

El coaching como instrumento para mejorar la productividad de las empresas

El coaching y la externalización de procesos fueron los dos ejes principales en torno a los cuales giró la mesa redonda Desayunos con Talento, organizada por Equipos y Talento y patrocinada por Avansis y Execoach. Para debatir sobre el tema, el evento contó con una nutrida asistencia de representantes relacionados con la gestión de personas, tanto de la empresa privada como de la Administración Pública.

La diversidad fue el rasgo que caracterizó el desayuno de trabajo celebrado el 29 de abril en Madrid. En él estuvieron presentes representantes de compañías del sector de la alimentación, los seguros, la farmacia, la tecnología, la consultoría, la formación, la participación social y la Administración Pública; nada extraño teniendo en cuenta que el coaching es una metodología transversal que se puede utilizar en cualquier organización, independientemente del

mercado en el que ésta opere. Por ejemplo, para **Mutua Madrileña**, es una técnica que utilizan como parte de la ayuda que proporcionan para que sus empleados alcancen sus metas profesionales. "Tenemos identificado el nivel de cada uno de ellos y hacia dónde queremos que lleguen, junto con los retos de la compañía. El coaching nos ayuda a alcanzar esos objetivos", explicó **Cristina Esteban**, gerente de Desarrollo de la empresa.

Por su parte, **Jesús Torres**, director de RRHH de **Rentokil Initial**, expuso una de las experiencias que desde su organización están teniendo con esta metodología, a la que han llamado coaching salud. "Con el fin de reducir el absentismo y las bajas laborales, estamos formando a los trabajadores en salud corporal, nutricional y ambiental, con motivadores personales que les ayudan a cuidarse", comentó.

Y es que, como apuntó **Rosa Cañamero**, socia directora de **Execoach**, "el coaching individual tiene un efecto cascada en las organizaciones que revierte en el jefe y en el potencial del equipo, todo lo cual repercute en la compañía en su conjunto". Es algo que, de hecho, se aprecia perfectamente en una nueva tendencia de coaching que se está demandando mucho, tal y como confirmó **Javier Carril**,



Antonio Duarte
director de RR HH de Hertz

Susana Sánchez
teniente de Alcalde de Hacienda, Patrimonio y Personal del Ayuntamiento de Boadilla del Monte

Jesús Torres
director de RR HH de Rentokil

Lourdes Lázaro
directora de RR HH de Avansis

Carlos Fernández
director de RR HH de EMC

Javier Carril
socio director de Execoach

Ignacio Fraganillo
responsable de Relaciones Laborales de Avansis

Rosa Cañamero
socia directora de Execoach

Jesús Luis García
director general de Avansis

Eduardo Gonzalez
director de Eventos, Proyectos y RR HH de Hazteoir



Carmen Alonso,
Liberty Seguros

“Para nosotros el manager debe ser un coach de su equipo por eso les dotamos de esta herramienta que desarrolla su liderazgo”



Pedro Casaño,
Mondelez

“Nos encontramos en un proceso de externalización de backoffice del área de Recursos Humanos, para concentrarnos en el core de nuestra actividad”



Cristina Esteban
Mutua Madrileña

“Nuestro criterio en la externalización se basa en hacerlo para temas operativos buscando la profesionalización y el expertise”



socio director de Execoach: “Consiste en que un coach asista a las reuniones reales de equipos y vea cómo se desarrollan, puesto que éstas son el reflejo de cómo después trabaja el grupo. De esta forma, puede ayudar a mejorar la productividad y la eficiencia”.

En el caso de **Mondelez**, la compañía apuesta por hacer coaching individual sobre todo cuando han de

“fortalecer alguna carencia de habilidades de los directivos”, según **Pedro Casaño, director de RRHH** de la empresa. De hecho, incluir a los managers en procesos de coaching resultó una forma de actuar muy extendida entre los asistentes a la mesa redonda. “Para nosotros el rol de un manager ha de ser el de un coach de equipos. Por eso, hemos ampliado las herramientas del coach a este colectivo para que

pueda liderar satisfactoriamente a sus colaboradores”, afirmó **Carmen Alonso, directora de Desarrollo de Liberty Seguros**. Eso mismo se hizo también en **Avansis**. En palabras de **Lourdes Lázaro, responsable de Recursos Humanos** de la empresa, “nuestra primera experiencia con el coaching fue con nuestro comité de dirección, algo que nos dio muy buenos resultados”. Por su parte, en **Hertz** también se apo-



