



Coaching empresarial: análisis de su impacto en el ámbito profesional actual y su incidencia en las empresas.

TRABAJO FINAL DE CARRERA

Irene Seguí Rodríguez

Mayo 2017

ÍNDICE

1. Introducción.	4
1.1 Resumen del trabajo.	4
1.2 Objeto del TFC.	5
1.3 Justificación de las asignaturas relacionadas.	6
1.4 Objetivos a cumplir.	7
2 Antecedentes y situación actual.	9
2.1 Origen.	9
2.2 Situación actual en el ámbito internacional.	12
2.3 Situación actual en el ámbito nacional.	16
2.4 ADESCO.	19
3 Coaching.	22
3.1 Definición.	22
3.2 Elementos del proceso del Coaching.	23
3.3 Tipos de Coaching.	25
3.4 Coaching y liderazgo.	38
3.5 Críticas sobre el Coaching.	43
4 Impacto del Coaching Empresarial en el ámbito profesional.	45
4.1 Introducción.	45
4.2 Relación entre empresas y Coaching.	45
4.3 La industria del Coaching.	48
5 Estudio real sobre una empresa dedicada al Coaching empresarial.	49
5.1 Antecedentes	49

5.2	Sobre la metodología utilizada para el estudio del caso: el cuestionario. ...	51
5.3	Elaboración del cuestionario.	55
5.4	Resultados del cuestionario.	59
5.4.1	Análisis del nivel de actividad.	64
5.4.2	Estrategia de mercado. Tipología de clientes.	65
5.4.3	Productos y servicios.	66
5.4.4	Problemas a resolver durante la aplicación de la herramienta.	67
5.4.5	Resultados conseguidos.	68
6	Análisis de los datos, propuestas y conclusiones.	70
6.1	Análisis de los datos.	70
6.1.1	Caso Creacy. Cómo afecta la aplicación del coaching empresarial a la esfera individual de los clientes	70
6.1.2	Caso Creacy. Cómo afecta la aplicación del coaching a nivel organizativo .	72
6.1.3	Caso Creacy. Nivel de concordancia con los datos obtenidos en el estudio de Coaching organizacional del ICF.	72
6.2	Propuestas.	76
6.3	Conclusiones.	78
	Bibliografía.	80
	Anexos.	84

1. Introducción.

1.1 Resumen del trabajo.

En los negocios del S XXI más innovadores y competitivos el factor humano se considera el principal recurso con el que cuentan las organizaciones, por ello es un campo que está en continua evolución, y en el que se desarrollan nuevos programas y herramientas con el objetivo de mejorar el rendimiento del capital humano y, en última instancia, obtener mayores resultados económicos.

En esta línea, el Coaching es una herramienta novedosa que se está arraigando en las prácticas de Recursos Humanos de las empresas para el desarrollo del personal, y además se está convirtiendo en una actividad profesional que empieza a tener cierta relevancia, generando importantes ingresos para la economía. Esta herramienta, que debe basarse en una relación de compromiso y responsabilidad entre dos personas: el coach (entrenador) y el coachee (entrenado), y en la que los dos operan con un vínculo y objetivo común, utiliza fundamentalmente técnicas conversacionales, que persiguen el crecimiento del coachee en un área previamente consensuada, donde el coach funciona como “socio facilitador” del aprendizaje.

El hecho de que el Coaching sea una herramienta novedosa, y que su incorporación en el día a día de las empresas sea relativamente reciente, implica que son muy pocas las publicaciones con resultados cuantificables sobre su aplicación. En este sentido, y dado que el Coaching está completamente orientado a la acción y a la clarificación, aspectos que en sí mismos ya son un beneficio, con este trabajo vamos a analizar, a través de diferentes publicaciones disponibles, y consultando los datos de algunas asociaciones que trabajan alrededor de este campo, los diferentes beneficios empresariales que se pueden obtener y que a nivel teórico incluyen aumento de las ventas, mejora de los beneficios, disminución de las horas de trabajo, equilibrio entre vida personal y vida laboral, entre otros (López, 2007).

Alrededor de esta herramienta se ha creado en España la Asociación Española de Coaching, (ASESCO, 2000), que se encarga de emitir certificados y de publicar

información, así como artículos sobre los diferentes tipos de Coaching y su repercusión en el mercado actual. (<http://www.asescoaching.org/>)

1.2 Objeto del TFC.

El objetivo principal de este Trabajo Fin de Carrera (TFC) es analizar el caso real de una empresa que tiene como actividad principal el coaching empresarial como herramienta para conseguir resultados, y contrastaremos en qué medida su metodología responde a los planteamientos establecidos en la literatura, centrandó el foco en los problemas que deben resolver en su actividad diaria, así como los resultados conseguidos.

Para alcanzar este objetivo en primer lugar analizaremos en qué consiste el Coaching, todas sus modalidades y especialidades, centrándonos principalmente en el Coaching empresarial. Estudiaremos las técnicas que se siguen en un proceso de Coaching y si realmente puede ser útil o no para las empresas, identificando las ventajas y resultados que se obtienen tras su aplicación. Además, y teniendo en cuenta que es una herramienta compleja, para la que los profesionales deben estar adecuadamente preparados, analizaremos también los diferentes mecanismos de control y de certificación que se han desarrollado, dado que una utilización incorrecta, o aplicada por un profesional no preparado, además de no aportar ningún beneficio empresarial puede generar desconfianza en el mercado y en los buenos profesionales.

En el estudio del caso analizaremos la empresa valenciana Creacy, que tiene como actividad principal el Coaching empresarial como centro de consecución de resultados. En este sentido, nos centraremos en obtener datos relativos a: sector principal de actividad, oferta de programas de Coaching, tipología de empresas objetivo, problemas a resolver durante la aplicación de la herramienta, así como resultados conseguidos.

1.3 Justificación de las asignaturas relacionadas.

Capítulo del TFC	Capítulo 2: Antecedentes y situación actual.
Asignaturas relacionadas	Introducción a los sectores empresariales (I.S.E) Economía Española y Mundial (E.E.M) Economía Española y Regional (E.E.R)
Breve justificación	En este capítulo se estudiará principalmente como se encuentra el sector en la actualidad y se revisarán los antecedentes, tanto a nivel nacional como mundial. Los conocimientos para realizar este tema se trabajaron en estas asignaturas.

Capítulo del TFC	Capítulo 3: Coaching
Asignaturas relacionadas	Dirección de Recursos Humanos (D.RR.HH.)
Breve justificación	El tema a estudiar en este proyecto guarda especial e indiscutible relación con todos los temas relacionados con la gestión de personal y Recursos Humanos. El Coaching ha sido estudiado en la licenciatura principalmente en esta asignatura, en ella se ha desarrollado y hemos conocido su aplicación en el mundo empresarial.

Capítulo del TFC	Capítulo 4: Impacto del Coaching empresarial en el ámbito profesional
Asignaturas relacionadas	Dirección de Recursos Humanos (D.RR.HH.)
Breve justificación	En esta asignatura conocimos como se puede aplicar el Coaching en la gestión de personal dentro de las empresas y del mundo empresarial en general.

Capítulo del TFC	Capítulo 5: Estudio real sobre una empresa dedicada al Coaching empresarial
Asignaturas relacionadas	Dirección de Recursos Humanos (D.RR.HH.) Dirección Estratégica de Proyectos Empresariales (D.E.P.E)
Breve justificación	En este capítulo se analizará una empresa concreta que se dedica a esta materia. En la asignatura DEPE han sido adquiridos todos los conocimientos necesarios para poder realizar este estudio de la empresa (Análisis DAFO, PESTEL, diamante de Porter, etc....)

1.4 Objetivos a cumplir.

El objetivo principal de este Trabajo Fin de Carrera (TFC), consiste en: Tratar de analizar en qué consiste el Coaching, todas sus modalidades y especialidades, y centrándonos principalmente en el Coaching empresarial. Estudiaremos las técnicas que se siguen en un proceso de Coaching y si realmente puede ser útil o no para las empresas, identificando las ventajas y resultados que se obtienen tras su aplicación. Además, y teniendo en cuenta que es una herramienta compleja, para la que los profesionales deben estar adecuadamente preparados, analizaremos también los diferentes mecanismos de control y de certificación que se han desarrollado, dado que una utilización incorrecta, o aplicada por un profesional no preparado, además de no

aportar ningún beneficio empresarial puede generar desconfianza en el mercado y en los buenos profesionales.

Para conseguir este objetivo analizaremos la actividad de la empresa Creacy, cuya actividad principal es el Coaching empresarial y la consecución de resultados. Analizaremos datos de su sector, de la oferta que proponen, su tipo de clientes y sus objetivos conseguidos.

Para finalizar, compararemos los resultados obtenidos con los datos publicados en el Estudio de Coaching de ICF 2016 (ICF, 2016) para comprobar si los datos del sector coinciden con los de su actividad empresarial, y a partir de esta comprobación, se le plantean propuestas de mejora para garantizar una mejor posición competitiva en el futuro.

2 Antecedentes y situación actual.

2.1 Origen.

Existen diversas teorías referentes al origen del Coaching y a sus supuestos padres. Tan dispares son las opiniones respecto de quiénes pudieron ser los impulsores de éste que aún a día de hoy, momento en el que la profesión se encuentra en pleno crecimiento y desarrollo en todo el mundo, siguen surgiendo opiniones sobre quienes pudieron ser los fundadores de esta herramienta, aunque sin duda alguna los tres filósofos que mayor influencia han tenido en la aparición de esta herramienta son: Sócrates, Platón y Aristóteles, debido a sus métodos utilizados en la antigüedad para transmitir su sabiduría, en los que a través de las preguntas, el filósofo ayudaba a su interlocutor a descubrir la “realidad”. El coaching también ha recibido notables influencias de corrientes filosóficas posteriores, como la filosofía existencialista, e incluso más recientemente, del ámbito deportivo.

El Coaching no es producto de una teoría personal con copyright, ni tampoco surgió como resultado de un grupo de personas que se plantearan la creación de una nueva herramienta para potenciar las ideas del ser humano.

Se debe entender el Coaching como una herramienta surgida por los diferentes conocimientos que se han ido adquiriendo en los diferentes lugares del mundo a lo largo de la historia.

Para poder conocer un poco más la esencia del Coaching debemos empezar por analizar este término, concretamente del origen del término Coach.

Como popularmente se sabe este término significa al mismo tiempo entrenador y autocar.

Se puede establecer un paralelismo etimológico teniendo en cuenta que el término “coach” deriva de un medio de transporte y, en cierto modo podemos entender el Coaching como una herramienta que transporta a las personas por el camino desde un punto concreto donde se encuentran en su vida a un objetivo que quieren alcanzar.

El coach, que sería el conductor de este coche, sería el guía en ese proceso del Coaching y ayudaría al cliente o coachee en su desplazamiento, pero nunca eligiendo el rumbo a seguir.

A partir de 1850 en Inglaterra, el término Coach se empezó a utilizar para nombrar a la figura del entrenador, aparte de para el medio de transporte. En 1960 este término empezó a utilizarse para distinguir algunos programas educativos, pero es en los años 80 cuando se empezó a hablar del Coaching como una profesión con formación y que necesitaba de credenciales. Es en este momento cuando el término Coaching empezó a entenderse como una nueva disciplina o herramienta.

El análisis terminológico de la palabra Coaching puede darnos cierta claridad sobre cuando surgió, pero no es suficiente esta analogía para poder saber cuál es el origen de esta herramienta, ya que ella surgió debido a diversas influencias a lo largo de la historia.

Para hablar sobre el origen filosófico del Coaching debemos trasladarnos hasta la antigua Grecia, hace miles de años, donde el filósofo **Sócrates** fue uno de los creadores de esta herramienta. Sócrates utilizaba el método del diálogo con sus discípulos para ayudarles a alcanzar la verdad a través de sus conocimientos. Su método consistía en conversar con ellos, y les realizaba diferentes preguntas, para conseguir que a través de ellas reflexionaran y sacaran a relucir la sabiduría que tenían dentro de ellos. Este método parte de la idea de que no es posible enseñar, sino que lo importante es que cada uno aprenda desde su propio conocimiento. Esta forma de pensar y actuar de Sócrates fue recogida por el Coaching y es tenida muy en cuenta a día de hoy.

El maestro Sócrates no es el único filósofo que ha contribuido a lo que hoy día conocemos como Coaching, su pupilo **Platón**, que llegó a convertirse en uno de los filósofos más reconocidos de la historia, fue el autor de los llamados “diálogos de Platón”, obras consideradas por muchos como las primeras sesiones de Coaching de la historia. Para Platón lo más importante de la conversación era el poder de las preguntas como fuente de conocimiento.

Tampoco podemos olvidarnos de unos de los grandes mitos filosóficos de la antigua Grecia, **Aristóteles**, quien también aportó su pequeño grano de arena con su obra “Tábula Rasa”, en la cual desarrolla la idea de que el ser humano puede conseguir todas aquellas metas que se proponga. Esta teoría plantea que los seres humanos se componen de dos partes:

- Por un lado el “ser”, aquello que viene dado, donde nos encontramos.
- Por otro lado, el “deber ser”, a donde se quiere llegar. Lo único que permite llegar de un punto a otro es la acción, y el Coaching el medio para trasladarse.

Lo que en la actualidad conocemos como Coaching hizo su aparición a mediados de los años 70, cuando **Timothy Gallwey** escribió un libro tras haber llegado a la conclusión que el peor enemigo de un deportista era su propia mente. En 1975 Gallwey publicó su libro “The inner game of Tennis” en el que desarrollaba las nuevas ideas psicológicas para ayudar a los deportistas a superar sus bloqueos y obtener un mayor rendimiento. Este método mostró unos resultados sorprendentes y esto inspiró a un londinense llamado John Whillmore, que basándose en las ideas de Gallwey fundó una escuela de entrenamiento deportivo donde aplicaba las técnicas de la obra de Gallwey. Esta escuela en un principio trabajaba en el ámbito estrictamente deportivo y con el tiempo logró adaptar con éxito este procedimiento al medio empresarial inglés, lo cual dio origen a lo que hoy conocemos como Coaching empresarial. John Gilmore se define como un entrenador de aptitudes, de talentos y de potencial (Gilmore, 2011).

Es decir, un facilitador que ayuda a pensar por sí mismo, a encontrar las respuestas y descubrir el potencial que nos llevará por el camino adecuado para conseguir el éxito buscado.

Llegados a ese punto, solamente era cuestión de tiempo que el Coaching empresarial se adaptara a la esfera personal y estuviera a la disposición de todos. El propulsor de esta labor fue Thomas J. Leonard, (Leonard T. J., 1998) , quien actualmente es reconocido como el padre del Coaching moderno.

Thomas J. Leonard (31 de julio de 1955 – 11 de febrero) fue fundador de la Coach University (CoachU) y de la International Coach Federation (ICF).

También fue fundador de la International Association of Coaches (IAC), la asociación de coaches profesionales más grande del mundo. Entre sus múltiples logros podemos destacar que escribió 28 programas de desarrollo profesional, algunos de los cuales son utilizados por coaches profesionales, empresas de formación y algunas de las mayores empresas del mundo. Fue autor de 6 libros relacionados con el coaching y de varios trabajos de publicación interna para la Coach University.

Dedicó su vida a presentar talleres y conferencias para coaches y trabajar en diversos proyectos creativos, por todo esto, es considerado el padre del coaching moderno.

Thomas J. Leonard adaptó el método del Coaching para hacerlo aplicable a la vida diaria. Fusionó conceptos empresariales, psicológicos, filosóficos, deportivos y espirituales.

2.2 Situación actual en el ámbito internacional.

En los últimos 10 años la disciplina del Coaching ha crecido a escala mundial, y la mayor organización dedicada al Coaching a nivel internacional, la International Coach Federation (ICF), (ICF, ICF, 2014) ha pasado de tener 3000 socios en 35 países a tener más de 25000 en 113 países (Torres, 2014). Si a este dato sumamos que todos los países cuentan con asociaciones nacionales propias que crecen al mismo nivel, podemos hacernos una idea de la crecida masiva que está viviendo el Coaching.

Cientos de personas trabajan como Coach en nuestro país, y esto es un movimiento que crece al alza. Otro dato de interés es que entre el 25% y el 40% de las 500 empresas más potentes de Estados Unidos según la revista Fortune emplea el coaching ejecutivo, indica un estudio de la consultora internacional Hay Group (Torres, 2014)

Según los datos que podemos encontrar en la Encuesta de Mercado de Coaching Ejecutivo en España, (Salinas, 2012), el perfil medio del coach en España ronda los 40 años, tiene unos 14 clientes (coachees) al año y sus sesiones son de hora y media, con una media de 250€ por cliente/sesión.

A nivel internacional podemos encontrar innumerables organizaciones y asociaciones de coaching. Hemos elegido las más representativas para explicarlas más profundamente:

International Coaching Federation (ICF)	EMCC	AIC
The logo for the International Coach Federation (ICF) features a stylized orange and blue graphic on the left, followed by the letters 'ICF' in a large, bold, blue font, and the full name 'International Coach Federation' in a smaller blue font below it.	The logo for the European Mentoring & Coaching Council (EMCC) consists of the acronym 'EMCC' in blue, with the full name 'European Mentoring & Coaching Council' in a smaller blue font below it. The text is positioned above a series of orange and yellow dots that form a curved path.	The logo for the International Association of Coaching (IAC) features the acronym 'IAC' in a bold, orange font inside a circular orange border. Below the circle, the full name 'International Association of Coaching' is written in a smaller orange font.

La International Coach Federation (ICF - Federación Internacional de Coaching) (ICF, 2016): se trata de la organización más importante a nivel mundial para coaches personales y profesionales. También es la fuente más importante de referencia para aquellos que buscan un coach. Se trata de una organización sin ánimo de lucro de asociación individual formada por profesionales de todo el mundo que practican el coaching profesional y personal, con casi 20.000 miembros en más de 90 países.

Los objetivos básicos de ICF son promover el arte, la ciencia y la práctica del coaching profesional. Otro de los objetivos que se persigue ahora mismo es poder situar a ICF en un nivel superior y que se convierta en una voz firme y unificada para la profesión del coaching, dando cada vez más valor para sus socios. Actualmente goza de reconocimiento mundial debido a:

- Sus competencias clave de coaching.
- Unir a sus socios en una comunidad de coaching global.
- Establecer un código profesional ético y deontológico.
- Desarrollar un programa de certificaciones para coaches reconocido internacionalmente.
- Ofrecer oportunidades de colaboración mediante las secciones locales de ICF.
- Fomentar y divulgar la investigación en coaching.

- Establecer pautas para los programas acreditados de formación en coaching.
- Fomentar debates temáticos a través de los grupos de intereses especiales.
- Organizar conferencias regionales e internacionales.
- Aliarse con socios estratégicos y de recursos para beneficio de los miembros de la organización.

La asociación prevé un futuro en el que el coaching formará parte integral de la sociedad, por lo tanto quiere que sus socios sean los representantes de la mayor calidad en coaching profesional. Por lo tanto, están trabajando en los siguientes objetivos para poder conseguir este reto:

- Aumentar el valor y el beneficio de la participación en ICF.
- Definir los niveles de referencia para los coaches profesionales, en la teoría y en la práctica.
- Ser considerada la fuente más creíble y fiable de información para los socios, la profesión y el público.
- Conseguir que los coaches con certificación de ICF sean los preferidos por las organizaciones y el público en general.

La organización ICF se organiza mediante un órgano que se encarga del cumplimiento de todos sus objetivos, que es la junta directiva.

ICF ha sido el impulsor de la regulación y certificación de la profesión de coaching, y actualmente ofrece tres niveles diferentes de capacitación, que dependen de la formación, experiencia y demostración de las competencias en rigurosos exámenes:

- ACC: Coach Asociado Certificado. Requisitos mínimos: 60 horas de formación específica de coaching y 100 horas de experiencia con clientes.
- PCC: Coach Profesional Certificado. Requisitos mínimos: 125 horas de formación específica de coaching y 500/750 horas de experiencia con clientes.
- MCC: Coach Master Certificado. Requisitos mínimos: 200 horas de formación específica de coaching y 2.500 horas de experiencia con clientes.

Ningún programa de formación y certificación del ICF permite obtener de forma automática la certificación, una vez superado el examen hay que cumplir unos requisitos mínimos exigidos de experiencia. (ICF, ICF, 2014)

European Mentoring & Coaching Council (EMCC) (EMC, 1992): El Consejo Europeo de Mentoring y Coaching tiene como objetivo promover la buena práctica del Mentoring y Coaching en toda Europa. En la actualidad existe un EMCC local en Bélgica, Bosnia, República Checa, Dinamarca, Alemania, Francia, Grecia, Irlanda, Luxemburgo, Malta, Polonia, Holanda, España, Suiza, Suecia, Serbia, Turquía y Reino Unido. La mayoría de los países cuentan con su página web nacional en su propio idioma.

El órgano principal que rige las directrices del EMCC es una junta directiva que hace cumplir el código ético. Este código ético, publicado y descargable en su página web, recopila todos los deberes y obligaciones que tiene el coach y/o mentor que cumplir en la ejecución de su actividad. Las actividades principales del EMCC son desarrollar estándares Europeos, principios de ética y un código para el ejercicio profesional que asegure la calidad en la empresa y la profesión. También organizan eventos y actividades en todos los países donde están presentes de forma prácticamente diaria, aparte de una conferencia anual en Noviembre a nivel global.

Siguiendo sus estándares de calidad se establecen cinco niveles de reconocimiento y certificación según el EMCC: ESQA, ESIA, ISMPE, EQA, EIA.

International Coaching Association (ICA) (ICA, s.f.): Es una fundación con más de 20 años de experiencia en coaching personal y empresarial. La filosofía de ICA es diferente a la de otros organismos y asociaciones vinculadas con el coaching, su función es dar las herramientas a los coaches para que piensen por ellos mismos y sean capaces de ser racionales y éticos. Entienden que no existe un solo método de coaching, hay que adaptarse a cada cliente. ICA provee de modelos de conocimiento y sabiduría a sus coaches para que sepan ayudar a sus clientes con la mayor eficacia posible.

ICA cuenta con un programa de certificaciones, pero para ser miembro de ICA no hace falta estar certificado por la organización. Ser miembro de ICA ofrece posibilidades

para acceder a material y recursos para continuar formándose, mientras que estar certificado por ellos da prestigio y una solvencia de conocimientos.

2.3 Situación actual en el ámbito nacional.

El Coaching llegó a España en el año 2000, y su desarrollo ha sido tan rápido que actualmente cientos de personas en nuestro país trabajan como “coach”. Podemos decir que el coaching ha despegado definitivamente en España. En otros países como Estados Unidos el desarrollo de este fenómeno tuvo lugar en los noventa y aquí se está viviendo actualmente. Desde el años 2000 hasta 2003 el crecimiento de esta disciplina fue moderado, sin embargo, a partir de ese momento la aparición de webs anunciando los servicios de coaching hizo mucho más visible y que llegara a todas partes esta herramienta.

Si nos paramos a pensar cuáles serán las perspectivas de futuro y cuál va a ser la evolución del coaching en nuestro país en los próximos años, tenemos que tomar como referencia a otros países que fueron pioneros en la materia, como Estados Unidos y Canadá. Debe esperarse que la evolución del coaching sea hacia una mayor especialización en las diversas materias, cuanto mayor sea la especialización mayor será la posibilidad de conseguir que el proceso sea exitoso (ICF, 2016)

La Real Academia Española ha aprobado el término coach definiéndolo como “aquella persona que asesora a otra para impulsar su desarrollo profesional y personal”. Lo reconoce como una nueva profesión.

La cantidad de expertos que se dedican al Coaching en España es imposible de saber, ya que muchos se asocian en colectivos internacionales y otros trabajan por libre, muchos de ellos sin ningún tipo de certificación.

En España no existe ningún grado universitario en la actualidad, pero las escuelas que se dedican a formar en esta rama van surgiendo sin parar. Las universidades al ver el interés y la demanda que está surgiendo, están empezado a organizar cursos de especialista y masters para formar en esta profesión.

Es importante que esta formación esté avalada por universidades, asociaciones nacionales o internacionales o escuelas de negocios.

Si establecemos un perfil medio del coach español, se trata de personas que cuentan con unos 41 años, cuentan con una media de 14 clientes anuales y cobran aproximadamente 250€ por una sesión de una hora y media, según la encuesta EMCE, elaborada en 2012 por miembro de AECOP (AECOP, 2012).

En España hay diversas asociaciones que certifican a los profesionales que se dedican al Coaching, en todas las ramas de este, siempre y cuando realicen cursos acreditados con una cierta duración establecida y se realicen un mínimo de horas de prácticas junto con otros profesionales ya acreditados. Entre las asociaciones más reconocidas a nivel nacional se encuentra:

International Coaching Federation (ICF)	Asociación Española de Coaching (ASESCO)	Asociación española de Coaching ejecutivo-organizativo y Mentoring (AECOP)
		

- **International Coaching Federation (ICF):** ya que se trata de una asociación internacional ya se ha definido en el apartado anterior a grandes rasgos. Ahora nos centraremos un poco más en cómo es esta asociación a nivel nacional.

ICF está presente en España desde el año 2004, y el objetivo al implantarse en España era promover el ejercicio del Coaching a nivel profesional en el país, cumpliendo los estándares de calidad y competencias establecidos por ICF a nivel mundial. En la actualidad, en España hay 700 miembros afiliados a esta organización (ICF, 2016).

Uno de los objetivos principales de ICF en España es luchar contra el intrusismo laboral que se sufre desde hace unos años. Para evitar que se ponga en entredicho la profesionalidad y competencias de todas aquellas personas que sí cumplen con todos aquellos requisitos exigidos para desarrollar profesionalmente esta actividad, se ha

desarrollado un sistema de validación digital que permite comprobar de forma sencilla e inmediata las credenciales del modelo ICF y la pertenencia a esta organización (ICF, ICF, 2014).

ICF España fomenta el aprendizaje continuo y los encuentros de los coaches ofreciendo conferencias periódicas a lo largo de todo el territorio nacional, y sobre todo a través de Jornadas Anuales de Coaching, consolidadas como cita imprescindible para profesionales del coaching y del ámbito empresarial (ICF, ICF, 2014).

- **Asociación español de Coaching (ASESCO):** Dedicaremos a continuación un apartado completo a explicar el funcionamiento de la asociación en España, ya que es la más importante y con más repercusión a nivel nacional.

- **Asociación española de Coaching ejecutivo-organizativo y Mentoring (AECOP):** se trata de la única asociación profesional centrada exclusivamente en el Coaching ejecutivo-organizativo en el ámbito de la empresa y las organizaciones. Es conocida como AECOP en España, pero tiene presencia en otros países como FIACE en Iberoamérica, y conocida como EMCC a nivel europeo.

La estructura de estas asociaciones se basa en unas agrupaciones federales compuestas por distintas asociaciones territoriales cuyos Presidentes forman, junto con el Presidente federal, el consejo Nacional.

Los objetivos principales que quiere promover AECOP como asociación son:

- Definir, promover y defender la práctica profesional del coaching en representación de sus asociados, con el respaldo de referencia europea EMCC y la colaboración con otras asociaciones profesionales.
- Establecer y fomentar los mejores estándares en el ejercicio profesional del Coaching Ejecutivo-Organizativo y el Mentoring para garantizar la integridad profesional de los coaches certificados.
- Desarrollar procedimientos y metodologías orientadas a apoyar y promover la práctica profesional en el marco competencial definido para el ejercicio del coaching, con autonomía y apego a la realidad sociocultural y empresarial.

- Facilitar y potenciar la relación, interacción e intercambio entre los asociados.
- Crear, mantener y potenciar las relaciones de la asociación con otras asociaciones profesionales y empresariales, instituciones y entes gubernamentales con el objeto de promover y resguardar la posición competitiva de los socios certificados en el mercado.
- Apoyar la profesionalización y actualización de los asociados en materia de conocimientos, tecnología y recursos.

La asociación tiene delegaciones territoriales en las distintas comunidades autónomas (AECOP, 2015).

2.4 ASESCO.

ASESCO es la primera asociación española de coaching, y también reconocida como la más prestigiosa. Fue fundada en 2000 y cuenta con un gran número de coaches asociados que se dedican profesionalmente a la práctica de esta profesión dentro de la modalidad de:

- Coaching personal
- Coaching empresarial y ejecutivo
- Coaching de equipos.

Los coaches pertenecientes a esta asociación han sido acreditados la gran mayoría a través de alguna de sus certificaciones. El objetivo de Asesco es dignificar y dar a conocer la profesión y velar por una práctica ética y profesional de los coaches. Cuenta con un comité de ética que hace que se cumplan las funciones y obligaciones que su propio código ético recoge.

Asesco certifica profesionales que cuentan con una amplia formación y una experiencia acreditada en todas las modalidades del coaching, siguiendo un proceso de certificación riguroso que cuenta con las mejores garantías en cuanto al ejercicio profesional.

La asociación también actúa como buscador de coaches para quien lo necesite, según las necesidades del cliente, dependiendo si es un particular o una empresa, podrá ser un coach personal, empresarial o ejecutivo, o de equipos si fuera necesario.

Asesco es en la actualidad la asociación que cuenta con un mayor número de programas formativos certificados oficialmente, un gran número de centros imparten su formación en Coaching Profesional con programas certificados y avalados por la asociación. La asociación acepta como asociados a los Centros Formativos, Escuelas e Institutos de calidad que siguen su filosofía para que puedan extender certificados de estudios. Asesco no certifica por centros formativos online o a distancia (ASESCO, 2000).

La asociación diferencia cuatro niveles de acreditación:

- **Miembro adherido:** personas que no se dedican profesionalmente a la profesión del coaching pero son simpatizantes y comparten los objetivos y misión de la asociación y se adhieren a ella para respetar y apoyar su código.
- **Coach asociado certificado (CAC):** todas aquellas personas que deciden asociarse tras haber superado y aprobado su formación como Coach en un centro formativo con un programa certificado reconocido y acreditado por Asesco.
- **Coach profesional certificado (CPC):**
 - CPC por programa formativo: Son aquellas personas que han finalizado y aprobado su formación como Coach con un programa formativo en coaching certificado por ASESCO y demuestran ante la Asociación su experiencia profesional en el coaching.
 - CPC por currículum libre: Son aquellas personas que han finalizado y aprobado su formación como Coach con un programa formativo en Coaching que no está certificado por ASESCO y demuestran ante la Asociación su experiencia profesional en el coaching.
- **Coach profesional senior (CPS):** Se trata de profesionales de la actividad que cuentan con una experiencia acreditada en ASESCO de un mínimo de 4 años como CPC.

Según la normativa de certificación que sigue ADESCO cada coach debe recibir una formación mínima de 140 horas de formación para poder ser certificado como tal (ADESCO, 2000).

3 Coaching.

3.1 Definición.

Encontramos diferentes definiciones si buscamos el término coaching. Estas son las definiciones que nos dan las tres principales asociaciones en la materia:

La definición que encontramos según la International Association of Coaching (IAC), “el coaching es un proceso transformacional de conciencia personal y profesional, descubrimiento y crecimiento”. (IAC, 2016)

La International Coach Federation (ICF) nos dice que “El coaching consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.

En cada sesión, el cliente elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. Este método interactivo crea transparencia y motiva al cliente para actuar. El coaching acelera el avance de los objetivos del cliente, al proporcionar mayor enfoque y conciencia de sus posibilidades de elección. El coaching toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que éste esté dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo conscientes de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del coach y la aplicación del método de coaching”. (ICF, ICF, 2014)

En último lugar, la Asociación Española de Coaching (ASESCO), “El coaching es una disciplina nueva que nos acerca al logro de objetivos permitiéndonos desarrollarnos personal y profesionalmente”. Es una competencia que te ayuda a pensar diferente, a mejorar las comunicaciones que mantienes y profundizar en ti mismo. Se podría decir que el coaching es el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su actuación. Es una actividad que genera nuevas posibilidades para la acción y permite resultados extraordinarios en el desempeño. Otra forma de definir al coaching es como de una alianza entre coach y cliente, es un acuerdo entre las partes, donde se establecen los objetivos a alcanzar, la

forma de llevar adelante el programa, la agenda de trabajo y la evaluación de los resultados que el “asistido” va alcanzando. Y se puede realizar mediante contacto directo, al teléfono y/o por e-mail.

El coaching es mucho más que una herramienta para la gestión, es un modo de ser y de hacer cotidianamente. Lo que lo convierte en una herramienta genial en la gestión de empresas y una herramienta de valor incalculable en el desarrollo personal para obtener metas tanto personales como profesionales”. (ASESCO, 2000)

Estudiando estas definiciones podemos entender que el coaching consiste en un entrenamiento personalizado llevado a cabo por un asesor personal o coach, para conseguir el máximo desarrollo personal y profesional, y conseguir una transformación, generando un cambio de perspectiva y aumento del compromiso y la responsabilidad, lo que se traduce en mejores resultados.

3.2 Elementos del proceso del Coaching.

Para conseguir los objetivos del coaching hay que dedicar esfuerzo y tiempo, pero también hay una serie de elementos que son fundamentales, existen muchos que podríamos detallar pero nos centramos en los más importantes y destacados:

- **Confianza:** se debe entender como elección propia, no una demostración hacia terceros. El miedo es el mayor enemigo de la confianza. Muchas veces no se consiguen las metas por miedo al fracaso o a al camino que hay que seguir para conseguirlo. Una de las principales funciones del coach es apartar el miedo y hacer que el coachee sea capaz de confiar en sí mismo y en sus virtudes para poder conseguir lo que se proponga.

Existen tres niveles básicos de confianza: la autoconfianza, el confiar en otros y el ser digno de confianza (Villar, 2013).

En el proceso del coaching la autoconfianza es la más importante, es lo que puede impulsar hacia el éxito, porque quien confía en sí mismo está satisfecho con su vida y es feliz. La autoconfianza siempre favorece el éxito independientemente de cómo se presenten las metas en el camino. Se debe potenciar la confianza, pero siempre siendo realista de las capacidades, una

excesiva autoconfianza puede hacer confiar en habilidades que aún no se poseen.

- **Compromiso:** supone una alianza entre los dos implicados en el proceso, coach y coachee, deben tener una unión que asegure la fluidez a lo largo del proceso de coaching. Dentro del compromiso también debemos incluir la confidencialidad, existe un compromiso entre ambos de no revelar la información y de respetarse durante el proceso. Existirá un compromiso de respeto hacia la persona que se tiene delante, de sus ideas, sentimiento, reacciones, acciones y emociones (Villar, 2013).

- **Motivación:** Está relacionada con las necesidades humanas, según Maslow, ya que siempre que un ser humano tiene una necesidad tiene la motivación de satisfacerla, es decir, sin necesidad no existe motivación. Podríamos comparar la motivación con el motor del mundo emocional, la motivación siempre es proporcional a la importancia que el individuo le da a conseguir sus anhelos. La motivación es esencial en dos momentos claves: en el inicio y durante el cambio. La autoestima y la confianza están ligadas a la motivación. (Nuñez, 2015)

- **Autoestima:** Es el valor que uno se da a sí mismo. Los seres humanos tienen la necesidad de creer en sí mismo para poder conseguir las metas y objetivos. La autoestima es lo que permite que sean cuales sean las circunstancias creas que puedes cambiar la situación y conseguir lo deseado, este pensamiento vuelve poderoso al ser humano. Esta creencia conduce a tener una actitud abierta al cambio y ofrece una oportunidad para desarrollar el potencial humano (Villar, 2013).



El peor enemigo del coaching se encuentra en la propia mente de las personas.

3.3 Tipos de Coaching.

En las últimas décadas el coaching se ha consolidado y especializado, apareciendo distintos tipos de coaching, diferenciándose entre ellos según el ámbito en el que se centran, en el tipo de cliente al que está enfocado o en la metodología específica que emplea.

Hay coaches que prefieren trabajar individualmente, otros en grupo. Las sesiones también pueden ser presenciales o a través de otros métodos como videoconferencia o correo electrónico, según las necesidades del cliente.

La clasificación más común de los tipos de coaching suele ser en función de la metodología que se utiliza, el tipo de persona a la que va dirigido o el área de trabajo a la que va enfocado:

❖ **Coaching según la metodología empleada:**

Coaching Ontológico:

El objetivo es mejorar y modificar la forma en la que se expresan los individuos, por lo tanto los procesos que se utilizan están orientados a la optimización de las herramientas lingüísticas, los procesos y el lenguaje utilizado por las personas. Este proceso utiliza preguntas, conversaciones y el movimiento corporal para provocar el cambio.

El coaching ontológico crea las aptitudes y actitudes necesarias para que las personas puedan crear nuevas ideas, busquen nuevos caminos, nuevos significados, tanto a nivel particular e individual como con la sociedad.

Este tipo de coaching surgió para que podamos hacernos cargo de todas las paradojas que actualmente la vida nos ofrece (estrés, tecnología ilimitada, consumismo...) (Aларcon, 2016).

Coaching sistémico

Este tipo de coaching es una herramienta que permite en una única sesión de una hora tomar conciencia de una situación para poder resolver dudas, dificultades, encrucijadas, viendo cómo va a ser la evolución del problema y su solución.

El coach simplemente actuará formulando preguntas al cliente que este deberá resolver él solo. El coach sistemático no emitirá opiniones o juicios sobre el tema a tratar, ni podrá dar consejos o pautas a seguir para poder encontrar la solución. La solución debe obtenerla el coachee por él mismo.

El coach parte del principio fundamente de que el cliente es parte de la solución y tiene la respuesta, deberá ayudarlo a llegar y obtener la máxima información posible, integrarla y recapacitarla para tomar una buena decisión y convertirla en acción a través de la observación y la pregunta.

Este tipo de coaching es denominado sistémico porque atiende al conjunto del sistema y opera con las leyes sistémicas. Los seres humanos vivimos integrados en sistemas y estamos entrando y saliendo de ellos continuamente, estas leyes nos afectan tanto si los individuos las conocen como si viven ajenos a ellas, aunque está claro que si las conocemos podremos ser más eficaces al entrar, interactuar y salir de los sistemas.

Las leyes sistémicas son seis, divididas en dos grandes grupos (Rafael Saiz, 2010):

Las tres primeras serán aplicables en el entorno profesional y familiar, actúan sobre todos los sistemas.

Las tres siguientes solamente pueden ser aplicadas a un entorno profesional y/o empresarial.

1ª Ley de Pertenencia. Crea vínculos indefinidos o temporales.

Todo miembro tiene derecho a pertenecer al sistema y nadie tiene derecho a excluirlo.

2ª Ley de Prevalencia o de Antigüedad. De entrada en un sistema concreto.

Quien ha llegado antes tiene derecho sobre el que llega después.

3ª Ley de Equilibrio. En el dar y recibir. Si no hay equilibrio el sistema se rompe.

Dar más, recibir más.

4ª Ley de Jerarquía. La dirección tiene prioridad.

Los que llegan a un puesto de jerarquía están al servicio de los demás. No todos somos igual.

5ª Ley de Reconocimiento. Según el rendimiento y la aportación.

6ª Ley de Aceptación. Hay que aceptar y reconocer lo que se tiene.

Una sesión de coaching sistémico puede ayudar siempre que se necesite (Rafael Saiz, 2010):

- Clarificar alternativas ante posibles encrucijadas.
- Obtener información, entendimiento de una situación.
- No perder tiempo y energía meditando una cuestión
- Sacar información relevante y/o importante en un tiempo limitado.
- Conocer las causas y los orígenes de los problemas.
- Diagnostico de las dificultades de funcionamiento.
- Tener otra visión de la realidad. Obtener otra mirada que pueda ampliar las posibles alternativas de solución.
- Tener directrices y claridad para tomar decisiones
- Mejorar algún área de nuestra vida.
- Desbloquear situaciones en el ámbito laboral o económico
- Saber por qué repetimos una y otra vez las cosas que nos afectan negativamente.

A nivel individual puede acudir cualquier persona que se vea afectada por una situación que desee resolver o clarificar.

A nivel empresarial deben acudir las personas que tengan la responsabilidad de tomar decisiones organizativas.

Las sesiones pueden ser de dos tipos:

- Abierta: El coach conoce todos los datos sobre el tema a tratar y los factores que influyen en él.

- Cerrada o confidencial: El cliente solamente facilita parcialmente la información. Puede facilitar el tema o los factores que influyen en él, pero nunca toda la información.

Coaching PNL (Programación Neuro-Lingüística):

Es un enfoque de la psicología aplicada que nació de la mano de John Grinder y Richard Bandler en California en los años 70. Ambos eran terapeutas, además de lingüistas y matemático e informático, respectivamente. La PNL responde a preguntas como: ¿Cómo hago lo que hago bien?, ¿Cómo podría mejorarlo?, ¿Cómo puedo conseguir las habilidades que admiro en otros?.

A la PNL se la ha llamado “la ciencia o el arte de la excelencia personal”, y también “el análisis de la experiencia subjetiva”. (Global Bridges, 2017)

Las siglas PNL significan Programación Neuro-Lingüística, lo que quiere decir:

P – PROGRAMACION – COMPORTAMIENTO

Al procesar nuestras vivencias y experiencia, que obtenemos a través de los sentidos y es interpretada con el lenguaje, creamos nuestros propios programas o secuencias que a su vez determinan nuestro comportamiento. Algunos de ellos nos favorecen, mientras que otros nos limitan, algunos son conscientes pero otros no. Una de las ventajas de la PNL es hacer conscientes los programas que no lo son y también reprogramar lo que nos puede ser útil para conseguir resultados satisfactorios.

N – NEURO – PENSAMIENTO

Nuestros sentidos nos permiten tomar información de nuestro entorno y procesarla mediante nuestro Sistema Nervioso, consciente o inconscientemente, lo cual determina nuestra manera de pensar. Al utilizar herramientas de PNL podemos modificar nuestro pensamiento accediendo a estados plenos de recursos en cualquier situación.

L – LINGÜÍSTICA – LENGUAJE

El lenguaje es la herramienta que se utiliza para describir las vivencias e interpretarlas, tanto a uno mismo como a los demás. Al tomar conciencia de ello podemos enriquecer

nuestra comunicación e incrementar nuestra habilidad de persuasión mediante el uso de modelos y estructuras de lenguaje que nos ofrece la PNL.

En concreto, La Programación Neurolingüística (PNL) enseña a utilizar el lenguaje interno del cerebro, a través de imágenes, sonidos y sentimientos, para comunicarse con uno mismo, y con el entorno, y decidir cómo sentirse o comportarse, brindando las herramientas necesarias para asumir el control de tu propia vida y de tu comportamiento .

Coaching con psicología positiva.

En 1998 nació una nueva rama de la psicología conocida como “psicología positiva” que se encarga de estudiar el funcionamiento óptimo del ser humano de manera científica. A partir de entonces empezó la investigación de aquellas fortalezas que hacen al ser humano vivir mejor y conseguir un bienestar laboral y personal. Desde entonces la psicología positiva se ha convertido en una disciplina consolidada de la psicología que dedica una cantidad enorme de recursos a la investigación e identificación de aquellos puntos fuertes que nos hacen estar bien en la vida.

La mayoría de los coaches no son psicólogos, pero sí que se basan de forma inconsciente en los principios de la psicología positiva para trabajar.

La psicología positiva no es lo mismo que el coaching. La psicología positiva es un área que aporta herramientas que un coach puede utilizar con un cliente para lograr un mayor éxito, se trata de una magnífica base para el coaching, fundamentada y consolidada. Desde este tipo de coaching se desarrollan las fortalezas de una persona (en lugar de gastar enormes cantidades de tiempo tratando de corregir las deficiencias), convirtiéndose en un enfoque más eficaz, agradable y productivo para la persona.

El coaching desde la Psicología Positiva es un enfoque que nos ayuda a trabajar en nosotros mismo de manera eficaz y a construir un repertorio de actitudes y de conducta para trabajar en nuestro objetivo. Un trabajo que se complementa con eficaces herramientas como el anagrama o la consolidación de actitudes y hábitos más eficientes (Burque, 2017)

A continuación detallamos las fortalezas que se suelen trabajar en el coaching positivo:

- Coraje, para conseguir el éxito es importante hacer frente a los miedos y aceptar los riesgos que hay que superar.
- Optimismo, creer en que se puede conseguir una meta es la mayor motivación.
- Persistencia, el desarrollo de la paciencia, la disciplina y la resistencia son claves para tener éxito.
- Vivir el presente.
- Entusiasmo y motivación, lograr y mantener altos niveles fuertes de pasión y excitación en todo lo que hagamos nos llevará más lejos en nuestros objetivos.
- Resiliencia, recuperarse de las adversidades graves es parte de nuestro desarrollo.
- Inteligencia interpersonal, construir relaciones sanas llenas de empatía y asertividad y en donde prevalece la filosofía de vida, ganar-ganar, algo indiscutible para nuestra victoria pública.
- Creatividad, elemento indiscutible para poder alcanzar nuestras metas.
- El “Flourishing”, vivir con un óptimo nivel emocional, construyendo fortalezas individuales, desarrollando un bienestar personal y adquiriendo una capacidad de afrontamiento ante situaciones críticas.
- Perspectiva, una fortaleza cognitiva que envuelve la conceptualización y el uso del conocimiento y experiencia dándole sentido, tanto para uno mismo como para los demás (Burque, 2017).

❖ **Coaching en función del área de trabajo**

Según el área de trabajo en la que se han especializado podemos encontrar diferentes tipos de coaching, desde el deportivo, hasta el familiar.

Los tipos más comunes y solicitados que vamos a analizar son los siguientes:

Coaching Personal o life coaching:

El coaching personal consiste en facilitar el desarrollo potencial de las personas para conseguir cambios profundos y alcanzar metas y objetivos.

Está basado en procesos de relaciones humanas, esto permite que sea una herramienta apta para trabajar con todo tipo de personas, independientemente de su religión y creencias personales. (Hilaire, 2013)

Los dos pilares en los que se apoya para motivar al ser humano son: la auto superación y la autorrealización.

Según T. Leonard “Un coach personal es tu socio en el logro de objetivos personales. Tu entrenador en herramientas comunicacionales y de vida, que te acompaña en la generación de cambios. Sostén incondicional de éxitos y errores. Guía en desarrollo personal. Co-diseñador en la creación de nuevos proyectos. Aliento en tiempos tormentosos. Es quien te despierta cuando estás dispuesto a escuchar tu propia alarma” (Leonard T. J., 2001).

Podemos decir que un coach personal ayuda a las personas a clarificar sus metas, ya sean laborales, personales, de relaciones...etc. y a ponerse en el camino correcto para conseguir alcanzarlas.

No hay que confundir el proceso de coaching con la psicoterapia, el coaching se basa en el desarrollo de la comunicación.

Durante el proceso se debe establecer una confianza íntegra entre coach y coachee. El coach debe poner toda su atención en el desarrollo de habilidades que mejoren las distintas áreas personales, como la vida sentimental, relacional, el estado físico o la obtención de metas personales. Una de sus tareas principales es ayudar a que el coachee sea consciente de sus debilidades para luego estar en una mejor posición cuando se enfrente a la consecución de sus objetivos. El coach ayuda al coachee a sacar lo mejor de sí mismo y a encontrar el camino que le lleve desde donde está hasta donde quiere estar.

Es de vital importancia la actitud que presente el coachee, debe de estar motivado para desarrollarse y creer que puede llegar a conseguir su meta. El coach debe motivar y animar en los momentos difíciles y canalizar la motivación para que se convierta en trabajo productivo.

El primer paso siempre es establecer las metas que se quieren conseguir, analizar la realidad actual y empezar a trabajar en el plan de acción para alcanzarlas.

El coaching es un proceso largo y en el que hay que tener en cuenta que no siempre se consigue el resultado deseado. Conviene analizar todas las opciones que surgen en cada sesión y la conveniencia o no de llevarlas a cabo, las opciones alternativas y el grado de satisfacción de la propia persona al tomar la decisión de cambiar una actitud o poner en marcha un nuevo proyecto.

Si durante el proceso la persona cree que su meta inicial ya no le satisface, es ella quien la cambiará o adaptará a la nueva situación, pero siempre hay que ser conscientes que es un proceso difícil y que puede presentar obstáculos que el coach debe ayudar a superar.

Este tipo de coaching está orientado a todas las personas que quieran mejorar su calidad de vida, su liderazgo personal y sus relaciones interpersonales. Va dirigido a todas aquellas personas que quieran realizar un cambio personal y/o profesional, independientemente de la edad.

Si hablásemos de cuánto tiempo dura este proceso podemos encontrar algunos datos medios, pero esto depende de lo ambiciosa que sea la meta a conseguir y del coach y coachee. El proceso suele durar de 8 a 32 sesiones de 55 minutos, aunque no hay nada establecido al respecto. El periodo entre sesiones es fijado siempre por mutuo acuerdo según las necesidades, siendo 6 meses el periodo medio para completar el proceso. Durante cada sesión el cliente elige el tema de conversión mientras el coach escucha y contribuye con preguntas y observaciones, esto crea transparencia y motiva al coachee para actuar y tomar decisiones.

El coach acelera el proceso de conseguir la meta deseada al proporcionar mayor enfoque y conciencia de sus posibilidades de elección.

El coaching personal siempre sigue unas fases establecidas según el ICF (International Coach Federation). Las fases más habituales en el proceso son (Rodríguez, 2016):

FASE 1 y 2: ENCUENTRO, EL OBJETIVO y LA SITUACIÓN ACTUAL.

En estas fases se realiza el encuentro con el cliente donde éste expone cuál es su objetivo, su meta o el nuevo camino que quiere seguir a partir de ahora. También se repasa a la situación actual, problemas, dificultades que le impiden llegar en estos momentos a su reto a conseguir.

Aquí nos daremos cuenta de algunas de las creencias que nos impiden realizar lo que nos proponemos y de qué manera podemos afrontarlas.

A parte de preguntas por parte del coach, también se utilizan dinámicas que ayudarán al cliente a darse cuenta que hay más oportunidades u opciones de las que ha visto hasta ahora.

Las visualizaciones también le ayudarán a encontrarse ya viviendo el objetivo y por lo tanto salir con las ganas y motivación necesaria para ir a por ello.

FASE 3: LAS OPCIONES.

A partir de preguntas y diferentes recursos como: brainstormings, mapas mentales, juegos y otros, aparecerán diversas opciones para llegar al objetivo deseado. Las iremos anotando y las valoraremos más adelante.

FASE 4: PLAN DE ACTUACIÓN y ACCIÓN

Valoraremos por cuál de las opciones aparecidas nos decantamos. Ventajas y desventajas de cada una de ellas, qué necesitamos para ponerlas en funcionamiento y pasar a la acción. A medida que vayamos avanzando podemos redefinir o ajustar el objetivo a objetivos intermedios que nos ayudarán a crear o consolidar el camino.

FASE 5: ANÁLISIS

Aquí analizaremos el resultado, si faltó alguna cosa y qué aprendizajes nos llevamos. También podemos ver qué necesitamos para continuar por ese camino y si una vez ahí nos aparecen nuevos retos o nuevas ilusiones.

En todo momento trabajamos tanto a nivel conceptual como emocional. Estamos muy pendientes de las emociones, pues ellas nos darán pistas de lo que necesitamos para actuar en consecuencia.

Por último añadir que ICF regula la aplicación del coaching mediante las siguientes definiciones, filosofía y competencias.

Coaching ejecutivo

“El coaching ejecutivo es una relación individualizada y de colaboración, entre un ejecutivo y un coach, con el objetivo de conseguir un cambio sostenido en su comportamiento y transformar su calidad de vida personal y profesional” (Skiffington, 2002)

Está principalmente enfocado a personas que tienen equipos bajo su responsabilidad, autónomos, emprendedores, directivos y a cualquier persona que quiera aumentar su capacidad de trabajo.

El coaching ejecutivo debería seguir un proceso de coaching cuando se encuentra en una situación que no le gusta y quiere cambiarla, pero sobre todo (Trapero, 2017):

- Cuando el ejecutivo no es un buen oyente y crea ansiedad a su equipo de trabajo.
- Cuando se boicotean las ideas que propone o las acciones que emprende.
- Cuando se siente inseguro a la hora de tomar decisiones importantes.
- Cuando se muestra incapaz de obtener provecho de los conocimientos, de la información o de la experiencia de uno mismo o de los demás (colaboradores, clientes, proveedores, jefes, etc.).
- Cuando delega con dificultad o no llega a delegar en nadie por falta de confianza.
- Cuando existe algún bloqueo que impide la consecución de los objetivos.
- Cuando gestiona mal el estrés.
- Cuando quiere desarrollar las competencias de liderazgo.
- Cuando quiere reconducir su carrera profesional.
- Cuando quiere gestionar mejor los cambios y/o los de sus empleados.
- Cuando quiere contrastar mejor las decisiones importantes.

