



knowsquare .

PINO BETHENCOURT GALLAGHER

10 DE SEPTIEMBRE DE 2014

APORTACIONES Y LIMITACIONES DEL COACHING EJECUTIVO

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la
Autora y Know Square S.L.

Cada vez son más los directivos y empresarios que se aventuran a probar el coaching ejecutivo en España. Pero muchos aún se preguntan cuánto es verdad y cuánto es puro tongo o efecto placebo. ¿Es un lujo innecesario? ¿O es una inversión positiva para el negocio? Y lo más importante... ¿Quién lo necesita? Aquí va la crítica constructiva de una coach ejecutiva que lleva diez años en el sector, y que nunca ha tenido pelos en la lengua...

El coaching ejecutivo en España siempre ha pecado de tener mucha más oferta que demanda, lo que lo convierte en un mercado precario para los que nadamos en él. Como ocurre con todo servicio altamente intangible, es muy difícil distinguir al profesional serio del vende-motos con labia. Y no siempre los mejores son los más visibles, sino todo lo contrario. Dar buenas charlas motivacionales y hacer coaching efectivo son dos habilidades bien diferentes.

Lo primero: ¿Quién necesita coaching?

Yo siempre digo que la palabra “necesitar” no es apropiada. Cuando un coach se hace “necesario” para su cliente, hasta tal punto que el cliente no puede tomar decisiones sin él, ya no está haciendo coaching. Está haciendo otra cosa que acabará mal antes o después, puesto que está reforzando la debilidad del cliente en lugar de ayudarlo a ganar autonomía.

El coaching siempre debe plantearse como una herramienta de mejora prescindible. Por supuesto que el ejecutivo o empresario en cuestión puede pasarse cinco años sin hacer coaching de ningún tipo. Es un adulto autónomo que se gana la vida. ¡Quizás se la gane bastante mejor que cualquier coach!

La clave está en la búsqueda de mejoras. Para muchos directivos es mucho más fácil buscar las mejoras de eficiencia en los demás, o en la empresa, o en sus subordinados. Esto es más cómodo. Pero es muy limitado, y a menudo se convierte en una espiral repetitiva de innovaciones y cambios que no se traducen en mejoras medibles. Si uno quiere realmente mejorar la eficiencia de su empresa, el mejor lugar posible en el que concentrarse es en uno mismo.

Aquí es donde un buen coach resulta una inversión valiosa. El espacio de reflexión y cuestionamiento de uno mismo que se abre en el coaching permite identificar puntos ciegos en la visión del negocio, errores repetidos en la gestión de equipos, y viejas manías conocidas pero ignoradas que restan eficacia. Por esto tener éxito resulta engañoso: uno no presta atención a sus pequeños deslices, los propios y los de la organización que dirige, hasta que dichos deslices acaban por comerse los ingresos o los beneficios del negocio.

Cuando un directivo reduce sus patrones de repetición, mejora su equilibrio de energía vital y coge el hábito de pararse a analizar el impacto de su propio comportamiento en los problemas a los que se enfrenta, toda la pirámide organizacional que depende de él gana eficiencia. Del mismo modo que un caballo montado por un jinete patoso consigue peores resultados en un concurso, el equipo, departamento o empresa multinacional “montada” por un CEO cada vez más acertado en sus gestiones se luce con mayor facilidad, y mucha más motivación.

De modo que nadie necesita coaching. Pero a todos, todos, todos, nos viene de perlas dedicar una temporada a revisar nuestros motores, reformar nuestros tejados mentales y poner a punto nuestros reflejos. Y a las empresas que dirigimos les viene todavía mejor.

Lo segundo: ¿Cuánto cuesta y cuánto dura?

En España esta pregunta siempre es delicada, y un mercado con exceso de oferta es muy dado a mentir para vender “como sea”, de modo que procuraré ser cuidadosa con este apartado.

La duración típica de los contratos de coaching ejecutivo es de seis o nueve meses. En algunos casos se hace un año, pero esto se da más fuera de España en mercados donde el coaching está más implantado. Por otro lado hay muchas fórmulas por sesiones: por ejemplo es típico ofrecer tres sesiones de coaching después de realizar una encuesta de evaluación del rendimiento 360 (en estas encuestas se asignan puntuaciones a una lista de cualidades del directivo de modo anónimo; se llaman “360” porque contestan personas situadas debajo, a los lados y por encima del directivo).

