

# El coaching nos ha ayudado a crear un equipo de alto rendimiento para contribuir al negocio

*BASF decidió en 2016 reorganizar su presencia en la Península que supuso, entre otros cambios, la designación de un nuevo equipo directivo con el objetivo de seguir creciendo en ambos países. En una organización en la que se otorga una gran importancia a la formación y el desarrollo, decidieron iniciar un proceso de coaching de la mano de Escuela Europea de Coaching (EEC) para conseguir un grupo más cohesionado y eficiente.*

## Carles Navarro, director General de Basf Española

### ¿Cómo es Basf Española en estos momentos?

BASF Española SL es la empresa cabecera del grupo BASF en Iberia, que cuenta con cinco empresas, nueve centros de producción y más de 2.000 colaboradores. Llevamos más de 50 años produciendo aquí, y, gracias a nuestros productos y soluciones innovadores, hemos conseguido ganarnos la confianza de nuestros clientes. En España y Portugal somos actores importantes de la industria química.

### ¿Cómo definirían la cultura de la organización?

Es una combinación muy interesante, y efectiva a la vez, del rigor germano, basado en procedimientos y estructuras muy bien definidos, y nuestro espíritu emprendedor local, que integra elementos como la flexibilidad, la apuesta por la relación personal, la confianza y el deseo de ayudar a nuestros clientes a tener éxito.

Por otro lado, BASF es firmante del acuerdo voluntario "Responsible Care" de la industria química, que nos exige poner todos los medios a nuestro alcance para mejorar continuamente la seguridad y protección de las personas e instalaciones, el medio ambiente y las comunidades en las que operamos.

Sin este compromiso no se entiende la manera de operar de BASF.

### ¿Y cómo incide en sus políticas de gestión de personas?

Los principios básicos de nuestras políticas emanan, como es lógico, de las directrices del grupo, que se aplican a los 114.000 colaboradores de BASF en todo el mundo. Promovemos cuatro va-

### Nuestros programas de mentoring utilizan como metodología central el coaching, combinándolo con formación en habilidades personales

lores fundamentales entre nuestros colaboradores: ser creativos, abiertos, responsables y emprendedores. Asimismo, consideramos que el desarrollo pleno del potencial de nuestro equipo exige que sea diverso, a todos los niveles, y que todos se sientan incluidos, para que podamos gozar de la mejor contribución de todos.

Afortunadamente, tenemos también la capacidad de configurar políticas locales, como las diferentes iniciativas de coaching y mentoring, que alcanzan a todos los colaboradores del grupo. Dedicamos también mucha atención a los jóvenes

graduados, a los que ofrecemos nuestro programa **Young Talents**, que permite que recién licenciados de alto potencial se incorporen a la organización y trabajen doce meses en dos departamentos diferentes antes de unirse a la unidad que les seleccionó. Finalmente, tenemos un programa propio de FP dual, inspirado en el modelo alemán, que en nuestro caso es además transnacional: cada año formamos entre 15 y 20 jóvenes como operadores de planta química, mediante clases de alemán y prácticas en nuestros centros de Tarragona y Ludwigshafen.

**Cuentan con alrededor de 2.000 colaboradores y once centros de trabajo, lo que implica una gran diversidad de perfiles en plantilla. ¿Cómo se gestiona esta diversidad?**

Ciertamente nuestra plantilla es extremadamente diversa, lo cual es, sin duda, una fortaleza. Por un lado, nos capacita para continuar nuestra historia de éxitos en innovación y, por otro, nos ayuda a entender la realidad que nos envuelve, que es igualmente diversa.

El valor fundamental que nos guía es nuestro respeto profundo a las personas. Estamos convencidos de que un entorno de trabajo en el que nos sintamos seguros, respetados y reconocidos, y donde podamos hacer un trabajo interesante y



Solo en España hemos acompañado en su desarrollo a más de 200 empresas. Estamos presentes en empresas en Europa y América

90% de los clientes de la EEC son altos directivos

retador, es la base para que todos demos lo mejor de nosotros mismos.

**Como ha comentado, una de sus prioridades es el desarrollo de sus profesionales, que ya suele ser personal con alta cualificación. ¿Cómo se concreta este desarrollo?**

En BASF animamos a todos nuestros colaboradores a tomar la iniciativa en su propio proceso de desarrollo y a compartir con sus supervisores directos sus expectativas y objetivos. Los directivos y managers con responsabilidad sobre equipos consideran prioritaria esta parte de su trabajo y dedican tiempo y empeño a ayudar a sus colaboradores directos a crear e implementar planes de desarrollo. Estos planes se concretan en medidas que responden al esquema 70/20/10: 70% de actividades dentro del marco del propio puesto de trabajo; 20% aprendiendo de otras personas, como expertos, compañeros de trabajo más seniors o mentores; y 10% de medidas educativas formales, como cursos o seminarios.

En BASF invertimos muchos recursos en la cualificación a largo plazo de nuestros profesionales. Tratándose de una actividad industrial compleja, es necesario asegurarnos de que nuestros técnicos y operarios disponen de todas las herramientas para hacer bien su trabajo.

**¿Qué valor le otorgan al coaching en este ámbito?**

El coaching se ha ido introduciendo de manera gradual en nuestra oferta de formación y desarrollo hasta alcanzar una presencia significativa. Esto ha sido posible gracias a que hemos comprobado de manera directa que la aplicación de técnicas de coaching permite obtener resultados tangibles. Nuestros programas de mentoring utilizan como metodología central el coaching, combinándolo con formación en habilidades personales, tanto en grupo como individualmente. Es una herramienta que ha llegado para quedarse, sin duda.

**Ustedes han realizado un programa de coaching de equipo con la Escuela Europea de Coaching. ¿A quién estaba dirigido y qué objetivos perseguían?**

En 2016 la estructura regional de BASF en Europa cambió de forma notable. En nuestro caso esto ha significado la creación del llamado *Country Cluster Iberia*, que engloba a España y



Portugal, y la designación de un equipo directivo nuevo al frente, el cual tengo el honor de liderar desde marzo de 2016. En este equipo se han integrado los diferentes responsables de los negocios, de las operaciones y de las diferentes funciones, junto con los directores generales de las compañías del grupo. Muchos nos conocíamos previamente, pero no habíamos trabajado juntos. Era, por tanto, necesario acelerar la transición desde un conjunto de profesionales capaces y motivados hacia un equipo de alto rendimiento, con objetivos comunes y una forma de trabajar eficiente y efectiva. Para ayudarnos en ese ambicioso objetivo pedimos el apoyo de Joan Díaz y Luis Carchak, de EEC, quienes nos han acompañado durante varias sesiones, incluyendo un *offsite retreat*, para observarnos y compartir con nosotros sus recomendaciones.

**¿Cuál ha sido el *feedback* de los participantes?**

El *feedback* ha sido excelente por parte de todos los miembros del equipo, sin excepción. Hemos cubierto etapas más rápidamente y hemos sorteado riesgos, en muchos casos no obvios para nosotros, gracias a las observaciones que los coaches nos han hecho. Este es un proceso que resulta muy complicado de llevar a cabo por sí solo para el líder de un equipo de *management*. Contar con la ayuda de coaches expertos como ellos es un privilegio.

**¿Y los resultados de cara al negocio?**

Los resultados de acciones de este tipo no se ven

de forma inmediata, pero es evidente que un equipo de liderazgo que funciona de manera cohesionada, transparente y colaborativa ayuda a crear las condiciones óptimas para un buen desarrollo del negocio. Un resultado tangible que hemos obtenido es la constatación de que nuestras reuniones mensuales de dirección resultan ahora mucho más eficientes, enriquecedoras y hasta divertidas.

**¿Cree que es una buena herramienta para lograr el cambio de comportamientos? ¿Es aplicable a cualquier tipo de organización?**

El coaching es una ayuda inestimable a la hora de cambiar comportamientos en la dirección adecuada, ya que se apoya en la reflexión y el descubrimiento personal, que muchas veces llevan aparejados un cambio de paradigma. Sin duda, si –con la ayuda del coach– cambiamos nuestra forma de pensar respecto a algo, el paso siguiente será comportarnos de manera diferente. Y ese cambio será sostenible, porque viene de dentro.

**Y ¿cómo valora el proceso realizado con la EEC?**

Ha sido muy fácil trabajar con Escuela Europea de Coaching. Se han adaptado a nuestras necesidades y peticiones, y han intervenido lo justo para poder ayudarnos sin que su presencia entorpeciera nuestra actividad. Personalmente, valoro mucho su capacidad para “leer” e interpretar nuestras dinámicas de grupo, y extraer de ellas recomendaciones útiles, que hemos podido poner en práctica con éxito. En suma, es una experiencia muy satisfactoria ■

60% de las empresas del Ibex 35 han sido clientes de la EEC

Nuestra oferta es integral, práctica y está construida con los más altos estándares de calidad

Acumulamos más de 30.000 horas de Coaching Ejecutivo individual y más de 300 sesiones de Coaching de Equipo