Dentro del coaching ejecutivo podemos encontrar una enumeración de diferentes tipos:

- Coaching para las habilidades: va enfocado a una tarea o a un proyecto actual que se está llevando a cabo. El coach enseñará técnicas, actitudes y comportamientos para mejorar su rendimiento.
- Coaching para el rendimiento: se centra en la efectividad del ejecutivo en su trabajo actual.
- Coaching para el desarrollo: está enfocado al futuro, a afrontar futuros cambios importantes.

- Coaching para la agenda del ejecutivo: Se centra en cuestiones tanto personales como profesionales, principalmente para encontrar una conciliación entre la vida personal y laboral.

El objetivo principal del Coaching ejecutivo es desarrollar de forma personalizada el potencial del cliente y acompañarle para facilitar que consiga sus objetivos.

Coaching organizacional o empresarial.

El coaching empresarial es aquel que se lleva a cabo dentro de la empresa.

Puede realizar la función de coach una persona contratada específicamente para esta labor, o tratarse de un coach interno que podría ser el gerente o el personal cualificado de RRHH.

La tarea del coach es motivar a los empleados, hacerlos partícipes del trabajo y de la organización y buscar la mejor manera para que cada empleado pueda llevar a cabo su trabajo.

Algunos de los principales objetivos que podemos otorgar al coaching empresarial serían:

- Permite desarrollar más fácilmente las habilidades de los empleados. Cuando se consigue un logro esto infunde la confianza y la motivación necesaria para conseguir otro.
- Diagnostica problemas de desempeño de funciones y tareas. Consiguiendo detectar estos problemas se puede investigar cual es la razón y proponer caminos para mejorar el desempeño.
- Los empleados pueden aportar soluciones a diferentes problemas corporativos basándose en su experiencia, el coaching con empleado puede ayudar a corregir resultados insatisfactorios.
- Puedes ayudar a corregir comportamientos insatisfactorios.
- Ayuda a crear relaciones laborales productivas, al introducir el coaching en el lugar de trabajo las tareas se desempeñan con más colaboración entre los empleados y compañerismo.
- El objetivo del coach debe ser asesorar, puede ser un buen consejero para todo aquel trabajador que busque recibir consejos para mejorar.

- Permitirá conocer quiénes son los buenos trabajadores y elogiar su trabajo.
- Desarrolla comportamientos de autocoaching. Cuando el empleado es asesorado y conoce como enfrentarse a los problemas desarrolla la habilidad de auto gestionarse ante los desafíos.
- Mejora la actitud de los trabajadores.

Un buen coach debe analizar en profundidad cada caso, nunca se encontrarán dos casos igual, aunque varias empresas quieran conseguir un mismo objetivo, la pluralidad de los trabajadores hará que cada una necesite seguir un camino y unos pasos diferentes.

El coaching empresarial es nuestra herramienta a estudiar en este proyecto, por lo tanto, más adelante profundizaremos en sus características y particularidades con mayor detalle.

Coaching deportivo

El coaching deportivo se encarga de potenciar los recursos y el talento que tiene un deportista para mejorar su rendimiento siguiendo un plan de acción con el objetivo de conseguir una meta final. Se trata de un método de entrenamiento que hace consciente al deportista de sus capacidades y se focalice en su objetivo. La motivación es una de las herramientas principales para que el deportista aumente su deseo para alcanzar lo que quiere (Gutiérrez, 2017)

Se trata de uno de los tipos de coaching más utilizados en el mundo del deporte y de la competición; el entrenador de un equipo siempre se ha considerado su coach, aunque la figura de coach tal cual la conocemos ahora se aleja de cumplir las funciones de un coach deportivo. El coach deportivo trabaja para que el deportista consiga sacar a la luz su mejor versión, que sea fiel a sí mismo y desde ahí consiga sus objetivos. El entrenador se centra en los comportamientos del deportista. (César Piqueras, 2017)

El coach deportivo se centra en lo que está promoviendo su avance y lo que lo está impidiendo, hace que el deportista reflexione y tome conciencia de sus puntos críticos para alcanzar un alto rendimiento. El entrenador juzga los resultados del deportista. El coach deportivo no juzga, hace que sea el propio deportista quien juzgue su desempeño.

Hoy en día, la mayoría de los deportistas de élite cuentan con coaches que les ayuden a prepararse y en el terreno más actitudinal para ganar. Además de ocuparse de entrenar a un equipo o deportista, también debe motivar y ayudar a que el deportista consiga sus retos deportivos. El coach puede conseguir esto mediante las motivaciones, los objetivos y los planes de acción para la mejora y el cambio. Este es un ámbito en el que los entrenadores tradicionales no suelen entrar a menudo. El entrenador tiene el objetivo de que el deportista o el equipo ganen. El coach deportivo tiene el objetivo de que el deportista consiga sacar a la luz su mejor versión, que sea fiel a sí mismo y desde ahí consiga sus objetivos. El entrenador se centra en los comportamientos del deportista. El coach deportivo se centra en lo que está promoviendo su avance y lo que lo está impidiendo, hace que el deportista reflexione y tome conciencia de sus puntos críticos para alcanzar un alto rendimiento. El entrenador juzga los resultados del deportista.

Actualmente el coaching deportivo está muy de actualidad, aunque aún debe (EMC, 1992) Desarrollarse y darse a conocer más para un mayor aprovechamiento.

El proceso de coaching deportivo está estructura en una serie de pasos a seguir.

En primer lugar hay una toma de conciencia de la realidad y después ya se pasa al “querer” y al “saber”. Analizamos más detalladamente estas fases:

- 1- Toma de conciencia: Hay muchas formas de conseguir los objetivos, es importante marcar el camino hacia dónde se quiere llegar. El deportista debe visualizar sus metas para saber dónde quiere llegar y como, esto lo conseguirá con la ayuda y la guía del coach.
- 2- Querer: Una vez que el objetivo está localizado, el deportista debe querer conseguirlo. Sin la voluntad de que suceda un cambio, éste no sucederá. Cualquier duda en este punto puede resultar definitiva y hacer imposible que el deportista complete el proceso, ya que este punto suele ser en muchos casos costoso para el deportista.
- 3- Saber: Se tiene que seguir el camino del conocimiento aplicando técnicas necesarias para alcanzar los objetivos. Hay que trabajar de forma persistente para conseguir los cambios deseados. Se pueden aplicar herramientas como la

visualización o las afirmaciones, que reforzarían el camino que está siguiendo el deportista.

- 4- Actuar: Es el punto más importante. De nada servirá todo el trabajo previo si no se culmina el proceso con un buen desarrollo de la actuación. Hay que saber continuar adelante con el objetivo en mente y luchando por el deseo que mueve el deportista. El coach puede utilizar técnicas como el trabajo de los hábitos o el establecimiento y mejora del plan de acción, para que el deportista culmine todo el proceso alcanzando sus metas definidas en el inicio del trabajo de coaching.

En España contamos con una asociación sin ánimo de lucro dedicada exclusivamente a este tipo de coaching, la AECODE “Asociación Española de Coaching Deportivo” (AECODE, 2016) , cuyos principales objetivos son la divulgación, promoción y formación en España del coaching deportivo. Sostienen que mediante este tipo de coaching el equipo o la persona desarrolla habilidades como:

- Avanzar en su autoconocimiento, tanto emocional como mental.
- Identificar y transformar sus creencias.
- Transformar las dificultades y error en oportunidades.
- Desarrollar su autoconfianza.
- Identificar áreas de mejora.

3.4 Coaching y liderazgo.

Para hablar sobre la relación que existe entre el coaching y el liderazgo primero debemos hablar sobre qué es un líder y en qué consiste el liderazgo.

La palabra liderazgo define la influencia que una persona puede ejercer sobre otras para incentivarlas a trabajar de forma entusiasta por un objetivo común. La persona que ejerce el liderazgo es el conocido como líder.

El que desempeña la función de liderazgo es el que se distingue del resto por ser capaz de tomar decisiones para el equipo y sirve como inspiración al resto de miembros para alcanzar una meta común. En el liderazgo intervienen tanto el líder como aquellos que lo apoyan, que son conocidos como subordinados y permiten que el líder lleve a cabo su función de forma eficiente.

La función del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayoría de subordinados deseen alcanzarla y trabajen para conseguirla.

El liderazgo es fundamental dentro del mundo empresarial para sacar una organización adelante, pero también es muy conocido en otros ámbitos como en el mundo deportivo, la educación e incluso dentro de la unidad familiar.

Existe una clasificación del tipo de líderes que hay siguiendo diversos criterios:

- Líder informal: aquel que surge de manera natural o espontánea.
- Líder formal: es escogido por la organización.

Pero la clasificación más extendida es siguiendo el vínculo entre el líder y los subordinados (ARQHYS, 2014):

- Líder democrático: aquel que fomenta el debate y la discusión dentro del grupo y siguiendo todas las opiniones toma una decisión.
- Líder autoritario: aquel que decide él mismo por su propia cuenta sin consultar y sin justificarse. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional, no acepta el diálogo.
- Líder liberal: adopta un papel pasivo y entrega el poder a su grupo.

Para ser un buen líder hay que seguir unas bases que consisten en: estar informado de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar la labor de otros líderes para mejorar y adaptarse siempre que sea necesario. Los líderes son visionarios, son capaces de comprender las situaciones productivas antes de que sean obvias, son innovadores, carismáticos e inspiran confianza.

Un claro y conocido ejemplo de líder puede ser Bill Gates, un frustrado estudiante de Harvard que gracias a sus cualidades fue capaz de fundar una de las empresas más importantes del mundo, Microsoft, gracias a que consiguió dar confianza a empresas muy influyentes que confiaron en él. Se trataría del mejor ejemplo de un líder

visionario ya que comprendió que los ordenadores se convertirían en una parte indispensable del hogar (Suarez, 2015).

Pero tener una buena idea no es suficiente para convertirse en líder, es necesario saber llevarla a cabo y convencer a los que te rodean de que dicha idea es el mejor invento en el que se haya pensado jamás y que tiene como objetivo resolver nuestros problemas más importantes. Si conseguimos cautivar al público con nuestra idea, posiblemente nos convirtamos en un líder visionario y valorado por el entorno.

La formación en coaching para el liderazgo, o también conocido como coaching gerencial, amplía las competencias del gerente o directivo para ser el líder de un grupo u organización y guiarlo hacia una meta común y manejar eficazmente equipos de trabajo para alcanzar los objetivos de la organización y hacer frente a la competitividad del mercado actual.

El gerente que quiere convertirse en un coach gerencial debe adquirir ciertas competencias técnicas y gerenciales que le permitan generar motivación para conseguir que su grupo consiga un objetivo común. Hay muchos aspectos que influyen para poder actuar como un buen líder, por lo tanto se deben dominar competencias corporales y emocionales, además de las puramente lingüísticas y cognitivas, para lograr alcanzar un óptimo desempeño individual, grupal y organizacional.

El entorno de la empresa cada día es más cambiante, lo que conlleva que los atributos que debe poseer un gerente sean mucho más exigente, por lo tanto el tener cualidades de liderazgo es cada día más imprescindible. Sin una base es muy difícil innovar en la manera de negociación liderando a la gente, creando capital humano e intelectual, por eso, hoy en día se dispone de instrumentos, técnicas, herramientas y filosofías gerenciales adaptadas para convertir al gerente en líder y ser adaptable al entorno.

Cuando un gerente quiere desarrollar la función de coach con los empleados, pero no tiene formación y competencias suficientes o adecuadas, no será capaz de hacerle ver a los empleados el camino que deben seguir para conseguir la situación deseada, será muy difícil que les ayude a salir victorioso del proceso, incluso podría vivirse un efecto

contrario que desmotive al empleado o cause situaciones de estrés contraproducentes en el logro del objetivo.

Un gerente con formación en business coaching, especializado en liderazgo, posee competencias en liderazgo transformador, que le permiten generar una mayor participación, compromiso y desempeño, y en situaciones de crisis imprevistas, contingencias o emergencias saber gestionar con un menor grado de estrés, en concordancia con su rango dentro de la organización. Ser poseedor de estas competencias en liderazgo permite:

- Ejercer influencia sobre los otros, provocando identificación e imitación de sus actitudes, siguiendo su modelo de conducta moral y ética.
- Propagar motivación e inspiración que estimulen el espíritu de trabajo en equipo, efectuando optimismo y entusiasmo y compromiso con las metas y objetivos compartidos.
- Promover la estimulación intelectual promoviendo la creatividad, la propuesta de nuevas ideas y caminos, la búsqueda de soluciones y propuestas, siempre respetando todas las opiniones y sin críticas públicas de los errores cometidos.
- Prestar atención individualizada a cada persona, cada uno debe sentirse considerado y respaldado dentro del equipo.

Podemos diferenciar un gerente “tradicional” de un “líder coach” por lo siguiente:

- El gerente se dedica a controlar a sus colaboradores, mientras que el líder les da el poder suficiente para que asuman sus propias responsabilidades.
- El gerente vigila que los colaboradores cumplan sus funciones, el líder procura que estén suficientemente motivados para que los cumplan por si solos.
- El gerente tiene su poder por la autoridad de su cargo, el líder por las relaciones con la gente y el compromiso mutuo.
- El gerente se preocupa por lo que funciona mal en el presente, mientras que el líder mira hacia el futuro para aprovechar oportunidades.
- Un gerente dirige en base a premios y castigos, el líder confía en el equipo y deja que los colaboradores elijan sus conductas.

- El gerente es lógico, el líder es creativo.
- El gerente piensa que los colaboradores trabajan para él, el líder defiende que todos trabajan para todos.

Mostramos a continuación una tabla comparativa a modo de resumen que nos muestra las diferencias generales que existen entre el liderazgo tradiciones y el liderazgo del coaching (Gestiopolis, 2007):

	LIDERAZGO TRADICIONAL	LIDERAZGO COACHING
VISION DEL LIDER	“La cuota de ventas”.	El liderazgo, ser campeón.
PLANIFICACIÓN	Anual / Trimestral / Mensual.	Anual / Semanal / Diaria.
EJECUCIÓN – VALORACIÓN	Diaria / Mensual / Trimestral.	Diaria.
AJUSTES	Mensual / Trimestral	Día – día.
METAS	Cumplir las metas impuestas por la empresa.	El liderazgo de la empresa en el mercado. “Ganar todos los partidos”.
ESTILO DE DIRECCIÓN	Autoritario.	Mediante el ejemplo.
DISCIPLINA	Normas y Ordenes.	Mediante valores y ejemplo personal.
ESCENARIO DE TRABAJO	Oficina.	Terreno – Cliente
SELECCION DE PERSONAL	Generalmente delegado.	Dirigido y ejecutado personalmente con el apoyo de otras áreas.
ENTRENAMIENTO	Ocasional, sin objetivos de medio y largo plazo.	Día – día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo y orientado al desempeño.
ACOMPañAMIENTO AL TERRENO	Ocasional, para controlar, supervisar y dar órdenes.	Diario, para observar crecimiento y desarrollo y reformular planes de acción.
SISTEMAS MOTIVACIONALES	Económicos.	Económicos, sistemas de motivación individualizados y desarrollo de carrera.
SISTEMAS DE TRABAJO	Individualizado.	Trabajo en equipo.

La correcta formación en coaching gerencial está demostrado que amplía en forma importante las competencias del directivo para poder afrontar estratégicamente el liderazgo del equipo de personas que tenga a su cargo y de la organización, para mejorar los niveles de satisfacción y desempeño.

3.5 Críticas sobre el Coaching.

Citando a Nithin Noria (Malaret, El blog de Juan Malaret, 2011), decano en Harvard: “las modas del Management pueden ser devastadoras”.

El crecimiento exponencial que ha sufrido el coaching ha hecho que nazcan multitud de opiniones acerca de su funcionamiento y su eficacia.

Las principales críticas hacia el coaching vienen desde el sector de la psicología, criticando tanto a los profesionales que lo ejercen, para ellos insuficientemente preparados, como la metodología que utiliza.

Sin duda, los psicólogos son los que más se han visto involucrados en el debate sobre la eficacia y la aparición del coaching. Ellos defienden que el coaching, tal cual es entendido en la actualidad, no tiene por qué contar con un coach preparado, no tiene por qué ser psicólogo, puede ser arquitecto o informático, simplemente con hacer un curso de escasa duración, y en la mayoría de los casos no presencial, le capacita para ejercer su función de Coach. Los psicólogos defienden que cualquier persona que se dedique a aconsejar debería contar con la formación adecuada en psicología, ya que esta lleva años estudiando y reuniendo evidencias empíricas para explicar cualquier tipo de problema, y los consejos pueden influenciar en el camino de vida que se vaya a seguir. Se deben exigir unos mínimos de profesionalidad que garanticen unos principios éticos y metodológicos.

Los coaches no se pueden considerar mentores o buenos consejeros, ya que van a recibir una remuneración económica por ello.

Psicólogos consideran que parte del éxito del coaching viene dado por ser más barato y accesible que la mayoría de terapias, pero esto es solamente una sensación, ya que no hay nada más caro que pagar por algo que no funciona, o que al menos, no puede

saberse si funciona ya que no se puede hacer un estudio riguroso dada la inexistencia de un marco teórico. Si de verdad existiera una intención de aportar nuevas vías terapéuticas se debería emplear más recursos respaldados empíricamente, y es que sin duda, el coaching se ha convertido en un saco donde todo cabe.

La mayoría de los coaches abogan por el éxito y la capacidad de obtener resultados, de forma que se crea una visión superficial de la vida que puede ser rentable a corto plazo pero de escasa utilidad a largo plazo.

El mundo del coaching está cultivando la fama de ser sectario, ya que existe un marco teórico que se divulga en cursos y conferencias, la mayoría de pago que cuentan con mucha promoción.

Sin duda la mayor crítica se centra en la homologación de títulos, no es una formación reglada según los estándares académicos de los organismos institucionales. Algunos colegios de psicólogos y algunas facultades se plantean reglar la formación como un posible postgrado dirigido a profesiones socio sanitario, educativo, administrativo y empresarial. En la actualidad existen organismos como ASESCO e ICF que cuentan con cursos formativos autorregulados siguiendo sus propios códigos, pero esto no los estandariza.

No obstante, lo más importante es no cerrarse a las oportunidades y a los nuevos giros que da la ciencia, ya que el coaching ejercido por profesionales puede mostrar una larga lista de éxitos.

4 Impacto del Coaching Empresarial en el ámbito profesional.

4.1 Introducción.

El coaching está ligado directamente con muchas tareas diarias que se desempeñan en el trabajo, por lo tanto, un cambio de hábitos buscando acciones nuevas, nuevas rutinas o nuevas formas de comunicación, tendría una aplicación directa en el trabajo cotidiano empresarial.

El proceso de coaching en gran medida lo que pretende es salir de rutinas y romper con el camino que se sigue para conseguir un nuevo objetivo, una nueva visión.

El mundo empresarial está en constante movimiento y avance, las tecnologías no dejan de evolucionar y también las formas de hacer negocio, por lo tanto, los empresarios deben adaptarse constantemente y construir nuevos caminos. El coaching es un método que actualmente está ayudando a muchas empresas a buscar estos nuevos caminos.

En el mundo globalizado cada vez está más de moda en las empresas y organizaciones públicas el modelo “do it yourself”. Se está potenciando que el personal sea capaz de auto gestionarse, llevar sus propios procesos y decisiones. En muchos casos no están formados o cualificados para hacerlo, y en este momento es cuando hay que acudir a coaches para que den pautas al personal y lo formen para la autogestión. El seguir un nuevo método de trabajo también implica que los líderes deben adaptarse a un nuevo método de gestión y organización, a un nuevo método de liderazgo.

Comenzar a implementar coaching dentro de la organización es empezar a romper viejos moldes de la gestión de personal. Significa modernizarse y adaptarse a los nuevos tiempos para ser más eficientes.

4.2 Relación entre empresas y Coaching.

En los últimos años ha aumentado de manera significativa la demanda de coaching dentro de las organizaciones, y el motivo es evidente, esto es debido al constante

cambio que vive el mundo empresarial, las empresas necesitan acelerar el desempeño y la efectividad para formar y desarrollar la nueva generación de líderes. El coaching es la mejor herramienta para conseguirlo ya que encaja dentro de la velocidad de los actuales tiempos y en los variados retos del proceso de sucesión del management.

Es complicado que los ejecutivos que participan en el proceso de coaching hagan una valoración objetiva sobre el retorno de su inversión, pero todos aportan comentarios positivos acerca de su experiencia.

El informe elaborado en 2013 por PriceWaterhouseCooper para el ICF (ICF, Estudio de Coaching Organizacional ICF 2013, 2013) sobre el estado del coaching a nivel mundial nos dice que el retorno sobre la inversión (ROI)/ rendimiento de las expectativas (ROE) de la actividad del coaching es de un 28%.

Gran parte de las empresas acuden en busca de la ayuda de un coach empresarial cuando la falta de motivación les impide fijarse nuevas metas y objetivos. La motivación es imprescindible para conseguir nuevos proyectos y resultados.

Cuando una empresa se encuentra estancada un coach puede ayudarla a identificar los frenos y motivar al personal. Se debe realizar un estudio de las necesidades y establecer los objetivos, y a partir de aquí trabajar para proponer la metodología más adecuada. Contar con un coach es una herramienta que ahorra tiempo a la empresa, ya que permite acelerar el aprendizaje y no invertir tiempo en aquellos recursos que son ineficientes. El trabajo a realizar dentro de una empresa puede ser a nivel individual o grupal.

Los principales objetivos a conseguir a través del coaching empresarial suelen ser (Crescendo, 2015):

- Potenciar las competencias de los líderes
- Resolución de problemas externos e internos que afecten al rendimiento.
- Conseguir que el aprendizaje obtenido se pueda extrapolar a otras situaciones que tienen lugar en el trabajo.

- Motivar al personal.
- Ampliar las habilidades empresariales.
- Mejorar la calidad del trabajo.
- Mejorar las competencias de liderazgo y competencias funcionales de comerciales, y gestores de proyecto y otros colectivos críticos de la empresa.
- Mejorar el clima laboral, consiguiendo que los compañeros sean más empáticos y asertivos.
- Mejorar la visión estratégica en la empresa.
- Encaminar a que las personas y los equipos estén alineados con los objetivos empresariales.

Cada día más empresas confían en los coaches para potenciar el talento de sus directivos, y aunque está demostrado que trabajando con un buen profesional los resultados son garantizados, existen corrientes escépticas sobre la utilidad que pueda tener el coaching empresarial dentro de las organizaciones y respecto a su eficacia. Existen numerosos estudios e investigadores que valoran el retorno que tiene la inversión dedica a coaching dentro de la empresa.

Derek Steinbrenner, de Cambia Consulting y, Barry Schollosser de Strategic Executive Advisors realizaron una investigación sobre el retorno que tiene la inversión en coaching dentro de las empresas (Morales, 2008).

Para llevarla a cabo estudiaron varias compañías que trabajan con coaches de forma habitual, como son: Wachovia, Credit Suisse, Deloitte y Citi.

La conclusión es que el coaching tiene un impacto real en el negocio, todas las personas implicadas en él (coach, directivo y plantilla) le atribuye beneficios y un valor positivo para la organización.

El coaching empresarial al principio se utilizaba principalmente para potenciar y relanzar las carreras de los directivos de las grandes empresas, pero actualmente se utiliza más para el desarrollo de las virtudes de los empleados, incluso para crear mejor clima empresarial.

Si analizamos datos que nos han brindado otros estudios, podemos dar datos numéricos más concretos sobre el impacto del coaching dentro de la empresa.

Un estudio realizado por Manchester Inc. establecer que el retorno de la inversión realizada en coaching es de casi seis veces (Gimenez, 2014).

Por otro lado, la revista Public Personnel Management, comparaba el impacto que tiene la formación interna en la empresa con la formación combinada con coaching. Mientras que la formación aumentaba la productividad en un 22%, si esta era combinada con coaching se producía un incremento del 88%.

Entre el 21% y el 40% de las compañías del Fortune 500 utilizan en coaching, para desarrollar el talento de sus altos ejecutivos, y el retorno medio que obtienen de su inversión es del 529%, mejorando en áreas como la comunicación directa con los empleados, trabajo en equipo, satisfacción laboral, reducción de conflictos, relación con los clientes, compromiso organizacional, además de un beneficio intangible dentro del negocio. Las compañías del Fortune 500, han apreciado además, las siguientes mejoras (Gimenez, 2014):

- Calidad 48%
- Mejora organizacional 48%
- Servicio atención al cliente 39%
- Reducción de incidencias con el cliente 34%
- Retención de ejecutivos que recibieron coaching 32%
- Bajada de costes 23%

En conclusión, la utilización de la herramienta del coaching dentro de las empresas ha evolucionado de ser utilizada para los altos directivos a ser una herramienta implementada para todos los trabajadores. Con los datos que vemos, siempre que se utilice el método adecuado y contando con un buen profesional los resultados dentro de la organización son positivos y existe un retorno de la inversión.

4.3 La industria del Coaching.

Llegó a España en los 2000 y en la actualidad es una profesión ejercida por cientos de profesionales, aunque no podemos saber el número exacto, ya que aunque en la

actualidad la mayoría se encuentra asociado a colectivos nacionales o internacionales, sigue habiendo mucho otros profesionales que trabajan por libre. En los últimos años la disciplina se ha expandido a nivel global y la International Coach Federation (ICF) ha pasado de 3000 socios en 35 países a 25000 en 113. Actualmente en España hay más de 700 asociados en el ICF, el que se considera la asociación puntera (ICF, 2016).

En España el perfil del coach ronda los 40 años, trabaja con 14 clientes al año y la media de cobro es de 250 euros por sesión de hora y media, según la encuesta EMCE, elaborada por miembros de AECOP (AECOP, 2015).

Anualmente se genera un volumen aproximado de 2000 millones de dólares de facturación entre los 41300 coaches activos.

En España el 90% de los coaches se encuentran activos y el 40% tienen entre 46 y 55 años. El 27% de los Coaches españoles están especializados en el coaching ejecutivo o empresarial, y un 49% lo compatibiliza con la formación de otros coaches.

Si nos centramos en la formación, el 98% ha cursado estudios para desempeñar su labor como coach, y concretamente el 78% lo ha hecho en programas acreditados, donde la media de años de formación va de los 5 a los 10 años.

Si pensamos en el futuro, los estudios confirman el crecimiento sostenido del coaching ejecutivo en España, y establecen que continuarán naciendo oportunidades dentro de este sector. Todos aquellos que sepan aprovecharlas podrán consolidar su labor en las organizaciones españolas (Gimenez, 2014).

