollo en términos de competencias. Esta identificación sería un ejercicio ineficaz si no estuviera acompañada por un plan de desarrollo, creado como un “traje a medida” para cada colaborador y colaboradora.

La formación es uno de los pilares de este plan y, para construirlo, animamos a nuestros colaboradores a ser actores de su propio desarrollo, proponiendo acciones de aprendizaje que permitan impulsar las competencias, tanto a través de la formación convencional, como mediante aprendizaje en el puesto de trabajo y el acompañamiento por parte del manager.

La evaluación en Sephora no mira solamente al pasado, los resultados del año y la manera en que se lograron, mirar también al futuro: el crecimiento de cada una de las personas, sus ambiciones profesionales. Sólo se consigue la evolución y el desarrollo a través de la identificación de las competencias que cada colaborador tiene como oportunidad de mejora, de la elaboración de planes de formación personalizados, de la implicación de todos y del correspondiente seguimiento. Ligar la formación a la evaluación es asegurar que en dichas evaluaciones se habla de futuro. “El coaching de equipo nos ayuda a tomar consciencia sobre nuestras áreas de mejora”

En su organización manejan un concepto que denominan “el ADN de Sephora” ¿Qué representa?

El ADN de Sephora son nuestros genes, lo que nos hace diferentes y únicos. Define la estrategia de nuestras acciones y asegura la coherencia. Nuestro ADN está en sinergia con nuestros códigos: las rayas blancas y negras, la llama y el toque rojo. Nuestros equipos suelen decir que trabajar en Sephora supone una actitud, un estilo... “la actitud y el estilo Sephora”. Nuestro ADN marca nuestro espíritu transgresor y nos permite dar rienda suelta a la libertad para experimentar nuestra espectacular oferta de belleza. Sin olvidar que, a la vez que retailer, somos un lugar divertido donde aprender.

¿Qué relación tiene ese ADN de Sephora con el modelo Líder-Coach? ¿Cómo se integran ambos modelos entre sí?

Elegimos el modelo Líder Coach precisamente porque encaja perfectamente con nuestro ADN: es la libertad para experimentar la que permite que podamos darnos feedback abiertamente y que nos escuchemos para que todos juntos podamos acompañar nuestra transformación cultural. En muchas compañías, no hay cultura de feedback o de escucha empática. Nuestro espíritu transgresor nos hace ser valientes y apostar por este modelo de liderazgo.

Estas estrategias de formación ¿qué impacto esperan que genere en la experiencia de marca del cliente?

Para nuestro cliente interno, la formación contribuirá a un cambio en la cultura organizativa y el modelo de liderazgo, haciendo que todos apliquemos un modelo de gestión factual y transparente, orientado a acompañar a las personas a activarse en la búsqueda de soluciones de manera positiva y ser artífices de su propio desarrollo.

Para nuestro cliente externo, esta formación redundará en una atención más orientada a anticipar y satisfacer sus necesidades y ofrecerle una experiencia de compra única en nuestros puntos de venta. No olvidemos que la clave para que un cliente viva una experiencia única es entender primero qué es para él una experiencia única... por tanto, la clave es la escucha y es en lo que nos estamos entrenando.

De cara al futuro ¿qué proyectos se plantea su departamento y con qué objetivos?

Sin duda, nuestro departamento juega un papel importante en el acompañamiento de la visión de la compañía. En línea con la misma, nuestros objetivos están orientados a elevar a nuestros equipos a través de la reinversión de la estrategia de selección, innovación continua en la formación y desarrollo de los equipos y asegurar que tenemos siempre la visión y los objetivos claros para conseguir los mejores resultados.

Todo ello sólo es posible a través de la escucha empática a nuestros colaboradores, la recogida de feedback, la comunicación de los progresos y sin olvidar nunca que en Sephora aprendemos divirtiéndonos. Si, como compañía, nuestro reto es ser el retailer más admirado, desde nuestro departamento nos gustaría que Sephora se convirtiera en la empresa donde todos sueñan trabajar.

ABRIL 2015

CASO DE ÉXITO

Nestlé España

“Desarrollar el trabajo en equipo eleva la eficacia y el bienestar”

AMPARO CASTILLÓN
DIRECTORA DE RRHH



La responsable de Selección, Formación y Desarrollo en Nestlé España da cuenta, en esta entrevista, de la influencia del coaching en el grupo empresarial tras de haber certificado al equipo de recursos humanos como coaches de equipos y de poner en marcha un programa de construcción de confianza para managers. Unos proyectos que ha impartido la EEC.

El coaching es una disciplina para la consecución de objetivos y de retos. ¿Cuál es hoy el principal reto de Nestlé y cómo puede ayudar el coaching a alcanzarlo?

Nuestra aspiración es conseguir resultados extraordinarios, pero hacerlo con una determinada cultura y valores, que resumimos en el concepto del Líder Inspirador. El coaching nos ayuda a sacar lo mejor de las personas y de los equipos, lo que nos lleva, al final, a mejores resultados y a una mayor satisfacción y desarrollo de las personas.

Ahora, ¿podría describir qué significado tiene el coaching en Nestlé?

Entendemos que en el mundo actual el líder no es capaz de conseguir resultados de manera aislada y, por tanto, su capacidad de conseguir lo mejor de los demás, sean estos sus equipos jerárquicos u otros, requiere de nuevos hábitos. El coaching es, en este sentido, fundamental para dar cancha y capacitar a cada uno de los jugadores, pues solo a través de dicha involucración se puede conseguir la velocidad requerida con éxito.

El paso del equipo de RRHH por la certificación en Coaching de Equipos de la EEC, ¿qué objetivo tiene?, ¿qué efecto esperan que produzca en las personas, en la compañía?

Durante los últimos años hemos estado trabajando en el desarrollo de una Cultura de Alto Rendimiento a nivel individual. Ahora es el momento de desarrollar el trabajo en equipo para elevar aún más nuestro nivel de eficacia y de bienestar. A esto le llamamos el desarrollo de equipos cohesionados. Para trabajar la mejora de los equipos vimos que no era suficiente con una acción puntual, sino que se trata de que el equipo descubra por sí mismo y se comprometa a la acción día tras día, ayudados a través de la observación y el reto de un coach de Equipos. Y es en este papel en el que creemos que RRHH puede actuar como catalizador a través de las habilidades aprendidas.

La confianza es uno de los aspectos concretos que han trabajado desde la perspectiva del coaching, ¿de qué manera es esencial en su compañía?

Pensamos que un equipo de alto rendimiento es aquel en el que se dan la confianza, el compromiso, la gestión constructiva del conflicto, así como la responsabilidad personal, para acabar consiguiendo los resultados definidos. Y en esta estructura de atributos, la confianza dentro del equipo es la base de una pirámide para que todo lo demás funcione como una rueda

bien engrasada. De otra manera, las personas no dirán lo que piensan en las reuniones, se conseguirán compromisos falsos y, finalmente, no se asumirá la responsabilidad para conseguir los resultados.

Desde que se inicia la relación con la EEC, ¿cuál diría que ha sido el punto de inflexión, el cambio más relevante en sus equipos? En este tiempo, ¿qué valores, aprendizajes se han ido incorporando?

En estos últimos meses hemos aprendido a observar de una forma diferente, no a la persona, sino al equipo, al que ahora vemos como "sistema". De esta forma, escuchamos lo que se dice y lo que no se dice con otra perspectiva y entendiendo para qué le sirve eso al equipo. También estamos usando algunas otras técnicas como son hacer cocina, que es darnos feedback, conversar sobre cómo hemos conversado, también empleamos el uso de los territorios, etc. Ciertamente, son técnicas de fácil utilización en el día a día.

Los cambios, ¿se miden con algún indicador?, ¿cómo evalúan las prácticas de coaching?

Nuestra estrategia incluye la medición del impacto de nuestras acciones. Incluimos un test de la situación "Pre" y "Post" actuación, para las áreas con las que estamos trabajando con acciones específicas de construcción de equipos, que incluyen al menos un día de taller con el equipo. Dichos test nos permiten medir una serie de comportamientos que contribuyen a la construcción de los atributos antes mencionados, saber en cuáles tenemos semáforos rojos y verdes, y medir la evolución e impacto de los planes de acción diseñados por el propio equipo.

¿Qué distingue a la EEC? ¿Cuál diría que es valor diferencial de esta empresa? Y, en esta línea, ¿recomendaría a otras empresas que apostaran por el coaching?

La experiencia que tenemos con el entrenamiento en Coaching de Equipos con la EEC ha sido muy satisfactoria. Pedimos tener una formación fundamentalmente práctica con técnicas concretas y simples que nos pudiésemos llevar fácilmente al día a día, y con ejemplos de roleplay del mundo de la empresa que nos permitiesen entender y aplicar de forma inmediata las mismas. Efectivamente, la EEC ha cumplido con nuestras expectativas con total satisfacción.

MARZO 2015

CASO DE ÉXITO

TopSeedsLab



“Gestionar la tensión es
la diferencia entre triunfar
y saltar por los aires”

DIEGO SEMPRÚN DE CASTELLANE
INVESTOR Y MENTOR

Emprender, decidir convertir una idea en un negocio, es una tarea que requiere de financiación, estrategia, motivación... Un camino que no tiene por qué ser un desierto. La aceleradora de negocios TopSeedsLab apoya a emprendedores con formación e inversión. Diego Semprún de Castellane, es uno de sus responsables.

¿Cuál es el objetivo, la finalidad de TopSeedsLab?

