

El retorno de la inversión del coaching — Un enfoque holístico



Tabla de contenido

EL RETORNO DE LA INVERSIÓN DEL COACHING	1
• Introducción	1
• ¿Qué sabemos sobre el impacto del coaching en el ROI?	2
• Un impacto positivo en el individuo	3
• Un impacto positivo en el equipo y en la organización	3
¿CÓMO PODEMOS MEDIR EL IMPACTO DEL COACHING?	4
UN ENFOQUE HOLÍSTICO	6
• Etapas de la evaluación del coaching	7
• Inputs	7
• Outputs	7
• Resultados	8
• Creación del valor	8
• Empieza con los resultados en mente	9
• Integrar el contexto	9
• La evaluación de nuestra plataforma digital	10
• Transformación empresarial y fuerza laboral ágil	11
• Bienestar y autorrealización	11
• Diversidad, inclusión y pertenencia	12
• Desarrollo de liderazgo y nuevas formas de trabajar	13
• Desarrollo de talento	14
• Desempeño y participación	14
• Experiencia y lealtad de los empleados	15
EL ROI COACHING – UNA EVALUACIÓN HOLÍSTICA	16
¿POR QUÉ COACHHUB?	17
REFERENCIAS	18

EL RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN EN COACHING

Introducción

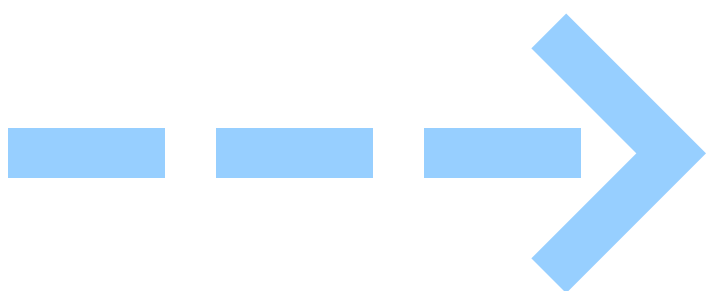
El coaching se está convirtiendo en una herramienta cada vez más favorecida por las organizaciones. Las empresas se enfrentan a una multitud de desafíos; desde transformaciones a gran escala para atraer, formar y obtener el compromiso de su personal, hasta la necesidad de garantizar el bienestar de sus empleados. Más y más, el coaching es reconocido como una poderosa herramienta de desarrollo que aborda tanto las necesidades específicas de aprendizaje individual, como las transformaciones estratégicas de cada organización. Con la evolución del coaching, que ha pasado de ser un instrumento de gestión del rendimiento a una herramienta para desarrollar culturas de coaching integradoras en las organizaciones, su importancia no hará más que aumentar a partir de ahora. Además, la digitalización del coaching lo ha hecho más accesible al conjunto de los trabajadores. El coaching ha dejado de ser una oferta elitista destinada únicamente a los ejecutivos y se está democratizando.




Debido a la creciente importancia del coaching, es indispensable entender cómo se pueden evaluar y garantizar tanto su calidad como sus resultados. ¿Cómo podemos saber que el coaching ha funcionado y valorar los resultados del mismo en nuestra plantilla y nuestra organización? Ante la creciente relevancia del coaching, su impacto también está en el punto de mira de nuestros socios y, para ello, proponemos una solución. Antes de presentar el enfoque de CoachHub para comprender el retorno sobre la inversión en coaching, vamos a hablar de las investigaciones que se han hecho hasta la fecha para valorar el coaching y lo que debemos tener en cuenta a la hora de medir su impacto.

¿Qué sabemos sobre el ROI y el impacto del coaching?

El ROI del coaching es tema de interés de los investigadores y los líderes empresariales desde hace mucho tiempo. Ha habido una gran cantidad de enfoques para cuantificar el ROI, que van desde "conjeturas" hasta modelos de atribución con los resultados percibidos y observados del coaching, así como los costes directos e indirectos del mismo. Los resultados del ROI del coaching oscilan entre el 37% y el 570%, llegando incluso al 689%. Aunque el extremo superior de estas estimaciones parece bastante exagerado, el renombrado investigador especialista en coaching, el profesor Dr. Carsten Schermuly, afirmó que incluso con la estimación más baja del 37% de retorno sobre la inversión, el coaching merecería mucho la pena.



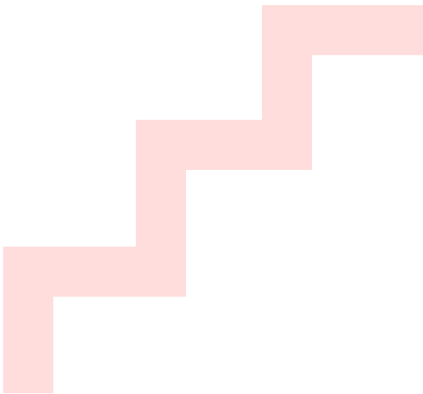
Un impacto positivo en el individuo



El impacto en el individuo es el aspecto más investigado. Se ha confirmado que el coaching tiene un impacto positivo en los resultados afectivos; es decir, en los cambios del individuo a nivel de actitud y motivación, en temas como la autoconciencia, la autoeficacia, la reducción del estrés, el aumento de la satisfacción laboral, el bienestar y las actitudes generales. Además, el coaching favorece los procesos cognitivos relacionados con la adquisición de nuevos conocimientos conceptuales, procedimentales y declarativos, así como de estrategias cognitivas. Este tipo de conocimiento se adquiere a través del aprendizaje autodirigido y de la resolución de problemas, que se fomentan a lo largo del proceso de coaching y de su orientación a objetivos. De esta manera, el coaching mejora tanto la autorregulación como la autogestión, además de fomentar nuevas perspectivas, habilidades de resolución de problemas y habilidades metódicas.

Como el coaching es un proceso directamente aplicable a los contextos laborales, los individuos participan en ejercicios de desarrollo que tienen como resultado el perfeccionamiento de habilidades laborales tales como la comunicación, el liderazgo y otras habilidades relacionadas con el trabajo. De hecho, el coaching tiene un fuerte impacto positivo en el establecimiento y la consecución de objetivos, lo que puede repercutir positivamente en el rendimiento de un individuo en su organización.

Un impacto positivo en el equipo y la organización



Las investigaciones indican que el coaching no sólo tiene un impacto positivo en el individuo, como ya hemos señalado, sino que además es positivo para las personas que rodean al individuo que recibe el coaching (O'Connor & Cavanagh, 2013). Esto resulta lógico, ya que los individuos que tienen un mayor conocimiento de sí mismos y trabajan para mejorar sus conductas, se desenvuelven mejor en equipo. De hecho, también hay investigaciones que demuestran la extensión positiva del coaching: O'Connor y Cavanagh (2013) descubrieron que los compañeros de las personas que participan en un programa de coaching, experimentan un aumento de su bienestar. Los investigadores denominaron a esto el "efecto dominó" del coaching: los resultados positivos del coaching se extienden más allá del individuo que recibe el coaching.

Además, los resultados del coaching a nivel organizativo se evalúan en términos de rendimiento e impacto global en la organización. En sus hallazgos metaanalíticos, Jones y sus colegas (2016) descubrieron que el coaching tiene el impacto más fuerte y positivo en los resultados a nivel individual relacionados con el rendimiento. Esto, por supuesto, sirve como indicador clave del éxito del coaching en las organizaciones. Hasta la fecha, el campo del coaching todavía necesita más estudios sobre los resultados a nivel cognitivo, grupal y organizativo, pero ya hay algunas ideas validadas científicamente que confirman el impacto positivo del

coaching en los equipos y las organizaciones en su conjunto. Así, sabemos que el coaching no sólo sirve a los individuos para reflejar sus actitudes, mejorar su aprendizaje y facilitar el cambio de conducta, sino que también repercute positivamente en el equipo y la organización en general.

¿CÓMO PODEMOS MEDIR EL IMPACTO DEL COACHING?

Como la importancia de los RRHH dentro de la empresa es cada vez mayor, la necesidad de hacer más visible el impacto de los RRHH en la empresa se ha vuelto más importante que nunca. La formación, especialmente, ha presentado grandes deficiencias en términos de evaluación y medidas relevantes para la empresa, tales como la transferencia del aprendizaje. La curva del olvido de Ebbinghaus, demuestra que olvidamos el 75% de lo aprendido en seis días si no lo utilizamos. Y la evaluación del coaching en el pasado ha observado retos similares. A menudo, nuestros socios describen sus experiencias anteriores de coaching como una caja negra: después de emparejar al coach con su coachee, normalmente mediante una intensa labor manual, apenas se informa de los progresos y los resultados.



Y esto es algo comprensible en cierto modo. El coaching es una intervención de aprendizaje altamente individualizada, en la que el proceso de coaching fomenta el desarrollo de la conciencia, las actitudes, las mentalidades y las conductas del individuo. Se trata de un proceso muy poderoso, pero también personal, por lo que la relación de coaching debe respetar los principios de confidencialidad. Por supuesto, esto dificulta la tarea de valorar los resultados del coaching en profundidad.

Desde el punto de vista científico, ha habido retos de valoración similares: los resultados del coaching, tales como los cambios afectivos y cognitivos, son internos y difíciles de observar. Por lo tanto, el coaching se basa en gran medida en las autoevaluaciones y, aunque éstas siguen aportando información valiosa, siempre es mejor realizar las valoraciones a partir de múltiples fuentes. Además, el coaching es relativamente heterogéneo en sus enfoques y, por supuesto, hay muchos factores que influyen en los trabajadores además del coaching y que también afectan a los resultados del mismo, por lo que los resultados del coaching son difíciles de comparar. Además, la investigación de los resultados longitudinales es todavía escasa aunque muy importante, ya que el coaching pretende facilitar cambios de conducta a largo plazo. Por estas razones, los cambios a menudo no son atribuibles a las medidas de coaching en términos directos.

Teniendo en cuenta lo anterior, debemos ir más allá del cálculo puro del ROI. Cuando hablamos del retorno de la inversión en coaching, debemos adoptar un enfoque holístico.



UN ENFOQUE HOLÍSTICO

La evaluación de CoachHub pretende responder a tres cuestiones fundamentales.



1. Ciencia

Nos aseguramos de que la evaluación del coaching cumpla con los más altos estándares científicos y somos rigurosos en nuestras valoraciones. Como parte de esto, tratamos de adherirnos a medidas científicamente validadas. Y lo que es más importante, utilizamos un enfoque de evaluación de procesos que tiene en cuenta las dificultades mencionadas para evaluar eficazmente un programa de coaching y que considera el contexto de la organización y del programa de coaching.



2. Alineación

Aunque el coaching tiene un conjunto básico de resultados que ya hemos mencionado, se puede aplicar a una gran cantidad de casos de uso (consulta el final de este documento para obtener una visión general). Así, el bienestar puede ser tu objetivo clave, o puedes centrarte en las habilidades de liderazgo. A menudo, hay varios resultados deseados en un programa de coaching. Nosotros trabajamos en estrecha colaboración contigo para entender las necesidades de tu empresa y desarrollar el enfoque de evaluación más adecuado para los objetivos de tu programa.



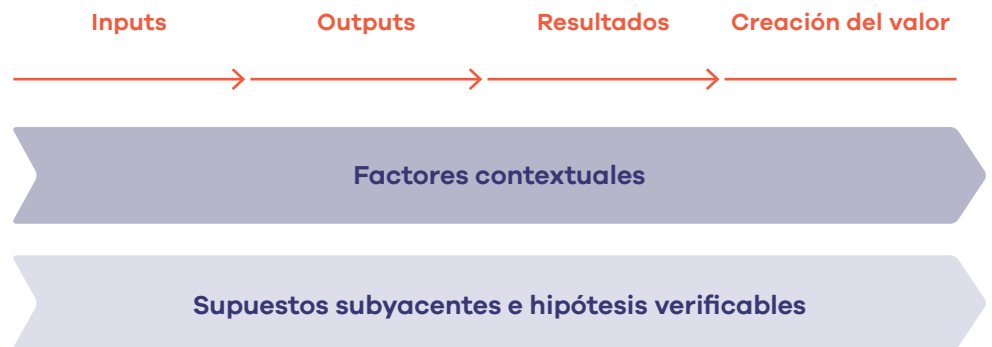
3. Usabilidad

Una vez determinado el rigor de la evaluación y la alineación con tus necesidades, también determinamos el elemento de usabilidad. Queremos que la evaluación sea sencilla para el individuo, a fin de garantizar una perfecta integración en el proceso de coaching del personal. Es fundamental que la evaluación añada valor a los participantes en el coaching, de modo que el proceso de evaluación se convierta en una parte integral del proceso. Para nosotros, éste es un factor clave en el diseño de nuestro proceso de evaluación.

Y en el corazón de todo ello, está nuestro producto de coaching digital, que sirve de columna vertebral para la evaluación del coaching.

Necesitamos ir más allá de los datos cuantitativos para definir el valor total del coaching y adoptar un enfoque de evaluación holístico. Hasta la fecha, un solo número difícilmente puede cuantificar el valor del coaching. Por lo tanto, se recomienda adoptar un enfoque de evaluación integral para definir su impacto en la medición del ROI a través del "Coaching Value Chain" (adaptado de Hawkins & Turner, 2019):

The Coaching Value Chain



Etapas de la evaluación del coaching

Ahora veremos en detalle las etapas de la evaluación del coaching de CoachHub. El proceso no es del todo lineal, pero este modelo puede ayudarnos a evaluar cada paso en profundidad.

Inputs

En cuanto a inputs contamos con el coach y el coachee, su experiencia en recursos humanos, la intervención de coaching una vez iniciado el programa. Es posible evaluar la eficacia del coaching y la motivación, ya que estos son dos factores clave para el éxito del coaching.

Outputs

Cuando se trata de resultados, observamos los tres niveles mencionados anteriormente en el modelo de evaluación de Kirkpatrick en términos de programa, aprendizaje y comportamiento. Para las reacciones, también podemos mirar la satisfacción del cliente, la relación entre coach y coachee significa trabajar juntos. Ésta es la clave del éxito del coaching. Para el aprendizaje, identificamos cuáles son las necesidades del programa: pueden ser aprendizaje afectivo, cognitivo y basado en habilidades (Jones et al. 2016).

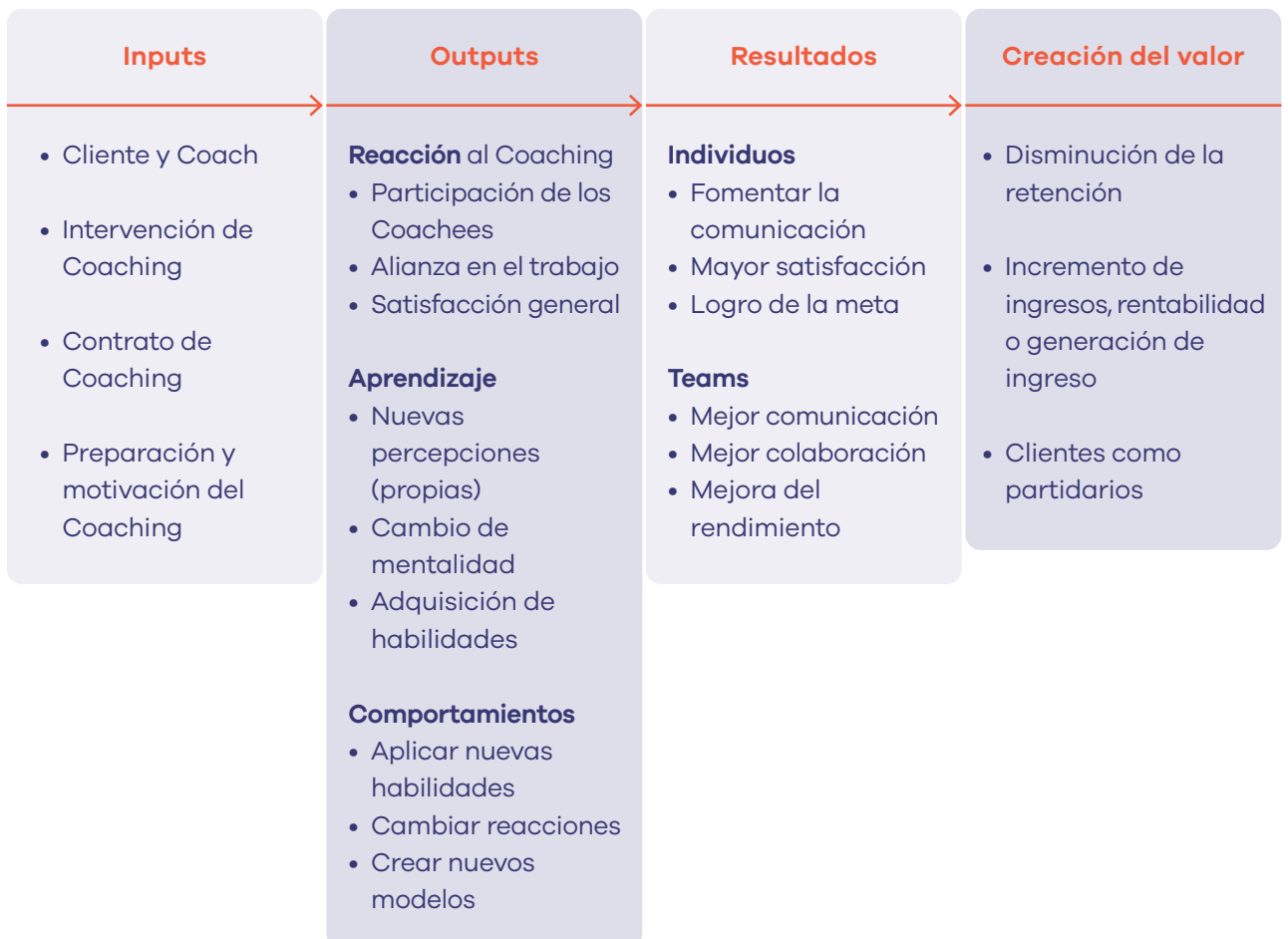
Finalmente, los cambios de comportamiento representan la aplicación del aprendizaje. Usando nuevas habilidades y viendo si los coachees se comportaban de manera diferente que antes.

Resultados

En términos de resultados, queremos saber cuál es el impacto de nuestros outputs: ¿Cuáles son las consecuencias de estos aprendizajes y nuevos comportamientos? Podemos realizar una valoración tanto a nivel individual como a nivel de equipo. Los resultados individuales se pueden relacionar con mejores conversaciones, mayor productividad, logro de sus objetivos y mayor satisfacción. A nivel de equipo, estos resultados individuales pueden extenderse a todo el grupo y crear una mejor comunicación y colaboración.

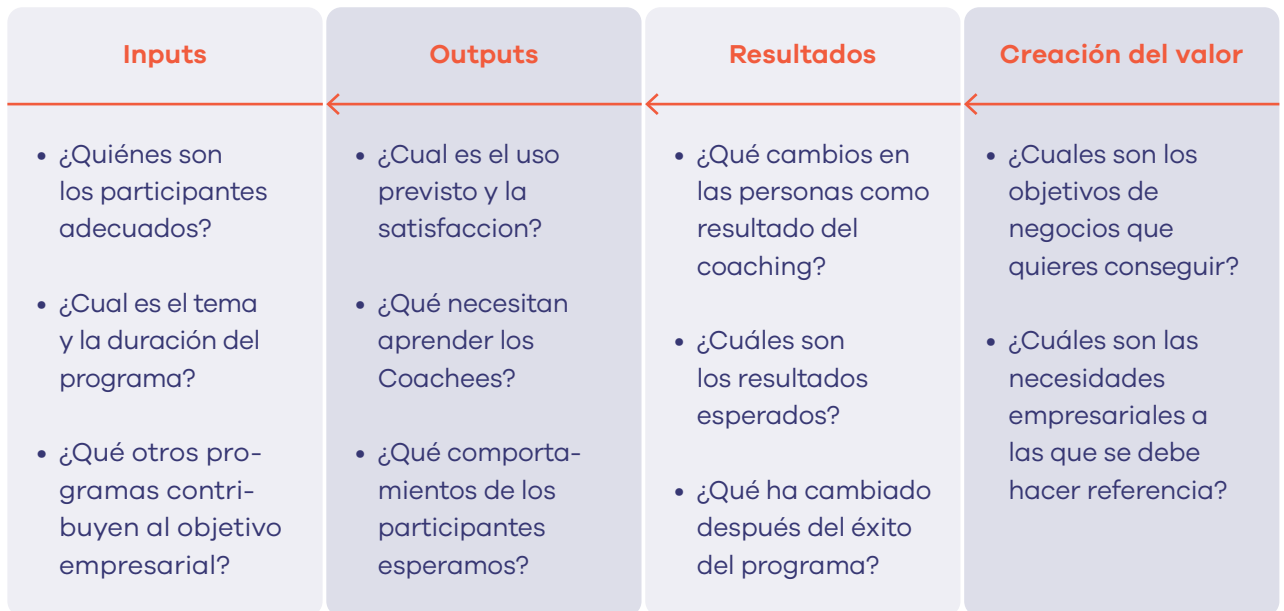
Creación del valor

Por último, en el nivel de creación del valor nos fijamos en qué significan todos los pasos anteriores para el negocio, es decir, cuál es el valor creado por el programa de coaching, como una mayor lealtad, nuevas formas de actuar o más positividad en la interacción con los clientes, mayor ingresos y rentabilidad y otros KPI financieros.



Empieza con los resultados en mente

El establecimiento de objetivos es clave al aprovechar este enfoque de evaluación integral. Los objetivos o desafíos comerciales deben identificarse claramente para delinear la creación del valor esperado del coaching; por lo tanto, se pueden identificar los resultados. A partir de este último se identifican los productos y estos influirán en los inputs del programa de coaching, como quién son los participantes adecuados y cómo se debe estructurar el programa.



Integrar el contexto

El contexto de la organización puede influir en la creación de valor del programa de coaching y lo que debe tenerse en cuenta para garantizar la calidad, el apoyo de los participantes y la evaluación.

El contexto debe explorarse a nivel individual, de equipo y organizacional, para comprender la motivación personal y la efectividad del coaching, la estructura del equipo, el clima organizacional general y la percepción al coaching. Desde este contexto, los supuestos deben ser analizados y documentados para facilitar la comprensión del contexto e del público.

A partir de esto, es útil formular hipótesis sobre el impacto del programa de coaching. Estas suposiciones deben ser construidas sobre la base de las etapas fundamentales del camino de evolución del coaching. Estos sirven a comprender si funcionará y eventualmente, cómo probar e identificar qué desea medir específicamente, como outputs y resultados.

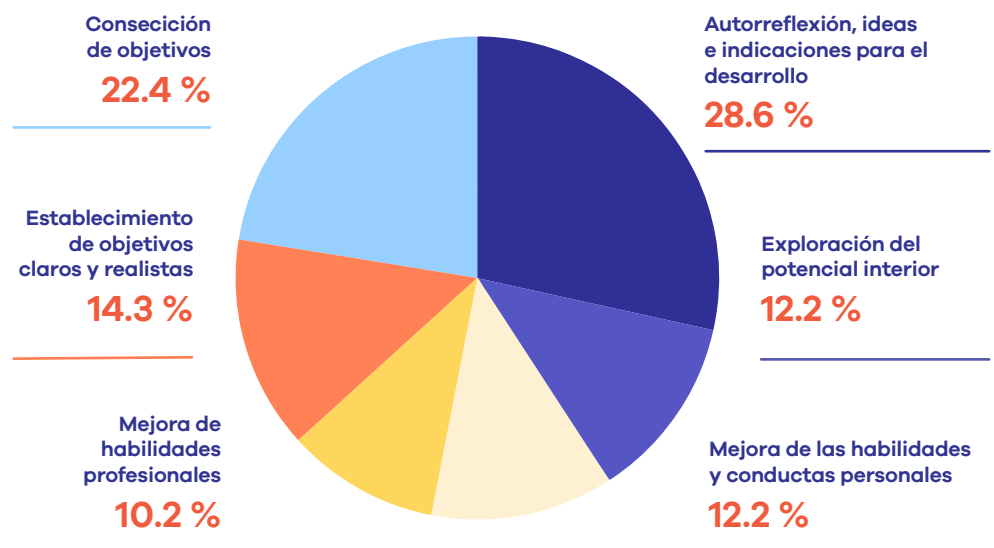
La evaluación de nuestra plataforma digital

Insights a través de la Evaluación del Coaching



El coaching digital realiza la valoración holística del mismo de una forma mucho más fácil que antes. Con nuestra plataforma ofrecemos soporte cuantitativo y la medición cualitativa de productos y resultados para apoyar el enfoque de evaluación holística. Con medidas conservadoras, el 79% de los participantes en un programa de coaching, integraron con éxito nuevas conductas en el trabajo. A nivel de aprendizaje, el 91% de los participantes adquirió nuevas perspectivas, el 86% identificó puntos fuertes y débiles, y el 80% aprendió nuevas competencias que les sirvieron a ellos y a su empresa. En general, el 96% de los participantes está a favor de la experiencia del coaching. Y, por último, el 91% de los participantes coincidieron en que el coaching les ayudó a alcanzar sus objetivos, lo que coincide con los resultados de la investigación de los programas de coaching de CoachHub.

Desde un punto de vista cualitativo, los participantes en nuestro programa de coaching nos dicen que los siguientes temas son los que más les han ayudado:



Desde una perspectiva empresarial, nuestros socios tienen muchas necesidades diferentes para las que aprovechan el coaching. Podemos apoyar tus estrategias en las siguientes áreas de desarrollo para tu organización y tu personal:

Transformación empresarial y plantillas ágiles

El 84% de las Transformaciones fracasan debido a las personas (McKinsey, 2019). Los nuevos valores, formas de trabajar y maneras de pensar que hacen falta para la transformación digital/ágil, se logran mediante la reflexión y el desarrollo continuado a través del coaching individual. La mayoría de las transformaciones ágiles fracasan debido a las escasas habilidades de gestión de las personas, los diferentes estilos de gestión y los mandos intermedios (USC, 2020). CoachHub puede complementar la combinación de coaches y talleres ágiles y puede crear subgrupos de coaches especializados en transformación.

85%

de los directivos que han realizado coaching, superan a sus compañeros en habilidades blandas como la agilidad y la resiliencia. (CoachHub, 2020)

70%

de los participantes en programas de coaching, afirman que éste mejoró su equilibrio entre la vida laboral y personal. (CoachHub, 2020)

256%

las empresas que invierten en el desarrollo de habilidades blandas como la resiliencia y la agilidad obtienen un 256% de retorno sobre la inversión (ROI). (Adhvaryu et al. 2017)

Bienestar y autorrealización

En la actualidad, el bienestar tiene más importancia que nunca en las agendas de las organizaciones.

El coaching ayuda a los empleados a ganar confianza en sí mismos, a tener un oído atento en el que confiar y a reflexionar sobre situaciones que no siempre es posible analizar con el jefe a posteriori. Y lo que es más importante, el coaching ofrece a los equipos un espacio para explorar sus puntos fuertes y sus valores a fin de garantizar la resiliencia y el bienestar a largo plazo.



Los directivos están sometidos a presión para responder a demandas contradictorias, y atender las necesidades de cada miembro del equipo puede agotar rápidamente su capacidad. El coaching es una poderosa herramienta que ayuda a proporcionar a los directivos el apoyo que necesitan, sobre todo para mantener la resiliencia y la agilidad.

91%

de las personas que participan en un programa de coaching aumentan su sentido de propósito tras el coaching digital. (CoachHub, 2020)

80%

de las personas que participan en un programa de coaching reducen su estrés una media del 18%. (CoachHub, 2020)

250%

Las empresas que invierten en el bienestar de sus empleados obtienen un retorno sobre la inversión medio del 250%. (Oficina para protección financiera del consumidor)

65%

Las empresas que invierten en el bienestar de sus empleados tienen un 65% menos de rotación de plantilla y un 21% más de productividad. (Tendencias de bienestar en el lugar de trabajo, 2017)

Diversidad, inclusión y pertenencia

Crear plantillas diversas e inclusivas, implica ayudar a las personas que reciben el coaching a desarrollar un espacio de reflexión más amplio que les permita ser más reflexivos y conscientes de los prejuicios inconscientes. Ser conscientes permite a los empleados comprender los sentimientos negativos asociados a la exclusión, al tiempo que les proporciona el espacio psicológico necesario para procesar y comprender el panorama hipercomplejo empresarial y social actual. El coaching es la forma de conseguir un cambio de actitud duradero para las conductas inclusivas.

