

Más allá del ROI del coaching

César Fernández

28-09-2021

Objetivos

- Generales:
 - Facilitar metodología para vincular el impacto de los procesos de coaching ejecutivo con resultados de negocio.
- Específicos:
 - Identificar indicadores de negocio en el inicio de un proceso;
 - Proporcionar metodología para medir la evolución y el impacto final en indicadores de negocio;
 - Comunicar eficazmente el impacto obtenido a diferentes stakeholders y en argumentaciones comerciales.



Programa

- Más allá del ROI del coaching: limitaciones y riesgos de ese enfoque.
- Puentes entre lenguaje “soft” y el lenguaje de gestión.
- Perspectivas a tener en cuenta e indicadores más habituales en cada una de ellas.
- Cómo sintetizar y comunicar los resultados obtenidos.
- Cómo reforzar nuestra argumentación comercial.



ROI del coaching en cifras...

ROI = Beneficio – Inversión / Inversión

ROI = (100.000 – 10.000) / 10.000

ROI = 9 (lo que supone un 900% de retorno)

4,85 %

(Yates, 2015b)

5,7

(McGovern, 2001)

689 %

(Parker-Wilkins, 2006)

7,8

(Anderson, 2001)

7 veces

(ICF, 2009)



Críticas habituales al ROI (I)

Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice
Vol. 2, No. 2, September 2009, 117–134



Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI?

Kenneth P. De Meuse^{a*}, Guangrong Dai^b, and Robert J. Lee^c



Críticas habituales al ROI (II)

Metodológicas

Sesgos retrospectivos

Intereses personales

Disonancia cognitiva

Propia consultora

360º

¿Impacto otras intervenciones?

Contenidos **específicos** y muy diversos

Impacto a nivel **micro**

A nivel **macro** hay demasiados vínculos causales para atribuir el resultado

Condiciones previas

Impacto debe medirse a nivel individual no organizativo (ROI)

De Meuse et al. (2009)



Críticas habituales al ROI (III)

Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice
2012, 1–12, iFirst article



ROI is a poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework

Anthony M. Grant*

Coaching Psychology Unit, School of Psychology, University of Sydney, Sydney, NSW 2006, Australia



Críticas habituales al ROI (IV)

Metodológicas

Se basa en respuestas de
participantes



Efecto negativo de sesgos

Beneficios financieros estimados
Alta subjetividad

Enfoque

Visión limitada de los beneficios
del coaching

Material de marketing

ROI métrica no fiable

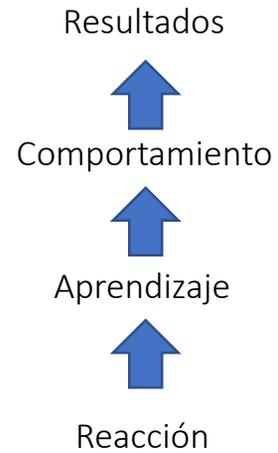
Grant (2012)



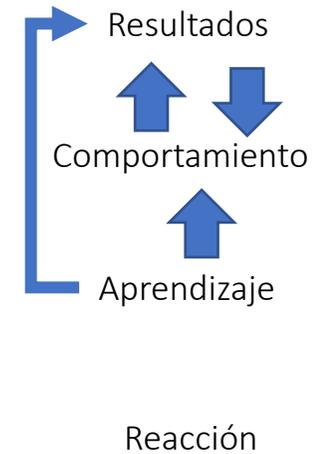
Bases metodológicas del ROI del coaching



Cadena de impactos



- No está demostrada causalidad
- Ni siquiera correlación



- El proceso real puede ser bastante más complejo



Tipos de datos y niveles de evaluación

Nivel	Categoría de Medida	Recomendado
Input ↓	Datos del proyecto: participantes, costes,..	100%
Reacción ↓	Evaluaciones de reacción y satisfacción	80-100%
Aprendizaje ↓	Evaluación sobre contenidos de aprendizaje (conocimientos, habilidades,...)	50-60%
Aplicación e implementación ↓	Progreso tras la implementación del programa (uso de conocimientos, habilidades,...)	15-25%
Impacto y consecuencias ↓	Cambios en resultados de negocio: outputs, calidad, tiempo o costes Comparación de los beneficios monetarios del impacto en negocio con los costes del proyecto	10% 5%
ROI		

Phillips y Phillips (2007)



Los coaches piensan en...

1. Consecución de **objetivos**.
2. Mejora en la **autoconfianza**.
3. Mejora en el **bienestar**.

Y tienen una percepción del servicio significativamente mayor en comparación con las organizaciones.



Las organizaciones esperan...

