

ANEXOS

Entrevista Laboratorios Farmacéuticos CINFA

Entrevista al Departamento de Recursos humanos

Buen día,

Somos estudiantes de Foro Europeo – Escuela de Negocios de Navarra, en este momento estamos realizando un estudio acerca del impacto que ha tenido el coaching y el mentoring en los directivos para la gestión del talento humano en las empresas, con el fin de obtener información para el desarrollo de esta investigación realizaremos la siguiente entrevista.

Queremos agradecer su tiempo y dedicación en el desarrollo de esta actividad.

Según su tamaño y estructura jurídica, ¿Qué tipo de empresa es? ¿En qué sector desarrolla sus actividades?

Patricia Elia: Cinfa es un laboratorio farmacéutico que tiene aproximadamente 850 empleados, la mayor parte de ellos son empleados fijos y luego hay una parte de trabajadores temporales para atender picos de producción.

Lo que nosotros hacemos como laboratorio farmacéutico son productos que se venden en la farmacia, estos productos pueden ser medicamentos, productos que se venden sin receta médica (OTC), productos para la piel; cremas, maquillaje, Dermofarmacia y por ultimo pueden ser productos de ortopedia, es decir, medias de compresión, circulación, productos de podología.

El canal de distribución es la farmacia, están localizados en Pamplona la mayor parte de los empleados y luego tenemos dos filiales una en Corea y otra en Argelia y aquí en España tenemos una red comercial de unos 250 delegados comerciales que visitan las farmacias y están distribuidos por toda la geografía española, eso es lo que llamamos nuestra red de ventas.

¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la empresa?

P: CINFA está en crecimiento, ahora mismo seguimos en crecimiento a pesar de la crisis en España y sobre todo este crecimiento se debe a que nos estamos implantando internacionalmente y tenemos proyectos para desarrollar, entonces sí solo dependiéramos de España tendríamos un crecimiento menos pronunciado, más estable, pero si me preguntas al día de hoy diría que estamos en crecimiento.

Teniendo en cuenta lo que nos mencionas, ¿las iniciativas de expansión son aquí en Europa o también han pensado en otros continentes?

P: Nosotros exportamos desde hace muchos años, entonces esa exportación efectivamente es en toda la geografía del mundo y fundamentalmente es en América Latina y en África, nosotros ahora estamos haciendo una apuesta por Asia teniendo nuestra central en Corea y en África Argelia, en Centro América y Sur América un punto importante para nosotros es Panamá.

¿Qué tipo de estructura organizacional maneja la empresa? ¿Con cuántos trabajadores cuenta actualmente la compañía?

P: Tenemos una dirección general, área de operaciones, producción y compra, área internacional, división comercial, área de desarrollo de productos y negocio, departamento financiero y desarrollo de personas. Tiene una estructura vertical.

¿Cuál es la estrategia de gestión de personas que usan en la empresa?

P: Se basa en el desarrollo del talento de las personas que hay en la organización y en la captación de las mismas.

¿En la empresa hay alta rotación?

P: La rotación es muy baja.

¿Desde cuándo implementaron el Coaching y el Mentoring como herramientas de gestión del capital humano?

P: El coaching desde 3 a 4 años que lo usamos.

¿Cómo y por qué surge la idea de implementar el Coaching y el Mentoring como herramientas de gestión y no otras?

P: Pues empezamos a usar coaching porque anteriormente para el desarrollo sobre todo del liderazgo habíamos utilizado otro tipo de instrumentos, inicialmente utilizamos otros métodos como por ejemplo enseñar a los líderes a hacer un desarrollo de sus personas basado como en un esquema de competencias y luego con el tiempo conforme los líderes fueron madurando dentro de la organización vimos que la parte del desarrollo del coaching era importante porque al final lo que hay detrás de cada puesto es una persona y esa persona en concreto tiene sus características de personalidad, su manera de gestionar propia y también sus áreas de mejora y sus áreas de potencial concretas como personas con nombres y apellidos, y el coaching es una buena manera de trabajar esto, entonces por ese motivo nosotros contactamos con

distintas empresas y con una de ellas nos entendimos muy bien para trabajar.

Empezamos a trabajar con ellas para formar a los líderes en ser coach de las personas de sus equipos, entonces ese líder recibía coaching a lo largo del programa y al mismo tiempo se le orientaba en cuáles son las bases del coaching para desarrollar al equipo.

Los líderes se escogieron por unidades de negocio, ellos iban asistiendo a la capacitación por fases.

Esta herramienta, ¿está siendo usada más a la base de la organización o al equipo directivo también?

P: Se aplicó a los altos y medios mandos, siguiendo una línea, en donde se transmitía el conocimiento adquirido, la idea es implicar a toda la organización en una manera de gestionar.

Se hacen auditorias de mejora, satisfacción del cliente interno y entrevistas del clima laboral por áreas y departamentos para emprender acciones.

Donde los líderes que han visto el coaching son mentores y así en una línea descendente.

Quien es el encargado de realizar estas actividades, personal directo del Departamento de Capital Humano, Coaches externos...

P: Se hace a través de Coaching externo y Coaching interno que hacen los líderes.

¿Cómo surgió la idea de implementar el coaching en la organización?

P: Parte del departamento de recursos humanos, que se lo planteo a la dirección y a partir de ahí se empezó a adaptar.

