

Market Coaching'08

Un estudio sobre la utilización del Coaching en las empresas españolas

Conclusiones más significativas de la encuesta realizada en 2008 entre empresas españolas por INTERNATIONAL COACH FEDERATION (ICF-España) 



Emilio Arsuaga, Miriam Ortiz de Zárate, Luis Picazo y Rosa Zappino.

 Cuál es el nivel de penetración del coaching en las empresas españolas? De acuerdo con los datos que proporciona el estudio  01, casi la mitad de las empresas que participaron en la encuesta manifiestan haber incorporado ya en 2007 procesos de coaching, y un porcentaje algo mayor haberlo hecho en 2008. Estos datos son válidos para el universo empresarial representado por los participantes en el estudio (el  15 describe sus características), pero tal vez no tanto para el conjunto global de las empresas españolas, en el que la penetración del coaching no alcanzaría aún esos niveles tan elevados.

Dato complementario al anterior es el grado de "veteranía" que tiene el

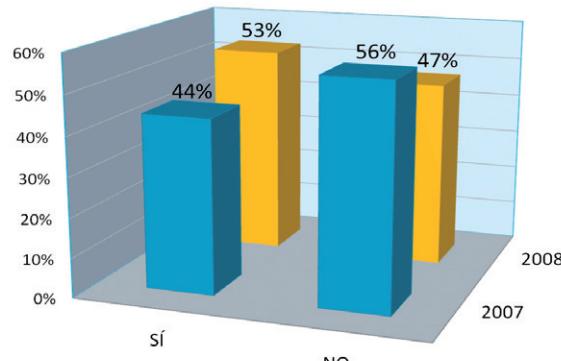
coaching en España. Y se constata  02 que todavía está dando sus primeros pasos: el 75% de las empresas lo han incorporado hace menos de tres años; y un reducidísimo 6% declaraba una experiencia superior a 5 años.

Llegados a este punto es conveniente señalar que existe cierto confusionismo sobre el concepto mismo de lo que es coaching. El  03 y el  04, referidos a la modalidad del coaching individual, así lo constatan: entre las tres definiciones que se proponían como posibles  03, la mayoría de las respuestas  04 interpretaron mayoritariamente como coaching actividades de asesoramiento o consultoría, que son disciplinas bien diferenciadas del coaching (su definición correcta es, claro está, la

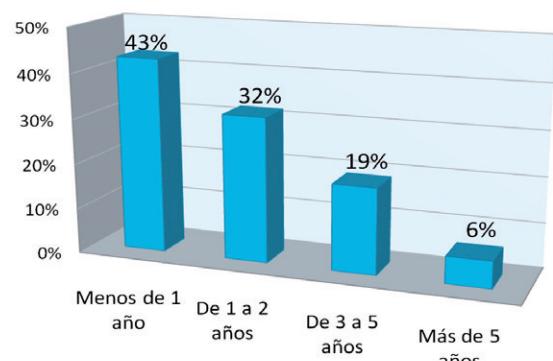
que se proponía en tercer lugar en el  03). Algo equivalente sucede respecto al coaching de equipos  05 y  06: se confunde mayoritariamente con actividades grupales -talleres de grupo, acciones formativas-, que, aún valiosas y habituales, no son coaching.

¿Qué circunstancias han llevado a las empresas a incorporar el coaching a su modus operandi? ¿qué factores lo han favorecido o determinado? El estudio arroja respuestas muy variadas  07. Entre los factores más frecuentemente mencionados están los relacionados con cambios profundos de organización o de estrategia (un 53%). También se citan significativamente factores relacionados con directrices o problemas de gestión de recursos humanos.

 01



 02



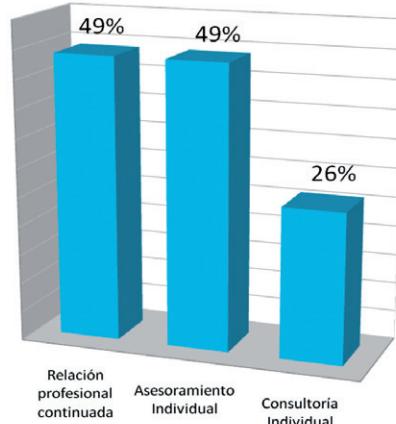


03 Definiciones de coaching Individual

1. **Asesoramiento individual:** el coach asesora con sus conocimientos y experiencia para la implantación de planes y objetivos o para el seguimiento y/o control de la aplicación práctica de lo aprendido en acciones de formación previas.
2. **Consultoría individual:** el Coach da las soluciones para la búsqueda y/o aplicación de mejores prácticas profesionales y/o de management/liderazgo.
3. **Relación profesional continuada** individual para obtener resultados extraordinarios, personales y/o en el trabajo; y ello, sin que el coach de consejos, ni aporte soluciones, ni asesore, ni haga de consultor, ni guíe.



04

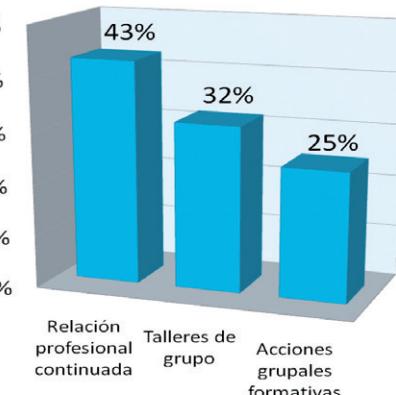


05 Definiciones de coaching de equipo

1. **Acciones grupales formativas** en las que se busca que el grupo sea capaz de trabajar en equipo mediante técnicas formativas como outdoor training, formación en aula, estudio de casos, dinámica de grupos, etc.
2. **Talleres de grupo** para logro de algún resultado (visión, estrategia, etc.) , en las que el coach participa como asesor o consultor, utilizando técnicas como metaplan, "focus group", dinámica de grupo, etc....
3. **Relación profesional continuada** y de larga duración, caracterizada porque la intervención del coach se centra en la transformación cultural de la gestión de un equipo, para obtener resultados extraordinarios, sin quitarle autonomía ni potestad, sin aportar soluciones, sin hacer consultoría.



06



07



Puede decirse que esos factores de influencia han sido el "caldo de cultivo" que ha llevado a las empresas a plantearse la conveniencia de introducir el coaching. Pero ¿con qué finalidad concreta? ¿qué se persigue a fin de cuentas conseguir?

Nuevamente, la pregunta admitía respuestas múltiples. Los objetivos más citados a lograr con el coaching (08) se refieren al fortalecimiento

de las competencias profesionales, llámense desempeño, llámense capacidades (de Comunicación, de Liderazgo...).

Ahora bien, ¿a quién beneficia personalmente del coaching? ¿a quiénes alcanza dentro de las organizaciones? La respuesta ha sido la esperable: fundamentalmente, como puede verse en el 09, a los niveles superiores de la estructura.

Sólo en un nueve por ciento de las respuestas se declara que alcanza a niveles no directivos.

Cuando nos movemos en el ámbito de la formación, el desarrollo, la comunicación..., es decir, en los procesos "light" de la gestión de recursos humanos, surge siempre la dificultad y el reto de "medir" su eficacia y su eficiencia. No escapan a esta dificultad las intervenciones de coaching. En la encuesta que estamos comentando se planteaban al respecto dos preguntas (10 y 11): una, el grado de satisfacción en general con los procesos de coaching; la otra, el grado de impacto positivo que han tenido en la organización. Los resultados resultan, de acuerdo con lo manifestado en las respuestas, muy positivos. La satisfacción alcanza al 80% de las respuestas, y se considera que el impacto en la organización ha sido Muy alto o Alto en el 57 % (sólo un nueve por ciento declaraba impacto Bajo).

Pero, si esos son los efectos positivos del coaching, ¿a qué precio se

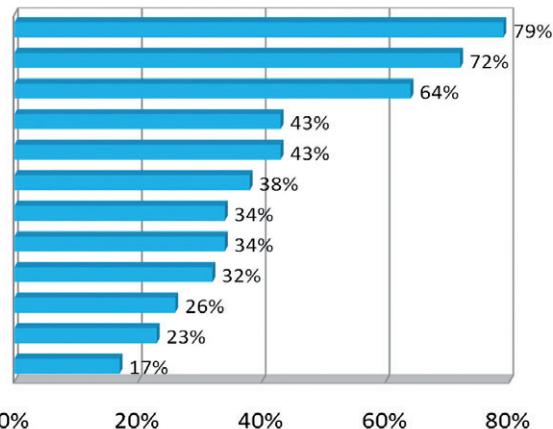
consiguen? Es decir, ¿cuál es su coste? ¿qué tarifas se manejan en estos servicios? ¿reflejan éstas esa tan positiva valoración? Parece ser que sí..., aunque una respuesta categórica no es fácil. Y no es fácil porque se trata de un "mercado" todavía no maduro, en el que faltan referencias suficientemente precisas. Existe por

ello una gran dispersión tarifaria. En el estudio se declaran posiciones en algunos casos muy extremas, que se traducen en una horquilla de precios que va desde 50 a 6.000 euros por sesión. Eliminando dichos extremos para evitar sesgos excesivos en los datos, el **12** recoge los valores medios tarifarios, para tres niveles

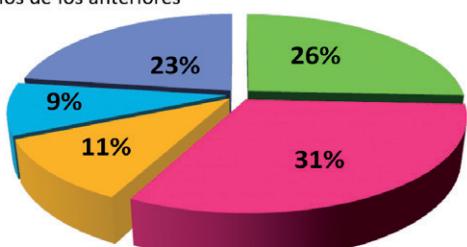
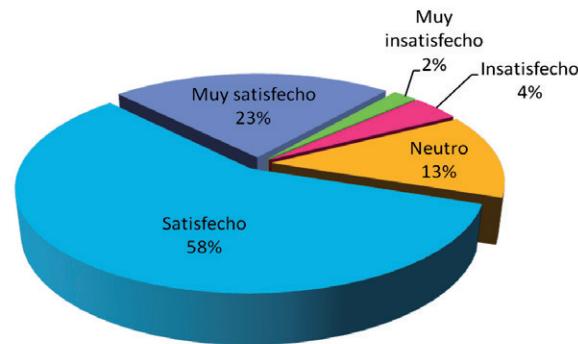
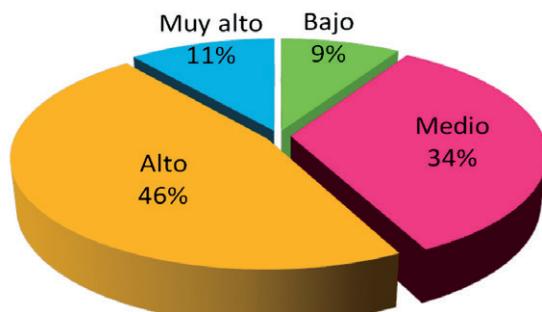
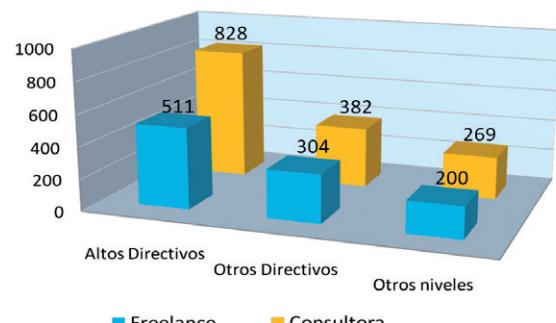
jerárquicos de destinatarios, y en una doble práctica en la contratación del servicio: a través de una consultora, o directamente al profesional. Cuando la contratación se realiza a través de consultora, la tarifa media oscila, según niveles jerárquicos, entre 269€ y 828€; y en el segundo supuesto, entre 200€ y 511€.

08

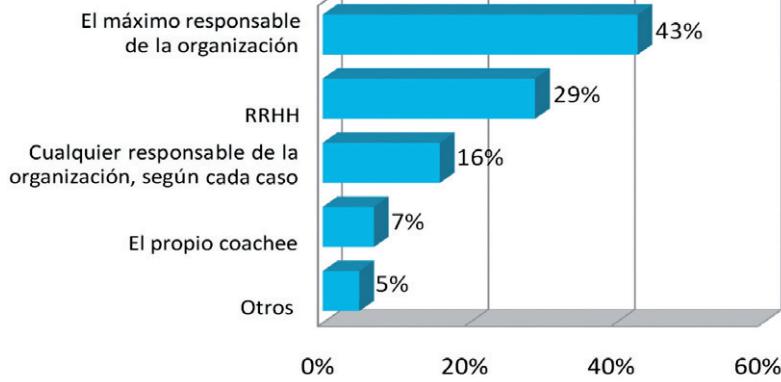
- Fortalecer el desempeño profesional
- Desarrollar capacidades de comunicación
- Desarrollar capacidades de liderazgo
- Clarificar objetivos y estrategias
- Aumentar la implicación de las personas
- Fomentar proactividad para afrontar retos.
- Gestión del cambio
- Mejorar toma de decisiones
- Nuevas perspectivas sobre retos actuales
- Gestión del tiempo
- Conciliar vida profesional y personal
- Potenciar creatividad e innovación

