

EXECUTIVE

Excellence[®]



Executive Coaching en Pfizer: el motor del liderazgo organizativo

El programa de Executive Coaching en Pfizer tiene sus raíces en la importancia que se otorga a velar siempre por el liderazgo de la compañía. Y como se trata de una empresa sumamente orientada a la acción y los resultados, este asunto no se quedó en la formulación de la estrategia, sino que la llevó a la práctica en un proceso de evaluación y desarrollo de los directivos de primera línea y Jefes de Departamento.

El programa de Executive Coaching en Pfizer tiene sus raíces en la importancia que se otorga a velar siempre por el liderazgo de la compañía. Y como se trata de una empresa sumamente orientada a la acción y los resultados, este asunto no se quedó en la formulación de la estrategia, sino que la llevó a la práctica en un proceso de evaluación y desarrollo de los directivos de primera línea y Jefes de Departamento.

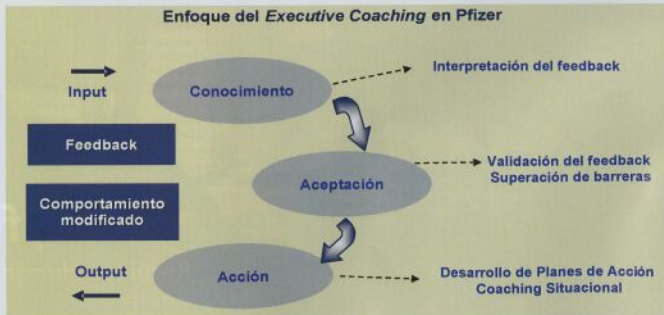
Pfizer tiene muy claro que el liderazgo se basa en los comportamientos de las personas. Desde la Sede Central en Nueva York se definieron seis Comportamientos de los Líderes necesarios para soste-

ner el éxito del negocio. Dichos comportamientos se aplican –en todos los países– a aquellas personas con empleados a su cargo. Complementan otros referen-

El liderazgo en Pfizer se entiende, no sólo en términos del desarrollo de habilidades, sino también como la responsabilidad de ejercerlas adecuadamente

tes generales para la gestión de personas, como los Valores Corporativos y el Modelo de Competencias, y hacen referencia a la interacción con diversos *stakeholders*, la gestión del entorno y del propio equipo, subrayando la importancia del alineamiento del liderazgo en toda la compañía.

El liderazgo en Pfizer se entiende, no sólo en términos del desarrollo de habilidades, sino también como la responsabilidad de ejercerlas adecuadamente. Esta filosofía básica del programa, representado en el esquema "Enfoque del Executive Coaching", se aplica con rigor, tanto en la fase de *input* (la evaluación multifuente o



360°), como en la fase de *output* (el desarrollo e implantación del Plan de acción).

Los comportamientos de los líderes son la base de la evaluación multifuente, que contempla las observaciones más habituales del superior, colaterales y colaboradores directos; analiza asimismo la eficacia de la relación profesional con Jefes de otras Unidades, e incluso superiores o colaboradores de otros departamentos. Se anima a los Jefes a que identifiquen a colegas en otras áreas que interactúan con ellos, para resaltar que el liderazgo no se limita al ámbito más inmediato, sino también se valora la colaboración con otras áreas de la organización. A la hora de analizar el *feedback*, se tiene en cuenta el peso relativo que debe tener la percepción de colectivos determinados sobre algunos aspectos específicos. Por ejemplo, la percepción del superior respecto al comportamiento de "Focus on Performance" es clave, mientras las observaciones del propio equipo son especialmente relevantes en cuanto a "Develop People".

La información que ofrece la evaluación multifuente, conjuntamente con la evaluación del desempeño y la situación profesional, sirve para elaborar un plan de desarrollo para cada *coach*. Se hace hincapié en cómo esta información ayuda a la persona: el *feedback* constructivo (basado en las áreas de mejora) ayuda a identificar en qué áreas la persona debe esforzarse, mientras el *feedback* positivo (por sus fuertes) refuerza su motivación por crecer.

La continuidad del programa da credibilidad al Coaching como un instrumento fundamental de la gestión de personas

¿Cómo lograr que el Executive Coaching actúe como motor del liderazgo?

