



EUCRACIA EMPRESARIAL

Por Pino Bethencourt *



Coaching y resultados: ¿será éste el cuento del rey desnudo?

Ahora que el **coaching** ha llegado a España, parece que todos corremos rápidamente a seguir la última moda reinante, no vaya a ser que se nos critique de anticuados o incluso de tontos. Pero por mucho que nos expliquen lo que es el coaching, para qué sirve y cómo genera resultados, algunos empiezan a preguntarse secretamente en su despacho si el flamante rey llamado coaching, realmente lleva un manto de resultados o se limita a pasearse desnudo por el país con sonriente desparpajo.

La dificultad de comprobar si está vestido o desnudo está precisamente en lo intangible de los tejidos que conforman su lujosa vestimenta. Algunos aseguran haber tocado la maravillosa calidad de su sedosa capa, mientras otros, los menos populares, afirman que la capa es un timo y que el *coaching* nos está sacando las perras a todos. Pero, hablando en serio, ¿cómo se pueden medir los resultados del coaching? ¿Cómo puede saber un director general o director de RRHH si la importante inversión en dinero y dedicación de sus directivos da los resultados que requiere su negocio?

La primera cuestión es la que a veces ni siquiera se contesta adecuadamente: ¿cuál es el nivel de resultados que requiere nuestro modelo de negocio? Porque si no empezamos a definir qué nivel de empatía o qué comportamientos de liderazgo son los que harán triunfar a nuestra empresa, la cuestión de medir los resultados más tarde será una tarea difícil.

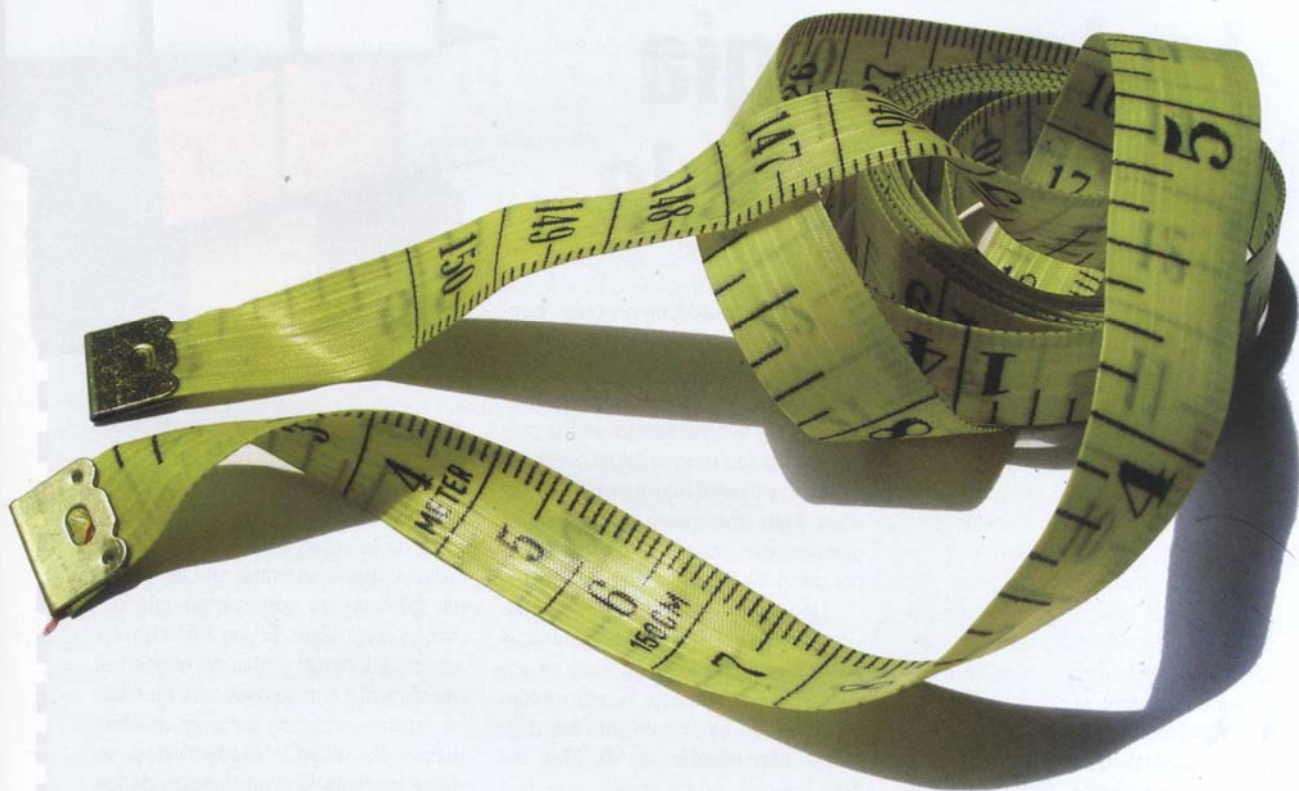
Y una vez que establecemos estos objetivos de desarrollo de nuestros directivos y líderes, ¿quién decide si los han conseguido o no, y quién garantiza que seguirán rebasando dichos niveles una vez que el *coach* desaparezca de la foto?