1. Consecución de **objetivos**.
2. Mejora en la **productividad**.
3. Mejora en el **bienestar**.



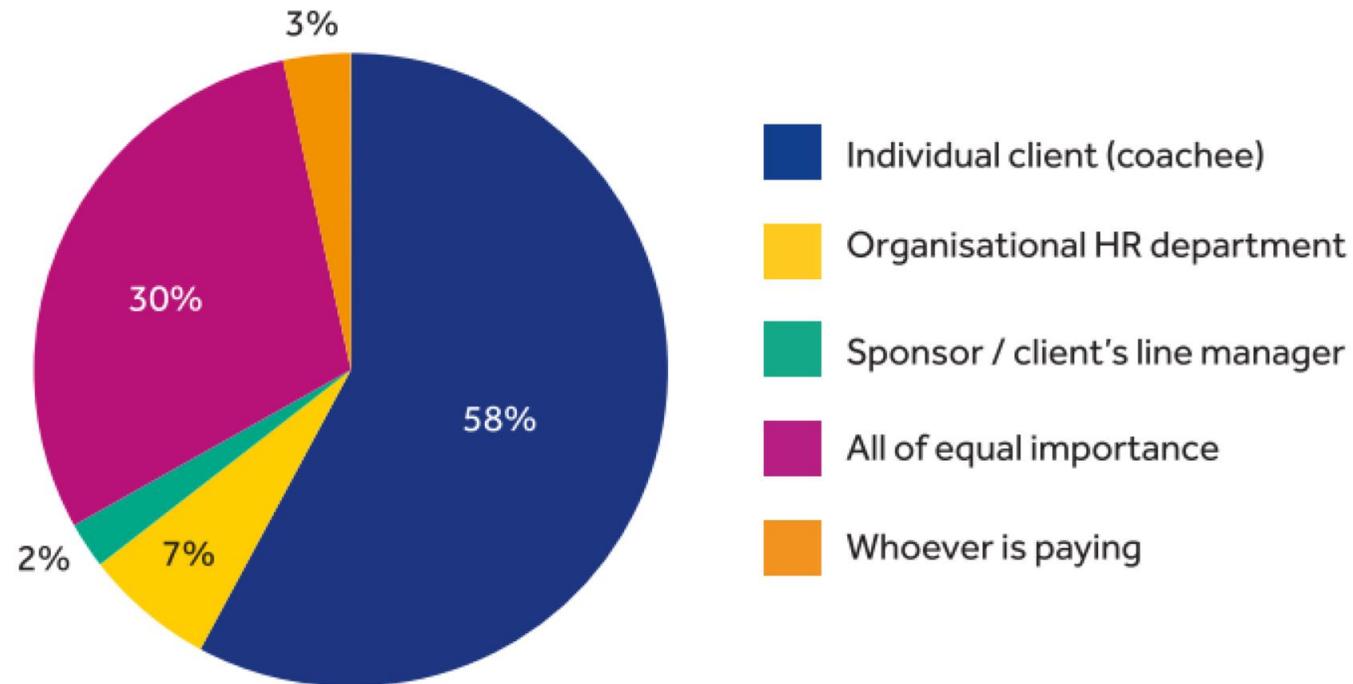
Ver la persona **y** su rol organizativo



Boyatzis (2008)



“Cliente”



Passmore (2017)



La probabilidad de éxito depende de...

- La apertura del coachee al feedback.
- La auto-percepción por parte del coachee y de su responsable inmediato de la necesidad del coaching, junto con un sentido de urgencia.
- La percepción, por parte del coachee y de su responsable inmediato, del valor del proceso y los resultados esperados.
- Los posibles factores que pueden favorecer (o impedir) el cambio.
- El temor del coachee a las consecuencias si él o ella no buscan y aceptan la ayuda.



Sondear la necesidad real (Organización)

- Los descripciones iniciales sobre la necesidad del proceso de coaching, a veces no son la base adecuada para anclar el proceso.
- Conviene:
 - Asegurar que el coaching es la solución adecuada: ¿Cómo has llegado a considerar que el coaching es necesario? ¿Has considerado otras alternativas? ¿Hay alguna alternativa complementaria?
 - Clarificar el posible impacto en resultados observables: ¿Qué esperas que cambie o sea diferente como resultado del coaching? ¿Cómo evaluarás el éxito del coaching?
 - Relacionar el impacto en resultados de negocio con el cambio de comportamiento: ¿Cómo esos comportamientos podrían impactar en resultados o indicadores de negocio (rentabilidad; rotación; margen; satisfacción de clientes; cuota de mercado,..)?



¿Dos lenguajes?

“Quiero que cambien su estilo de influencia para que mejoren los resultados comerciales”

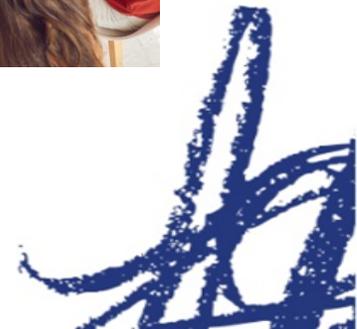
“Necesitamos que mejore los resultados del área industrial, si no tendremos que tomar otras opciones”

“Tiene que mejorar la rentabilidad de su zona”

Desarrollar competencias
Autodesarrollo; Liderazgo; Autoconfianza
Inteligencia emocional
Calidad Relacional; Valores



Cuadro de Mando Integral (CMI)