TopSeedsLab es un programa de aceleración con el objetivo de ayudar a que empresas digitales emergentes consoliden sus modelos de negocio, crezcan y generen puestos de trabajo y riqueza.

¿Cómo selecciona TSL los proyectos a impulsar?, ¿qué debe tener?, ¿hay algo que compartan?

Los proyectos seleccionados pasan por un riguroso proceso que consta de varias fases, una de ellas realizada por un jurado de expertos. Las startups seleccionados son las que tienen más posibilidades de triunfar pues combinan un proyecto invertible y un equipo motivado y capaz. El equipo necesita, además, contar con programadores con la capacidad de avanzar rápido en el desarrollo del proyecto. Por otro lado, solo seleccionamos startups que ya tengan algo ejecutado, basta unos pocos clientes o usuarios, pero para que la aceleración funcione, deben tener un mínimo sobre lo que trabajar. Y sí, todas las startups comparten el entusiasmo por su idea y las ganas de salir adelante pese a los obstáculos.

El apoyo a los emprendedores seleccionados, ¿en qué se concreta?

Además de inversión e instalaciones, lo más valioso son cuatro aspectos; el mentoring realizado por expertos que también son emprendedores, lo que ayuda mucho a centrar lo que tienen que hacer los proyectos y como ir más deprisa; el networking, que se proporciona a los emprendedores gracias a la colaboración de inversores, mentores y partners; la metodología de aceleración, cada vez más depurada para ayudar a las startups a aprovechar al máximo el tiempo que pasan en TSL; y el coaching, potenciando las habilidades de conversación del emprendedor hacia fuera (mercado, inversores), hacia adentro (equipo, mentores) y hacia sí mismo (puntos fuertes, áreas de mejora).

¿Qué objetivo concreto tiene la formación que imparte la EEC a los emprendedores?

La EEC nos ayuda a proporcionar a los emprendedores herramientas con las que enfrentarse a

los desafíos de la aceleración, en particular a aprovechar el tiempo y a mejorar el rendimiento del equipo.

La formación en habilidades de coaching, ¿es esencial para el emprendedor?, ¿qué le aporta? El coaching es fundamental para los emprendedores, es difícil encontrar entornos de trabajo en el que se combinen tantas presiones sobre el equipo y sobre el líder como en un programa de aceleración. Ser capaz de organizar el trabajo, dar y recibir feedback y gestionar las situaciones de tensión puede ser la diferencia entre que la startup triunfe o que el equipo salte por los aires.

Saber comunicarse es crucial para el emprendedor, que necesita explicar su proyecto y reunir apoyos. En su opinión, ¿cómo ayuda el coaching?

Durante la aceleración, la EEC enfoca el entrenamiento en herramientas inmediatamente aplicables con el fin de que los emprendedores y sus equipos puedan organizarse mejor en torno a una visión inspiradora y logren activar una comunicación efectiva, algo fundamental para el éxito a largo plazo.

En coaching se dice que no hay fracaso, hay error y aprendizaje. ¿Cómo relaciona esta reflexión con el emprendimiento?

Con el emprendimiento en general, no lo sé. Con el que defendemos en TSL hay un alineamiento total. TSL y las startups que participan de la aceleración viven por completo dentro de la metodología Lean, que dice: hipótesis –medición –aprendizaje. Se parecen.

¿Cuál es perfil del emprendedor?, ¿qué cualidades debe tener?, ¿lo puede ser cualquiera?

No hay un perfil cerrado, pero tienden a tener menos de 45 años, y entre 5 y 15 años de experiencia previa. Pero también hay perfiles diferentes, mayores de 50, y equipos de menores de 30 con ideas y decisión. Lo puede hacer cualquiera que tenga el respaldo para sobrevivir al fracaso, y que tenga asumido a priori que existen un 80% de posibilidades de que no salga bien.

De esas cualidades citadas, ¿en qué medida puede desarrollarlas el coaching?

De muchas formas, hay que pensar que salvo excepciones el emprendedor no ha recibido formación en las técnicas de comunicación y gestión de equipos y personas. Así, que el campo es muy amplio. Lo difícil es dónde poner el acento del coaching en cada momento.

Emprendedor, empresario... ¿Hay alguna diferencia?

Pregunta a 10 personas y obtendrás 10 respuestas distintas. Yo creo que no, que son lo mismo, pero en realidad estamos jugando con matices semánticos.

En España, ¿hay actualmente más emprendedores? ¿O siempre ha habido y lo que está de moda el término?

No sé en España, pero en el espacio digital desde luego que esto es cierto. Nunca ha sido tan fácil poner en marcha un nuevo negocio digital. Como ejemplo, en el año 2000 lanzar una plataforma web suponía entre 12 y 24 meses de trabajo e inversiones de centenares de miles de euros. Hoy se hace se tarda entre 15 y 90 días y con presupuestos de solo unas decenas de miles de euros.

¿Algún consejo para quien se lo esté pensando?

Que se lo piense bien, la tasa de fracaso es muy alta, y que comparta la idea con cuanta más gente mejor. Es preferible que le echen muchos jarros de agua fría antes de haberse gastado dinero en desarrollo.

FEBRERO 2015

CASO DE ÉXITO

Caja Rural

**“Queremos excelencia
a su vez que cercanía a
nuestro territorio”**

ANA ISABEL LÓPEZ-CASERO
CAJA RURAL CASTILLA-LA MANCHA



La Fundación Caja Rural Castilla-La Mancha quiere contribuir al progreso socioeconómico del medio rural y de sus personas con especial incidencia en los colectivos vulnerables mediante actuaciones transformadoras. En todo ello, la formación y el desarrollo juega un papel clave.

Desde hace un año, es usted la directora general de la Fundación Caja Rural Castilla-La Mancha, ¿qué retos profesionales se marcó al iniciar esta nueva etapa?

El objetivo era ver como desde una entidad financiera, que es una cooperativa de crédito y una empresa de economía social, podíamos innovar en el compromiso que se tiene con las personas y los territorios en los que ejercemos nuestra acción. Tras diez años de andadura, la Fundación quería innovar en el compromiso de la entidad con la sociedad, ya que hay que adaptarse al nuevo entorno y necesidades.

Tras doce meses en el puesto ¿qué proyectos se han iniciado?

Cuando definimos el objetivo de la nueva etapa de la Fundación, elaboramos un nuevo plan estratégico. A fecha de hoy, ya hemos conseguido varios hitos: tenemos un nuevo marco estratégico, hemos reestructurado el área social, hemos reformado los estatutos, hemos creado un nuevo equipo, etc. El resultado de todo esto es la creación del Instituto de Innovación y Competitividad, que se convierte en la herramienta de desarrollo que tiene la entidad financiera al servicio de emprendedores, pymes, mujeres rurales, administraciones públicas, etc. Es decir, el Instituto estará al servicio de todos aquellos que tienen que protagonizar el desarrollo del territorio.

Con una filosofía cercana al coaching, el Instituto de Innovación y Competitividad cuenta con diferentes áreas de actividad (estrategia, competitividad y formación, liderazgo, innovación y emprendimiento) y su concepto es acompañar a aquellos que deben protagonizar el desarrollo territorial.

Nuestra voluntad es ser proactivos y dirigirnos a líderes, sean pymes, autónomos, empresarios... Por todo ello, hemos creado, por ejemplo, el Campus Talento; la Universidad de la Mujer Rural; el programa Lazarus; el Campus de Alta Dirección para Emprendedores, que pretende acercar la mejor formación directiva que desarrolla con empresarios y directivos a los emprendedores; o el programa Coaching para emprendedores, junto a la Escuela Europea de Coaching. Queremos excelencia, pero a su vez mucha cercanía a nuestro territorio y sus protagonistas.

¿Se basan, entonces, principalmente en el coaching?

Tenemos dos patas: en primer lugar, se trata de una cuestión de la filosofía del Instituto de Innovación y Competitividad y tenemos claro que el eje vertebrador de dicho instituto es el

talento. Creemos en el talento de las personas y creemos que hay que dotarlo de herramientas para que se desarrolle. Por otra parte, ¿cómo plasmamos esta filosofía? Hemos preparado diferentes programas, realizado estudios socioeconómicos, y también, hemos desarrollado programas de competitividad para pymes, cooperativas, profesionales...

¿Cuál es el valor diferencial entonces?

Pues que estos programas se diseñan como si fueran un entrenamiento. Forman parte del área de Competitividad y esta es la clave. Buscamos un alto rendimiento de los profesionales y, para eso, llevamos a cabo un entrenamiento importante en materias técnicas y, además, un plan de acción personalizado basado en la consultoría y acompañamiento. Se trata de fomentar la competitividad a través de módulos. El primero de ellos es una formación técnica, y después ofrecemos módulos de consultoría personalizada, módulos de habilidades personales, etc. Y es que creemos que hoy en día, por ejemplo, la fortaleza personal es básica para tener éxito en el trabajo y, para ello, debemos enseñar a gestionar la adversidad, lidiar con el cambio, etc. Todo este trabajo se realiza también en el área de Emprendedores, en forma de Lazarus.

¿En qué consiste el programa Lazarus?

Lazarus es una plataforma de creación y acompañamiento de empresas innovadoras. Con una visión de 360 grados, acompañamos durante tres años a los proyectos elegidos en una convocatoria nacional. Lazarus tiene dos fases: formación y acompañamiento. En cada edición, se eligen doce ideas innovadoras, que durante un año reciben la validación del modelo de negocio, la formación para su plan específico, etc. Tras esta formación inicial, los siguientes dos años ofrecemos coaching, mentoring, los acompañamos en su internacionalización, vamos a foros de inversión, les damos tutorías técnicas de proyectos, etc.

