

Sobre los KPI's

Escribo estos comentarios por sugerencia de sus coaches staff con la intención de aclarar algunos conceptos acerca de los KPI's y su función en una sesión de Coaching Ejecutivo.

KPI's sobre el escrito acerca de los KPI's

Nada mejor para aclarar este concepto que aplicarlo de inmediato, así que me propongo como KPI's para este breve escrito:

- Establecer tres beneficios de la adecuada aplicación de los KPI's en una sesión de Coaching.
- Proponer dos consecuencias negativas de su ausencia o falta de claridad.
- Definir tres elementos esenciales en su definición.
- Dar cinco ejemplos de KPI's en sesiones de Coaching Ejecutivo.

Objetivos de los Procesos de Coaching

Una de las características de los procesos de Coaching Ejecutivo es el reducido tiempo que se tiene para trabajar con un directivo en relación con las metas que se esperan de él a lo largo del proceso. Normalmente los procesos de Coaching en empresas no rebasan las 15 horas de duración, en tanto que las expectativas de la organización y del coachee son altas.

La adecuada definición de los objetivos del proceso de Coaching es una herramienta fundamental para cumplir en el tiempo establecido las metas de la organización. Como sabemos es fundamental establecer con la dirección de la empresa o con el jefe directo del coachee los objetivos del proceso, siempre alineados a los objetivos y valores de la organización. Esta definición es crucial y se realiza normalmente en una o varias sesiones previas al inicio formal del proceso del Coaching.

Es altamente conveniente, que este o estos objetivos, sean comunicados directamente al coachee en la primera sesión del programa de Coaching por su jefe directo. Esto le da claridad al proceso y hace que se establezca un compromiso entre las tres partes involucradas: el coachee, su jefe y el coach.

Posteriormente, durante la misma primera sesión, una vez que el jefe directo se ha retirado, se trabaja con el coachee para aterrizar los objetivos comunicados por su jefe a objetivos personales para el proceso. Por supuesto esto puede llevar más de una sesión pues hacen falta realizar

acciones necesarias como conocer al coachee, su rol en la organización, la manera en que está conformado su equipo de colaboradores y sus expectativas y dudas acerca del proceso. Esta información es por demás valiosa para generar el rapport necesario para el proceso y para tener una comprensión suficientemente amplia de las funciones del coachee.

Resumiendo para el final de la primera o segunda sesión de Coaching, debe tenerse claridad de:

- Los objetivos estratégicos de la organización o del área.
- Los objetivos que la organización requiere que el coachee logre en el proceso para alcanzar los objetivos anteriores.
- Los objetivos que el coachee establece para el proceso de Coaching a través de los cuales se alcanzarán los dos objetivos anteriores.

Sobra decir que los objetivos deben de estar definidos de acuerdo a los parámetros que hemos comentado son necesarios para un adecuado establecimiento de objetivos. Solamente para recordarlos:

- Descrito en términos afirmativos.
- Descrito en términos sensoriales para poder medirlos.
- Autocontrolados, esto es que dependan del involucrado.
- De tamaño adecuado.
- Con un tiempo bien definido para su realización.
- Con indicadores medibles que sugieran su logro.
- Con sus beneficios o meta objetivos para incrementar la motivación.

¿Qué es un KPI's?

Las siglas KPI corresponden en inglés a Key Performance Indicator (Indicador Clave de Desempeño). En estricto sentido todo objetivo debería incluir KPI's pues es la forma de poder evaluar el fracaso o éxito en la consecución de un objetivo cualquier que éste sea.

Los KPI como su nombre lo sugieren deben de ser indicadores muy precisos y observables que sugieran la expectativa que debe cubrirse para poder declarar que un objetivo se ha alcanzado. Son pues evidencias muy concretas que permitirán evaluar el grado en que un objetivo se ha cubierto. Te invito a que regreses al principio del escrito, y corrobore si en efecto los cuatro KPI's que sugerí para este escrito, cumplen con esta definición.