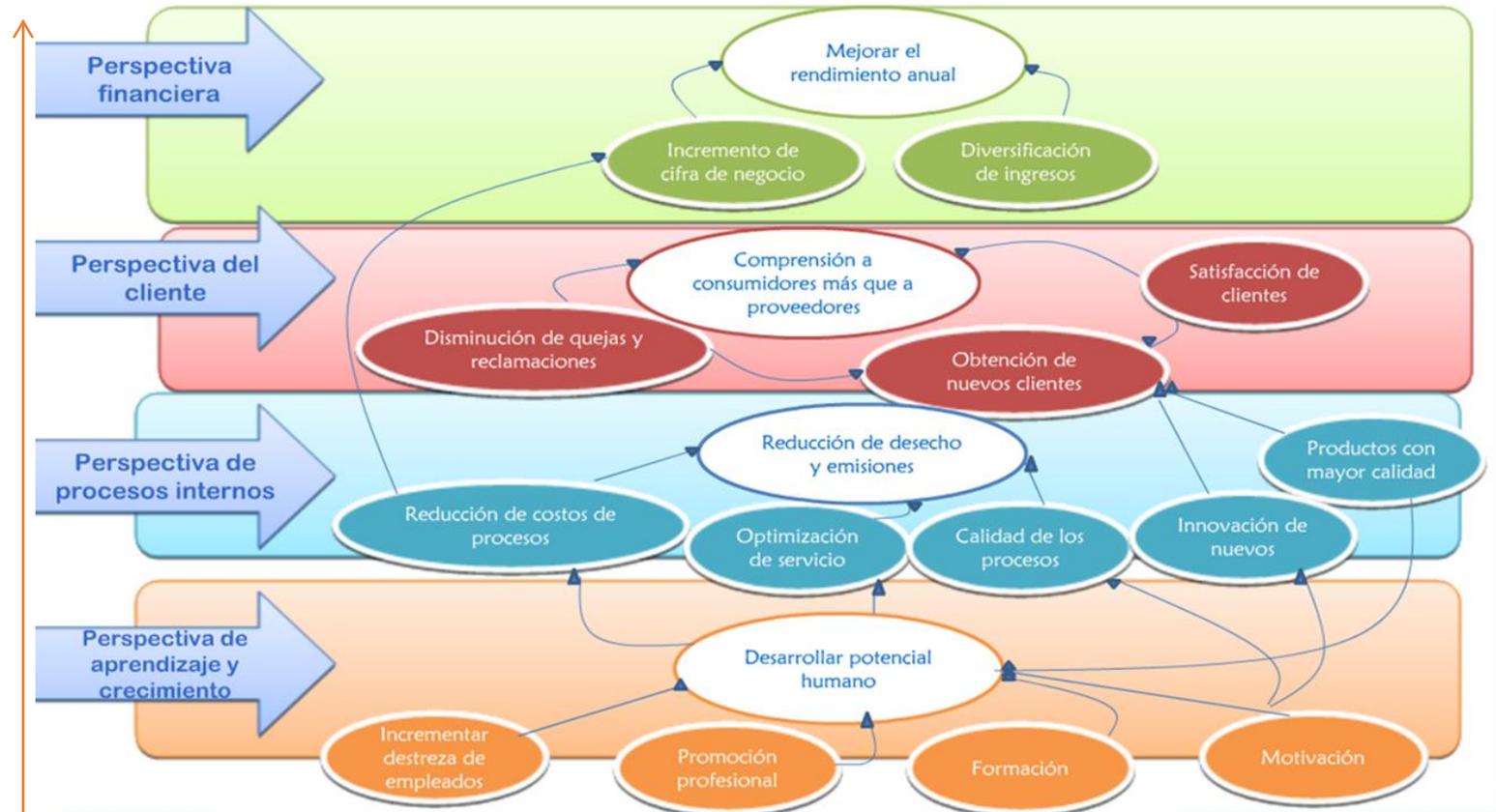


El CMI nos permite...

- Mantener y transmitir visión global
- Establecer relaciones causales
- Concretar indicadores
- Diseñar y gestionar el futuro

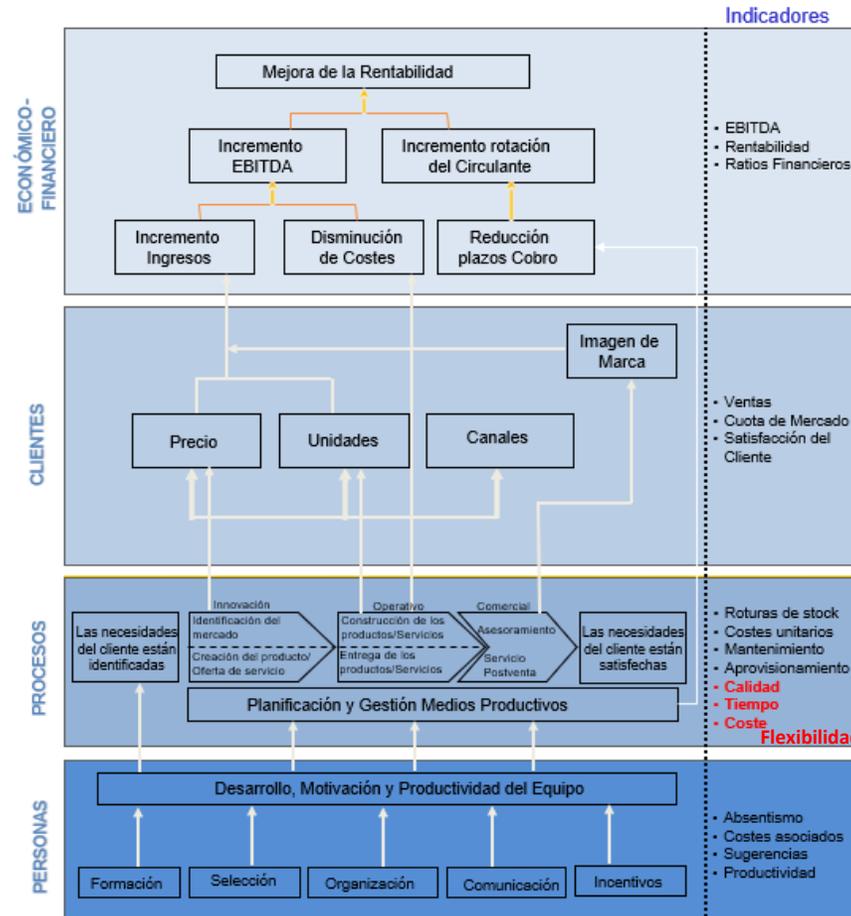
- Por tanto es útil para analizar y evidenciar el avance durante el proceso de coaching (evaluación formativa)
- También para sinterizar y comunicar el resultado final (evaluación sumativa)