Desde subordinados hasta equivalentes, el jefe, e incluso clientes o proveedores, todos otorgan una puntuación determinada al directivo sobre las competencias que la empresa ha establecido como importantes

Las últimas tendencias que nos llegan de EEUU recurren a las evaluaciones 360°, que piden opinión a todos sus colaboradores, en un espectro de 360°, sobre sus competencias de liderazgo. Desde subordinados hasta equivalentes, el jefe, e incluso clientes o proveedores, todos otorgan una puntuación determinada al directivo sobre las competencias que la empresa ha establecido como importantes.

El directivo recibe entonces un informe con su puntuación de sí mismo, la puntuación que le da su jefe y la puntuación que le dan los demás. Y con esto empieza a trabajar con su *coach* en sesiones regulares durante un periodo de tiempo que puede ir desde

los tres a los seis meses, en la mayoría de los casos. Tras esta etapa de *coaching*, se vuelve a medir la puntuación del directivo y se determina el éxito del proceso de *coaching* sobre las diferencias obtenidas entre ambas mediciones. Algunas consultoras incluso llegan a cobrar un porcentaje de sus ingresos (entre 20 y 40%) sólo si se ha producido una mejora.



Esta forma de medir los resultados tiene la ventaja de someter al directivo a un mayor nivel de responsabilidad y de concienciación frente a su proceso de *coaching*, puesto que ya no es un compromiso secreto que él se hace consigo mismo en su *rincón*, sino que es un reto anunciado frente a sus colaboradores, ya que se les ha pedido su opinión, se les informa en mayor o menor medida de los objetivos a perseguir, y se les vuelve a pedir su opinión al final del proceso. Si hiciésemos algo parecido a la hora de proponernos perder peso en el año nuevo, todos estaríamos mucho más delgados.

Pero yo sigo preguntándome, ¿cómo las opiniones de mis colaboradores hacen que mi empresa mejore sus resultados? ¿Es que vamos a ganar más dinero y/o perder menos dinero por ser mejores líderes? ¿O nos vamos a limitar a estar más contentos, sonreír más en las reuniones y *llamarnos guapos* los unos a los otros mientras nos recordamos mutuamente lo mucho que vamos a mejorar como empresa algún día?

La dificultad de medición no está en el *coaching*, sino en la estructura de base de la empresa. El término inglés *accountability* o precisamente la falta de *accountability* en muchos puestos directivos es lo que hace tan difícil medir los resultados de un proceso de *coaching*. Pero es que tampoco permite realmente medir

Para medir la eficacia del *coaching*, primero hay que poder medir la eficacia del directivo, y esto nos enfrenta a la definición y medición de indicadores de rendimiento incuestionables e incuestionablemente relacionados con las variables de la cuenta de resultados de la empresa

los resultados del directivo, con *coaching* o sin él, porque el resultado de su trabajo está alegremente diluido en una gran masa gris de valor añadido que nadie sabe cómo -y muchos cuestionan hasta qué punto- genera resultados para la empresa.

Mientras que los empleados de primera línea, los responsables de ventas y otros puestos diseñados para impactar directamente en un indicador de la cuenta de resultados de la empresa, reflejan sus subidas y bajadas de eficacia claramente en la publicación de resultados, los puestos directivos, los puestos de central o de la sede, los puestos corporativos y otros parecidos, rara vez tienen indicadores de rendimiento claramente medibles y poco discutibles.

Para medir la eficacia del *coaching*, primero hay que poder medir la eficacia del directivo, y esto nos enfrenta a la definición y medición de indicadores de rendimiento incuestionables e incuestionablemente relacionados con las variables de la cuenta de resultados de la empresa. Sólo entonces será visible, y por ello indiscutible, el manto de resultados del rey *coaching*.

***Pino Bethencourt es socia directora de Bethencourt Executive Development**