

Proyecto Fin de Carrera

Análisis del impacto del *Coaching Empresarial*:
Ámbito académico y profesional

Autor

Sergio Lázaro Mainar

Directora

Marta García Mangas

Ponente

Luis Navarro Elola

Facultad/Escuela: Escuela de Ingeniería y Arquitectura (EINA)

Titulación: Ingeniería Industrial Superior

Departamento: Dirección y Organización de Empresas

Año: 2012

PRÓLOGO

¿Por qué nos encontramos aquí?

En primer lugar es fundamental entender la razón de este trabajo debido a lo novedoso de su contenido, empecemos repasando qué se entiende por un Proyecto Fin de Carrera.

El proyecto fin de carrera (PFC), consiste en la realización de un trabajo o proyecto en el ámbito de la titulación a la finalización de los estudios, en el que se pongan de manifiesto los conocimientos y aptitudes adquiridas por el alumno. Este trabajo se materializará en la presentación de una memoria escrita, acompañada del material que se estime adecuado, y en su defensa pública ante un tribunal.

En mi caso particular, Ingeniería Industrial, existe una especialización en Organización que será el marco en el que esté instalado el Proyecto.

Si atendemos a esta rama de la Ingeniería Industrial, y me refiero a la Organización Industrial, nos encontramos con una parte de la Ingeniería la cual intenta acercar la ciencia y la tecnología a las organizaciones haciendo de puente entre el conocimiento tecnológico, las necesidades de la sociedad y la gestión empresarial.

El siglo XXI está mostrando a las empresas, que los trabajadores son una pieza clave y que la forma de liderar una compañía esta cambiando según el organigrama clásico.

Si existe algo en el mercado que pueda ser eficiente a la hora de gestionar y potenciar los Recursos Humanos de la compañía, como es el Coaching Empresarial, primero evaluemos cuál es el impacto en su ámbito y luego tomemos decisiones, ya que no hay que olvidar que nada es la panacea.

En un mundo tan globalizado como el actual, si las compañías no buscan la mejora continua en todos sus procesos y recursos, el transcurso inevitable del tiempo las hace desaparecer. Como una persona muy importante dijo:

“La **empresa** es como montar en bicicleta. Si quieres mantener el equilibrio no puedes parar”

S.L.



ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL COACHING EMPRESARIAL: ÁMBITO ACADÉMICO Y PROFESIONAL

RESUMEN

El contexto actual al que nos enfrentamos en el ámbito empresarial, nos exige desde el punto de vista gerencial, explorar nuevas herramientas de dirección que nos lleven a gestionar de la forma más eficaz posible nuestros recursos. El Capital Humano adquiere un protagonismo especial en este escenario.

El Coaching Empresarial desempeña su función como herramienta que contribuye al desarrollo de las competencias personales y profesionales de un directivo, el cual de forma proactiva pretende potenciar al máximo sus recursos personales y los de sus equipos.

Estudiar el impacto real de esta técnica innovadora nos permitirá encontrarnos en una posición aventajada a la hora de tomar decisiones sobre ella.

En primer lugar, hemos investigado su presencia en el ámbito profesional. Para ello, hemos analizado y filtrado información de los estudios llevados a cabo por la *International Coaching Federation (ICF)*. Estos estudios, tanto de carácter nacional como internacional, cuentan con la garantía adicional de estar elaborados por la compañía de servicios profesionales, *PricewaterhouseCoopers (PWC)*. Con posterioridad, hemos procedido a realizar un estudio de campo sobre una muestra aleatoria de directivos en el ámbito español. Para ello, hemos contactado de forma directa con 187 de ellos a través de la red social-profesional *LinkedIn*. De estos contactos directos, 106 profesionales participaron en el estudio, lo que supone una sorprendente tasa de respuesta del 57%.

En segundo lugar, llevamos a cabo un estudio aproximatorio de impacto académico. Para ello, hemos estudiado la evolución de las referencias bibliográficas sobre el Coaching Empresarial. Las bases de datos utilizadas proceden de: *ISI Web of Knowledge* y *Scirus*.

Para finalizar, hemos procedido al estudio de los programas y cursos de Coaching en las Escuelas de negocios más prestigiosas del mundo que desde nuestro planteamiento, suponen el puente entre el ámbito académico y el profesional.

Gracias a la visión técnica y analítica de la Ingeniería Industrial, se ha pretendido generar una visión los más objetiva posible del impacto real del Coaching Empresarial. El alcance del proyecto consideramos que clarifica los aspectos que nos habíamos marcado como objetivo, abrimos con el presente la necesidad de generar futuras líneas enfocadas a la medición y cuantificación de lo relacionado con la inversión del Coaching en las empresas.

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	- 6 -
1.1. <i>JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</i>	- 6 -
1.2. <i>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</i>	- 6 -
2. MARCO TEÓRICO.....	- 8 -
2.1. <i>DEFINICIÓN</i>	- 8 -
2.2. <i>ORIGEN.....</i>	- 10 -
2.3. <i>ELEMENTOS DEL PROCESO DEL COACHING</i>	- 12 -
2.4. <i>TIPOS DE COACHING</i>	- 13 -
2.5. <i>COACHING Y LIDERAZGO.....</i>	- 14 -
2.6. <i>CRÍTICAS SOBRE EL COACHING</i>	- 15 -
3. IMPACTO DEL COACHING EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO PROFESIONAL	- 16 -
3.1. <i>INTRODUCCIÓN</i>	- 16 -
3.2. <i>RELACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS Y EL COACHING</i>	- 16 -
3.2.1. <i>COACHING EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO NACIONAL</i>	- 17 -
3.2.2. <i>COACHING EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL</i>	- 20 -
3.3. <i>LA INDUSTRIA DEL COACHING</i>	- 24 -
3.4. <i>LIMITACIONES DE LOS ESTUDIOS PROFESIONALES</i>	- 26 -
3.5. <i>ESTUDIO PROPIO VÍA RED PROFESIONAL LinkedIn.....</i>	- 27 -
4. IMPACTO DEL COACHING EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO ACADÉMICO	- 33 -
4.1. <i>INTRODUCCIÓN</i>	- 33 -
4.2. <i>PUBLICACIONES ACADÉMICAS Y COACHING.....</i>	- 33 -
4.3. <i>ISI Web of Knowledge.....</i>	- 34 -
4.4. <i>SCIRUS.....</i>	- 35 -
5. ESCUELAS DE NEGOCIO: ACADÉMICO - PROFESIONAL	- 37 -
6. CONCLUSIONES.....	- 41 -
BIBLIOGRAFÍA	- 43 -
ENLACES DE INTERES.....	- 44 -
ÍNDICE DE FIGURAS.....	- 71 -
ÍNDICE DE TABLAS.....	- 72 -

TABLA DE CONTENIDOS (Anexos)

ANEXO I. ÁMBITO PROFESIONAL.....	- 48 -
I. MARKET COACHING '08.....	- 48 -
II. ICF GLOBAL COACHING STUDY 2012.....	- 54 -
III. TENTATIVA VÍA LinkeIN.....	- 55 -
ANEXO II. ÁMBITO ACADÉMICO	- 64 -
I. ISI Web of Knowledge.....	- 64 -
II. SCIRUS.....	- 65 -
ANEXO III. RANKING ESCUELAS DE NEGOCIOS.....	- 70 -

1. INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Es una realidad, que el *Coaching* es una herramienta que se está arraigando en las prácticas de Recursos Humanos para el desarrollo de personal. Una prueba de ello es que según un estudio sobre *Coaching*, llevado a cabo por la Consultora *Pricewaterhouse Coopers (PWC)*, nos revela que existen un número estimado de **47.500 profesionales** en la materia y que genera unos ingresos anuales cercanos a los **2.000 Millones de Dólares**.

A pesar de esto, su uso como técnica de formación a los trabajadores de una empresa es relativamente reciente en las organizaciones. El objetivo principal del *Coaching* es el desarrollo e incremento de la productividad en el puesto de trabajo.

Numerosas compañías de diferentes sectores industriales en todo el mundo han comenzado a usar esta técnica generando como resultado un incremento de satisfacción y productividad. No obstante, estos programas están todavía en su infancia, con muy pocas publicaciones acerca de resultados cuantificables.

Teniendo en cuenta que en el s.XXI el factor humano está tomando un papel fundamental en los negocios, si alguna técnica puede mejorar el capital humano sería de especial interés incorporarla en la organización. En este contexto, el *Coaching* está en auge, por lo que mucha gente ve oportunidad de negocio en éste sin preocuparse de los beneficios que puede acarrear en el cliente.

El objetivo principal de este Proyecto Fin de Carrera (PFC), consiste en: Tratar de analizar el impacto que el *Coaching Empresarial* está teniendo tanto en el mundo profesional como en el mundo académico.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Como se ha descrito en el párrafo anterior, el proyecto tiene como objetivo prioritario analizar el impacto del *Coaching Empresarial* en el ámbito profesional y académico.

En el ámbito profesional, en primer lugar se realizó una búsqueda de estudios previos que pudiesen crear una base para el proyecto. Se seleccionaron los estudios y tras el análisis de los mismos se plasmaron las ideas principales para presentar el impacto del *Coaching Empresarial*.

Tras esto, surgió la necesidad de crear una tentativa propia de estudio con la que mejorar apartados necesarios para la objetividad y finalidad del proyecto. Para ello se recurrió a una herramienta destinada a revolucionar el ámbito profesional, la red social-profesional *LinkedIN*.

