

LEE HECHT
HARRISON

CONSTRUIR UNA
CULTURA DE COACHING

Ampliar el impacto del Coaching

Rod Gutierrez
Georg Hirschi
Charles de Sabran

El Coaching como catalizador de rendimiento para las personas

El coaching está cada vez más reconocido como una de las herramientas de desarrollo más potentes para acelerar el rendimiento. Ya sea para desarrollar grandes potenciales, facilitar la transición de líderes a nuevas funciones, gestionar el cambio de manera efectiva o mejorar el rendimiento de los equipos, muchas compañías confían en el Coaching como catalizador a la hora de impulsar el desempeño a nivel individual, de equipo y organización. De hecho, varios estudios realizados por CIPD y Conference Board sugieren que entre el 70 y el 90% de las organizaciones utilizan esta herramienta como parte de su actividad de gestión del talento.

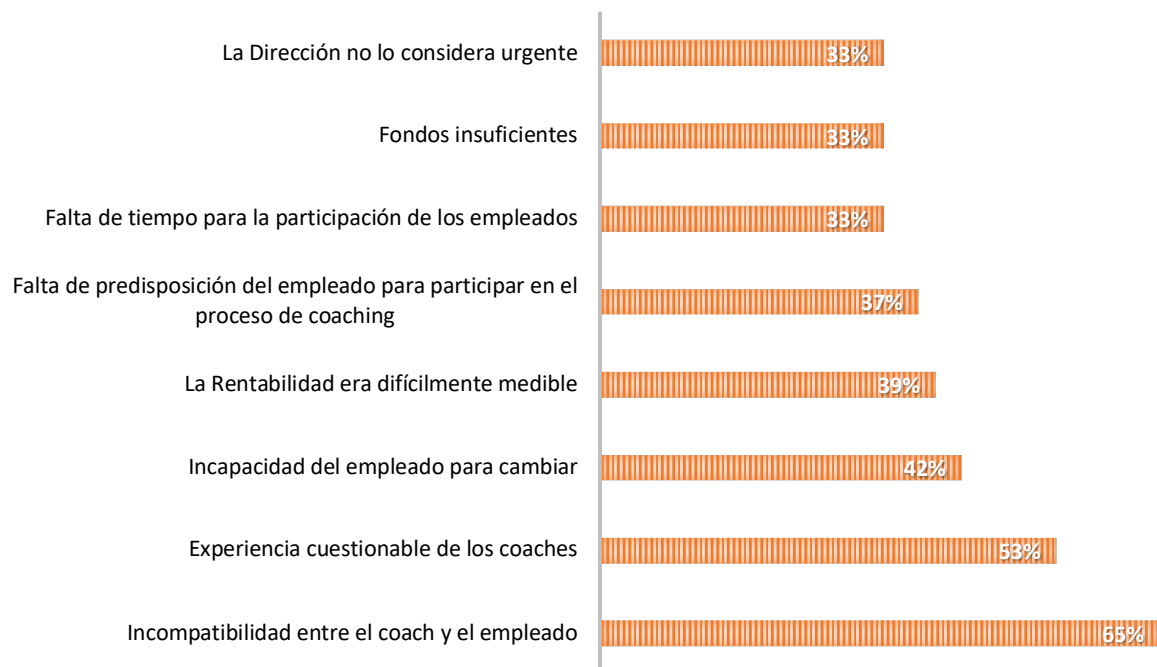
**“Más del 70% de las organizaciones
utilizan el Coaching como parte de su
actividad de gestión del talento”**

Aunque este porcentaje es impresionante, gran parte de este coaching se ha enfocado tradicionalmente al plano individual. Esto, a menudo, alinea a las personas con un coach externo que les sirve de ayuda para superar sus barreras hacia el éxito, aprovechando al máximo sus puntos fuertes.

¿Por qué el coaching no está cumpliendo su función de catalizador para el aumento del rendimiento de las organizaciones?

Si bien esto puede ser efectivo en muchas circunstancias, muchas organizaciones simplemente no cuentan con un presupuesto para ofrecer coaching a todos los empleados que podrían beneficiarse de esta forma de desarrollo. Asimismo, está demostrado que el coaching individual no ofrece los resultados requeridos a menos que se considere en un contexto organizacional más amplio y se incorpore a la cultura de una organización. A este respecto, la encuesta realizada por American Management Association / Institute for Corporate Productivity (2008) exploraba las razones por las cuales los encuestados finalizaban sus procesos de coaching antes del final de la formación (casi una cuarta parte de los encuestados indicaron que interrumpieron sus sesiones de coaching). Como se muestra a continuación, cuatro de las ocho razones citadas estaban relacionadas con el apoyo organizacional para el coaching, o la falta del mismo.