¿Por qué implementar el Coaching y no otra herramienta?

P: Porque lo importante es la persona, entonces el coaching reúne múltiples áreas que se pueden trabajar con las personas y como creemos en la importancia de las personas en la organización consideramos que para eso el coaching es muy útil.

¿Qué planes tienen para el futuro respecto a este tema?

P: El programa de este año es para los jefes de venta y el mismo programa a distintos grupos de la organización y al mismo tiempo acompañado de otras cosas, como por ejemplo convivencia y trabajo de cosas concretas de la organización, salidas grupales, entrevistas.

Como me comentaste anteriormente, el uso de estas herramientas tiene relación con la estrategia del negocio. ¿Cómo hicieron para alinearlo con la estrategia corporativa de la organización y que todos los colaboradores se vieran involucrados?

P: Una de las partes fundamentales del coaching es determinar que la persona que hace coaching tenga claro cuál es su misión en la organización y cuáles son sus responsabilidades, es parte fundamental del coaching alinear el trabajo y lo que se espera de ti. Además el coaching facilita que las personas puedan adaptarse a los cambios, lo que ayuda a alcanzar los objetivos de la empresa.

¿Qué clase de impacto o mejora se ha generado en el departamento de recursos humanos y en las unidades de negocio después de aplicar esta metodología?

P: Yo diría que las personas se centran en lo que tienen que hacer, la cohesión de los grupos que ayuda en la toma de decisiones día a día, otra parte fundamental del programa es que está basado en la responsabilidad, entonces aleja mucho las posiciones victimistas, lo que hace es crear una conciencia clara en la organización, se enfoca en la solución y no en el problema, eso es algo que se ve muy claro.

¿Qué competencias se mejoran?

P: El trabajo en equipo, enfoque a objetivos, responsabilidad, y sobre todo la comunicación horizontal pues la comunicación vertical aún sigue siendo más difícil.

Muchas gracias por tu colaboración y tu participación en la entrevista.

Entrevista Grupo la Información

Entrevista al Departamento de Recursos humanos

Buen día,

Somos estudiantes de Foro Europeo – Escuela de Negocios de Navarra, en este momento estamos realizando un estudio acerca del impacto que ha tenido el coaching y el mentoring en los directivos para la gestión del talento humano en las empresas, con el fin de obtener información para el desarrollo de esta investigación realizaremos la siguiente entrevista.

Queremos agradecer su tiempo y dedicación en el desarrollo de esta actividad.

**Según su tamaño y estructura jurídica, ¿Qué tipo de empresa es?
¿En qué sector desarrolla sus actividades?**

LOURDES PAZ: La empresa está en el sector de la comunicación, es una empresa que tiene ciento diez años, nació en 1903. Nació como un periódico para dar servicio a la sociedad navarra, para ayudarla a crecer dentro de lo que el accionista de aquel entonces entendía que era un tema más puramente político. La empresa nació porque Navarra siempre ha sido independiente, con condiciones muy particulares, y era la defensa de esas condiciones lo que querían mantener. Y hoy es un grupo de comunicación que tiene un periódico, sigue teniendo un periódico, que es líder en la comunidad Navarra, y es líder en penetración a nivel nacional, es decir, Navarra es la comunidad donde más prensa se lee con respecto a habitantes, eso es lo que llamamos penetración de la prensa.

Y somos líderes en la comunidad tanto en nuestro mercado de la publicidad, es el que lleva una de las partes –de las patas- de ingresos del medio de la comunicación es la publicidad y otra la venta del producto, lo que es el puro periódico. En los dos somos líderes con el setenta por ciento del mercado en la comunidad Navarra.

Otra de nuestras patas es la comunicación en sí misma. Prestamos servicios de comunicación con una empresa que se llama Brandok, donde hacemos comunicación integral y marketing de trescientos sesenta grados a las demás empresas para que puedan vender sus productos, ayudarles en sus momentos de crisis, en sus buenos momentos, en todo lo que necesiten de comunicación y marketing, marca, y todo lo que necesiten las empresas. Eso es lo fundamental, luego tenemos una editorial, pero fundamentalmente en la pata de comunicación nos dedicamos a eso.

¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la empresa?

LP: Estamos en un momento de bajada. Primero porque la crisis afecta de un modo brutal a la publicidad que es uno de nuestros ingresos, y porque tiene una crisis estructural además de la coyuntural que en este momento está sufriendo el país, tiene una crisis estructural de la pura venta del producto. La comunicación o la información han cambiado mucho, ha nacido internet, han venido nuevas vías de información, nuevas formas de informarse. El papel, de alguna manera, desde el año 1999 lleva sufriendo pequeñas bajadas que ahora son más acusadas por la crisis.

Teniendo en cuenta, lo que acabas de mencionar ¿Cuál ha sido el plan, o iniciativas que ha implementado Grupo La Información ante este cambio y los retos que tiene? ¿La empresa cuenta con alguna iniciativa de expansión o internacionalización?

