



REENCUADRE

Rentabilidad del Coaching

Tomado de Coaching Realmente

Cómo conseguir que los directivos sean mejores...y que lo hagan mejor.

Fernando Bayón, Juan Carlos Cubeiro y Marta Romo.

Editorial Pearson. Prentice Hall

España.2006

Algunos datos sobre la rentabilidad del Coaching.

El desarrollo de la globalización económica exige a las empresas atraer, desarrollar y retener el talento como una estrategia de supervivencia y de garantía de futuro. Tal política diferenciará a las empresas de mayor éxito y a las empresas preferidas para trabajar (ambas suelen coincidir): estas empresas consideran que invertir en el desarrollo individualizado y colectivo de las personas es el factor clave para liberar todo su potencial y ganar su pleno compromiso.

Sin embargo, todavía algunas empresas se cuestionan si la “inversión” que ocasiona aventurarse en un proceso de *coaching* es rentable en términos de retorno de la inversión. Las compañías que tienen esta duda, manifiestan su prejuicio y su desconfianza. No están preparadas culturalmente para asumir plenamente el desarrollo de su personal, ni para competir en un mercado en el que el talento es la clave principal del éxito.

Desde finales del siglo pasado las empresas globales punteras llevan a cabo el *coaching* como un proceso habitual en sus políticas de desarrollo personal, y en España, aunque quince años después, también se está desarrollando la práctica a pasos agigantados.

Un repaso por las compañías que ya utilizan el *coaching* facilita los siguientes datos:

a) Respecto a compañías que ya lo utilizan

g

El 59 por ciento de las medianas y grandes empresas norteamericanas están ofreciendo *coaching* a sus directivos. Un 25 por ciento poseen iniciativas de *coaching* interno y otro 25 por ciento lo tienen previsto para el próximo ejercicio (según el estudio de Manchester Inc.). El 20 por ciento de las pequeñas empresas británicas ya lo utilizan (hace cuatro años, era sólo el 4 por ciento).

General Electric, Sony, Johnson and Johnson, Ernst &Young, Hewlett Packard, IBM... son algunas de las empresas pioneras en la utilización de *coaching*; no es casualidad advertir que todas ellas se encuentran entre las empresas más importantes y más rentables del mundo.

Consecuentemente el *coaching* se ha convertido en pieza nuclear del desarrollo del liderazgo en las citadas compañías y en otras como Motorola, JP Morgan Chase, Merrill Lynch, y muchas más; así hasta el 40 % de las 500 mayores empresas (Dayton Business News)

Según las referencias del Center for Creative Leadership, las causas fundamentales del fracaso de los directivos se concretan en el déficit de competencias emocionales. Las tres primeras causas se refieren a la dificultad de asumir cambios, incapacidad para trabajar en equipo y malas relaciones interpersonales. Estadísticamente **estos tres factores** figuran entre los objetivos más frecuentes a **alcanzar** en los procesos de *coaching* .

b) Impacto en ser empresa preferida para trabajar

Para Linda Millar, el *coaching* ayuda a que una compañía sea un lugar más atractivo para trabajar. Ayuda a resolver la paradoja a la que se enfrentan las compañías de mantener a los mejores y a la vez **motivarlos** para que alcancen los objetivos de la empresa.

Aun admitiendo el carácter algo radical de esta opinión, es un hecho incuestionable que el *coaching* mejora el clima de la organización e impacta favorablemente en la percepción externa de la empresa. Y por supuesto, para la persona que lo recibe resulta un potente elemento de su compensación.

c) Fidelización del talento

El *coaching* es una poderosa herramienta de fidelización: la rotación voluntaria en las empresas americanas, que es del 17 por ciento, según un estudio de la Society for Human Resources Management, alcanza el 25 por ciento en las empresas de más de 5.000 empleados. En España, por término medio se encuentra entre el 5 y el 15 por ciento. Para Delta Road, el 92 por ciento de las compañías consideran que la retención de talento **será** su problema principal en los próximos años; sin embargo, sólo un 18 por ciento tiene planes **formales** de retención del talento. En esos planes, el *coaching* desempeña un papel decisivo.

En LSI Logic, por ejemplo, se utilizó el *coaching* para retener a programadores de SAP. A los dos años, esperaban perder a una decena de ellos. A través de procesos de *coaching*, sólo uno de los 28 dejó la compañía. Allamerica, una entidad de servicios financieros, utilizó el *coaching* para mejorar la retención de sus 850 profesionales en tecnologías de la información. Como resultado, la rotación **disminuyó** un 8 por ciento en un año. Dottie DeSelle, coach de Cisco Systems, ha declarado: “este año, la rotación de Cisco fue del 8.75 por ciento comparada con la del Silicon Valley, que es del 12 al 15 por ciento. Creo que el *coaching* tiene mucho que ver con esos resultados”. Calculando un 150 por ciento de coste de reemplazar a un profesional medio de Cisco, esto supone un ahorro anual debido al *coaching* de entre 96 y 275 millones de dólares

d) Aprovechamiento de oportunidades en una promoción

Según diversos estudios, el 63 por ciento de las empresas promueven a sus técnicos a posiciones directivas (el 44 por ciento, frecuentemente y el 19 por ciento habitualmente). Un 35 por ciento rara vez lo hacen y un 1 por ciento no los promociona jamás.



Las razones de esta promoción son:

Razones de las empresas para promover a técnicos a posiciones directivas

Razones	Porcentaje
Para recompensarles y elevar su compensación	57%
Para retener a excelentes profesionales	57%
Por sus conocimientos de lo técnico, los clientes y la organización	52%
Para que los departamentos crezcan y tengan movilidad	46%
Para reclutar nuevos técnicos excelentes	20%
Por las condiciones del mercado laboral	20%

Sólo el 35 por ciento de las compañías cuentan con una carrera técnica separada. Todos estos datos provienen de las investigaciones de Manchester Inc., analizando centenares de empresas.

e) Mejoras en las habilidades directivas

Un estudio realizado durante doce años por Hagberg Consulting Group de Nueva York reveló que el 25 por ciento de los ejecutivos de compañías de alta tecnología son directivos poco efectivos, que carecen de las habilidades interpersonales para inspirar y cohesionar a un equipo (Revista Fast Company).

Para la mencionada Delta Road, “más del 80 por ciento de los empleados creen que su jefe es un desastre como directivo, con un incremento de un tercio respecto a hace dos años, que fue del 63 por ciento”. En nuestro país, situado en el puesto 26 de calidad directiva a nivel mundial, los datos son aún menos halagadores. De hecho, las investigaciones del profesor Iñaki Piñuel, de la Universidad de Alcalá de Henares, revelan que según sus colaboradores más de la mitad de los jefes no saben dirigir y un tercio tal vez tengan problemas de salud mental, principalmente causados por el estrés.

f) Mejoras de productividad y beneficios

La consultora de Michigan, Triad Performance Technologies Inc., ha analizado el impacto del *coaching* en 67 directivos (jefes de ventas comerciales y de distrito) de una empresa de telecomunicaciones y ha calculado un beneficio adicional de 2 millones de dólares como consecuencia del proceso.

El 77 por ciento de los participantes mostraron mejoras en la relación con sus colaboradores, el 53 por ciento se mostraron más productivos, el 67 por ciento mejoraron el trabajo en equipo, el 61 por ciento la satisfacción con su trabajo y el 48 por ciento su calidad en general. La rentabilidad a un año fue de 10 a 1.

Un estudio del *Public Personnel Management Journal* reveló que, sin bien la formación en habilidades directivas mejora la productividad en un 22 por ciento, cuando se combina con *coaching* alcanza el 85 por ciento.

g) Mejoras de ingresos

Los responsables de gestión de personas en Kodak consideran que los procesos de *coaching* para 1.000 de sus profesionales han supuesto incrementos de productividad de dos dígitos y reducciones considerables de tiempo y gastos. Con el uso de *coaches* ejecutivos, la red de Nueva Inglaterra de Met Life elevó sus ventas en un 60 por ciento anual. La red de ventas de AT&T también ha elevado sus ingresos un 16 por ciento anual. Cris Mills, bróker, reconoce que ha aumentado sus ingresos un 50 por ciento con la ayuda de un *coach*. Colleen Mangeot, ejecutiva de ventas, elevó sus ingresos un 200 por ciento y mejoró su estilo de vida, por lo que los costes del *coaching* fueron, según ella, como una gota de agua en el mar (Dayton Business News)

h) Rentabilidad Global de la compañía

Las empresas que más invierten en sus profesionales elevan la rentabilidad a sus accionistas un 103 por ciento. Las que invierten en la media obtienen un valor de la acción del 88 por ciento y las que menos invierten en su gente alcanzan incrementos de la acción del 53 por ciento según el *Denver Rocky Mountain News*.

i) Rentabilidad General

Manchester Inc. Analizó en un estudio a 100 ejecutivos, miembros de Comités de Dirección y que habían realizado *coaching*. La mitad de ellos entre 40 y 49 años y un tercio ganando más de 200.000 dólares anuales. El ROI del *coaching* fue del 570 por ciento (casi 6 veces) o más de 100.000 dólares. Los directivos mostraron mejoras en productividad (según el 53 por ciento de ellos), calidad (48 por ciento), capacidad organizativa (48 por ciento), calidad de servicio (39 por ciento), retención del talento (32 por ciento), reducción de costes (23 por ciento), beneficios (22 por ciento), relación con sus colaboradores (77 por ciento), con su jefe (71 por ciento), trabajo en equipo (67 por ciento), relación con sus pares (63 por ciento), satisfacción en el trabajo (61 por ciento), reducción de conflictos (52 por ciento), compromiso organizativo (44 por ciento) y orientación al cliente (37 por ciento).

En definitiva, se calcula que la rentabilidad del *coaching* está entre el 600 por ciento y el 1.000 por ciento del tiempo y el dinero invertidos. La rentabilidad es fruto de aumento de ingresos, optimización de costes, mejoras de productividad, reducción de rotación, orientación al cliente, relación con pares y colaboradores, liderazgo en todos los sentidos.

A título de ejemplo, esto significa en la práctica que, con una inversión en *coaching* de unos 5.000 euros (20 horas euros/h) y un tiempo total empleado por el directivo de 40 hrs (otros 5.000), se obtiene una rentabilidad de entre 60.000 y 100.000 euros.

Condiciones de maximización de la rentabilidad

La rentabilidad del *coaching* estratégico podrá ser mayor **cuando:**

- 1. Mayor sea el nivel de responsabilidad del ejecutivo que recibe *coaching*.** Un proceso sano de *coaching* debería empezar por el consejero delegado y/o director general. Las mejoras en los directivos de mayor responsabilidad tienen evidentemente mayor impacto en los resultados de negocio a través del clima y la cultura de la organización. En la situación ideal han de **iniciarse** en el *coaching* los dos primeros niveles de la compañía y contagiar en una cultura de *coaching* al resto de la organización. Las empresas que dedican el *coaching* a los siguientes niveles y no a los miembros de su Comité de Dirección y colaboradores directos no están tomando en serio una herramienta de desarrollo tan rentable. ¿Cómo pueden pensar sus profesionales que “esto sea bueno” si no se lo aplican sus propios jefes? De otro lado, según nuestra experiencia los directores generales asumen particularmente bien la reflexión, el descubrimiento y el énfasis en la acción hasta convertirlo en un hábito que son propios del *coaching*. El director de recursos humanos ha de tenerlo claro y atreverse a ofrecérselo a sus compañeros de Comité de Dirección, empezando por su jefe.
- 2. Más clarificada esté la estrategia.** *Coaching* y estrategia han de ir de la mano. Hoy no cabe duda de que, cuanto más cambiante sea el entorno, más se necesitan procesos estratégicos que partan de objetivos de **negocio para incluir objetivos de** satisfacción y fidelización de los clientes, de eficiencia e innovación en los procesos y de gestión y liberación del talento individual y colectivo. No podemos darle a los competidores la enorme ventaja de una estrategia pobre e inexistente por nuestra parte. Cuando el proceso estratégico es completo (basado en escenarios, con búsqueda de creación de valor en todos los agentes), las energías de los profesionales se canalizan convenientemente. El *coaching* sirve para que ese foco sea la base de las mejoras que se proponen.
- 3. Mejor definida esté la “proposición de valor para el cliente”.** Es bien sabido que el éxito con los clientes objetivo es la principal causa de los resultados financieros. Elegir la proposición de valor para el cliente es clave para la estrategia. Los expertos nos han enseñado que esta proposición de valor sólo puede ser de cuatro tipos:
 - a. Coste más bajo (“ofrecemos productos de calidad, a tiempo y baratos”),
 - b. Líder de producto (“ser los más innovadores, diferenciados, de mayor calidad”)
 - c. Soluciones completas (“aportamos soluciones totales a los clientes”), o de
 - d. Cierre por dentro, lock-in (“alto coste de migrar a otro proveedor”).

Quedarse a medio camino es presentar la candidatura al fracaso, y entonces el *coaching* servirá más para la empleabilidad propia que para crear valor para el cliente.

