



Certificación en Coaching de Equipos

International Coaching Community

La Importancia de la Medición de Resultados del Coaching en Organizaciones

Autores

M. Zurita, P. Ortega, C. Cajo, A. Bazeley, J.I. Campoo

Madrid, Julio de 2016.



La Importancia de la Medición de Resultados del Coaching en Organizaciones

Contenidos

1. Introducción
 - a. Objetivos
 - b. El por qué de este artículo
 - c. El para qué de este artículo
 - d. A quién está dirigido
2. La importancia de medir resultados del coaching de equipos en organizaciones
3. El estado del arte de la medición del coaching de equipos
4. Requisitos para la creación de un método de medición adecuado al método de coaching de equipos ICC.
5. Conclusiones



La Importancia de la Medición de Resultados del Coaching en Organizaciones

Introducción

Objetivos

- Reflexionar sobre los beneficios de medir el impacto de una intervención de coaching de equipos en empresas y aportar una visión sobre la importancia de evaluar los resultados.
- Reflexionar sobre algunos de los métodos de medición de renombre en el mercado.
- Determinar las buenas prácticas que puedan servir de guía en la creación de un modelo más adecuado para el método de equipos de coaching ICC.
- Proponer las características o los requisitos básicos y fundamentales para la posible creación de un modelo de medición adecuado para el método de coaching de equipos ICC.
- Motivar la reflexión conjunta con los otros participantes de la certificación de coaching de equipos ICC Madrid 2016.

El por qué de este artículo

El coaching es una profesión que ha crecido significativamente en las últimas décadas. Cada vez son más las personas y empresas que utilizan el coaching como una herramienta para aumentar su productividad y sus resultados.

El asombroso crecimiento de la industria ha fomentado la proliferación de empresas que proveen coaching como entrenamiento para quienes quieren ejercerlo, sin necesariamente contar con requisitos básicos para garantizar la calidad que en cualquier profesión se espera de un profesional y sus métodos.

Esto, sumado a la falta de regulación de la industria, ha creado una situación en la que abunda el coaching con personas que se hacen llamar coaches pero que no tienen la capacidad de generar un cambio real para sus clientes, afectando así la imagen de la profesión y la de aquellos que la ejercen.



La Importancia de la Medición de Resultados del Coaching en Organizaciones

El para qué de este artículo

Se presenta, por ende, una clara oportunidad para separar las buenas prácticas en coaching de aquellas que no lo son tanto. De esta forma se podría, por un lado, ayudar a los coaches capaces y profesionales a consolidar su imagen y reputación y, por otro, ayudar a mejorar la imagen de la profesión. La medición de resultados en el coaching puede ser la clave para lograr dicho cometido.

Este artículo representa una oportunidad - para los coaches capaces que quieren consolidarse en el mercado - de reflexionar sobre el estado de las industria y sobre lo que están haciendo, de evaluar conscientemente las oportunidades que la situación actual presenta y de tomar acciones para aprovecharlas.

A quién está dirigido

Este artículo está orientado a coaches de equipos de la comunidad ICC y estudiantes de la misma metodología, tanto a nivel nacional como internacional.

Los contenidos aquí presentados sirven exclusivamente a modo de referencia. Los autores no intentamos reclamar autoría sobre ninguno de estos contenidos (excepto por las reflexiones, conclusiones, y recomendaciones que se incluyen) e insistimos en la naturaleza informativa de este artículo. Recomendamos no se difunda ni propague dicho material fuera del público objetivo mencionado anteriormente.



La Importancia de la Medición de Resultados del Coaching en Organizaciones

La importancia de medir resultados de Coaching de Equipos en organizaciones

Para comenzar, queremos compartir el punto de vista de los autores sobre la importancia de medir los resultados de una intervención de coaching en organizaciones.

Cada uno de nosotros ha trabajado, trabaja y/o planea seguir trabajando en organizaciones, sean estas privadas o públicas, con o sin fines de lucro. Cada integrante de este equipo, en nuestros roles de coach, empleado y/o emprendedor, sabemos o podemos intuir la importancia de medir los resultados de una intervención de coaching. Esta perspectiva múltiple hace de nuestras experiencias personales una fuente relevante de información.