91%

de los participantes en un programa de coaching aumentan su autorreflexión y su consciencia. (CoachHub, 2020)

79%

de los participantes en un programa de coaching observan cambios conductuales a los 6 meses. (CoachHub, 2020)

56%

Los empleados con un fuerte sentimiento de pertenencia tienen un 56% más de rendimiento laboral. (Deloitte, 2020)

167%

En las organizaciones que crean un sentimiento de pertenencia, la puntuación de los empresarios aumenta en un 167%. (HBR, 2019)

Desarrollo del liderazgo y nuevas formas de trabajo

Los jóvenes directivos y las personas con gran potencial, están muy solicitadas para hacer avanzar y transformar sus organizaciones desde dentro. Además, las nuevas formas de trabajo requieren nuevos estilos de liderazgo centrados en las habilidades blandas. CoachHub ofrece coaching digital a la carta, independiente de la ubicación y apoyado por el aprendizaje electrónico, para satisfacer las demandas de la población activa actual:

77%

de los altos directivos señalan las habilidades blandas como su mayor debilidad a pesar de la formación. (Accenture, 2019)

85%

de los altos directivos que reciben coaching obtienen mejores resultados que sus compañeros en las habilidades blandas. (Ashridge Executive Education, 2019)

80%

de las personas que reciben coaching coinciden en que han adquirido competencias útiles para su profesión. (CoachHub, 2020)

27%

las empresas que desarrollan las habilidades blandas aumentan sus beneficios en un 27%. (Thinking Integral, 2014)



Desarrollo de talentos

Muchos de nuestros clientes integran a CoachHub como parte crucial de sus programas de desarrollo con el fin de ofrecer a sus principales talentos la posibilidad de acelerar su desarrollo. Para asegurar la sostenibilidad y la transferencia del aprendizaje, CoachHub también se ofrece como complemento de los programas de formación tradicionales para apoyar la integración del coaching en la vida laboral diaria de las personas que reciben coaching una vez que éstas abandonan el aula.

83%

de las personas que reciben coaching aprenden y crecen significativamente gracias al coaching. (CoachHub, 2020)

80%

de las personas que reciben coaching aprenden nuevas competencias útiles para su profesión. (CoachHub, 2020)

95%

de los clientes de CoachHub utilizaría su presupuesto de formación para seguir utilizando CoachHub. (CoachHub, 2020)

24%

Las empresas que invierten en el desarrollo de talentos obtienen un margen de beneficio un 24% superior. (Gutierrez, 2020)

Rendimiento y compromiso

Las empresas que pueden fomentar una actitud de crecimiento (utilizar tareas de estiramiento y discutir abiertamente los errores para favorecer el aprendizaje) y adoptar la transformación digital del aprendizaje y el desarrollo, aumentan significativamente su rendimiento y son tres veces más rentables.

70%

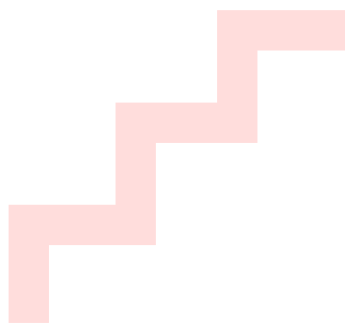
de las personas que reciben coaching afirman haber mejorado su rendimiento laboral. (CoachHub, 2020)

91%

de las personas que reciben coaching dicen haber alcanzado sus objetivos a través de CoachHub (en comparación con la formación presencial, en la que sólo el 15% de los empleados dicen haber aumentado su rendimiento y sus logros). (CoachHub, 2020)

40%

Las empresas con una plantilla altamente comprometida, tienen un 40% menos de rotación de personal. (CoachHub, 2020)



Experiencia y retención de los empleados

El coaching es un método de desarrollo de personal ágil, centrado en las personas y orientado a los objetivos, que encaja y se adapta al nuevo mundo laboral y a la experiencia de los empleados. El desarrollo de la carrera profesional y el trabajo flexible se citan cada vez más como los dos beneficios más valorados que puede ofrecer una organización. El coaching digital individual y personalizado responde a estas dos demandas y tiene un impacto significativo en las tasas de retención.

96%

de los usuarios de CoachHub están comprometidos.
(CoachHub, 2020)

87%

de los usuarios de CoachHub están de acuerdo en que la flexibilidad de tiempo y lugar ofrece un valor añadido individual. (CoachHub, 2020)

21%

Las empresas que invierten en la experiencia de sus empleados obtienen un 21% más de rentabilidad.
(Accenture, 2019)

51%

Las empresas que invierten en la experiencia de sus empleados experimentan un aumento del 51% en la tasa de retención de dichos empleados.
(Harvard Business Review, 2020)



EL ROI DEL COACHING – UNA EVALUACIÓN HOLÍSTICA

La evaluación holística del coaching puede capturar los matices del impacto del programa de coaching. Esto es crucial ya que el coaching se aplica a las personas.

“Nuestras personas están en el centro de todo lo que hacemos aquí en Virgin Money y su desarrollo es fundamental para lograr nuestra estrategia y romper el status quo. CoachHub ofrece una excelente solución de “end to end” coaching digital con coaches de muy alta calidad. Nuestra asociación y el enfoque de CoachHub centrado en el cliente es fantástico”.

Alasdair Macquarri
Consultor senior de desarrollo en Virgin Money



“El algoritmo de la plataforma es el elemento crucial. Su función principal es conectar al cliente con el coach adecuado. El éxito del coaching depende de la relación entre el coach y el coachee. Esta combinación es perfecta. ¡Desde que comencé en la plataforma, la combinación con mis clientes siempre ha sido perfecta para los dos!”

Kaveh Mir
Coach de CoachHub y Director de la Junta Global de Entrenadores Profesionales de ICF



¿POR QUÉ COACHHUB?



Grupo de coaches global del más alto nivel

El aspecto más importante de nuestro producto son nuestros coaches. Tenemos un grupo de más de 2500 coaches certificados, de 50 idiomas diferentes, en 6 continentes diferentes, lo que nos convierte en la empresa más internacional del mercado. Nuestros coaches son examinados rigurosamente y monitoreados constantemente para garantizar la más alta calidad para nuestros clientes en todo el mundo.



Metodología basada en la ciencia

Detrás de nuestro producto se encuentra nuestro Coaching Lab, un grupo de expertos que impulsa la investigación y el desarrollo del comportamiento en el espacio del coaching. Nuestro Coaching Lab está formado por profesores, psicólogos, entrenadores, investigadores y expertos en aprendizaje líderes en el mundo. Ofrece conocimientos y herramientas de expertos para apoyar el desarrollo de los coaches.



Respaldado por expertos globales

Nuestro consejo asesor está formado por expertos globales en RR.HH. y especialistas en transformación de marcas líderes como Santander, P&G y Heinken, Deloitte y McKinsey.



Partnership

Hemos establecido asociaciones con organizaciones de coaching líderes en el mundo, incluidas ICF, Association for Coaching y EMCC y hemos establecido asociaciones académicas, incluidas Harvard Business Publishing, Deloitte y The Henley Business School.

Referencias

- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most?. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70-88.
- Harvard Business Review (2019) *The Leader as Coach*, Available at: <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>
- Hawkins, P., & Turner, E. (2019). *Systemic Coaching: Delivering Value Beyond the Individual*. Routledge.
- Avolio, B. J., Avey, J. B., & Quisenberry, D. (2010). Estimating return on leadership development investment. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 633-644.
- Bachkirova, T., Arthur, L., & Reading, E. (2020). Evaluating a coaching and mentoring program: Challenges and solutions. *Coaching Researched: A Coaching Psychology Reader*, 361-378.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, research & practice*, 16(3), 252.
- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI?. *Coaching: An international journal of theory, research and practice*, 2(2), 117-134.
- Ely, K., & Zaccaro, S. J. (2011). Evaluating the effectiveness of coaching. *Advancing executive coaching: Setting the course for successful leadership coaching*, 319-349.
- Fillery Travis, A., & Lane, D. A. (2020). Does coaching work or are we asking the wrong question?. *Coaching Researched: A Coaching Psychology Reader*, 47-63.
- Glaveski, S. (2019). Where companies go wrong with learning and development. *Harvard Business Review*.
- Grant, A. M. (2012). ROI is a poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 74-85.
- Grant, A. M. (2016). The third 'generation' of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37-53.
- Greif, S. (2014). Coaching und Wissenschaft—Geschichte einer schwierigen Beziehung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 21(3), 295-311.
- Greif, S. (2014). Wie wirksam ist Coaching? Ein umfassendes

- Evaluationsmodell für Praxis und Forschung. In *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* (pp. 159-177). Springer VS, Wiesbaden.
- Horvath, A. O., & Greenberg, L. S. (1989). Development and validation of the Working Alliance Inventory. *Journal of counseling psychology*, 36(2), 223.
 - Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
 - Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.
 - Kopatz, A. C. (2013). *Kosten-Nutzen-Analyse von Coachingmaßnahmen: Tools, Prozess und Wertschöpfung*.
 - Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of applied psychology*, 78(2), 311.
 - Lawrence, P., & Whyte, A. (2014). Return on investment in executive coaching: a practical model for measuring ROI in organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), 4-17.
 - McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching. *The Manchester Review*, 6(1), 1-9.
 - O'Connor, S., & Cavanagh, M. (2013). The coaching ripple effect: The effects of developmental coaching on wellbeing across organisational networks. *Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice*, 3(1), 1-23.
 - Parker Wilkins, V. (2006). Business impact of executive coaching: demonstrating monetary value. *Industrial and Commercial Training*.
 - Powell, K. S., & Yalcin, S. (2010). Managerial training effectiveness: A meta analysis 1952-2002. *Personnel Review*.
 - Schermuly, C. C. (2019). *Erfolgreiches Business-Coaching: Positive Wirkungen, unerwünschte Nebenwirkungen und vermeidbare Abbrüche*. Beltz.
 - Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.



Acerca de CoachHub

CoachHub es una plataforma de desarrollo de talento líder a nivel mundial que permite a las organizaciones crear un programa de coaching personalizado, medible y escalable para toda la fuerza laboral, independientemente del departamento y de la edad.

Al hacerlo, las organizaciones pueden obtener una multitud de beneficios, incluido un mayor compromiso de los empleados, mayores niveles de productividad, mejor desempeño laboral y mayor retención.

El grupo global de coaches de CoachHub está compuesto por más de 2500+ coaches de negocios certificados en 60 países en seis continentes con sesiones de coaching disponibles en más de 50 idiomas.

Para mayor información, visite www.coachhub.io/es