

Proyecto Envido: El Coaching como una buena herramienta para el desarrollo de las PYMES

Javier Cantera

Socio Director de Human Coaching

La realidad empresarial española se destaca por el alto nivel de pequeñas y medianas Empresas, que suelen estar muy lejanas a modelos sofisticados de Recursos Humanos. Las PYMES son una realidad diferente a una Empresa y necesita de un nivel de adecuación mayor de cualquier paradigma de Recursos Humanos. El coaching como herramienta de desarrollo profesional de directivos deba contextualizarse a la PYME, teniendo en cuenta la inmediatez, la aplicabilidad y el pragmatismo en sus soluciones. A continuación vamos a desarrollar en un caso real de una Empresa un modelo completo de coaching

Esta Empresa del sector de muebles de oficina de más de 250 empleados presentaba el reto estratégico de un salto cualitativo de diversificación. Tras su instalación potente con marca en el sector de oficinas, se plantea una diversificación vertical (otros procesos de reformas, mamparas) y una diversificación horizontal (salud, mobiliario urbano) y en este nuevo proyecto se plantea un asesoramiento a través del coaching.

El coaching se lleva a cabo a tres niveles:

- Coaching individual con el Consejero Delegado
- Team coaching con el Comité de Dirección.
- Coaching programado en personas claves de la organización.

Con este modelo se plantea asesoramiento en diferentes facetas

- Asesoramiento en desarrollo estratégico.
- Asesoramiento en desarrollo directivo.
- Asesoramiento en alineamiento de la persona a la estrategia de la Empresa.

El modelo plantea un proceso sistemático de acompañamiento del cambio en la PYME que se plantea como objetivo:

- Tener un proceso de apoyo frente a la incertidumbre de nuevos negocio y nuevos mercados.
- Desarrollar un acompañamiento para consultar los procesos de toma de decisión ante situaciones complejas.
- Potenciar la sincronía de opinión entre los diferentes niveles de dirección por potenciar la coherencia del cambio.
- Facilitar la labor del directivo en el proceso de cambio.

El proyecto se llama "ENVIDO", por utilizar una metáfora que fuera compatible con el origen vasco de la Empresa. No era dar un órdago (y quitar esfuerzo donde actualmente sigue siendo rentable) sino más bien envidar en la apuesta a otros áreas de negocio, La particularidad del "ENVITE" eS la posibilidad de volverse a Atras si el negocio no funcionase.

Fase 1ª

Empezó
antes en el tiempo

Estableció
la "visión" del Consejero Delegado

Pautó el

cambio

Fase 2ª

Reestructuración
en nuevos roles del cambio

Analizar
dinámicas y procesos directivos

Las nuevas

Desarrollo del equipo de cambio

Fase 3ª

Acompañamiento
a los cambios de función

Desarrollo de expectativas y acompañamiento en
procesos de nuevas decisiones.

Con este esquema lo que se pretende obtener es una lógica de actuación desarrollada por un equipo de tres coach durante la aplicación de los diferentes niveles organizativo. Al final, la Empresa debe tener una red de ayudas extras por coach profesionales y seniors, que permitan apoyar en los nuevos riesgos empresariales que estamos hablando. No se puede hablar de que el coaching servía sólo para el intercambio de experiencias del coach al coachee sino también para:

- Sintonizar con alguien que estuviese imbuido en la estrategia de la Empresa, conociese su cultura, pero tuviese la libertad de actuación de ser un coach externo.
- Aconsejar desde la frialdad externa, en un proceso de decisión a veces muy influido por la inmediatez y que necesitamos consultar rápidamente con alguien externo.
- Desarrollar un clima de confianza con el coach externo que dispone de un conocimiento vertical (Desde Consejero Delegado a los Técnicos), y por tanto puede alinear los enfoques y actitudes frente al cambio.

Este esquema tiene su éxito en la coherencia de la intervención, pues desde la visión estratégica, las decisiones de negocio hasta la operativa interna responden a una misma lógica. Los coachs se convierten en el referente externo que apoyan la evolución interna, y en algunos casos, se destaca el nivel de influencia no sólo se introduce en un nivel sino también de una forma sistemática en todos los niveles organizativos

Los principales comentarios hacia este modelo recogido por los participantes de la empresa son:

- No te dice lo que hay que hacer sino cuenta y te ayudaran a hacer cómo.
- La inmediatez de las respuestas, las sesiones de coaching no son cursos de formación sino situaciones que puedo propiciar yo en cualquier momento.
- Los coachs son parte de la estrategia, están ahí para decirnos que no olvidemos que hay que empujar.
- Cuanto más sesiones menos necesitaremos de su ayuda, pero en un principio lo primero que pensábamos era utilizar a los coachs.
- En los Comités de Dirección, cuando esta el coach, presente modulamos nuestra conducta ay que por su experiencia nos puede criticar nuestra perdida de tiempo.

Con estos comentarios reales podemos concluir que esta experiencia de coaching aplicado a PYME tiene las siguientes características:

- Hay que buscar modelo de coaching integrales de aplicación a varios niveles organizativos para alinear actitudes y estrategias de cambios. Principalmente, en PYME donde es posible hacerlo por el número de posibles coachees.
- El coaching es una herramienta de desarrollo si es utilizada desde la propia dirección hacia los diferentes niveles organizativos. Si no empieza el consejero delegado, el coaching como cualquier otra herramienta pierde su poder evocador.
- Que las PYMES requieren inmediatez (sesiones de coaching a disposición de los coachees), pragmatismo (hablar de esta estrategia en esta cultura) y aplicabilidad (en proyectos y problemas reales del día a día).
- Que el coaching es una buena herramienta para las PYMES por su poco lucro cesante (tiempo empleado), y por su cercanía, lo cual expresa la necesidad de apoyos individuales en situación de cambios empresariales.

Al fin y al cabo, no estamos inventando nada nuevo sino apoyándonos en el poder del aprendizaje interpersonal a través de varios coaches profesionales externos. El aprendizaje debe basarse en realidades cercanas para ser eficaz para una PYME. Para terminar, expresar lo que decía el gran poeta JOHN MILTON, que como saben durante unos meses de 1.660 estuvo desaparecido. Su apoyo a CROMWELL y la llegada de CARLOS II de Inglaterra le llevaron a desaparecer. Cuando volvió a la escena literaria le preguntaron por el incremento de su sabiduría tras los largos viajes que había realizado y el gran poeta dijo "la principal sabiduría no es el profundo conocimiento de las cosas remotas, desusadas, oscuras y sutiles, sino el de aquellas que en la vida cotidiana están ante nuestros ojos".

Las PYMES nos piden un coaching cotidiano e incluso incómodamente real.

La Empresa emprendió el cambio estratégico con esta red de asesoramiento a través del coaching que tenía tres fases: