

# Desarrollo con impacto en resultados de negocio

César Fernández Llano

30-10-2023



# Cómo valoran los profesionales de RRHH el estado actual de la función

% de participantes

1 2 3 4 5

50%

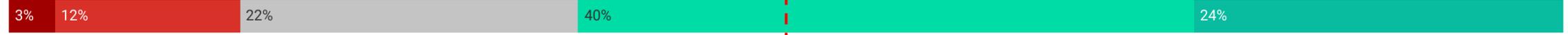
ROL-CONSULTIVO



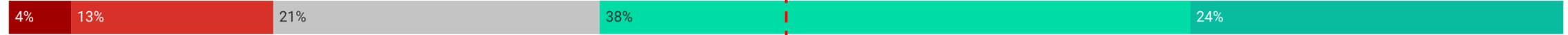
TENDENCIAS



ESTRATÉGICA



INCLUSION



PROACTIVIDAD



SOSTENIBILIDAD



CONFIABILIDAD



SEGMENTACIÓN



LARGO-PLAZO



FOCO-VALOR



EVIDENCIAS



TECNOLOGÍA



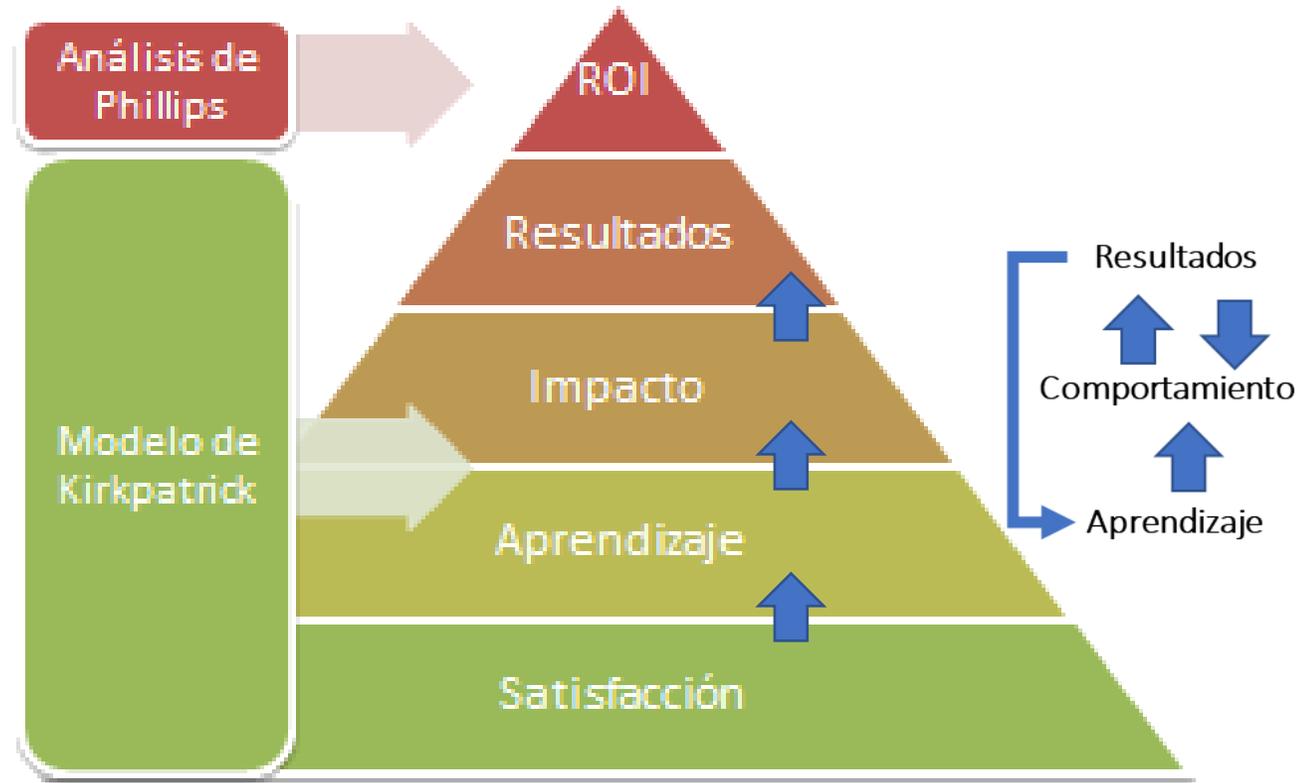
AGILIDAD



N = 715

Source: Future for Work Institute • Created with Datawrapper

# ¿Metodología del ROI?



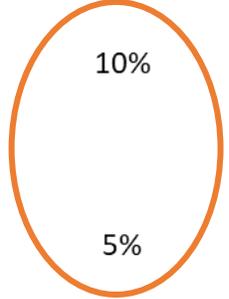
Diversas limitaciones:

- Sin fundamento estadístico (ausencia de correlaciones).
- “Linealidad” no responde a las secuencias de desarrollo.
- “Estimaciones” en el cálculo.

# Cálculo del ROI

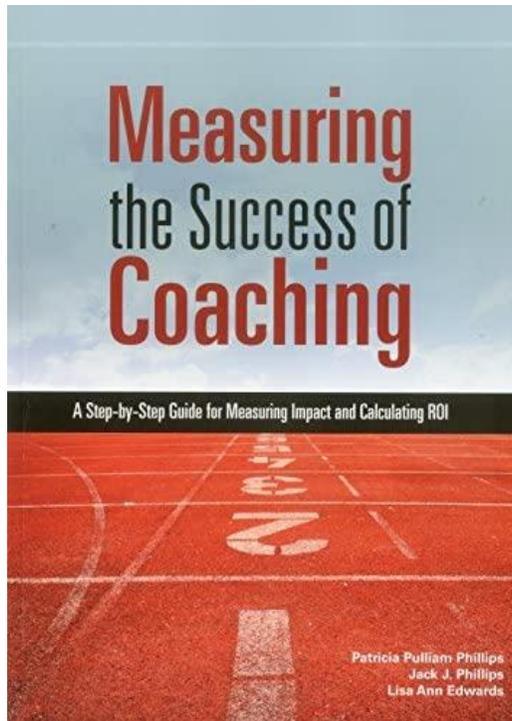


Nivel	Categoría de Medida	Recomendado
Input	Datos del proyecto: participantes, costes,..	100%
↓		
Reacción	Evaluaciones de reacción y satisfacción	80-100%
↓		
Aprendizaje	Evaluación sobre contenidos de aprendizaje (conocimientos, habilidades,...)	50-60%
↓		
Aplicación e implementación	Progreso tras la implementación del programa (uso de conocimientos, habilidades,...)	15-25%
↓		
Impacto y consecuencias	Cambios en resultados de negocio: outputs, calidad, tiempo o costes	10%
↓		
ROI	Comparación de los beneficios monetarios del impacto en negocio con los costes del proyecto	5%



Phillips y Phillips (2007)

# ¿ ROI del Coaching?



- ROI: Entre el **4,86%** (Yates, 2015) y el **689%** (Parker-Wilkins, 2006) .
- El enfoque **metodológico** (estimaciones, sesgos, intereses personales) ha generado numerosas críticas (De Meuse et al., 2009; Grant, 2012).
- Metaanálisis descartan directamente los trabajos relacionados con el ROI (Athanasopoulou y Dopson, 2018).

# EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

*THE BALANCED SCORECARD*

TERCERA EDICIÓN REVISADA

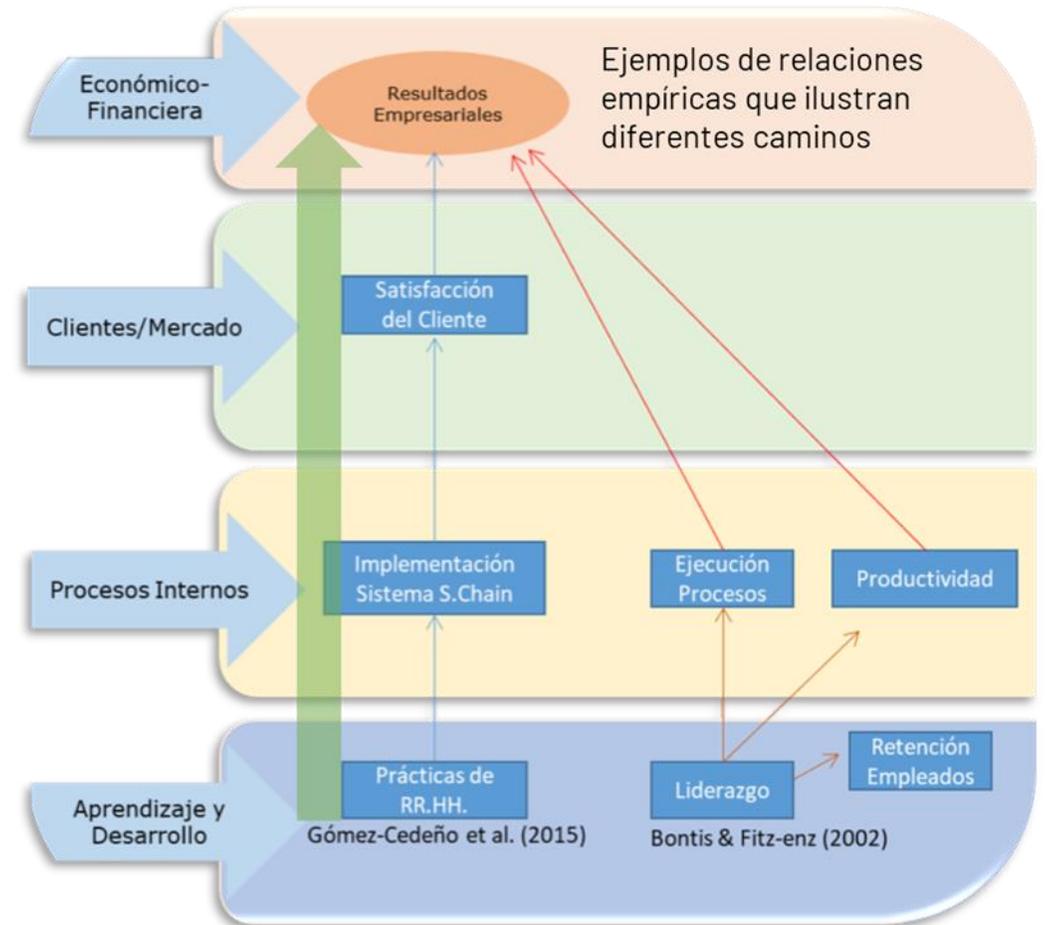
**ROBERT S. KAPLAN**  
**DAVID P. NORTON**

**HARVARD**  
**BUSINESS**  
Press



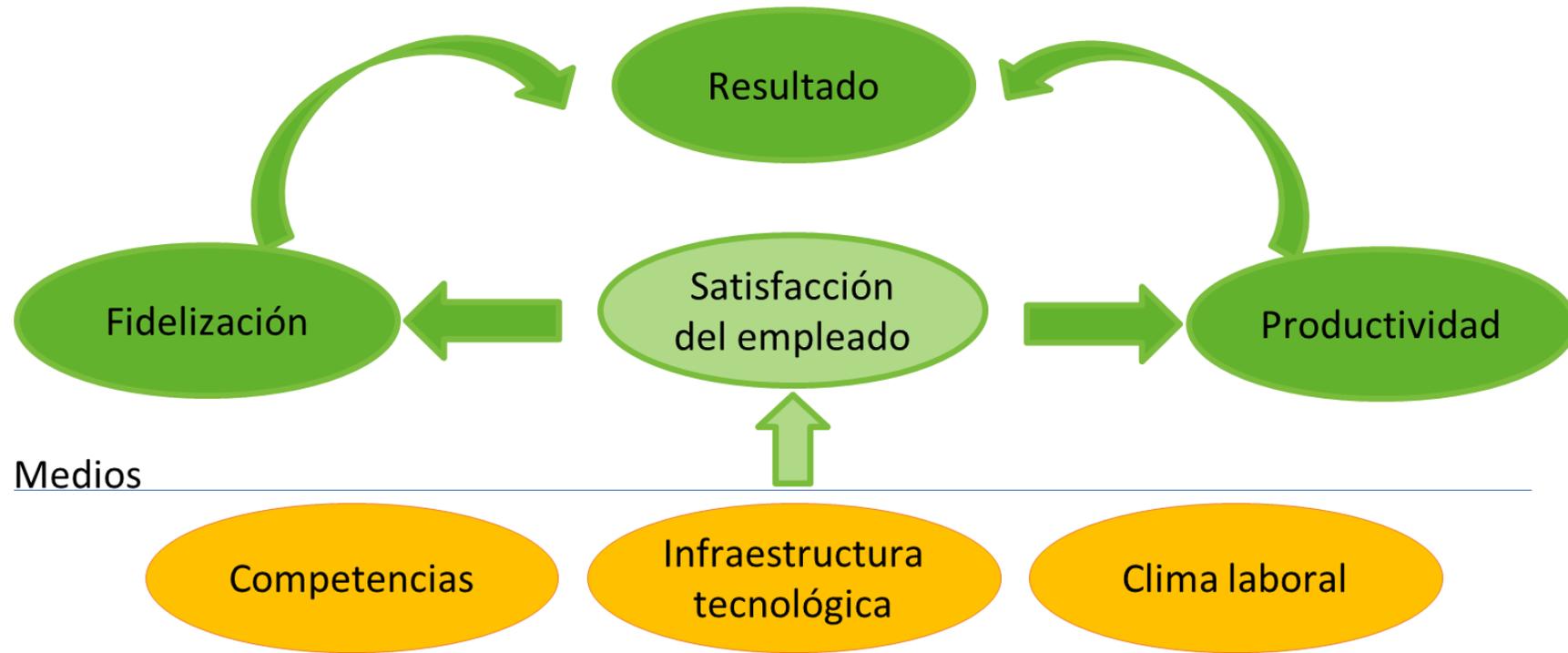
# Cuadro de Mando Integral

- Respuesta ante sistemas de control de gestión con **excesivo énfasis en indicadores financieros**.
- Enfoque **multidimensional** (perspectivas de aprendizaje, procesos, clientes y financiera).
- **Indicadores** asociados a cada perspectiva y **múltiples rutas** causales.



Fuente: Elaboración propia sobre los trabajos citados en la propia figura.

# Lógica interna de aprendizaje y desarrollo



# Ejemplos: indicadores en Aprendizaje y Desarrollo

---

## **Clima y bienestar:**

- Estudios de clima o “engagement”
- Absentismo
- Rotación
- Sugerencias de empleados
- Accidentabilidad

## **Productividad:**

- Ventas por empleado
- Valor añadido por empleado
- Clientes por empleado
- Transacciones por empleado

**Satisfacción:** Great Place to Work

---

## **Competencias:**

- % horas de formación
- Inversión en formación por empleados
- Aplicación procesos evaluación desempeño
- Generación y seguimiento de PDI
- 360º feedback
- Tasas de diversidad

## **Infraestructura tecnológica:**

- Acceso
- Uso
- Grado de cumplimentación

# Procesos internos



# Ejemplos de indicadores en Procesos

---

## **Tiempo:**

- Entregas puntuales
- Lead time (tiempo de espera de pedidos)
- Preparación y expedición de pedidos
- Tiempo de lanzamiento nuevo producto

## **Coste:**

- Volumen de stock de productos acabados
- Obsoletos
- Coste de servicio
- Mermas de inventario
- Ventas perdidas por rotura de stock

## **Calidad:**

- Satisfacción de los clientes
- % exactitud en procesamiento de pedidos
- % errores en pedido
- % pedidos completos
- % errores administrativos
- Incidencias en facturación

## **Flexibilidad:**

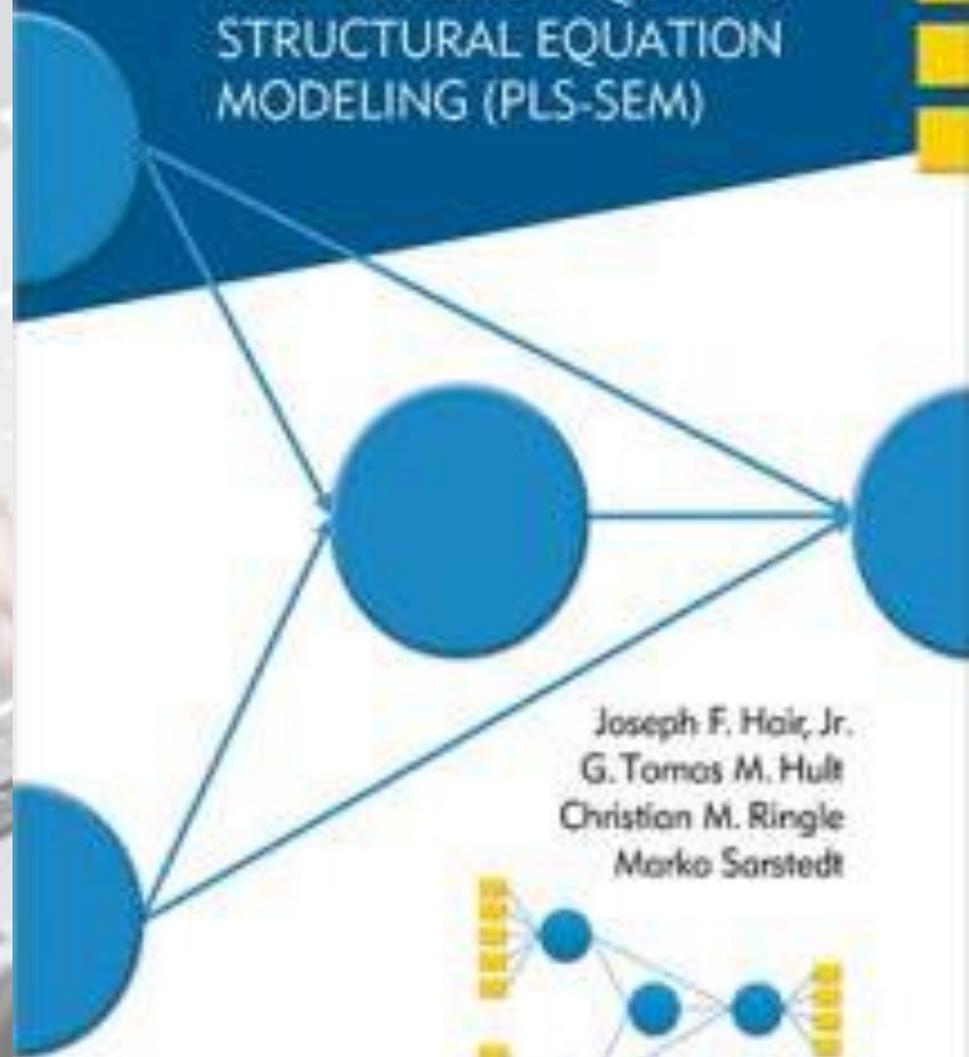
- Capacidad para servir en X horas
- Capacidad ante urgencias
- % pedidos servidos en menos de 24 h.

---

+ Intensidad y eficiencia (tasas de conversión) en **procesos comerciales**

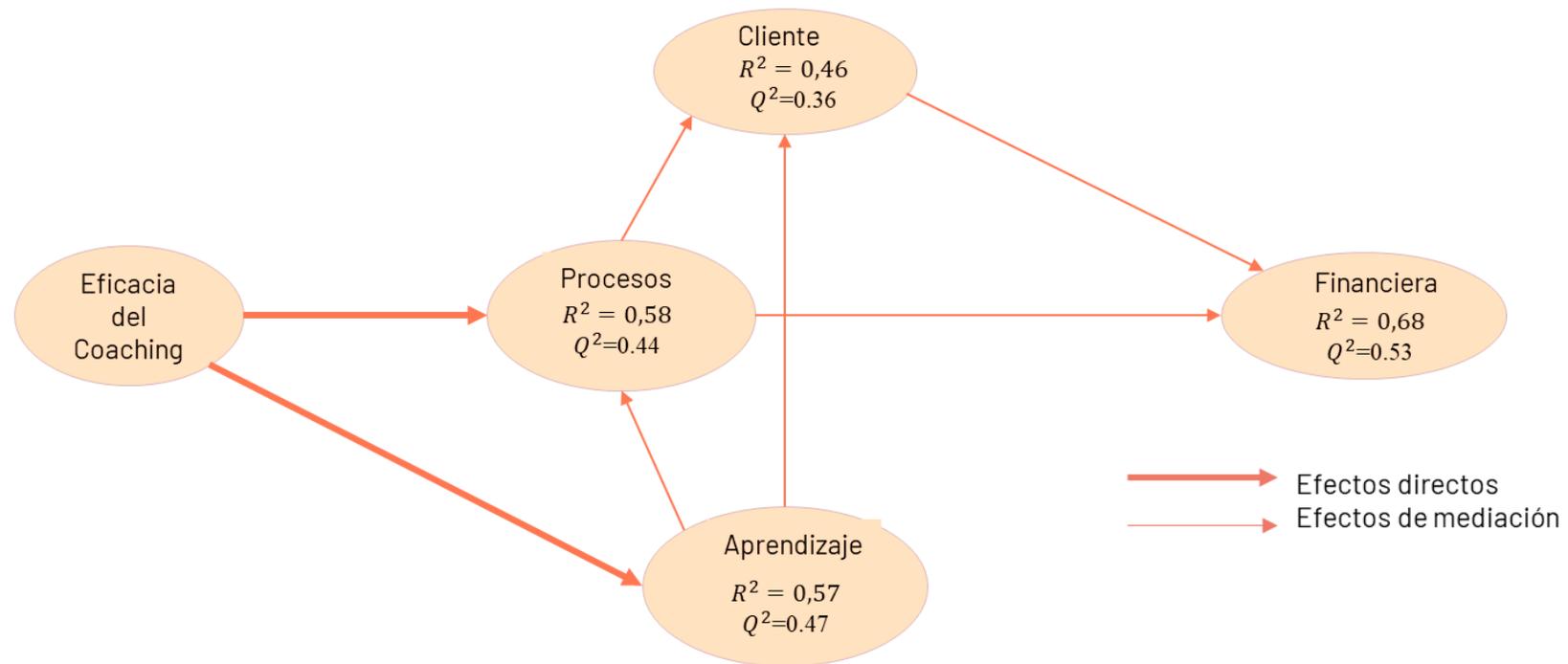


# A PRIMER ON PARTIAL LEAST SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM)



Joseph F. Hair, Jr.  
G. Tomas M. Hult  
Christian M. Ringle  
Marko Sarstedt

# Resultados



$R^2$ = coeficiente de determinación, expresa el porcentaje de varianza explicada.  
 $Q^2$ = Indicador de Stone-Geiser, expresa la validez predictiva del modelo.

Fuente: Fernández-Llano (2022)



Equipo

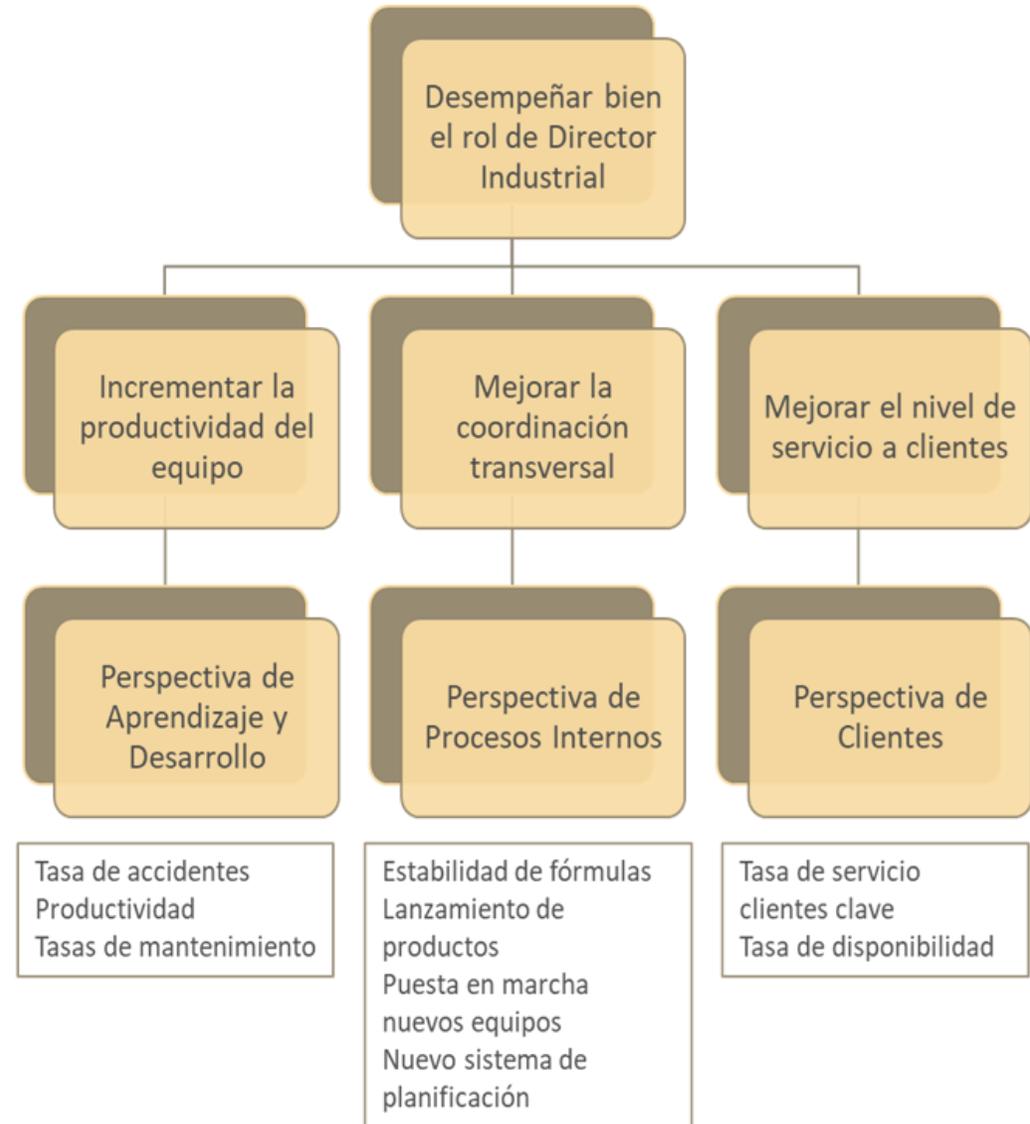
# Ejemplos



Individual

# Objetivos del proceso

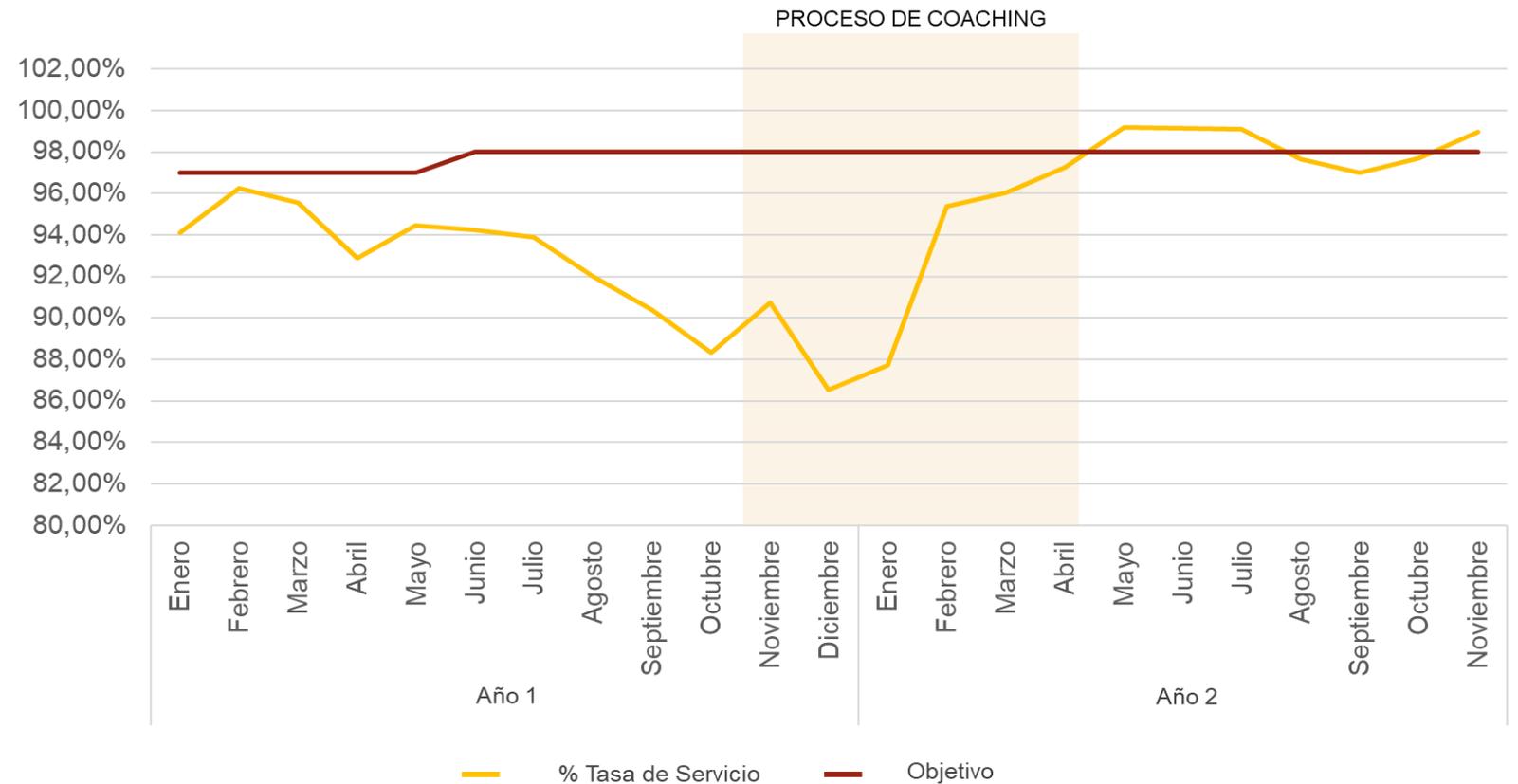
- El marco del **CMI** facilitó:
  - definir medidas objetivas de “éxito”.
  - integrar y relacionar los resultados de planes de acción.
  - concretar avances y diseñar los siguientes pasos durante el proceso (evaluación formativa).



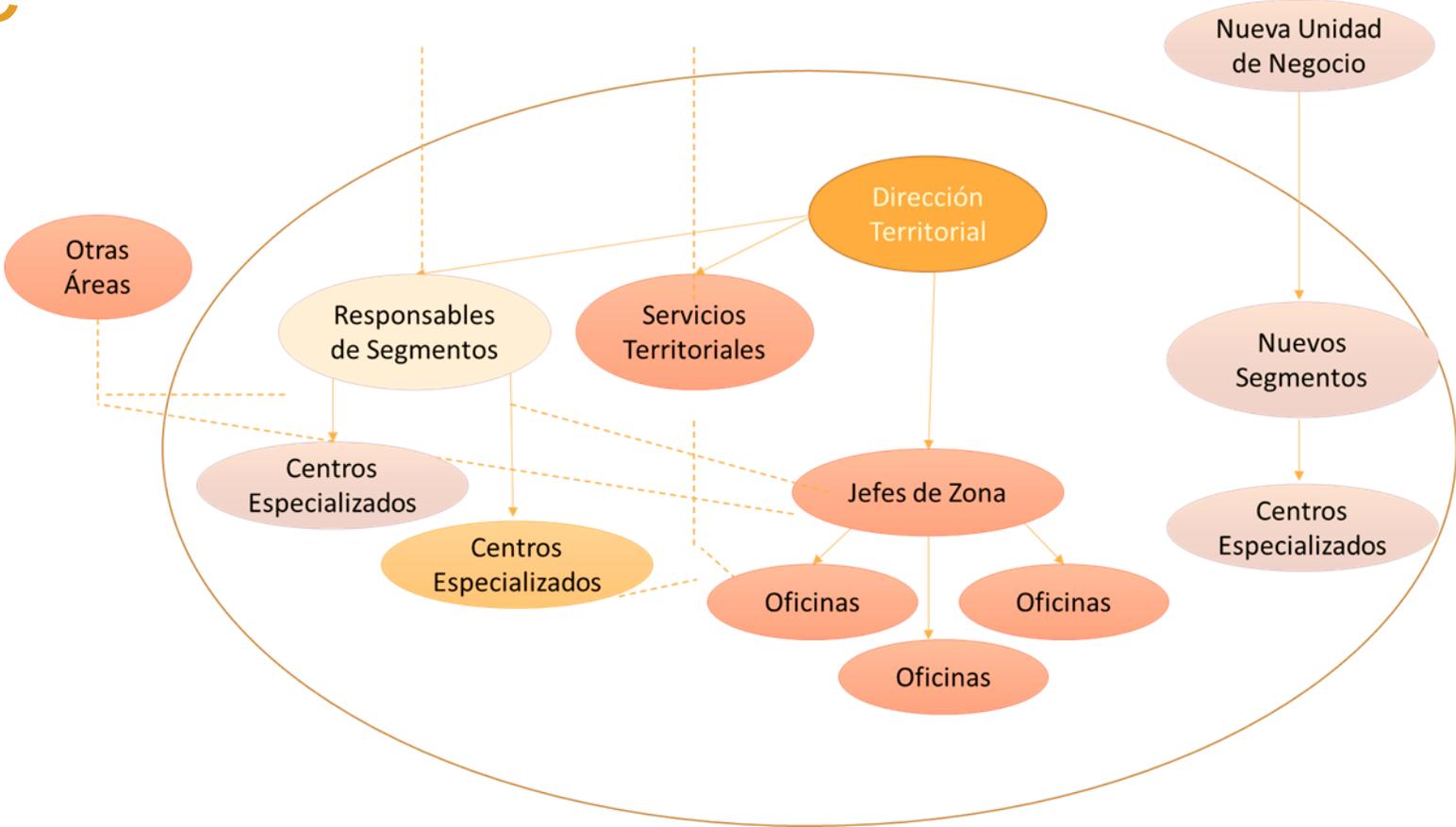
Indicadores:

# Ejemplo coaching individual (I)

- Empresa industrial mejora indicadores de producción y servicio a clientes, con repercusión directa en facturación.
- Mejoras individuales se mantienen en el tiempo.
- Mayor transversalidad en procesos clave.