¿En qué medida la finalización se basó en las siguientes razones?



Si bien en el pasado se demostró que el apoyo organizacional es vital para la efectividad del Coaching (Mackie, 2007), en muchos casos no va más allá de la provisión de un presupuesto específico para intervenciones individuales.

Al tener todos estos factores en cuenta, se deduce de forma evidente que el coaching, tal y como está siendo ejecutado en la mayoría de las empresas, podría no estar ofreciendo los máximos beneficios potenciales.

“ Para aprovechar al máximo el Coaching, es importante que las organizaciones exploren cómo desarrollar a sus managers como coaches, creando un nuevo estilo de gestión, que lo integre en la cultura de toda la organización.

La diferencia que marca un buen líder

Los resultados de la investigación confirman que, cuando se practica un estilo de gestión basado en el Coaching, se genera un impacto muy positivo en la vida profesional de las personas y en los equipos en los que operan. Además, se contribuye al desarrollo del liderazgo, creando un ambiente de trabajo positivo y productivo, mejorando la participación y el compromiso, y aumentando el rendimiento individual y, por supuesto, organizacional.

Fidelización y Compromiso

Un área donde el coaching parece tener un impacto claramente positivo es el compromiso de los empleados. En una encuesta de LHH, se les preguntó a los participantes sobre sus objetivos de carrera.



De los encuestados que dijeron que probablemente seguirán trabajando con la compañía dentro de un año, el 59% valoró a su manager como un buen coach.

El 80% estaba de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación "Mi manager apoya mi desarrollo". Más de un tercio (37%) consideró que el apoyo que recibía de su manager durante el último año contribuyó significativamente a su nivel de compromiso y motivación. Otro 73% consideraba que el apoyo recibido por su manager afectó a su motivación de una manera positiva.

Al mismo tiempo, la investigación sugiere que la práctica de un coaching inadecuado afecta necesariamente al compromiso y la fidelización de una manera adversa. Los participantes que veían su salida probable dentro del próximo año, tenían el doble de probabilidades de calificar a su manager como un coach débil, mientras que el 25% dijo que el apoyo de su manager en realidad redujo su motivación y compromiso.

Rendimiento y desarrollo

Los participantes también contestaron acerca de si el coaching ayudó o dificultó su desempeño individual, en referencia a las habilidades de coaching demostradas por su manager. El 83% de los que contaban con un buen coach como manager expresaron que su manager fomentaba la mejora y el desarrollo continuo, mejorando así su desempeño. En cambio, para las personas que consideraban que su manager era un mal coach, sólo el 18% estuvo de acuerdo en que su manager fomentaba la mejora y el desarrollo continuo.

Pero dicho efecto sobre el rendimiento no se limita sólo al individuo. Resulta evidente deducir que con buenos managers como coaches, los beneficios del Coaching permean a través de la organización, ya que los empleados que lo reciben adoptan sin lugar a dudas esta cultura de coaching en sus interacciones con los demás. De esta manera, el estilo de Coaching no sólo impacta en el colaborador, sino que afecta a todo el sistema y entorno.

El Coaching como parte del panorama cultural

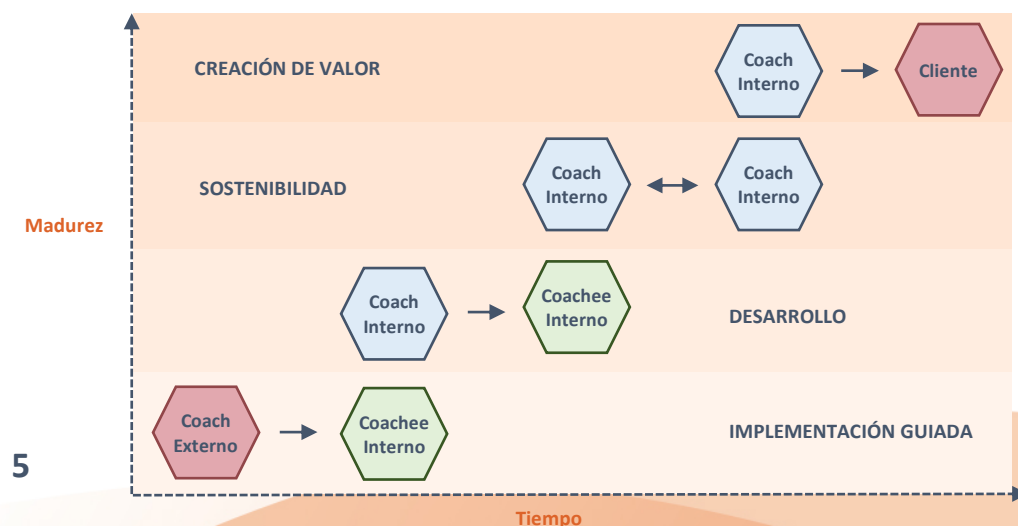
Tener managers que actúen como coaches es sólo una parte del rompecabezas que las organizaciones deben completar si quieren obtener todos los beneficios que el coaching puede ofrecer. Crear una cultura de coaching es, en cambio, la solución vital a dicho rompecabezas.

