

Desarrollo Profesional Sostenible¹

Mariano Vilallonga, miembro de TopTen Management Spain

IDEAS FUERZA

“El coaching ejecutivo es –por su propia naturaleza- potenciador y preventivo.”

“La base del Desarrollo Profesional Sostenible es lograr que las mejores capacidades de cada profesional se hallen en aquella posición que les permita aportar lo mejor y el mayor valor añadido en favor de la empresa”.

“El Desarrollo Preventivo es una parte fundamental del desarrollo profesional sostenible, pues tiene como objeto: proteger, promover, y mantener el crecimiento armónico del conjunto de la organización atendiendo a las cualidades y factores de riesgo de sus miembros”.

“Se dan situaciones destructivas dentro de la organización que, sin embargo, pueden ser razonablemente previsibles con las herramientas adecuadas”.

“Existen herramientas para identificar el tipo de “enfermedades prevalentes” que más se sufren dentro de la empresa”.

“Conocer el perfil directivo dominante en la empresa, nos permite identificar sus fortalezas, sus debilidades y sus factores de riesgo asociados”.

“El coaching ejecutivo nació con la finalidad de apoyar el crecimiento y la mejora de las organizaciones a través de las personas. Y, con el coaching preventivo, podemos hacer una modesta –pero valiosa- contribución al Desarrollo Sostenible”.

Medicina curativa y preventiva

En algunas ocasiones nos solicitan procesos de *coaching* ejecutivo cuando ya se ha producido un problema grave dentro la empresa. Entonces ponemos en marcha lo que denominamos un proceso de *coaching exprés*, aunque (y así lo advertimos) suele tener un éxito limitado. Sería lo equivalente -en medicina curativa- a remediar un cáncer con metástasis. Improbable curación definitiva. Y es que, el *coaching* ejecutivo es –por su propia naturaleza- potenciador y preventivo. Pocas veces es curativo, en el sentido de erradicar enfermedades avanzadas.

La *medicina preventiva* es la especialidad médica encargada de proteger, promover y mantener la salud y el bienestar de un colectivo, al mismo tiempo que previene de la enfermedad, discapacidad o muerte prematura de sus miembros. Como es bien

¹ Artículo publicado en la Revista “Dirigir Personas” Enero de 2017, AEDIPE (Asociación Española para la Dirección de Personas).

conocido, se centra en velar por la salud de los individuos y anticipar los riesgos inherentes para poblaciones definidas.

En el ámbito del desarrollo profesional, lo denominamos **Desarrollo Preventivo** y es una parte fundamental del desarrollo profesional sostenible, pues tiene como objeto: proteger, promover, y mantener el crecimiento armónico del conjunto de la organización atendiendo a las cualidades y factores de riesgo de sus miembros.

Con demasiada frecuencia se dan situaciones destructivas dentro de la organización (focos de conflicto y/o infección), que suponen una gran pérdida de tiempo, dinero y salud; y sin embargo pueden ser razonablemente previsibles con las herramientas adecuadas:

- Un trabajador se bloquea ante una situación laboral estándar asociada a su puesto.
- Se promociona a una persona que acaba siendo un fracaso para la empresa y la persona.
- Reacciones desmedidas, dolorosas e inadaptadas que eran bastante previsibles conociendo el perfil del trabajador.
- Carencias profesionales claras que se ponen de manifiesto con cambios normales que se producen en cualquier organización.
- Frustración del trabajador y “ruido” en la empresa.
- Desgaste inútil e inoperante en la organización.
- Salida de la empresa de personas talentosas, que no se hubiera producido si se hubiera acertado en su “encaje” en la organización.

Tradicionalmente estas “enfermedades o infecciones” de la organización y el trabajador, se tratan a posteriori con medicina curativa: una vez que han surgido los síntomas de forma virulenta (situaciones de conflicto) y ha derivado en una enfermedad enquistada (pérdida de rendimiento o inadaptación manifiesta) mediante un programa de *coaching* exprés, o bien, cuando nos encontramos cerca de la muerte laboral del trabajador (baja temporal o salida definitiva de la empresa), entonces se aborda con cambios improvisados, solicitando un esfuerzo extra a su entorno o lamentando su pérdida.

Por eso, entendemos que hay que lograr también un desarrollo profesional que sea sostenible: anticipativo y preventivo.

Desarrollo profesional para la Anticipación y Prevención

Lo deseable para una población definida (empresa), sería establecer prácticas que ayuden a prevenir conflictos, promover entornos de crecimiento saludables y evitar la muerte laboral (caída del rendimiento o salida) de aquellas personas que están aportando valor a la organización.

