

ESTUDIOS SOBRE LA RECUPERACIÓN EN LAS EMPRESAS DE LA INVERSIÓN EN COACHING

**(Pyramid Resource Group, Manchester Inc., Public Personnel
Management.)**

Informe ejecutivo: Un estudio de mercado sobre la recuperación de la inversión en un programa de Coaching para directivos.

**Elaborado por: Merrill C. Anderson
MetrixGlobal, LLC
2 de Noviembre de 2003**

La empresa "A Fortune 500" y el grupo "Pyramid Resource", una compañía de servicios de coaching, encargó recientemente a MetrixGlobal LCC un estudio para evaluar los beneficios para el negocio y la recuperación de la inversión en un programa de "coaching para directivos".

Conclusión principal del estudio: El coaching produjo un 529% de recuperación de la inversión y significativos beneficios intangibles para el negocio. La amortización total de la inversión –incluidos los beneficios financieros de las retenciones de los empleados- aumentó al 788%. El estudio, además, proporcionó nuevas evidencias sobre cómo optimizar el impacto del "coaching para directivos" en el negocio.

Introducción: La compañía "A Fortune 500" puso en marcha un innovador programa de desarrollo del liderazgo empresarial con el objetivo de acelerar el desarrollo de la siguiente generación de líderes.

Los participantes en el proyecto fueron seleccionados entre los mandos intermedios de las empresas de diferentes unidades de negocio y áreas funcionales. Las actividades de desarrollo del liderazgo previstas en el programa incluían: supervisión de grupos, evaluaciones individuales y planificación del desarrollo, un seminario de liderazgo y la elaboración de proyectos de estrategia empresarial.

Al diseñar el programa, se consideró que el coaching era un elemento clave para facilitar el desarrollo del liderazgo. ¿Por qué? Porque los participantes podían trabajar privada e individualmente con su coach para desarrollar competencias de liderazgo específicas y a su medida.

El cliente encargó al grupo "Pyramid Resource" hacer coaching a los participantes del programa de liderazgo. Al finalizar, como los asistentes valoraron muy positivamente su experiencia, la empresa decidió hacer un estudio en profundidad de la eficacia del coaching y su impacto en el negocio. Los resultados del estudio servirían para aclarar dos cuestiones:

1. ¿Cuál es el valor añadido del coaching y qué porcentaje de inversión se amortiza?
2. ¿Cómo se puede implementar mejor el coaching en el futuro, especialmente si se amplía a otras áreas de negocio y regiones geográficas con otra cultura empresarial?

Procedimientos de selección de datos: Se decidió que la mejor forma de aislar y calibrar los efectos del coaching era utilizando un cuestionario, que se dividió en dos partes.

La **primera** se completó electrónicamente por correo y permitió examinar la reacción inicial de los clientes al coaching: qué habían aprendido, cómo lo habían aplicado y cuál era su valoración del impacto del coaching en el negocio.

La **segunda** fase se realizó por teléfono con cada uno de los participantes y probó, además del impacto, el porcentaje de inversión amortizada. El estudio se realizó sobre una muestra representativa: 43 cargos medios, participantes en un programa de desarrollo del liderazgo. Se utilizó también un criterio geográfico: 37 eran de Estados Unidos y 6 de Méjico. Los encuestados representaban una sección transversal del negocio y procedían de áreas tan diversas como ventas, operaciones, tecnología, finanzas y marketing. Todos ellos habían sido identificados previamente como líderes y ejecutivos en potencia. 30 de los 43 encuestados completaron el cuestionario, lo que representa un 70% de respuestas.

Resultados: El coaching es una herramienta muy efectiva para los participantes en programas de desarrollo del liderazgo. Aporta ventajas financieras e intangibles al negocio. Las sesiones de coaching propician una atmósfera muy favorable al aprendizaje de soluciones aplicables a distintas situaciones de negocio. También potencian factores decisivos para la marcha de la empresa como la toma de decisiones, el comportamiento del equipo o la motivación. Muchas de estas aplicaciones contribuyeron a aumentar los beneficios financieros anuales. Otras crearon ventajas intangibles significativas. Pero, sobre todo, los participantes valoraron muy positivamente sus experiencias de coaching y recomendaron con entusiasmo el coaching a otros.

El 77% de los 30 encuestados que cumplimentaron el cuestionario (tres cuartos de los participantes) aseguraron que el coaching tuvo un impacto muy apreciable en al menos una de nueve medidas de negocio. Se realizaron debates en profundidad por teléfono con cada uno de ellos para explorar mejor el impacto del “coaching” en el negocio. El 60% fueron capaces de identificar beneficios financieros específicos como resultado de sus sesiones de coaching.

Los impactos más significativos del coaching que citaron fueron, sobre todo, la productividad (un 60%) y la satisfacción del empleado (el 53%). Los encuestados definieron la productividad en este contexto relacionándola con su productividad personal y con la del trabajo en grupo. La mitad de ellos (un 50%) documentaron beneficios financieros anuales.