Para llevar a cabo Lazarus contamos con el servicio de la Escuela Europea de Coaching (EEC). Ellos son los que trabajan con los emprendedores de Lazarus. La primera edición se encuentra ahora finalizando el primer año de formación. La EEC les ayuda mucho a tener más confianza en sus proyectos.

¿Qué destacaría de la labor de la EEC?

La Escuela Europea de Coaching está formada por grandes profesionales, además es un centro referente, tanto a nivel nacional como internacional. La gran ventaja es que coincidimos con ellos en el planteamiento del acompañamiento y en esa visión ontológica del coaching.

¿Qué otros programas querrían destacar?

Para la Fundación Caja Rural Castilla-La Mancha, el concepto de innovación es muy transversal y es el eje de todos nuestros valores, que podríamos resumir en cercanía, ética, excelencia e innovación. En este sentido, me gustaría destacar el programa Coaching para emprendedores, que también llevamos a cabo junto a la EEC, y que ha tenido una gran acogida.

Bajo el eslogan Supera tu marca, este programa va dirigido a aquellas personas que hayan montado su propia empresa en los últimos cinco años. Gracias a esta formación aprenden acerca del compromiso, liderazgo, escucha, gestión de equipos, resolución de conflictos, etc. Desde el principio, teníamos claro que la clave para el éxito de este programa era ponernos en la piel del emprendedor y acompañarlo realmente en su andadura. El protagonista es el emprendedor y no el proyecto. Coaching para emprendedores consta de ocho módulos de entrenamiento y otras ocho sesiones de coaching individuales.

¿Qué retos futuros se ha marcado la Fundación?

El gran objetivo de cara a 2015 es que todas las áreas del Instituto de Innovación y Competitividad estén plenamente operativas. Se lanzará la primera edición de nuestra Escuela de Administración Pública, dirigida a alcaldes; la Universidad de la Mujer Rural, que luchará contra la exclusión social; y el Campus Talento, partiendo de la base que para nosotros el talento es la clave para la transformación de las organizaciones.

NOVIEMBRE 2014

CASO DE ÉXITO

Reale



**"Nuestra política
formativa es global,
universal e individual"**

ALFREDO NÚÑEZ,
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

¿Qué papel juega el departamento de RRHH dentro de la estrategia global de la empresa?

Si bien una buena gestión de personas es clave en toda organización, en el caso concreto de Reale, el valor de nuestro capital humano va más allá y se convierte en un eje fundamental, ya que uno de nuestros objetivos estratégicos consiste en disponer de un equipo humano motivado, cualificado, competitivo y comprometido con la cultura Reale. En Reale, la gestión de RRHH no está al servicio de la estrategia de negocio, sino que forma parte de esta. Este es un hecho claramente diferenciador y así lo perciben nuestros empleados diariamente.

Todos y cada uno de los que componemos la organización somos una pieza clave del proyecto de empresa. En consecuencia, se hace esencial contar con los mejores profesionales, generando conductas y comportamientos que, estando asociadas a la estrategia de negocio, logren el compromiso mutuo entre empresa-empleado.

Bajo este propósito ponemos en marcha diferentes prácticas orientadas a lograr que nuestro equipo humano, además de sentirse parte activa de la organización, se sienta comprometido con la cultura Reale. Que nuestros empleados se sientan parte activa hace que comprendan que entre todos componemos este gran equipo llamado Reale, y que cada aportación personal es un paso más en nuestro camino hacia los objetivos.

¿Cómo definiría la política formativa de su compañía?

Para detallar nuestra política formativa, en Reale podemos recurrir a tres términos que la definen: global, universal e individualizada. Se trata de una palanca crítica que da soporte a muchos de los procesos de RRHH, desde la acogida e integración de nuevos empleados, a la mejora del desempeño en el puesto, así como al futuro desarrollo que puedan tener los profesionales de Reale. Por ello, se atiende a las necesidades formativas de todos los empleados.

Además de esto, el conjunto de herramientas y recursos formativos permiten llegar a todos los empleados con diferentes niveles de profundidad, desde una plataforma de formación online de acceso universal a los recursos formativos, hasta itinerarios específicos impartidos en talleres presenciales sobre una habilidad concreta y con la tutela para lograr la transferencia al puesto de trabajo.

¿Qué les permite el coaching que no puedan conseguir con otro tipo de formación?

El coaching es una herramienta que permite un mayor grado de desarrollo y mejora, principalmente porque no actúa sobre un cambio de conducta sino sobre nuestra manera de ver la realidad. Esto permite abrir posibilidades de actuación diferentes y provocar cambios o conseguir resultados que no se conseguían antes.

Al ser un cambio en el observador, es más permanente y se consolida más fácilmente en el tiempo. Poder actuar sobre un cambio de conducta exige que, posteriormente, haya una práctica reiterada en el tiempo hasta que se convierta en hábito. Estos cambios son más sostenibles, gracias al coaching. "Este gran equipo llamado Reale lo formamos todos los empleados y cada aportación personal es un paso más en nuestro camino hacia los objetivos"

¿Cuál cree que será la tendencia formativa del futuro más próximo?

Como tendencia formativa, me decantaría por todo lo que se refiere al coaching ejecutivo, es decir, a contenidos que permitan al empleado un conocimiento de sí mismo y de cómo se relaciona con las personas de su entorno para que identifique qué aspectos pueden estar frenando la coordinación, el entendimiento y, por ende, la consecución de resultados para la compañía. Por otro lado, lo que más valor va a aportar al aprendizaje y a la mejora en la vertiente personal como en la profesional es ser capaces de filtrar todo el contenido, recursos y herramientas que existen en la actualidad para poner a disposición del empleado solo aquello que necesita y le es útil a su caso en concreto. Para ello, cada empleado debe ser copartícipe de esta labor. Y será clave el entendimiento de cómo la tecnología está cambiando la forma y la velocidad de relación entre personas y entre negocios para que sepan gestionarla de forma óptima (eficaz y eficiente).

¿Qué les piden a sus proveedores de formación?

Fundamentalmente, que conciban la formación como un cambio a materializar en la organización. La formación tiene como finalidad conseguir que alguien haga algo diferente y mejor para la compañía. Por ello, solicitamos un diseño integral que incorpore trabajos previos a la formación mediante una sesión presencial muy adaptada a la realidad de los participantes y de la compañía y, adicionalmente, un trabajo posterior individualizado para que cada asistente a la acción formativa pueda poner en práctica aquello que más necesita. Por último, exigimos medición de la mejora por parte de los mandos para confirmar que la formación ha tenido un retorno de la inversión.

¿Los cursos o programas alcanzan a toda la plantilla? ¿Son voluntarios o dictados por los managers? ¿Cuáles son los más demandados?

En 2013 hemos alcanzado la cifra de 29.135 horas de formación -lo que supone una media de 31,7 horas por empleado- y hemos alcanzado al 84% de la plantilla. Las necesidades de formación tienen como punto de partida la Reunión de Mejora, un encuentro anual entre el mando y cada uno de sus colaboradores en el que se determina, de forma consensuada entre ambos, las prioridades de desarrollo. Por otro lado, en ocasiones surgen necesidades formativas desde los proyectos estratégicos que se están llevando a cabo en la compañía o pueden estar derivadas de distintos aspectos culturales que se deseen reforzar. Los cursos más solicitados han sido los relacionados con la planificación y organización del tiempo, así como los asociados con habilidades de gestión y la dirección de personas.

¿Cuáles son las plataformas y/o herramientas más utilizadas?

Utilizamos una plataforma de formación online para alojar todos los cursos e-learning que desarrollamos. Nos sirve también para crear aulas virtuales que dan soporte a formaciones presenciales y facilitan la tutela del aprendizaje por parte del formador. Los simuladores son otras de las herramientas que utilizamos para reforzar algunas de las habilidades de nuestro diccionario de competencias.

OCTUBRE 2014

CASO DE ÉXITO

Eurofred

**“Para ser competitivos,
invertimos en la
empleabilidad de los
colaboradores”**

FIDEL MALLO



Fundado en 1966, Eurofred es un grupo internacional dedicado al mundo de la Climatización y la Refrigeración. Actualmente factura más de 200 millones de euros y es una empresa rentable, sólida y líder en su sector.

¿Cuál cree usted que es la clave del éxito de Eurofred?

Nuestro producto, nuestros clientes y nuestro equipo. Trabajamos en una relación muy estrecha con nuestro partner principal Fujitsu General Ltd., entre otros, quien nos proporciona productos de climatización situados en la franja más alta de calidad en el mercado. Esto nos permite ofrecer productos fiables, eficientes, atractivos y con una muy buena relación calidad-precio.

Por otro lado, durante los casi cincuenta años que llevamos en el sector, hemos construido una estrecha relación con nuestros clientes basada en la confianza, la cooperación y el beneficio mutuo. Y, por último, nuestros colaboradores nos permiten mantener el elevado estándar de servicio a nuestros clientes y usuarios. De hecho, su profesionalidad y compromiso son la base fundamental de nuestro éxito.

¿Cuáles son los valores que guían a su equipo de profesionales?

Buscamos principalmente personas que, desde la humildad y la modestia, estén constantemente buscando la mejor manera de llevarnos hacia la excelencia y que tengan la suficiente libertad como para replantearse constantemente los procesos y las políticas de la compañía hacia dentro y hacia fuera.

