

Coaching y equipos de rol múltiples

Por Javier Cantera Herrero

Socio Director de Human Coaching

Este caso representa un intento serio de utilizar el coaching como herramienta de aglutinación de un equipo entero a un proyecto. Durante los años 2002 al 2005 se desarrolló este proyecto teniendo como objetivo crear un equipo directivo que asumiera un triple rol: un rol geográfico, un rol funcional y un rol de unidad de negocio.

Este reto se lo propuso esta empresa multinacional americana del sector electrónico por varias razones, en primer lugar por el alto nivel de experiencia del equipo directivo que requería un reto de crecimiento que no implicase solo una promoción jerárquica, ya que el puesto de Consejero Delegado lo había ocupado uno de ellos en los últimos seis meses.

En segundo lugar, por el desarrollo natural de un equipo que debía tener mayor empleabilidad debido al proceso de concentración operativa realizada por la multinacional a nivel europeo, se habían localizado en Holanda los procesos administrativos, en Irlanda los procesos informáticos a hacer y en Milán los procesos comerciales.

Y, por último, por tener un reto común convirtiéndose en una "Best Practice" de la forma de gestión directiva en el territorio de Iberia para la multinacional y, por tanto, asumir la posibilidad de convertirse en centro de excelencia del nuevo modelo que se denominó TRIADA, ser responsable de un equipo en un área geográfica, de un equipo especialista en una función, y finalmente, de un equipo experto en una línea de negocio de la Empresa.

Este proyecto se puede llevar a cabo por la figura del Consejero Delegado que convenció a sus anteriores compañeros de la necesidad de crecer por nuevas funciones, por visibilidad europea, y, ante todo, al reconocer que las relaciones informales existentes entre ellos posibilitarían la orientación al proyecto TRIADA.

Para llevar a cabo este proyecto se contactó a un coach externo, cuya función era dotar de herramientas y habilidades para asumir este triple rol directivo. Se daba la circunstancia que los directivos provenían en su mayoría

de la distribución geográfica de la compañía en la península ibérica. El coach externo lo primero que trabajó con el Comité de Dirección (6 personas + Consejero Delegado) fue establecer el mapa de funciones directivas. En este mapa de funciones salía una visión de esta forma:

GEOGRAFICA

Zona 1 Sede Bilbao	NOROESTE	
Zona 2	NORESTE	Sede Barcelona
Zona 3	SUROESTE	Sede Sevilla
Zona 4	SURESTE	Sede Valencia
Zona 5	CENTRO	Sede Madrid
Zona 6	PORTUGAL	Sede Lisboa

FUNCIONAL

ECONÓMICO FINANCIERO

LOGÍSTICA

COMPRAS

R. HUMANOS

COMERCIAL ()
No había producción en España)

LÍNEAS DE NEGOCIO

ELECTRÓNICA AUTOMOCIÓN

ELECTRÓNICA CONSTRUCCIÓN

ELECTRÓNICA INDUSTRIAL

El mapa de funciones eran 6 Áreas Geográficas, 5 Funciones y 3 Líneas de Negocio.

Después, el coach tuvo sesiones individuales de trabajo con cada miembro del Comité de Dirección para establecer la distribución de este mapa de funciones. En este proceso de coaching se fue buscando expectativas, conocimientos, experiencias, capacidades, pero ante todo convergencia de experiencias realizadas en trabajos posteriores. Tras el análisis de cada directivo (se les pasó una prueba de estilo de trabajo, en concreto PERFORMANSE) se estableció un cuadro de preferencias, de capacidades y de viabilidad. Se trataba de buscar criterios de asignación en función de razones a corto y medio plazo :

- De Negocio: En
que área se estaba desarrollando y que
tipo de negocio.

- De Conocimiento:
Quién sabía de qué.

- De Actitudes:
Quién quería hacer qué

-

Como siempre, no existe la cuadratura del círculo. Y nos encontramos con personas, funciones y negocios sin asignar directamente. Con esta información procedimos a realizar un "workshop" de nuevos retos utilizando técnicas de TEAM COACHING. A este workshop solo se iba con tres requisitos:

- Todo directivo debía ser retado con algo que no sabía.
- Todo directivo debía retarse con un cambio.
- Todo directivo debía asumir la decisión del grupo.

