

RESULTADOS DEL EXECUTIVE COACHING: CUESTIÓN DE FE?

Adaptado de: Ricardo Vargas

De tipos de coaching hay muchos, tantos como necesidades: vida, carrera, negocios, salud y bienestar, espiritualidad, ventas,... cualquier cosa relacionada con el desarrollo personal.

El Executive Coaching, EC de ahora en adelante, es un proceso breve entre el coach y el coachee (quien recibe el **coaching**) para mejorar la efectividad de su liderazgo perfeccionando la propia conciencia y desarrollando nuevos comportamientos.

El rendimiento de los directivos suele ser evaluado de forma rutinaria a través de los indicadores clave de rendimiento (KPI's) lo que facilitará nuestro objetivo, la evaluación de la efectividad de este tipo de coaching.

En una encuesta reciente a 1500 coaches, profesionales de los recursos humanos, consultores y formadores, un 87% de estos valoraba el EC positiva o muy positivamente, pese a que un 82% de ellos se basaban únicamente en su opinión subjetiva sin disponer de ninguna herramienta de evaluación.

Pero... es la percepción de cambio un cambio en si mismo? Es decir, esa percepción es real?

Parece que a los científicos no les interesa mucho el tema, pero los pocos estudios que hay los podemos dividir en dos categorías: estudios retrospectivos y estudios semi-experimentales.

Vamos a ver de que tratan los **estudios retrospectivos**. Este tipo de estudios se centran, básicamente, en el modelo Kirkpatrick de evaluación de la formación. Este modelo distingue entre cuatro niveles de impacto en los programas de desarrollo, estos son, en orden:

- 1.-Relaciones afectivas
- 2.-Resultados de aprendizaje
- 3.-Resultados de comportamiento
- 4.-Resultados organizacionales



... CONTINUACIÓN

El uso de este modelo consiste en la preparación de cuestionarios y entrevistas utilizando estos cuatro niveles y sus conceptos clave. Estos instrumentos se suministran a los usuarios al final del programa de coaching.

Entrevistas a 75 directivos de compañías pertenecientes a la Fortune100 señalan resultados en los niveles uno, dos y tres del modelo de Kirkpatrick.

Gegner(1997) preguntó a 25 ejecutivos y estos reportaron un crecimiento personal o la obtención de nuevas habilidades importantes en las actividades de gestión (nivel 2) como el resultado más valioso del proceso de coaching.

Los impactos más significativos en el nivel 4 se encuentran en productividad (53%), calidad (48%) y fortaleza organizacional (48%).

Kombarakaran, en el 2008, preguntó sobre indicadores tanto cualitativos como cuantitativos de la efectividad del coaching a 114 directivos y 42 coaches y reportaron mejoras en cinco áreas: gestión de personas, relaciones con superiores, priorización y establecimiento de metas, engagement, productividad y comunicación.



Por lo general, este tipo de estudios muestra resultados positivos de los programas de EC en los cuatro niveles del modelo Kirkpatrick. Sin embargo, hay que tener en cuenta dos factores: el primero, que los participantes miden los resultados a partir de su percepción, subjetiva por naturaleza y que, además, las sesiones de coaching son pagadas por la empresa empleadora del sujeto, la cual espera resultados que justifiquen la inversión económica. Y la segunda, que no existen estudios al inicio del proceso con los que poder comparar los resultados.

Los **estudios semiexperimentales**, aplican un pre-test antes de la aplicación del coaching y un post-test al acabar a dos grupos: el grupo experimental y el grupo control.

... CONTINUACIÓN

En un estudio a 50 ejecutivos los autores compararon un grupo de 13 sujetos al principio del proceso de coaching con uno de 37 que ya había terminado mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo .

El grupo de pre-coaching tendió a evitar la desviación de rendimiento, errores y equivocaciones más que el grupo post-coaching. La tendencia del líder para ser considerado como carismático y su capacidad para despertar el espíritu de equipo y hacer que la gente se centre en los objetivos de la organización fue mayor en el grupo post-coaching.

Otro estudio (Feldman& Lankau, 2005) demuestra que los directivos que trabajaron con un coach eran más propensos que otros a fijar metas específicas, a solicitar ideas para la mejora de sus supervisores, y recibir calificaciones de mejora de los informes de los supervisores directos , un año después.

En general, este tipo de estudios demuestran que los grupos sujetos al coaching puntúan alto en expectativas de resultados para actuar de una manera equilibrada y en creencias de autoeficacia para establecer metas propias.

Varios autores explican estas diferencias en base a que el coaching tiene por objetivo estimular a los sujetos a establecer claramente sus propios objetivos, haciendo un mayor esfuerzo en el logro de estos, que a su vez conduce a nuevas experiencias de éxito que pueden mejorar los sentimientos de autoeficacia.

Por tanto, los resultados demuestran que el EC produce resultados significativos en actitudes, comportamiento y estilo de liderazgo siendo así una interesante herramienta para el desarrollo de directivos.