LP: No es tan fácil. Lo hemos intentado con nuestra empresa Brandok. Que es la empresa que si es como una agencia de comunicación y que es más, quizás, una actividad para sacar fuera. Pero el periódico lo que es el producto, Diario de Navarra, es difícil sacarlo fuera. Porque es muy local. Y la apuesta de este grupo, es justamente centrarnos mucho más en lo local. Es decir, hacer una información hiperlocalizada, que es en lo que nosotros somos fuertes, porque la hiperlocalizada no está en ningún otro sitio, lo tenemos nosotros.

Y la expansión sí que la estamos haciendo desde el ámbito de la comunicación, desde el ámbito de que somos un medio de comunicación, sabemos cómo ve la prensa todo lo que el resto del mundo hace y desde ese conocimiento de ciento diez años intentamos vender esa comunicación a las empresas. Hemos estado en Colombia, hemos estado en Panamá y en Uruguay, intentando llevar nuestros servicios pero tampoco poco ha sido de momento fácil. Seguimos intentándolo en México también, y seguimos intentándolo en Chile, y seguimos en contacto con Colombia y Panamá. Estamos en ello, no sabemos cuándo lo podremos hacer pero estamos en ello.

¿Qué tipo de estructura organizacional maneja la empresa?

¿Con cuántos trabajadores cuenta actualmente la compañía?

LP: En este momento, en lo que es todo el grupo, hay un consejo de administración, son ochocientos accionistas. Todos descendientes de los fundadores, porque no se permite que ningún accionista que no sea "hijo de" pueda tener acciones. Son todos en cascada, son ochocientos accionistas pero hay un consejo de administración no profesional de cinco miembros que se van cambiando cada cinco años con un máximo de cuatro años de mandato. A partir de ahí existe una dirección general con un director general, y luego ya el resto del equipo directivo que en este momento somos diez personas.

Estamos intentando hacer una estructura más plana, es decir, ya no tenemos tanto mando intermedio, pasamos directamente al resto del equipo. En total seremos unos doscientos treinta, doscientos cincuenta personas entre todo el grupo.

Hablando un poco ya del Departamento de Recursos Humanos ¿Desde cuándo trabaja para esta empresa y qué cargo desempeña en el departamento de recursos humanos?

LP: Yo trabajo en esta empresa desde hace exactamente veinte años, este año. En este momento soy la Directora de Capital Humano. No nos dedicamos exclusivamente a ser el Departamento de Recursos Humanos y Personal, aunque también tenemos nuestra parte de nómina, nuestra parte de prevención de riesgo, todo lo que un departamento de personal o de recursos humanos puede tener, pero además de eso nos dedicamos fundamentalmente, Cristina Diego, mi colaboradora, y yo al desarrollo de las personas, a traer cosas al resto de la sociedad y a que la gente a través, justamente, del Coaching o del Mentoring aprendan hacer las cosas de otra manera.

Entonces, ¿podemos decir que ese es el enfoque que tienen en el Departamento, el Desarrollo del Capital Humano?

LP: Si así es. Llevamos más o menos desde el año dos mil seis y dos mil siete con esa estrategia. No es fácil, no es un camino que se produzca de la noche a la mañana y cuesta, pero llevamos desde ese entonces con esa estrategia.

¿Y es desde ese entonces implementaron el Coaching y el Mentoring como herramientas de gestión del capital humano?

LP: Si primero empecé yo. Porque para poder aplicar algo primero hay que saber de qué estás hablando. Empecé yo con una Coach, hace ya unos años, bastantes. Seguidamente de hacer un proceso de Coaching hice un proceso de Mentoring con esa misma persona y luego ya empezamos a implantarlo en la organización.

¿Cómo y por qué surge la idea de implementar el Coaching y el Mentoring como herramientas de gestión y no otras?

LP: Bueno porque herramientas creo que hemos probado todas. Porque Cristina y yo somos personas bastante inquietas que nos preocupamos por ver que hay por ahí. Y es verdad que en una organización que es tan mayor, porque nuestra organización es muy mayor, con unas formas muy acusadas de hacer las cosas, hace un producto nuevo todos los días, cosas que no pasa en ningún proceso de fabricación, es decir, nosotros tenemos que sacar un

producto nuevo en su totalidad todos los días y eso hace que el día a día te coma para poder pensar que va a pasar mañana, o el día a día te coma para poder cambiar, o para hacer las cosas de una manera distinta, porque tienes que preocuparte porque al día siguiente a las 8 de la mañana o a las 6 de la mañana el producto tiene que estar en el punto de venta. Y además, con el agravante de que ahora el producto para cuando está en el punto de venta está muerto. Porque ya toda la información ya se sabe desde el día de antes. Por lo tanto, es muy difícil si no tomas distancia, el poder avanzar en un medio de comunicación como este.

Después de probar todo tipo de gestión de competencia, gestión de no sé qué, gestión de no sé cuánto, ir a cursos, dar formaciones, nos dimos cuenta de que, o hacías un proceso en el que alguien te llevase por un camino y te hiciese, tú misma darte cuenta de lo que había que hacer, o si no, no íbamos a poder cambiar. Y por eso lo implantamos, o lo estamos intentando implantar.

Nos puedes explicar un poco más, que tipo de Coaching o herramientas en específico están implementando. Entendí que se están formando como Coaches para después implantarlo e implementarlo en cascada en toda la organización.