Analizar

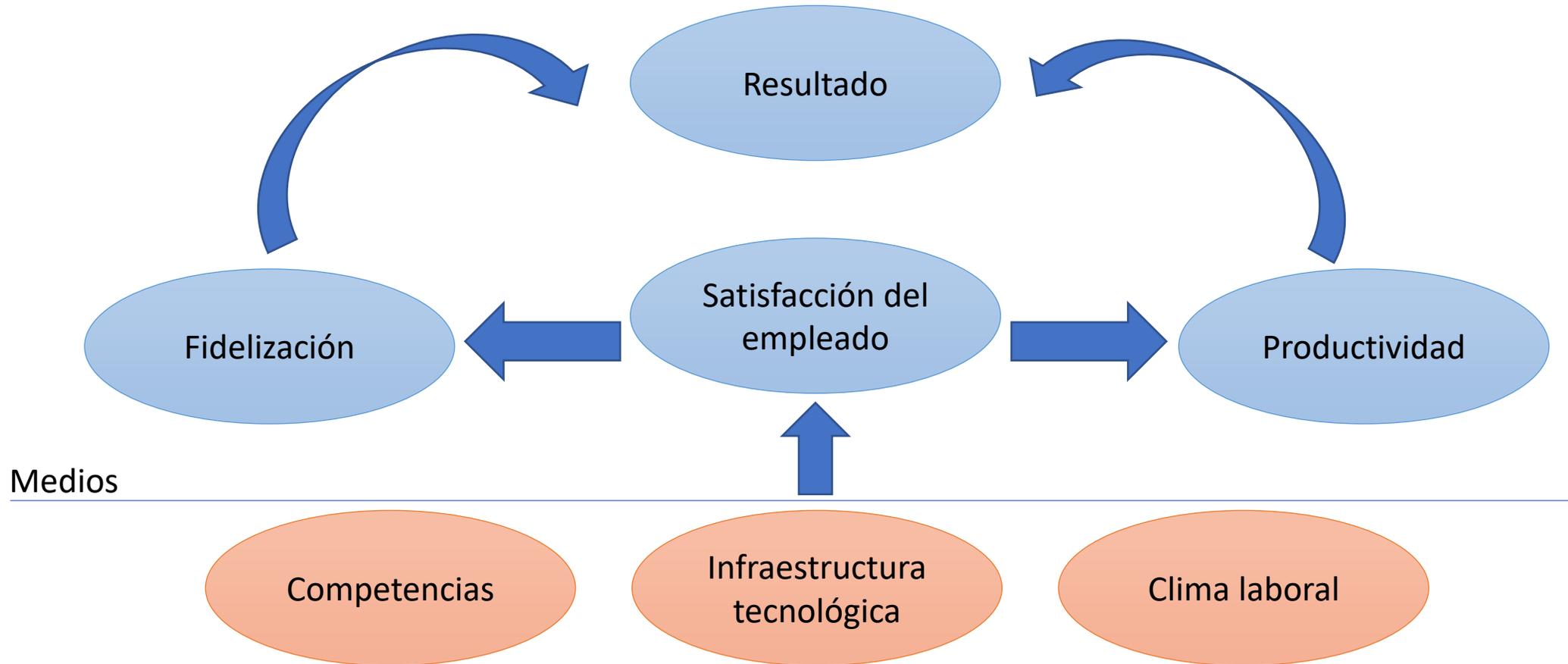


Gestionar

C.M.I. y Acciones de Relación



Lógica interna de los indicadores de Aprendizaje y Crecimiento



Ejemplos de indicadores en Aprendizaje y Desarrollo

Clima y bienestar:

- Estudios de clima o “engagement”
- Absentismo
- Rotación
- Sugerencias de empleados
- Accidentabilidad

Productividad:

- Ventas por empleado
- Valor añadido por empleado
- Clientes por empleado
- Transacciones por empleado

Competencias:

- % horas de formación
- Inversión en formación por empleados
- Aplicación procesos evaluación desempeño
- Generación y seguimiento de PDI
- 360º feedback
- Tasas de diversidad



Ejemplos de indicadores en Procesos

Tiempo:

- Entregas puntuales
- Lead time (tiempo de espera de pedidos)
- Preparación y expedición de pedidos

Coste:

- Volumen de stock de productos acabados
- Obsoletos
- Coste de servicio
- Mermas de inventario
- Ventas perdidas por rotura de stock

Calidad:

- Satisfacción de los clientes
- % exactitud en procesamiento de pedidos
- % errores en pedido
- % pedidos completos
- % errores administrativos
- Lanzamiento nuevos productos
- Incidencias en facturación

Flexibilidad:

- Capacidad para servir en X horas
- Capacidad ante urgencias
- % pedidos servidos en menos de 24 h.



Ejemplos de indicadores en Clientes

Calidad:

- Satisfacción de los clientes
- Quejas de clientes
- Net Promoter Score (NPS)

Cuota de mercado:

- % sobre mercado total o segmento
- Clientes perdidos
- Nuevos clientes
- % ventas de nuevos productos

Fidelidad:

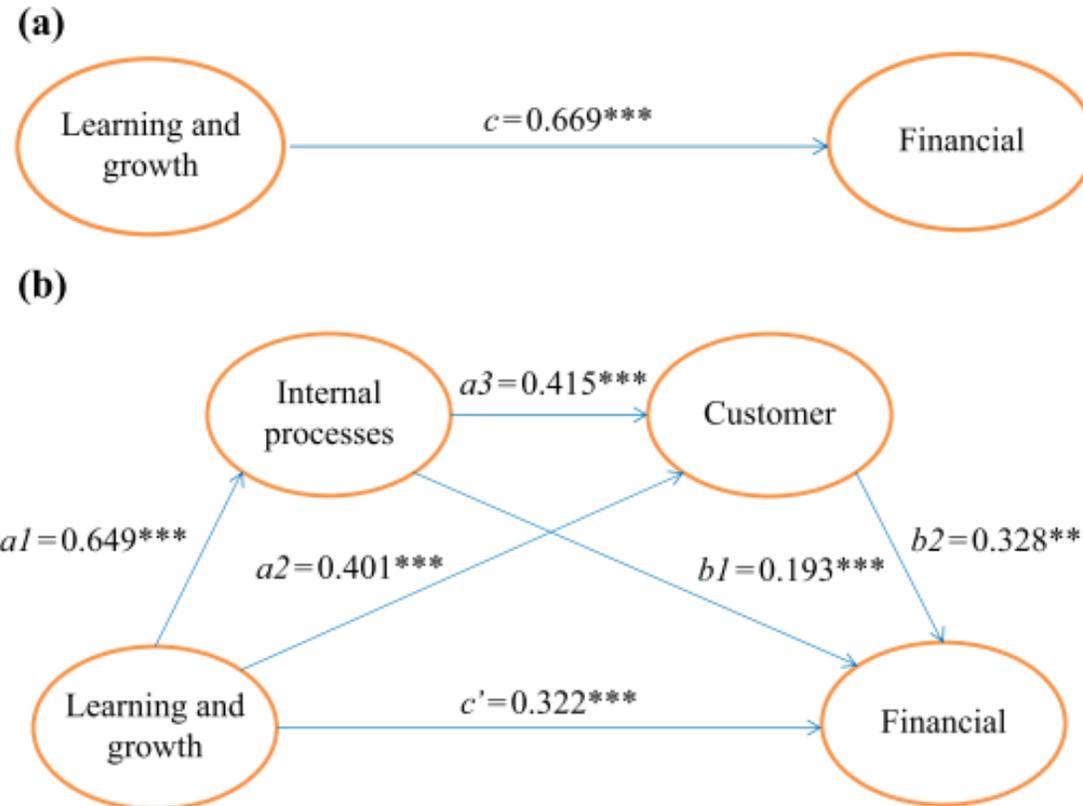
- Duración media de la relación
- Vinculación (nº de productos o servicios contratados por cliente)