La satisfacción del empleado fue valorada por los encuestados en dos vertientes: su satisfacción personal como resultado del coaching y su nueva habilidad para aumentar la satisfacción de los miembros de su equipo. Los encuestados no fueron capaces de cuantificar este beneficio en términos financieros. Otra fuente significativa de beneficios intangibles, como el anterior, fue la satisfacción del cliente, citada por el 53% de los encuestados.

Las otras dos ventajas mencionadas fueron el resultado del trabajo (un 30%) y su calidad (un 40%). El 20% de los encuestados identificaron beneficios financieros derivados del aumento del resultado del trabajo. Muchos citaron mejoras en la calidad del trabajo, pero en cambio no supieron traducirlas en dólares y las consideraron como otra de las ventajas intangibles del coaching.

Los 43 participantes en el programa de desarrollo del liderazgo tabularon los costes del programa en términos de recuperación de la inversión. Y aquí el resultado fue espectacular: el proceso de “coaching” produjo un 788% de inversión amortizada. Como el cliente apostaba por una empresa de tamaño reducido y teniendo en cuenta la situación de la industria de telecomunicaciones en aquel momento, el cliente se mostró reticente a incluir en este porcentaje los beneficios financieros de las retenciones por empleado. Por eso -excluidos esos beneficios- la inversión amortizada se computó solamente como un 529%.

Las empresas que tienen clientes directos o trato con el público notan proporcionalmente mayores beneficios financieros al aplicar el coaching, por eso el aumento de beneficios fue mayor en el grupo implicado en este estudio.

Se hicieron también varias recomendaciones para ampliar los beneficios del **coaching para directivos** en el negocio:

- **Supervisar todo el proceso de coaching para garantizar la consistencia y la calidad.** Aunque el contenido de las sesiones individuales de coaching deben ser confidenciales, el proceso mismo de coaching tiene que ser supervisado para asegurar que los clientes de “coaching” y los “coaches” siguen el proceso apropiado y realizan las mejores prácticas.
- **Preparar de antemano a los clientes para el coaching y, sobre todo, no forzar a nadie al coaching.** Como el coaching es todavía una técnica relativamente nueva, la gente podría no entender que el proceso de coaching les ayudará a convertirse en mejores profesionales. Cuanto antes comprendan el proceso, antes verán los resultados.
- **Ofrecer a los clientes la habilidad de seleccionar a sus coaches.** La “química” es importante para construir una relación de coaching efectiva. Es fundamental proporcionar un método prospectivo de coaching a los clientes con información acerca de los coaches, incluyendo biografías, educación, credenciales de coaching, habilidad funcional, experiencia en la industria y otra información útil.

COACHING MADRID

El Entorno del Éxito Humano y Empresarial

- **Suministrar un potente apoyo organizativo durante el coaching.** Aquellos que reciben coaching deberían recibir estímulo y apoyo de sus supervisores directos. Además, el coaching debería ser conducido en el contexto de otros esfuerzos como el desarrollo de la competencia, evaluaciones, supervisión y seminarios de liderazgo.
- **Asegurar que los coaches están involucrados en la cultura y el negocio de la empresa .** Los coaches son más eficaces cuando pueden identificarse con la compañía y conocer el entorno de sus clientes.
- **Permitir que cada relación de coaching siga su propio camino..** La mayor diferencia entre el coaching y la formación es que el coaching permite al individuo determinar con claridad lo que funciona mejor para él o ella en un nivel muy personal. Los coaches necesitan un horizonte más amplio para trabajar con “la persona completa” y para ayudar a cada cliente a ser más eficaz como individuo y como líder empresarial.
- **Construir un método para medir el proceso de coaching.** La evaluación del coaching debería formar parte del proceso desde el principio. Así se definen mejor las expectativas y se añaden oportunidades de aprendizaje que hacen el coaching más eficaz mientras el proceso está en marcha. Por ejemplo, el coaching puede reconducirse en un momento dado para abordar determinados aspectos del negocio o asegurar que las prioridades de la empresa se cumplen. De esta forma, la evaluación del coaching se convierte en algo más que una “vara de medir”. Llega a ser una aproximación estructurada y fiable del valor que el coaching añade al negocio.

OTRO ESTUDIO SOBRE LA RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN EN COACHING

En este estudio exhaustivo, la empresa Manchester Inc. revela que las compañías que dieron coaching a sus directivos obtuvieron mejoras sustanciales en productividad, calidad, fortaleza organizativa, servicio al cliente y beneficio para el accionista. Además, recibieron menos quejas de los clientes y consiguieron retener mejor a sus directivos, que previamente habían recibido coaching. Pero, sobre todo, la inversión de la compañía en dar coaching a sus ejecutivos supuso una recuperación de la inversión de aproximadamente seis veces el coste del coaching.