LP: Como he dicho primero, empecé yo. Seguidamente tuvimos la oportunidad de hacer un proyecto que se llamaba proyecto "*Trainera*" donde todo el equipo directivo salimos a la calle a preguntar qué era lo que el ciudadano quería o no quería de nosotros como medio de comunicación. Y nuestras dos patas, tanto los usuarios, que nosotros llamamos que son los lectores de nuestro periódico, como los anunciantes que son los que nos ponen la publicidad, nos dijeron, fundamentalmente los anunciantes, que lo que querían era que les hiciéramos caso, que no fuéramos tan prepotentes, que estuviéramos más cerca de ellos, que les escuchásemos más. Una serie de competencias que a nosotros nos faltaban, y que empezamos a desarrollar con nuestra empresa Brandok a través del Coaching. Todos nuestros vendedores de publicidad, exclusivamente del Diario, pasaron a ser primero vendedores multi-productos de todo lo que nosotros hacíamos dentro de la organización y a partir de ahí los convertimos en gestores de satisfacción de necesidades.

El gestor de satisfacción de necesidades para nosotros era esa persona que va a la calle no a vender, sino a entender al cliente, a saber que necesita y a poder darle servicio. Esa transformación la hicimos a través del Coaching, a través de sesiones de Coaching fundamentalmente grupal. Tenemos Coaching individual en esta empresa, pero fundamentalmente lo que más estamos trabajando es el Coaching grupal que nos parece mucho más interesante que el individual.

¿Esta herramienta está siendo usada más a la base de la organización o al equipo directivo también?

LP: Al equipo directivo también. Pero es verdad que somos una empresa atípica porque empezamos por la base de la organización. Incluso el año pasado empezamos a crear unos equipos de trabajo en toda la organización, que también están trabajándose a través del Coaching. Equipos multidisciplinares donde entran personas de la redacción, personas de marketing, del equipo de ventas, de capital humano, personal de sistemas, de todos los departamentos de la organización. Estos equipos a través del Coaching y de aprender una serie de habilidades lo que hacen es trabajar áreas concretas. Área de educación, área de cooperación, Pamplona veinticuatro horas –que es la micro información de Pamplona-. Luego, a partir de ahí es que hemos empezado a trabajar con el equipo directivo.

Quien es el encargado de realizar estas actividades, personal directo del Departamento de Capital Humano, Coaches externos...

LP: Se hace a través de Coaching externo y Coaching interno que hacemos desde aquí.

Como me comentaste anteriormente, el uso de estas herramientas tiene relación con la estrategia del negocio. ¿Cómo hicieron para alinearlo con la estrategia corporativa de la organización y que todos los colaboradores se vieran involucrados?

LP: Como te he dicho, partió del proyecto Trainera. Este proyecto fue organizado directamente por la dirección general de acuerdo con el consejo de administración donde involucró a todo el equipo directivo, y el equipo directivo salió a la calle a ver que necesitábamos.

A partir de ahí la dirección general se involucró en la parte de la estrategia de diversificación, por decirlo de alguna manera, o de expansión, que era Brandok, esa es nuestra estrategia de expansión. Nos centramos desde el año 2007 más o menos hasta el año 2010 en esa estrategia de expansión, es decir que estábamos creando un nuevo negocio, estábamos creando un nuevo producto, necesitamos cambiar a las personas para ese nuevo negocio y para ese nuevo producto.

Todo ligado directamente desde la dirección general, Capital Humano trabaja de la mano de la dirección general, pertenece al comité estratégico. Nosotros como organización contamos con un comité que de alguna manera llamamos un equipo más estratégico donde estamos cuatro personas. La persona que representa a los usuarios o lectores, otra persona que representa las empresas y a las instituciones de Navarra, y otro Capital Humano –Cristina y yo- exclusivamente. Porque se supone que lo que queremos es cambiar a las

personas, o que las personas cambien porque nosotros no los podemos cambiar. Que las personas cambien y darles las herramientas para que lo hagan. En conclusión estamos ligados totalmente a la estrategia de la compañía.

Para concretar, es el Coaching la principal herramienta implementada en la organización, más que el Mentoring...

LP: El Coaching. El Mentoring lo hacemos quizás más desde dentro. El Coaching lo tenemos más externalizado con una persona que viene desde Madrid experta en Coaching grupal, y el Mentoring quizás sí que nosotros somos los que desde Capital Humano les llevamos en los grupos que os he comentado antes que se han creado, los grupos interdisciplinarios, hay dos figuras muy importantes en esos equipos de trabajo, que son Capital Humano que hace la parte de Mentoring y la parte de observación del equipo, cómo están, como se complementan, si tienen buen ambiente, que falta, que sobra para poder orientar el desarrollo. Y otra parte, que es la parte más técnica donde lo que hacemos es que el proyecto tenga una base, un Project, un tiempo, una fecha de finalización, y una serie de compartimentos técnicos que es una cabeza ingeniera que tenemos también en la organización. Entonces entre Cristina y la cabeza ingeniera son las que se encargan en el equipo de que eso funcione.

Y el Coach viene una vez al mes, cada mes y medio hacer la sesión de integración a los equipos y a los directivos, a todos.

Dijiste anteriormente que son una empresa atípica ya que comenzaron a implementar estas herramientas desde la primera línea de la organización. Me puedes explicar un poco más como ha sido este proceso...