5 Estudio real sobre una empresa dedicada al Coaching empresarial.

5.1 Antecedentes

Creacy es una empresa dedicada a la consultoría para el desarrollo de personas y organizaciones. Ubicada en Valencia, cuenta con una amplia cartera de clientes que respalda su larga experiencia en el sector y su buen hacer.

Su equipo está formado por Marcos y Onofre, dos profesionales que entienden que toda organización está siempre en un continuo cambio y evolución. Esta evolución no depende solamente del entorno, sino de las personas que saben jugar un papel

fundamental en él. Entienden la organización como un órgano vivo y que considera que el motor del cambio son las personas.

Para que nos puedan ofrecer la visión que ellos tienen del sector de Coaching empresarial según su experiencia, debemos pensar en cómo vamos a recabar la información necesaria para hacer un posterior estudio.

Conocemos diferentes métodos para recabar información sobre un sector y poder analizar datos como serían (entre otras):

- Encuesta
- Cuestionario
- Entrevista
- Observación

Analizando las ventajas e inconvenientes de cada método y teniendo en cuenta que queremos interrumpir lo menos posible en la labor empresarial de Creacy hemos considerado que el método que más se adapta a nuestras necesidades para recabar información sería la realización de un cuestionario estructurado inicial, que nos permitirá recabar la información de interés para nuestro análisis, seguido de entrevistas en profundidad, que nos permitan profundizar en aquellos aspectos que consideremos más relevantes para nuestro análisis.

Como resultado de nuestro análisis obtendremos un estudio descriptivo que nos permitirá identificar cómo afecta la aplicación de esta técnica, teniendo en cuenta la experiencia de la empresa analizada, a:

- La esfera individual de los clientes
- El nivel organizativo, para determinar si con el coaching se consiguen cambios clave para el desarrollo empresarial

Adicionalmente, contrastaremos el resultado de nuestro análisis descriptivo con los datos obtenidos en el ICF Global Coaching Study 2016 (ICF, 2016), para identificar en qué medida la empresa analizada responde a los datos obtenidos en este estudio realizado a nivel mundial.

5.2 Sobre la metodología utilizada para el estudio del caso: el cuestionario.

Se define el cuestionario como el entorno físico utilizado para recopilar la información de los encuestados, estructurado en preguntas y sus correspondientes lugares destinados a la respuestas, con informaciones adicionales referentes a normas y comentarios a seguir por los entrevistadores.

El elemento básico dentro del cuestionario es la elaboración del mismo, ya su diseño puede influenciar en los resultado obtenidos, incluso condicionar las respuestas obtenidas. Hay que tener en cuenta que no existen principios básicos que garanticen el diseño efectivo y eficiente del cuestionario, esto dependerá de la redacción, del formato de las preguntas o tipo y del orden en el que se encuentren. Por lo tanto, su elaboración es fundamental, un cuestionario mal diseñado puede proporcionarnos preguntas que nos lleven a conclusiones erróneas y a una mala interpretación.

Las respuestas deben ser comparables y tener rigor, esto hace que sea necesario contar con un instrumento que permita estandarizar las variables objeto que se van a estudiar y hacer posible que el mensaje llegue por igual a todos los sujetos. Nuestro cuestionario va a ir dirigido solamente a un receptor, por lo tanto vamos a evitar este riesgo.

Cada pregunta o ítem del cuestionario debe ir relacionado con una cuestión que queramos analizar, no debemos hacer preguntas sin fundamento que pueden confundir y además aumentan el coste de la investigación.

En relación a esto, Dillon, Madden y Firtle (Dillon, 1996), proporcionan unes reglas útiles para seguir para el diseño de las cuestiones:

1. Para redactar cada cuestión debemos reflexionar antes sobre el problema que sustenta la investigación y sobre la información que necesitamos. Estos problemas nos deben dar unas preguntas que son las que deben ser incluidas en el cuestionario.
2. Diseñar el cuestionario teniendo presente las preguntas que plantea la investigación.
3. Debemos saber relacionar cada información obtenida con el problema planteado en la investigación.

La recogida de datos en la encuesta se puede conseguir de varias maneras, ya que se contemplan diversas formas de estructuración en la forma de recoger la información. Podemos diferenciar tres tipos de cuestionarios en función de su nivel de estructuración:

- No estructurados: el encuestador tiene libertad para seguir el orden que considere pertinente y para proponer nuevas preguntas, simplemente posee un guion que permite organizar la información que va recabando con preguntas generales.
- Estructurado: toda la información está redactada de forma explícita, ordenada y estandarizada, no es posible salirse de las cuestiones ni del orden, que se ha establecido con un objetivo.
- Semiestructurado: se trataría de un paso intermedio entre ambos.

Su nivel de estructuración también puede depender de si nos encontramos en una investigación muy generalizada o incluso en los primeros pasos de esta, donde puede que no sea necesario ser tan exigentes con el orden o con la acotación de las respuestas. Si nos encontramos en investigaciones más detallistas o ya perfilando los últimos pasos puede que necesitemos preguntas más específicas (Dillon, 1996).

También es aconsejable que antes de empezar con la redacción del cuestionario se recabe toda la información posible sobre el tema a estudiar, esto nos permitirá ser más concretos en las cuestiones y enfocar mejor las preguntas para conseguir la información deseada. Además, se deben tener en cuenta otras consideraciones generales como:

- Temas más importantes a tratar.
- Duración máxima.
- Diseño de cabecera para conseguir los datos del entrevistado.
- Redacción de instrucciones para el entrevistado.
- Petición de colaboración.
- Introducir los datos del encuestador.
- Material auxiliar (si fuese necesario).
- Impresión y diseño final.

El orden de las preguntas también es un tema de vital importancia en el diseño del cuestionario. Existen una serie de consejos estandarizados que se deben seguir (Dillon, 1996):

- Comienzo: para evitar desconfianzas o suspicacias con el entrevistado es necesario que en el primer paso se indique quién realiza la entrevista, cual es el objetivo de la información recabada y para qué se va a utilizar. También es importante exponer la confidencialidad de la información cedida.
- Primera pregunta: la primera pregunta va a establecer el tono del cuestionario. Es importante elegirla bien para motivar al encuestado y que quiera colaborar. También es aconsejable introducir las preguntas más fáciles al principio para motivar con el avance.
- Orden lógico: las preguntas deben seguir un orden lógico, siempre que se hable de un mismo tema se debe agrupar todas las preguntas, y es aconsejable realizar alguna pregunta de unión entre bloques o alguna frase que pueda transmitir que se va a cambiar de tema.
- Ir de lo general a lo específico: seguir el orden de embudo es aconsejable siempre que damos por supuesto que el encuestado conoce el tema sobre el que vamos a tratar. Es aconsejable seguir este orden, pero sería obligatorio en los casos en los que una pregunta posterior específica pueda sesgar la información dado en una pregunta general anterior.
- Es aconsejable introducir preguntas de control para comprobar que el encuestado está atento y verificar las respuestas obtenidas.
- Ubicación de las preguntas: las preguntas que se consideren de especial relevancia deben introducirse en la mitad del cuestionario, ya que en ese punto ya contamos con la motivación del encuestado. Las preguntas más comprometidas es aconsejable introducirlas al final por si causan rechazo o abandono.
- Al final se debe agradecer la colaboración e introducir preguntas para aliviar la tensión del encuestado.

Esquemmatizando, el orden lógico que debe seguir un cuestionario sería:

1. Presentación y justificación del estudio
2. Preguntas introductorias
3. Preguntas clave para la investigación
4. Preguntas difíciles
5. Preguntas comprometidas
6. Datos personales
7. Agradecimiento

El componente principal del cuestionario son las preguntas. Para su redacción se deben tener en cuenta unas características básicas principales:

- Deben estar formuladas en un lenguaje entendible (excepto que se dirijan a un público específico donde podríamos incluir términos técnicos).
- Deben ser cortas, para no despistar al entrevistado.
- Han de ser neutras e imparciales.
- Deben ser claras y evitar la ambigüedad, para que el entrevistado sepa qué se le está preguntando.
- Deben invitar a la colaboración, para que el encuestado quiera y pueda responderlas.

También hay que ser cuidadosos al elegir el tipo de pregunta que se va a formular, ya que cada una de ellas tiene una función (Dillon, 1996):

- a. Según la respuesta posible:
 1. Abiertas: solamente se formula la pregunta, sin establecer una categoría para la respuesta. No deben utilizarse demasiado porque después se deben cerrar y estandarizar para ser valoradas.
 2. Cerradas: Hay dos tipos:
 - Dicotómicas: La respuesta solamente puede ser Sí o No, en algunos casos de incluye Ns/Nc.
 - Categorizadas: de incluye la respuesta de forma categórica, ya se incluyendo posibles respuestas o numerando la intensidad de creciente a decreciente.
- b. Según su función:

1. Filtro: se utilizan para eliminar aquellas personas a las que no les afectan determinadas preguntas posteriores.
 2. Batería: Las preguntas tratan sobre el mismo tema y deben ir juntas en forma de batería, aumentando según su complejidad. Esto se denomina “embudo de preguntas”.
 3. De control: se utilizan para comprobar la credibilidad y veracidad de las respuestas obtenidas, por ejemplo, incluir preguntas iguales pero redactadas de forma distinta.
 4. Amortiguadoras: se utilizan cuando vamos a preguntar sobre temas comprometidos o que pensamos que serán reticentes a responder. Se utilizan para suavizar la preguntar.
- c. Según el contenido:
1. Identificación: sitúan las condiciones en la estructura social: sexo, edad, profesión...
 2. Acción: tratan sobre acciones que realizan los entrevistados.
 3. Intención: averiguan sobre las intenciones en un tema concreto.
 4. Opinión: Indagan sobre la opinión en un determinado tema.
 5. Información: analizan el grado de información que tiene le encuestado sobre un determinado tema.
 6. Motivos: tratan de averiguar el porqué de determinados actos u opiniones.

5.3 Elaboración del cuestionario.

Una vez conocemos todos los puntos que debemos tener en cuenta en la redacción de nuestro cuestionario, y teniendo en cuenta que va dirigido solamente a una empresa, decidimos que utilizaremos un cuestionario que enviaremos por correo electrónico para que lo puedan responder de forma tranquila y meditada.

Tenemos 5 temas principales sobre los que queremos averiguar información para sacar las conclusiones, estos temas son:

- Nivel de actividad de la empresa
- Tipología de los clientes

- Productos y servicios
- Problemas que plantean los clientes
- Resultados que se consiguen
 - o A nivel del individuo
 - o A nivel de la organización

No debemos perder de vista estos temas para la elaboración de nuestras preguntas, para ello dividiremos el cuestionario en diferentes baterías de preguntas:

Cuestiones sobre la actividad empresarial:

1. ¿Cuántos años lleva activa vuestra empresa?
2. ¿Qué media de clientes podéis atender mensualmente?
3. ¿Habéis tenido que obtener algún certificado a modo de coach?
4. ¿Os ha afectado directamente la crisis económica en vuestra actividad?
5. ¿La crisis que tanto ha afectado a muchos sectores, ha impulsado a que empresarios acudan a vosotros buscando ayuda?
6. ¿En los últimos años es más frecuente contar con un asesor o coach empresarial, habéis notado esta subida de demanda en el sector?
7. ¿Existen muchas empresas trabajando en vuestro mismo sector?
8. ¿Creéis que actualmente estamos viviendo una moda que hace que más empresarios acudan a contratar servicios como el vuestro? O simplemente es porque este sector se ha dado a conocer?
9. ¿Cómo suelen conocer vuestros servicios los clientes:
 - Redes sociales, web...
 - Teléfono
 - A través de otros clientes
 - En la oficina
 - Otros....

Sobre la tipología de clientes:

10. ¿Acuden a vosotros más hombres o mujeres?
11. ¿Edad media de los clientes?
12. ¿Habéis notado si algún sector empresarial demanda vuestros servicios más que el resto?
13. ¿Vuestro principal cliente suelen ser empresarios experimentados o emprendedores?
14. ¿Vuestros clientes suelen ser autónomos o trabajadores por cuenta ajena?
15. ¿Trabajáis para empresas de forma interna para mejorar los resultados de sus empleados?

Sobre los productos y servicios que ofrecéis:

16. ¿He leído que tenéis un método propio, cómo se llama y cuáles son sus principales características?
17. ¿Cómo surgió?
18. ¿Vuestro método de trabajo va enfocado a conseguir una meta concreta, o puede ser un cambio general?
19. ¿Siempre seguís el mismo método o lo adaptáis a cada cliente?
20. ¿Es el cliente el que llega a vosotros con un objetivo claro? O tenéis que vosotros ayudarle a definirlo?
21. ¿Quién propone la forma en la que hay que trabajar, vosotros o el cliente?
22. ¿Cuándo conocéis el objetivo del cliente, le proponéis un número limitado de sesiones o esto varía según la evolución?
23. ¿Cuántas sesiones suele necesitar un cliente medio?
24. ¿Las sesiones con el cliente son individuales o grupales?
25. ¿Cuánto suele durar una sesión?
26. ¿Las visitas las marcáis de forma semanal, mensual...?

27. ¿Los clientes se van a casa con “deberes” para hacer después de la sesión, o simplemente se trabaja con vosotros?

Sobre los problemas que plantean los clientes:

28. ¿Son los clientes los que detectan el problema que tiene y acuden a vosotros, o por otro lado, acuden buscando ayuda y vosotros les descubrís el problema a resolver?
29. ¿Me podrías detallar los tres problemas más recurrentes que os plantean los clientes:
30. ¿Según vuestra experiencia, las situaciones personales suelen influenciar en el éxito laboral de los empresarios?
31. ¿Acuden a vosotros en mayor porcentaje empresarios exitosos o empresarios que buscan impulsar de nuevo su empresa?
32. ¿Acuden a vosotros trabajadores en situación de desempleo para reinventarse en su vida laboral?

Sobre los resultados conseguidos:

33. ¿Qué % de éxito soléis tener en vuestro trabajo con empresarios?
34. ¿Hay clientes que abandonan el proceso antes de conseguir su objetivo?
35. ¿Hay clientes que trabajan con vosotros para conseguir un objetivo y, pasado un tiempo, vuelven a solicitar vuestra ayuda para conseguir otra meta?
36. ¿Hacéis algún seguimiento a los clientes que ya no trabajan con vosotros, por ejemplo, encuentros anuales?

- Resultados a nivel de individuo:

37. ¿Disponéis de algún método para valorar los resultados/avances conseguidos por los clientes?
38. ¿Qué aspectos, a nivel personal, son los que más demandan los clientes: liderazgo, motivación, estrategia, gestión de equipos, otros

- Resultados a nivel organizativo:

39. ¿Disponéis de algún método para valorar los resultados/avances conseguidos por las empresas con las que trabajáis?

40. ¿Qué aspectos, a nivel organizativo, son los que más demandan los clientes: ventas, marketing, gestión de recursos humanos, estrategia, mejora de productos, gestión de la i+d+i, otros

5.4 Resultados del cuestionario.

Presentamos aquí las respuestas obtenidas al formulario por la empresa. Basándonos en estas respuestas y en la experiencia y entrevista en profundidad que se ha hecho, se han obtenido los datos que han sido analizados para realizar el estudio.

Cuestiones sobre la actividad empresarial:

1. ¿Cuántos años lleva activa vuestra empresa? *7 años*
2. ¿Qué media de clientes podéis atender mensualmente? *Los dos primeros años tendíamos unos 50 clientes mensuales. Cuando llevábamos dos años cambiamos nuestra forma de trabajar y profundizamos más en los clientes, ahora atendemos de media 20 clientes mensuales.*
3. ¿Habéis tenido que obtener algún certificado a modo de coach? *Sí*
4. ¿Os ha afectado directamente la crisis económica en vuestra actividad? *Sí*
5. ¿La crisis que tanto ha afectado a muchos sectores, ha impulsado a que empresarios acudan a vosotros buscando ayuda? *Al principio de la crisis sí, en los últimos dos años no hemos notado aumento. Será porque los empresarios ya se han adaptado.*
6. ¿En los últimos años es más frecuente contar con un asesor o coach empresarial, habéis notado esta subida de demanda en el sector? *No*
7. ¿Existen muchas empresas trabajando en vuestro mismo sector? *Sí, muchas cualificadas y otras aprovechando el momento de auge.*
8. ¿Creéis que actualmente estamos viviendo una moda que hace que más empresarios acudan a contratar servicios como el vuestro? O simplemente es

porque este sector se ha dado a conocer? *Se ha dado a conocer el sector y es más fácil acceder a profesionales.*

9. ¿Cómo suelen conocer vuestros servicios los clientes:

- Redes sociales, web...
- Teléfono
- A través de otros clientes
- En la oficina
- Otros....

Sobre la tipología de clientes:

10. ¿Acuden a vosotros más hombres o mujeres? *Nosotros concertamos citas con empresas para vender nuestros servicios y la mayoría de altos cargos y directivos son hombre, por ese motivo nuestros clientes terminan siendo hombre.*

11. ¿Edad media de los clientes? *De 40 a 50 años.*

12. ¿Habéis notado si algún sector empresarial demanda vuestros servicios más que el resto? *Cuando empezó la crisis notamos que acudían a nosotros muchos empresarios del sector de la construcción. En lo últimos años tenemos clientes de todos los sectores y va variando, no podemos destacar ninguno.*

13. ¿Vuestro principal cliente suelen ser empresarios experimentados o emprendedores? *Empresarios que ya llevan una trayectoria.*

14. ¿Vuestros clientes suelen ser autónomos o trabajadores por cuenta ajena? *Suelen ser autónomos y administradores de sociedades. En menor medida tratamos con gerentes de empresas que trabajan por cuenta ajena.*

15. ¿Trabajáis para empresas de forma interna para mejorar los resultados de sus empleados? *Sí*

Sobre los productos y servicios que ofrecéis:

16. ¿He leído que tenéis un método propio, cómo se llama y cuáles son sus principales características? *Es un método que hemos ido creando nosotros según la experiencia que hemos obtenido de cada cliente. Se trata de una serie de pasos a seguir estandarizados, que después vamos adaptando según las necesidades de cada cliente. Esto nos permite avanzar de una forma más rápido y siempre seguir el mismo proceso, lo que nos hace ser más eficientes y rápidos. También permite que no dejemos ningún área a tratar y así ser más profesionales. Según nuestra experiencia es una característica que nos hace mejores que la competencia a la hora de trabajar y le da mucha confianza a los clientes.*
17. ¿Cómo surgió? *Es un método de hemos inventado dentro de la empresa.*
18. ¿Vuestro método de trabajo va enfocado a conseguir una meta concreta, o puede ser un cambio general? *Siempre buscamos un cambio general. Si no hay un cambio a nivel global es imposible que un cambio perdure.*
19. ¿Siempre seguís el mismo método o lo adaptáis a cada cliente? *Dentro del método que tenemos lo adaptamos a cada cliente según sus necesidades.*
20. ¿Es el cliente el que llega a vosotros con un objetivo claro? O tenéis que vosotros ayudarle a definirlo? *Normalmente ayudamos nosotros a definirlo. En un principio acuden por algún problema que ellos plantean y nosotros ayudamos a redefinirlo.*
21. ¿Quién propone la forma en la que hay que trabajar, vosotros o el cliente? *Normalmente nosotros. Cuando es formación dentro de empresas para empleados son ellos lo que suelen poner las bases.*
22. ¿Cuándo conocéis el objetivo del cliente, le proponéis un número limitado de sesiones o esto varía según la evolución? *Proponemos un número de sesiones y según la evolución vamos adaptándolo.*
23. ¿Cuántas sesiones suele necesitar un cliente medio? *Según el control que llevamos la media es de 12 sesiones.*

24. ¿Las sesiones con el cliente son individuales o grupales? *En nuestros 5 primeros años trabajando hacíamos sesiones grupales e individuales. En los últimos dos años siempre son individuales.*
25. ¿Cuánto suele durar una sesión? *Entre 1 hora y media y 3.*
26. ¿Las visitas las marcáis de forma semanal, mensual...? *Al principio semanal o quincenal, cuando pasa el tiempo nos adaptamos. Cuando ya ha pasado 6 meses normalmente son visitas mensuales o más espaciado.*
27. ¿Los clientes se van a casa con “deberes” para hacer después de la sesión, o simplemente se trabaja con vosotros? *Depende, pero sí que se llevan cosas para mirar, hacer o estudiar.*

Sobre los problemas que plantean los clientes:

28. ¿Son los clientes los que detectan el problema que tiene y acuden a vosotros, o por otro lado, acuden buscando ayuda y vosotros les descubrís el problema a resolver? *Normalmente el cliente tiene un problema y lo sabe, sino no contrataría nuestros servicios.*
29. Me podrías detallar los tres problemas más recurrentes que os plantean los clientes:
- Baja o nula rentabilidad.*
- Problemas con compañeros (socios o directivos).*
- Falta de organización, eficacia y tiempo.*
30. ¿Según vuestra experiencia, las situaciones personales suelen influenciar en el éxito laboral de los empresarios? *Sí, siempre. Es un paquete que va unido, vida laboral y personal.*
31. ¿Acuden a vosotros en mayor porcentaje empresarios exitosos o empresarios que buscan impulsar de nuevo su empresa? *Trabajamos con personas que quieren mejorar o cambiar algo, la mayoría han tenido ya éxito antes, aunque otro lo están intentando.*

32. ¿Acuden a vosotros trabajadores en situación de desempleo para reinventarse en su vida laboral? *No*

Sobre los resultados conseguidos:

33. ¿Qué % de éxito soléis tener en vuestro trabajo con empresarios? *98%*

34. ¿Hay clientes que abandonan el proceso antes de conseguir su objetivo? *No, los clientes que abandonan lo hacen en el arranque del programa, porque realmente no quieren cambiar.*

35. ¿Hay clientes que trabajan con vosotros para conseguir un objetivo y, pasado un tiempo, vuelven a solicitar vuestra ayuda para conseguir otra meta? *Sí, normalmente no perdemos el contacto.*

36. ¿Hacéis algún seguimiento a los clientes que ya no trabajan con vosotros, por ejemplo, encuentros anuales? *Sí*

- **Resultados a nivel de individuo:**

37. ¿Disponéis de algún método para valorar los resultados/avances conseguidos por los clientes? *Principalmente vernos de forma periódica y reunirnos.*

38. ¿Qué aspectos, a nivel personal, son los que más demandan los clientes: liderazgo, motivación, estrategia, gestión de equipos, otros?

1. *Estrategia*

2. *Motivación*

3. *Liderazgo.*

A nivel de gestión personal demandan ayuda en la gestión de tareas, tiempo y la toma de decisiones.

- **Resultados a nivel organizativo:**

39. ¿Disponéis de algún método para valorar los resultados/avances conseguidos por las empresas con las que trabajáis? *Reuniones periódicas.*

40. ¿Qué aspectos, a nivel organizativo, son los que más demandan los clientes: ventas, marketing, gestión de recursos humanos, estrategia, mejora de productos, gestión de la i+d+i, otros?

Nosotros solamente trabajamos a nivel directivo/gerencial.

- *Consultoría gerencial*
- *Cambio organizacional*
- *Dinámicas de grupo*
- *Habilidades directivas*
- *Alineación directiva*

No trabajamos con los otros ámbitos como procesos, productos...etc.

5.4.1 Análisis del nivel de actividad.

Creacy, (Alonso, 2017) la empresa en la que nos basamos para hacer nuestro caso práctico, es una empresa que lleva trabajando y asesorando clientes dentro del sector desde hace 7 años.

Dentro de su evolución empresarial podemos diferenciar dos etapas claramente diferenciadas:

- Una primera etapa que engloba sus 5 primeros años de actividad, donde buscaban trabajar con el máximo de clientes posibles, llegando a trabajar con 50 clientes mensuales y donde sus servicios eran más estandarizado.
- Una segunda etapa que incluye los dos últimos años. Se han especializado en dar servicio específico para directivos y gerentes. Su número de clientes ha descendido a una media de 20 clientes mensuales, pero sus servicios son más amplios y especializados. Esto hace que las sesiones con ellos sean más largas, incluso de 3 horas, y el número de clientes descienda. Tener un menor número de clientes les permite involucrarse más en cada caso y que el cambio para ellos sea más significativo. Es cierto que actualmente hay muchas más empresas y empresarios individuales que se dedican a esta actividad, puede tratarse de una moda, pero nos comentan que el motivo principal es que este sector en los últimos años se ha dado a conocer. Antes

nadie sabía que era un coach empresarial o el coaching, ahora todos los empresarios saben qué es y dónde encontrar uno. La mayor demanda hace que aparezca una mayor oferta.

Como en todas las profesiones existe intrusismo laboral, personas no cualificadas que quieren aprovechar el momento, pero toda persona que no esté preparada para realizar esta actividad acabará saliendo del mercado. Los empresarios que invierten en un servicio de estas características esperan tener a su lado un buen profesional y normalmente acuden a ellos por recomendaciones de otros empresarios, basándose en su propia experiencia. También se fijan mucho en que el coach cuente con certificaciones oficiales, tenga prestigio y una cartera de clientes amplia y consolidada. La mayoría de los clientes que tenemos nos llegan a través de antiguos clientes. Si no se realiza correctamente un trabajo nunca vas a tener una buena reputación y mucho menos, esperar recomendaciones.

No debemos olvidar que es un servicio en el que debe existir confianza, el empresario le va a confiar al coach ciertos datos personales o laborales privados, y esto siempre es más fácil si sabes que tratas con un profesional.

Creacy nació prácticamente cuando empezó la crisis. En los primeros años de actividad sí que llegaban buscando ayuda y asesoramiento muchos empresarios que estaban perdiendo ingresos y rentabilidad debido a la crisis que se sufría, principalmente del sector de la construcción. Pasados los años las empresas ya están aclimatadas a las nuevas características que vive el mercado, no llegan clientes buscando este tipo de ayuda.

5.4.2 Estrategia de mercado. Tipología de clientes.

Creacy obtiene sus clientes principalmente de recomendaciones de otros clientes o de acudir a empresas que les quieren recibir para conocer sus servicios y así contratarlos. Sus clientes suelen ser hombres, de entre 40 y 50 años. Sus servicios están enfocados a directivos y gerentes, y en las organizaciones los altos cargos normalmente son hombres de mediana edad, por lo tanto, es evidente que este será el cliente tipo que consume esta clase de coaching.