¿Cuáles son los principales retos que se ha marcado el departamento que lidera?

Nuestro principal objetivo es establecer un clima laboral marcado por las relaciones de confianza con los equipos y sus managers. Estamos trabajando para crear una propuesta de valor a nuestros empleados, actuales y futuros, que les ayude a realizarse profesional y personalmente.

Una de las patas que sustenta el departamento de Personas es, precisamente, la formación y el desarrollo. ¿Cuál es la inversión que se lleva a cabo en la compañía en temas formativos?

Es imposible mantener un elevado nivel de competitividad comercial sin invertir en la empleabilidad de los colaboradores que configuran y dan forma a nuestra propuesta de valor en el mercado. Por ello, y a pesar de la crisis, hemos reactivado de manera decidida las inversiones en formación y desarrollo en cifras ciertamente ambiciosas.

¿Cuáles son los principales programas formativos que ofrecen? ¿A qué targets van dirigidos?

Hemos lanzado un ambicioso plan de inversión en formación a tres años vista en el que serán identificadas las necesidades formativas del 100% de los colaboradores y se establecerán planes de desarrollo individual. Nuestra estrategia se basa en la identificación de necesidades específicas de un sujeto o colectivo concreto, y acciones individualizadas, alta precisión, con un peso significativo de acciones on-the-job, ya que estamos convencidos de que lo que no se experimenta, se puede aprender, pero no se puede asumir.

¿Qué buscan en un proveedor de formación?

Buscamos en ellos una visión externa, sincera y honesta de nuestra organización que entienda e interiorice nuestros objetivos, nuestra cultura y nuestro mercado. Una visión que sepa usar nuestras palancas de cambio (la humildad, el compromiso y las ganas de trabajar por la excelencia) para sacar lo mejor de nuestros equipos, aumentar su empleabilidad y darles un valor diferencial. El objetivo es que nos ayuden a profundizar en la excelencia del servicio que prestamos a nuestros clientes y usuarios y a estrechar la vinculación de nuestros colaboradores con la compañía.

Han trabajado temas de coaching, por ejemplo, con la Escuela Europea de Coaching. ¿Cómo se estructuraron esos temas? ¿Qué resultados se obtuvieron?

Tras la detección de necesidades, determinamos que era necesario que algunos miembros de la organización trabajaran en su propia percepción competencial. Son miembros valiosos de la organización que cuentan con las capacidades necesarias para su autodesarrollo pero que requerían de un "espejo" en el que reflejarlas para apalancarse en ellas.

Solicitamos la ayuda de la Escuela Europea de Coaching, la EEC, que, con su experiencia y tras un proceso de profundo conocimiento cultural, comprendió inmediatamente nuestra necesidad y nos ayudó a aportarle a estos colaboradores las herramientas que necesitaban. El nivel de satisfacción es muy elevado y se están produciendo avances significativos que ya están provocando resultados en la organización.

Asimismo ¿qué otras herramientas tienen en su compañía para fomentar el desarrollo profesional de sus empleados?

Hemos creado un programa de medición del desempeño orientado al desarrollo que, a través de un análisis 360º o 180º, mide anualmente la percepción competencial del entorno de cada individuo. Lo complementamos con Management Audits o Development Centers, lo que nos permite ofrecer al colaborador una imagen lo más fiel posible de su perfil profesional.

A través de esta herramienta y con la colaboración de los managers, establecemos planes de desarrollo individual que incluyen un grueso de acciones a desarrollar en el puesto de trabajo complementadas con acciones externas, como son formaciones para la mejora de habilidades o conocimientos, y programas de mentoring o experienciales entre otros.

SEPTIEMBRE 2014

CASO DE ÉXITO
Sodexo



**“Logramos reorientar el
estilo de gestión gracias
al coaching”**

CARINA CABEZAS
DIRECOTORA DE RRHH

Junto a EEC, Sodexo ha trabajado la gestión del cambio, la gestión de equipos y las habilidades en coaching, entre otros aspectos. Éste es un balance de dicha colaboración y de otras políticas de éxito de Sodexo.

Sodexo se distingue como un buen lugar donde trabajar. ¿Cuáles son las claves de este éxito?

Sodexo tiene como misión mejorar la calidad de vida diaria. Precisamente queremos aplicar esta misión a nuestros colaboradores. Una de las claves que nos sirve para comprobar su compromiso es la encuesta que denominamos de Engagement, que realizamos cada dos años. Los resultados que obtuvimos en la última encuesta nos situaron en la zona de *mejores empleadores* y nos sirvió, además, para desarrollar unos planes de acción orientados a incrementar aún más los resultados obtenidos. Estamos orientando muchas acciones hacia la mejora del bienestar integral del empleado que van más allá de las medidas tradicionales. Algunas de las más populares son aspectos como la impartición de clases de Pilates, la creación de la escuela de espalda, fruta para las personas que están en las oficinas, cursos de formación como deshabituación tabáquica, dietética adaptada aspectos ergonómicos... En definitiva, queremos que nuestra “comunidad” sea feliz en el lugar donde trabaja porque pasa muchas horas de su vida.

¿Qué herramientas utilizan para el desarrollo profesional de sus empleados?

De las diferentes herramientas adaptadas a los diferentes perfiles quizás destacaría la que denominamos internamente Interview career. Se trata de un tipo de entrevista en profundidad basada en las competencias clave de nuestros managers orientada a identificar el talento de los colaboradores de Sodexo con el fin de poder llevar a cabo el diseño, ejecución y seguimiento de acciones orientadas al desarrollo de carreras profesionales.

¿La formación es el camino más real a la salida de la crisis?

La formación es una herramienta más que debe contribuir a mejorar la situación actual. Por ejemplo, en Sodexo, hace unos años, decidimos lanzar el programa “Formar Para Incluir” destinado a personas que están en riesgo de exclusión y poder así ayudarles a fomentar su empleabilidad. A través de este programa formamos, mediante una metodología eminentemente práctica, a distintos colectivos con el objetivo de enseñarles un “oficio”. Es una formación que podríamos llamar win-win-win. Al participante le ayuda a aprender un oficio y a realizar prácticas reales en nuestros centros permitiéndole ganar en empleabilidad, a la asociación con la que Sodexo diseña el programa le ayuda a insertar a las personas que forman parte de sus bolsas y, finalmente, a Sodexo le sirve para contribuir a la mejora de las comunidades en las que desarrolla su actividad y le permite además tener personas formadas para poder insertar.

¿Cómo definiría la política formativa de Sodexo?

La actividad formativa de Sodexo gira en torno a lo que denominamos Sodexo Academy. A través de esta escuela interna pretendemos consolidar, articular de forma coherente y dar difusión al conocimiento que la empresa requiere para su funcionamiento, promoviendo así el desarrollo de las competencias de sus colaboradores. La estrategia pedagógica Sodexo Academy nace de la adaptación a los nuevos tiempos del departamento de Formación, puesto que tiene un enfoque de consultoría interna capaz de ofrecer la solución formativa adecuada adaptada a cada caso particular.

Entre otros aspectos, junto a la EEC, han trabajado la gestión del cambio, la gestión de equipos, las habilidades en coaching, etc. ¿Qué feedback reciben de los participantes?

Sobre todo, lo que destacan los participantes es la practicidad y utilidad de la formación realizada. Más que acciones formativas, diría que se trata de workshops de programas de desarrollo destinados al desarrollo de competencias clave en la gestión de personas con un enfoque metodológico eminentemente práctico y orientados a ofrecer herramientas que puedan ser aplicadas al día siguiente. Para conseguirlo, la labor de la Escuela Europea de Coaching ha sido fundamental.

¿Cómo entienden en Sodexo el liderazgo? ¿Qué papel tienen los managers en este sentido?

Hoy por hoy la figura del líder en Sodexo es crítica. Es por ello que recientemente hemos lanzado el programa de desarrollo directivo denominado "Ser Manager Sodexo" orientado a que los managers tomen conciencia de que uno de los aspectos que más valora la compañía es su capacidad para motivar, desarrollar y hacer crecer a las personas que colaboran en sus equipos. Para ello hemos diseñado un toolkit con diferentes recursos que sirve para reforzar las palancas más importantes que ayudan a que un jefe se convierta en muy buen líder.

¿Cuáles son las principales ventajas del coaching para una organización? ¿Por qué decidieron apostar por el coaching?

El coaching nos ha ayudado a reorientar el estilo de management en la organización. En su día decidimos apostar por el coaching con el objetivo de cambiar el estilo de liderazgo y poder así llevar a cabo una gestión más efectiva de los equipos. Las herramientas derivadas del coaching que ofrecemos a través de la formación permiten a los managers poder gestionar de otra manera a sus equipos implicándolos igualmente en la resolución de ciertas circunstancias.

¿Cómo describiría el capital humano de su compañía?

En Sodexo, lejos de ser un tópico, las personas son, sin duda alguna, el valor más importante de la compañía. Sabemos que la mejor forma de contribuir a que los clientes y consumidores estén satisfechos es a través de la profesionalidad y el compromiso de nuestros colaboradores. En Sodexo todos tenemos un nexo común y éste es nuestra orientación hacia nuestros valores que son espíritu de servicio, de progreso y de equipo.

¿Cuáles son los retos en cuanto a gestión de personas a corto y a medio plazo?

