

Cómo devolver el valor al Executive Coaching

EL EXECUTIVE COACHING ESTÁ EN AUJE, COMO DEMUESTRAN LOS DATOS: SÓLO EN ESTADOS UNIDOS EL MERCADO REPRESENTA UN BILLÓN DE DÓLARES, Y ESTÁN REGISTRADOS UNOS 50.000 COACHES. EN EUROPA TAMBIÉN ESTÁ AL ALZA: EL COACHING YA NO ES CONSIDERADO COMO UNA INICIATIVA EXTRAÑA, DESTINADO A CASOS ESPECIALES, COMO LOS DENOMINADOS "HIGH FLIERS" O, EN EL OTRO EXTREMO, LAS CAUSAS PERDIDAS.



Por Camilla Hillier-Fry
Gerente de PeopleMatters

La situación actual tiene muchos efectos positivos: el Coaching sirve para reforzar y alinear el liderazgo organizativo, y por otra parte algunas empresas están creando una cultura de coaching en la compañía, mejorando de esta manera no sólo el desarrollo de las personas, sino también la comunicación entre diferentes escalafones. No obstante también empieza a tener inconvenientes. El coaching es percibido a veces como un "derecho adquirido" de los directivos, junto con el coche y el incremento de salario. Esto hace que se esté convirtiendo en un producto "commodity". Hay que devolver el valor al Coaching.

En nuestra experiencia en el ámbito de Executive Coaching – no así en el terreno de Life Coaching – es impres-

cindible definir desde el principio qué valor busca la empresa, y cuáles son los beneficios percibidos por el directivo. Es importante satisfacer las expectativas y necesidades del profesional, y a la vez asegurar que su desarrollo personal esté alineado con las prioridades organizativas. Establecer los puntos en común de manera explícita es la mejor manera de demostrar a todos los implicados que el proceso aporta valor.

¿CÓMO CALCULAR EL VALOR DEL EXECUTIVE COACHING?

Una práctica muy habitual es medir la valoración que se concede a un directivo en un proceso de evaluación multifuente (360°), a veces como parte de

un programa de desarrollo. Esta medición se puede aplicar a un número significativo de personas, y se presta a comparativas del tipo "antes y después" del programa, o entre diferentes colectivos o áreas de la compañía. Aunque estas comparaciones son relativamente sencillas – y pueden aportar información – no siempre definen realmente qué genera valor para la empresa.

El valor no se mide en términos de la mejora individual de cada directivo, quien no deja de ser una persona libre de quedarse o marcharse; es más, en este último caso el programa de Coaching perdería valor desde el punto de vista de la empresa. El valor se mide con referencia al impacto de las acciones positivas, y a la gestión de la

inversión y del riesgo de posibles errores, sean por parte del directivo o la empresa. Esta gestión se apoya, al menos en parte, en el Executive Coaching, y es la manera de alinear las prioridades individuales y de la organización.

GESTIÓN DEL RIESGO DIRECTIVO

En la trayectoria directiva pueden observarse habitualmente dos categorías de riesgos que pueden ser gestionados: no alcanzar las expectativas de rendimiento, y la transición del rol.

1. No alcanzar las expectativas de rendimiento puede acarrear diversos riesgos:

- Los directivos pueden tomar decisiones de negocio erróneas, también con respecto a la gestión de personas: asignaciones, promociones, etcétera. Es frecuente encontrar problemas causados por la tendencia de un directivo a ejercer un control férreo, que merma la eficacia de la implantación de iniciativas, debido a que todas las decisiones deben pasar por sus manos. En muchas empresas las decisiones se toman con una rapidez inadecuada (por exceso o por defecto), y la decisión no es ponderada o cuestionada de manera suficiente, de modo que no se prevé algunas consecuencias o factores que inciden en la buena implantación.

- El estilo de liderazgo de uno o más directivos puede resultar inadecuado para la cultura corporativa, una divergencia que casi siempre acaba teniendo un impacto muy negativo en todo el área que dirige. En otras ocasiones, aunque se fomente un estilo directivo en una región o país, puede haber estilos muy diferentes en otros países.

- Falta de alineamiento o compromiso. Por desgracia no es infrecuente que los propios directivos no entiendan las implicaciones de la nueva estrategia corporativa, y sus equipos perciben claramente que sus objetivos personales no estén alineados con los de la empresa.

2. Falta de previsión de los riesgos implícitos en un cambio de rol.

Todos conocemos casos del excelente comercial o ingeniero, promocionado como reconocimiento de su buen labor, quien luego "defrauda" a los que habían apostado por él. Aunque tenga una trayectoria funcional impresionante, cualquier directivo puede verse desbordado por trabajos para los que no ha sido preparado o por puestos más allá de sus capacidades. Cualquier persona es susceptible además a sufrir durante un período las consecuencias que surgen cuando hay un desajuste entre el profesional y la nueva situación (torpeza, incomodidad, poco acierto), o cuando experimenta dificultades en el período de adaptación a la cultura local (sea organizativa o nacional).

Conviene tener en cuenta varios factores que pueden ayudar o dificultar la labor del directivo en su nuevo rol:

- Grado de influencia necesario para obtener resultados
- Amplitud y diversidad de ámbitos de responsabilidad
- Necesidad de conocimientos específicos
- Diferencias culturales
- Contexto organizativo (oficinas centrales vs. sucursales, fábricas, etc.)

GENERAR VALOR A TRAVÉS DEL EXECUTIVE COACHING

El Executive Coaching debe velar por los puntos mencionados anteriormente, y ofrecer la oportunidad de analizarlos con atención. Esto requiere la colaboración con la empresa, para conocer las expectativas y entender el grado de cambio que se espera de un directivo. También exige una relación de confianza y colaboración con el directivo, para poder tratar temas que quizás no se expliciten habitualmente en la empresa. Conviene resaltar que el coaching, lejos de ser un premio, es una herramienta: se ofrece asesoramiento personalizado, y a cambio se pide un esfuerzo por parte del directivo.

Mejorar su liderazgo significa el desarrollo de habilidades y la responsabilidad de ejercerlas adecuadamente.

La percepción de los resultados es clave para el propio directivo, para los que interactúan con él, y para la empresa. El Executive Coaching debe ayudar al



directivo, no sólo a ser bueno, sino también a parecerlo en los ojos de diferentes colectivos en distintas situaciones, con distintas prioridades. Aunque hemos afirmado que es difícil medir de manera cuantitativa el impacto del coaching, este obstáculo no nos exime de la obligación de demostrar resultados, que deben reflejar las prioridades de ambas partes. Aunque el proceso de desarrollo y las reuniones sean totalmente confidenciales, se puede respetar este compromiso y comunicar los resultados del proceso.

En resumen, devolver el valor al Executive Coaching requiere que las empresas y sus directivos deben trabajar conjuntamente con los coaches profesionales a lo largo de todo el proceso, en la definición de expectativas y la comprensión de la finalidad de la inversión. Controlar los riesgos directivos es una prioridad para cualquier empresa, y ayudar en la buena gestión de dichos riesgos aporta un valor claro al negocio y a las personas.