Rentabilidad:

- Rentabilidad por cliente
- Rentabilidad por segmentos
- Ventas por canal



C.M.I. y relaciones causales



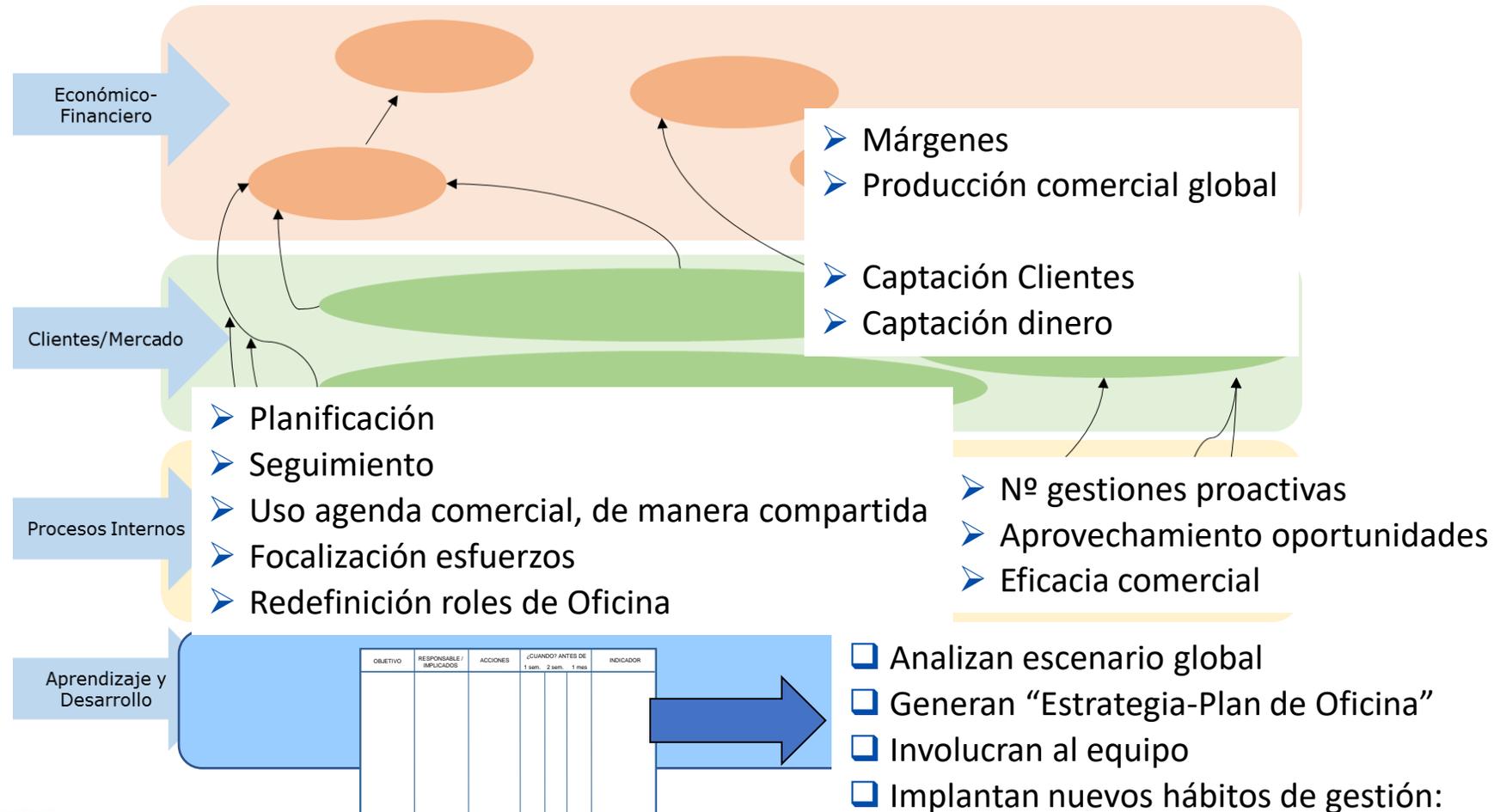
Notes: (a) Model with total effect; (b) model with a three-path mediated effect

Se han establecido claramente interrelaciones entre las diferentes perspectivas del CMI