Actualmente uno de los retos más importantes en la gestión de personas es, sobre todo, la diversidad que existe en los equipos y que hoy se ve acentuada. Entre otros factores, los flujos migratorios, la natalidad y la globalización de las culturas hacen que las personas que integran las compañías sean más diversas. Hoy en día es necesario que el manager gestione esa diversidad creando un ambiente inclusivo donde, independientemente de aspectos culturales, de género, de orientación sexual, de capacidades o de edad las personas puedan trabajar en equipo. Para ello en Sodexo, hemos desarrollado un taller denominado Espíritu de Inclusión donde formamos a nuestros managers en la gestión de equipos diversos. En Sodexo fomentamos la diversidad ya no sólo por convertirnos en el reflejo de la sociedad donde vivimos o para fomentar la innovación en nuestros servicios, sino porque así consta en nuestro ADN.

JUNIO 2014

CASO DE ÉXITO
Corio

"La competitividad se relaciona con un trabajo cada vez más compartido"

JUAN CARLOS GRACIA
GERENE GRAN TURIA -CORIO



De parado a emprendedor: estas palabras resumen la filosofía del proyecto solidario puesto en marcha por Corio en su Centro Comercial Gran Turia, por el Ayuntamiento de Xirivella, Valencia, y la colaboración de la EEC. 'El plan para desempleados con ideas' es un compromiso de Responsabilidad Social Corporativa de Corio, principal empresa gestora de centros comerciales de Europa.

¿Qué objetivos ha alcanzado el plan para desempleados con ideas de hace un año?

Hoy han conseguido su proyecto muchas de las más de 100 personas desempleadas que tenían una idea de mejora personal con la que integrarse nuevamente en el mundo laboral. Cumplimos con nuestro objetivo: activarlas, sacarlas de la apatía o el bloqueo que sufrían en ese momento y ayudarlas a descubrir las palancas que les ponían en contacto con el mundo laboral. Quiero destacar en especial los 13 proyectos de autoempleo que pasaron de ser una idea para transformarse en un proyecto real en lanzamiento que ahora ocupa a 15 nuevos emprendedores.

¿De dónde surgió la idea de este programa y cómo se le dio forma?

Corio es muy consciente de la necesidad y responsabilidad que como compañía tiene de mejorar a situación de las personas que viven en su entorno y tiene el compromiso, dentro de su política de RSC, de devolver a la sociedad lo que la sociedad le da. Tras analizar la realidad del entorno, en 2011 nació OCUPACIÓN. El objetivo era mejorar el nivel de ocupación de las personas que viven en el entorno del Centro Comercial Gran Turia y la fórmula escogida fue mostrar a las personas, especialmente a las de Xirivella, las diferentes herramientas que existen en el mercado y que sirven de puente entre la desocupación y el empleo.

El Plan para desempleados con Ideas fue el proyecto estrella y el más ambicioso. La idea surgió tras la primera edición de OCUPACIÓN 2011 y el Concurso de Emprendedores, en el que el proyecto ganador disfrutó durante un año de un espacio dentro del centro comercial Gran Turia totalmente gratis. Después, seguimos preguntándonos si lo que realizábamos era lo más adecuado y si verdaderamente creíamos que nos permitía aportar algo de valor.

Nos dimos cuenta de que había un problema común para resolver esta situación de desempleo y una voluntad por querer cambiar la situación. Este denominador común, prácticamente se reproducía en todos los casos. A partir de ese momento decidimos que nuestra aportación a la sociedad en este proyecto podía ser más eficiente si nos centrábamos en trabajar sobre los estados emocionales.

¿Cuál fue el papel de EEC?

Con la EEC establecimos un programa para que las personas reflexionaran sobre la realidad que estaban viviendo, aprendieran a definir la visión que querían en el futuro y a diseñar acciones

concretas para rellenar esa distancia desde el compromiso personal profundo con el propio éxito. Para que ese diseño de futuro se pudiera convertir en realidad era necesario adquirir y potenciar algunas habilidades de autoanálisis y reflexión, de comunicación, de relación interpersonal, de inteligencia positiva, de liderazgo, de iniciativa y autoconfianza, etc.

Asimismo, para que los participantes se convirtieran en emprendedores, hacían falta tres elementos clave: una mínima capacitación y entrenamiento que despertara el deseo y la responsabilidad del emprendimiento; una ayuda mentorizada que acompañara en el proceso al emprendedor, y el establecimiento de una red de apoyos que ayudara a sostener los compromisos y a generar resultados a través de sinergias y networking.

¿Cuál es el siguiente paso?

Nuestra intención es integrar la Responsabilidad Social Empresarial en el día a día de la gestión del Centro Comercial Gran Turia, no tratarla como un proyecto, sino hacer de ella un estilo de gestión comprometido con el desarrollo de la sociedad en la que se encuentra Gran Turia. Queremos poner los recursos que tiene este Centro Comercial al servicio de las necesidades de la comunidad, redefiniendo la forma de gestionar sus espacios. Un ejemplo de ello es el Work Space, un local de 200 metros habilitado como amplificador e impulsor de proyectos y acciones que da cabida a programas como éste, y a emprendedores, ONGs y profesionales que utilicen el Gran Turia.

¿Qué feedback han recibido por parte de esos emprendedores?

Para el 95,45% de los encuestados que participaron en el programa, la motivación mejora su capacidad de empleabilidad. El 100% de los encuestados recomendaría esta experiencia y se siente motivado para llevar a cabo sus propios proyectos, que era la misión de este plan. Muchos de ellos siguen en contacto con el espacio en Gran Turia (Work Space) y siguen participando en las acciones que desarrollamos vinculado a los emprendedores.

¿Cómo puede motivarse el espíritu emprendedor de las personas?

En nuestro caso, poniendo a disposición de la comunidad y de los emprendedores espacios en condiciones adecuadas para poder experimentar los proyectos. Conectando las personas que tienen inquietudes con otras personas o instituciones que han vivido experiencias y quieren compartirlas para mejorar un producto, un servicio, y contribuir de forma positiva en el desarrollo de la sociedad.

¿Falta formación en este sentido?

En mi opinión, falta hábito. Estamos en la sociedad más formada de la historia de este país. Hace falta cambiar la forma de afrontar los retos, los problemas siguen siendo los mismos, pero más complejos y, por lo general, hace falta interrelacionarse con más gente para encontrar las soluciones adecuadas. La competitividad y la adaptación continuada al cambio está relacionada con un trabajo cada vez más compartido.

¿Qué ha sido lo más destacable de esta primera edición?

Claramente el éxito ha sido que el 22% de los participantes ha encontrado trabajo. El 100% de los emprendedores que optó por un proyecto de autoempleo finalmente desarrolló su proyecto con mejor predisposición para llevar a cabo su plan. Lo más destacable ha sido la cantidad de personas interesadas en participar en este proyecto, la fuerza e ilusión con la que han finalizado los emprendedores participantes del Plan y la profesionalidad de la EEC, que supo pulsar las palancas de cada uno de los participantes y descubrir el potencial que tenían.

¿Habrá otra edición? ¿Con cambios?

Sí. Este año estamos trabajando en la puesta en marcha del Work Space y, en breve, esperamos poder cerrar unos acuerdos para que los emprendedores puedan testar sus proyectos de innovación en distribución.

ABRIL 2014

CASO DE ÉXITO

CX Catalunya Caixa



**“Metodologías como
el coaching es crucial
para construir equipos”**

MIQUEL PERDIGUER
CX CATALUNYA CAIXA

El directivo cuenta su experiencia como cliente de coaching individual y explica la influencia en su organización de las sesiones realizadas al Comité de Dirección y otros altos ejecutivos, junto a Escuela Europea de Coaching.

Cuando una organización, como la suya, se ve agitada por importantes cambios, ¿qué cualidades debe tener el líder para hacer con éxito su tarea?

No creo tener un decálogo aplicable a cada situación crítica y seguro que me dejo aspectos relevantes. Pero lo primero que me viene a la mente es que tiene que haber una toma de conciencia de la realidad de la compañía. Y a continuación asumir la responsabilidad ante los clientes, ante los empleados y ante la propiedad de la empresa. Se trata de dar lo mejor de ti mismo y de ser auténtico y honesto.

A continuación, hay habilidades que ayudan, como escuchar activamente, ser transparente en la comunicación, cómo no, la resiliencia, porque vas a tener muchos momentos llenos de frustración... y por nombrar alguna cualidad especialmente útil: gestionar los conflictos. En situaciones tensas aparece lo mejor y lo peor de las personas y faltan referentes. Muchos no saben si deben priorizar el bien colectivo, “la empresa” común o si ya es hora de pensar de forma egoísta. Ayudar a reflexionar sobre lo que quieren de verdad ayuda a solventar muchas situaciones difíciles.

En su experiencia, ¿hay alguna clave para alcanzar acuerdos con sus stakeholders?

Confianza. Intentar disminuir la incertidumbre y el miedo ayuda a enfocar de forma asertiva los retos de la negociación y los desencuentros. Ciertamente, una de las claves para alcanzar acuerdos reside en generar confianza en la posibilidad de alcanzar un acuerdo razonable. El equipo de negociación es también clave, hay que confiar en las capacidades de las personas que lo componen y en el valor del aprendizaje colaborativo. Y claro, hay que seguir una metodología de negociación efectiva, elaborar argumentos potentes, explorar los límites, generar escenarios... y gestionar los tiempos.

En una negociación el Timing es clave. Hace poco oí a un presidente de un banco explicar la diferencia entre un consultor y un gestor. El consultor es muy bueno diciendo qué pasará, el

gestor tiene que decidir cuándo pasa. En una negociación, hay una parte de visión y de diseño de escenarios como la que tiene el consultor antes de iniciar la negociación, pero lo que hace que el acuerdo se lleve a término es que cuando se negocia tiene que aparecer el gestor y decidir cuándo hacer qué.