Muchas compañías ponen en marcha programas de Executive Coaching que tienen resultados positivos para las personas implicadas, sin lograr un impacto en toda la organización, aunque se dirija a colecti-



vos clave de directivos y/o jefes de departamento. El programa llevado a cabo en Pfizer se distingue por dos características, que han contribuido a que se convierta realmente en el motor del liderazgo organizativo.

En primer lugar, el Executive Coaching se ha implantado en todas las Unidades, desde las áreas más vinculadas al negocio, hasta los departamentos de soporte, de modo que haya sido percibido como una iniciativa aglutinadora de la cultura de liderazgo. Ha servido para resaltar la aportación de todas las áreas a la consecución de la estrategia de la compañía, y en este sentido ha superado la percepción –tan habitual en organizaciones de estas características– de que algunos colectivos sean más favorecidos. Precisamente una reacción extendida entre los propios *coaches* fue la acogida especialmente positiva de la implantación del programa en toda la compañía. El mensaje por parte de Pfizer es muy claro: todos tienen el derecho y la obligación de desarrollarse en los Comportamientos de los Líderes.

En segundo lugar el proceso se ha llevado a cabo de forma continua a lo largo del tiempo, en vez de tratarse de una iniciativa "relámpago" o una moda que se lanza y

se olvida en un periodo corto. Hace tres años los Directores pasaron por el programa, y desde entonces se ha realizado con Jefes de Departamento, quienes siguen incorporándose al mismo a medida que cumplen los criterios requeridos (por ejemplo, una antigüedad mínima en la función en España). Esta continuidad da credibilidad al Coaching como un instrumento fundamental de la gestión de personas. El compromiso por parte de la compañía está demostrado por la inversión en tiempo y esfuerzo; y por parte de los participantes lo dicen las cifras: el nivel de cumplimiento del programa ha sido casi del 100%, un resultado excelente teniendo en cuenta la duración del programa (entre cuatro y seis meses), el número de Jefes que han participado –más de 30 hasta la fecha– y las exigencias del negocio en este periodo.

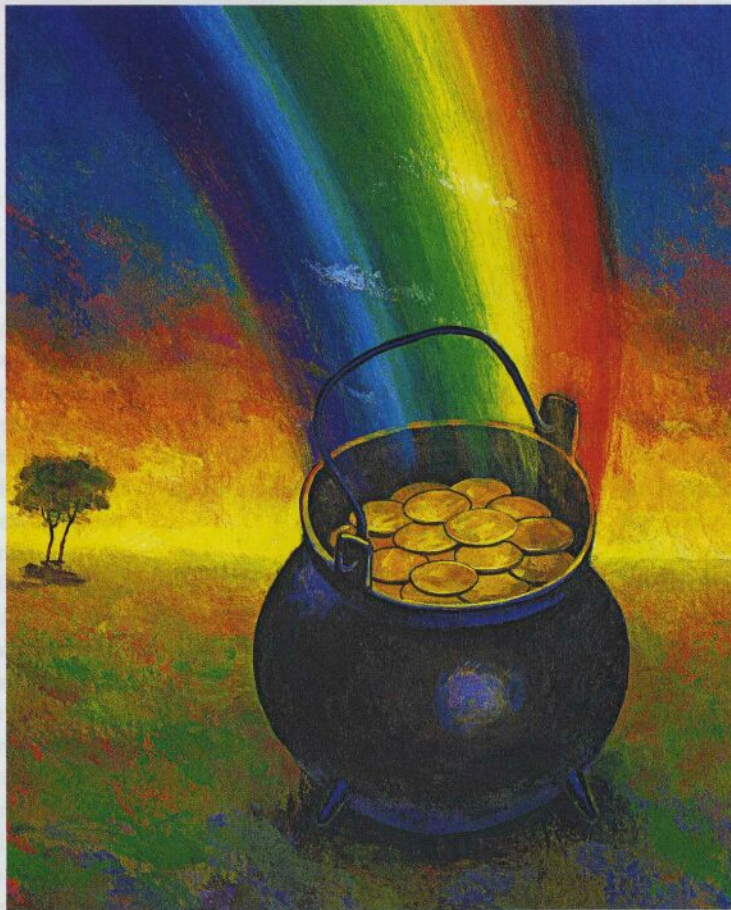
Las reglas del juego, otra clave del éxito

El éxito del Executive Coaching en Pfizer se ha basado en gran medida en el acatamiento de unas reglas del juego establecidas conjuntamente al principio del programa. Estas reglas fueron comunicadas desde el primer momento y asumidas por todos las personas implicadas.