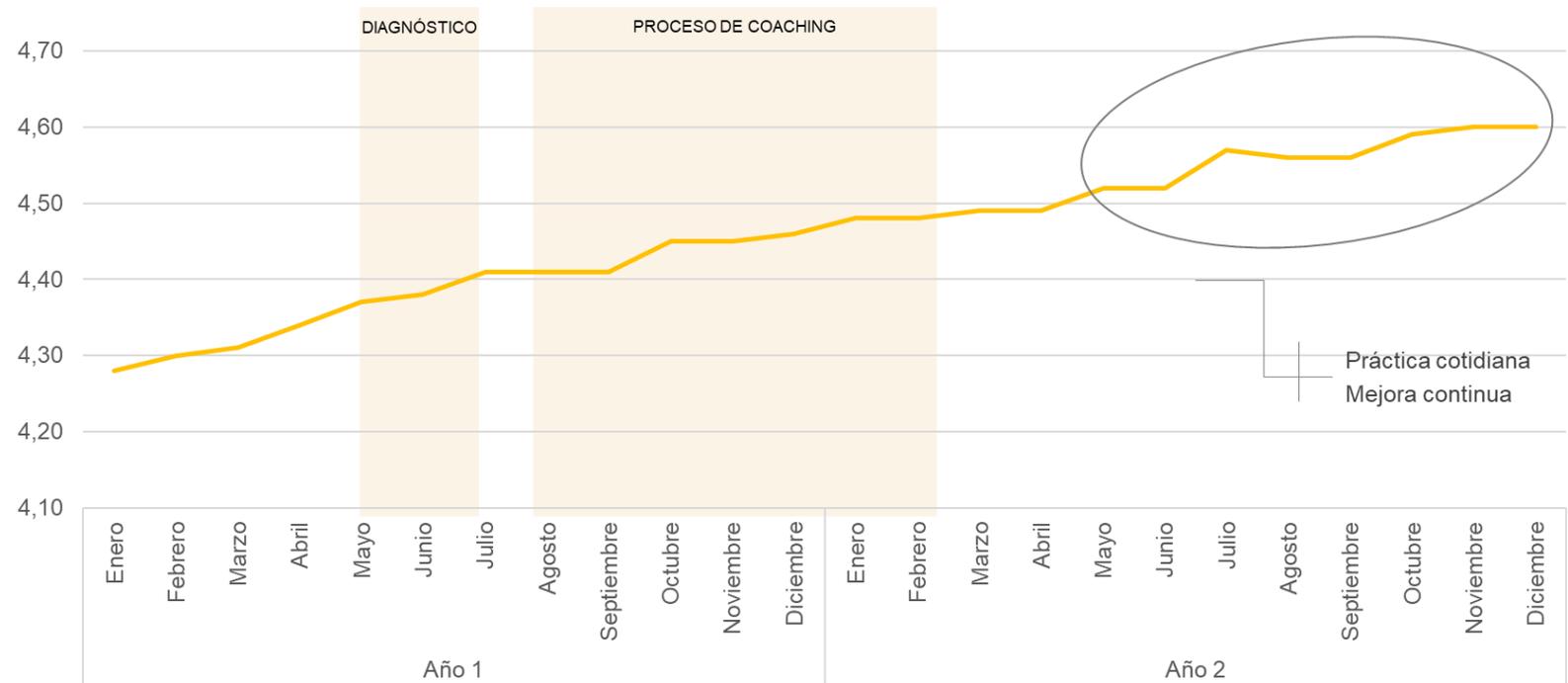
# Ejemplo coaching de equipo (I)



# Ejemplo coaching de equipo (II)

Gran empresa de servicios:

- Mejora proactividad y hábitos comerciales.
- Incrementa número de productos vendidos por cliente.
- Mejora margen.
- 3 de 4



# Conclusiones

- **Alinear objetivos** con necesidades organizativas.
- **Involucrar** a stakeholders clave.
- Seleccionar los **indicadores de gestión** adecuados.
- Evaluación con **enfoque longitudinal**:
  - Línea base + evolución + seguimiento posterior
- **Síntesis final** a stakeholders clave:
  - Sobre el indicador con **mayor nivel agregado**.
  - En situaciones complejas de gestión: **varios indicadores**.
  - Incluyendo otros aspectos **cualitativos** relevantes.