Trabajan en todos los sectores, no existe uno que se pueda destacar sobre los otros actualmente. Hace 7 años cuando la empresa empezó su actividad y la crisis

económica llegaba a España sí que la mayoría de clientes trabajan en el sector de la construcción, o su actividad estaba vinculada con ella directamente. Pasados dos años los sectores se fueron igualando y acuden a ellos empresarios individuales y empresas que se dedican a todas las actividades.

Todos los clientes que contratan estos servicios son empresarios experimentados que buscan un cambio dentro de su organización o en su forma de gestionar. No cuentan con clientes dentro de su cartera que sean emprendedores o nuevos empresarios.

El cliente tipo suele ser empresarios individual o administrador de sociedades, los trabajadores por cuenta ajena no suelen contratar este tipo de servicios, a no ser que se trata de altos cargos de grandes empresas, que sí que suelen invertir en coaching para el liderazgo.

Cuando tratan con clientes que son trabajadores por cuenta ajena normalmente suele ser cuando se realizan sesiones de formación interna dentro de empresas, que en muchos casos pueden ser también grupales. En estos casos los problemas a tratar suelen ser la resolución de conflictos, la gestión del tiempo y la organización para la resolución de tareas.

5.4.3 Productos y servicios.

Creacy cuenta con un método propio de trabajo que ellos mismos han creado basándose en su experiencia. Consiste en una serie de pasos a seguir, pero el método siempre es adaptado a cada cliente y a sus posibilidades. Esto les permite ser más rápido y no olvidarse ningún punto a tratar para el cliente. Este método nació basándose ellos mismos en la experiencia que tenían trabajando con diferentes clientes. Ya que una de sus labores más reconocidas es la gestión del tiempo, no podían dejar pasar ni un minuto más para crear su propio método que les permita ser más eficientes.

El cambio que se debe buscar debe ser un cambio general, no se puede buscar un cambio concreto porque un cambio conlleva adaptarse a una nueva actitud. Para que perduren los cambios organizacionales en el tiempo se debe de hacer un cambio general dentro de la organización y en la forma de trabajar y afrontar los retos que tiene el directivo.

Siempre que se contratan los servicios es porque el empresarios o la empresa sabe que tiene un problema que debe resolver. En muchos casos este problema está identificado claramente, como pueden ser conflictos de personal dentro de la organización, pero muchos otros problemas son más amplios y definirlos cuesta mucho trabajo, como puede ser una pérdida de rentabilidad. El coach es el encargado de delimitar el problema y definirlo, a veces al definirlo con palabras el empresario es más consciente de la gravedad y encuentra motivación para resolverlo.

Cuando el problema y el cambio que se quiere conseguir están definidos, se proponen una serie de sesiones. El número medio de sesiones suele ser de 12 sesiones, de duración aproximada entre 1.5h y 3horas. Las sesiones y la duración se van ajustando a las necesidades del cliente.

En el caso de tratarse de servicios contratados de forma interna por una empresa para sus empleados, suele ser la empresa la que dicta las directrices de horario y sesiones a realizar.

Se suele empezar con sesione de forma semanal o quincenal, y con el transcurso del tiempo se pasa a sesiones mensuales. La empresa no suele perder el contacto con los clientes, realizando sesiones y reuniones al menos anuales cuando ya han terminado de trabajar juntos.

En todas las sesiones se les entrega a los clientes materiales para leer, rellenar o estudiar en casa. Esto permite un trabajo autónomo que hacer recapacitar al empresario y además, ahorra tiempo en las sesiones para poder avanzar de forma más rápida. No debemos olvidar que al tratar con empresarios o altos cargos el tiempo es un bien que se debe optimizar.

5.4.4 Problemas a resolver durante la aplicación de la herramienta.

Todos los empresarios que contratan los servicios son empresarios que ya saben que tienen un problema, si fueran ajenos a esta situación no se pondrían en manos de un experto.

En muchos casos son ellos los que buscan ayuda ante problemas de baja rentabilidad o mala organización, pero en muchos otros casos el coach llega a ellos a través de alguna reunión concertada o networking, se animan a contratar sus servicios. En estos casos

en los que no son demandantes directos puede que el problema que sufre la organización sea menos evidente.

Los tres problemas más recurrentes que se suelen encontrar, independientemente del sector son:

- Baja o nula rentabilidad en el negocio.
- Problemas con los compañeros, ya sean socios o superiores.
- Falta de organización, lo que influye en una falta de eficacia a la hora de trabajar y en una mala gestión del tiempo.

La vida personal y la vida laboral siempre están unidas. Una mala situación laboral puede desencadenar problemas familiares y personales, y viceversa. Muchas veces cuando un empresario, sobre todo en el caso de los autónomos, tiene problemas familiares hace que esté descentrado, no dedique el tiempo adecuado a su trabajo y pierda eficacia en sus labores. Por este motivo, cuando se asume que se va a hacer un cambio se debe tener en cuenta que puede que ambos aspectos de la vida vayan unidos y en ambos se deban hacer cambios.

La mayoría de clientes se trata de empresarios que anteriormente han tenido negocios exitosos, y por circunstancias de organización han perdido rentabilidad en sus negocios. No suele acudir a los servicios de coaching empleados en situación de desempleo que quieren reinventarse. Este perfil y el perfil del emprendedor no suelen ser consumidores del servicio de coaching.

5.4.5 Resultados conseguidos.

Creacy cuenta con un 98% de éxito en sus casos. Algunos clientes abandonan el proceso de coaching, pero nunca sucede esto a mitad, siempre que un cliente abandona suele ser en las primeras sesiones, y esto se debe a que no está profundamente convencido de su necesidad de cambio. Si el cliente no quiere un cambio en su vida laboral y personal el coach no debe convencerle, debe ser un cambio que nazca del coachee.

La empresa nunca pierda el contacto con sus clientes, aunque estos terminen el proceso siempre existen reuniones y encuentros, o incluso cursos, que les permite estar en contacto y seguir, aunque ya sea como mero espectador, el avance empresarial. Al estar en constante contacto, muchos clientes pasados los años vuelven

a acudir a Creacy para afrontar nuevos cambios y seguir mejorando como empresarios. Nadie mejor que un coach que ya conoce la trayectoria empresarial.

A nivel individual, los clientes suelen demandar servicios vinculados con:

- La estrategia
- La motivación
- Liderazgo
- Gestión del tiempo

Creacy es una empresa que está enfocada a trabajar a nivel directivo/gerencial. No prestan asesoramiento en otros ámbitos empresariales como puede ser procesos, producción, productos...etc.

Sus principales servicios son:

- Consultoría gerencial
- Cambio organizacional
- Dinámicas de grupo
- Habilidades directivas
- Alineación directiva

Creacy está enfocada al alma de la empresa, que para ellos son los recursos humanos y las personas.

6 Análisis de los datos, propuestas y conclusiones.

6.1 Análisis de los datos

Una vez realizado el estudio del caso, a continuación realizamos un análisis detallado de los datos obtenidos, con el objetivo, tal y como nos habíamos propuesto, de:

- identificar cómo afecta la aplicación de esta técnica, teniendo en cuenta la experiencia de la empresa analizada, a:
 - o La esfera individual de los clientes
 - o El nivel organizativo, para determinar si con el coaching se consiguen cambios clave para el desarrollo empresarial
- Contrastaremos el resultado de nuestro análisis descriptivo con los datos obtenidos en el ICF Global Coaching Study 2016 (ICF, 2016), para identificar en qué medida la empresa analizada responde a los datos obtenidos en este estudio realizado a nivel mundial, y plantearle propuestas de mejora para asegurar un mejor posicionamiento competitivo en el futuro.

6.1.1 Caso Creacy. Cómo afecta la aplicación del coaching empresarial a la esfera individual de los clientes

Tal y como se ha comentado en los puntos 5.4.3 al 5.4.5, la aplicación de la herramienta del coaching dentro de la empresa también repercute en cambios a nivel individual y personal para todo aquel que trabaja en ella.

Según afirman los socios de Creacy, “Cuando se aplica el coaching dentro de la organización, los individuos que forman parte de la misma obtienen beneficios que perduran en el tiempo”. Entre los beneficios que hemos identificado durante las entrevistas en profundidad realizadas, destacan:

- Aprenden una forma de trabajar ordenada, siguiendo un método de trabajo que permite al empresario, ya sea nivel personal o profesional, detectar sus problemas de una forma más rápida y clara. El ser rápido detectando debilidades empresariales permite un ahorro de costes, porque se puede trabajar para conseguir una solución de forma rápida.

- Durante todo el proceso el coachee obtiene formación que le puede servir para autodiagnosticar futuros problemas empresariales y hacer autocoaching. Tener formación que le permita anticiparse a los problemas futuros ayuda a conseguir mayores beneficios y al ahorro de tiempo.
- Trabajando con un coach el personal entiende inmediatamente que existe una conexión general entre todas las funciones empresariales que tienen lugar en la organización y su vida personal: todo está relacionado. Esto quiere decir que un cambio en un ámbito siempre va a repercutir en un cambio en el resto de entornos, tanto a nivel familiar, personal, social, empresarial y general.
- Durante el proceso de coaching el empresario se forma para ser líder. Esto le permitirá también mejorar en el ámbito de las relaciones personales con sus subordinados, y en muchos casos entenderles mejor para que se sientan más cómodos y motivados en sus tareas. Numerosos estudios avalan que un empleado feliz es más rentable y productivo. (Oliver, 2015). Aprender para gestionar los empleados es uno de los motivos principales por los que muchos empresarios acuden al coaching.
- El coaching es una herramienta que se utiliza para conseguir resultados a largo plazo, lo que forma al coachee a que visualice sus metas a largo plazo y sea consciente del esfuerzo que hay que hacer para conseguirlas. Mantener la motivación a largo plazo es uno de los valores más útiles que inculca el coaching empresarial.

Tal y como se ha mencionado en el punto 3.3., según la función del área de trabajo existen diferentes tipos de coaching como el coaching personal, ejecutivo y empresarial.

Es evidente, que existen diferencias significativas entre el coaching personal o life coaching y el empresarial, pero los resultados ponen en manifiesto que también en el caso de la utilización de la herramienta de coaching empresarial los individuos ven reforzados muchos aspectos de su carácter personal. Como hemos comentado en numerosas ocasiones: todo está relacionado. Cuando el empresario obtiene formación para mejorar sus relaciones personales laborales con colaboradores, proveedores,

competidores o empleados, también está recibiendo formación que va a ser utilizada en sus relaciones personales con su familia, amigos o compañeros.

6.1.2 Caso Creacy. Cómo afecta la aplicación del coaching a nivel organizativo

Aunque se han descrito con detalle con anterioridad los beneficios que obtienen las empresas a nivel organizativo en un proceso de coaching, es importante destacar que, según afirman los socios de Creacy: “Nuestro método se adapta a las necesidades de cada cliente, lo que nos permite avanzar de forma más rápida, asegurándonos que no dejamos ningún área sin analizar”. Entre los beneficios que hemos identificado durante las entrevistas en profundidad realizadas, destacan:

- Mejora de las habilidades directivas del gerente y de la gestión de relaciones dentro de la empresa, entre compañeros, superiores y subordinados.
- Incremento de la rentabilidad
- Mejor gestión del tiempo, lo que permite ser más eficiente en las tareas.
- La mejora de la eficiencia de los departamentos permite destinar recursos para formación y para mejorar otras áreas.
- Rapidez en la toma de decisiones.

6.1.3 Caso Creacy. Nivel de concordancia con los datos obtenidos en el estudio de Coaching organizacional del ICF.

Existe gran nivel de concordancia entre los datos obtenidos por nuestro estudio en el caso real de la empresa Creacy y los datos obtenidos por el estudio organizacional del ICF que hemos estado analizando durante el proyecto (ICF, 2016)

En la tabla siguiente se identifican los aspectos más importantes del estudio, y su traslación en el caso Creacy:

ASPECTO	RESULTADOS DEL ESTUDIO ICF 2016	DATOS CASO CREACY
Elección del coach	Las referencias y recomendaciones son consideraciones importantes que se tienen en cuenta a la hora de elegir un coach	Creacy nos decía que prácticamente la totalidad de sus clientes llegaban a ellos a través de recomendaciones y contactos.
Experiencia del coach	Tener experiencia es algo que resalta como clave a la hora de elegir un coach, sobre todo si nos encontramos ante coaching gerencial y de altos cargo	Con más experiencia en el sector estaban consiguiendo mayor carga laboral y de mejor nivel, ya que esto era muy considerado por los clientes.
Respecto a las certificaciones	Los clientes sí que esperan que estén certificados, es una característica que se tiene en cuenta a la hora de elegir un coach.	Los profesionales de Creacy cuentan con certificaciones, no saben cómo influiría en su actividad no tenerlas, pero la mayoría de clientes sí que se interesan por su formación.
Motivo de contratación de un coach	El principal motivo de contrataciones buscar un incremento de la motivación.	La falta de motivación es el principal de los motivos según la experiencia de Creacy.
Objetivos principales que quieren conseguir las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar las competencias de los líderes - Resolución de problemas externos e internos que afecten al rendimiento. - Conseguir que el aprendizaje obtenido se pueda extrapolar a otras situaciones que tienen lugar en el trabajo. - Motivar al personal. - Ampliar las habilidades empresariales. - Mejorar la calidad del trabajo. - Mejorar las competencias de liderazgo y competencias funcionales de comerciales, y gestores de proyecto y otros colectivos críticos de la empresa. - Mejorar el clima laboral, consiguiendo que los compañeros sean más empáticos y asertivos. - Mejorar la visión estratégica en la empresa. - Encaminar a que las personas y los equipos estén alineados con los objetivos empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la rentabilidad empresarial - Mejorar el clima laboral con socios o directivos. - Mejorar la organización de tareas - Gestión de tiempo - Aumentar la eficacia de las tareas.
Perfil del coach	<p>Media de 40 a 50 años.</p> <p>14 clientes al año</p> <p>Sesiones de 1.5horas</p>	Los coaches de Creacy cumplen todos los requisitos.

Nivel de actividad	El 90% de los coaches profesionales se encuentran activos. Las previsiones futuras prevén un aumento de la actividad y de la demanda en el sector.	Existe gran actividad y demanda en el sector, su trabajo se está viendo incrementado en los últimos años y las perspectivas de futuro son al alza.
Género de los clientes	El 54% de los clientes son mujeres. Comparando los datos con los del estudio de 2011 se ve un aumento de las mujeres como consumidoras de coaching empresarial.	Creacy nos comenta que la mayoría de sus clientes son hombres, debido a que su actividad va dirigida principalmente a gerentes y estos cargos en España están ocupados en su mayoría por hombres.
Perspectivas de futuro	Las perspectivas de futuro son optimistas según ICF. Se prevé aumento de: Los clientes La tarifa media por sesión Número de sesiones por cliente Ingresos	Para Creacy las perspectivas futuras de actividad son optimistas, tienen previsto un aumento de: Clientes Ingresos
Cargo de los clientes dentro de las organizaciones	Los cargos que ostentan los clientes de coaching empresarial son: Gerentes Directivos Empresarios	Los clientes principales de Creacy son empresarios individuales o gerentes de empresas.
Clientes principales y patrocinados	El patrocinio de clientes actualmente representa el 53% de los clientes totales de coaching empresarial. Comparando los datos con los del estudio anterior los clientes patrocinados han aumentados. Esto pronostica que el patrocinio de clientes crecerá en los próximos años.	El cliente de Creacy principalmente son empresarios que contratan personalmente el coaching. Los clientes patrocinados representan un porcentaje muy bajo dentro de su actividad.
Edad de los clientes	El 60% de los clientes tienen una media de 45 años. Los datos ven un aumento de la edad de los clientes.	La mayoría de los clientes de Creacy se encuentran en un rango de edad entre 40 y 50 años.
Resultados a nivel personal	La motivación y el liderazgo con los aspectos que más demandan los clientes en el coaching empresarial.	Los aspectos más demandados a nivel personal son: - Estrategia - Motivación - Liderazgo - Gestión de tiempo - Gestión de tareas - Toma de decisión

Resultados a nivel organizacional	Las habilidades directivas y consultoría general de la empresa son los aspectos que más se trabajan con la herramienta de coaching empresarial.	Creacy solamente trabaja a nivel directivo/gerencial. <ul style="list-style-type: none"> - Consultoría gerencial - Cambio organizacional - Dinámicas de grupo - Habilidades directivas - Alineación directiva
-----------------------------------	---	--

Del estudio de las coincidencias de estos datos en la anterior tabla de resultados se desprende que claramente el estudio que hemos realizado a la empresa Creacy corresponde en su mayoría con los datos obtenidos en el Estudio de Coaching Organizacional ICF (ICF, 2016).

Ambos estudios coinciden en los aspectos de:

- Elección del coach
- Valor de la experiencia
- Importancia de las certificaciones
- Motivo de contratación de coaching empresarial
- Objetivos que se quieren conseguir
- Perfil del coach
- Perfil de los clientes
- Nivel de actividad del coaching empresarial
- Perspectivas de futuro
- Cargo que ocupan los clientes dentro de las organizaciones
- Edad de los clientes
- Resultados a nivel personal
- Resultados a nivel organizacional

Existen dos aspectos entre los que sí que existe discordancia entre los datos obtenidos en el informe de ICF y los datos que nos ha facilitados Creacy según su experiencia:

- Creacy nos comenta que sus clientes son principalmente hombres, ya que los empresarios individuales y los altos cargos de las empresas con los que trabajan

en España principalmente son hombres. Por otro lado, el informe de ICF dice que el 54% de los clientes consumidores de coaching empresarial son mujeres.

- El informe concluye que el 53% de los clientes son clientes patrocinados por empresas. El número de clientes patrocinados que tiene Creacy en su cartera son puntuales.

Esta discordancia en los datos, en los que también se incluye la experiencia en otros países que cuentan con más experiencia que España trabajando el coaching empresarial, nos permite ver cómo va a evolucionar el mercado en España y nos ayuda a hacer propuestas a Creacy para que se adapte a las previsiones futuras de cómo va a variar el mercado.

6.2 Propuestas.

Según el análisis de concordancia realizado en el apartado anterior en el que hemos relacionado los datos obtenidos del análisis a la empresa Creacy con los datos del Estudio de Coaching Organizacional del ICF en 2016, hemos detectado que se puede sugerir a la empresa Creacy una serie de propuestas para que adapten su actividad siguiendo las prácticas más utilizadas a nivel mundial en este sector y estar preparados para las tendencias futuras que se prevén, de forma que se mantenga su nivel de competitividad y presencia en el mercado:

- ✓ Existen numerosos estudios que avalan la efectividad del coaching empresarial y el retorno de su inversión dentro de la organización. Sería conveniente que estos estudios estuvieran accesibles dentro de la web o se expusieran en las presentaciones de empresa para respaldar la experiencia y los beneficios del trabajo con la herramienta del coaching. Estos estudios de organizaciones con prestigio y una larga trayectoria ratifican los beneficios personales y empresariales que se pueden conseguir utilizando el coaching empresarial dentro de la organización.
- ✓ Según el estudio de coaching empresarial del ICF 2016, son muchas las empresas que utilizan coaches internos en sus organizaciones para llevar a cabo el proceso de coaching empresarial dentro de ellas. Además, comparando

los datos con los del estudio anterior (2013) vemos que los coaches internos han aumentado y se prevé que esta tendencia siga en el futuro. Creacy trabaja como coach externo para las empresas y trata directamente con gerentes y directivos, una nueva línea de negocio para Creacy sería formar a estos directivos y gerentes de las empresas para que actúen como coach interno dentro de sus empresas. La experiencia y las certificaciones que tienen los socios de Creacy les avala y cualifica para que puedan formar otros coaches.

- ✓ El estudio del ICF 2016 concluye que el 54% de los clientes de coaching empresarial son mujeres. Este dato no se corresponde con el perfil de clientes actuales de Creacy, dónde el mayor porcentaje está representado por hombres. Esto se debe a que en España solamente el 8% de los cargos directivos son mujeres, pero la previsión es que esto vaya cambiando, ya que el 56% de los alumnos que terminan postgrados son mujeres (PWC, 2015). La evolución en el mundo empresarial favorecerá a que las mujeres lleguen a altos cargos, por lo tanto Creacy debe prever que su cliente objetivo en el futuro pasarán a ser mujeres en un mayor porcentaje. Acercarse a este público objetivo con eventos, publicidad, networkings y cursos le permitiría adelantarse y conseguir clientela futura.
- ✓ Creacy no cuenta con un gran número de clientes patrocinados, su principal cliente es directo y tal y como nos muestra el estudio ICF 2016, la evolución de clientes patrocinados es al alza. Creacy debería establecer un método de trabajo para clientes patrocinados y promocionarlo entre las empresas para que este modelo de trabajo sea más presente en su actividad y adaptarse a las tendencias futuras.

6.3 Conclusiones.

Durante la ejecución del TFC analizando el coaching hemos visto que existen numerosos tipos de coaching, cada uno de ellos adaptado a unas necesidades. Por lo tanto, cuando alguien quiere hacer uso del coaching debe estudiar muy bien a qué tipo de profesional debe acudir para poder hacer uso de la herramienta que mejor se adapte a sus necesidades.

Durante la última década es cuando el mundo del coaching se ha dado a conocer de forma más amplia y a todos los públicos, tanto enfocado para conseguir objetivos profesionales como personales. Esta herramienta se ha hecho muy conocida y aunque muchos la tachan como una moda pasajera, sin embargo de los datos obtenidos se desprende que no es una moda pasajera, simplemente lo parece, ya que su utilización se ha vuelto más pública.

Un dato significativo que demuestra que no nos encontramos ante una moda es que existen numerosas organizaciones que regulan el coaching y emiten certificados oficiales para garantizar la buena práctica de sus titulados. A nivel mundial podemos destacar el ICF, y a nivel nacional la organización ASESCO. Ambas realizan encuentros, cursos y emiten títulos acreditativos a sus estudiantes.

Aunque en la actualidad ya existen numerosas organizaciones prestigiosas que emiten certificaciones, sigue sin existir una normativa o plan de estudios estandarizado, lo que permite que no sea indispensable disponer de un título para desempeñar esta profesión. Como en la mayoría de profesiones del sector servicios, existe intrusismo laboral, solamente está en las manos de los consumidores asegurarse de que se ponen en las manos de buenos especialistas. Esto ha hecho que el coaching se haya convertido en un negocio que principalmente consigue sus clientes a través de recomendaciones profesionales.

En este TFC nos hemos centrado en el estudio del coaching empresarial, que se basa principalmente en mejorar las áreas de:

- Liderazgo
- Gestión de tiempo
- Gestión de equipos
- Estrategia empresarial

En la segunda parte de este TFC para poder obtener datos reales del sector hemos realizado una colaboración con la empresa Creacy, la cual trabaja desde hace 7 años en el sector y cuenta con un gran número de clientes y actividades. Con las entrevistas en profundidad que hemos realizado hemos descubierto que, según su experiencia, todos los sectores empresariales son usuarios de estos servicios, no se puede destacar un sector claro que haga más uso del coaching empresarial que el resto.

El perfil de cliente con el que trabaja Creacy son gerentes y directivos, en la mayoría de los casos trabajando por cuenta ajena, hombres con una edad entre 40 y 50 años. Esto principalmente es debido a que la mayoría de directivos y gerentes de las empresas tienen este perfil. Los principales motivos que les hacen acudir en busca de ayuda son debidos a la falta de motivación y bajada de rendimiento dentro de sus organizaciones. Todos los datos obtenidos en el trabajo practico con Creacy han sido contrastados y comparados con los datos que aparecen en el estudio de Coaching realizado en 2016 por el ICF (ICF, 2016) para poder ver similitudes y diferencias entre los datos mundiales y los desprendidos de la experiencia profesional de Creacy.

La mayoría de los aspectos coinciden en ambos estudios, excepto dos aspectos claves que nos han permitido prever la evolución que va a sufrir el sector y proponerle a Creacy ideas para que adapte su actividad a las previsiones del sector.

Es de destacar que la empresa ha valorado de forma positiva las propuestas que se le han planteado, y las tendrán en cuenta para plantear su estrategia en los próximos años.