Con esta fórmula tan simple se abordó dos días de trabajo donde se acordó el denominado CUADRO DIRECTOR DE DIRECCIÓN, que tras la negociación quedó establecido:

Directivo 1

Directivo 2

Directivo 3

Directivo 4

Directivo 5

Directivo 6

Noroeste

(Bilbao)

Noreste

(Barcelona)

Suroeste

(Sevilla)

Sureste

(Valencia)

Centro

(Madrid)

Portugal

(Lisboa)

Económico Financiero

Logística

Compras

Económico Financiero

Logística

Compras

Recursos Humanos

Comercial

Recursos Humanos

Comercial

Económico Financiero

Logística

Compras

Recursos Humanos

Comercial

Electrónica Industrial

Electrónica Automoción

Electrónica Industrial

Electrónica Construcción

Electrónica Construcción.

Electrónica Construcción

(Barcelona)

Suroeste

(Sevilla)

Sureste

(Valencia)

Centro

(-----)

Portugal

(Lisboa)

Tras establecer el cuadro director de dirección se establecieron 4 necesidades de coordinación del coach con el equipo, a través de diversas sesiones posteriores de coaching:

-
Bonus de
Desarrollo: Inversiones en
visitas, cambios de funciones y formación que cada directivo debería proponer
en colaboración con el coach.

-
Diagramas
de interacción: Los directivos
que comparten las líneas de negocio (eran 3 equipo de 2 personas) debían
coordinarse con el coach una vez cada dos meses, para facilitar la interacción
entre ellos.

-
Reuniones
directivas discontinuas: Cada
mes se reunían todos los directivos con orden preestablecido de discusión cuya
primera parte y última parte asistía el coach. Al principio, en la definición
de las problemáticas, y al final para validar y/o criticar las decisiones que
van a tomar. Esta presencia del coach al principio y final de la reunión
directiva fue muy bien valorada.

Coaching a

petición: Esta necesidad

consistía en la posibilidad de pedir una sesión de coaching entre las reuniones directivas por parte de cada directivo. Y también solicitar coaching a un compañero por una situación observada por cualquier otro de los directivos, solamente estaba delimitada a una petición entre una reunión y otra reunión.

El resultado fue óptimo, en el año 2006 fue denominada "best practice" y el proceso de coaching se ha ido restringiendo por el nivel de realización del equipo.

A modo de conclusión, podemos pensar que el coach fue un catalizador de opiniones, un retador, y ante todo una figura de acompañamiento en el proceso del cambio que debe emprender cada directivo, cuando se estructura una nueva forma de trabajar en equipo.

Esta experiencia compleja sólo pudo funcionar por la estructura multinacional de la Empresa, por el proceso de europeización y, ante todo, por el nivel de madurez del equipo directivo (una media de unos 15 años de experiencia en la Empresa y alto nivel de desarrollo personal). Aunque también se sufrió por situaciones individuales, por enfrentamientos históricos y, sobre todo, por la resistencia al cambio, que como sabemos, es una actitud que a veces configuramos en una aptitud .

Las enseñanzas que el coach extrajo del caso fueron:

1. El coach hace lo que el coachee espera que se debe hacer. Dicho en forma de ERICA JONG " Un consejo es algo que pedimos cuando ya sabemos la respuesta, pero preferimos no saberla".

2. El coach se le paga no sólo por entrenar sino también por retar a aprender. O como decía aquél escritor español NOEL CLARASO "Ser capaz de morir por una idea no es grandeza. La grandeza es tener la idea".

3. El coach debe marcar muy bien los "tempos", pues a veces hay una visión superficial de avanzar, y hay veces que implican que cualquier avance tenga un retroceso. Ya lo decía AMADO NERVO "La mayor parte de los fracasos nos vienen por querer delimitar la hora del éxito".

Dar consejos, tener ideas y acertar en la hora del éxito son las visiones del coaching que se puede transmitir de este caso.