- Más se practique el “*coaching* de equipo”.** En esta variante de *coaching*, el propio equipo (el comité de dirección, un departamento, un equipo de proyecto...) es considerado como un ente en sí mismo, y vive la reflexión, descubrimiento, acción y hábito consustanciales al *coaching*. La primera sesión (de un par de días aproximadamente) tiene lugar fuera de las instalaciones de la organización, y las restantes aprovechando sus propias reuniones. Si bien es un proceso distinto al *coaching* individual, la experiencia demuestra que, cuando se combinan, los miembros del equipo están más **alineados**, su visión es más compartida y su propio proceso de desarrollo individual gana en resultados.
- Más se comparta en la empresa cierta cultura de *coaching*.** Resulta evidente que si el *coaching* se practica en casos aislados no puede cobrar fuerza como si decenas, tal vez centenares de directivos y ejecutivos (según la dimensión de la compañía), asumen e interiorizan el proceso. En algunas de nuestras empresas clientes, la idea de capacitar a otros miembros de la compañía se ha incorporado a los valores corporativos, y se trabaja la labor del “líder como *coach*”, primero con acciones formativas, después recibiendo *coaching* ellos mismos y más tarde convirtiéndose en *coaches* de otros profesionales de la organización. Una cultura de *coaching* es un modo de actuar orientado al desarrollo, al crecimiento personal y profesional de los integrantes de la empresa. Procesos de *coaching* en una cultura corporativa tendiente a la anorexia, al cortoplacismo o a la tiranía se viven como pequeños oasis en un gran desierto.
- Mayor “masa crítica” exista entre quienes se apuntan al *coaching*.** Nunca olvidemos la voluntariedad de este proceso, como dice un proverbio oriental, “cuando el alumno está preparado, aparecerá el maestro”. Sin embargo, siguiendo ese principio de la nueva economía que es la ley de Metcalfe (el valor de una red es igual al cuadrado del número de usuarios), cuantos más directivos practiquen el *coaching* mayor impacto tendrá éste en la organización. Un individuo aislado “predica en el desierto”. Un número considerable de personas compartiendo las mismas inquietudes y realizando los mismos esfuerzos por aprovechar sus oportunidades de mejora pueden cambiar decisivamente una organización. Cuidado con las “pruebas piloto” exiguas, que pueden ser gratificantes para quienes participan como “conejillos de indias” pero se diluyen ante la rigidez de las inercias organizativas.
- Mejor conecte el plan con las auténticas ambiciones personales.** En el *coaching*, los planes de acción poco retadores tienen un cierto coste de oportunidad. El espíritu humano merece que, ya que contamos con **“un Sócrates”** cercano que nos escucha y nos hace pensar, apostemos más de la cuenta y nos atrevamos a salir de la zona de comodidad. Conseguir los objetivos ha de costar, para que el profesional dé un salto de gigante en su desempeño, en cómo afronta situaciones conflictivas y cómo aprovecha su potencial. Quedarnos sólo en **lo que digan** los

datos de su feedback, con lo inmediato y fácil, sin contar con las auténticas ambiciones personales (sus deseos, su voluntad, sus miedos) es poca cosa.

8. **Más amplia sea la opinión de quienes le rodean.** Todavía hay quienes confunden el *coaching* con la pura administración de la información de un “feedback de 360 grados”, lo cual es una lástima. Es como usar una agenda electrónica de última generación sólo para apuntar teléfonos. En cualquier caso, el aprendizaje surge **del contraste entre** la opinión que tenemos sobre nosotros mismos y la percepción de nuestros jefes, colegas y colaboradores sobre nosotros. Esa diferencia **nos debe hacer pensar para actuar. Sin información,** más o menos formalizada, en comportamientos observables, ligada a los valores corporativos, **puede hacer del coaching un** proceso unidimensional, lo cual limita sus auténticas posibilidades.
9. **Mejor se apalanquen los objetivos sobre las fortalezas y las oportunidades de mejora.** Algunos enfoques de *coaching* se centran exclusivamente en lo que el pupilo tiene que mejorar; craso error. Los directivos han llegado a donde se encuentran a través de un complejo juego de fortalezas y oportunidades de mejora. De cara al plan de acción, han de apalancar sobre sus puntos fuertes para aprovechar aquellas conductas que puede realizar mejor. Sin esa idea integral del directivo, el *coaching* pierde fuerza.
10. **Mayor equilibrio haya entre el fluir, influir y confluir.** Los tres niveles de liderazgo son importantes para el *coaching*. En el plan de acción han de convivir objetivos estrictamente personales con aquellos relativos al equipo de colaboradores y otros que repercuten en toda la organización. Del buen hacer del *coach* (en este papel, una especie de Merlín encargado de la educación del rey Arturo) depende ese equilibrio de **los** niveles de liderazgo. El *coach* ha de conocer de primera mano no sólo las prioridades de su pupilo, sino también las de su equipo y las de su empresa.

Estos diez condicionantes hacen posible que el *coaching* trascienda su papel inicial como “un programa de desarrollo más” para convertirse en **la piedra angular** de los procesos de transformación, cambio cultural y mejora de la productividad en la empresa. Un enfoque tímido, mezquino, cínico en el peor de los casos, daría al traste con una herramienta poderosa.