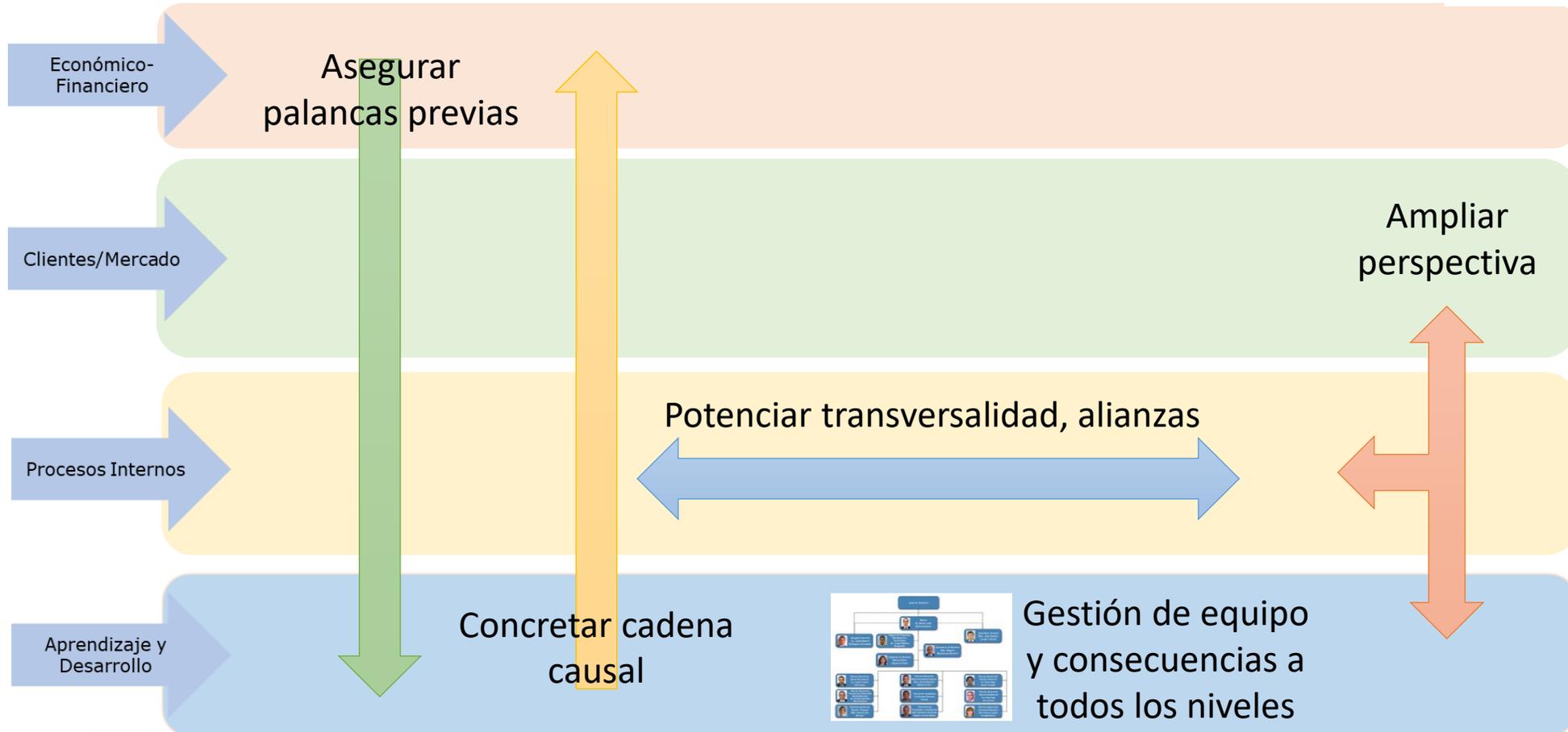
Fuente: Llach et al. (2017)



Posible esquema de comunicación



CMI como guía de posibles preguntas



Algunos ejemplos (CMI)

Económico-
Financiero

¿Cómo se reflejará ese impacto en alguno de los indicadores de gestión?
¿Cómo impacta el nuevo proceso en la cuenta de resultados?
Para conseguir esos resultados, ¿qué tiene que ocurrir respecto a los clientes?
¿Cómo repercutirá la mejora de tu unidad en los resultados globales?

Clientes/Mercado

¿Qué repercusiones tendrá tu plan de acción en el servicio percibido por el cliente?
¿Qué posibles incidencias pueden reducirse con tu plan de acción?
Mejorar la percepción de calidad, ¿qué implicaciones tiene respecto a vuestros procesos actuales?
¿Qué necesitáis hacer para acceder a ese nuevo nicho de mercado?