LP: Pues, porque el equipo directivo, estaba muy empeinado en lo que ellos estaban haciendo y no había manera de hacerles entender que teníamos que hacer otras cosas totalmente distintas, que teníamos que pensar de otra manera. Tuvimos un conflicto el año pasado, teníamos que cambiar una serie de cosas del convenio, las cuentas no iban bien; entonces tuvimos un conflicto en donde la dirección general se reunió absolutamente con toda la plantilla en unas sesiones de diez personas para explicarles la situación de la empresa, que teníamos que cambiar, que teníamos que hacer las cosas de otra manera. Y lo que notamos ahí fue mucha desmotivación de la gente de base. Que la dirección de cada departamento quizás no nos estaba diciendo la verdad. Es decir, notamos cosas que las direcciones de los departamentos no nos comunicaban, no nos estaban transmitiendo. Había mucha desmotivación de la gente, mucho querer hacer cosas de otra manera pero que no sabíamos cómo. Y a partir de ahí fue donde dijimos, bueno tenemos que empezar por la gente que hoy está muy nerviosa, y que está inquieta por querer salir de lo que

está haciendo hoy, y empezamos por ello. A partir de ahí, luego ya en noviembre del año pasado empezamos con la dirección.

¿Y qué tal va este proceso?

LP: Pues va muy bien. Yo creo que los equipos, en este momento tenemos como cuarenta personas de las doscientos cincuenta, que son muchas, aunque parecen pocas, son muchas para manejar, sin contar a todo lo que tenemos de Brandok que serán otras veinte personas. Es decir, yo creo que tenemos ya como unas sesenta personas montadas en el carro del cambio y de lo que queremos hacer.

Los equipos en este momento están trabajando para preparar lo que es la propuesta de lo que van hacer. Es decir, ellos son los encargados de saber, o de decirnos que quieren hacer, qué herramientas necesitan, en cuanto tiempo lo van hacer, cómo van a poner en práctica lo que nosotros les hemos dicho que hagan y en marzo más o menos nos darán la respuesta. Así que estamos expectantes a ver que nos dicen.

¿Y cómo ha sido el cambio de actitud, la mejora o desarrollo de las capacidades de los colaboradores con esta estrategia implementada?

LP: Yo creo que de momento lo más importante para nosotros es que la gente está contenta. Que hemos encontrado gente que tenía pasión por algo y le hemos puesto a liderar eso por lo que esa persona siente pasión. Entonces a partir de ahí es que todo lo demás es como más fácil, cuando tú le pones a alguien que realmente tiene pasión por algo a liderar algo, y le intentas explicar que no es lo mismo liderar que mandar, que la gente le va hacer caso solo por el hecho de que le ven con competencias y con capacidades y porque sabe lo que está haciendo y sabe lo que está diciendo pues la gente se sorprende gratamente y la verdad es que está funcionando fenomenal.

Que competencias, pues mira, yo creo que han llegado más a la creatividad, han llegado a la innovación, han llegado a escuchar que es muy importante porque pensaban que solamente el redactor sabía lo que había que escribir pero ahora se da cuenta que la persona de marketing, o la persona de ventas tiene algo que decirle, cosa que es muy importante, han aprendido a escuchar. Han aprendido a compartir el conocimiento, lo ponen todos en el centro a partir de ahí salen los proyectos y los proyectos son de todos, que es algo que también es muy importante en esta empresa.

Para ir cerrando, cuál es su opinión personal sobre la implementación de estas herramientas dentro de las organizaciones...

LP: Bueno yo soy una creyente ferviente del Coaching y del Mentoring. Fundamentalmente del Coaching bien aplicado y como guía, casi iba a decir

espiritual de lo que tú tienes que hacer. Yo soy muy creyente de las técnicas del Coaching, por lo tanto creo se puede aplicar, no solamente en empresas grandes, sino creo que en cualquier tipo de empresa, a cualquier nivel, tanto de base, como intermedio, como superior. Es decir, el Coaching tampoco está solamente orientado al directivo, ni orientado al directivo de manera individual para hacerle crecer profesionalmente. El Coaching te hace crecer personalmente, mucho, te hace entender muchas cosas. Cuando en un equipo tú ves las reacciones de la gente, por qué una persona actúa así o no actúa así, es decir, las preguntas te hacen pensar, con lo cual ya es un paso importante.

El mentoring, igual te dice más, nosotros incluso intentamos aplicar Mentoring interno, es decir, personas que saben hacer algo, que sean mentores de personas que quieren aprenderlo, o que tienen capacidades para hacerlo o que las quieren desarrollar y que nosotros les dábamos esa posibilidad de poder hacerlo internamente.

Yo no sé qué decirte del Coaching, me parece que es una herramienta magnífica de aprender a trabajar contigo mismo, y aprender a trabajar con los demás. Y yo fundamentalmente apuesto por el Coaching grupal, más que el individual, y entiendo que hay casos que del Coaching grupal pueden salir sesiones de Coaching individual para fortalecer, pues porque alguien en ese momento está reñido consigo mismo, o con todos los demás, y entonces pues bueno hay que sacarle quizás del equipo para que aprenda a no estar reñido con todo el mundo, para que no sea, él como yo digo siempre, esa persona que pone las trabas a absolutamente a todo lo que hacemos, que las hay. Porque nosotros teníamos personas muy poco creyentes, y te puedo decir, que en dos sesiones de querer reventar la reunión, de querer reventar lo que estábamos haciendo, en la tercera reunión han participado en el equipo como todo el mundo, se han sentido parte del equipo, sienten que hay un objetivo que parece que es de todos. Yo no sé, porque no sé qué es lo que hay dentro de las técnicas del Coaching, eso lo sabéis más vosotros, pero yo os puedo decir que los resultados son magníficos bajo mi punto de vista. Y además demostrados.