¿Qué le llevó a contratar coaching ejecutivo para el management de Catalunya Caixa?

En estos tiempos, la orientación primordial de las compañías al corto y la necesidad de obtener resultados tangibles produce efectos inmediatos en la gestión de las personas. Los mandos de las organizaciones, como el resto de la plantilla, requiere de espacios de calidad y de confianza para compartir su momento, sus desafíos profesionales; necesitan intercambiar conocimientos y contrastar iniciativas para comprometerse y pasar a la acción.

Inicialmente incorporamos el coaching como parte de la evaluación FB360 a nuestros profesionales de máximo nivel; un proceso que pusimos en marcha en el momento de construir el nuevo equipo –post fusión. En este escenario, disponer de metodologías como el Coaching y el Mentoring para niveles intermedios y superiores y para diferentes retos resulta crucial pues logran normalizar las situaciones. Además, permiten mantener una línea de diálogo constructivo de las personas consigo mismas, potenciando el convencimiento de que los recursos residen en ellas mismas y que pasar a la acción es el camino de la mejora.

El coaching pone en cuestión creencias y paradigmas. ¿Puede señalar alguna reflexión en esta línea que tenga influencia sobre su liderazgo actual?

Crear nuevas perspectivas facilita cuestionar las bases de las creencias y aprender desde “fuera del marco”, potenciando la creatividad y la iniciativa. En un entorno de confianza, podemos llegar al convencimiento de que todos disponemos de los recursos necesarios para abordar los retos que nos planteamos. Y una vez que somos conscientes de ello podemos pasar a la acción.

El cuestionamiento de las creencias se promueve a través de las conversaciones de coaching. En un proceso de análisis y reflexión similar puedes descubrir las creencias de la cultura corporativa de la empresa y puedes incorporar nuevos mensajes que ayuden a transformar aquellos aspectos que lo requieran.

¿Cuál diría que es el alcance del coaching? ¿Hasta dónde le asistió como líder?

El coaching manifiesta su máxima expresión en momentos de cambio, en los procesos de transformación profesionales y personales. Disponer de un espacio de máxima confianza permite reflexionar, experimentar y contrastar los propios recursos e iniciativas. No resulta sencillo encontrar el espacio por uno mismo. En muchas ocasiones “escapamos” hundiéndonos en el trabajo.

El coaching me permitió redescubrirme “otra vez”, recordar aspectos que tenía soslayados y verme con los ojos de los otros. En mi caso, me permitió tomar una mayor conciencia del impacto en los demás de cualquier comunicación, gesto o mensaje y me reafirmó en la autenticidad como eje clave para afrontar grandes retos profesionales. El coaching también me ayudó a sentirme fuerte al compartir mi vulnerabilidad.

¿Ha logrado sus objetivos? ¿Puede usted encontrar diferencias en su forma de afrontar los nuevos retos que hoy está declarando?

La verdad es que mis objetivos iniciales eran limitados, pero el trabajo de reflexión serio y confiado me permitió ampliarlos. Y ahora sigo trabajando para mejorar. Tengo plena conciencia de cuáles son los retos, cuáles los obstáculos y cuáles los pasos que tengo que poner en marcha, así como de los recursos de los que dispongo y los que necesito para avanzar. La diferencia no es otra que la de disponer de una nueva perspectiva sobre mi forma de trabajar.

FEBRERO 2014

CASO DE ÉXITO

Google

“En Google, disparamos a la luna”

JAVIER MARTÍN
GOOGLE

Cuando la vocación de una compañía es innovar en cada gesto, el departamento de Recursos Humanos se convierte en un nicho de creatividad y originalidad. Es lo que sucede en Google, donde entre mesas de ping-pong y programas de mini expatriaciones, el coaching es esencial. No participan en encuestas tipo *The best place to work* en España, porque “de momento, la marca de empleador no lo necesita”, contratan solo a personas innovadoras pues “la innovación es lo que genera negocio”, y consideran que “el coaching tiene un peso fundamental” en la compañía.

Entre las estrategias innovadoras reveladas por Javier Martín, director regional de Recursos Humanos en Google, destaca la fórmula para retener el talento: “que cada empleado haga exactamente lo que quiera hacer”. Una filosofía que entronca con el máximo pilar: que los empleados hagan cosas nuevas. Aquí tienes una versión reducida de la entrevista en vídeo:

¿Cuál es el secreto de Google para innovar?

Principalmente, yo diría que son dos. Contratar a gente con ese chip de innovación. En el proceso de selección buscamos personas que desafíen las cosas establecidas y que tengan espíritu de cambiar las cosas. Y dos, la filosofía 80/20. A los empleados de Google se les dice que el 20% de su jornada laboral la dediquen a proyectos buenos para ellos, buenos para Google o buenos para la comunidad. Son proyectos donde la gente pone pasión, es donde están sus intereses y es donde pueden crear y desarrollar iniciativas que luego ponen en marcha. Lo que hacemos es generar el momento para que esa gente tan innovadora pueda pensar en cosas nuevas.

¿Qué papel tiene el coaching?

Tiene un papel muy importante. Ayudamos a gente muy joven a trabajar competencias y a elegir qué quieren hacer con su vida profesional. Al resto de niveles profesionales se ofrece coaching para el desarrollo personal y de carrera y otros programas estandarizados a personas consideradas High-Potentials. No tener procesos de coaching podrían suponer una fuga de talento. El coaching es fundamental para que los empleados se sientan cuidados. Tener un coach crea un vínculo muy fuerte; es una herramienta de retención muy buena que se valora de forma muy positiva.

¿Qué es la cultura self-service? Google tiene una filosofía self-service, en el sentido de que tú tienes que cuidar de ti mismo. Tú mismo te das de alta en el seguro, te creas tus tarjetas de visita. Queremos gente inquieta que busque las cosas por sí misma, eso es lo que hace que salgan nuevas ideas.

¿Qué sentido tiene mover de país a los empleados durante 3 meses?

El programa Rotation no solo es bueno para el empleado, que abre su mente al trabajar con

personas y culturas nuevas. Sino que, al volver, la gente piensa en cambiar de carrera y también comparten las nuevas ideas del país de destino en su oficina. Es un Win-Win, es bueno para la persona y para la compañía.

¿Para qué hay salones de juego y qué tienen que ver con los RRHH?

Cuando estás en la vorágine de tu trabajo no se te ocurren ideas nuevas. Cuando estás en un entorno lúdico, normalmente tu cerebro trabaja un poco distinto, te puede venir una idea innovadora, importante, que puedes poner en marcha y, así, cambiar las cosas.

¿Por qué la formación se centró en los prejuicios?

Todas las personas tenemos prejuicios inconscientes. Todos tomamos decisiones influidas por prejuicios y no nos damos cuenta. En Google, queremos evitar que cualquier decisión del empleado esté basada en un prejuicio.

El curso que hemos dado en Google España es para que la gente sea consciente de sus prejuicios y también para que puedan abstraerse de ellos a la hora de tomar decisiones. El beneficio sobre el negocio de esta formación es inminente. Se mejora la diversidad de la plantilla y permite que tomemos decisiones basadas en hechos, no en prejuicios. Por tanto, el ratio de que esas decisiones sean exitosas es mucho más alto.

¿Por qué el CEO os pide la luna?

Google no quiere ser una compañía convencional. El CEO nos dice, "Disparad a luna. ¿Qué es lo peor que puede pasar? Que no pase nada". Nos anima a poner en marcha pequeñas locuras, quiere que probemos cosas nuevas.

NOVIEMBRE 2013

CASO DE ÉXITO

Berrymex



"Ahora sé que la vida solo es una, sin separación, la personal y profesional"

ALDO MARES
BERRYMEX

Con el fin de obtener un desarrollo que asegure los resultados y logre un fuerte crecimiento, Berrymex (empresa líder en México en la producción de frutos rojos) apuesta por el coaching ejecutivo de la mano de la EEC. Un proceso que ha incluido coaching de equipos, coaching individual, talleres de cambio de cultura y la certificación como coach del propio Aldo Mares, quien contesta a estas preguntas.

Una vez finalizado todo el proceso, ¿cuál es su mayor satisfacción?

En la organización, ver el desarrollo del equipo del que formo parte y cómo las interacciones dentro de la empresa y con otras organizaciones empiezan a ser más fáciles. También, que los objetivos se convierten en más grandes. Eso sí, tienen mayor reto, pero también más certeza para lograrlos. Y en mí mismo; si me comparo con hace un año cuando conversé por primera vez con Luis Carchak [coach líder del proyecto], siento como si hubiera crecido varios años en madurez, liderazgo y conocimiento. Tengo claridad sobre mi futuro, me siento más motivado, más joven y mejor físicamente (me volví deportista).

¿Qué aprendizaje destacarías de los procesos de coaching de equipos introducidos entre los directivos?

La visión. Tener una visión clara ha sido crucial para nosotros y ha permitido que todos los miembros conozcan nuestro rumbo. A través de los procesos de coaching, logramos permear los conceptos y herramientas de coaching para hablar en un solo idioma y, así, construir una visión que tuviera la aportación de todas las personas que tienen un rol clave en Berrymex. Esta visión, construida en conjunto, es tremendamente poderosa. También a través del coaching de equipos, establecimos reglas de oro para interactuar de forma congruente con los equipos. Unas reglas que guarda el propio equipo. Así, si alguien las rompe, el equipo mismo se hace cargo.