Procesos Internos

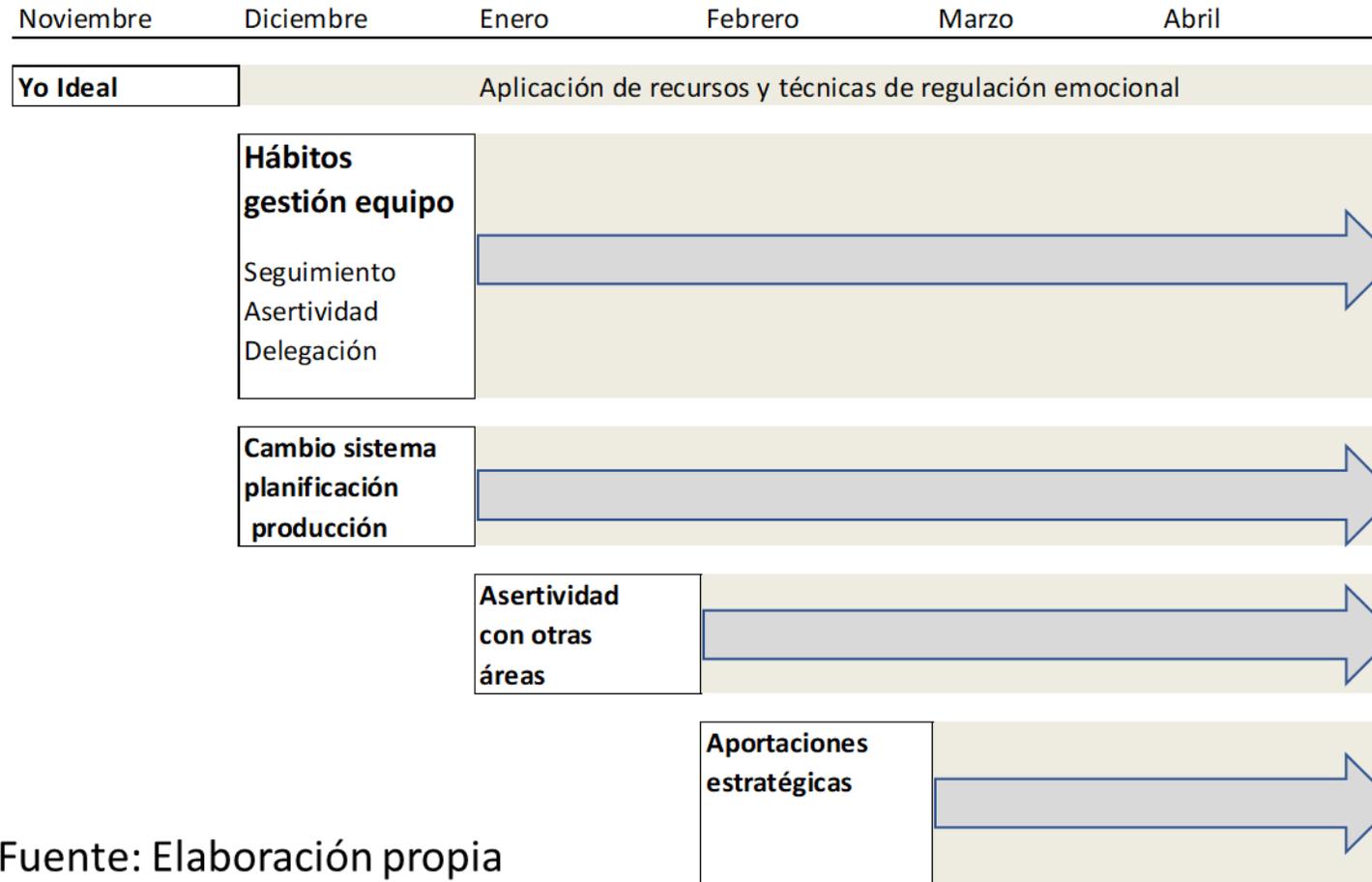
¿Qué necesitas de otras áreas?
¿Cómo puedes influir en esos procesos transversales? ¿Cómo puedes mejorar la coordinación?
¿Qué repercusiones tendrá tu actuación para otras áreas?
¿Qué supone eso para vuestros colaboradores? ¿Qué necesitáis cambiar?

Aprendizaje y
Desarrollo

¿Qué vas a hacer distinto, o dejar de hacer, para mejorar la efectividad de tu equipo en el proceso comercial?
¿Qué papel está jugando tu equipo respecto a estos resultados?
¿Cómo puedes mejorar la proactividad comercial de tu equipo?
¿Qué esperas que pase después de esa conversación difícil?