Cristina Diego: Yo como aportación, sí que veo que el Coaching para la persona que lo ejerce le supone mucha –bueno por lo menos a mí- mucha tensión emocional. Entonces creo que tienes que estar muy preparado emocionalmente para afrontar un proceso de Coaching. Yo sí que os aconsejo en el momento que os pongáis que lo penséis muy bien y que sepáis cuales son vuestras debilidades y vuestras fortalezas.

LP: eso como Coach. Es verdad que la energía que quita, porque lo hemos vivido. La persona que a nosotros nos hace Coaching sale con la energía totalmente rota. Si tú realmente haces un Coaching en condiciones, es que dejas toda la energía en el equipo. Porque somos, los que estamos en el equipo,

somos absolvedores de energía. Porque nos resistimos permanentemente. Entonces lo más importante además, es que toda la gente del equipo se sienta igualmente tratada. Y eso es muy difícil, porque hay gente muy colaboradora, y hay gente muy sabotadora. Y sin embargo, todos se tienen que sentir de igualmente bien tratados, de bien considerados, de considerar sus opiniones, de saber porque dice esto, porque dice lo otro. Entonces es verdad lo que dice Cristina, que la persona que practica Coaching, y nosotros lo practicamos en una medida muy baja, tiene que estar bien preparada, es agotador. Nosotros simplemente hacemos preguntas, cuestionamos las cosas, hacemos que la gente piense, solo lo hacemos a ese nivel y es agotador, te absorbe.

Nos comentaste anteriormente que la aplicación de esta herramienta se puede hacer en cualquier nivel de la organización. Crees que es más fácil comenzar desde los directivos, teniendo en cuenta que algunos se resisten al cambio, que no confían, o simplemente no lo aplican. O es mejor comenzar su implementación por la base...

LP: El problema es que si un directivo se resiste al cambio, nada cambia. Nada cambia, porque lo que no puedes hacer tu en una organización es saltarte al directivo, porque sí. Yo no puedo saltarme al directivo y ponerme a organizar "su" departamento. Lo que sí puedo, y es lo que nosotros hicimos, es sacar a personas de su departamento, sacar a personas de otros departamentos y ponerlas juntas en un grupo. Donde ahí, nadie manda, nadie manda. Porque esa gente no es de redacción, ni es de marketing, es de todos, por lo tanto nadie manda. Por eso ahí manda Capital Humano. Porque es un equipo multidisciplinar. Si nosotros hubiéramos intentado hacer Coaching, con personas solo de redacción desde abajo, no hubiéramos podido hacerlo. Porque entonces te estás metiendo en las labores del directivo.

Pero si lo haces de manera multidisciplinar, de manera transversal con todos los departamentos, entonces si puedes hacerlo. Cuando el directivo ve, que hay personas de su organización que salen fuera, que ven cosas distintas, que además están motivados y que quieren hacerlo, el directivo también está un poco más dispuesto a hacer cosas distintas, a entender lo que su gente está haciendo fuera de su ámbito de poder, o de su ámbito de responsabilidad, entonces lo tienes más fácil. Es decir, nosotros que llevábamos un año con estos equipos, desde marzo del año pasado más o menos, que empezamos con unos equipos piloto de pruebas, nosotros nos dimos cuenta de que hasta noviembre, el directivo no estaba preparado para poder empezar su proceso de Coaching.

Por último quisiéramos saber tu opinión acerca de la importancia de que el Departamento de Capital Humano vaya ligado, o de la mano de la Dirección General para concretar y llevar a cabo la estrategia establecida para la organización.

LP: Fundamental. No es importante, es fundamental. Si el departamento de Capital Humano no conoce de primera mano desde la Dirección General cual es la estrategia que la compañía quiere tener, a dónde quiere ir, para poder ayudarlo a llevar a las personas hacia allá, el cambio no se produce y las personas no van.

El departamento de Capital Humano es fundamental, tanto para que conozca la estrategia, como para que ayude con todas sus herramientas, sean el Coaching, el Mentoring, sea un curso outdoor, a que las personas vayan a donde la Dirección General quiere.

Porque la Dirección General está para pensar en la estrategia, está para pensar en la visión futura, no está para pensar en si las personas le siguen o no le siguen. El directivo esta para sacar resultados, y si no saca resultados como sea, pues es que todo lo demás no le importa. Y Capital Humano esta simplemente pensando permanentemente en las personas, Capital Humano es el departamento que tiene la visión global de las personas, sabe las capacidades de las personas, sabe cómo es cada una de las personas, y en un momento dado ante cualquier necesidad de la compañía, sabe hacia dónde tiene que “tirar”; y decir bueno hay un cambio, vamos a poner a fulano. Esa visión global no la tiene un directivo de un departamento, porque solo tiene la visión de su departamento.