En España también se lleva el ‘coaching informal’, que básicamente consiste en 2-3 sesiones más conversacionales, que puedan ser discusiones detalladas de dos a tres horas con documentos exhaustivos de por medio. Esto no es coaching según la definición estricta del término, pero es cómodo para muchos directivos que lo encuentran más parecido a una reunión normal. Suele darse con personas más experimentadas, y admiradas por el cliente, que hacen mucho asesoramiento de negocio y no tantas preguntas personales como haría un coach real. O también están las sesiones más informativas que ofrecen los caza-talentos a clientes en busca de orientación sobre cómo presentar el currículum, qué ofertas buscar, etc.

Cuando las sesiones se quedan cortas el cliente no llega a entrar en materia más nuclear con el coach, y cuando sobran la relación de coaching se contamina por la amistad, o los intereses mutuos creados entre cliente y coach.

Personalmente recomiendo contratos de 3 o 6 meses con dos sesiones al mes. Para cualquier directivo operativo la quincena entre sesiones pasa visto y no visto, por lo que pretender mayor frecuencia puede ser contraproducente. Según se sube hacia alta dirección la frecuencia se suele quedar en una sesión presencial al mes, y si el directivo es ordenado, otra telefónica más breve entremedias. La ventaja de los contratos trimestrales es que se pueden renovar fácilmente si realmente está funcionando bien el servicio. La desventaja es que a veces los clientes se pierden porque los procesos internos de aprobación del segundo trimestre son tan largos y complicados que no llegan a término.

Sobre el precio, es importante saber que hay dos mercados bien diferenciados: el mercado personal y el empresarial. El mercado personal abarca los servicios de coaching que el empleado paga de su bolsillo, mientras que el mercado empresarial es financiado por las empresas. Y por esto los precios de ambos mercados son totalmente distintos.

También es crucial entender que hay coaches de todos los precios. Los que aún carecen de experiencia o credenciales pueden ser incluso gratuitos. Y cuando faltan clientes para pagar el alquiler muchos coaches tiran los precios por necesidad.

En el mercado de coaching personal, es decir, donde el cliente paga el servicio de su bolsillo personal, las sesiones pueden costar desde cincuenta euros hasta ciento-cincuenta o doscientos euros por sesión. Algunos coaches con mucha visibilidad en el mercado pueden cobrar más. En mi opinión esto ya depende más del caché de un coach particular, la imagen de marca cuidadosamente elaborada o el famoseo que del propio servicio en sí, pero las tarifas más frecuentes están en este intervalo. Al menos en España.

Las tarifas del mercado de coaching empresarial, donde quien paga es la empresa, son significativamente más altas. La tarifa depende del tamaño de la empresa y del nivel de responsabilidad del directivo. La lógica es que si el cliente es el director general, por ejemplo, su impacto sobre la cuenta de resultados es muy superior al impacto que genera un gerente cuatro niveles más abajo en la jerarquía. Por esto el efecto que el servicio de coaching puede llegar a tener sobre la cuenta de resultados empresarial es mucho mayor si el cliente es el CEO.

Por otro lado un CEO de una multinacional que ha vivido en varios países es mucho más difícil de comprender y retar que un empresario sencillo con una empresa de recorrido lineal sin altibajos. Aguantar como coach de la más alta dirección requiere una gran capacidad mental para seguir argumentaciones complejas de temas completamente desconocidos, y no basta con seguirle la conversación. Hay que adelantarlo y pillarlo en un revés sin que lo vea venir. Ahí es donde el CEO valora que la hora dedicada al coach le ha merecido la pena. Además es probable que el coste de la hora de tiempo del CEO sea muy superior al precio que le paga al coach. Mantener a este tipo de clientes retados e involucrados es para profesionales muy bien curtidos.

De modo que en tarifas yo no pondría techo. Probablemente si miramos al coaching de la élite directiva de las multinacionales Fortune500, encontremos tarifas completamente fuera de la lógica más terrenal. Pero ese es otro mercado. En España la alta dirección de las IBEX35 es aún reticente a plantearse este tipo de servicio, a menudo por la sencilla razón de que no encuentran el momento de pensarlo y planteárselo de modo firme. Además siguen vigentes los tabús sobre la supuesta debilidad del que busca un coach. Hay casos, pero siguen siendo excepcionales, y a menudo muy secretos.