En el ámbito académico, se llevó a cabo un estudio de la evolución de las referencias bibliográficas sobre el Coaching Empresarial. Se usaron dos herramientas, por un lado una plataforma muy importante y reconocida en el ámbito científico académico *ISI Web of Knowledge* y se extendió el estudio con un metabuscador científico, *SCIRUS*.

Como punto final de la investigación, se procedió al estudio de los programas y cursos de Coaching en las Escuelas de negocios más prestigiosas del mundo ya que desde nuestro planteamiento, suponen el puente entre el ámbito académico y el profesional.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. DEFINICIÓN

Actualmente hay una técnica que está tomando mucha fuerza en diversos campos de la actividad profesional, el *Coaching*. Pero, la mayoría de la gente o bien no ha escuchado nunca nada acerca del *Coaching* o por otro lado ha escuchado o leído algo acerca de esta técnica, pero no entiende muy bien de que se trata.

Resulta normal que no quede claro el concepto ya que una de las principales controversias radica en la definición del *Coaching*. En el año 2005, François Caby, en su libro, “El Coaching”, presentaba diversas citas verdaderamente esclarecedoras de la realidad y panorama del *Coaching* en ese momento.

- Consiste en ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus respuestas, a descubrir dentro de sí su potencial, su camino al éxito, sea en los negocios, en las relaciones personales, en el arte, en el deporte, el trabajo etc.(Whitmore, 2002)
- *Coaching*, ¿En qué consiste?
 - Es una de las aplicaciones concretas del psicoanálisis en la empresa. Se dirige de forma prioritaria a los directivos que van a intentar superar sus inhibiciones para ganar eficacia con la ayuda de un analista (Le monde Économie , 1999)
- El *Coaching* es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz (Eduardo Escribá Solano, Comunicación Objetiva).
- “Y si el señor jefe de departamento está demasiado “agobiado” no pasa nada, la empresa lo remodela”. A eso se le llama *Coaching*... (Berreta, 1998)

No obstante, el *Coaching* ha seguido cogiendo fuerza en el ámbito profesional y por consiguiente desarrollándose. Esto ha permitido que diferentes Asociaciones, Federaciones, etc. hayan intentado formalizar el concepto de *Coaching* para intentar evolucionar esta técnica bajo unas bases comunes.

Según las principales asociaciones de *Coaching*, este queda definido de las siguientes maneras:

The International Coach Federation (ICF)

“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”

The International Association of Coaching (IAC)

“El *Coaching* es un proceso transformacional de conciencia personal y profesional, descubrimiento y crecimiento”

La Asociación Española de Coaching (ASECO)

“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.

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”

Tras este repaso sobre las definiciones de *Coaching*, se puede sintetizar de manera propia como un proceso planificado, en el que a partir de ciertas necesidades que el cliente (*Coachee*) tiene y que el profesional *Coach* le ayuda a descubrir, se intentan alcanzar unos objetivos, los cuales se evaluarán para observar el grado de cumplimiento de los mismos y dar Feed-Back al cliente para su mejora continua.

Pero a pesar de que se está intentando dar una estandarización al *Coaching*, quedan muchas preguntas por responder en el ámbito profesional, más específicamente en el ámbito de las empresas y la Organización Industrial.

Algunas de ellas podrían ser:

- ¿Puede ser útil para una empresa su aplicación?
- ¿Qué resultados cabe esperar?
- ¿Es una buena inversión?
- ¿Es una apuesta arriesgada para un futuro tan incierto como el actual?
- ...

Realizando un Análisis del impacto que el *Coaching Empresarial* está teniendo en la empresa actual y en el mundo académico, se estará en una mejor posición para responder a estas preguntas.

2.2. ORIGEN

Etimológicamente, al parecer, el término *Coach* proviene de Hungría, más concretamente de la ciudad de Kocs, a setenta kilómetros de Budapest. Se dice que en los siglos XV y XVI esta ciudad fue muy conocida debido a que era usada por muchos viajeros para trasladarse desde Budapest hasta Viena mediante un tipo de carroza tapado que se llamó “*Kocsi szekér*”, es decir “Carroza de Kocs”.

Posteriormente se llamó “coche” al carro cubierto para transportar personas, y de esa idea de llevar personas de un lugar a otro se dice que surgió el término *Coaching* la única diferencia es que el *Coach* no carga ni lleva al cliente o *Coachee* al lugar que el cliente quiere, sino que le ayuda a tomar las decisiones para llegar.

Una vez explicado cuales fueron los orígenes de esta palabra, el concepto de *Coaching* tal y como lo se conoce en la actualidad surgió relativamente hace muy poco tiempo. Se puede decir que procede del ámbito deportivo en los años 70, y tuvo una rápida expansión al mundo de las organizaciones durante la década de los 80 (López 2005).

Timothy Gallwey con su obra *The Inner Game* (1974) desarrolló una metodología deportiva diferente y como explica en su obra: “*Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior. Cuanto más conscientes seas de este juego, esto marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior*”

John Whitmore, uno de los grandes Coach de Europa, estuvo muy influenciado por la obra de Gallwey. Fue Whitmore quien difundió su obra por Inglaterra y comenzó aplicando los principios aprendidos en *The Inner Game* en una escuela de esquí en la década de los 70. Es aquí donde aprecia los grandes resultados que se obtenían.

Es en principios de los años 80 cuando Whitmore funda “Performance Consultants” para aplicar las técnicas de *Coaching* a altos directivos. A partir de entonces, el *Coaching* empieza a adentrarse en el mundo profesional. Actualmente Performance Consultants tiene como clientes a empresas como NOKIA e IKEA.

Pero al igual que la identidad de una persona se forja a través de su historia, se debe investigar qué hay sobre la historia del *Coaching* para entender mejor de qué trata esta nueva técnica.

En su libro, “Arte y ciencia del Coaching” Leonardo Ravier, analiza la historia genealógica del *Coaching*. Intentando escribir sobre las influencias bajo las

cuales se forja el *Coaching* y ayudar a comprender la verdadera dimensión “científica” (no académica) de esta técnica.

A continuación se exponen cuales son estas influencias:

- **SÓCRATES**

El *Coaching* al igual que Sócrates se basa en el arte de la Mayeútica, a través de la cuál nuestro cliente puede encontrar su solución.

La Mayeútica, es una técnica que consiste en interrogar a una persona para hacer que llegue al conocimiento a través de sus propias conclusiones y no a través de un nuevo conocimiento aprendido y pre-conceptualizado.

El *Coaching*, también considera que no existe el enseñar sino sólo el aprender. El conocimiento no está en el Coach sino en su *Coachee* (Cliente).

- **PLATÓN**

La influencia de Platón, el mejor alumno de Sócrates, reside en el uso de la conversación, diálogo, como método para adquirir conocimiento.

Además la redefinición de los objetivos es una de las primeras pautas del desarrollo de una sesión de *Coaching* eficaz.

- **ARISTÓTELES**

Aristóteles defendía que el hombre puede llegar a ser lo que deseé, dependiendo de las cosas que grabe en su mente. El *Coaching* consiste en transportar a las personas de lo que son a lo que quieren llegar a ser.

Además según Aristóteles, para llegar a ser lo que debes ser la metodología básica es la acción (hábito).

- **FILOSOFÍA EXISTENCIALISTA (Jean-Paul Sartre)**

Uno de los aspectos más importantes del existencialismo y que ha adquirido el *Coaching* es la existencia individual. Según esta filosofía los humanos somos capaces de reflexionar nuestra vida y plantearnos el proyecto de vida que queremos llevar de aquí en adelante.

El *Coaching* se orienta al QUÉ quiero conseguir y al CÓMO lo voy a conseguir, no al PORQUÉ de las cosas y las conductas.

- **PSICOLOGÍA HUMANISTA (Abraham Maslow)**

El *Coaching* se empezó a desarrollar justo en el momento en que la Psicología Humanista entró en decadencia, es por esto, que las aportaciones al *Coaching*

son muy numerosas. Entre otros conceptos como: Conciencia, Libertad, Voluntad, Autorrealización y Liberación de potencial.

2.3. ELEMENTOS DEL PROCESO DEL COACHING

Como toda técnica, el *Coaching* cuenta con diferentes elementos para su ejecución, estos son: el *Coach*, el *Coachee* o cliente y las diversas herramientas utilizadas durante su uso.

COACH

El *Coach* no es más que una figura que se preocupa de planificar el crecimiento personal y profesional de las personas.

Posee una visión inspiradora, ganadora y transcendente, que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso intenta ayudar al *Coachee* a conseguir sus objetivos haciéndole entender que él es el único responsable de sus actos.

COACHEE

Persona que recibe un proceso de *Coaching*. El *Coachee* es quien debe realizar el trabajo, quien aborda el aprendizaje necesario para generar un cambio sustancial en sus acciones.

Es de vital importancia, que el *Coachee* (Cliente) entienda que él debe de ser el que realice la mayor parte del trabajo y que no es solo una mera exposición o charla en la que con la asistencia se hace la mayor parte del trabajo.

HERRAMIENTAS

Como se ha expuesto en este marco teórico, la cantidad de uniones entre el *Coaching* y otras modalidades es abundante, por ello las herramientas con las que cuenta esta técnica son muy extensas y prácticamente admite tantos recursos y métodos como disciplinas están asociadas al propio proceso.

Cualquier recurso procedente de la Psicología, de la Pedagogía, del Periodismo o de la Filosofía puede ser válido.

Aunque como se ha dicho las técnicas y recursos pueden ser muy extensos, investigadores como Zeus y Skiffington (2004) han sintetizado las técnicas y métodos de *Coaching*:

1. “Learning by doing”, es decir se trata de hacer que el *Coachee* aprenda haciendo trabajo real.
2. Obtener conclusiones de situaciones reales pasadas.

3. FEEDBACK, dar retro-alimentación específica referida a hechos concretos, en el momento y lugar adecuados.
4. Lecturas, Visionado de Vídeos, etc.
5. Entrevistas individuales y grupales.
6. Dinámicas y técnicas de grupo: Panel, Focus Group, Brain Storming, etc.
7. Test, dibujo, fotografías, juegos, recursos motrices, simulaciones, juego de roles filmados etc.

Como ya se ha dicho estas son algunas de las herramientas con las que cuentan los *Coach* para realizar su trabajo. Pero además de estas existen otras muchas que el *Coach* tendrá que utilizar para conseguir realizar bien su trabajo. Pero lo fundamental es que exista una conexión entre el *Coach* y el *Coachee* de sinceridad y respeto para conseguir que el desarrollo del proceso de *Coaching* produzca los resultados deseados y perseguidos.

2.4. TIPOS DE COACHING

Se pueden realizar clasificaciones para el *Coaching* de muchas maneras diferentes. En este caso se van a realizar dos clasificaciones, la primera según el ámbito de aplicación y la segunda según la relación entre la empresa y el *Coach*.

Según el ámbito de aplicación podemos diferenciar básicamente:

- *Coaching Empresarial*
- *Coaching Ejecutivo*
- *Coaching Personal*

COACHING EMPRESARIAL

Este *Coaching* se aplica a individuos y equipos ejecutivos de grandes corporaciones, así como a propietarios y directivos de pequeñas empresas y otras organizaciones. Es independiente del tamaño de la organización, del sector de actividad a la que se dedique ésta y del área de la empresa objeto del *Coaching*.

La aplicación del *Coaching* en el mundo de la empresa se centra en mejorar el rendimiento de los empleados, habitualmente en los medios y altos cargos para que sus dotes de liderazgo evolucionen y permitan una empresa más dinámica.

COACHING EJECUTIVO

El *Coaching Ejecutivo* consiste en una relación de colaboración individualizada entre un ejecutivo y el *Coach*, con el propósito de conseguir un cambio

sostenido en el comportamiento de éste y transformar su calidad de vida profesional o personal.

Aunque el *Coaching ejecutivo* siempre se centra en la vida laboral del sujeto, es indudable que el desarrollo de determinadas habilidades y competencias vinculadas al trabajo pueden transferirse al ámbito personal y privado.

COACHING PERSONAL

El *Coaching personal* tiene una finalidad muy clara, ayudar al Cliente a clarificar sus valores y visiones asociadas al proyecto vital del sujeto, así como el establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el Cliente pueda llevar una vida más satisfactoria.

La otra clasificación del *Coaching*, según la relación entre la empresa y el *Coach*:

- Interno: Profesionales de la propia organización
- Externo: Profesionales externos a la organización

2.5. COACHING Y LIDERAZGO

Como sostenía uno de los psicólogos más importantes del siglo pasado, “*la motivación del empleado está íntimamente relacionada con el éxito de la organización*” (Maslow, 1978). Otro psicólogo muy importante en la gestión administrativa de empresas, Frederick Herzberg, sostenía que los trabajadores que disfrutan en el trabajo son trabajadores motivados.

Entonces supongamos que motivar al empleado es un factor clave para el éxito de la compañía: ¿*El Coaching será el catalizador para conseguir estos resultados deseados en los empleados?*

Existen muchos campos en los que el uso del *Coaching* puede resultar realmente interesante, pero la mejora del liderazgo en el mundo empresarial actual es quizás el ámbito donde más hay que evolucionar en las empresas.

Las compañías están sufriendo las consecuencias de una crisis que está poniendo contra las cuerdas la rentabilidad de las mismas por lo que se están generando situaciones en las que se requieren nuevos modelos de gestión en las empresas.

Las últimas tendencias de *Coaching* se han aplicado en las empresas, como parte de las políticas de desarrollo de sus equipos. De esta manera se intenta cambiar muchas formas de pensar, de sentir, de actuar y de relacionarse.

Para entender las diferencias entre un gerente “tradicional” con un gerente “Coach” se exponen las siguientes ideas (Cuadrado, 2006; Giménez, 2005):

- Mientras el gerente “tradicional” controla a los colaboradores, el gerente “Coach” trata de dar poder a sus colaboradores para que asuman una parte de liderazgo.
- El gerente “tradicional” define previamente los objetivos, el gerente “Coach” los alinea con los objetivos de los colaboradores.
- El gerente “tradicional” obtiene el poder de la autoridad de su cargo, el gerente “Coach” de las relaciones con la gente y de sus mutuos compromisos.
- El gerente “tradicional” se preocupa por lo que funciona mal y hace predicciones, el gerente “Coach” mira desde el futuro para crear contextos de realidad y aprovechar oportunidades.
- El gerente “tradicional” es reactivo y se centra en las técnicas, el gerente “Coach” posibilita alternativas y capacidad de elegir.
- El gerente “tradicional” es razonable y lógico, el gerente “Coach” además es creativo: todo es posible.
- El gerente “tradicional” mantiene la cultura, el gerente “Coach” crea otra si fuera necesario

2.6. CRÍTICAS SOBRE EL COACHING

Aunque el *Coaching Empresarial* parece ser un mecanismo viable para producir un crecimiento personal y aumentar la motivación de los empleados, estos programas están todavía en su infancia, con muy pocas publicaciones acerca de resultados cuantificables.

Muchos de los estudios para evaluar estos programas fueron llevados a cabo por las mismas firmas que fueron contratadas para implementar los programas de *Coaching*, por lo que el resultado no es independiente.

Además no se debe olvidar que el *Coaching* está en auge, por lo que mucha gente ve oportunidad de negocio sin preocuparse de los beneficios que puede acarrear en el cliente.

Debido a estas circunstancias, se deben tomar los datos con cautela para no equivocarnos con las conclusiones acerca del uso del *Coaching*. Al mismo tiempo, es una de las razones por las que este estudio puede resultar de gran utilidad para generar una visión objetiva del Impacto del *Coaching Empresarial*.

3. IMPACTO DEL COACHING EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO PROFESIONAL

3.1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, en la época de crisis que está tocando vivir a las empresas hay un factor clave, el factor humano.

Para desarrollarlo, es necesario contar con gente que lidere los grupos. Los hechos están demostrando que los trabajadores pueden mejorar mucho su rendimiento gracias a trabajar bajo el liderazgo de una persona bien preparada para esas funciones.

Pero, ¿Quién ayuda a preparar a esos líderes? Quizás el *Coaching* pueda resultar útil para prepararlos, no obstante no es el objetivo de este proyecto concluir si esta técnica es eficiente en esas tareas, si no entender como el *Coaching* está formando parte del panorama profesional actual.

Para ello, se va a analizar el impacto del *Coaching Empresarial* desde dos puntos de vista diferentes, ambos en el ámbito profesional:

1. Desde el punto de vista de la empresa que contrata servicios de *Coaching* para su organización.
2. Desde el punto de vista del Coach, o profesional del *Coaching*.

Con esta meta, se han explorado estudios, estadísticas y datos que puedan ayudar a evaluar la realidad desde los enfoques descritos anteriormente. Tras un largo proceso de investigación, se han elegido tres estudios para mostrar una radiografía del impacto del *Coaching* en el ámbito profesional:

- Market Coaching 08.
- ICF Global Coaching Client Study 2009.
- ICF Global Coaching Executive Study 2012.

Además de los datos utilizados en la memoria sobre estos proyectos, en el Anexo I se encuentra información más detallada sobre los mismos.

3.2. RELACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS Y EL COACHING

En este apartado, se va a analizar cómo el *Coaching Empresarial* convive con la Empresa de hoy día. Se va a dividir en dos puntos:

1. Ámbito “nacional”: Donde se presentará la opinión y práctica de las empresas nacionales sobre el *Coaching Empresarial*.

- Ámbito “internacional”: Se ampliará el impacto al ámbito internacional, aportando visiones desde otros ángulos.

3.2.1. COACHING EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO NACIONAL

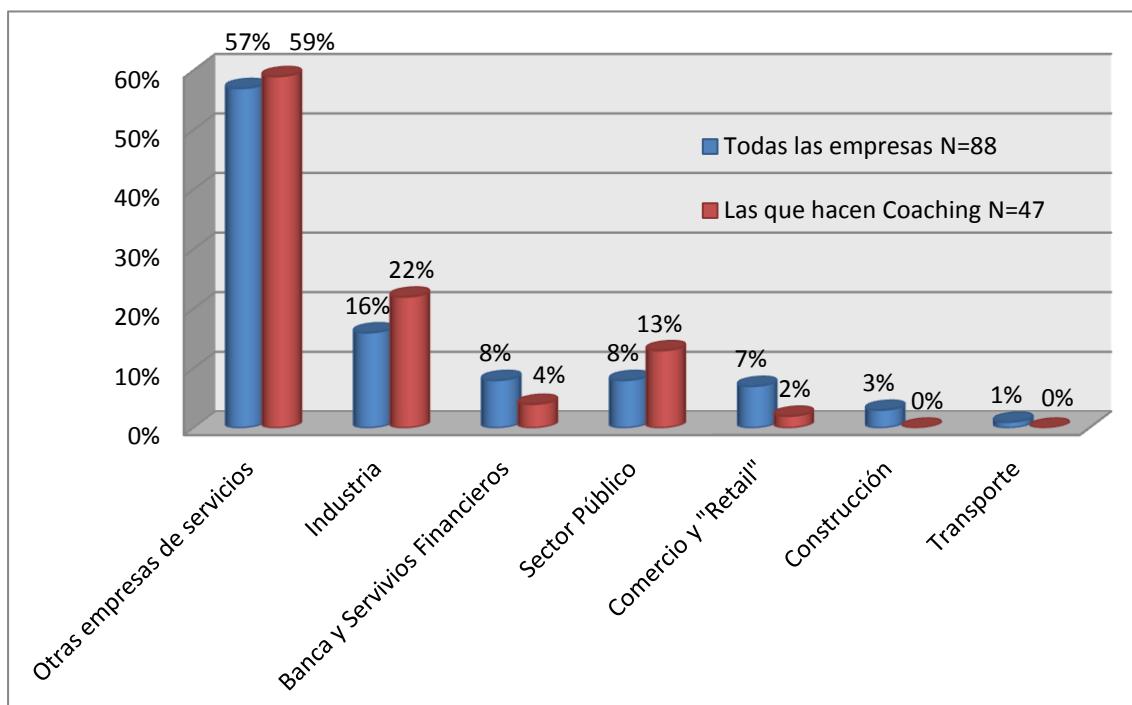
Para estudiar la situación actual sobre la opinión y práctica del *Coaching Empresarial* en España, se toma como referencia el estudio Market Coaching '08.

La encuesta fue dirigida a profesionales en general vinculados a la función de Recursos Humanos en las organizaciones. La encuesta se realizó el 4 de Junio de 2008 y estuvo abierta hasta el 30 de septiembre.

Para no alargar la introducción y perder los conceptos más importantes del análisis, el resto de la información se encuentra en el Anexo I.I.

¿A QUÉ SECTORES PERTENECEN LAS EMPRESAS?

Un total de 198 empresas accedieron al cuestionario, 88 respondieron al cuestionario, de las cuales 47 practican *Coaching* con sus empleados, el resto a pesar de haber respondido el cuestionario no habían usado hasta la fecha esta técnica.



Elaboración propia; Fuente: Market Coaching 08

FIGURA 1: Coaching Empresarial por sectores profesionales

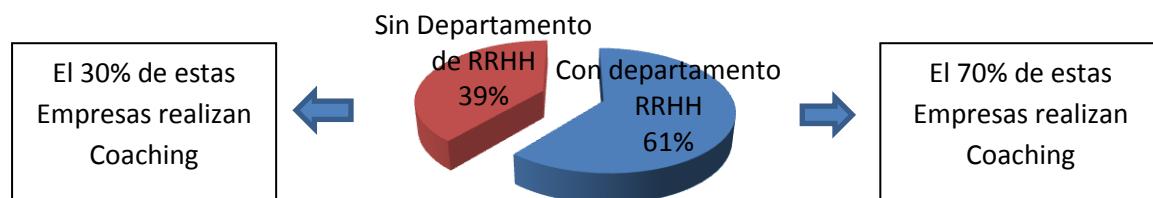
Se observa cómo que el 57% de las empresas encuestadas son del “sector servicios”, un 59% de estas realizan *Coaching*.

También es de destacar que en la “Industria”, una de cada cinco de las empresas que participaron en la encuesta usa esta técnica.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

De las empresas que se han entrevistado, la gran mayoría (61%) cuentan con departamento de RR.HH. Son estas empresas las que en su gran mayoría (70%) realizan *Coaching*, mientras que de las empresas que no cuentan con un departamento para RR.HH. solo el 30 % lo usan.

Los departamentos de RRHH van más allá que los anteriores Departamentos de personal, entre sus funciones se encuentran además de seleccionar a su personal, las de establecer plan de carreras desarrollo profesional, formación y mejora continua del empleado. Por ello se supone que aquellas empresas que cuentan con este departamento en su organización, utilizan la técnica de *Coaching* en sus empleados.



Elaboración propia; Fuente: Market Coaching 08

FIGURA 2: Departamento de RRHH y práctica de Coaching

¿DESDE CUANDO USAN SERVICIOS DE COACHING?

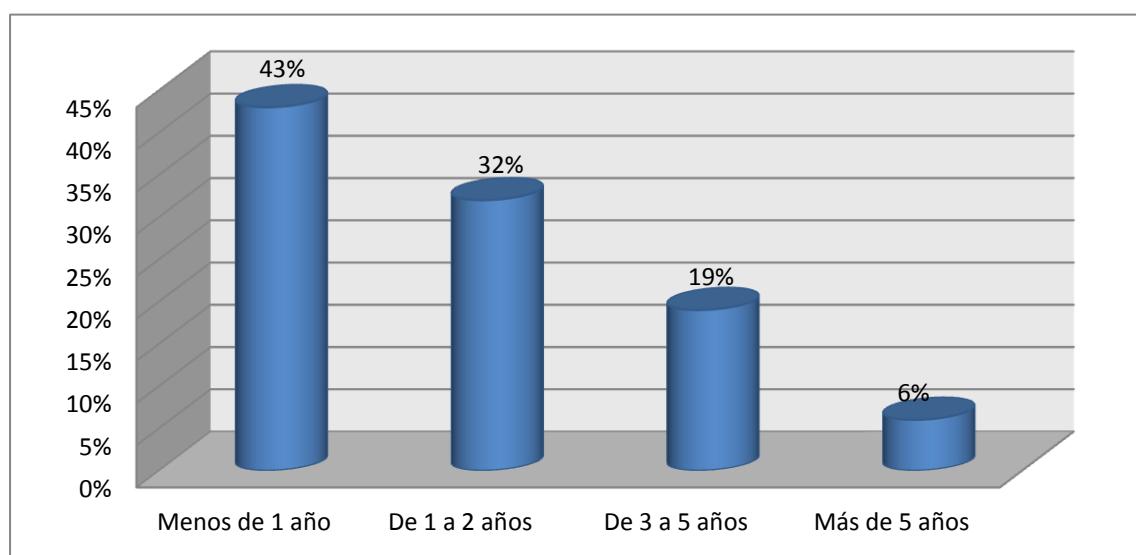


FIGURA 3: Inicio de uso del Coaching por las empresas

El 75% de las empresas llevaba utilizando los servicios de Coaching desde hace menos de tres años. No obstante, como este estudio data de 2008, son 7 años los que han transcurrido.

Esto revela que el *Coaching Empresarial* es una técnica moderna en las empresas nacionales.

¿QUIÉNES SON LOS DESTINATARIOS DEL COACHING?

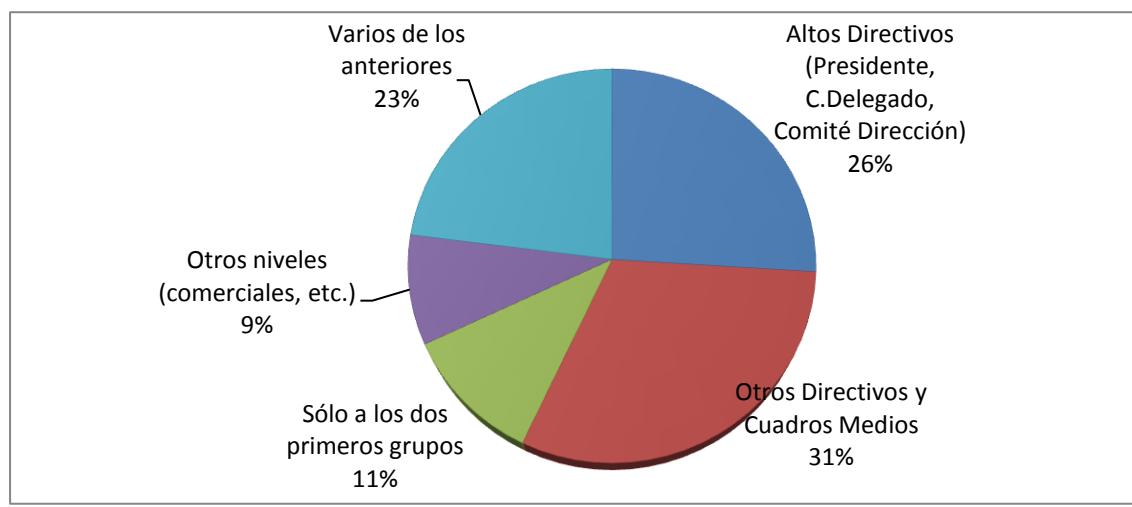


FIGURA 4: Destinatarios del Coaching

Al menos un 68% de los destinatarios de *Coaching* son cuadros directivos. Lo que tiene relación con el grupo de personas que debe liderar un grupo.

¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS REFERIDOS AL COACHING

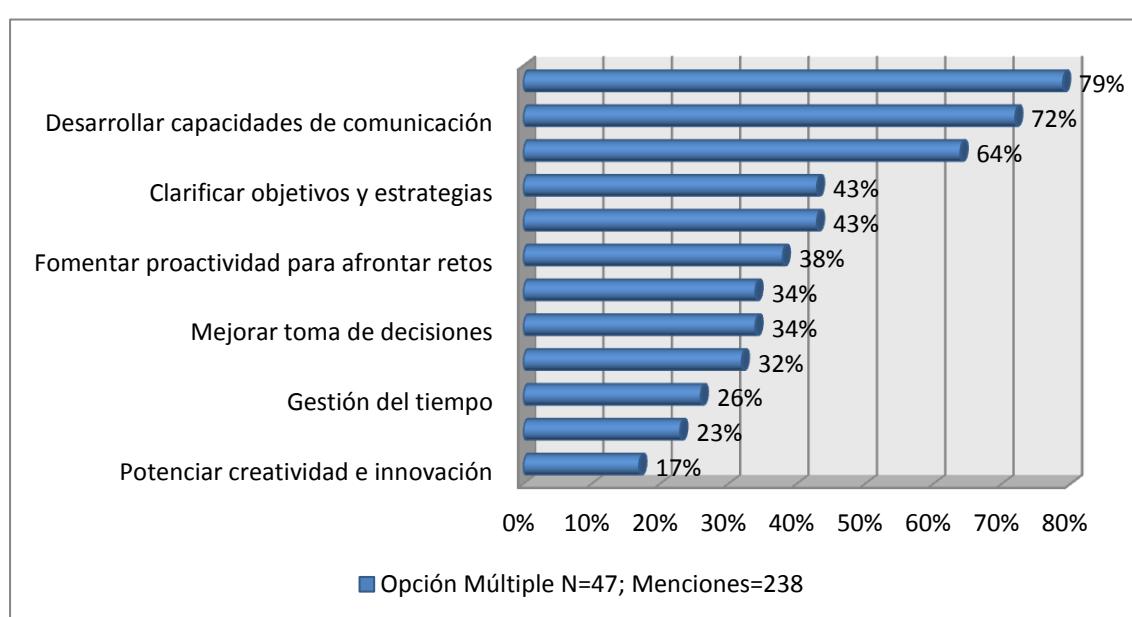


FIGURA 5: Objetivos de las empresas con el Coaching

Las empresas hacen *Coaching* mayoritariamente para mejorar el desempeño profesional, la comunicación y el liderazgo.

Todos los objetivos de las empresas están guiados a mejorar las capacidades de sus recursos humanos.

GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS PROCESOS DE COACHING

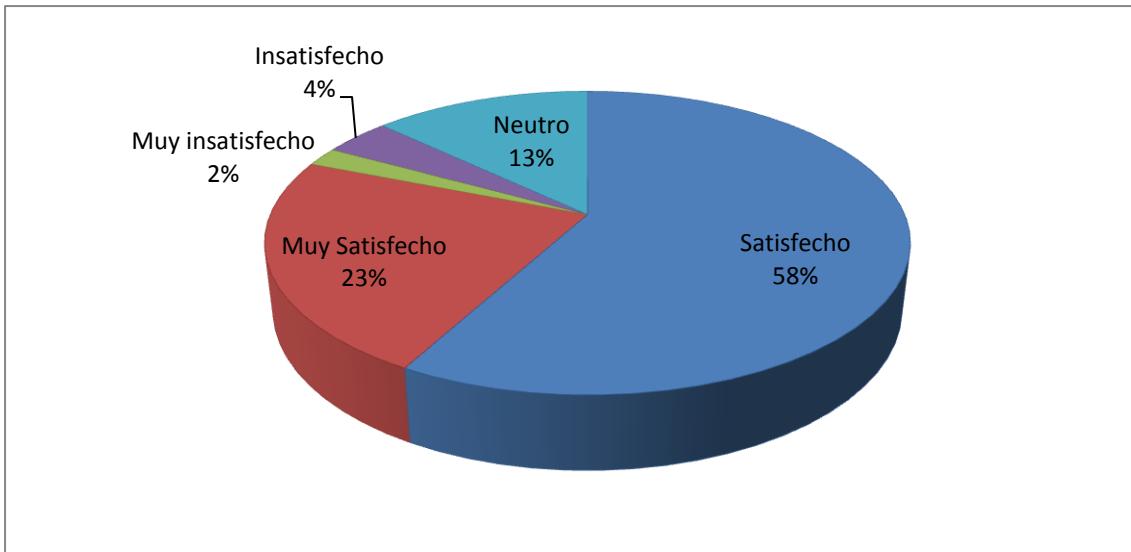


FIGURA 6: Grado de satisfacción con los procesos de Coaching

Un 80% de los encuestados se muestra satisfecho o muy satisfecho con los procesos llevados a cabo en su empresa.

3.2.2. COACHING EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

Para lograr el objetivo de este apartado, se va a utilizar el estudio global “ICF Global Coaching Client Study 2009” llevado a cabo por la consultora de fama internacional Pricewaterhouse Coopers (PWC).

Este estudio fue completado por clientes de *Coaching* de 64 países diferentes. Para el propósito del Proyecto solo se investigaron los apartados que trataban de *Coaching Empresarial*. No obstante, es de destacar que muchos de sus apartados contaban con más de 2.000 respuestas válidas.

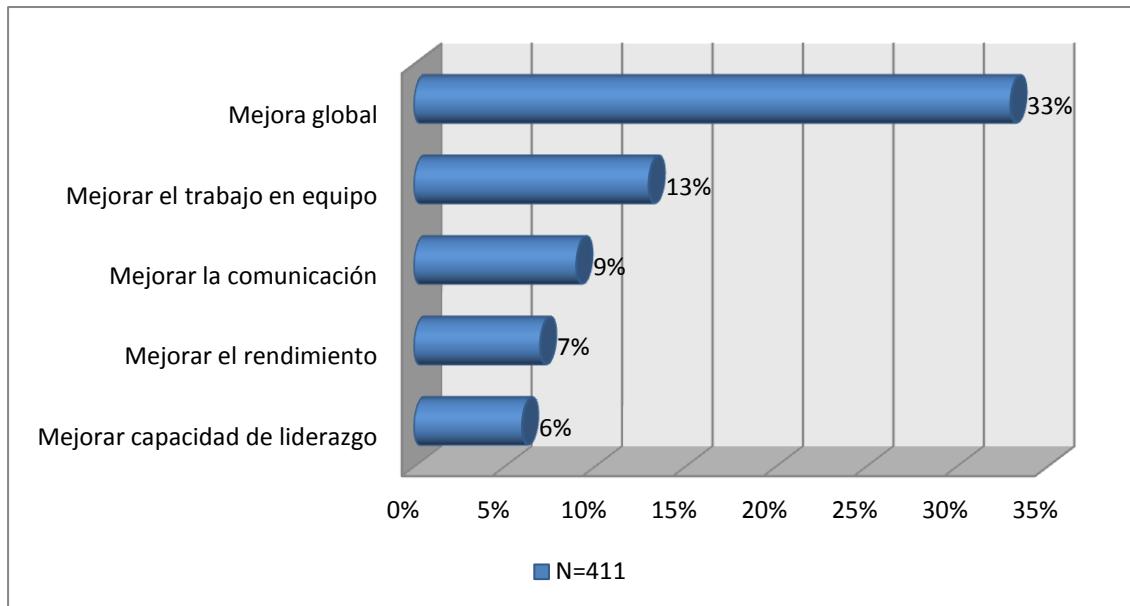
¿EN QUÉ ASPECTOS EL COACHING EMPRESARIAL ES MÁS IMPORTANTE SEGÚN LAS EMPRESAS?

Para evaluar este apartado, se tienen en cuenta los clientes que habían experimentado *Coaching Empresarial* en los últimos 5 años antes del estudio.

Un total de N=411 clientes respondieron el cuestionario. Las respuestas eran abiertas para permitir que los clientes expresaran sus propias ideas. Más tarde,

se evalúan las mismas y se engloban en diferentes conjuntos para proceder a su análisis.

El top 5 de las respuestas sobre los aspectos de la empresa donde el *Coaching* tiene efecto son:



Elaboración propia; Fuente: ICF Global Coaching Client Study 2009

FIGURA 7: Donde actúa el *Coaching*

¿ES EL COACHING UNA INVERSIÓN RENTABLE?

A la hora de evaluar una inversión en una compañía, un aspecto fundamental (aunque no debería ser el único) es el aspecto monetario. Para esto, índices como el Retorno Sobre la Inversión (RSI) ayudan a las empresas a tomar una decisión.

Pero en este tipo de inversiones, donde la técnica es tan novedosa y los beneficios no quedan del todo claros o simplemente no son instantáneos existe una dificultad de obtener datos acerca de ellos.

Por eso, en el estudio “ICF Global Coaching Study 2009” llevado a cabo por la consultora *Pricewaterhouse Coopers (PWC)* se intentó adquirir alguna respuesta de los clientes acerca de si la inversión en *Coaching* fue fructífera o no.

Se les preguntó a los clientes, si sus compañías o ellos mismos habían experimentado algún cambio en el aspecto financiero (ganancia o pérdida) como resultado del *Coaching*. El 40% de los clientes indicaron que un cambio financiero había ocurrido. Es importante observar, que el 19% no estaban seguros de si los cambios observados eran debidos al *Coaching* o a otros aspectos.

Los resultados acerca de si había existido algún cambio en el aspecto financiero gracias al Coaching fueron:

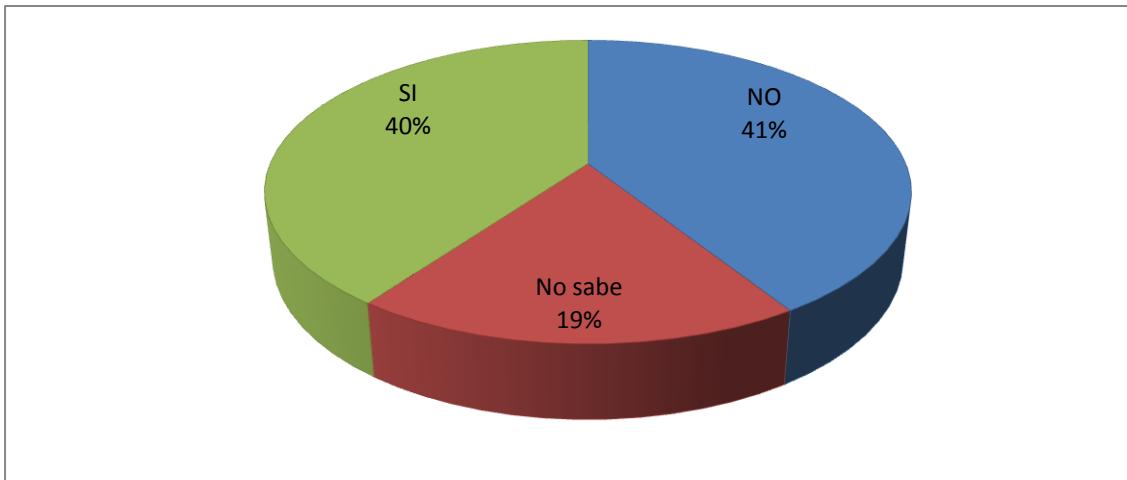


FIGURA 8: Cambios financieros debidos al Coaching

RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (RSI)

Para intentar crear una visión acerca de cómo el *Coaching Empresarial* actúa como inversión empresarial, se va a presentar un estudio sobre el Retorno Sobre la Inversión (RSI) y el *Coaching*. Existen muchos debates de cómo debe ser calculado y cuál es el RSI del Coaching.

El término RSI viene del mundo de las inversiones. En términos sencillos, el RSI se define de la siguiente manera:

“Es un índice de rendimiento usado para evaluar la eficiencia de una inversión o para compararla con la eficiencia de otras inversiones. Para calcular el RSI, el beneficio (retorno) de una inversión es dividido por el coste de la inversión”

El RSI, es calculado como sigue:

$$\frac{\text{Ganancia por la Inversión} - \text{Coste de la Inversión}}{\text{Coste de la Inversión}}$$

Mientras la fórmula de cálculo es sencilla, no lo es tanto la definición de los distintos factores. Si atendemos a una aproximación sencilla, los Costes de Inversión son el dinero pagado al Coach. Sin embargo, pueden existir otros costes monetarios que no son tan sencillos y fáciles de calcular.

- Coste de Oportunidad: *“El coste de una alternativa que debe ser sacrificada con el fin de llevar a cabo una determinada acción. Dicho de otra manera, los beneficios que podrían haber recibido al tomar una acción alternativa.”* Por ejemplo ¿Cuántos beneficios son perdidos

debido al tiempo invertido en Coaching? ¿Cuáles son esos costes (E.g. salario)?

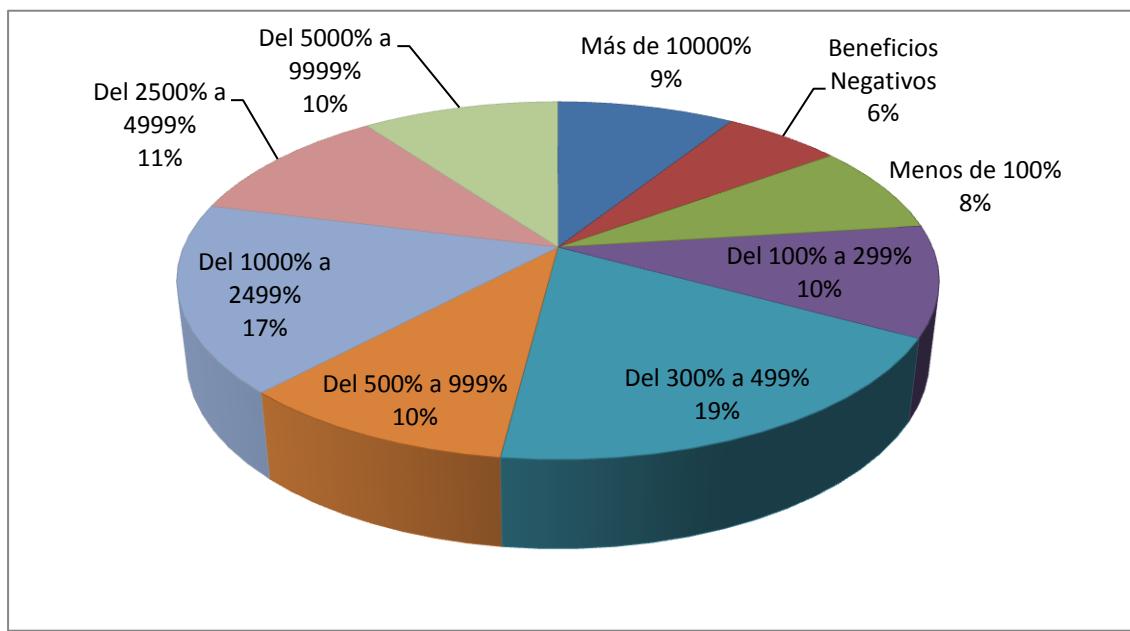
- Costes organizativos: El Coaching puede incurrir en costes adicionales como transporte, acomodación y dietas.

Por otro lado, las ganancias por el Coaching pueden ser bastante difíciles de medir. Se pueden atribuir en algunos casos como la diferencia entre el salario anual antes y después. Pero cambios en la productividad, cierre de ventas y ahorros son más difíciles de identificar. Además cuáles son debidos a los cambios naturales de la evolución de la empresa y cuáles al *Coaching*.

En el estudio llevado a cabo por la *International Coaching Federation*, muchos clientes eran incapaces de identificar la cantidad de beneficios de esta forma. Por esa razón, se simplificaron los componentes de esta fórmula de la siguiente manera:

- Costes de *Coaching*: El total de dinero pagado en concepto de retribución al Coach. Se han excluido los Costes de oportunidad y de organizativos explicados más arriba.
- Ganancias por el *Coaching*: Aquellas ganancias de la compañía que percibido por el cliente son directamente atribuibles al empleo del *Coaching*

Un RSI del 100% significa que el inversor ha obtenido el dinero que invirtió.



Elaboración propia; Fuente: ICF Global Coaching Client Study 2009

N=83

FIGURA 9: Retorno Sobre la Inversión

Para comprender la dificultad de este análisis, menos del 5% de los participantes en el estudio fueron capaces de dar una respuesta específica sobre que RSI habían obtenido del *Coaching*. Teniendo en cuenta esto, debido

a que el número de respuestas es relativamente pequeño (N=83) deben tomarse con precaución.

No obstante, los resultados muestran que la gran mayoría (86%) de los que fueron capaces de dar datos para calcular el Retorno Sobre la Inversión indican que sus compañías al menos han recuperado su inversión.

Según los datos de los participantes en la encuesta, la empresa normalmente puede esperar un retorno de 7 veces la inversión inicial. Estas ganancias de la compañía gracias a la inversión en *Coaching*, pueden provenir directamente de procesos y habilidades desarrolladas a través de esta técnica o a través de las mejoras en la cultura de la empresa. Por ejemplo, si el *Coaching* permite mejorar la comunicación dentro de la organización, el resultado puede ser compartir las ideas entre los empleados y gracias a ello mejorar los procesos y oportunidades.

3.3. LA INDUSTRIA DEL COACHING

En este apartado, se va a presentar el *Coaching* desde el punto de vista del profesional, es decir, del *Coach* y lo relacionado con la industria del *Coaching*.

Para reflejarlo, se analizan los datos del estudio “ICF Global Coaching Study 2012” cuyo objetivo es el de proporcionar una idea del tamaño de la profesión.

El estudio fue encargado a la consultora *Pricewaterhouse Coopers (PWC)*.

El número total de respuestas válidas es de 12.133 alrededor de todo el mundo, una cifra importante para la evaluación de los datos obtenidos de este estudio. Más sobre el estudio en el Anexo I.II.

NÚMERO DE COACH ALREDEDOR DEL MUNDO

	Número	Por 1 millón de personas
Norte América	15.800	46,0
América del Sur	2.600	4,4
Europa Oeste	17.800	44,4
Europa Este	3.500	7,9
Oriente Medio y África	2.100	1,7
Asia	3.300	0,9
Oceanía	2.400	66,2
Global	47.500	6,9

Elaboración Propia; Fuente: ICF Global Coaching Study 2012

NOTA: Los datos sobre Población en 2010 fueron obtenidos de la base de datos del Banco Mundial (<http://datos.bancomundial.org/tema>)

TABLA 1: Coach alrededor del mundo

El número total de Coach alrededor del mundo es de aproximadamente 47.500.

Este dato revela dos aspectos, primero que no es una moda pasajera de los RR.HH. y segundo que para que exista ese número de profesionales que se dedican al *Coaching* debe existir un mercado que necesita de estos profesionales.

VOLUMEN DE NEGOCIO

El volumen de negocio es realmente elevado, cercano a los 2.000 Millones de Dólares.

	Millones \$
Norte América	707
América del Sur	73
Europa Oeste	828
Europa Este	69
Oriente Medio y África	68
Asia	95
Oceanía	139
Global	1.979

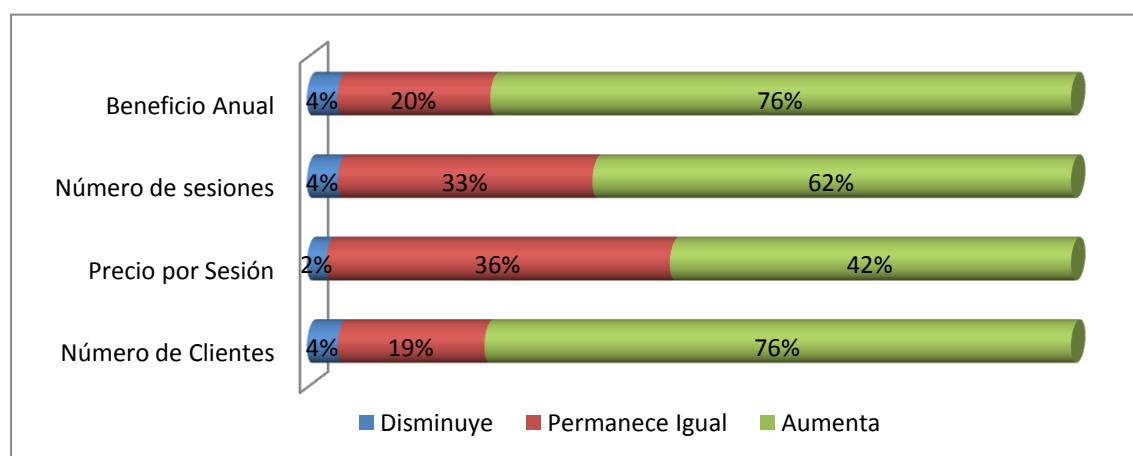
Elaboración Propia; Fuente: ICF Global Coaching Study 2012

TABLA 2: Volumen de Negocio del Coaching

Es cierto, que está lejos de los beneficios que genera otra industria legal como son las FARMACEÚTICAS que se calcula, a nivel mundial, puede tener un valor superior a los 700.000 millones de dólares.

No obstante, para ser un mercado relativamente moderno, este volumen de negocio de 2.000 millones de Dólares resulta un dato a tener en cuenta.

VISIÓN DE LOS COACH EN LOS PRÓXIMOS 12 MESES



Elaboración Propia; Fuente: ICF Global Coaching Study 2012

FIGURA 10: Visión del Coaching por Coach para 2013

Atendiendo a la gráfica elaborada con las opiniones de los profesionales del Coaching, se prevé un aumento tanto en clientes como en beneficios para el año 2013.

3.4. LIMITACIONES DE LOS ESTUDIOS PROFESIONALES

El trabajo llevado a cabo para analizar el Impacto del *Coaching Empresarial* en el ámbito profesional ha sido desde un punto de vista lo más objetivo posible.

A pesar de ello, no se puede obviar que esta objetividad está limitada por la fuente de algunos datos en los que se ha apoyado el proyecto, ya que tres de los estudios de los que se ha obtenido información provienen de la “*International Coaching Federation (ICF)*”. Como su propio nombre indica, International Coaching Federation, es una federación de *Coaching* por lo que no se puede considerar independiente del mismo.

Sin embargo, los estudios internacionales son llevados a cabo por una prestigiosa consultoría de fama mundial como es *Pricewaterhouse Coopers (PWC)*. Por esto, los análisis obtenidos por esos estudios se han considerado con la suficiente validez para apoyarnos en ellos.

Además, hay que tener en cuenta que debido a que el *Coaching Empresarial* es un concepto moderno, no existen muchos datos cuantitativos ni estudios en los que apoyar las ideas. Por eso, tras un importante trabajo de búsqueda, se ha considerado que estos estudios aportan los datos que el análisis necesitaba.

Por otro lado, los datos estadísticos para evaluar la situación en las empresas nacionales se remontan al 2008. Si bien, en función de la información que se verán más adelante como es el análisis de la bibliografía de impacto sobre el Coaching y la encuesta personal a directivos en el ámbito nacional y observando cómo las cifras han evolucionado de forma exponencial en los últimos años, se estima que los datos de la misma hayan aumentado también.

Seguramente en un futuro próximo, si el *Coaching empresarial* sigue su expansión en el ámbito de las empresas, existan más análisis relacionados con el mismo. En el momento actual, para evitar estas limitaciones se optó por generar una tentativa de estudio propia con la que poder extraer datos para evaluar el impacto del Coaching Empresarial bajo la perspectiva de los directivos pertenecientes a empresas nacionales.

3.5. ESTUDIO PROPIO VÍA RED PROFESIONAL LinkedIn

Tras el análisis efectuado de los estudios profesionales (*Market Coaching '08, ICF Global Coaching*) para observar el impacto del *Coaching Empresarial* en el ámbito profesional, se buscó crear una tentativa propia para obtener las opiniones de los directivos españoles de primera mano.

Hay que tener en cuenta la dificultad que existe para obtener respuestas concretas y personales de directivos de alto grado. Este era un gran reto al que este proyecto se enfrentaba, es decir conseguir que Directivos dediquen su tiempo personal en responder preguntas para un proyecto universitario no resulta una tarea fácil.

Para eso está el ingenio, palabra estrechamente relacionada con la Ingeniería, para solucionar dificultades. En este caso, la solución al problema se ha encontrado en una herramienta nueva y realmente poderosa, LinkedIn.

Con el objetivo de obtener el mayor número posible de respuestas, se ha llevado a cabo una tentativa con un cuestionario breve pero conciso, que no suponga un esfuerzo en tiempo para los directivos y que de esta forma aumente el número de respuestas.

¿QUÉ ES LINKEDIN?

LinkedIn es la red social profesional más importante del mundo. En octubre de 2008, tenía más de 25 millones de usuarios registrados extendiéndose a 150 industrias. Actualmente más de 175 millones de usuarios están registrados en esta red social, de más de 200 países, que abarcan todas las empresas de la lista de la revista Fortune de las 500 mayores empresas estadounidenses. De ellos tres millones en España.

Según Juanma Romero, periodista de TVE desde hace 30 años y considerado uno de los diez mejores profesionales de la comunicación en España, en LinkedIn se encuentran sobre todo directivos, a los que tenemos que dirigirnos en una comunicación seria, con mensajes más corporativos, porque al final lo que ellos quieren son contactos, servicios e información de productos. En definitiva, posibilidades de negocio.

METODOLOGÍA

Se marcaron tres objetivos a cumplir con este cuestionario:

1. Conocer el nivel de conocimiento real del Coaching Empresarial
2. Conocer el nivel de utilización real del Coaching Empresarial.
3. Conocer la valoración sobre la rentabilidad del Coaching Empresarial como inversión empresarial.

Tras definir los objetivos y la herramienta con la que hacer el cuestionario, el siguiente paso fue elegir el ámbito de búsqueda de los posibles participantes.

Primero había que filtrar la búsqueda a directivos en el ámbito nacional y luego conseguir que participasen en la encuesta.

Para hacer esta búsqueda los pasos seguidos fueron:

Entrar a formar parte del grupo LinkedIn: “Directivos y Dirigentes” cuyo objetivo es *“El intercambio entre profesionales y empresas de todos los sectores de actividad, de conocimientos, opiniones y experiencias de índole profesional.”*

Una vez conseguida la aceptación para entrar a formar parte del grupo, se necesitaba filtrar a los 84.279 miembros del grupo que realmente trabajaban como Directivos.

Después de este paso, se tuvo que estudiar el perfil de los candidatos y elegir aquellos cuya actividad laboral fuese de propietario, vicepresidente, manager general, directivo o similar.

El siguiente escalón fue conseguir el contacto personal de estos profesionales. Se logró enviando un mensaje personalizado, exponiendo la situación, el tema sobre el que estaba trabajando, cuál era el objetivo de la encuesta y agradeciendo su ayuda

Después se envió la encuesta a los contactos conseguidos.

ENCUESTA

La encuesta tenía un objetivo claro, obtener el mayor número de respuestas válidas y cumplir los tres objetivos expuestos en la metodología. La relación entre los hitos definidos por la tentativa y las preguntas de la encuesta se expone a continuación:

La primera pregunta del cuestionario, se formuló para obtener una respuesta en escala Likert. La pregunta era la siguiente: *“¿Del 1 al 5 donde 1 es NADA y el 5 MUCHO, conoces en qué consiste el Coaching para las empresas?”*. El objetivo era averiguar en qué grado se sitúa el conocimiento real del Coaching Empresarial.

La segunda pregunta, *“¿Te has sometido tú, o tu empresa a algún proceso de Coaching?”* perseguía una respuesta sobre el nivel de utilización real del Coaching Empresarial. La respuesta a esta pregunta era SI/NO. No obstante muchos de los encuestados desarrollaban sus respuestas lo que permitió extraer importantes conclusiones.

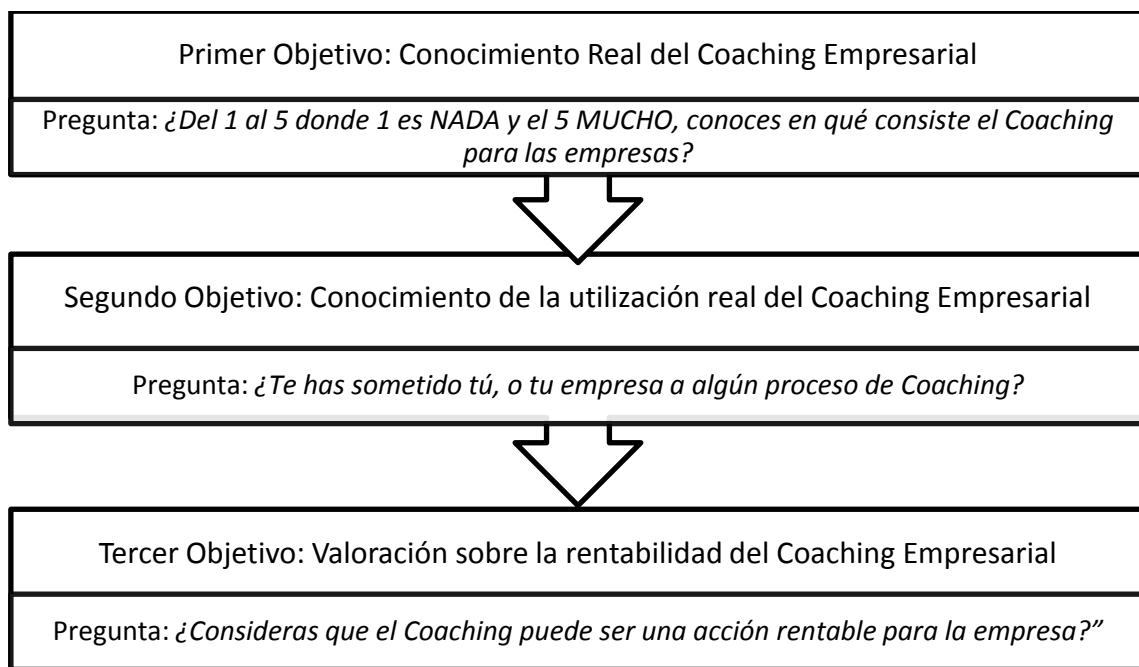
Para finalizar la encuesta, la tercera pregunta buscaba obtener una respuesta sobre la rentabilidad del Coaching Empresarial según los directivos. La

formulación de esta pregunta fue pensada entendiendo la dificultad que reside en saber decir si esta técnica es rentable.