Sin embargo a lo largo del entrenamiento en Coaching Ejecutivo hemos aplicado este concepto de manera particular para nombrar al proceso de definición de cuáles son los “entregables” o resultados finales que se pretenden alcanzar en una sesión particular de Coaching, y que, por lo tanto, señalarán en qué medida la sesión fue exitosa o no.

Por supuesto que los KPI's de cada una de las sesiones de Coaching deben de estar alineados a los objetivos del proceso de Coaching, que antes hemos comentado, así como al devenir propio del proceso y a las circunstancias que atraviese el coachee en su trabajo. La recomendación es clara: **TRABAJA SIEMPRE UNA SESIÓN DE COACHING CON UNO O VARIOS KPI'S PERFECTAMENTE DEFINIDOS.**

Proceso para la definición de un KPI.

Si nos situamos en una sesión intermedia del proceso de Coaching Ejecutivo, ésta normalmente se inicia de la siguiente manera:

- Establecimiento del rapport.
- Actualización de los avances, logros y dificultades del coachee en relación a los objetivos del proceso.
- Revisión y aprendizajes de las tareas asignadas.

Con esta información el reto consiste ahora en ayudar al coachee, en base a preguntas, a definir cuáles pueden ser las áreas en que sea conveniente orientar esta sesión particular de Coaching. Estas áreas son definidas por el coachee, pero el coach cuidará que sean congruentes con los objetivos del proceso y con la información recabada al principio de la sesión.

Recuerdo que Michael Hall, un excelente coach y entrenador de coaches, gusta preguntar a su coachee: "Si en los próximos minutos que vamos a trabajar, lográramos algo realmente importante que te llevara a pensar que nuestra sesión fue valiosa, ¿qué es eso que lograrías?"

Los KPI's son para mí como un faro que me marca a lo largo de toda la sesión y de manera muy clara, cual es el rumbo que deben tener mis intervenciones a lo largo de la sesión. Mantenerse en rumbo y con claridad en relación a la tarea básica de la sesión es un importante beneficio de los KPI's.

Al momento de definir los KPI's de una sesión algunas de mis recomendaciones son:

1. Afinar bien el tiempo durante la sesión, para el establecimiento del KPI. Si lo haces demasiado pronto, es factible que todavía no se cuente con la información adecuada para seleccionar un área de verdadero interés para el coachee. Si tardas demasiado en hacerlo, es posible que hayas perdido tiempo valioso de la sesión.
2. No olvidar que la selección del área a trabajar así como los KPI's correspondientes, los establece el coachee. Como coach es nuestra tarea ayudarlo a reflexionar para que realice una buena elección y cuidar que los KPI's estén correctamente definidos, sin embargo la definición de los contenidos de los KPI's siempre es responsabilidad y derecho del coachee.

3. Los KPI's deben de estar definidos en términos muy concretos, perfectamente observables y cuantificables. Sólo de esta manera nos brindarán la posibilidad de realizar una evaluación muy precisa al final de la sesión de la forma en que se trabajó y los logros de la misma. Esta evaluación específica y precisa servirá para establecer si la metodología que se está utilizando a lo largo de las sesiones es adecuada, así como para redefinir la estrategia global del proceso. Desde luego esta retroalimentación es otro importante beneficio.
4. Los KPI's deben de ser suficientemente motivadores de manera que orienten y estimulen las reflexiones y los análisis del coachee. Este es otro de los beneficios de los KPI's, generar motivación y foco en el coachee, actitudes fundamentales para un exitoso proceso de Coaching.

Cabe también señalar que es práctica común en los procesos de Coaching Ejecutivo, elaborar reportes con los avances del proceso de Coaching a las áreas que contrataron tu servicio. Si has tenido el cuidado de anotar en cada sesión los KPI's que se han establecido y el grado en que se han alcanzado a lo largo de cada sesión, cuentas con una valiosa información para documentar los logros de tu trabajo.