Entonces, Capital Humano, fundamental. En la estrategia, en el comité de dirección y de la mano de la Dirección General permanentemente.

Cristina, Lourdes, muchas gracias por la colaboración y por el tiempo y la atención que nos han brindado.

Muchas gracias a vosotros.

Entrevista empresa Izcue

Buen día, Cristina

Somos estudiantes de Foro Europeo – Escuela de Negocios de Navarra, en este momento estamos realizando un estudio acerca del impacto que ha tenido el coaching, en las personas que hacen parte de una empresa y como este ha intervenido en la gestión de su vida empresarial.

Con el objetivo de obtener información para el desarrollo de esta investigación realizaremos la siguiente entrevista.

Queremos agradecer su tiempo y dedicación en el desarrollo de esta actividad.

Formato de la entrevista

1. Saludo y presentación de las personas involucradas.
2. Apertura de la entrevista (desarrollo de las preguntas).
3. Cierre de la entrevista y preguntas que puedan surgir en el momento.
4. Despedida y agradecimiento.

Preguntas de entrevista:

1. ¿Nos gustaría saber cómo se llama la empresa donde trabaja y qué cargo desempeña en el momento?
2. ¿Desde cuándo conoce de la metodología del coaching y cómo llego a conocerla?
3. ¿Por qué se decidió a estudiar e implementar esta metodología y no otra?
4. ¿Respecto a su enfoque profesional y su cargo, cómo le beneficia o ayuda el conocer y aplicar esta metodología en su actividad profesional dentro del mundo de la empresa?
5. ¿Hace uso de esta metodología dentro de su empresa y equipo de trabajo?
¿Cómo la lleva a cabo?
6. ¿Considera que el conocimiento y la aplicación de esta metodología le ayuda a obtener mejores resultados dentro de su empresa?
7. ¿Respecto a sus clientes, cómo es el proceso de implementación del Coaching?
8. ¿Qué tipo de clientes son? ¿Pymes, grandes empresas?
9. ¿Qué tipo de Coaching aplica actualmente? ¿Por qué?
10. ¿Qué clase de impacto, cambio o mejora ha generado la implementación del Coaching en el desempeño de las personas que lo han recibido?
11. ¿Qué competencias puede decir han desarrollado y/o potencializado al aplicar la metodología?
12. Desde el punto de vista de la estrategia de la empresa, ¿Cómo se ve afectada con la implementación del Coaching? Es decir, ¿influye el

Coaching para que la estrategia sea ejecutada y asimilada por toda la organización a través de sus directivos o personas que reciben Coaching?

13. ¿Le gustaría comentarnos algún caso específico donde usted hizo uso de esta metodología?
14. ¿Conoce o practica en las empresas con las cuales trabaja otro tipo de metodologías que estén orientadas por esta misma línea del Coaching?
¿Cuáles y cómo?
15. Desde su experiencia profesional, nos puede dar su opinión y conclusión sobre la implementación de esta herramienta en la empresa.
16. ¿Tiene algún aporte adicional que ayude al desarrollo de esta investigación?

Muchas gracias por el tiempo y la colaboración prestada

Desarrollo Entrevista

1. La empresa se llama Izcue & Asociados Consultores y el cargo que desempeño es de consultora de dirección de empresas.
2. La conozco desde el 2003. La conocí a través de internet buscando otras formas de intervenir en las empresas, en sus personas para lograr cambios mayores en esas personas.
3. Por lo diferente que era respecto a otras metodologías que yo conocía. Por el enfoque mayéutico que tenía. Desde que descubrí a Sócrates en mi bachiller me fascino. Cuando encontré una metodología basada o inspirada en su filosofía me cautivó.
4. Me beneficia o ayuda en mi actividad profesional con nuestros clientes en que me permite ver con otros ojos lo que sucede en sus equipos, en las personas; y me aporta la seguridad de que sé que les puedo dar un punto de vista diferente en lo que ellos están viendo y que les va a permitir movilizarse para lograr lo que consideran necesario avanzar.
5. Si hago uso dentro de mi empresa y dentro de los equipos de trabajo con los que me toca interactuar. La llevo a cabo dependiendo de la situación, de mi rol que desempeño en el equipo. Pero ante todo es una forma de ver y de relacionarte con las personas.
6. Creo que sí.
7. Depende de si es un coaching para equipos o individual. También depende de cada situación, de cada persona.
8. Nuestro cliente objetivo son PYMES.
9. Aplico un coaching holístico, integrador. No me quedo con un enfoque, trato de quedarme con lo que considero que puede aportarme y aportar más a nuestros clientes. Pero siempre un coaching al *quién*; con el objetivo de ayudar a la persona a transformarse.