La visión de futuro se convierte, con coaching, en un plan de acción concreto, ¿qué trabaja Berrymex en este sentido?

Bastante. Cuando la empresa tiene clara su visión de futuro todos los pasos se dan para lograrla. La visión que tenemos generó acciones que ya se han convertido en resultados. Actualmente, por ejemplo, hemos realizado cambios estructurales profundos, que nos van a permitir renovar el modelo de negocio para ser sustentables por los siguientes 10 o 15 años.

¿Qué cambios ha podido comprobar en la organización como consecuencia de los

procesos de coaching en el nivel directivo? ¿Han surgido relaciones, situaciones o comportamientos nuevos?

Hemos creado un lenguaje, trabajamos con las mismas herramientas y técnicas. Al final, es una forma de interactuar en común. Es como si el equipo hubiera entrado en un ciclo de mejora continua gracias al feedback. Nos prestamos los ojos y nos permitimos vernos desde otros ángulos. También avanzamos más rápido, por que nuestras peticiones son más grandes, más claras y enfocadas a la tarea. Esta forma de conversar ha permitido observar diferentes puntos de vista, ser empáticos y lograr acuerdos de manera más fácil. Cuando la visión es más grande que los intereses personales, la sinergia para el logro crece. Aprendimos a ver los obstáculos como indicadores para saber que vamos por el rumbo correcto. En definitiva, al utilizar las herramientas que pone a nuestro alcance el coaching logramos operar de una forma más rápida, ya que la comunicación es más clara y la toma de decisiones la hacemos en consenso.

Con talleres para desarrollar la confianza, Berrymex ha apostado por una profunda vinculación con su socio estratégico Driscoll's, empresa que comercializa la producción en todo el mundo. ¿Qué resultados están observando?

Los talleres conjuntos facilitados por Luis Carchak [líder del proyecto] generaron mucha confianza. A tal grado, que estamos construyendo un futuro juntos. Antes nos reuníamos sin confianza. Ahora sabemos que los problemas, son problemas y que lo poderoso es compartir las visiones de futuro y generar sinergias para lograrlo. También comprendimos que juntas llegamos más lejos y que ambas empresas trabajamos enfocadas a metas comunes.

¿De qué manera valora Berrymex el éxito de las prácticas de coaching?

Este proceso ha sido una apuesta de inversión de nuestros líderes globales Héctor Lujan, COO de la compañía, y Emilio Leveque, EVP RH. Como organización medimos dicha intervención en términos de retorno de la inversión, nivel de satisfacción y comunicación, rotación y desarrollo de talento.

También ha seguido usted un proceso de coaching individual, ¿qué genera este acompañamiento?

A través del coaching individual he descubierto que tengo la capacidad de lograr el futuro que deseo; he logrado identificar con claridad mis objetivos, lo que me impide lograrlos y establecer acciones que me mantengan en el rumbo para alcanzarlos. En definitiva, me ha permitido reflexionar, conocerme mejor y desprenderme de creencias que frenaban mi desarrollo.

Tras su relación empresarial con la EEC ha decidido certificarse como coach. ¿Qué nuevas habilidades y distinciones le aporta esa formación como líder de una empresa?

Pienso que el coaching me aporta claridad, sobre mí mismo y sobre Berrymex. He aprendido que no hay separación entre vida personal y profesional, que es una sola vida. El coaching me ha dado las herramientas para ser mejor persona y, como consecuencia, mejor líder. Puedo escuchar más atentamente a las personas que me rodean, comprendo sus necesidades, realizo peticiones y doy y recibo feedback de forma más fluida y correcta.

También las distinciones han sido clave en mi actuar y en mi forma de liderar. Aprendí a generar reflexión conmigo mismo y con quienes me rodean, a delegar mejor, a manejar reuniones efectivas y a cohesionar equipos por medio de "reglas de oro".

En todo este proceso, ¿cuál ha sido el reto más difícil de superar?

Serían dos. Por un lado, comprender y aceptar el alcance que el coaching puede tener en las personas y en las organizaciones. Tuve que hacer frente a mi propio desconocimiento y experiencias previas, que me llevaron a pensar que la palabra coaching era sinónimo de manipulación o confusión. Y, por otro lado, tener conciencia de mi etapa como líder: comprender y entender mi rol de líder (marcar visión y mantenerla, mantenerla y mantenerla...) La clave fue aprender que el cambio comienza en uno mismo y después se permea, que para cambiar hay que dejar de ser víctima y hacerse responsable.

OCTUBRE 2013

CASO DE ÉXITO

Ikea Ibérica



"El coaching es una herramienta fundamental para los mandos de Ikea"

KARIN AKERMAN
IKEA IBÉRICA

¿Qué papel juega el coaching en IKEA Ibérica? ¿Qué influencia tiene sobre la política interna y de recursos humanos?

El coaching es una herramienta de desarrollo y mejora del desempeño, además de ser uno de los estilos de liderazgo principales en nuestros mandos.

El programa realizado por la EEC se dirige a coaches que ya trabajan en la compañía, ¿qué rol desempeñan estos coaches internos? ¿Cuál es su misión?

Tenemos 19 coaches internos en IKEA Ibérica provenientes de diferentes áreas funcionales (no sólo de recursos humanos) y de diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización. Todos estos coaches realizan las sesiones de coaching además de las funciones de sus respectivos puestos. Su misión es facilitar esta fantástica herramienta para que esté a disposición de cualquier mando que lo solicite dentro de IKEA Ibérica.

Uno de los objetivos fijados en el servicio prestado por la EEC ha sido tratar los puntos ciegos de los coaches internos, ¿en qué consiste este trabajo?

Los coaches tienen pocas posibilidades de recibir feedback sobre su coaching, aparte del feedback que le da el coachee, por eso, a veces es difícil ser conscientes de las áreas de mejora que tenemos como coaches. Un programa de Supervisión como el que estamos desarrollando con la EEC nos ayuda a descubrir estas áreas y trabajar sobre ellas para mejorarlas.

Lograr la certificación ACC por ICF es otro de los objetivos, ¿por qué es importante para los coaches internos y para la organización?

La certificación por ICF es sinónimo de calidad de coaching. Queremos tener este estándar de calidad en nuestro coaching interno para asegurar los mejores resultados y una buena imagen interna de la figura del coach.

Además del trabajo de coaches internos, ¿de qué otra manera está presente el coaching en IKEA?

Es uno de los estilos de liderazgo que pedimos a todos nuestros mandos en su día a día.

El programa ha combinado sesiones presenciales y online, ¿cómo valora este formato? ¿Qué valor añadido aporta la tecnología al proyecto?

El grupo de coaches internos de IKEA Ibérica está distribuido por toda la geografía española, además, muchos viajan fuera de España con frecuencia. La posibilidad de las sesiones online ha facilitado que todos los participantes puedan seguir este programa desde su ubicación concreta.

Los cambios introducidos a partir del coaching, ¿se miden con algún indicador? ¿Cómo evalúan el éxito de las prácticas de coaching?

En IKEA medimos el nivel de liderazgo de nuestros mandos a través de encuestas de clima y de feedback 360o. Estamos en el proceso de incorporar la diferencia que supone el coaching sobre estos indicadores.

En su opinión, ¿qué distingue a la EEC? ¿Cuál diría que es valor diferencial de esta empresa?

La EEC tiene experiencia trabajando con grandes empresas y proyectos de coaching similares al de IKEA y eso nos ha supuesto un valor añadido por el benchmarking que permite.

Como conclusión, ¿podría describir qué les ha aportado el Programa de la EEC a los coaches internos de IKEA? ¿Cuál es el valor que aportará en consecuencia a la compañía?

En IKEA, ya teníamos una formación básica en coaching. Lo que ha aportado el programa de la EEC es una mayor atención al rigor y a los procedimientos del coaching, así como a la teoría subyacente al coaching. También, un enfoque más ejecutivo al coaching que veníamos impartiendo. En definitiva, la EEC ha aportado un incremento en la calidad del coaching interno.

SEPTIEMBRE 2013

CASO DE ÉXITO

Nutricia

“Hemos pasado de ser buscadores a ser descubridores”

ENRIQUE BERMEJO
DIRECTOR DANONE MEDICAL NUTRICION



La necesidad de encontrar un nuevo modelo de negocio, de cambiar y de innovar lleva a Nutricia a contratar los servicios de coaching ejecutivo de la EEC. El Comité de Dirección es protagonista de procesos de coaching individuales y de equipo, así como de talleres en habilidades de comunicación y liderazgo. Enrique Bermejo detalla el antes y el después en Nutricia tras este proceso.

¿Qué efecto ha tenido sobre el Comité de Dirección el trabajo en coaching, a nivel grupal y a nivel individual?

El coaching de equipo al Comité de Dirección nos ha alineado desde el compromiso y la confianza. De forma que, ahora sí, estamos preparados para liderar una nueva visión y llevar a la organización a nuevos horizontes y formas de actuar. Hemos aprendido formas de comunicarnos que nos han permitido conocernos y valorarnos más y, gracias a esto, hemos profundizado en las relaciones. Además, cada miembro del comité ha tenido la oportunidad de acompañar su propio desarrollo personal con coaching individual.

¿Qué cosas suceden ahora, entre el Comité de Dirección y el resto de la organización, como consecuencia del trabajo en coaching?