María López
asociado senior
de Laboral de
Deloitte

Cristina Esteban
gerente de
Desarrollo de
Mutua Madrileña

Carmen Alonso
directora de
Desarrollo de
Liberty Seguros

Miguel Angel Díaz
Business Affairs en TLS de
Telefónica Educación
Digital

Pedro Casaño
director de RR HH de
Mondelez



**La diversidad de los
participantes fue una
demostración de que el
coaching aplica a
cualquier organización**

yan en esta metodología, sobre todo “para cambiar hábitos que están en fase de maduración de forma lo más rápida posible y con una gran consolidación”, expuso **Antonio Duarte, director de RRHH** de la empresa. Y es que, para el directivo, “cada manager debe tener habilidades de coach, porque es fundamental que tenga sensibilidad para trabajar con

Antonio Duarte

Hertz

“Utilizamos el coaching para modificar comportamientos de la forma mas rápida posible y con gran efectividad”



Jesús Torres

Rentokil

“Hemos desarrollado la iniciativa Coaching Salud para ayudar a los trabajadores a cuidarse y contribuir a reducir el absentismo”.



Carlos Fernández

EMC

“Comenzamos con el coaching hace ya varios años con el objetivo principal de desarrollar a nuestros directivos”



equipos con los que establecer el camino que deben seguir”. Lo malo de eso es que, en determinadas circunstancias, esto tiene “mala fama”, según remarcó **Carlos Fernández, director de RRHH de EMC2 Systems Spain**. “El coaching es un cambio psicológico que muchas veces se percibe como algo negativo, y esto no debe ser así. En nuestro caso, empezamos con ello hace muchos años, sobre todo para potenciar las habilidades de nuestros directivos”, comentó. No en vano, Carril, de Execoach, confirmó que resulta “imprescindible, por coherencia, que el equipo de dirección de cualquier empresa haga coaching”. Además, según este directivo, viene bien para “mejorar el liderazgo y la motivación de los equipos”, así como para “fidelizar y acompañar” a los empleados.

Empleados desplazados

Y no sólo en esas situaciones. El coaching también resulta efectivo para ayudar a los trabajadores que pasan su jornada laboral en las instalaciones de sus

clientes, tal y como expuso **Jesús Luis García, CEO de Avansis**. “Nuestros equipos humanos trabajan en el cliente, lo que les genera una especie de limbo, porque no saben muy bien a quién pertenecen. Son personas desubicadas y que necesitan motivación”. Por eso, decidieron aplicar el coaching, lo cual, previa petición de sus clientes, lo extendieron también a los equipos de éstos. “Esta situación la viví en primera persona cuando era responsable de RRHH de Sun Microsystems”, puntualizó **Eduardo González, actual director de RRHH de la plataforma de participación social HazteOír**. “En estos casos era complicado gestionar el talento y el coaching, y debíamos hacer vericuetos para poder llevar a buen puerto el plan estratégico de la empresa. Pero al final la estrategia de Avansis funcionó muy bien y conseguir retener a muchos profesionales”, comentó.

Y es que, incluso, el coaching es adecuado para potenciar y mejorar las relaciones laborales. En este punto, según explicó **María López, asociada senior del**

Área Laboral en Deloitte, “es muy importante la labor de negociación que actualmente realizan los abogados para evitar el conflicto”. Por eso, apuntó “es interesante la labor del coaching para fomentar el compromiso del trabajador en un momento delicado, sobre todo en procesos de subcontratación”.

Claro que el coaching no sólo resulta positivo en la empresa privada. La Administración Pública también está dando sus pasos en este sentido, como desveló **Susana Sánchez, teniente de alcalde del Ayuntamiento de Boadilla del Monte**. “Nuestro objetivo es incorporar formación y promocionar el liderazgo de los responsables de la Administración para transformar el tiempo en valor”. Para ello desde el Ayuntamiento han hecho hincapié en dos actuaciones principales: una interna, a través de programas de formación y rotaciones horizontales y verticales; y otra externa, con una mejor atención al ciudadano a través de “la máxima cercanía, la transparencia y la confianza, y la modernización a través de la administración electrónica”, explicó.

Jesús Luis García

Avansis

“Nuestros empleados trabajan en muchos casos en casa de cliente por lo que el coaching nos ayuda a fidelizarlos”.