- 10.** El primero impacto es la toma de conciencia del cliente, de su punto de partida y del punto de llegada a dónde quiere ir; sabiendo los para qué. El gran impacto es la transformación de comportamientos, de actitudes, de formas de hacer, de ver, de escuchar. El logro de la meta que pretenden alcanzar.
- 11.** Las competencias trabajadas no dependen de la metodología sino de lo que ellos quieren lograr. En la mayoría de los casos; el desarrollo de liderazgo propio y de equipos se ha trabajado.
- 12.** Nuestra experiencia nos dice que el coaching es la herramienta que permite que las personas realicen los cambios que se requieren de ellos para lograr los objetivos estratégicos que se ha propuesto su empresa.
- 13.** Los casos donde he puesto en marcha está metodología se enmarcan dentro del despliegue de la estrategia empresarial de nuestros clientes. Siempre la utilizamos como palanca para acortar los pasos para alcanzar los objetivos estratégicos.
- 14.** No
- 15.** Herramienta que logra resultados, que logra cambios sustanciales en las personas.
- 16.** No

Cuestionario para directivos

Buen día,

Somos estudiantes de Foro Europeo – Escuela de Negocios de Navarra, en este momento estamos realizando un estudio acerca del impacto que ha tenido el coaching y el mentoring en los directivos y mandos intermedios en la gestión del talento humano en las empresas, con el fin de obtener información para el desarrollo de esta investigación realizaremos la siguiente encuesta.

La siguiente encuesta consta de 13 preguntas, que tienen como finalidad analizar cómo ha sido el cambio en las competencias relacionales y técnicas en la empresa. La escala de calificación será de 1 a 4, siendo **1 la calificación más baja y 4 la calificación más alta**, se pide que por favor valore cada una de estas competencias el antes y el después de haber realizado el programa de coaching y/o mentoring.

COMPETENCIAS RELACIONALES: Hacen referencia a su trabajo con respecto a sus colaboradores (personas que dependen de usted en el organigrama o de una manera funcional.)

1. Adecuación de sus colaboradores al puesto de trabajo: consiste en definir el desempeño en cada una de las posiciones existentes en la organización con aquellas personas que aporten las características adecuadas para dichas posiciones.

ANTES

1	2	3	4

DESPUÉS

1	2	3	4

2. Proceso de formación de sus colaboradores: Preparación general y específica necesaria para la integración del personal en su puesto de trabajo.

ANTES

1	2	3	4

DESPUÉS

1	2	3	4

3. Tratamiento de problemas individuales de sus colaboradores: Hace referencia al acto de escuchar, identificar y tratar posibles inconformidades, inquietudes, sugerencias, aportes y quejas de cada individuo a su cargo.

ANTES

1	2	3	4
			4.
			5.

DESPUÉS

1	2	3	4

4. Motivación de sus colaboradores: Se refiere a los métodos (reconocimiento, premios, incentivos, etc.) empleados para estimular a los empleados y fomentar en ellos el interés para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente.

ANTES

1	2	3	4

DESPUÉS

1	2	3	4

5. Cohesión del grupo de trabajo: Acciones empleadas para fomentar un clima organizacional adecuado, el trabajo en equipo y hacer que los empleados se sientan a gusto con sus compañeros y con su trabajo.

ANTES

1	2	3	4

DESPUÉS

1	2	3	4

6. Información y comunicación en el grupo de colaboradores: hace referencia a la conexión y el nivel de comunicación para manejo de información entre el jefe y sus colaboradores (de arriba hacia abajo), los colaboradores y el jefe (de abajo hacia arriba) y entre los colaboradores (horizontalmente).

ANTES

1	2	3	4

DESPUÉS

1	2	3	4

7. Tratamiento de problemas grupales: Encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación, buen manejo de estrategias para la solución de conflicto entre integrantes del grupo, nivel de escucha por parte del jefe y los demás integrantes.

ANTES

1	2	3	4

DESPUÉS

1	2	3	4

8. Toma de decisiones puntuales: Hace referencia a la capacidad de resolver situaciones dónde haya que tomar una decisión de manera rápida para que el trabajo no se paralice. Implica la capacidad de análisis de la información necesaria para la toma de decisiones y la valoración de las consecuencias de las diferentes alternativas.

ANTES

1	2	3	4

DESPUÉS

1	2	3	4

COMPETENCIAS TÉCNICAS: Hacen referencia a su trabajo como directivo o mando en sus funciones organizativas.

9. Análisis del entorno y la situación: Son todos aquellos estudios que ha realizado el directivo de la situación interna y externa y de esta forma determinar cómo se relacionará los aspectos organizativos con los factores externos y el desempeño de sus actividades.

ANTES

1	2	3	4

DESPUÉS

1	2	3	4

10. Fijación de objetivos y planificación: Son todos los propósitos o logros que se deben cumplir, éstos deben ser acordes con las funciones de los miembros del equipo, los lineamientos del departamento y las metas a alcanzar; así como los programas y métodos de acción, la secuencia de operación y la fijación de los tiempos de trabajo.

ANTES

1	2	3	4

DESPUÉS

1	2	3	4

11. Organización de los medios: Hace referencia a la capacidad para determinar las necesidades de medios materiales y humanos para realizar los proyectos trabajos del área, asignando los recursos necesarios sin exceso ni defecto

ANTES

1	2	3	4

DESPUÉS

1	2	3	4

12. Organización de las estructuras: Hace referencia a la capacidad para determinar el número y la forma de organización, relaciones, dependencias, equipos, horarios, funciones etc., de los recursos humanos para la consecución de un proyecto de trabajo.

ANTES

1	2	3	4

DESPUÉS

1	2	3	4

13. ¿Qué otros cambios ha notado con la implementación del coaching y/o mentoring?

Agradecemos su tiempo y dedicación para el desarrollo de esta actividad.