Bibliografía

- AECODE. (2016). *AECODE*. Obtenido de www.aecode.es
- AECOP. (2015). *AECOP*. Obtenido de <http://aecop.net/>
- Alarcon, R. (2016). *monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos97/coaching-ontologico/coaching-ontologico.shtml>
- Allen, J. G. (2015). *Psicología y mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.net/psicologia/tipos-de-coaching>
- Alonso, O. F. (2017). *Creacy*. Obtenido de <http://www.creacy.net/>
- ARQHYS. (mayo de 2014). *ARQHYS*. Obtenido de ARQHYS: <http://10tipos.com/tipos-de-lideres/>
- ASESCO. (2000). *ASESCO*. Obtenido de <http://www.asescoaching.org/>
- Burque, J. (2017). *HODGSON & BURQUE*. Obtenido de <http://jaimeburque.com/coaching/coaching-y-psicologia-positiva/>
- César Piqueras. (2017). *Emprende pyme*. Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-coaching-deportivo.html>
- Chauvin, S. (2008). *Mujeres de empresa*. Obtenido de <http://www.mujeresdeempresa.com/el-coaching-ontologico/>
- Crescendo. (marzo de 2015). *Crescendo*. Obtenido de <http://www.crescendogtalento.com/blog/2015/3/23/empresas-invertir-coaching-empresarial>
- Dillon, W. R. (1996). *La investigación de marketing en un entorno de marketing*. Elsevier España.
- El Confidencial*. (s.f.). Obtenido de <http://www.elconfidencial.com>
- EMC. (1992). *European Mentoring & Coaching Council*. Obtenido de <http://www.emccouncil.org/es/es/>
- García, J. P. (2004). *Coaching para ti*. Obtenido de http://www.coachingparati.com/que_es_pnl/
- Gestiopolis. (30 de 08 de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com
- Gilmore, J. (2011). *John Gilmore Coaching*. Obtenido de <http://johngilmorecoaching.com/>
- Gimenez, M. (17 de julio de 2014). *Impacto del coaching ejecutivo en las organizaciones y retorno de la inversión*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/20140717092736-21812532-impacto-del-coaching-ejecutivo-en-las-organizaciones-y-retorno-de-la-inversi%C3%B3n>
- Global Bridges. (2017). *Global Bridges*. Obtenido de <http://globalbridges.com.ar/pnl-y-coaching/>

- Gonzalez, J. A. (s.f.). *EUMED*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2011a/jamg3.htm>
- Gutiérrez, D. (2017). *Coaching Deportivo*. Obtenido de <http://www.coachingdeportivo.com/>
- Hilaire, J.-M. (2013). *Coaching personal*. Obtenido de <http://coachingpersonal.com.es/coaching-personal.html>
- IAC. (2016). *IAC*. Obtenido de <https://certifiedcoach.org/>
- ICA. (s.f.). *ICA*. Obtenido de ICA: <http://internationalcoachingassociation.com/>
- ICA. (s.f.). *International Coaching Association*. Obtenido de <http://internationalcoachingassociation.com/>
- ICF. (2013). *Estudio de Coaching Organizacional ICF 2013*. Obtenido de https://coachfederation.org/files/FileDownloads/2013OrgCoachingStudy_SP.pdf
- ICF. (2014). *ICF*. Recuperado el 12 de Abril de 2017, de <https://www.coachfederation.org/>
- ICF. (2016). *ICF Global Coaching Study 2016*. Obtenido de http://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary.pdf
- IE. (2016). *IE*. Obtenido de <http://www.ie.edu/>
- Iglesias, A. L. (2012). *Un laberinto de emociones*. Obtenido de <https://unlaberintodeemociones.wordpress.com/2012/11/19/elementos-clave-en-un-proceso-de-coaching/>
- Instituto de Estudio Deportivo. (s.f.). *IEsport*. Obtenido de <http://www.iesport.es/>
- Instituto Europeo de Coaching. (2016). *Instituto Europeo de Coaching*. Obtenido de <http://www.institutoeuropeodecoaching.com/>
- Leonard, T. J. (1998). *The Portable Coach: 28 Sure Fire Strategies For Business And Personal Success*. En T. J. Leonard. Simon and Schuster.vvv. Obtenido de <http://www.lacasadelcoaching.com/blog/wp-content/uploads/2013/06/Los-28-principios-de-Atraccion.-Thomas-Leonard.-2013.pdf>
- Leonard, T. J. (2001). *Thomas J. Leonard*. Obtenido de www.thomasleonard.com
- López, A. (2007). *La innovacin de las personas como objetivo del coaching: una nueva filosofía para la empresa*. Pretice Hall.
- Losada, E. (2016). *Coaching Contigo*. Obtenido de <http://www.coachingcontigo.es/>
- Malaret, J. (2011). *El blog de Juan Malaret*. Obtenido de <https://juanmalaret.wordpress.com/tag/nithin-noria/>
- Malaret, J. (s.f.). *Juan Malaret*. Obtenido de <https://juanmalaret.wordpress.com/2011/02/08/la-falacia-del-coaching/>

- Morales, R. (2008). *Tendencias estratégicas*. Obtenido de http://www.tendencias21.net/El-coaching-tiene-un-impacto-real-sobre-el-negocio_a2512.html
- Nuñez, G. (julio de 2015). *Gabriel Nuñez*. Obtenido de <https://gabrielnunezok.wordpress.com/2015/07/22/necesidad-y-motivacion/>
- Olalla, J. (2016). *New Field*. Obtenido de <http://www.newfield.cl/que-es-coaching-ontologico/>
- Oliver, R. (2015). *El país. El empleado feliz es más rentable*. Obtenido de http://economia.elpais.com/economia/2015/11/26/actualidad/1448554028_321445.html
- Palermo. (s.f.). Obtenido de http://www.palermo.edu/dyc/opendc/opendc2011_1/017.pdf
- Pasamontes, M. (mayo de 2013). *Coaching y psicología en acción*. Obtenido de <http://blogs.lainformacion.com/coaching-psicologia-accion/2013/05/22/sirve-realmente-el-coaching/>
- Pérez, J. M. (2017). *Consulta aquí*. Obtenido de <http://consultaqui.com/coaching-venezuela-motivacion-proceso-don-shula/>
- PWC. (2015). *La mujer directiva en España*.
- Rafael Saiz. (2010). *Coaching sistemático*. Obtenido de <http://www.coachingsistemico.es/>
- retos directivos. (2014). *Retos Directivos*. Obtenido de <http://retos-directivos.eae.es/sabias-que-hay-diferentes-tipos-de-coaches-como-elegir-el-que-mas-te-conviene/>
- Rodriguez, E. (2016). *Coaching tecnológico*. Obtenido de <http://www.coaching-tecnologico.com/coaching-personal/como-funciona-el-coaching-personal/>
- Salinas, J. B. (2012). *Encuesta de Mercado de Coaching Ejecutivo en España*. España.
- servischindler. (s.f.). Obtenido de <http://www.servischindler.com/coaching/cuales-son-los-elementos-clave-del-coaching/>
- Skiffington, P. Z. (2002). *El Coaching en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Solorzano, E. (30 de octubre de 2014). *Slide Share*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/emyliliki/coaching-40946907>
- Suarez, J. (febrero de 2015). Obtenido de <https://es.slideshare.net/FOCEAMADONERVO3/liderazgo-44242761>
- Todo sobre Coaching. (2016). *Todo sobre Coaching*. Obtenido de <http://www.todo-sobre-coaching.com/tipos-de-coaching.html>
- Torres, A. (20 de noviembre de 2014). *Coaching, ¿la nueva burbuja?* *El País*.
- Trapero, J. G. (2017). *Coaching y valores empresariales*. Obtenido de <http://coachingyvalorespersonales.com/>
- UGR. (2016). *UGR*. Obtenido de <http://www.ugr.es/~diploeio/documentos/tema2.pdf>

Coaching empresarial: análisis de su impacto en el ámbito profesional actual y su incidencia en las empresas.

Villar, F. F. (9 de enero de 2013). *Que aprendemos hoy*. Obtenido de <http://queaprendemoshoy.com/aspectos-fundamentales-del-coaching-i/>

Anexos.



2016 ICF Global Coaching Study

RESUMEN EJECUTIVO



2016 ICF Global Coaching Study

RESUMEN EJECUTIVO

Exención de responsabilidad y copyright

NOTA: Las cifras que se presentan en este informe se basan en las respuestas de la encuesta y, por lo tanto, dependen de la exactitud de los datos proporcionados por los encuestados.

Este documento contiene información confidencial de la International Coach Federation (ICF). Prohibido revelar o usar ninguna parte del contenido de este material sin el consentimiento expreso por escrito de la ICF. Para solicitar permiso para reproducir cualquier material de esta publicación, envíe su solicitud por correo electrónico a icfpr@coachfederation.org o llame al +1.859.219.3580. Si se concede la autorización, se deberá mencionar la atribución a la ICF y a PricewaterhouseCoopers LLP. Todos los derechos reservados. Copyright 2016.

Introducción

El presente documento es un resumen de los resultados del *2016 ICF Global Coaching Study*. El estudio fue encargado en 2015 por la International Coach Federation (ICF) y lo llevó a cabo PricewaterhouseCoopers.

Representa la tercera iteración de la investigación de la ICF sobre la magnitud y el alcance de la profesión de coaching. Desde la publicación de la evaluación comparativa y el estudio de seguimiento en 2007 y 2012, respectivamente, la profesión de coaching ha seguido evolucionando. Además, cada vez hay más personas y organizaciones que han adoptado el coaching, y el uso de habilidades y enfoques de coaching se ha expandido más allá de los coaches profesionales para incluir a gerentes, directivos y personal de recursos humanos y de desarrollo de talentos profesionales, que aplican diariamente esas competencias en las interacciones en su puesto de trabajo.

En este contexto, el *2016 ICF Global Coaching Study* representa el trabajo de investigación más ambicioso, amplio y vasto de la industria realizado por la ICF hasta la fecha, el cual recopila la perspectiva de los profesionales y gerentes/directivos que utilizan habilidades de coaching en todo el mundo.

Proceso de la encuesta

La encuesta se puso en marcha en línea en julio de 2015, disponible en nueve idiomas:

- Inglés
- Francés
- Alemán
- Italiano
- Japonés
- Coreano
- Mandarín
- Portugués
- Español

Se implementaron diversas tácticas para que participasen todo tipo de coaches profesionales y gerentes/directivos que utilizaran habilidades de coaching, como por ejemplo:

- Envío de invitaciones personalizadas por correo electrónico y enlaces a la encuesta a miembros con y sin credenciales de la ICF, a personas cuya afiliación a la ICF hubiese finalizado y a directivos obtenidos a través de las alianzas estratégicas de la ICF con organizaciones empresariales y profesionales, incluida la Association for Talent Development (ATD), el Human Capital Institute (HCI) y la Society for Human Resource Management (SHRM).
- Envío de invitaciones y enlaces a encuestas por correo electrónico a personas que habían participado en las iteraciones anteriores del estudio y que habían expresado su voluntad de hacerlo nuevamente en el futuro.
- Invitaciones a miembros de la ICF para que reenviasen a su red profesional un enlace genérico al sitio web para poder registrarse en la encuesta en línea, con el fin de provocar un efecto de “bola de nieve”.
- Un correo electrónico y una campaña en los medios sociales de comunicación animando a los responsables regionales de la ICF de todo el mundo para que promoviesen la encuesta en sus comunidades.
- Diseño de la encuesta para poder realizarla con una amplia gama de dispositivos móviles.
- Recordatorios por correo electrónico a los contactos que aún no habían completado la encuesta, así como correos electrónicos mensuales a los nuevos coaches que se hubiesen unido a la ICF después del lanzamiento de la encuesta.
- Promoción de la encuesta entre los coaches que asistieron a nivel local, regional y global a los eventos de la ICF.

Además, muchos otros órganos profesionales de coaching también se ofrecieron para enviar mensajes directamente a sus propios miembros, invitándoles a participar en el estudio. Desde aquí queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a las siguientes organizaciones:

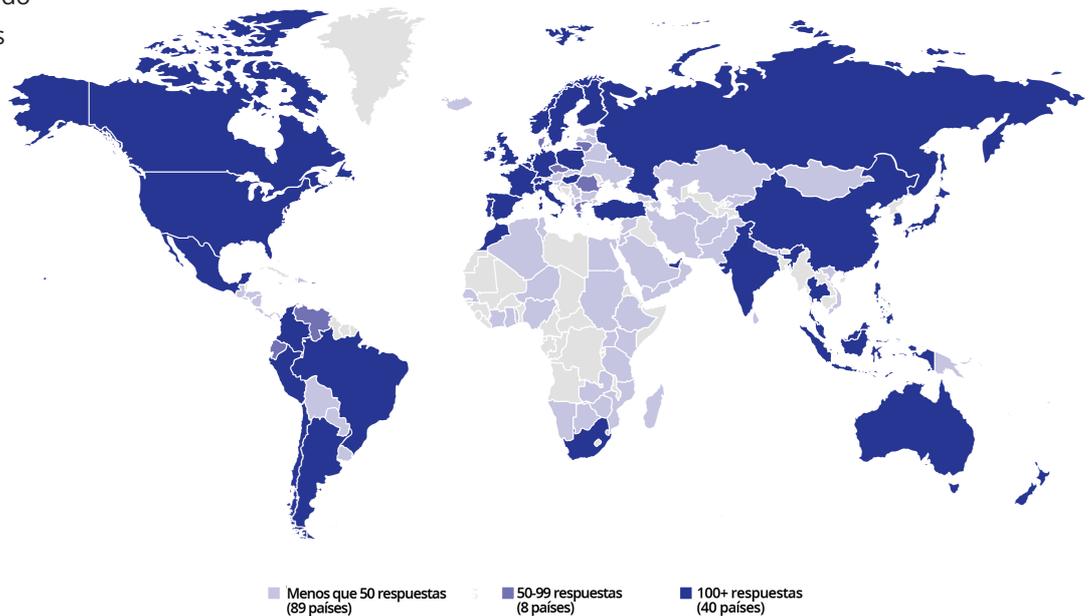
- Association for Coaching (AC)
- Association of Coach Training Organizations (ACTO)
- European Mentoring and Coaching Council (EMCC)
- Graduate School Alliance for Executive Coaching (GSAEC)
- International Association of Coaching (IAC)
- World Business Executive Coaches Summit (WBECS)

Resultados de la encuesta

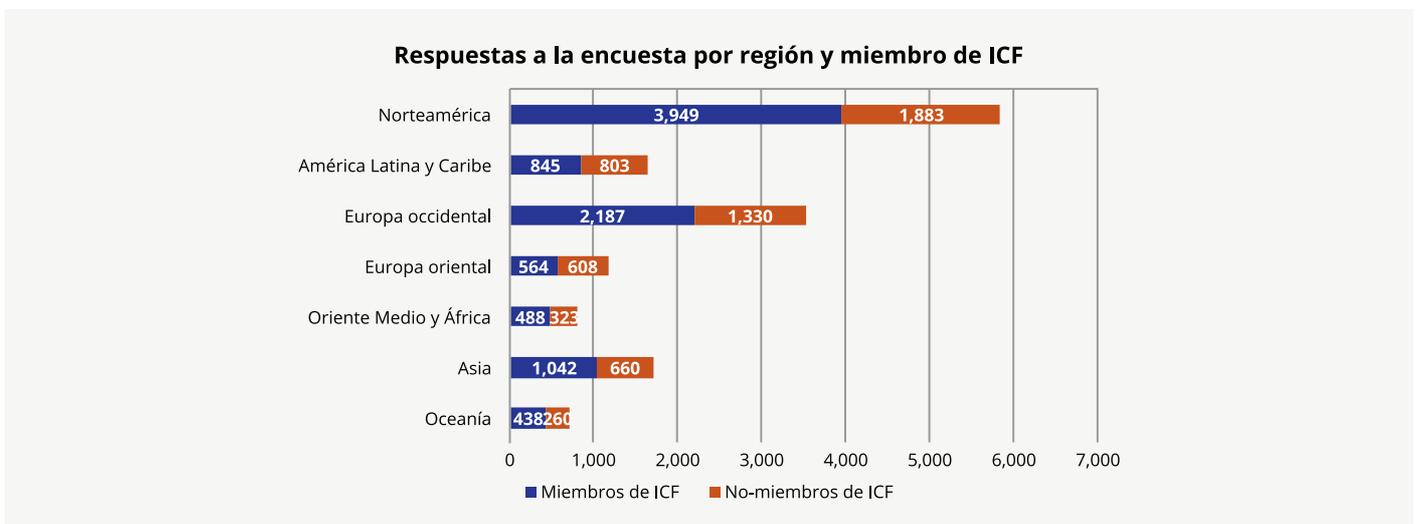
El 2016 ICF Global Coaching Study, con 15.380 respuestas válidas a la encuesta procedente de 137 países, representa el trabajo de investigación más ambicioso y amplio del sector realizado por la ICF hasta la fecha. (El 2012 ICF Global Coaching Study obtuvo 12.133 respuestas de 117 países).

Cuarenta países obtuvieron cada uno de ellos más de 100 respuestas a la encuesta y líderes destacados de sus capítulos de la ICF recibieron acceso a datos personalizados de la encuesta, presentados a través de una plataforma de creación de informes de datos en línea. Entre los que superaron las 100 respuestas también se encuentran:

- 18 estados de EE.UU.
- 4 provincias canadienses
- 2 regiones del Reino Unido
- 3 territorios australianos



La respuesta recibida de individuos que no eran miembros de la ICF demuestra además el éxito de los esfuerzos realizados por promover ampliamente la difusión de la encuesta. En total, se presentaron 5.867 respuestas válidas por parte de personas no pertenecientes a la ICF, lo cual representa el 38% del número total de encuestas completadas. En comparación, ese porcentaje representó el 36% de respuestas válidas en el estudio de 2012.



Diseño actualizado de la encuesta

El cuestionario para el estudio de 2016 ha sido muy similar al instrumento empleado para el *2012 ICF Global Coaching Study*, lo cual facilita las comparaciones entre una amplia gama de temas.

El cambio más significativo se llevó a cabo en la pregunta de selección planteada al principio del cuestionario. En el estudio de 2012, se incluyó a los encuestados en los resultados de la encuesta si estos respondían “sí” a la pregunta siguiente: “¿Es usted un coach profesional?”.

Para obtener información sobre perfiles indicativos de los gerentes/directivos con habilidades de coaching, se adoptó un enfoque de dos etapas para el estudio de 2016. Al igual que en el estudio de 2012, se les preguntó a los encuestados si se consideraban a sí mismos coaches profesionales. En una pregunta de seguimiento, se preguntó a los encuestados que seleccionasen cuál de las siguientes opciones describía mejor lo que son principalmente:

- Coach profesional externo
- Coach profesional interno
- Coach profesional externo e interno
- En estos momentos ya no hace coaching y no piensa hacerlo en el futuro
- Gerente/director de recursos humanos/desarrollo del talento que utiliza habilidades de coaching
- Gerente/directivo que utiliza habilidades de coaching
- Ninguna de las anteriores

No se plantearon más preguntas a quienes respondieron “Ninguna de las anteriores”. Los identificadores restantes se utilizaron para clasificar a los encuestados en dos amplias categorías: coaches profesionales y gerentes/directivos con habilidades de coaching.

Espectro del coaching

Al estimar la magnitud y el alcance de la profesión de coaching, el *2012 ICF Global Coaching Study* adoptó una visión binaria basada en cómo se contestó a la pregunta, "¿Es usted coach profesional?". Sin embargo, a medida que un número creciente de individuos y organizaciones aplicaban enfoques y habilidades de coaching fuera del contexto de compromisos tradicionales de coaching, este punto de vista binario dejó de ser suficiente.

El término "espectro del coaching" representa una amplia gama de modalidades en las que se pueden aplicar los enfoques y las competencias del coaching. En un lado del espectro están los gerentes y directivos que aplican habilidades y enfoques de coaching en el lugar de trabajo. El tipo y el alcance de la formación que reciben esas personas puede variar drásticamente. En el otro extremo están los coaches profesionales capacitados y formados, la mayoría de los cuales derivan o han derivado una parte de sus ingresos anuales de su trabajo como coaches internos o externos.

Aunque es posible que un individuo se pueda incluir en diversos puntos del espectro del coaching (por ejemplo, alguien puede utilizar habilidades y enfoques de coaching en su papel como director de una organización de RR.HH. y operar un negocio a tiempo parcial como coach externo profesional), para los fines de este estudio, los encuestados fueron clasificados de acuerdo a la modalidad que ellos mismos dijeron que se ajustaba mejor.



Magnitud y alcance

Un objetivo clave del estudio fue determinar las estimaciones de ingresos por tipo de coaching, región geográfica y total mundial. Para determinar esas cifras de ingresos, primero es necesario hacer algunas suposiciones sobre el número de coaches que hay en el mundo.

Actualmente, no hay una lista aceptada e inclusiva a nivel mundial de los individuos en el espectro del coaching. Por consiguiente, fue necesario estimar el número de coaches, tanto globalmente como por región, utilizando una combinación de la cifra real del total de miembros de la ICF junto al número estimado de miembros de otras organizaciones y las respuestas de la encuesta, de acuerdo con un método de coeficiente de afiliación. Esta metodología se describe con detalle en el Apéndice Técnico del Informe Final.

A partir de los datos disponibles, se estima que actualmente hay aproximadamente 53.300 coaches profesionales en ejercicio en todo el mundo. Europa Occidental representa el mayor porcentaje (35%), seguida por Norteamérica, con un porcentaje estimado del 33%.

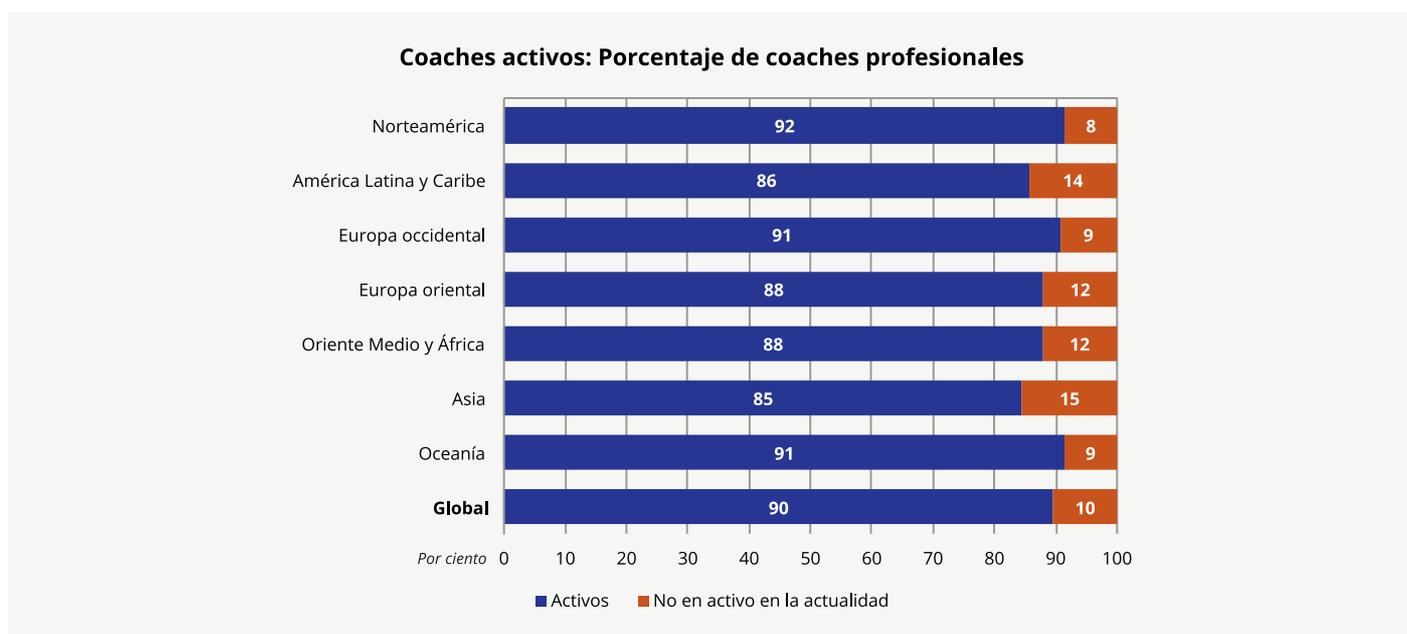
Al aplicar el método de coeficiente de afiliación con los resultados de la encuesta, se arroja una cifra estimada de 10.900 gerentes/directivos con habilidades de coaching. Esta estimación debe considerarse estrictamente indicativa y sujeta a un mayor nivel de incertidumbre que las cifras de coaches profesionales.

Coaches profesionales y gerentes/directivos con habilidades de coaching: Estimaciones por región del mundo

	Coaches profesionales	Gerentes/ directivos con habilidades de coaching	Espectro del coaching
Norteamérica	17.500	3.100	20.600
América Latina y Caribe	4.000	1.000	5.000
Europa occidental	18.800	2.700	21.400
Europa oriental	4.500	1.500	6.000
Oriente Medio y África	2.400	700	3.100
Asia	3.700	1.500	5.200
Oceanía	2.400	400	2.800
Global	53.300	10.900	64.100

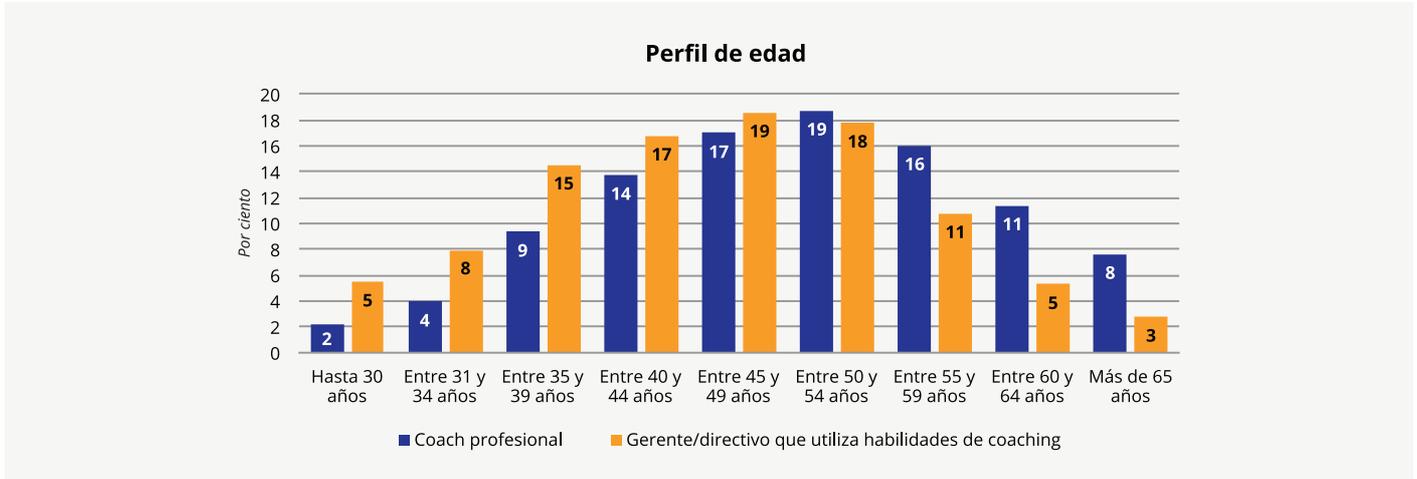
NOTA: Las previsiones se han redondeado en centenas. Por lo tanto, los subtotales pueden no corresponder a las cifras totales.

El noventa por ciento de los coaches profesionales afirma que tiene clientes activos en la actualidad. La proporción de coaches profesionales con clientes activos fue mayor en las regiones establecidas de Norteamérica (92%), Oceanía (91%) y Europa occidental (91%).