Resultados: Evolución Proceso

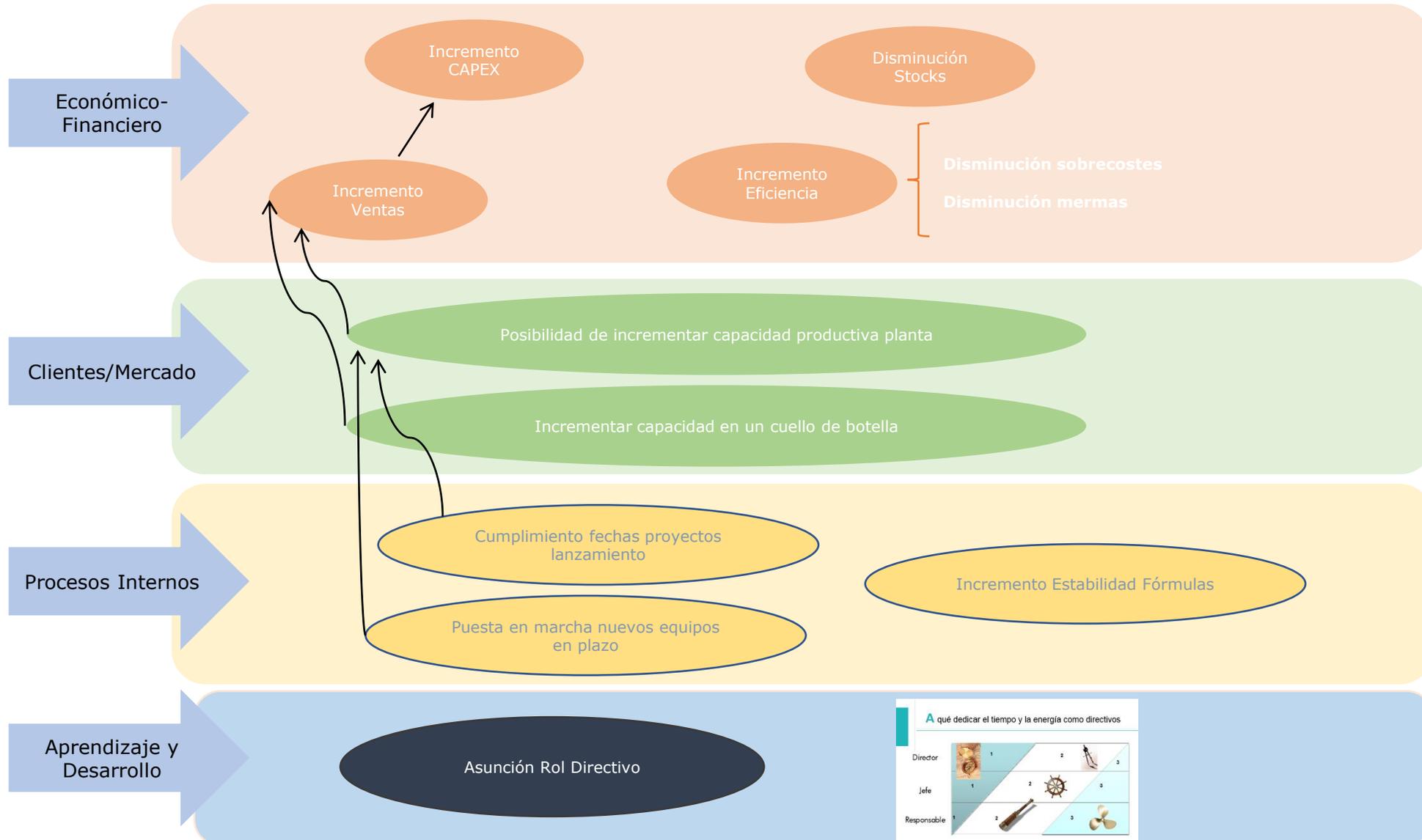


Fuente: Elaboración propia



Síntesis Proceso coaching Director Industrial

Indicadores



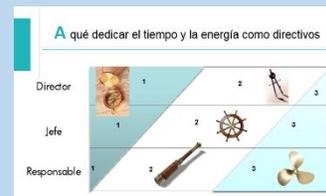
- EBITDA

- **Tasa de servicio**
- SLA
- Ventas producto estrella

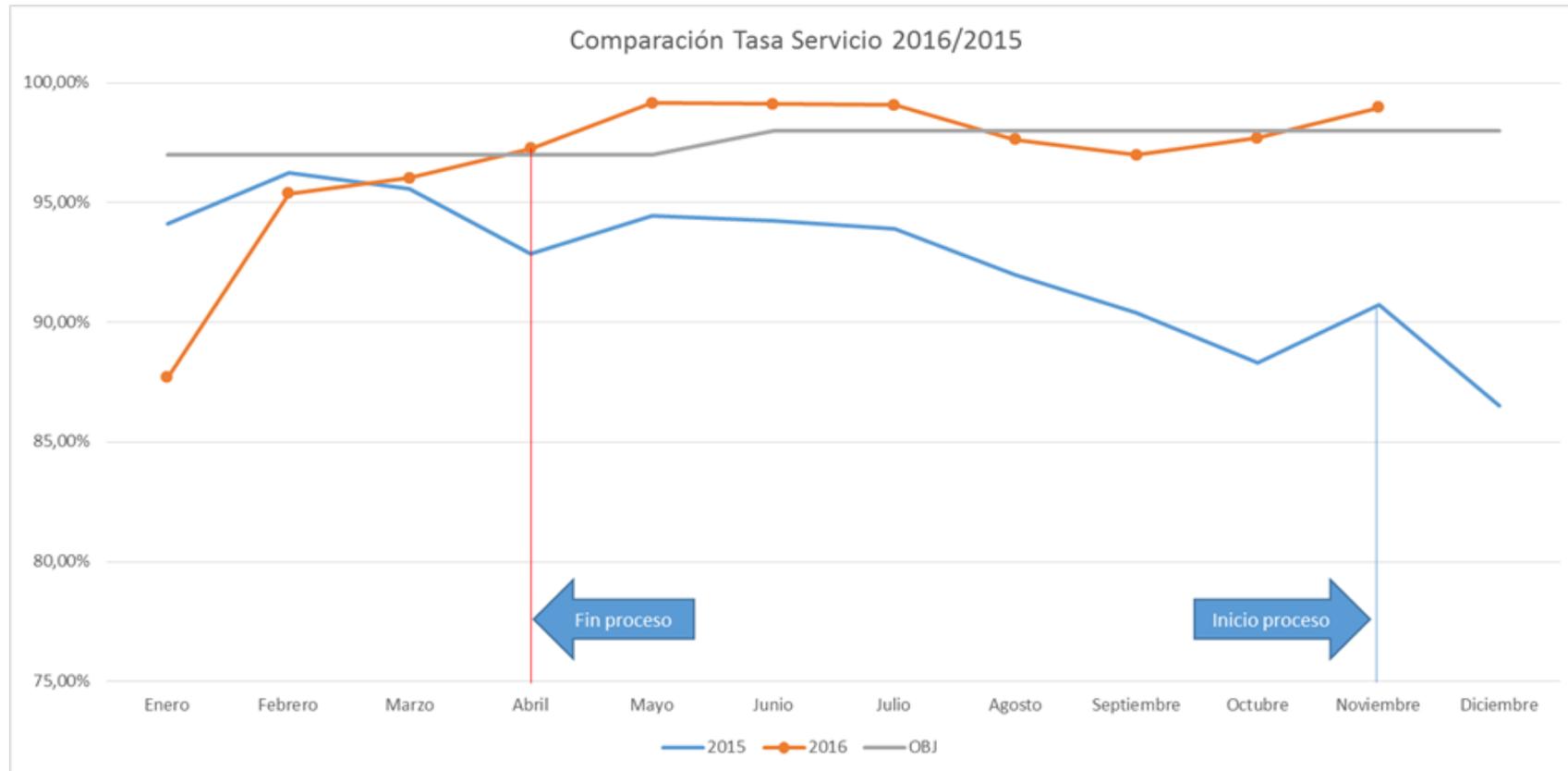
- MPS
- Cumplimiento previsión promociones
- Roturas doble A
- Reuniones interáreas
- Comité de Producto
- Cambio Sistema de Planificación
- Mantenimiento

- Delegación
- KPI's
- Productividad
- Accidentabilidad
- Hábitos de seguimiento

CAMBIOS SOSTENIBLES: Incremento Tareas mayor Valor Añadido; Crecimiento equipo; Incremento Asertividad



Resultados: Tasa Servicio Cliente A



Fuente: Datos internos de gestión facilitados por la empresa