El estudio incluyó a 100 ejecutivos, la mayoría de compañías del ranking “FORTUNE 1000”. La mitad pertenecía a la cúpula directiva de las empresas y ocupaban cargos de vice-presidente para arriba (incluyendo el presidente de una división de negocio, director general, directores ejecutivo y financiero, director de comunicación, consejero delegado, etc.)

Seis de cada diez ejecutivos (un 57%) que recibieron coaching tenían entre 40 y 49 años y un tercio ganaba más de 200.000 dólares al año. El programa duraba, de media, entre seis meses y un año.

Entre los resultados del estudio cabe destacar:

- Las compañías obtuvieron una recuperación media de 5, 7 veces la inversión inicial en un programa-tipo de coaching para directivos o, lo que es lo mismo, amortizaron más de 100.000 dólares. Fueron los propios ejecutivos los que calcularon el valor monetario de los resultados obtenidos con el coaching.
- Entre los beneficios que obtuvieron las compañías figuran mejoras en:
 - Productividad (evaluada por el 53% de los ejecutivos)
 - Calidad (48%)
 - Fortaleza organizativa (48%)
 - Servicio al cliente (39%)
 - Reducción de quejas del cliente (34%)
 - Retener en la empresa a los ejecutivos que recibieron “coaching” (32%)
 - Reducción de costes (23%)
 - Rentabilidad (22%)
- Entre los beneficios obtenidos por los directivos que recibieron “coaching”:
 - Mejoras en las relaciones de trabajo con sus empleados directos (77% de los ejecutivos)
 - Mejoras en las relaciones con sus inmediatos superiores (71%)
 - Trabajo en equipo más eficaz (67%)
 - Mejora en relaciones con proveedores (63%)
 - Satisfacción en el trabajo (61%)
 - Reducción de la conflictividad laboral (52%)
 - Mayor compromiso con la organización (44%)
 - Mejora en las relaciones de trabajo con los clientes (37%)

LAS COMPAÑÍAS QUE COMBINAN EL “COACHING” CON SUS PROGRAMAS DE FORMACIÓN MEJORAN LA RENTABILIDAD EN UN 85%, EN CONTRAPOSICIÓN AL 23% DE LAS QUE SÓLO UTILIZAN LA FORMACIÓN.

FUENTE DEL INFORME: GESTIÓN DE PERSONAL, 1997

Un estudio de Olivero, Bane y Kopelman, publicado en “GESTIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS PÚBLICAS”, Winter Edition, 1997, mostró resultados espectaculares cuando se compararon los efectos de la formación convencional de directivos con un programa de formación combinada con

coaching personal para directivos (individual). Los resultados indicaron una sustancial mejora en todas la áreas de habilidades y responsabilidades de gestión.

El estudio examinó los efectos del coaching para directivos en una empresa municipal. El 31% de los directivos realizaron un programa convencional de formación, que fue seguido por 8 semanas de coaching personal para ejecutivos. La formación aumentó la productividad en un 22,4%. El coaching – incluidos aspectos como fijar objetivos, resolver problemas de colaboración en el trabajo en equipo, prácticas, feedback, eficacia en la supervisión, evaluación de los resultados finales y presentación en público- incrementó la productividad en un 88%, un beneficio significativamente superior comparado con la formación sin coaching.

Proyecto Manpower – Mayo de 2000, Coach Empresarial

Un proyecto de coaching para un equipo de directivos senior en Manpower Canada, la mayor empresa de colocación de ejecutivos de ese país.

El acuerdo inicial fue impartir coaching para directivos durante 6 meses. Al final de ese semestre, los resultados fueron tabulados y el acuerdo se amplió para incluir en el programa a ejecutivos regionales de todo Canadá.

El coaching para directivos fue evaluado utilizando un proceso de garantía de calidad combinado con un instrumento de feedback, vinculado con las competencias de liderazgo establecidas como “deseables” por Manpower Canadá. El siguiente cuadro indica el nivel de satisfacción y representa un resumen de la calidad del feedback obtenido. Los participantes fueron entrevistados hacia la mitad y al final del semestre para determinar el grado de satisfacción con su progreso en 8 áreas clave:

Respuesta clave	
1	No he notado ningún cambio
2	He notado algún cambio
3	Mi enfoque es sensiblemente distinto, según mi
4	percepción
N/A	y la de los demás.
	Mi enfoque ha cambiado drásticamente

Resumen de resultados		Porcentaje del grado de satisfacción
I.	Comunicación Media: 3.2	100%
II.	Trabajo en equipo Media: 3.5	100%
III.	Liderazgo Media: 3.2	100%
IV.	Innovación Media: 3.1	95%
V.	Servicio al cliente Media: 3.1	100%
VI.	Productividad Media: 2.4	83%
VII.	Objetivos Media: 2.9	100%
VIII.	Eficacia Media: 3.0	96%