

¿Para qué medir el ROI del coaching?

 Lisa Ann Edwards

Está ampliamente aceptado que el coaching es eficaz en el desarrollo de las personas, aunque el reto sigue siendo cómo medir el impacto del coaching. En realidad, muchos todavía podrían preguntarse y es incluso posible medir el impacto del coaching sobre el retorno de la inversión (R.O.I.)

Como coach entiendo la perspectiva. En realidad, al igual que mis colegas coaches, yo ya sé de primera mano que el coaching funciona. Yo también he sido testigo de los cambios en las actitudes y comportamientos de mis clientes, que han resultado en un impacto positivo en sus negocios. Así que, ¿por qué pienso que es importante medir el ROI del coaching? Lo cierto es que durante mucho tiempo yo no pensaba que fuese necesario. Yo pensaba: "el trabajo habla por sí mismo". Pero mi perspectiva cambió de repente cuando trabajé con el CEO de una organización global que creía firmemente y de corazón en el poder del coaching, pero que tuvo que eliminar todos los servicios de coaching contratados en el momento en el que su negocio se enfrentó a la crisis.

Este CEO en particular adoraba a su coach. Sus empleados veían frecuentemente al coach del CEO en las reuniones y por la oficina. Y cada uno de sus ejecutivos seniors tenía un coach. Así que imaginad mi sorpresa cuando los procesos

de coaching se eliminaron por la crisis. Más que en ningún otro momento, el coaching podría parecer más importante durante una crisis que afecta a los negocios. Pero en lugar de esto, el CEO eliminó todo el coaching al reflexionar sobre la situación de los beneficios y del cash flow. Como no podía ver el impacto

Se seleccionarán
coaches basándose
en la eficacia y
en el impacto

positivo en términos económicos y no se podía probar de ninguna otra manera –y quiero asegurarme de que esto nunca te pase a ti–, unos años después puede llevar de nue-

vo el coaching a esa organización demostrando su impacto económico y su ROI.

El tema de la efectividad y el ROI está convirtiéndose en algo muy relevante para los coaches, no sólo para preservar los procesos existentes, sino para ganar credibilidad y establecer una profesionalidad como coach para futuros compromisos. La necesidad de rendir cuentas en el coaching está aumentando. Y dado que nuestra profesión continúa creciendo y evolucionando, los cada vez más sofisticados contratadores de coaching seleccionarán coaches basándose en la eficacia y el impacto, además de en cuestiones como la química personal. En realidad, algunas investigaciones recientes muestran que, además de la sintonía con el coach y la compatibilidad personal, la eficacia del coaching es el más importante determinante en la selección de un coach. En



Lisa Ann Edwards, M.S., ACC es formadora, autora y consultora sobre la eficacia del coaching y el ROI del coaching. Como Directora de Talent Management en Corbis, una empresa de global media de Bill Gates, Lisa Ann Edwards impulsa el programa de desarrollo de liderazgo y ha realizado procesos de coaching a nivel de alta dirección empresarial, tanto a Directores como a Vicepresidentes y otros altos cargos.

otras palabras, cuando se elige un coach, la eficacia del coaching es más importante que las cualificaciones del coach, su experiencia y su reputación (Global Coaching Client Study, International Coach Federation, 2009). Y lo que es más: recientes estudios muestran que ser capaz de demostrar los beneficios del coaching y ser capaz de demostrar el ROI del coaching son las dos mayores oportunidades frente a las que se encuentra el coaching como profesión (2012 Global Coaching Study, International Coach Federation). Hasta ahora no ha habido una aproximación creíble y metódica a la medición de la efectividad del coaching, el éxito y el ROI del coaching.

Aprender cómo demostrar el ROI del coaching ayuda a los coaches y a los gestores de los programas de

El ROI en coaching se evalúa en cinco niveles tangibles

coaching a medir y a informar de la eficacia del coaching a sus clientes.

■ ¿Qué medimos? Aspectos tangibles

La primera consideración para medir el ROI del coaching está basada en el trabajo de Donald Kirpatrick en **Techniques for evaluation training programs** (McGraw-Hill Education, 1975) y más tarde impulsada por Jack Phillips en **Corporate training: Does it pay off?** (William & Mary Bu-

siness Review, Summer 1995). Esta aproximación incluye la evaluación de programas en cinco niveles: Nivel 1 (Reacción/Satisfacción); Nivel 2 (Aprendizaje); Nivel 3 (Aplicación y Conducta); Nivel 4 (Impacto económico en los negocios); Nivel 5 (ROI).

■ Mediciones de los aspectos intangibles

Los cinco niveles de evaluación representados en los aspectos tangibles del programa pueden ser reportados al cliente. Adicionalmente sabemos que el coaching tiene beneficios intangibles, que incluyen:

- Niveles mejorados de satisfacción del cliente.
- Niveles mejorados del compromiso de los empleados.
- Niveles mejorados de la satisfacción en el trabajo.

Cada una de esas mediciones puede ser monetizada, lo cual no es siempre lo más práctico o lo que se desea. Las mediciones de los intangibles pueden ser capturadas mediante las encuestas, cuestionarios o focus groups que se utilizan para realizar las mediciones de los aspectos tangibles.

■ Qué puedes hacer hoy

Medir el ROI de un programa de coaching es un proyecto típicamente implementado por un gestor de programas de coaching, aunque hay pequeñas tácticas prácticas que un coach puede implementar. El ROI del coaching revela a los principales accionistas el valor de su inversión en coaching y ayuda a determinar las mejoras que se pueden hacer en el futuro y cómo continuar apoyando el programa, de forma que en cualquier momento es posible demostrar el valor que está proporcionando nuestro coaching al negocio. Y es una estupenda manera de asegurar que el trabajo que hacemos con nuestros clientes es eficaz y les ayuda a lograr sus metas. 🌀

