

SALAMANCA
EMPRESARIAL

Instituto Multidisciplinar de Empresa



M. Belén Lozano, subdirectora de la Cátedra de Empresa Familiar de una Universidad de Salamanca y profesora titular de la Usal. :: ALMEIDA

«El coaching es una práctica muy útil para ayudar a la empresa familiar»

M. Belén Lozano es subdirectora de la Cátedra de Empresa Familiar de la Usal

DANIEL BAJO
Word
Comunicacion

SALAMANCA. El coaching, que tan de moda está a nivel empresarial y personal y el cómo aplicarlo para ayudar a la empresa familiar es uno de los retos actuales en la empresa actual como elemento de mejora en la eficiencia y los resultados. Para profundizar en esta cuestión entrevistamos a M. Belén Lozano, profesora titular de la Universidad de Salamanca, quien nos dará su visión desde la vertiente de miembro del Instituto Multidisciplinar de Empresa (IME), Directora del Departamento de Administración y Economía de la Empresa y subdirectora de la Cátedra de Empresa Familiar.

–¿En qué consiste exactamente el coaching empresarial?

–El coaching es una nueva manera de acompañar a las personas y a las empresas en su desarrollo. El creador del coaching empresarial, John Whitmore señala que “el coaching consiste en liberar el potencial de

una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender, en lugar de enseñar».

–¿En qué se diferencia del coaching personal?

–Al fin y al cabo, las empresas están formadas por personas por lo que el coaching ejecutivo tiene muchos puntos en común con el personal. Eso sí, está dirigido a profesionales de empresa (directivos, empresarios y mandos intermedios, especialmente) que deseen desarrollarse en aspectos concretos de su organización. Se suele hablar de dos áreas cuando nos referimos al coaching ejecutivo y estas son el referido al desarrollo del «liderazgo» y el orientado al «desempeño».

–Centrándonos en la empresa familiar, ¿a qué elementos se aplicarían los procesos de coaching?

–Habría una amplia gama de aspectos en los que su aplicabilidad es muy relevante. Los conflictos entre los miembros de la familia es uno de los elementos fundamentales. Todos los temas relacionados con conseguir un buen gobierno de la empresa familiar o implementar

procesos que ayuden a la dirección y a la propiedad a crear riqueza serían también de aplicabilidad. Piénsese en situaciones diversas como la de aquel hijo que no quiere tener relación con la empresa familiar a pesar de que todas las expectativas están centradas en él, la indefinición de funciones en la empresa (caso del fundador retirado que sigue ejerciendo labores de gestión, dejando al directivo actual sin la autoridad que requiere el momento), la elección de un posible gestor en la empresa bien sea familiar o no familiar, etc.

–¿Destacaría algún aspecto de la empresa familiar al que habría que prestar especial atención desde el coaching para evitar los conflictos familiares?

–Quizá uno de los aspectos fundamentales sea la comunicación. Cuantas veces los problemas no son, por ejemplo, simplemente de tipo financiero, sino que básicamente son de entendimiento. No lo percibimos, pero las personas nos comunicamos en diferentes niveles y eso conduce a que cada uno veamos nuestra realidad, nuestro punto de

vista... Recordemos que las empresas están integradas por personas y, si partimos de eso, debemos ser sensibles a las necesidades y características de esas personas.

Otro elemento de importancia a considerar es la dirección de la empresa, así como su propiedad –familiar o no– y su gestión, aparte, naturalmente, de aspectos concretos como por ejemplo la mejora de una sección o división empresarial concreta (marketing, recursos humanos, etc).

–Entonces ¿es importante aplicar el coaching en los procesos directivos de las empresas familiares?

–Sí, y más aún en la empresa familiar. En este perfil de empresa la persona que tradicionalmente ha ejercido el liderazgo (por ejemplo, el fundador) puede llegar un momento en el que deje de ejercerlo por diferentes motivos: las condiciones personales pueden haber cambiado, el entorno puede haber evolucionado de manera más rápida que el líder en su gestión, la competencia hace necesario en un momento determinado el relevo del predecesor por «el mejor», etcétera.

