

COACHING: PLA DE MILLORA EN GESTIÓ DE PERSONES

EQUIP ASSOPER: Josep M^a Camps i Barnet i Cristina Martínez Fafian
info@assoper.es assoper@agatex.es
www.assoper.es

RESUM:

El present projecte tracta de detectar les PIME sensibilitzades en la formació i desenvolupament de pràctiques en la gestió del factor humà.

Es triarà una mostra de microempreses i pimes del Bages i, mitjançant una enquesta (telemàtica, telefònica o personal), es detectaran les empreses sensibilitzades envers la millora de la gestió de persones cara al seu assentament i/o subsistència en el mercat. A les primeres se les convidarà a participar en el procés posterior del projecte i a les segones en unes xerrades de motivació i sensibilització sobre la importància del factor humà.

La part del projecte que prendrà la major rellevància serà la que posa en marxa el procés de formació i acompanyament adreçat a directius i responsables de les empreses participants. Aquest col·lectiu poden ser: socis, propietaris, gerents, directius... Dependrà de les característiques de cada empresa que hi participa. Aquestes persones passaran per les següents fases:

1. Recollida d'informació inicial dels participants
2. Fase de coaching grupal
3. Fase de coaching individual

Es treballarà amb grups d'entre 6 – 10 participants, que podran ser tots de la mateixa empresa o persones de diferents empreses.

El projecte té una clara projecció al llarg del temps, ja que considerem que l'evolució de les persones dins de l'empresa és permanent i a l'hora a de seguir un "efecte paraigües" (començar pels directius i acabar pels operaris, impregnant tot el personal d'un criteri comuns i coherents de funcionament).

INTRODUCCIÓ

Assoper es dedica a ajudar les persones en el seu desenvolupament professional i personal, utilitzant com a eina principal la **formació**.

Motivem i estimulem una cultura empresarial basada en l'Ètica, el Civisme, la Convivència i la Tolerància.

Tractem de construir tots els nostres projectes des del Creixement Emocional.

PUNT DE PARTIDA

En una primera entrevista amb el **General Manager** i el **Director de RRHH** es fa una primera detecció de necessitats.

Amb la realització de diverses entrevistes s'obtenen una sèrie de dades i es detecta la necessitat de desenvolupar habilitats humanes i comunicatives en el tracte amb

persones, a través de l'obtenció d'eines que serveixin per a la gestió de conflictes humans i pel desenvolupament de les capacitats com líders.

En l'elaboració d'aquest Pla de Millora s'han definit els valors, continguts i eines que cal transmetre, treballar i adquirir a través de les diferents fases d'aquest. Són els següents:

1. Respecte en la comunicació amb l'equip. Estils de comportament.
2. El líder com a model per l'equip. Estils de lideratge.
3. Actitud proactiva.
4. Autocontrol en la relació.
5. Integritat i honestedat. Conducta assertiva.
6. Poder personal pel canvi.
7. Compromís i implicació. Automotivació.

1 FASES DEL PLA, OBJECTIUS I ORIENTACIONS METODOLÒGIQUES

FASE 1: VISIONAR VALORS

OBJECTIU

1. Aclarir i transmetre als directius de 2º i 3er nivell de l'organització els valors dels quals s'ha d'impregnar la seva acció, centrats en la gestió de persones.

ORIENTACIONS / ESTRATÈGIES

A aquesta fase es realitza un reunió grupal guiada pel General Manager, on assisteixen i intervenen també participants i formador extern. El General Manager explica els objectius del projecte i el formador la metodologia com es desenvoluparà.

El formador ha de ser presentat com una figura externa amb una visió objectiva, neutra i que s'incorpora amb l'objectiu d'analitzar una situació i ajudar a conduir un procés de canvi, no com element fiscalitzador, de control o de manipulació.

FASE 2: IDENTIFICACIÓ

OBJECTIUS

2. Diagnosticar el punt de partida dels implicats en referència a la mentalitat, actituds, percepció i possible alineació amb els punts de partida del projecte.
3. Aconseguir el compromís individual d'implicació en el projecte, a través de la identificació dels valors com a propis.

ORIENTACIONS / ESTRATÈGIES

Aquesta fase es realitza a través d'entrevistes individuals del formador amb cadascun dels participants. Des del primer moment cal guanyar la confiança dels participants. La figura del formador no pot ser vista com amenaçadora. No ha de ser vist com un indagador que reportarà les dificultats de cada participant a direcció. Ha de ser vist com una persona amb interès per a la millora de l'equip. En concordança amb el descrit, el formador ha de transmetre el compromís de confidencialitat individual, cosa prèviament acordada amb la direcció general.