Las sesiones de coaching ejecutivo pueden costar desde doscientos euros por sesión en empresas pequeñas, o en contratos con gran volumen de sesiones (para varios directivos en paralelo), hasta mil o incluso dos mil euros por sesión en el caso de directores generales de país de grandes multinacionales. Estas tarifas son, sin embargo, poco frecuentes, y con la crisis económica se han visto reducidas.

Es posible que algunos coaches más mediáticos cobren estas tarifas máximas, o incluso precios más altos, pero me sorprendería que aguantasen seis meses enteros de sesiones regulares. El brillo estupendo que uno tiene detrás de un micrófono puede vender una sesión carísima o dos, pero es difícil que no se desgaste con la cercanía que traen seis meses de colaboración. Y de nuevo, no es lo mismo inspirar a un auditorio con una charla bien practicada, o levantarle el ánimo a un CEO triston un día, que ayudar a un cliente a desarrollar la capacidad de inspirarse solo todas las semanas: las buenas, las malas, y las patéticas.

Lo tercero: ¿Funciona?

Quizás debería haber empezado el artículo por aquí, porque esta pregunta sí que es clave. Y la respuesta es de coach: ¡depende!

El coaching funciona cuando el cliente se lo toma en serio. Si no se para a pensar, si no hace ejercicios de auto-análisis y no pone en práctica nuevos enfoques, las sesiones se hacen muy aburridas porque se convierten en inútiles. (Yo he tenido que cancelar más de un contrato por este motivo).

Por otro lado es muy importante que el momento, el formato y el coach lo elijan el cliente directo. Cuando el comprador y el usuario son personas distintas se producen muchos problemas que darían para otro artículo entero. Es muy recomendable tener una primera conversación o incluso una sesión gratuita antes de firmar el contrato. Porque si la química no funciona, es muy mala señal.

Finalmente hay niveles de exigencia diferentes. Hay clientes que se contentan con que alguien escuche sus penas y sus quejas. Hay clientes que nunca han hecho coaching y se entretienen bastante con las discusiones intelectuales que los llevan a verse de otra manera. Llegan a cambiar su percepción, pero su comportamiento puede seguir siendo el mismo.

Y luego hay clientes sofisticados que buscan resultados claros. Y para estos últimos, tengo que recomendar que busquen coaches que sepan trabajar lo emocional y lo corporal. Porque el comportamiento no se genera en la mente, sino en el cuerpo. La mente da órdenes, y el cuerpo acata las que le gustan e ignora las que quiere cuando puede.

Cuando se trabaja a este nivel el cliente se nota la diferencia claramente. La puede formular con facilidad, y lo más importante, no es el único que ve cambios claros. También lo notan sus equipos.

Para que el coaching funcione de verdad tiene que doler un poco. Si no ha dolido, habrá sido divertido, interesante o curioso. Pero ha sido una pérdida de tiempo y de dinero. Asumir responsabilidad de los problemas duele. Darse cuenta de que uno ha repetido el mismo error muchas veces duele. Liberar las emociones o los impulsos que ciegan o deforman nuestro comportamiento duele.

Hacer coaching en serio es para valientes, luchadores y heroicos guerreros. Al menos así veo yo a mis clientes.

En conclusión

El coaching ejecutivo puede aportar grandes aprendizajes y ayuda a los altos ejecutivos para mejorar su eficiencia personal y la eficiencia de sus organizaciones. Es una gran aportación a cualquier empresario, porque todos estamos en proceso de aprendizaje toda la vida, y el coaching nos mete un apretón intensivo temporal que nos acelera, ahorrándonos muchos problemas futuros.

Pero es un servicio muy intangible que requiere enormes dosis de inversión y auto-aprendizaje del propio coach. Hay que buscar un momento propicio para pararse a reflexionar y hay que elegir a un coach que nos aporte nuevas ideas y preguntas siempre que hablemos con él o ella. Y lo bueno es caro siempre. Lo caro, en cambio, no siempre es bueno, ¿verdad?

Luego hay que armarse de valor y prepararse para lidiar con preguntas y experiencias que picarán un poco, pero conseguirán una mejora clara y proporcional al esfuerzo (y dinero) invertido.