En general, han surgido nuevas formas de hacer e, incluso, nos hemos atrevido a romper algunas reglas que percibíamos como status quo. La habilidad para establecer peticiones y ofertas concretas ha potenciado la colaboración y la coordinación eficaz entre personas y áreas y esto ha permitido que el equipo directivo haya mejorado su capacidad para influir a diferentes escalas de la organización y en 360 grados.

¿El fortalecimiento de la unión y rendimiento del equipo pone de alguna manera en riesgo el rol del líder?

Con el proyecto, el equipo aprende a trabajar de un modo diferente, más responsable y empoderado, pero en ningún momento se pone en riesgo la figura del líder. Más bien al contrario. En el Comité de Dirección hemos descubierto que el mejor síntoma de que estamos haciendo las cosas bien es, precisamente, no tener que hacer labores de control y de menor detalle y poder dedicarnos a otras con las que aportamos más valor. Una metáfora de que lo hacemos bien es una foto de la mesa del comité vacía.

Como directivo durante todo este proceso, ¿cuáles eran sus expectativas al inicio? ¿Qué esperaba del coaching?

La verdad es que era bastante escéptico en cuanto a los logros que se pudieran alcanzar con el coaching y al impacto que pudiera tener. A día de hoy, tras comprobar el poder del coaching ejecutivo, estoy convencido de su potencial. Tanto es así, que estamos en trámite para seguir

introduciendo habilidades de coaching en Nutricia, a través de una segunda fase de colaboración con la EEC.

Y una vez finalizado el proceso, ¿qué resultados concretos se han obtenido?

Destacaría dos cosas, por considerarlas fundamentales. La primera, mayor capacidad para ver el contexto, lo que está ocurriendo, los hechos, y separarlos de interpretaciones y pensamientos. Desde aquí, se produce una mayor claridad al poner la mirada en el futuro. La segunda, la eliminación del "inner circle", del núcleo en el Comité de Dirección, es decir, ese grupo de confianza más pequeño dentro del grupo mayor. Ahora, el nivel de confianza no tiene matices dentro del grupo, y esto es muy importante para elevar el compromiso de cada individuo y la eficiencia y eficacia del grupo.

El origen del proyecto está en la necesidad de buscar un nuevo modelo de negocio, ¿lo encontraron?

Seguimos en el proceso de rediseñar el nuevo modelo de negocio, pero ha cambiado la forma de hacerlo. Iniciamos este proceso para buscar nuevas formas y hemos aprendido que buscando sólo encuentras lo que buscas. Ahora, hemos dejado de ser buscadores para ser descubridores. Miramos de otra manera, estamos enfocados en entender lo que sucede en el sector, en las necesidades de nuestros clientes y en captar tendencias y oportunidades que podamos incorporar. Estamos más abiertos al aprendizaje y, por tanto, al cambio. Por último, gracias al entrenamiento en coaching nos hemos puesto en acción, en coherencia con esa actitud.

¿Cuál ha sido para usted el aprendizaje más destacable?

Personalmente, lo que he aprendido como líder es un estilo de dirección diferente. He cambiado mi forma de liderar, de relacionarme con el equipo, con las estrategias, con el compromiso y con la responsabilidad mía propia y de los demás. He descubierto que mi papel como líder puede ser muy diferente, para aportar más valor a mi equipo.

Por último, ¿qué significa ahora el término coaching en Nutricia?

Coaching en Nutricia es ahora una herramienta más a disposición, que se entiende muy útil en el crecimiento individual y que beneficia no solo a la persona sino al grupo. Diría, con humor, que está libre de sospecha.

JULIO 2013

CASO DE ÉXITO

Actelion Pharma España



“El coaching ha sido
un despertar”

ANNA BISART
DIRECTORA DE RRHH

El objetivo de iniciar la transformación del equipo de ventas de Actelion para mejorar su liderazgo y sus resultados de forma sustancial se ha logrado a través de talleres de team-building, de líder-coach y con sesiones de coaching individuales. Éste es el balance del proceso.

Para el proceso de transformación del equipo de ventas, ¿qué hace que Actelion apueste por herramientas de coaching? ¿Qué fuerza particular tiene el coaching para estos casos?

Precisamente por el mensaje que queríamos transmitir al área de managers: que las personas tienen dentro de sí mismas todas las respuestas. Y, por tanto, hacerles ver que como managers el que ellos decidan qué se tiene que hacer y que no, no es siempre la solución más efectiva, aunque a veces sea la solución más rápida.

¿Cuál es el mayor reto del equipo de ventas de Actelion? ¿Cómo ayuda el coaching hoy? ¿Y en el futuro?

El mayor reto para nosotros es realizar un cambio de cultura de liderazgo, pasando de tener unos managers que “mandan” a unos managers que desarrollan a sus equipos y que les hacen crecer, no a través de decirles qué deben hacer sino enseñándoles, guiándoles y acompañándolos para que los equipos encuentren por sí mismos las respuestas.

¿Cómo ha evolucionado la forma de entender el liderazgo y cuál ha sido su impacto en los equipos?

Es pronto para decirlo. Diría que ha servido como despertar. Es la primera vez que los managers veían un enfoque diferente del liderazgo al que estaban acostumbrados y entendían como correcto. El hecho de darles una perspectiva distinta de su rol ha sido un éxito. Hemos visto cambios y poco a poco vamos viendo más diferencias, pero sabemos que es un proceso largo y que deberemos darle continuidad a través de más formación y más procesos de coaching.

En coaching se entiende que el líder también trabaja el liderazgo a nivel personal. ¿Qué beneficios se han obtenido con este desarrollo?

El trabajo personal con uno mismo y el autoconocimiento son fundamentales para poder liderar equipos desde la humildad, la honestidad y la coherencia. Es difícil ser un modelo que seguir si antes no ha habido un trabajo personal importante de conocimiento de puntos fuertes, áreas de mejora, etc. El líder es aquel al que los equipos siguen de forma natural (no forzada) porque

les inspira y les genera ganas de ir más allá. Todavía tenemos mucho camino que recorrer en el proceso de auto liderazgo, pero somos conscientes de que es la base para el desarrollo del liderazgo con los equipos. Nuestros Área Managers han empezado una carrera de fondo cuyos cambios generados hacen que sus equipos les reconozcan de forma natural y, además, que mejoren en su propio desarrollo.

El programa ha sumado formación en habilidades más coaching individual para aumentar la efectividad. ¿Ha tenido el efecto esperado?

Sí, en el sentido de que lo que esperábamos con esta primera inmersión al mundo del coaching era un despertar, como he dicho antes, a otras formas de hacer y otras maneras de liderar. Hemos puesto la primera piedra y ahora vamos construyendo sobre esa base.

Tras la experiencia en ventas, ¿qué otros colectivos estratégicos experimentarán acciones similares?

Queremos definir un proceso específico de coaching para cada uno de los miembros del comité de dirección y también en aquellas posiciones clave dentro de la compañía que puedan servir de palanca para ir extendiendo el coaching poco a poco a todos los niveles y desde todos los niveles.

ABRIL 2013

CASO DE ÉXITO

Roche España

“El coaching tiene un papel central en Roche”

LAIA RODRÍGUEZ
ROCHE DIAGNOSTICS ESPAÑA



EEC y Roche Diagnostics han formado en habilidades directivas a managers, han facilitado procesos de coaching a altos ejecutivos y han promovido la certificación interna de coaches. Este es el resultado.

El coaching es una disciplina para la consecución de objetivos. ¿Qué papel tiene en Roche Diagnostics

Nuestro principal reto es mantener nuestro liderazgo y nivel de actividad ante los actuales cambios. En este sentido, es vital disponer de una organización adecuada y de un equipo humano con los conocimientos, competencias y actitudes apropiadas. El coaching, como herramienta de crecimiento directivo y desarrollo profesional y personal, tiene un papel central.

EEC realizó a medida un programa basado en los valores y competencias de Roche Diagnostics, ¿cómo valora esa experiencia?

De forma muy positiva. Trabajamos con la EEC durante varias semanas para elaborar un programa a medida que cumpliera con nuestras necesidades. A día de hoy, ya hemos organizado siete convocatorias de dicho programa y hemos formado a casi un centenar de managers.

Desde que inicia la relación con la EEC, ¿qué valores incorporan?

Tanto yo como otros compañeros de departamento, que también completaron el Programa de Certificación en Coaching Ejecutivo, vimos claro que incorporar los principios sobre los que se basa el coaching ontológico (las personas pueden cambiar; la misma realidad puede llevar a interpretaciones diferentes pero válidas; la separación entre el SER y el HACER,) a nuestro modelo de liderazgo podía resultar útil y poderoso.

¿Cómo cuantifican el éxito del coaching? Es importante que se establezcan indicadores cuyo seguimiento durante todo el proceso y análisis al final permiten determinar el éxito de las prácticas de coaching. Además del feedback del manager, el uso de herramientas como el cuestionario 360º nos resultan de mucha utilidad para hacer balance del proceso.

¿Cuál es valor diferencial de EEC? Yo destacaría su profesionalidad y flexibilidad. La extensa experiencia de sus coaches y profesores. Todas sus contribuciones nos han permitido contar con un programa de formación en liderazgo consistente y completo con una valoración por parte de los asistentes, hasta el momento, extraordinariamente positiva.

¿Qué significado tiene el coaching en Roche Diagnostics?

Aportar soluciones individualizadas y ofrecer una formación útil, aplicable y de calidad es una prioridad de nuestro departamento de Formación y Desarrollo. En esta línea, el coaching se ha convertido en unas herramientas básicas de crecimiento directivo y de desarrollo personal y profesional

FEBRERO 2013



Ampliando futuros.