Nos propusimos responder las siguientes preguntas, cada una desde los puntos de vista del coach, del equipo de la organización e incluso del coaching como industria:

1. ¿Qué se gana con medir los resultados?
2. ¿Qué se pierde o desaprovecha si no se miden?
3. En experiencias personales como receptor u observador de coaching en organizaciones:
 - a. ¿Se llevó a cabo una medición?
 - b. En el caso de hacerse, ¿qué y cómo aportó el que la hubiera específicamente?
 - c. Si hubo coaching y no se realizó una medición, ¿qué se perdió por no haber medido?

Por otro lado, hemos también investigado sobre la importancia de la medición del coaching en fuentes en internet. A continuación, hacemos un resumen de los hallazgos en términos de (1) las consecuencias de medir y (2) las consecuencias de no medir.



La Importancia de la Medición de Resultados del Coaching en Organizaciones

Consecuencias de medir resultados del coaching

1. El Coach:

- a. Se entiende más profesional al mostrarse como alguien que mide y busca resultados.
- b. Gana valiosa información tanto para su aprendizaje y crecimiento profesional (cuando los resultados son insatisfactorios) como para la promoción de sus servicios (cuando los resultados son satisfactorios).
- c. Establece un norte claro, posibilitando una previsión más precisa del resultado.
- d. Puede utilizar tanto los resultados intrínsecos y extrínsecos para avanzar tanto para sí mismo como para la empresa, en el proceso de coaching.
- e. Cuantas más oportunidades sean analizadas, mayor posibilidad de mejorar los resultados.

2. El equipo:

- a. Puede ver y cuantificar el cambio, extrayendo valiosas conclusiones que puede replicar en otras áreas de su gestión, optimizando sus procesos.
- b. Puede mejorar su imagen e influencia en la empresa.
- c. Puede motivarse a querer mejorar aún más.
- d. Sus responsabilidades son medibles mediante datos tangibles por lo que optimiza y mejora sus procesos.

3. La empresa:

- a. Gana conocimiento que puede derivar hacia otros equipos y áreas.
- b. Puede gestionar mejor sus decisiones de inversión en Coaching y servicios relacionados.
- c. Puede validar las capacidades del coach y solicitar sus servicios para replicar los resultados a otros equipos.
- d. Si con la medición observa que hay una rentabilidad económica derivada de un mejor rendimiento del equipo, cuenta entonces con una apuesta segura para futuras inversiones.
- e. Obtiene un valor añadido que otros profesionales de coaching no le han ofrecido por no disponer de un método de medición.



La Importancia de la Medición de Resultados del Coaching en Organizaciones

Consecuencias de no medir resultados del coaching

1. El coach:

- a. Incapacidad de comprender e interpretar correctamente los resultados.
- b. Incapacidad de atribuir objetivamente resultados al coaching.
- c. No poder presentar de forma confiable los resultados de su trabajo.
- d. Incertidumbre con respecto al resultado final del proceso, pudiendo afectar la confianza del coach en el mismo.

2. El equipo:

- a. Tendencia a seguir aceptando un soporte que les hace perder tiempo y dinero por no aprender qué funciona y que no.
- b. Resultados temporales aparentemente positivos (ej: motivación, unión).
- c. Al no cuantificar, puede haber aspectos del equipo que no sean reconocidos de una forma clara y visual, por lo que se pierde el ejercer una acción sobre ellos.
- d. Falta de confianza en el coach.

3. La empresa:

- a. Pérdida de recursos escasos cuando, ante la falta de resultados, deciden mantener los servicios solo por aparentes beneficios que no se pueden adjudicar al coaching.
- b. Pérdida de potencial cuando, ante la existencia de resultados reales, prescinden del coach por no poder adjudicarlos al coaching.
- c. Pérdida de oportunidad de hacer crecer la empresa mediante la formación de otros equipos de alto rendimiento, al no seguir contratando al coach por no ver resultados tangibles y confiables.
- d. Falta de confianza en el coach y en el equipo.

4. La industria del coaching:

- a. Al no disponer de datos objetivables y cuantificables por parte del profesional a partir de una medición, muchos coaches pueden dañar la imagen de la industria, generando dudas y afectando tanto el precio que se puede cobrar como la facilidad de encontrar trabajo como coach.
- b. Desprofesionalización del coaching.



La Importancia de la Medición de Resultados del Coaching en Organizaciones

El estado del arte de la medición del Coaching

El coaching, así como tantas otras disciplinas a las que acuden las empresas para impactar positivamente sus resultados, es al fin y al cabo un servicio.

Lara (2002) define "Servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo". Esto implica la importancia que presenta el coaching al comercializarlo hacia las empresas para lo cual, habrá que considerar las dimensiones del servicio, estas son elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de dar respuesta, seguridad, empatía. (Lara 2002)

Si un coach pretende generar confianza y promover exitosamente sus servicios, se podría decir entonces que tanto la promoción como la implementación del coaching debieran contar con elementos básicos que permitan al cliente entender lo que está adquiriendo y, posteriormente, sacar conclusiones sobre su decisión de compra.

Contar con un método de medición que establezca las expectativas que el cliente pueda tener, además de generar feedback que le permita medir los resultados del servicio, parece ser lógico y necesario si el coach pretende vender exitosamente sus servicios.

Hemos encontrado una gran cantidad de métodos de medición, en especial en lo que respecta al coaching individual. A continuación mencionaremos algunos de los más conocidos en la medición del coaching de equipos y lo haremos sólo a modo de referencia con el fin de no extender este informe innecesariamente. Invitamos al lector a obtener mayor información sobre aquellos métodos de medición que le parezcan más interesantes, pues sin duda alguna todos aportan algún tipo de valor.

Modelos de medición de coaching de equipos

- TDA (Team Diagnostic Assessment)
- The Leadership Culture Survey (TLC)
- MOMENTUM CPI (M-CPI)
- ROI



La Importancia de la Medición de Resultados del Coaching en Organizaciones

Los primeros 3 modelos, así como otros que existen para medir impacto del coaching de equipos, están basados en sólidos principios y conceptos de la administración de empresas y la psicología humana. El problema de la mayoría de los modelos encontrados es que fueron creados para medir los resultados de los métodos de coaching que les dieron origen. TDA, por ejemplo, fue creado por Team Coaching International para medir los indicadores que ellos consideran críticos para el desempeño de una empresa, dejando de lado otros que son considerados importantes por otras empresas e investigadores.

Sin ser un método de medición para equipos necesariamente, la famosa **evaluación 360** es especialmente interesante, no necesariamente por lo que mide sino por la forma en que lo hace. Tomar en cuenta no sólo la perspectiva del coachee o del coach aporta credibilidad y objetividad al proceso de medición y, por ende, al coach.

ROI: ¿Panacea o caja de pandora?

Uno de los métodos de medición más repetidos en el mercado es el *retorno sobre la inversión*, o ROI por sus siglas en inglés. Hemos dedicado, entonces, un espacio especial al ROI en este informe.

Qué es el ROI

El ROI es un indicador de la rentabilidad que una decisión de inversión trae a la empresa y se calcula al en función de la inversión y los beneficios obtenidos de la misma.

$$\text{ROI (\%)} = \frac{(\sum \text{Beneficios Marginales Obtenidos} - \text{Inversión})}{\text{Inversión}}$$

Se entiende por beneficios marginales la diferencia entre los aportes positivos de la inversión y los costos generados por la misma, ambos expresados en términos monetarios, que no hubieran ocurrido de no haberse tomado la decisión de inversión. El resultado es un valor porcentual que indica si la inversión se paga a sí misma o no, (y en qué medida lo hace).

Un análisis estadístico de la ICF publicado en la Global Coaching Study Client, Executive Summary (2009) indica que, por diseño, no todos los tipos de coaching



La Importancia de la Medición de Resultados del Coaching en Organizaciones

permiten ganancias monetarias para el cliente (o su empresa). En el estudio realizado y analizado, sólo el 40% de los encuestados indicó haber visto un cambio financiero (personal o empresa) como resultado del coaching. Casi dos tercios de los que experimentaron un retorno de la inversión indicaron que había recuperado por lo menos su inversión.