**09**

- Altos directivos (Presidente, C. Delegado, Comité Dirección)
- Otros Directivos y Cuadros Medios
- Sólo a los dos primeros grupos
- Otros niveles (comerciales, etc.)
- Varios de los anteriores

**10****11****12**

13



14



Incluso en el caso más "económico" es evidente que, de momento y en función de las tarifas declaradas, las empresas reconocen una muy importante aportación de valor del coaching a sus organizaciones. Es posible también que la demanda de profesionales cualificados sea todavía superior a la oferta de éstos. Hay que suponer que, conforme el

coaching se vaya "instalando" con regularidad en el ámbito empresarial español, las tarifas se vayan ajustando en niveles más "competitivos" (tal como sucedió hace años con la formación). Ese entorno tarifario probablemente explica los resultados de la pregunta referida a quién toma la decisión de contratar el servicio. Como puede verse en el



Esta es una primera aproximación, un pretest, a la visión que sobre el coaching tienen sus destinatarios/usuarios en España. En sucesivas ediciones se podrán contrastar y validar los datos proporcionados en este estudio. Una información más completa del estudio puede obtenerse en www.icf-es.com, **Documentación V Jornadas de Coaching, Market Coaching'08**.

International Coach Federation es la mayor organización de profesionales del coaching en el mundo. Agrupa a más de 14.000 socios en 80 países. El capítulo español supera ya a los 300 socios. Se fundó en el año 2004 con el fin de promover el ejercicio profesional del Coaching en España, de acuerdo con los estándares de calidad y competencias establecidos por ICF a nivel internacional.

El equipo de trabajo que ha elaborado el Estudio "MARKET COACHING '08" está integrado por los socios de ICF **Emilio Arsuaga, Miriam Ortiz de Zárate, Luis Picazo y Rosa Zappino**.

15 Datos de interés sobre la encuesta

El estudio se realizó entre Junio y Octubre de 2008. El cuestionario se remitió y fue recibido cumplimentado on line, utilizando una plataforma experimentada y neutral. Han participado **87 empresas**.

Su **segmentación básica** es la siguiente:

- Por dimensión, el 59% tiene menos de 250 empleados; un 13% más de 5.000; el 28% restante se distribuye con apreciable homogeneidad por grupos entre esos dos extremos.
- Por actividad, el 57% pertenece al sector Servicios, el 16% al Industrial, un 8% al Financiero, 8% al Sector Público, y el restante 11% a otros sectores.
- Por el origen de su capital, el 18% son extranjeras.
- Por localización de su sede principal, el 70% son de Madrid. Siguen Barcelona y Bilbao, ambas con un 8%.

Otros **datos estadísticos relevantes**:

- Aproximadamente la mitad de las empresas participantes en el Estudio no han incorporado todavía procesos de coaching.
- El 39% no tienen Departamento de Recursos Humanos.

El **13**, ha sido mayoritariamente el máximo responsable de la empresa (un 43% de las respuestas).

Para terminar esta selección de datos del estudio, creemos que tiene interés conocer las razones que las empresas participantes en la encuesta, pero que todavía no han incorporado procesos de coaching, aducen para ello. El **14** es ilustrativo al respecto: a la pregunta de por qué no lo han hecho, solamente un 3% responde taxativamente "no creemos en la utilidad del coaching". La mayoría, o "no se lo ha planteado" (47%), o considera "no disponer de suficiente información sobre su utilidad y aplicaciones" (38%). Lo que evidencia hasta qué punto todavía queda un amplio recorrido para que resulte habitual la utilización del coaching en nuestras organizaciones empresariales.