1. La **confidencialidad** es clave para permitir la confianza y apertura necesaria para una comunicación fluida y un adecuado ambiente de seguridad. Con este fin se cuidan todos los detalles desde el principio del proceso: la identificación de evaluadores por el propio Jefe (el *coachee*) siguiendo pautas marcadas conjuntamente por los *coaches* y el área de Recursos Humanos; la entrega del informe, que se manda directamente desde Estados Unidos a los coaches, quienes a su vez lo envían al participante (no pasa por terceros); y el propio contenido de las sesiones de *Coaching*. Eso sí, se anima a los Jefes a comentar aspectos de su informe con su superior si lo consideran oportuno, y asimismo compartir su Plan de Acción con su superior, Recursos Humanos o algún compañero. Los Planes que trascienden el ámbito personal e involucran a un colateral, un cliente interno, o el equipo, producen una especial satisfacción para el propio *coachee*: implica colaborar estrechamente con otros y le resulta más fácil percibir el impacto positivo de sus acciones en los demás.

2. El desarrollo profesional está **vinculado al contexto del negocio**, aunque no limitado a él. Algunas personas consideran que el *coaching* debe ser una actividad esencialmente de enriquecimiento personal y al margen del contexto profesional. El *Executive Coaching* pretende compaginar los dos aspectos: facilita un apoyo individualizado y a la vez tiene un enfoque práctico y profesional. Desde la primera reunión con el Jefe el enfoque es doble: se habla de su trayectoria, de sus aspiraciones, y se aborda conjuntamente la manera de realizarlas en el entorno profesional actual. Este planteamiento maximiza las posibilidades de consecución de los objetivos propuestos: el Plan de Acción contempla el contexto de la puesta en marcha, y procura alinear las metas personales (a corto/medio plazo) con las prioridades del negocio. Cabe destacar que los Jefes que hayan compartido su Plan de Acción

■ ■ ■ El éxito del Executive Coaching en Pfizer se ha basado en el acatamiento de tres reglas del juego: la confidencialidad, el vínculo del desarrollo profesional con el negocio, y la involucración de la Organización



con las personas oportunas lo han convertido en una herramienta de trabajo y de mejora. Asimismo muchos Jefes consideran que, dado que el *input* procede de la organización (el *feedback* de los compañeros), es lógico “cerrar” el círculo y mantener la comunicación, compartiendo algunas conclusiones.

3. La **involucración de la Organización**, entendida especialmente a través de los Directores y de la Unidad de Recursos Humanos. Todos los Directores han estado involucrados en el proceso, y han

participado en su primera fase. Asimismo, colaboran en la preparación del *coaching* de los Jefes: los *coaches* (consultores externos) tienen la oportunidad de sentarse con el Director para conocer mejor el contexto global, y las prioridades actuales y futuras de cada Unidad. Recursos Humanos ejerce, pues, una labor de coordinación y de apoyo, actuando como el intermediario entre la Sede Central y la compañía local. Asimismo vela por la calidad del *coaching*, y por la satisfacción de los participantes. Esta labor se desempeña mayoritariamente al margen de la propia actividad del *coaching*: Recursos Humanos hace un *briefing* previo, coordina toda la preparación y asegura la implicación de los Directores, y posteriormente realiza una encuesta de satisfacción, además de estudiar y comunicar el informe (agregado por Unidad) elaborado por los consultores al final del proceso. Conviene destacar dónde Recursos Humanos no interviene: respeta absolutamente la confidencialidad del proceso y de las reuniones de *coaching*.

En el acatamiento de estas reglas subyace otro pilar del proceso: la confianza entre los diferentes “actores”. Cada uno (la organización, el *coachee* y el *coach*) entiende cuál es su rol y respeta el de los demás. La compañía “da cancha” al *coach* y confía en su capacidad y trabajo, y evita controlar el proceso. El rigor y compromiso del *coach* ayuda a ganar la confianza del Jefe; este último asume la necesidad de la mejora continua, y busca la manera de alinear sus objetivos con los de la compañía.

Todos estos factores –el compromiso mantenido en el tiempo, el acatamiento de las reglas del juego y el respeto y confianza mutua entre la organización, los *coaches* y los *coachees*– han sido claves para hacer que el *Executive Coaching* funcione como un motor del liderazgo en todo Pfizer. ■