El atractivo y la fama del ROI

El ROI es altamente atractivo por su aparente simplicidad y su capacidad de permitir sacar conclusiones rápidamente sobre la idoneidad de una inversión o no. Permite al coach presentar datos llamativos que fomenten la repetición de compra de sus servicios.

Riesgos y limitaciones del ROI

Pero la aparente simplicidad y gran fama del ROI hacen que sus riesgos y limitaciones implícitos sean subestimados.

Según José Barroso Cela, resulta tremendamente complicado medir, y por tanto demostrar al cliente, cualquier tipo de ROI cuando estamos trabajando con directivos o equipos que no pertenezcan a departamentos donde la cifra de negocio sea el principal elemento de medición de la gestión, esto es, de los que dependa el desarrollo de un negocio o la pura gestión comercial y de ventas. Ejemplos de esto son los departamentos de recursos humanos, administración, finanzas o incluso marketing, cuando éste funciona independientemente de comercial - ventas. También se complica al trabajar con objetivos orientados a mejorar variables blandas como trabajo en equipo y comunicación, donde es complicado cuantificar el valor monetario de dichos cambios.

Por otro lado, es muy fácil caer en incorrectas valoraciones del impacto monetario de la mejora de ciertas variables. Es posible también que al impacto del coaching se le atribuya mayor responsabilidad de la que realmente tiene, incluso en variables susceptibles de medición como lo son las ventas. Esto se puede dar, entre otras razones, por los incentivos del cliente directo en mostrar buenos resultados a gerencias superiores, por el sesgo natural que puede surgir al haber tomado la decisión de invertir o bien por olvidar el impacto de variables de mercado, económicas o políticas.

Así como es fácil sobreestimar el impacto del coaching, se suele también subestimar muchos de los beneficios del mismo, haciendo del ROI nuevamente una herramienta poco confiable al querer mostrar su atractivo.



La Importancia de la Medición de Resultados del Coaching en Organizaciones

Parece ser que las empresas sólo entienden de rentabilidad. Con el coaching, el empresario lo que busca no es más compromiso, más resiliencia, menos estrés o un desarrollo más o menos armonioso de la carrera de nadie. Lo que la empresa pretende es que las cifras aumenten y el beneficio sea mayor, es muy sencillo.

Los intangibles que se argumentan como beneficio (aumento de compromiso, aprendizaje y consolidación del liderazgo o capacidad de tomar decisiones, por ejemplo), que en sí son importantes porque las Empresas los necesitan, deben ir indefectiblemente unidos a qué periodo de tiempo transcurrirá hasta que la empresa recupere su inversión y, fundamentalmente, en cuánto aumentará su beneficio tras lograrlos.

Todo lo anterior puede resultar en un coach presentando como conclusión un ROI que sobrestima su real impacto, lo cual puede perjudicar en futuras intervenciones si no presenta resultados similares. También puede ser que el coach presente como conclusión un ROI que subestima su real impacto, lo cual puede llevar al cese de la compra de sus servicios por parte de la empresa.

Finalmente, intervenciones de coaching que se enfocan principalmente en asegurar retornos monetarios puede aumentar el estrés en el espacio de trabajo, al forzar al coachee a lograr metas irrealistas o inapropiadas.

Claramente hay beneficios al utilizar el ROI, pero como también hay riesgos que es importante tener en cuenta. No queda completamente claro si el ROI es la mejor herramienta para medir el impacto del coaching, o si debiera ser incluso ser considerada. Un estudio de ICF en 2013 demuestra que ninguna empresa participante empleaba un método **cuantitativo** para medir el ROI del coaching, aunque muchas utilizaban métodos más cualitativos como el 360 o una herramienta para solicitar feedback al coachee. Había una sensación de "saber" que el coaching traía múltiples beneficios sobre los comportamientos de sus líderes a falta de una medición formal.

Pareciera ser clave entonces, si que quiere utilizar el ROI, que el establecimiento de las variables de medición y la forma en que estos serán medidos se haga de forma clara, responsable y honesta.