Para ello hace falta trabajar la prevención y anticipación. Y es que la suma del *coaching* curativo y del *coaching* preventivo conforman lo que llamamos *Desarrollo Profesional Sostenible*.

Una pieza clave será acertar en el encaje de cada persona (perfil profesional) con el puesto más adecuado. Evitará muchos problemas de futuro, ahorrará mucho dinero a la empresa y generará un entorno laboral más sano para todos en la organización. Aunque esto, sólo es una parte del Desarrollo Preventivo.

Cómo hacerlo: esquema de trabajo

La medicina preventiva, además de ser una especialidad reciente en el ámbito de la salud, no es sencilla; pues requiere un estudio previo de la población, establecer centros de detección primaria y cambiar hábitos de muchas personas: identificar enfermedades más comunes, factores de riesgo, cribado (detectar síntomas anticipativos), diagnóstico precoz, impulsar comportamientos saludables, etc.

En el ámbito del desarrollo organizacional, además de tratarse de una disciplina mucho más reciente (Desarrollo Preventivo), cuenta con menos herramientas probadas (de análisis, diagnóstico y tratamiento) para ello. Pero hay que intentarlo.

El esquema de trabajo es semejante al que utiliza la medicina preventiva:

- A.) Identificar las características de la población (elementos culturales de la empresa) y reconocimiento de las enfermedades prevalentes (patologías organizativas).
- B.) Hábitos y factores de riesgo de la población. Para la empresa será lo equivalente a conocer los perfiles profesionales existentes en la organización, competencias más débiles y su elasticidad (o capacidad de adaptación).
- C.) Cribado o chequeo preventivo: detectar síntomas –situaciones de conflicto- que anticipan el riesgo de una enfermedad.
- D.) Diagnóstico precoz: pruebas específicas y eficaces para determinar la enfermedad o carencias concretas a erradicar o cubrir.
- E.) Tratamiento temprano: desarrollar hábitos saludables y adaptación a necesidades futuras.

Este es el esquema a seguir si queremos generar una cultura de Desarrollo Profesional Preventivo en una organización. Pero vayamos por partes y describamos cómo se concreta este esquema para la empresa y de qué herramientas disponemos para ello.

Identificar las características de la población: elementos culturales de la empresa y enfermedades prevalentes

Todas las empresas tienen unas características (elementos culturales) que la identifican de manera específica: tamaño, ubicación, estilo de liderazgo dominante, valores reales que se vive en el día a día, etc.

Desde nuestro punto de vista, el elemento cultural más determinante en una organización (más importante que el tamaño, sector, etc.) es el estilo de liderazgo que se vive en el día a día: impositivo, participativo, caótico, funcional, etc. Conocer el estilo de liderazgo que se está practicando en la organización, es el primer paso para conocer la salubridad del entorno. Esta es una labor que requiere una “auditoría externa independiente” que determine el estilo imperante en la organización.

El siguiente paso será identificar el tipo de “enfermedades prevalentes” que más se sufren dentro de la empresa: fuga del talento, estrés generalizado, conformismo, etc.

Para esta tarea, existe una buena herramienta elaborada por Javier Fernández-Aguado que se denomina precisamente así: “Patologías de las organizaciones”².

Algunas de estas patologías que se describen en el libro mencionado, son:

Esquizofrenia. En las empresas que padecen esta “patología” el discurso y la realidad no coinciden, ya que existen personas inseguras en la dirección y una incapacidad de comunicar la realidad y de gestionar conflictos, llevándose a cabo críticas por la espalda, falsas promesas, falta de ética, amiguismo...

Anemia. Cuando una empresa tiene este “síntoma” aparece una disminución del compromiso, causada por el incumplimiento de promesas laborales, la insatisfacción retributiva, la falta de reconocimiento... lo que provoca absentismo, desgana e impuntualidad.

Sordera. Esta “patología” es propia de empresas con exceso de autoestima, con falta de autocritica, de orientación al cliente y con una excesiva burocracia. Los “síntomas” más evidentes son el desprecio de la competencia, ningunear a los colaboradores y la falta de canales de comunicación fluidos.

Depresión. Son compañías sumidas en crisis, con una situación de desánimo generalizado, ocasionado por una presión excesiva, lucha de egos y miedo al cambio, lo cual da como resultado absentismo, excesiva rotación, mobbing y el “síndrome del quemado”.