Perfil de edad

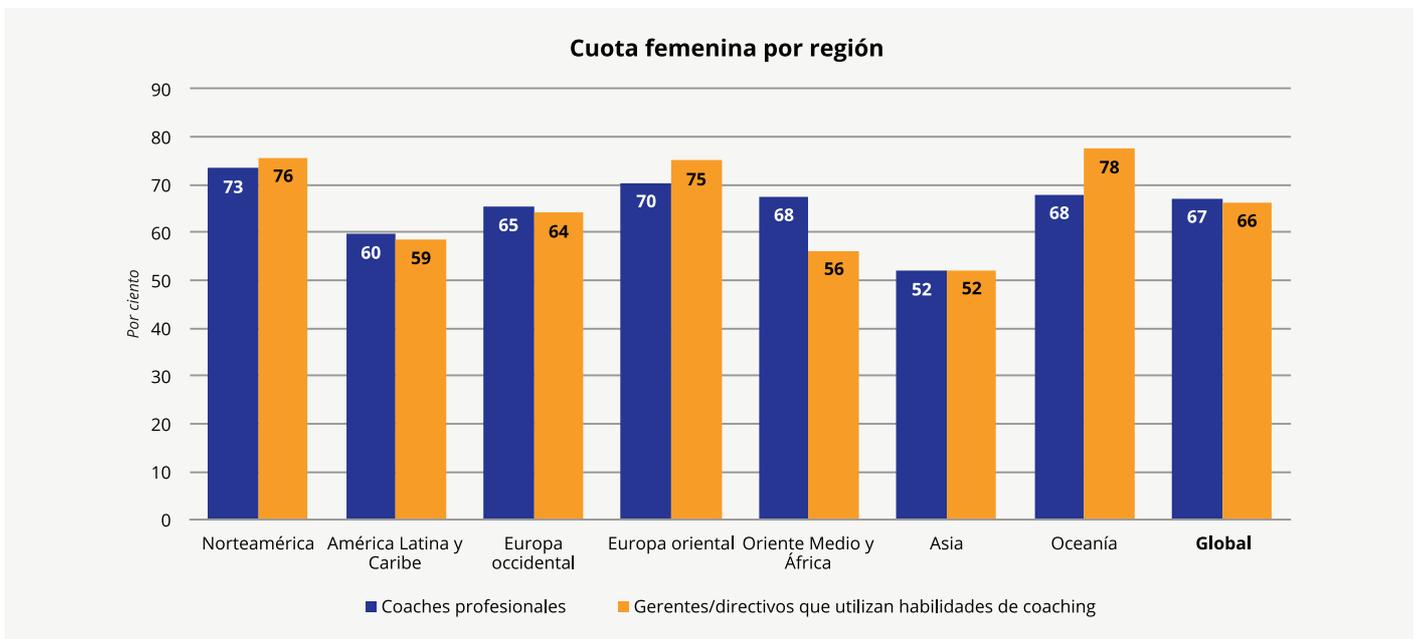
Los coaches profesionales que respondieron a la encuesta se dividieron casi por igual entre menores de 50 años (46%) y aquellos con 50 años o más (54%). Casi uno de cada cinco coaches profesionales (19%) está en el rango de edad de 50-54, y un poco más de la mitad de los coaches tiene entre 45 y 59 años de edad.



El perfil de edad de los gerentes/directivos con habilidades de coaching sesga hacia los grupos de edad más jóvenes. Casi la mitad son menores de 45 años. La proporción de gerentes/directivos con habilidades de coaching que son menores de 40 años es casi el doble que la de coaches profesionales (28% frente al 15%).

Género

Las mujeres representan el 67% de los coaches profesionales y el 66% de los gerentes/directivos con habilidades de coaching. A nivel regional, la cuota femenina de coaches profesionales es más alta en Norteamérica y menor en los mercados emergentes. El modelo regional entre los gerentes/directivos con habilidades de coaching es muy similar al de los coaches profesionales.



Rentas e ingresos

Se pidió a los coaches profesionales con clientes activos que proporcionasen sus ingresos anuales generados únicamente por el coaching. Los encuestados proporcionaron datos de ingresos anuales en un total de 73 monedas diferentes.

A fin de proporcionar un punto de referencia común, las cifras de los ingresos se convirtieron a dólares estadounidenses (USD), en función de los tipos de cambio internacionales publicados por el Banco Mundial. Cuando se calcula en USD, los ingresos promedio son más altos en las regiones de altos ingresos de Norteamérica, Europa occidental y Oceanía.

Sin embargo, debe recordarse que, mientras que los datos de los ingresos se han proporcionado en una sola moneda, el valor de las cantidades citadas en los distintos países debe contextualizarse en términos de paridad del poder adquisitivo (PPA) y diversos niveles de vida. Este tema se examina en mayor detalle en el Informe final.

Tanto a escala mundial como dentro de cada región del mundo, hay una variación considerable en los ingresos anuales obtenidos a través del coaching.

Ingresos/rentas anuales promedio, promedio USD

	USD
Norteamérica	61.900 \$
América Latina y Caribe	27.100 \$
Europa occidental	55.300 \$
Europa oriental	18.400 \$
Oriente Medio y África	35.900 \$
Asia	37.800 \$
Oceanía	73.100 \$
Global	51.000 \$

Las estimaciones para 2015 de la renta media de coaching pueden compararse con las cifras de 2011 publicadas en el 2012 ICF Global Coaching Study. La comparación en términos de USD indica un modesto crecimiento del 6% en el periodo de 2011-2015.

Para cada una de las siete regiones del mundo, el total de ingresos procedentes de coaching se calculó combinando la estimación regional para los coaches activos con un promedio de ingresos anuales de coaching. Según esto, se estima que el total de los ingresos globales de coaching en 2015 fue de 2.356 millones de USD, lo que representa un aumento del 19% sobre la estimación de 2011.

Ingresos anuales totales del coaching

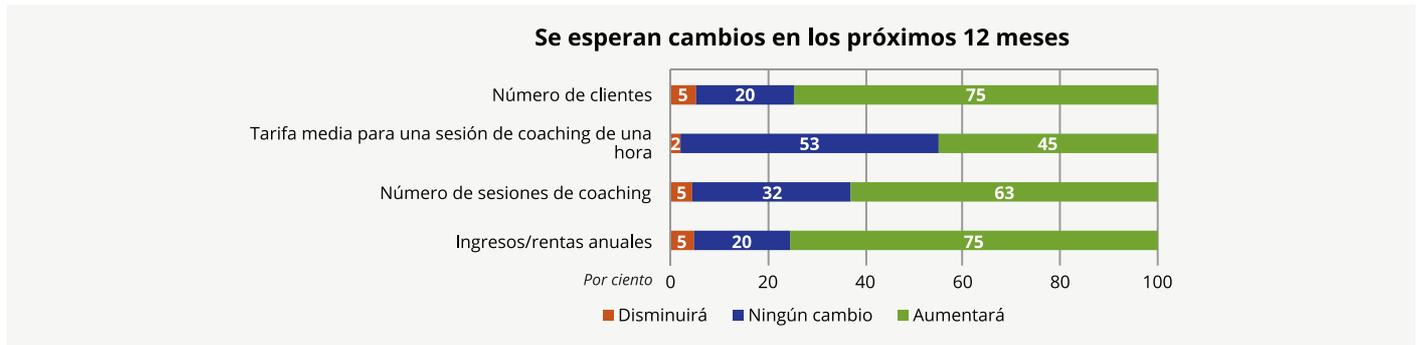
	USD (millones)	% de cuota mundial	% de cambio 2011-2015
Norteamérica	955 \$	40,6	35,2
América Latina y Caribe	92 \$	3,9	26,6
Europa occidental	898 \$	38,1	8,5
Europa oriental	70 \$	3,0	1,4
Oriente Medio y África	73 \$	3,1	7,1
Asia	113 \$	4,8	18,8
Oceanía	154 \$	6,5	10,4
Global	2.356 \$	100,0	19,0

NOTA: Las cifras porcentuales del cambio se han calculado de estimaciones sin redondear. Algunos encuestados, principalmente coaches internos, indican cero ingresos anuales. Representaron el 3,7% de los coaches dando una cifra de ingresos anuales. Se ajustaron los resultados brutos para esas respuestas.

Según los indicadores de todos los sectores empresariales, los coaches profesionales miran hacia los próximos 12 meses con confianza.

Tres de cada cuatro coaches profesionales con clientes activos (75%) dijeron que esperan que el número de clientes de coaching aumenten durante los próximos 12 meses. Una proporción similar (75%) dijeron que prevén un aumento en los ingresos anuales de coaching. Más de seis de cada diez (63%) dijeron que esperan que el número de sus sesiones de coaching aumente.

Los coaches profesionales confían menos en un aumento del promedio de los honorarios (45%). Sin embargo, muy pocos coaches profesionales (2%) dijo que esperan que disminuya el promedio de los honorarios.



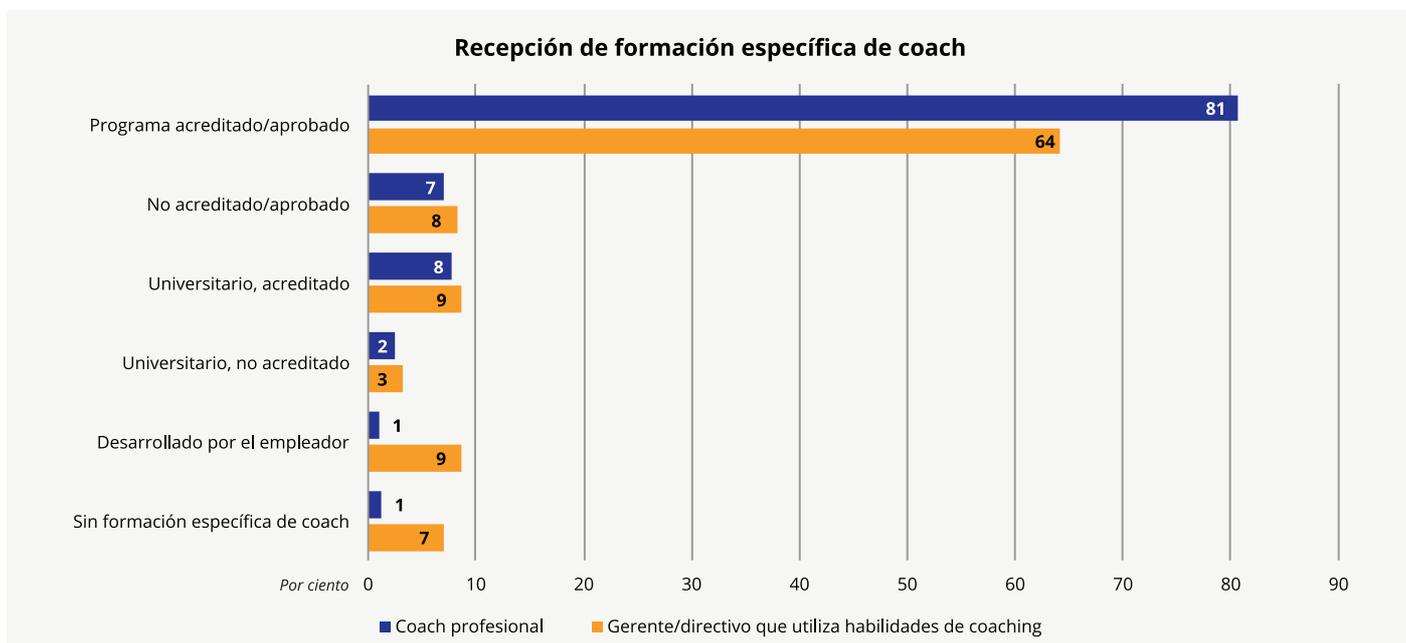
Formación y credenciales

Proyectando los resultados de 2012, el estudio de 2016 demuestra el alto valor que los coaches profesionales depositan en la formación y la obtención de credenciales. Esta ampliación de la investigación también revela que los gerentes/directivos con habilidades de coaching depositan un valor igualmente elevado sobre esos indicadores de profesionalidad.

Formación

Casi todos los coaches profesionales (99%) informaron de que habían recibido algún tipo de formación específica en coaching, y una gran mayoría (89%) recibió formación que fue acreditada o reconocida por una organización de coaching profesional.

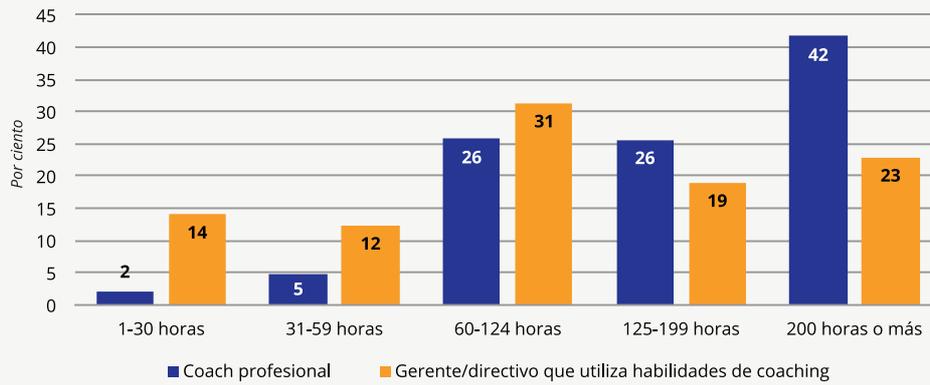
La recepción de formación específica en coaching también fue muy alta entre los gerentes/directivos con habilidades de coaching, ya que el 93% señaló que había recibido formación. Casi tres de cada cuatro (73%) dijo haber recibido formación específica en coaching acreditada o aprobada.



Entre los coaches profesionales que afirmaron haber recibido formación específica de coaching, más de dos de cada tres (68%) habían completado más de 125 horas de formación específica en coaching.

Menos gerentes/directivos dijeron que habían recibido más de 125 horas de formación específica de coaching (42%). Sin embargo, casi uno de cada cuatro gerentes/directivos con habilidades de coaching (23%) manifestó que había recibido más de 200 horas de formación.

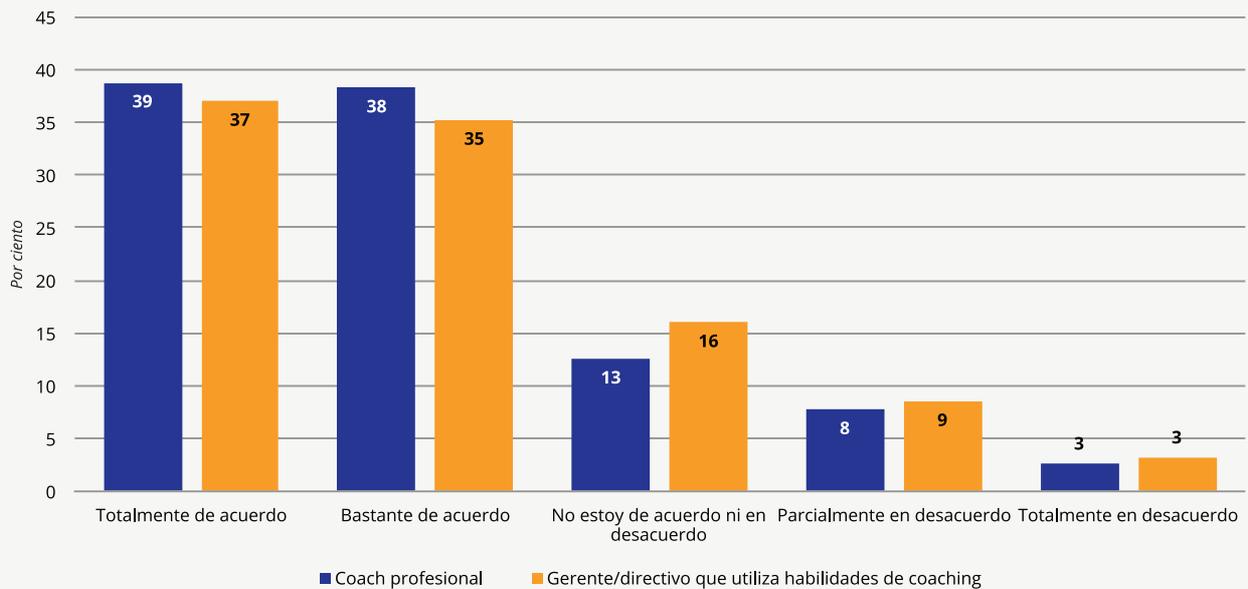
Horas de formación específica de coach



Credenciales

Una gran mayoría de coaches profesionales y gerentes/directivos con habilidades de coaching estuvo de acuerdo en que los individuos o las organizaciones que utilizan coaching esperan que sus coaches estén certificados.

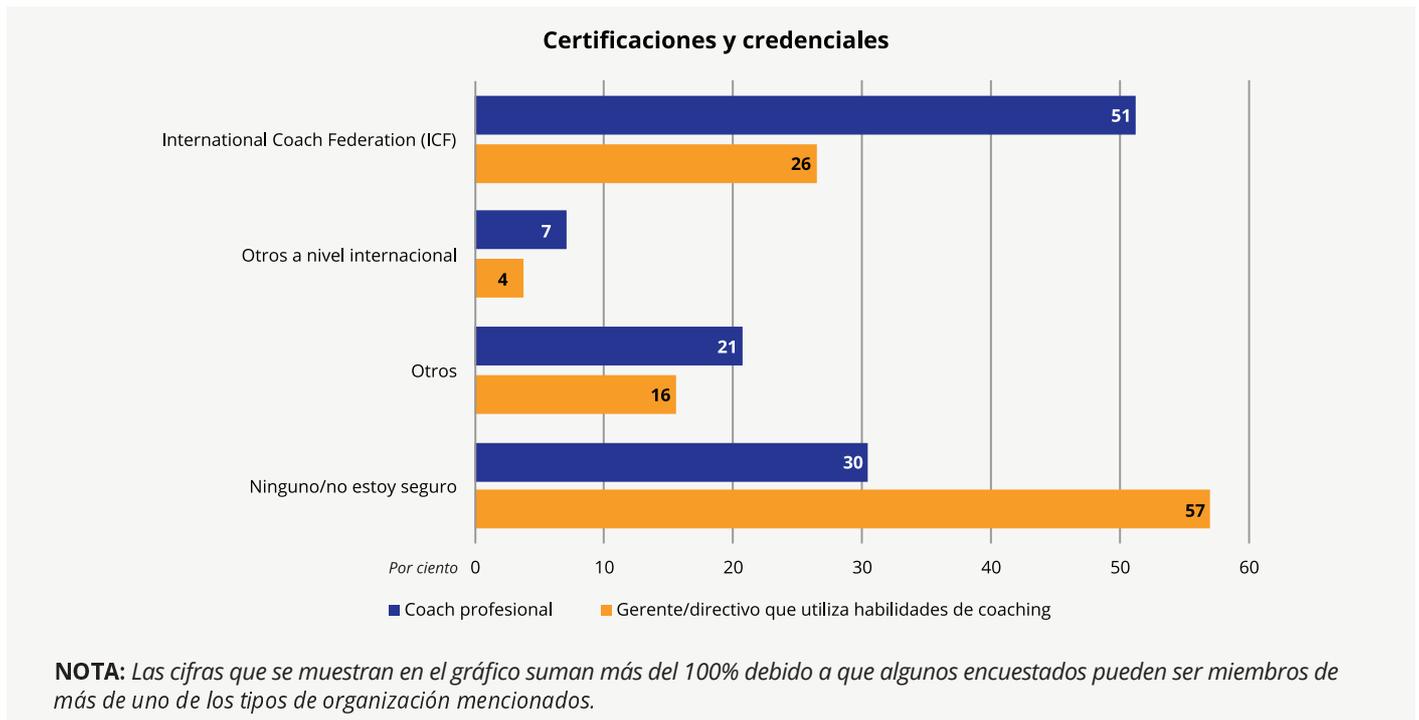
Las personas y organizaciones que van a recibir coaching esperan que sus coaches estén certificados / acreditados.



La mayoría de los coaches profesionales dijo que actualmente dispone de una credencial o certificación de una organización de coaching profesional, y el 51% de coaches profesionales indicó que dispone de una credencial de la ICF.

Más de la mitad de los gerentes/directivos con habilidades de coaching dijo que no dispone de ninguna certificación ni credencial de una organización de coaching profesional. Sin embargo, uno de cada cuatro señaló de que disponía de una credencial de la ICF, y el 20% indicó que dispone de credenciales de otras organizaciones internacionales, regionales o asociaciones nacionales.

Cabe señalar que las proporciones de muestra de las certificaciones y credenciales reflejan en parte el papel de la base de datos de miembros y coaches certificados de la ICF que completaron la encuesta.

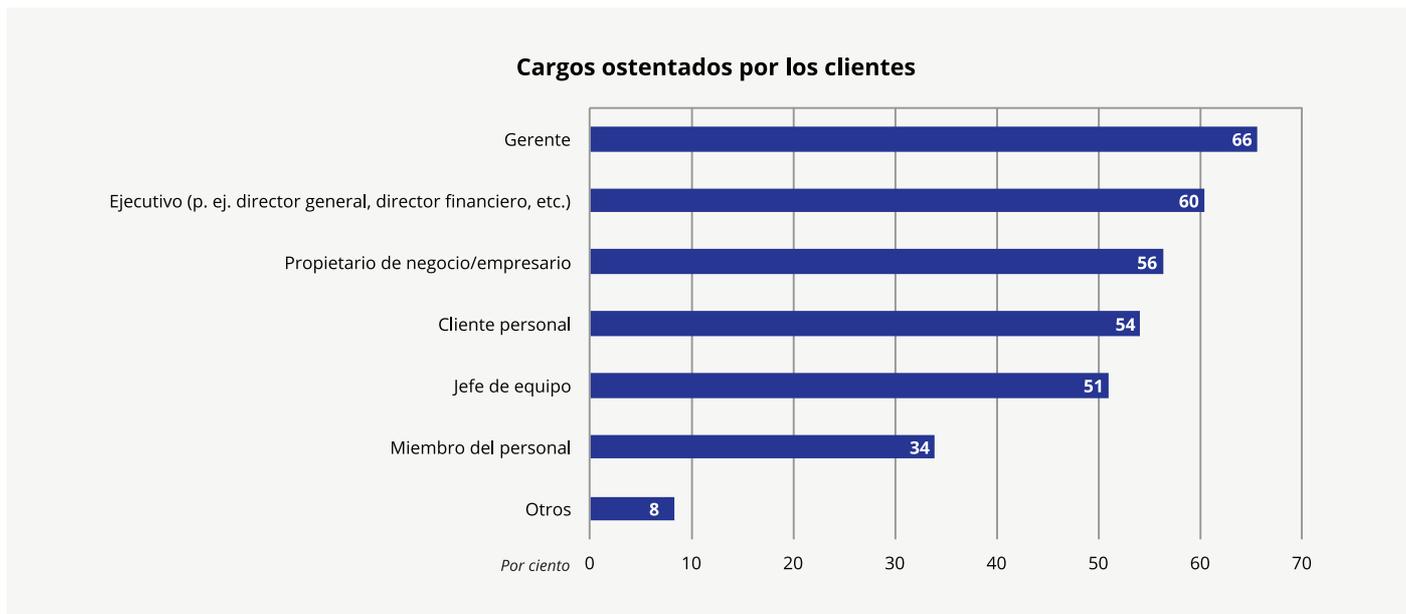


Clientes de coaching

Se plantearon diversas preguntas a los coaches profesionales sobre los atributos de los clientes con los que trabajan.

Cargo de los clientes

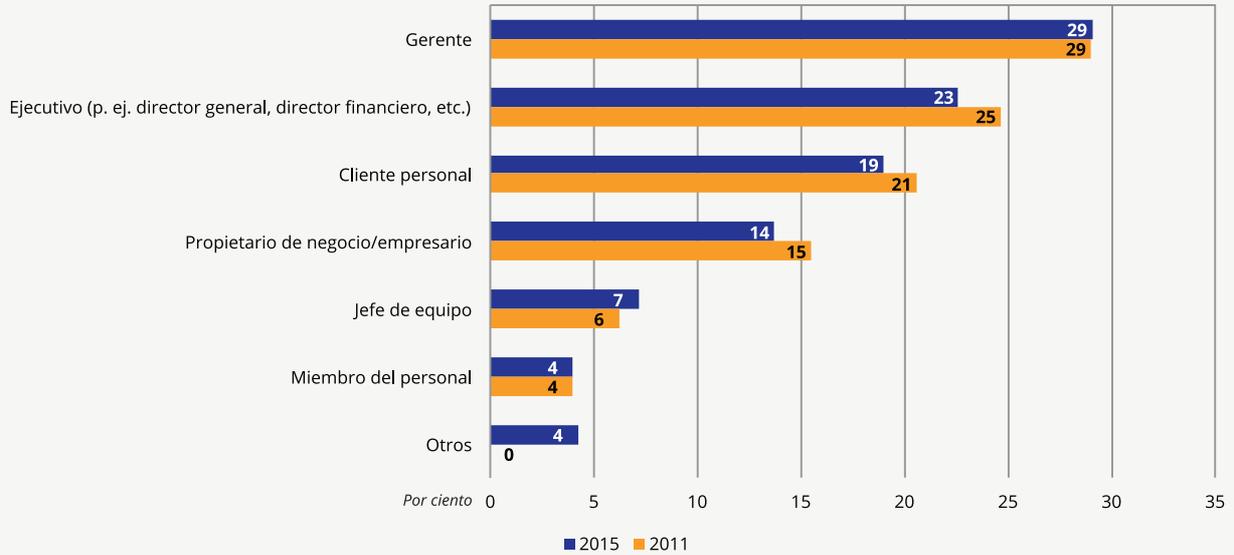
Cuando se les pidió que identificaran los cargos que ocupan todos sus clientes, dos de cada tres profesionales dijo que hacen coaching a gerentes, seguido por ejecutivos, dueños de negocios y empresarios, clientes personales, directores de equipos, empleados y otros. De media, los encuestados mencionaron tres cargos.



También se preguntó a los coaches profesionales que identificasen el cargo que ocupa la mayoría de sus clientes. Los gerentes fueron mencionados con mayor frecuencia (29%). Casi uno de cada cuatro (23%) afirmó que hace coaching principalmente a ejecutivos, y un 19% eligió a clientes personales.

El patrón de la mayoría de cargos de los clientes es muy similar a los resultados reportados en el 2012, tanto en términos de la frecuencia como en el orden de rango del cargo. Sin embargo, cabe destacar que la categoría de "otros" se introdujo en el estudio de 2016; por lo tanto, las cifras porcentuales deben compararse con precaución.