FASE 3. AUTOCRÍTICA

OBJECTIUS

4. Dotar d'eines per a la pròpia anàlisi dels punts crítics i de millora tenint en compte el que s'ha transmès en la fase 1.
5. Realitzar un treball d'autodiagnòstic segons les eines de referència treballades.

ORIENTACIONS / ESTRATÈGIES

Aquesta fase es realitza amb tot el grup de persones participants i es planteja com sessions formatives a desenvolupar des d'una perspectiva pràctica, a través de la discussió, el debat i el consens.

FASE 4: DECISIÓ DE CANVI

OBJECTIUS

6. Motivar i conduir als participants cap a un treball de reflexió i convenciment sobre els objectius de canvi.
7. Donar unes pautes inicials per a l'inici del disseny del projecte de canvi.

ORIENTACIONS / ESTRATÈGIES

Aquesta fase es realitza amb tot el grup de persones participants i es la darrera sessió del treball en grup. Es tracta de transmetre aspectes metodològics sobre com dissenyar un projecte de canvi.

FASE 5. DISSENY D'UN PLA D' ACCIÓ

OBJECTIUS

8. Treballar de forma individual i juntament amb cadascun dels participants pel disseny del pla d'acció iniciat al final de la fase anterior.
9. Crear un hàbit de treball per al participant perquè ell sol pugui anar treballant dia a dia sobre aquest projecte de canvi.

ORIENTACIONS / ESTRATÈGIES

Aquesta fase es realitza de forma individual, cada participant amb el formador. En aquesta fase és important tornar a incidir en l'aspecte de confidencialitat. Ara en el sentit que els objectius de canvi marcats per cada persona siguin propietat d'ell i s'asseguri que aquests no transcendeixin a altres persones, inclosa direcció general, tret que sigui per consentiment, demanda o necessitat expressa de l'implicat.

FASE 6: ACCIÓ

OBJECTIUS

10. Donar i rebre feed-back sobre la marxa de l'aplicació dels objectius definits en la fase anterior.
11. Donar suport per a les contingències que vagin sorgint en l'inici de l'acció.

ORIENTACIONS / ESTRATÈGIES

Aquesta fase es realitza de dues formes:

- a. De forma individual, utilitzant els dos dies finals del calendari del projecte, en la seva modalitat presencial.
- b. De forma individual, fins a l'últim dia marcat en el calendari, a través de correu electrònic.

FASE 7: SEGUIMENT I EVALUACIÓ

OBJECTIUS

12. Constatar l'evolució de la millora de les habilitats en la gestió de persones.
13. Pensar i dissenyar possibles noves accions correctores o de millora.

ORIENTACIONS / ESTRATÈGIES

Aquesta fase es realitza de dues formes:

- a. Transcorregut un temps raonable, a decidir, tenir una reunió amb el General Manager.
- b. Reunions individuals, a decidir, amb els implicats, al cap d'un temps raonable.

(Cal dir que aquesta fase no està inclosa en el calendari presentat).

2 INDICADORS DE RESULTATS

PERCEPCIÓ DEL PROJECTE DESPRÉS DE LA 1ª SESSIÓ

En aquesta sessió grupal, amb assistència del General Manager, el formador i els 12 participants, al final de la sessió es va demanar que, de forma anònima, diguessin la seva opinió sobre el projecte. Les opinions van anar:

- Mai o gairebé mai hi ha temps per a reflexionar sobre les nostres pròpies actuacions amb els nostres col·laboradors i aquesta formació pot ser una bona oportunitat.
- Em sembla un tema molt interessant ja que les relacions humanes són fonamentals en la nostra vida, tant personal com professional. Espero gaudir del curs i treure punts forts i febles, que em permetin millorar i tenir millors relacions personals.