Variables de medición

Donald Kirpatrick, así como otros expertos como Jack Phillips, proponen la evaluación de programas de coaching en cinco niveles:



La Importancia de la Medición de Resultados del Coaching en Organizaciones

- Nivel 1 – Reacción / Satisfacción: Mide la satisfacción de los participantes del programa.
- Nivel 2 – Aprendizaje: Se enfoca en medir el nivel de conocimientos, habilidades y/o actitudes del coachee, como resultado del coaching.
- Nivel 3 – Aplicación y conducta: Evalúa si meses después del plan de acción, el desempeño agregado se traduce en mejoras y ver si los conocimientos aprendidos meses antes se están proyectando y transfiriendo al puesto de trabajo del cliente y así poder analizar los progresos en su rol laboral.
- Nivel 4 – Impacto económico en los negocios
- Nivel 5 – ROI (derivado del nivel 4)

Otros expertos indican que es importante medir el impacto del coaching en variables como el **bienestar** y el **compromiso** de las personas para con la empresa. Estas dos variables pueden ser más confiables y se ha encontrado que tienen un impacto directo y significativo sobre las variables claves de un negocio, tales como ingresos, rentabilidad, satisfacción del cliente y productividad, entre otras (Gallup, 2009).

Formas en que se suele medirse las variables de medición

- Resultados de una encuesta de clima en cuanto a los individuos.
- Logros de los planes de desarrollo y desempeño.
- Resultados de cuentas específicas, productos y objetivos.
- Mejoras en la productividad, calidad y satisfacción al cliente.
- Comparación entre empleados de variables como desempeño, recompensas (financieras y no financieras), retención, promoción, acceso del individuo al grupo de los altos potenciales u otros destacados.



La Importancia de la Medición de Resultados del Coaching en Organizaciones

Requisitos para la creación de un método de medición adecuado al método de coaching de equipos ICC

El objetivo/resultado esperado del coaching de equipos ICC es "formar equipos de alto rendimiento" (con todo lo que eso puede implicar).

Ese objetivo y muchos de los beneficios secundarios se logra al "generar el espacio para que el equipo evolucione a través de las 4 etapas y se convierta en todo lo que puede ser", y que para eso "debe escogerse un objetivo/propósito que sirva como base sobre la cual se construirá el proceso de coaching y que parte con el discurso del cambio". El objetivo escogido por el líder/equipo sirve como semilla en la cual basarse para fomentar las 4 etapas. Posteriormente, de la propia evolución y de tener inteligencia colectiva, el equipo podrá trabajar en otras metas desde otra dinámica y cultura.

Por eso, y porque la idea de la medición es cosechar los beneficios de medir y minimizar los problemas que conlleva, proponemos que el método de medición:

- Aporte valor y sea atractivo al Coach, al equipo, al líder, a RRHH y a la empresa como un todo.
- Que aumente las posibilidades de que sea implementado exitosamente (que sea fácil su aplicación, que no desmotive hacerlo por ser un sistema que conlleve mucho tiempo de realización, de difícil comprensión y laborioso, etc.)
- Mida directamente el efecto principal de este tipo de coaching de equipos ICC, que es distinto por naturaleza. Es decir, que no sólo se trata de la consecución del objetivo del equipo sino que éste se transforme en uno de alto rendimiento teniendo en cuenta los siguientes preceptos:
 - Valores claros
 - Objetivos definidos
 - Roles, funciones y tareas claras para cada interviniente del proceso
 - Confianza
 - Alineamiento
 - Unión / cohesión
 - Mejor comunicación
 - Sentido del propósito



La Importancia de la Medición de Resultados del Coaching en Organizaciones

- Fomento de la diversidad (cultura unificada de equipo, valorar las diferentes habilidades y géneros)
- Capacidad de resolución de conflictos internos y de solucionar problemas externos
- Mayor autonomía del equipo para operar sin el líder.
- Mida la consecución del objetivo propuesto por el cliente.
- Medir, en caso que se pueda y de manera confiable, el ROI de los efectos del coaching, tanto los directos como los indirectos. Entendiéndose por confiable que el cliente directo sea el que establezca y dé el visto bueno final a las variables y forma de medición, las cuales deben estar fundamentadas en principios económicos y empresariales válidos.
- Mida el nivel de satisfacción respecto del coaching y con el equipo en general (se ha demostrado que la "satisfacción" afecta la productividad de las personas y empresas)
- Mida el efecto en el "compromiso" (engagement) y "bienestar" (well-being) del trabajador, ya que está demostrado que éstos afectan significativamente la productividad y muchos otros indicadores clave en la empresa.
- Mida los efectos secundarios de lograr un equipo de alto rendimiento (ROI, aprendizaje sujeto a ser usado por otros departamentos y otros indicadores clave)