Según la experiencia de LHH, la implementación de una verdadera cultura de coaching solo funcionará si está:

- 1. Estrechamente vinculada con la estrategia de la compañía.** Es esencial que todos los líderes de la organización se pongan de acuerdo acerca del propósito del Coaching, cómo sus resultados beneficiarán al negocio y cómo los objetivos individuales se alinearán con las metas generales de la compañía (Lawrence and Whyte, 2013).
- 2. Alineada con la cultura organizacional más amplia.** La cultura necesita trabajar en pro del aprendizaje, donde el feedback, el desarrollo y el cambio sean potenciados y respaldados por todos los niveles de la organización.
- 3. Respaldada por una estructura formal e informal, que ayude a catalizar y mantener el esfuerzo de Coaching.** Las iniciativas de coaching deben ser respaldadas por estructuras formales e informales. Turner (2012) descubrió que es improbable que los managers formen a su personal de forma regular a través del coaching, a menos que su organización cuente con un proceso estructurado que reconozca el coaching y esté integrado como parte de un sistema de rendimiento.

En LHH conceptualizamos el camino hacia el desarrollo de una cultura de coaching a través de una curva de madurez y mejora. En primer lugar, los coaches externos tienen el papel de catalizar a la organización para que genere su propia competencia de coaching. Para ello, se establecen procesos de aprendizaje en cascada, que capaciten a los managers para convertirse en coaches, ya sea por medio de "formación de formadores" ('Coach the Coach') o de procesos de coaching grupales. Estas prácticas de coaching son extensibles a todas las organizaciones y sostenibles en el tiempo, lo que finalmente potencia que dicho estilo de gestión, basado en el Coaching, se implemente para fomentar, incluso, las relaciones externas con los clientes.

Modelo de madurez de la cultura de coaching



LEE HECHT HARRISON

Los beneficios de crear una verdadera cultura de coaching que prevalezca en un estilo de gestión son numerosos y visibles, yendo desde los más fáciles de medir, como el incremento de la lealtad hacia los managers y su capacidad de resolver conflictos (McKee, Tilin y Mason (2009) hasta los más difíciles, como es el aumento de la productividad y los ingresos (ICF, 2017).



Un estudio de ICF revela que aquellos que demuestran una sólida cultura de coaching obtienen un mayor crecimiento de ingresos que quienes no la tienen.

Convertir esto en una prioridad dentro de su estrategia de talento podría ser una de las mejores inversiones que puede hacer este año.

A continuación, cuatro pasos a seguir para comenzar su recorrido.

1. Comience por arriba.

El compromiso de crear una sólida cultura de coaching dentro de las organizaciones, junto con los recursos y el apoyo que se necesitan para que esto suceda, depende de la aceptación de la alta dirección. Esto sólo es posible si el equipo ejecutivo está convencido del valor tangible que aporta el coaching, y requiere que se argumente este valor mediante métricas relevantes para la organización. Por tanto, merecerá la pena volver a visitar y acordar los beneficios comerciales a nivel ejecutivo.

Crear una cultura de coaching empieza por arriba. Los niveles más altos tienen que modelar los nuevos comportamientos, de manera que se perciba un vínculo claro entre la adopción de un estilo de coaching y los resultados de negocio. Así, se alentará a otros a continuar con el ejemplo en lugar de ir por los derroteros habituales, de orden y mando.

Los ejecutivos requieren apoyo para realizar y mantener los cambios. Cualquier programa de coaching a este nivel se tiene que vincular al contexto de negocio y las necesidades de transformación y cambio. Resulta muy apropiado proporcionar sesiones más cortas con foco sobre liderazgo y coaching para ejecutivos, así como algún ejercicio de 360° o Assessment que profundicen en su estilo directivo. Asimismo, caben iniciativas que partan desde la dirección general, y que incentiven al equipo de directivos y managers para que adopten nuevos comportamientos de coaching.