- El dia a dia m' ha ensenyat que és difícil tractar exactament igual a tots els meus col·laboradors perquè hi ha personalitats molt dispars, per tant, no crec que hi hagi cap tècnica o equació per a tractar al personal, ja sigui col·laboradors o caps.
- Crec que aquest tipus de procés és molt interessant atès que en el meu cas particular sóc conscient que tinc bastants punts a millorar, com l'autocontrol, el servir de líder-model, etc.
- Esperava un altre plantejament. Pensava que ens explicaries tècniques per a desenvolupar tècniques d'intel·ligència emocional.
- La formació em sembla positiva. De moment estic expectant.
- Interessant per al meu creixement personal.
- Els canvis sempre es plantegen com una millora (tant individual com de grup) i sempre s'ha d'aprendre a aplicar els nous enfoc de canvi.
- Una necessitat que en el futur pot ser d'utilitat.
- Formació molt necessària per a aquesta empresa.
- Aplicació molt interessant, difícil. S'hi hauria de sotmetre també la direcció.
- Sembla ser interessant. Es veurà sobre la marxa.

UN ADJECTIU DESPRÉS DE LA 1ª SESSIÓ DE GRUP

- | | |
|------------------------------|----------------|
| - Interessant. | - Amè. |
| - Condueix a reflexió total. | - Autocrítica. |
| - Imprevisible. | - Interessant. |
| - Autodescobriment. | - Entretingut. |
| - Interessant. | - Divertida. |
| - Revelador. | -Atrevit. |

QÜESTIONARI DE SATISFACCIÓ DEL PARTICIPANT

(A l'espera de la recollida i interpretació de qüestionari final d'avaluació)

ASSISTÈNCIA

Tots els participants han assistit al 100% de sessions de grup (llevat d'una persona que només va venir a 2 sessions).

Tots els participants han assistit a les entrevistes individuals inicials.

Tots els participants han assistit a les entrevistes individuals finals. El 60 % a les dues i el 40 % a una (justificat per motius de treball).

EXEMPLES D' OBJECTIUS INDIVIDUALS DEFINITS AL FINAL DEL PROCÉS:

- Vaig a dir les coses al seu temps. Reflexionar abans de formular una queixa.
- Vaig a prendre'm algunes coses amb més tranquil·litat.
- Vaig a contenir l'impuls de contestar i posar-me a la mateixa alçada.
- Vaig a practicar els entreteniments que m'agraden.
- Vaig a no mostrar sentiments de forma no verbal que puguin ofendre.
- Vaig a tenir una reunió amb tot el meu personal per fixar objectius, responsabilitats i tenir un mètode d'avaluació que els controli.
- Vaig a actuar amb més intel·ligència emocional per a obligar que hi hagi més persones i departaments implicats en els problemes.
- Vaig a ser més assertiu, donant-me temps per a avaluar els problemes i donar sempre un raonament lògic a les meves accions.
- Vaig a potenciar el meu estil de lideratge facilitador.
- Vaig a perdre pes i a millorar els meus hàbits.
- Vaig a avisar a manteniment quan el problema els correspongui.
- Quan els supervisors vinguin amb “tonteries”, reflexionaré.
- Vaig a tenir més paciència amb “X” quan em discuteix alguna cosa.
- Vaig a pensar abans d'insistir, de nou, en una idea ja comentada.

CONCLUSIONS I PROPOSTES

El procés ha estat molt bé entès i seguit per tots els participants. En les entrevistes finals, tots han manifestat que els ha estat d'utilitat. Tots es queden amb alguna aplicació pràctica, ja executada durant el procés de formació.

Seria positiu tancar aquest procés amb una reunió grupal amb l'assistència del General Manager i el Director de Recursos Humans, per a rebre feed-back directe per part del grup de com s'ha viscut l'experiència. Posteriorment, proposo una reunió individual amb “X” per a fer una avaluació i plantejar-se les fórmules de seguiment. A part, suggereixo una o dues reunions individuals amb els participants abans d'acabar l'any, per a recolzar el procés de canvi i perquè es visqui com un procés obert i continu de millora personal. Suggereixo, en aquest cas, que les entrevistes siguin voluntàries, és a dir, que les puguin decidir els mateixos interessats.

A partir d'aquí s'estendrà el projecte a les altres pimes que ho sol·licitin i s'extraurà una estadística sobre la sensibilització en la formació d'aquest tipus i el desenvolupament de la gestió de persones del personal directiu.

BIBLIOGRAFIA COACHING ASSOPER

- James, M. y Jongeward, D. (1976) “*Nacidos para triunfar*” Buenos Aires: Ed. Fondo Educativo Interamericano.
- Menéndez, José L (2002) “*Abre el melón*”. Madrid: Ed. Aguilar.
- Rovira, A. (2004) “*La brúixula interior*”. Barcelona: Ed. Empresa activa.
- Fleming, I., Taylor, A.. (2002) “*Coaching*”. Madrid: Ed. Grilker Orgemer