La Importancia de la Medición de Resultados del Coaching en Organizaciones

Conclusiones

1. La medición del impacto del coaching en las empresas debe ir más allá de lo meramente económico.
2. Por ello, medir el ROI tiene sus ventajas pero también sus inconvenientes. Estos inconvenientes, sumados a la complejidad, sensibilidad y costo de hacer mediciones exhaustivas, hace que debamos encontrar una forma de medir los efectos directos (cualitativos o cuantitativos) que puede generar nuestro coaching de equipos.
3. Incluso, está poco extendida la práctica de medir el impacto de coaching en empresas debido a la complejidad de realizar una medición de beneficios considerados "intangibles".
4. De este modo, entendemos que la comunidad de coaching está desaprovechando una oportunidad importante para demostrar lo valioso que resulta el coaching de equipos en empresa. El hecho de aplicar una herramienta óptima de medición puede reducir la confusión actual en cuanto a la aportación que tiene el coaching en todos los niveles a los que afecta así como separar los coaches capaces de los que no lo son tanto.
5. En este sentido, creemos que una buena medición de coaching debe ser una herramienta con una metodología sencilla, con claros indicadores de éxito, contando con la máxima implicación del cliente en su diseño y que mida, tanto la consecución del objetivo como el nivel de rendimiento del equipo y el grado de evolución que este haya obtenido.
6. En el caso del coaching de equipos ICC, la herramienta deberá tomar como valores de medición los derivados de equipos de alto rendimiento, diferenciándose de otras metodologías basadas solamente en la cuantificación de la obtención del objetivo.



La Importancia de la Medición de Resultados del Coaching en Organizaciones

7. Entendemos que puede ser interesante conectar, de alguna manera, los efectos del coaching de equipos ICC en otros indicadores de negocio más importantes que la investigación científica existente ya ha demostrado: la satisfacción, el bienestar y el compromiso. Estos afectan significativamente a la productividad y, por tanto, a la rentabilidad de la empresa en varios niveles.

8. El precio y la repetición de compra de un servicio por parte del cliente dependen de la calidad percibida del mismo. Ésta, a su vez, es proporcional a la diferencia entre las expectativas iniciales y los resultados obtenidos. Por ende, utilizar una herramienta de medición acorde a estas necesidades, beneficiaría a todas las partes: la empresa, RRHH, el equipo, el líder, el coach y la industria del coaching.



La Importancia de la Medición de Resultados del Coaching en Organizaciones

Referencias bibliográficas

- Lara, R., 2002. La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*, (19), pp.1-5.
- Núñez-Cacho Utrilla, P., Angel Grande, F. & Lorenzo, D., 2015. The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. *Intangible Capital*, 11(2), pp.166-189. Available at: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=109945052&site=ehost-live>.
- Useche, M.C., 2004. El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revistas de Ciencias Sociales*, pp.125-132.
- "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 (2012).
- Q12® Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes
- Lisa Ann Edwards, 2012. "¿Para qué medir el ROI del coaching?". Publicado en Cuadernos del Coaching (<http://www.cuadernosdecoaching.com/CC9.pdf>)n9
- Ornela Potenza, 2012. "Cómo medir la eficacia del coaching".
- Comisión de Coaching de Equipos de ICF España sobre herramientas de diagnóstico. "Coaching de Equipos. Herramientas de diagnóstico".
- José Manuel de Haro García. "Las dimensiones del cambio en coaching ejecutivo".
- ICF, International Coach Federation, 2016. "Estudio sobre Coaching revela valores elevados de ROI".
- Mecoach, Corporate & Personal Consulting. "Medir la efectividad del proceso de coaching".