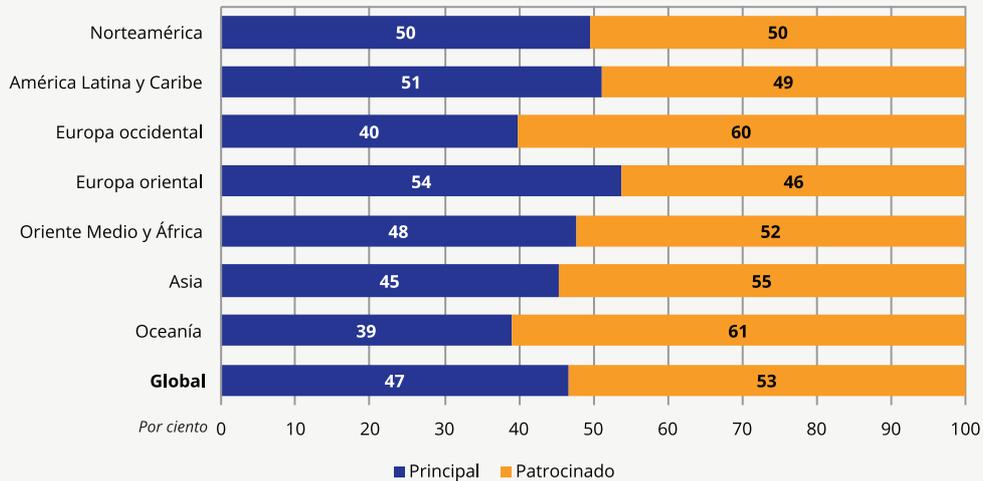
Cargo ostentado por la mayoría de clientes



Clientes principales y patrocinados

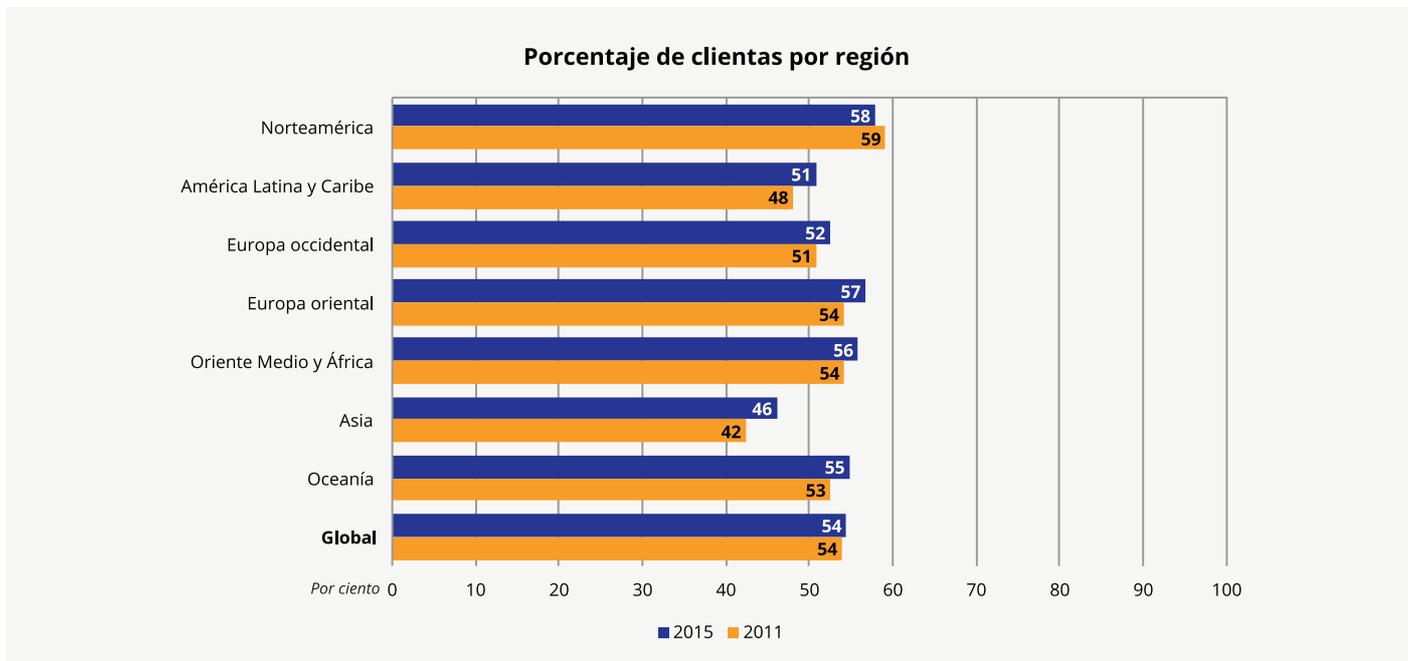
Se preguntó a los coaches profesionales acerca del porcentaje de sus clientes que paga por su propio coaching (clientes principales) y la proporción de clientes cuyo coaching lo paga una tercera parte (clientes patrocinados). En general, la mayoría de los clientes están patrocinados. En comparación con 2011, la cuota de patrocinados aumentó dos puntos porcentuales, del 51 al 53%.

Clientes principales y patrocinados

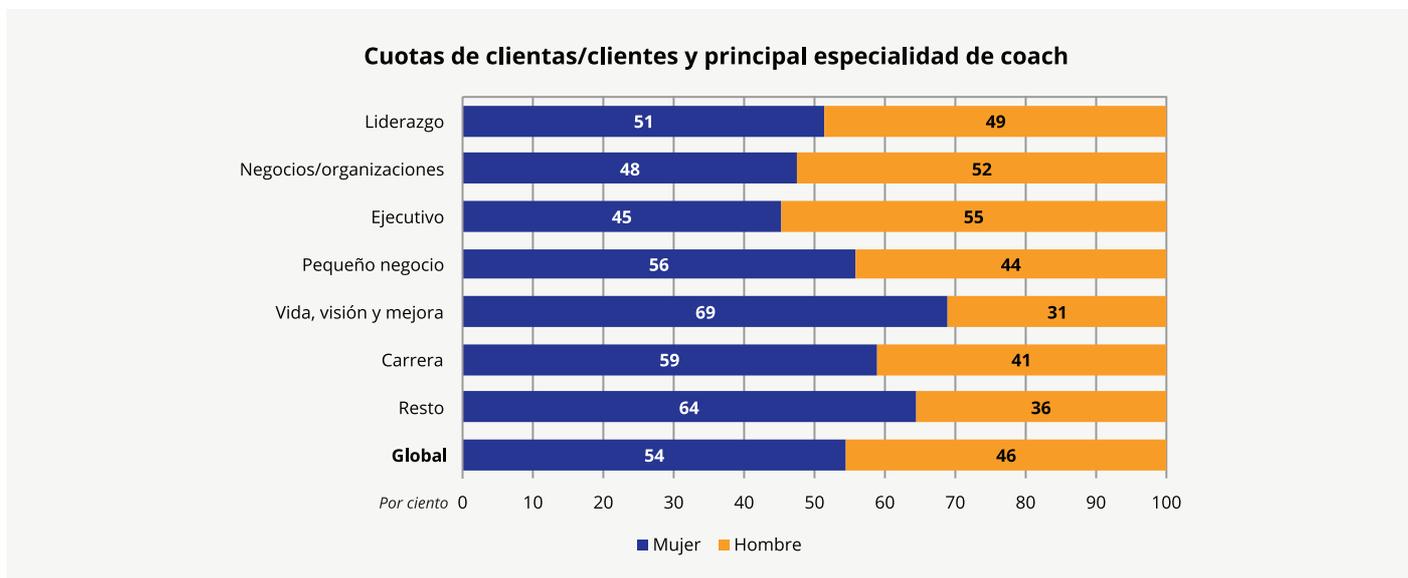


Género de los clientes

Las mujeres siguen constituyendo la mayoría de los clientes de los coaches. El porcentaje del 54% de clientas de coaching no ha cambiado desde 2011. El modelo regional en la proporción de clientes por género también ha permanecido estable entre 2011 y 2015.

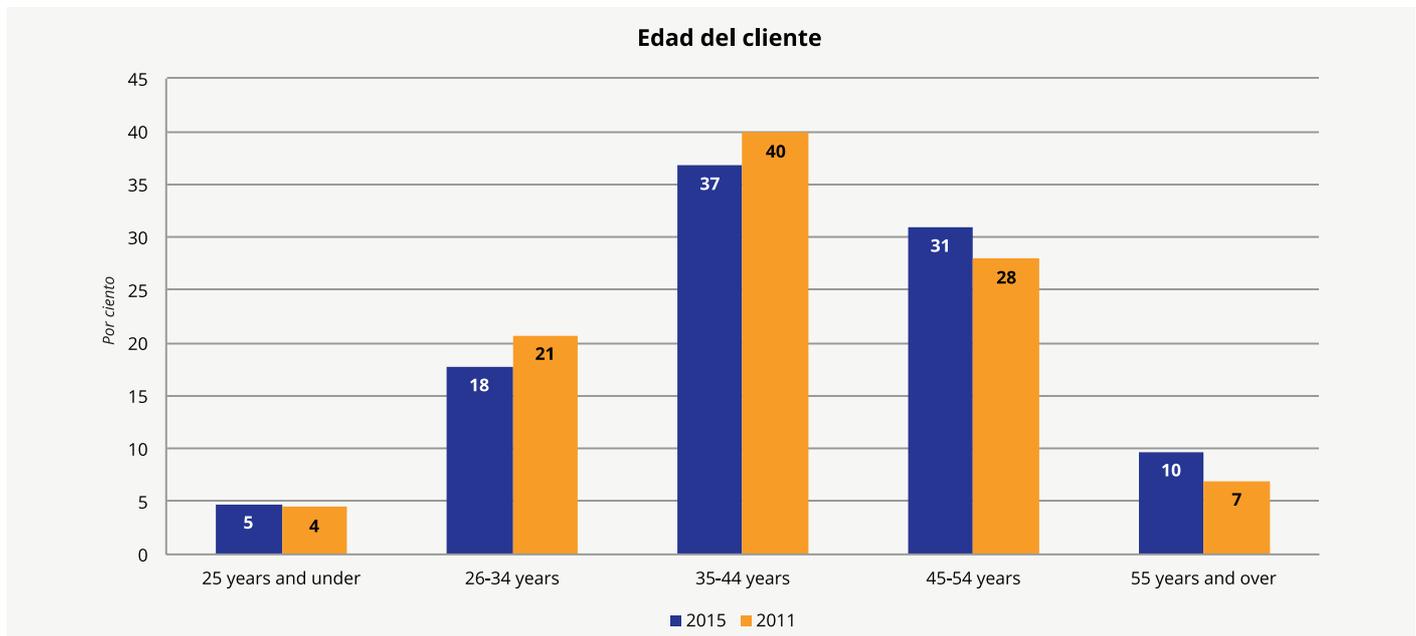


La cuota de género varía con la principal especialidad del coach profesional.

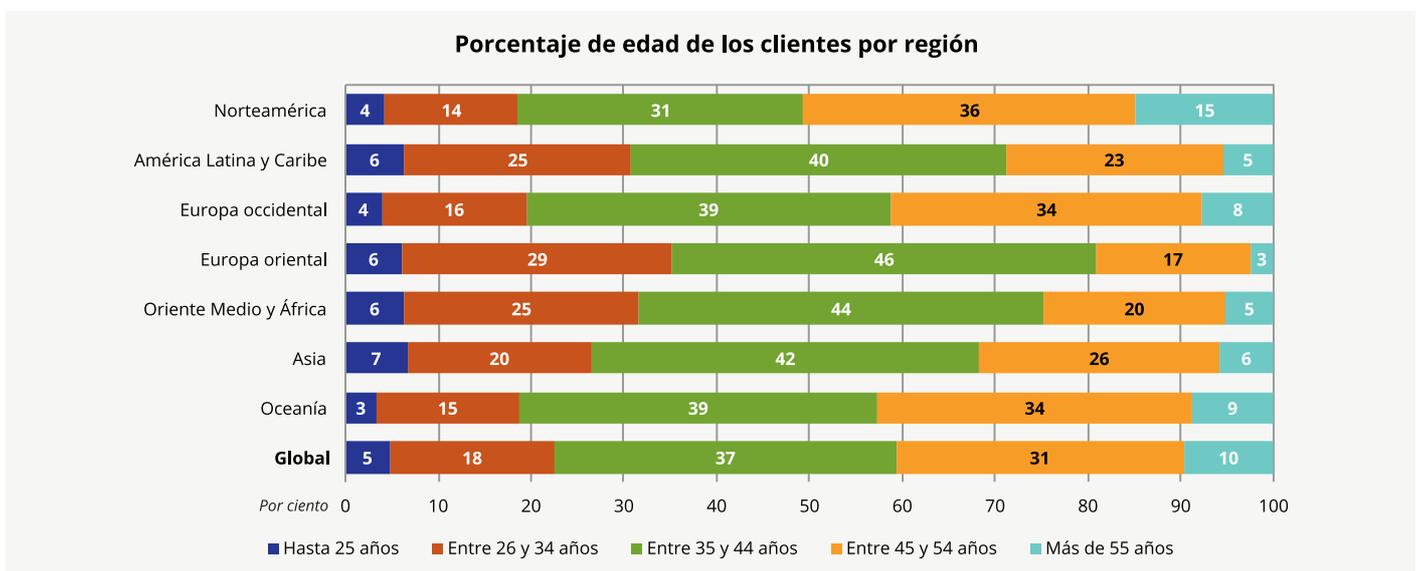


Edad de los clientes

Se preguntó a los coaches profesionales que indicaran la proporción de sus clientes activos que entraba dentro de una serie de franjas de edad. Sus respuestas indican que, de media, el 60% de los clientes son menores de 45 años.



En comparación con 2011, los resultados de 2015 indican un cambio en la composición de la edad de los clientes hacia los grupos de mayor edad. A pesar del aumento en la proporción de clientes mayores de 45 años, todavía se percibe que el perfil de edad de los clientes tiende a ser más joven en las regiones emergentes.

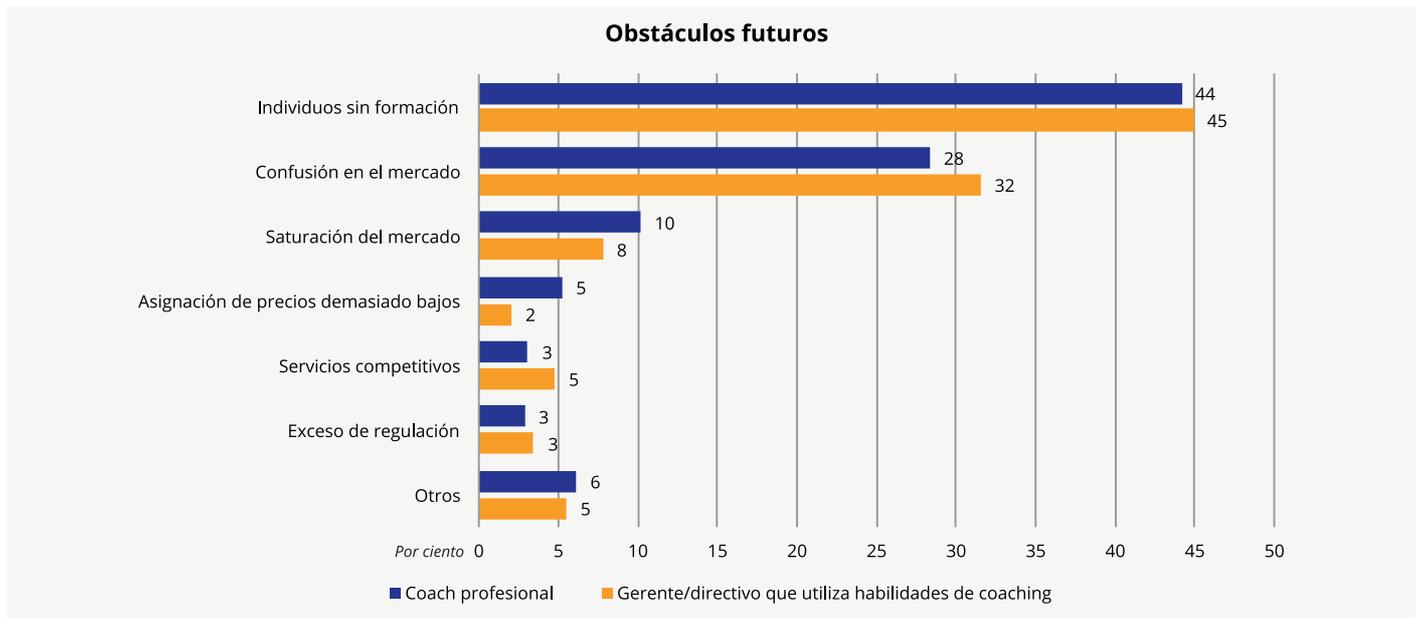


Tendencias futuras

Los encuestados fueron invitados a compartir sus ideas sobre los obstáculos y las oportunidades a los que se enfrenta la profesión en los próximos 12 meses y sus opiniones acerca de la medida en que el coaching es capaz de influir en el cambio social.

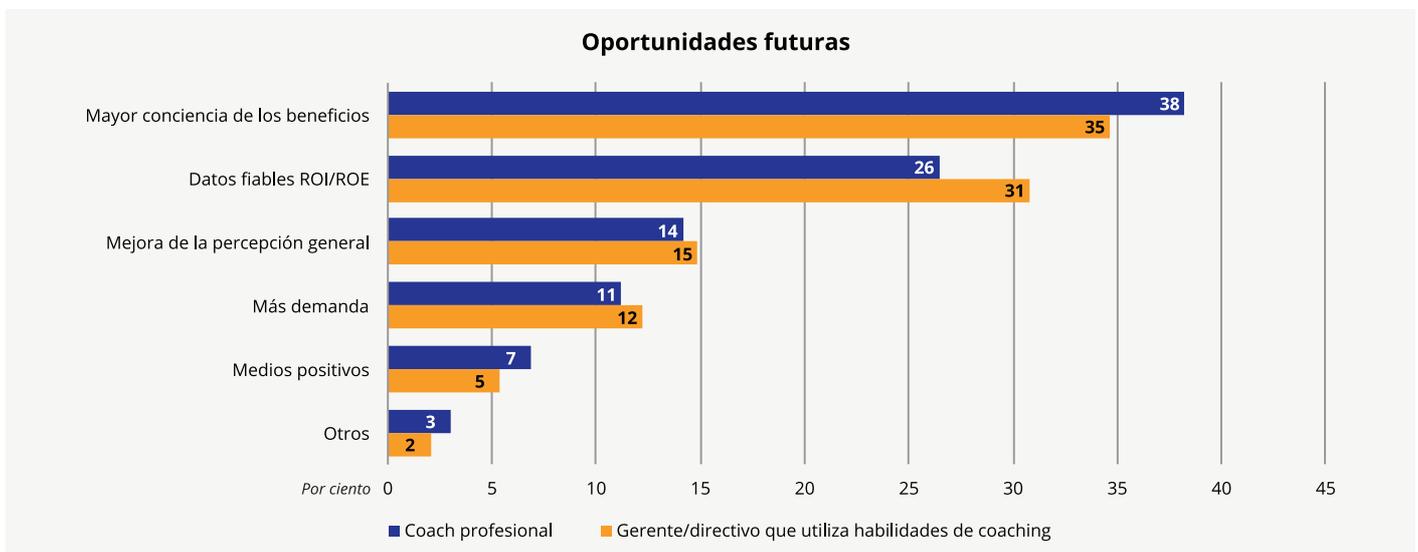
Obstáculos futuros

Cuando se les pidió que identificaran el mayor obstáculo para el coaching en los próximos 12 meses, la principal preocupación expresada por los coaches profesionales son los individuos sin formación que se denominan a sí mismos coaches. Las preocupaciones expresadas por los coaches profesionales se hacen eco de las respuestas publicadas en el estudio de 2012. Las respuestas de los gerentes/directivos con habilidades de formación se alinean estrechamente con los coaches profesionales, sugiriendo un común entendimiento compartido de los obstáculos a los que se enfrenta el coaching en los próximos 12 meses.



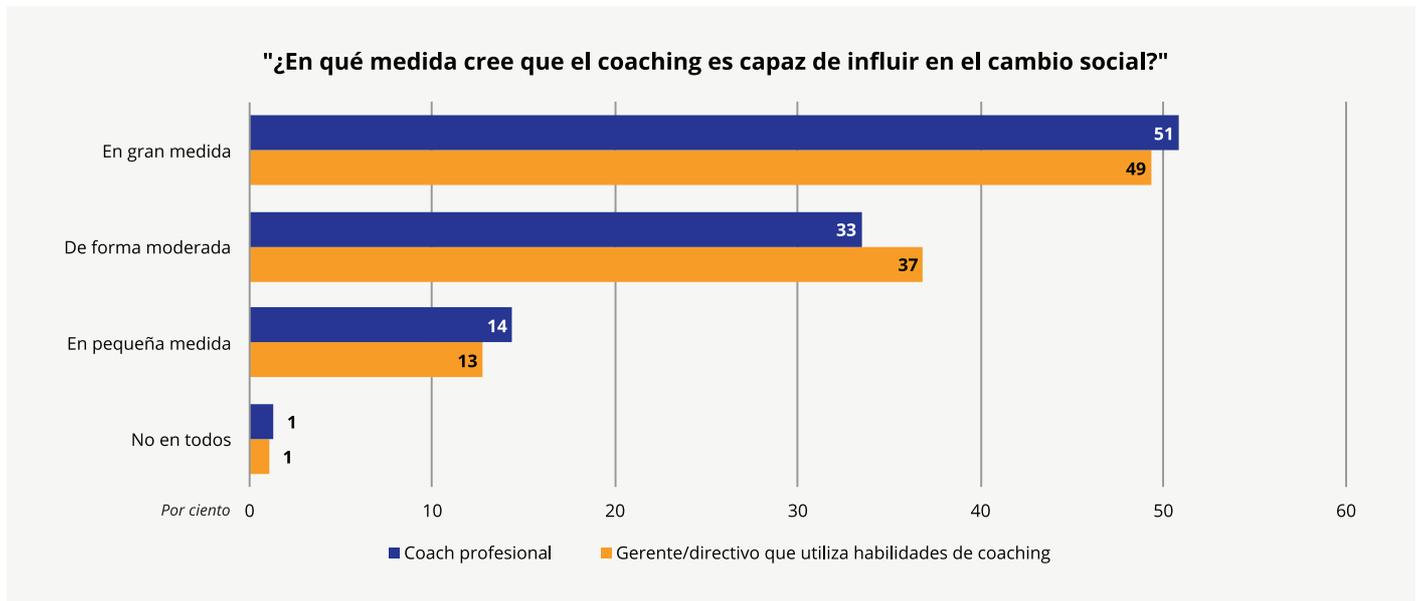
Oportunidades futuras

Cuando se les pidió que identificaran la mayor oportunidad para el coaching en los próximos 12 meses, los coaches profesionales identificaron principalmente una mayor conciencia de los beneficios del coaching. Cuando se comparan con las respuestas publicadas en el estudio de 2012, la clasificación de oportunidades por los coaches profesionales ha cambiado poco. Cabe destacar también la alineación entre las opiniones de los coaches profesionales y los gerentes/directivos con habilidades de coaching.

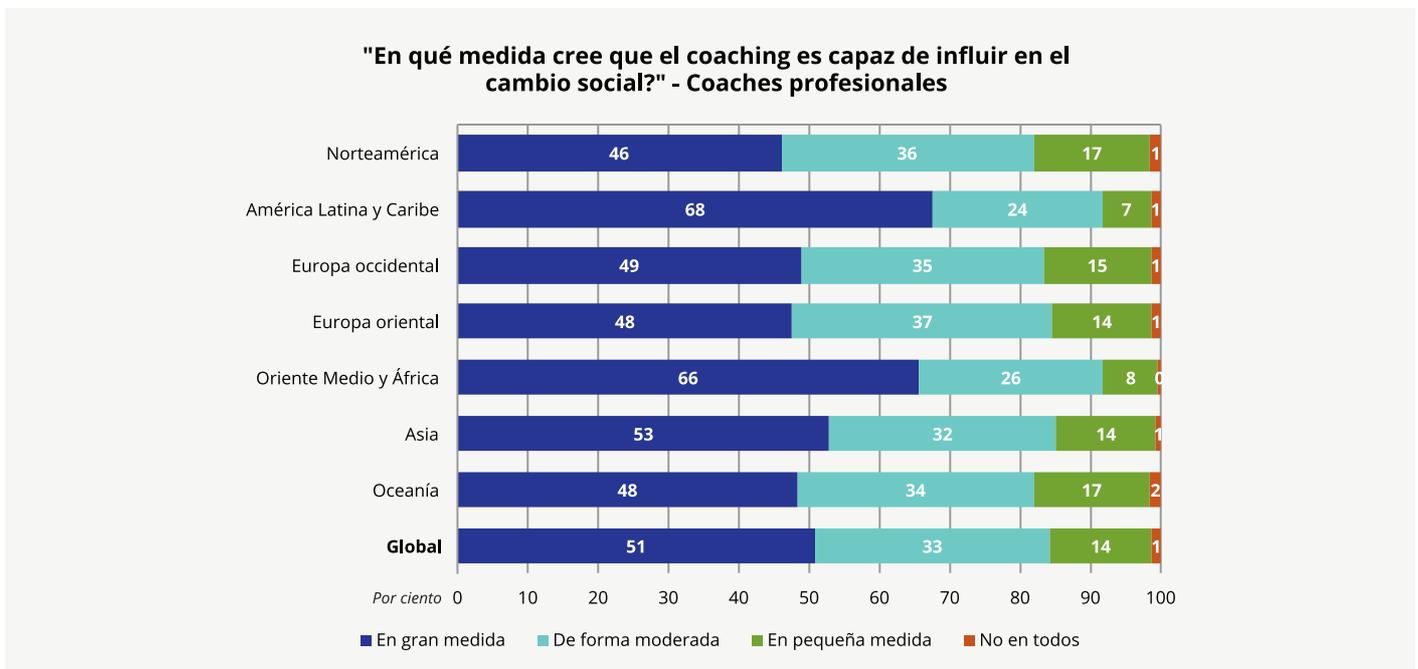


Influencia en el cambio social

Se solicitó a los encuestados que indicasen el grado en el que piensan que el coaching es capaz de influir en el cambio social. Más de uno de cada dos coaches profesionales cree en gran medida que el coaching es capaz de influir en el cambio social. Existe un acuerdo sustancial entre coaches profesionales y gerentes/directivos con habilidades de coaching sobre ese tema.



La medida en que los coaches profesionales dicen que el coaching es capaz de influir en el cambio social varía considerablemente de una región a otra. Dos de cada tres coaches en América Latina y el Caribe (68%) y Oriente Medio y África (66%) creen que, en gran medida, el coaching es capaz de influir en el cambio social.



Informe Final

Este informe resumen presenta los principales resultados del *2016 ICF Global Coaching Study*. Se puede obtener un análisis detallado y las estadísticas en el Informe Final.

Los temas incluidos en el Informe Final son los siguientes:

- Espectro del coaching
- Formación y Credenciales
- El cliente
- Interacción entre el coach profesional y el cliente
- Magnitud y alcance de la profesión
- Resumen de los indicadores empresariales
- Principales obstáculos y tendencias del futuro

Para adquirir el Informe final, visite Coachfederation.org/2016study.