Si piensas ahora en algunas de las prácticas de Coaching que ya has realizado, es posible que algunas de ellas coincidan con las dificultades más comunes que suceden en una sesión o en un proceso de Coaching. Algunas de las dificultades típicas son:

- Sesiones en donde se exploraron muchos temas al parecer relevantes pero sin la suficiente profundidad.
- Sesiones en que se divago por muchos temas sin que se haya logrado foco en ninguno de ellos.
- Sesiones en las que te faltan argumentos para reenfocar a tu coachee al tema principal de la sesión.
- Sesiones en que al final ambos, o al menos tú, tienen la sensación de que más que una sesión de trabajo tuvieron una agradable conversación.
- Sesiones en las que aunque se trató un tema importante, éste no estaba relacionado a los objetivos centrales del coachee.
- Sesiones en las que al final ni tú ni el coachee tienen la manera de establecer si tuvieron o no una sesión valiosa.
- Procesos de Coaching en los que a pesar de lograr buenas sesiones no se está avanzando claramente hacia los objetivos de la organización.

Todos estas dificultades tienen un común denominador, se presentan porque seguramente hacen falta KPI's claros y bien definidos en las sesiones de Coaching Ejecutivo.

Por último vale la pena aclarar que los KPI's tampoco son una "camisa de fuerza" que impidan que se cambie de rumbo en la sesión de Coaching cuando haya aparecido, fruto de la reflexión propia del coachee, un tema mucho más relevante. Es factible desde luego modificar los KPI's en cualquier momento de la sesión, sin embargo mi recomendación es que hagas lo más explícito posible este cambio y tomes el tiempo necesario para volver a definir el nuevo KPI.

Ejemplos de KPI's

A continuación ejemplifico lo que hemos comentado:

Área de exploración. Estrategia de negociación con su jefe.

KPI de la sesión: Definir cuáles son las dos principales creencias limitantes que dificultan realizar los procesos de negociación con mi jefe de manera adecuada.

Área de exploración: Estrés a lo largo de mi jornada laboral.

KPI de la sesión: Aprender una estrategia claramente definida, y haberla puesto en práctica antes de que termine la sesión, que reduzca al menos en un 50% la sensación de estrés que experimento.

Área de exploración: Elaboración de una propuesta de servicio a una dirección de la empresa.

KPI de la sesión: Definir cuáles son las tres principales necesidades que tiene la dirección a la que le presentaré mi propuesta, y dos propuestas concretas a través de las cuales puedo satisfacer cada una de esas necesidades.

Área de exploración: Conflicto crónico con un subordinado.

KPI de la sesión: Reconocer las tres principales acciones a través de las cuales mantengo el conflicto vivo. Establecer las tres acciones correctivas correspondientes.

Área de exploración: Preparar la sesión de retroalimentación que tendré con un colaborador.

KPI de la sesión: Definir cuáles son las cuatro principales áreas de desarrollo del colaborador, así como cuáles han sido sus cinco principales logros a lo largo del periodo.

Me gustaría finalmente que revisaras, como debe de hacerse al final de una sesión de Coaching Ejecutivo, si los cuatro KPI's que establecí al principio de este escrito han sido cubiertos a tu entera satisfacción. Si así fuera estoy muy satisfecho.

Por último una tarea más para reafirmar tu aprendizaje. Escribe dos KPI's relacionados con la sesión de evaluación de la Certificación en Coaching Ejecutivo Estratégico que tendrás en unos días. Define en ellos, que evidencias mostrarían que fue una buena sesión de aprendizaje para ti, independientemente de la evaluación final que recibas de tu proceso de aprendizaje. Con gusto tus coaches staff o yo mismo podemos revisar la definición de dichos KPI's que ciertamente orientarán y harán más productivo tu esfuerzo.