Este proceso no es fácil de asimilar ni se lleva a cabo rápidamente. La estrategia en este caso debe ser redefinida, sobre todo la visión de la empresa y su perspectiva a largo plazo. Y, para ello, el directivo actual debe estar, de una parte, motivado a mejorar y, de otra, consciente de sus limitaciones. Siendo así, los restantes integrantes de la empresa podrán entender su proceso de liderazgo, incluso cuestionarlo para que éste evolucione si ello fuera necesario.

–¿Y en los problemas de sucesión también tendría su aplicabilidad?

–Sí, en estos casos es sumamente importante identificar la persona idónea para encabezar el proceso de sucesión, así como el asegurarse de que los demás miembros de la familia, y de fuera de ella, entienden, comparten... y son informados en este proceso. Sin el apoyo de los demás, en definitiva, del entorno, el proceso se puede enraizar y aun teniendo los mejores recursos a nuestro alcance el proceso puede no verse culminado o llevado a cabo de forma exitosa.

–¿Y en los procesos de delegación directiva?

–Así es. En toda empresa el papel de la delegación es muy relevante. Forma parte del orden de prioridad en las tareas que todo directivo debe planificar. Como se refleja en la famosa Matriz de Eisenhower, el directivo debe diferenciar entre lo que es urgente o no tanto, e importante o no, así como su grado de relevancia.

–Cambiando de perspecti-

**➤ va, ¿cuándo debe la empresa familiar iniciar un proceso de coaching?**

—Cualquier momento es bueno, siempre hay aspectos que mejorar, pero, en todo caso, cuando se esté convencido de que se requiere apoyo de este tipo. Por eso sólo se deba comenzar a trabajar cuando la motivación y la decisión hacia el cambio, y el grado de compromiso, sea palpable. Este punto es importante, pues puede suceder —y sucede— que algunos procesos no prosperen debido a la falta de compromiso.

También es importante notar que cuanto mayor o más dificultad tenga el caso a tratar, o cuanto más enraizado esté un problema, mayor dificultad existirá para identificarlo, entenderlo y actuar en consecuencia, con lo cual también es importante no posponer más de lo necesario un problema ya que a la larga puede ser dañino. En las empresas es muy habitual el tener temor a encarar las situaciones y enfrentarnos a ellas. En este punto la cultura también juega un papel importante.

—Entonces, ¿la motivación en el coaching es un elemento importante?

—Sumamente importante. Pensemos en la diferencia que existe entre trabajar disfrutando a trabajar con una resistencia interna que te impide ser eficiente por diferentes motivos («no estoy de acuerdo con las decisiones que se toman en mi empresa ni en cómo se reparten los excedentes», «no me gusta cómo gestiona mi hermano», etc...).

En este mundo en el que convivimos diariamente con la incertidumbre, la empresa debe gestionar de la mejor forma posible todas las alternativas que se le presenten, y además hacerlo, dentro de sus posibilidades, de forma ética y creando valor. Hay que saber trabajar en equipo y adaptarse a los cambios continuos. También hay que equivocarse para hacerlo bien en una ocasión posterior.

—¿Podríamos decir que alguna vez se confunden temas personales y empresariales?

—En muchas ocasiones. Y este es precisamente el origen de muchos problemas. La estructura de gobierno de la empresa familiar no es simple. Debemos tener en cuenta, como nos recuerdan los códigos de buen gobierno de las empresas familiares,

«Los conflictos entre los miembros de la familia es uno de los elementos fundamentales»**«Muchas veces los problemas no son simplemente financieros sino de entendimiento»****«Es muy importante identificar la persona idónea para encabezar el proceso de sucesión»**

que dicha estructura tiene dos vertientes: la familiar y la empresarial. Por eso, los diferentes temas se tratan en foros bien diferenciados: en el comité de familia y en el consejo de administración, respectivamente. Ambos están sumamente interrelacionados si tenemos en cuenta que los miembros del consejo de administración pueden tener carácter familiar, en función de cómo esté distribuida la propiedad.