Eduardo Gonzalez Hazteoir

“Uno de los valores del coaching, aunque sea de forma indirecta, es el de conseguir fidelizar al talento”.

Susana Sánchez Ayuntamiento de Boadilla del Monte

“Nuestro objetivo es incorporar formación y promocionar el liderazgo de los responsables de la Administración”

María López Deloitte

“Es interesante la labor del coaching para fomentar el compromiso del trabajador en momentos delicados”

Miguel Angel Díaz Telefónica Educación Digital

“Organizamos cursos corporativos en los que participa y se implica la alta dirección”



Mentoring

Durante el transcurso de la mesa redonda, también salió a relucir un concepto ligado al coaching que muchos de los asistentes repitieron con asiduidad: el mentoring. Por ejemplo, en Liberty Seguros disponen de un programa de estas características “que se apoya en las personas con capacidades más potentes”, afirmó su directora de Desarrollo. Es ello también trabajan en **Telefónica Educación Digital**. “Organizamos cursos corporativos en los



Detección de fortalezas y debilidades y desarrollo de talento son algunas de las principales aportaciones del coaching

que participan y se implican la alta dirección de la empresa, donde exponen temas de liderazgo y realización”, aseguró **Miguel Ángel Díaz, business affairs** de la compañía. Aparte de esto, impulsan también el mentoring de equipos. “Fomentamos mucho que los grupos se reúnan, compartan, colaboren, midan su trabajo...”. Y también hay quien se decanta por hacer mentoring inverso como Mon-

delez. “Hemos desarrollado un programa para que nuestros directivos vayan acompañados de jóvenes emprendedores de 23 y 24 años para que les transmitan lo que buscan las nuevas generaciones y que no nos desconectemos de las necesidades de los consumidores”, expuso Casaño.

En cualquier caso, y según quedó patente durante la celebración de la mesa redonda, el mentoring y el coaching están estrechamente unidos. Tanto es así que, en palabras de Carril, de Execoach, “los clientes demandan programas de mentoring interno en el que se desarrollen habilidades de coaching”. Es lo que, por ejemplo, están haciendo en EMC2 Systems Spain. “Trabajamos la figura del coach-mentor. Formamos en coaching a los mentores de la casa. De esta forma, hemos conseguido durante los últimos doce años un rotación por debajo del 3%”.

Precisamente, la repercusión y el retorno de la inversión que este tipo de programas tiene en cada empresa fue otro de los aspectos que también generó opiniones diversas en la mesa redonda. Por ejemplo, a Alonso, de Liberty Seguros, le cuesta encontrar “el ROI económico” de este tipo de acciones, aunque reconoció que en el coaching individual “se puede medir mejor, porque se cubre de forma más óptima cualquier gap”. No obstante, para Esteban, de Mutua Madrileña, esto sí se puede medir ateniéndose a “las variables críticas”. Para ello, “hay que dedicar tiempo a hacer un programa que recoja una cuantificación económica, porque lo que no puedas medir no se puede mejorar”, manifestó.

Externalización de servicios

El último tramo de la mesa redonda estuvo dedicado a la externalización de servicios de gestión de personas, un proceso en el cual se encuentran inmersas compañías como Mondelez y que es permie concentrarse en la aportación de valor a la compañía. “Estamos externalizando el backoffice de

Recursos Humanos, todo lo que no es core”, explicó Casaño. Para Esteban, de Mutua Madrileña, lo principal es “externalizar temas operativos”, y buscar en esa decisión proveedores que aporten “profesionalización y expertise”; mientras que para Alonso, de Liberty Seguros, las empresas deben sacar fuera “servicios complementarios” para los cuales compran “tiempo, diseño y actualización para estar al día, más que proceso enteros”, aclaró.

Ahora bien, Lázaro, de Avensis, aportó el punto de vista de su consultora como especialista en ofrecer ese tipo de servicios. “Nosotros les preguntamos a nuestros clientes qué necesitas, en qué puedo ayudarte”. Y es que, como comentó Fernández, de EMC2 Systems Spain, “a veces se hace más caso a los consultores externos que a los internos, porque a través de ellos es más fácil conseguir lo que se quiere” ■

Javier Carril Execoach

“Una de las últimas tendencias en coachig consiste en que un coach asista a reuniones reales puesto que son el mejor reflejo de cómo se trabaja en equipo”.