Hemos tomado como ejemplo 4 enfermedades organizativas, pero el prof. Fernández-Aguado ha identificado hasta 41 patologías diferentes. Así mismo, cada una de ellas tiene un tratamiento específico que nos permite combatirlas.

Perfiles profesionales y factores de riesgo

La base del Desarrollo Sostenible es lograr que las mejores capacidades de cada profesional se hallen en aquella posición que les permita aportar lo mejor y el mayor valor añadido en favor de la empresa. Adviértase que estamos hablando de capacidades (o competencias), no de conocimientos. De poco serviría –para un jefe de ventas- un gran conocimiento del mercado si luego tiene una orientación al cliente mediocre.

Aquí juega un papel clave conocer el tipo de perfil directivo que posee cada persona que lidera un área. Aunque existen muchas definiciones de perfiles directivos, nosotros realizamos una clasificación sencilla pero clara:

- A. *Perfil estratégico o de negocio:* sus fortalezas se encuentran en visión estratégica, orientación al cliente, *networking*, negociación, etc.
- B. *Perfil empático o carismático.* Directivo muy fuerte en delegación, comunicación, empatía, dirección de equipos y gestión del talento.
- C. *Perfil para el cambio.* Con fortalezas en: capacidad de análisis, toma de decisiones, iniciativa y creatividad, autocontrol, gestión del cambio y aprendizaje.

Esto exige dos pasos:

² “Patologías de las organizaciones”. FERNÁNDEZ-AGUADO, J, LID-Editorial , mayo 2008.

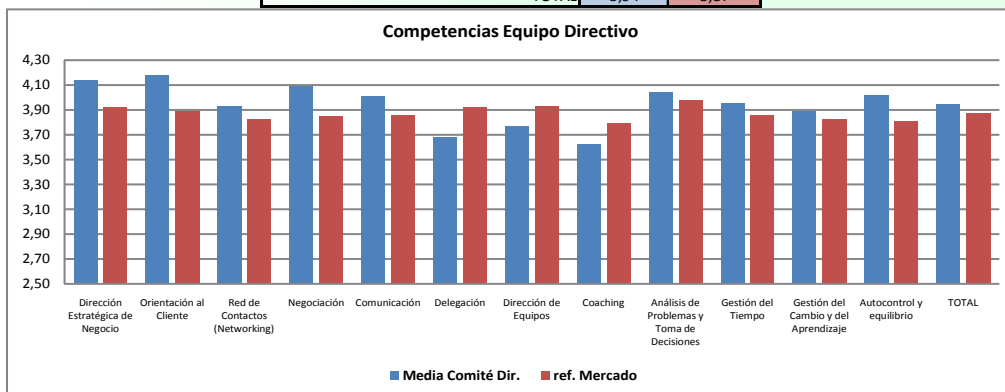
1. Describir las competencias más importantes para el desempeño del puesto pero teniendo en cuenta la estrategia de la empresa (no es lo mismo un jefe de ventas que tiene que lograr crecimientos de 2 dígitos anualmente, que aquel cuyo objetivo principal es consolidar la cuota de mercado en la que se encuentra la empresa).

2. Análisis individual del perfil de cada directivo. La mejor herramienta para ello es el *feedback 360°* pues, el conjunto de los colaboradores del directivo (su jefe directo, sus iguales y su equipo) ofrecerán un perfil cierto de la persona.

Pongamos un ejemplo real sobre el **perfil directivo dominante** en el Comité de Dirección de una empresa:

Perfil Directivo: Estratega (Empresa A)

Empresa A (nivel competencial)	Media Comité Dir.	ref. Mercado
Dirección Estratégica de Negocio	4,14	3,92
Orientación al Cliente	4,18	3,89
Red de Contactos (Networking)	3,93	3,82
Negociación	4,09	3,85
Comunicación	4,01	3,86
Delegación	3,68	3,92
Dirección de Equipos	3,77	3,93
Coaching	3,62	3,79
Análisis de Problemas y Toma de Decisiones	4,04	3,98
Gestión del Tiempo	3,95	3,86
Gestión del Cambio y del Aprendizaje	3,89	3,82
Autocontrol y equilibrio	4,02	3,81
TOTAL	3,94	3,87



Hay que tener en cuenta que este cuadro refleja la media de 9 directores y, cada uno de ellos, ha sido evaluado por 10 personas. De estos datos deducimos la siguiente información relevante sobre el perfil del equipo directivo:

1. Este Comité de Dirección tiene un nivel competencial (3,95/5) que se encuentra por encima de la media del mercado (3,87) en aquellas competencias que se han definido como clave.
2. Sus fortalezas se encuentran en las competencias de negocio y/o estratégicas: dirección estratégica, orientación al cliente, negociación, etc.
3. Esto significa que la mayoría de los miembros del Comité de Dirección, tienen el **perfil** que llamamos **estratega y de negocio**.
4. Por otro lado, sus áreas más débiles se encuentran en el área de relaciones interpersonales: delegación, *coaching*, dirección de equipos, etc.
5. Esto significa que los **factores de riesgo** de este equipo se encuentran, por contra, en la dificultad que tendrán para consolidar equipos de alto rendimiento en el área que lideran.

El riesgo de este equipo es que quede aislado del resto de la empresa, pues si quiere consolidar el negocio y apuntalar sus avances, tendrán que trabajar y desarrollar las competencias de relaciones interpersonales dirigidas a que se conviertan en constructores de equipos de alto rendimiento.

Esto es lo que consideramos la esencia del Desarrollo Sostenible y del *coaching* preventivo: trabajar las competencias que son cuello de botella para la organización o tendrán muchos problemas en un futuro inmediato.

Cribado o chequeo preventivo

El cribado en medicina –o más conocido como *screening* en inglés- es la estrategia aplicada sobre una población para prevenir una enfermedad en individuos que todavía no presentan síntomas, pero que poseen factores de riesgo. Su propósito es predecir posibles enfermedades de manera temprana dentro de una comunidad. Esto permite la rápida gestión e intervención si finalmente se desarrolla esa enfermedad.

Como es bien conocido, los conflictos, aunque surgen de forma virulenta, se cuecen a fuego lento. De ahí que una buena capacidad para la gestión de conflictos exija una capacidad de anticipación e intuición para saber “dónde” se está generando y “cómo” se está gestando.

En esta fase de la prevención en la empresa –cribado- se realiza desde el Departamento de RRHH con el apoyo del director de cada área, pues, con el conocimiento de los departamentos y las personas que trabajan en ellos, se podrá cribar o anticipar posibles focos de infección en la empresa.

Diagnóstico precoz

El diagnóstico precoz lo constituyen las pruebas específicas que se realizan para determinar con eficacia el tipo de enfermedad que sufre una persona de manera embrionaria.

Es aconsejable que en esta fase, con síntomas de enfermedad todavía incipiente pero reales, el Departamento de RRHH requiera del análisis y diagnóstico de un profesional externo experto en el área. Antes de invertir recursos para apoyar a una persona (y evitar que contagie a otros) hay que asegurar que se trata de una enfermedad específica y concreta: determinar si los síntomas son reales y de qué enfermedad se trata.

En esta fase, el *coaching* preventivo para su diagnóstico, también resulta muy eficaz.

Tratamiento temprano

En la empresa hay que atender y gestionar correctamente los conflictos abiertos en el día a día, pero no podemos agotar nuestra energía sólo en ello. Hay que adelantarse, anticipar y remediar antes de que sea demasiado tarde o costoso. Y es que también en la empresa rige el dicho popular: *más vale prevenir que curar*.

Un plan de tratamiento temprano para cada persona y el conjunto de la organización, exige de estas 5 fases de análisis y diagnóstico preventivo que hemos comentado: análisis de la cultura, enfermedades prevalentes, factores de riesgo de la población, cribado y chequeo precoz; pero no servirían de nada sino concluye con un plan de tratamiento.

Ese plan de tratamiento temprano ha de estar dirigido tanto a cada persona como a cada departamento. A la vista de los diagnósticos anteriores, y alineados con el plan estratégico de la compañía, RRHH realiza un plan anual de formación y desarrollo con el siguiente enfoque:

- Formación específica para los retos que gestionan.
- Planes de desarrollo ejecutivo para potenciar las competencias que son clave.
- Tener en cuenta los factores de riesgo que presentan.

Desarrollo Profesional Sostenible

La primera ministra noruega *Gro Harlem Brundtland* fue quien formuló por primera vez el concepto de Desarrollo Sostenible ante la ONU en 1987, como la capacidad de: *“satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades”*. Y esto incluye tres áreas: la sociedad, el medio ambiente y la economía.

El *coaching* ejecutivo nació con la finalidad de apoyar el crecimiento y la mejora de las organizaciones a través de las personas. Y, con el *coaching* preventivo, podemos hacer una modesta –pero valiosa- contribución al Desarrollo Sostenible.

Enero de 2017