De ahí que como decíamos muchas veces sea extremadamente fácil en la empresa familiar mezclar temas personales y empresariales. Las personas somos muy complejas, cada uno tiene sus valores, sus creencias, sus particularidades. Además, no es tarea fácil la de abstraerse de las propias creencias internas y ver las cosas desde fuera, como un espectador... Esta es precisamente la labor del directivo, ser objetivo y motivar a cada uno de sus colaboradores. El problema se complica cuando además de ser directivo eres, por ejemplo, el hijo del propietario que conoce (o cree conocer) muy a fondo al resto de los integrantes de la empresa.

—En un proceso de coaching en una empresa familiar ¿qué es lo primero que debemos hacer?

—Fijar el objetivo, tenerlo claro que

se busca, desgranarlo para identificarlo con nitidez. En todo proceso de coaching hay una serie de etapas las cuales deben ser desarrolladas paulatinamente para garantizar el éxito del recorrido a seguir. Por supuesto, todo esto sin un alto compromiso por parte de la empresa y las personas involucradas carece de sentido y no hay duda de que exige trabajo, esfuerzo y convencimiento, por lo que sin estos ingredientes el proceso puede no evolucionar adecuadamente.

—¿Qué consejo le daría a una empresa familiar a la hora de definir la consecución de su meta?

—El primordial, que piense en objetivos o metas concretas, medibles, enmarcadas en un determinado periodo temporal, y realistas, con el fin de a continuación poder actuar sobre ellos.

Posteriormente, con el proceso de coaching se definirán acciones concretas (cuanta mayor concreción mejor) a realizar de forma que vayan permitiendo obtener resultados. Pero como dije antes, en principio es fundamental tener claro el objetivo.

Otro elemento fundamental es que se conozca mucho a sí misma «tanto para lo bueno como para lo malo». Es igual de dañino no identificar las habilidades y fortalezas que la empresa posee en un determinado entorno que no tener claro cuáles son sus puntos débiles. La empresa familiar, a través de un proceso de entrenamiento, debe ser consciente de sus fortalezas (como lo demuestran múltiples investigaciones al respecto), y no desdenar ni menospreciar sus capacidades. Encontrando tus puntos fuertes, la empresa familiar también podrá hacer frente de una manera airoso a los devenires que las circunstancias futuras y las relaciones humanas le traerán. Relaciones humanas, que, de otro lado, bien aprovechadas y gestionadas, pueden derivar en más beneficios que en problemas. Ciertamente es una lástima que una gran cantidad de las empresas familiares no sobrevivan a la segunda generación. ¡Y qué decir de la tercera! Por eso, desde el IME, alentamos a las empresas, y en particular a las familiares, a que sean conscientes de sus ventajas o desventajas competitivas y las ayudamos en este proceso.

«Es una oportunidad para replantearse los objetivos»**:: D. B. / WORD**

SALAMANCA. Aplicar técnicas de coaching se ha revelado como una práctica muy beneficiosa para cualquier empresa, pero en la familiar los efectos positivos pueden ser muy determinantes.

—¿Por qué le recomendaría a una empresa familiar que comenzara un proceso de coaching?

—Sobre todo porque es una gran oportunidad que se le presenta a la empresa de replantear sus objetivos, aumentar su eficiencia a todos los niveles, mejorar las relaciones en-

tre sus empleados, crear un mejor clima laboral y, por qué no, incrementar sus resultados empresariales.

—¿Le daría algún consejo en concreto a la empresa familiar?

—Les diría que en algún momento (incluso de vez en cuando) merece la pena pararse, mirar lo que nos rodea y emprender acciones no rutinarias con el propósito de mejora en algún aspecto. Es una oportunidad de crecer. Como decía Einstein, «crecer o morir».

De otro lado, tampoco hay que

tener prisa en el proceso. Como decíamos antes, las personas tienen que querer y estar convencidos; en definitiva, estar motivadas, pues en caso contrario podría suponer una pérdida de tiempo.

—Para finalizar la entrevista, ¿dónde podemos encontrar más información sobre el coaching aplicado a la empresa familiar?

—En breve, pondremos en marcha en el IME un blog donde se explicarán herramientas para ayudar a la gestión de empresa, donde la aplicación del coaching a la empresa familiar tendrá su lugar, y se podrá consultar en la web del IME (<http://ime.usal.es/>). También pueden solicitar información en las oficinas del IME, en el Edificio de la Facultad de Derecho, y en el correo info@usal.es.