2. Involucración de las líneas de mando

Es importante que las personas de todos los niveles de la organización tengan claros los objetivos de adoptar un estilo de gestión basado en el Coaching, lo que éste implica y cómo se implementa. Esto es especialmente cierto para las líneas de mando, que a menudo tienen gran parte de la responsabilidad de garantizar que cualquier iniciativa de coaching se implemente, tenga éxito y sea sostenible.

Asimismo, dichas líneas de mando necesitan un desarrollo adecuado que se centre en las habilidades de resolución de problemas, el apoyo, el feedback y el desarrollo personal. No sólo en habilidades de coaching, sino también cómo alinearlas al contexto empresarial actual. Por lo tanto, cómo realizar bien su tarea de coaching, incluso cuando el tiempo apremia (un enfoque de cinco minutos de coaching es posible).

Para aquellos que ya están bien versados en habilidades de coaching, vale la pena considerar una formación para refrescar. Esta vez, sin embargo, la formación puede impartirse en un entorno de co-coaching, que consiga explorar qué ha funcionado bien y qué podría estar provocando un incorrecto uso de esta herramienta. Esta formación podría incluir también a las líneas de soporte y front-line.

3. Elaborar un Business Case de coaching

Es importante demostrar cómo el coaching impulsará el rendimiento del negocio. Deberá ser un caso estructurado y fácil de entender. Si la estrategia de negocio consiste en aumentar la productividad en entornos o mercados de mayor competitividad, por ejemplo, podría examinar cómo contribuirá a ello una cultura de coaching. Cuando la "forma en la que siempre hemos hecho las cosas" ya no funciona, centrarse de manera constructiva y solidaria en el rendimiento de un individuo a menudo puede ser la clave para aumentar los resultados de negocio.

Para respaldar este pensamiento dentro de la organización, es útil elegir un promotor que se relacione con este enfoque, tenga experiencia, lo esté adoptando actualmente y pueda mostrar y respaldar los beneficios para el negocio. Idealmente, será un líder sénior o miembro del comité de dirección. Esto ayudará a crear un ecosistema que permita que la cultura del coaching permee y gane visibilidad. También contribuirá a ampliar la participación en toda la organización, y evitará que el coaching se encasille como un proyecto de desarrollo organizacional o de recursos humanos.

4. Integrar el coaching en 'La forma en la que hacemos las cosas aquí'

Finalmente, vale la pena ser consciente de que ninguna intervención individual cumplirá con el desafío de coaching al que se enfrentan muchas organizaciones. Es poco probable, por ejemplo, que el simple hecho de abordar las habilidades de coaching genere una cultura de coaching sostenible. Se requiere entonces de un enfoque más estratégico, utilizando una combinación de tácticas que permitan garantizar que el coaching se arraigue en la organización y obtenga los beneficios deseados. Esto sugiere que la Dirección, RRHH y las Líneas de Mando trabajen en conjunto para abordar cualquier obstáculo surgido del coaching. Significará enfrentarse a tabúes dentro de la cultura y los procesos de gestión del desempeño, las creencias organizacionales sobre el uso del tiempo o el liderazgo "heroico", implementando de forma práctica, por ejemplo, el coaching en el marco de liderazgo o poniendo en valor ejemplos acerca de dónde y cómo ha sido exitoso.

Referencias

American Management Association. (2008). **Coaching: A global study of successful practices.**

Accessed online -<https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/i4cp-coaching.pdf>

ICF (2017) **Building a Coaching Culture with Millennial Leaders Study.** Accessed online-
http://www.hci.org/files/field_content_file/2017%20ICF.pdf

Lawrence, P. & Whyte, A. (2013). Return on investment in executive coaching: A practical model for measuring ROI in organisations. **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice**, 7(1), 4-17.

Mackie, D. (2007). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be? **Australian Psychologist**, 42(4), 310- 318.

McKee, A., Tilin, F., & Mason, D. (2009). Coaching from the inside: Building an internal group of emotionally intelligent coaches. **International Coaching Psychology Review**, 4(1), 59-70.

Turner, P. S. (2012). A strategic approach to coaching in organisations: A case study. **International Journal of Mentoring and Coaching**, 10 (1), 9-26.

Para saber más sobre cómo podemos ayudarle a mejorar sus habilidades de coaching, póngase en contacto con nosotros en info@lhhspain.es o en el 902 22 28 90.