Este es el talón de Aquiles del Coaching Empresarial y posiblemente el futuro de muchos estudios independientes sea aclarar y mejorar esta visión del Coaching como inversión. Para ello se formuló la siguiente pregunta: “*¿Consideras que el Coaching puede ser una acción rentable para la empresa?*”

De este modo, se pretende conocer la valoración sobre la rentabilidad del Coaching Empresarial como inversión, las respuestas a esta última pregunta eran SI/NO. Sin embargo, los encuestados volvieron a aportar su visión personal, con el fin de aclarar sus opiniones.

Para sintetizar, estas son las preguntas de la encuesta relacionadas con los objetivos de la tentativa.



En el Anexo I.III., se muestra detalladamente todas las respuestas al cuestionario.

ANÁLISIS

Si bien hubo un gran trabajo previo en el Proyecto antes de trabajar en LinkedIn, es a partir del 19 de Agosto de 2012 cuando se empiezan a obtener datos para realizar nuestra tentativa. Teniendo en cuenta que las respuestas podían llegar días después de haberlas lanzado, se toma como último día de toma de datos el 14 de Noviembre de 2012. Cerca de 3 meses de tomar datos, con el fin de obtener unas conclusiones lo más objetivas posibles.

Así pues, se consiguieron un total de 187 contactos, de los cuales 106 respondieron el cuestionario.

$$\text{Tasa Participación} = \frac{106}{187} * 100 = 56,7\%$$

De las 106 respuestas, 8 no se tienen en cuenta en los distintos análisis debido a que el perfil profesional mostraba que tenía formación de Coaching y desempeñaba funciones de esta técnica. Esto hubiese desviado la objetividad de los análisis.

En primer lugar se va a analizar las respuestas a la primera pregunta: “*¿Del 1 al 5 donde 1 es NADA y el 5 MUCHO, conoces en qué consiste el Coaching para las empresas?*”

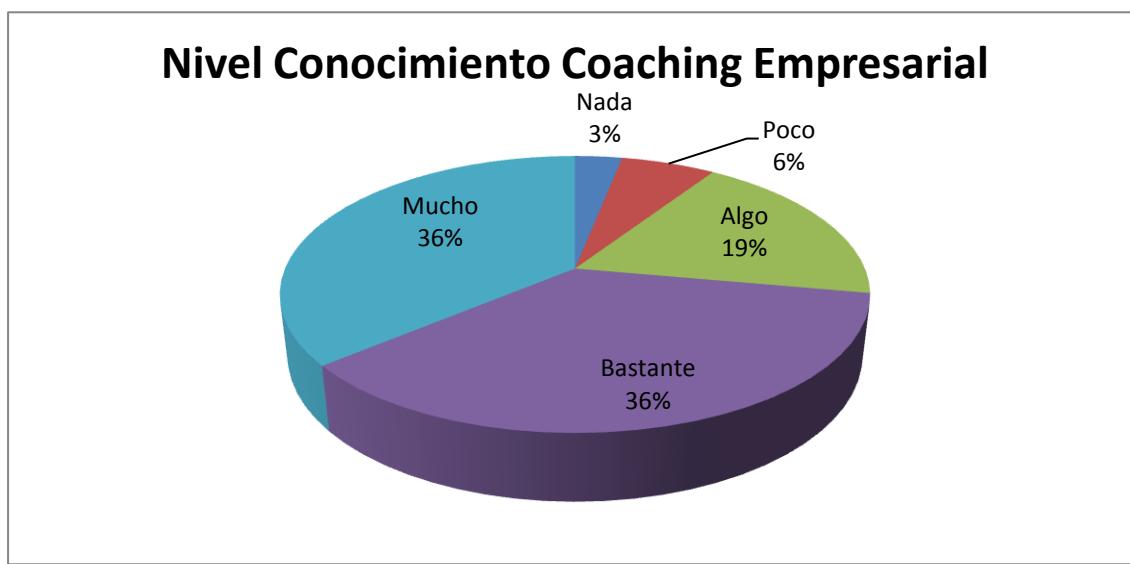


FIGURA 11: Nivel Conocimiento “real” del Coaching Empresarial

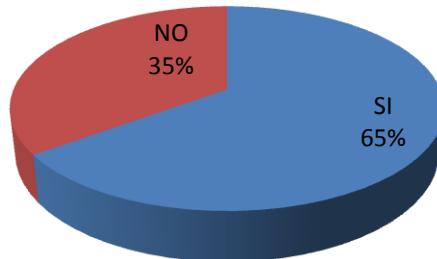
Se puede observar en la gráfica que más del 70% de los directivos que participaron en la encuesta dicen tener un conocimiento elevado sobre el Coaching Empresarial. Solo el 3% de los encuestados dicen no haber oído hablar nada sobre Coaching Empresarial.

En este caso, en un futuro estudio sería interesante evaluar que es para estos directivos un conocimiento elevado sobre esta técnica.

El siguiente paso es analizar el Nivel de uso real del Coaching Empresarial en los directivos. Para ello, se van a analizar los resultados para la segunda pregunta: “*¿Te has sometido tú, o tu empresa a algún proceso de Coaching?*”

Los resultados son los mostrados a continuación:

Uso del Coaching Empresarial



Fuente Propia;

N=98

FIGURA 12: Nivel de uso “real” del Coaching Empresarial

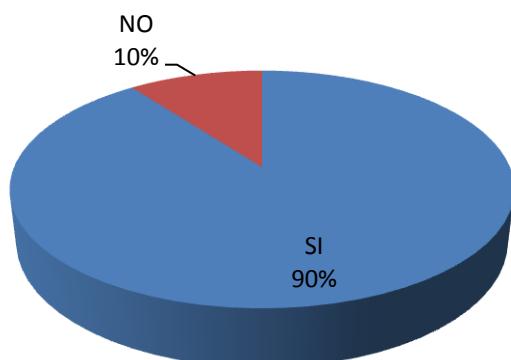
El 65% de los encuestados dice haber realizado Coaching Empresarial, ya sea personalmente o en su empresa.

No obstante, un futuro análisis debería hacer hincapié en qué es y qué no es realizar Coaching Empresarial. Se debe seguir trabajando en “estandarizar” la profesión en algunos conceptos y sus resultados. Existen observaciones de participantes en la encuesta que señalan que solo han tenido formaciones puntuales sobre Coaching Empresarial mientras otros han tenido una formación continuada.

En este apartado, se ha intentado ser ambiciosos para obtener una respuesta por los directivos participantes en el cuestionario a la pregunta: “*¿Consideras que el Coaching puede ser una acción rentable para la empresa?*”

Las respuestas para esta pregunta podían ser Si o No, lo cual tenía una finalidad. Se quería extraer la conclusión de si los directivos invertirían dinero en hacer Coaching Empresarial al creerlo rentable.

Valoración sobre la rentabilidad



Fuente Propia;

N=98

FIGURA 13: Valoración sobre la rentabilidad del Coaching Empresarial

Esta gráfica es realmente reveladora. El 90% responde que según ellos el Coaching Empresarial es una acción rentable para la empresa.

Siguiendo con el análisis, 17 años y 6 meses son los años de experiencia que de media tienen en su currículum los profesionales que respondieron a la encuesta.

De los diez profesionales que respondieron que el Coaching Empresarial no era rentable en su opinión, remarcar que 5 de ellos no lo han probado nunca ni individualmente ni en la empresa. Esto supone que el 50% de los que no creen en su rentabilidad nunca se han sometido al Coaching Empresarial.

De los 98 profesionales, 31 han cursado una ingeniería técnica o superior es decir el 31,6%. Solo el 9% no tiene una formación académica superior y/o no la muestra en su perfil profesional.

Del 72% de profesionales que admite tener un conocimiento elevado sobre el tema, el 25% dice no haber trabajado con Coaching profesional, sin embargo de estos solo el 5% cree que no es rentable. Entonces:

¿Por qué no lo ponen en práctica? Se necesitan más pruebas y estudios cuantitativos para que cada vez más y más empresas observen el Coaching Empresarial no como un gasto sino como una inversión.

4. IMPACTO DEL COACHING EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO ACADÉMICO

4.1. INTRODUCCIÓN

¿Qué relación existe entre el Coaching Empresarial y el ámbito académico?

El objetivo del estudio es ampliar el conocimiento sobre el impacto del *Coaching Empresarial*. Para ello se va a ampliar la investigación en búsqueda de la relación que existe entre esta técnica y el ámbito académico.

Como tópico novedoso que es el *Coaching*, existe una dificultad añadida a la hora de analizar su impacto, ya que no existen estudios anteriores que permitan tener una referencia previa.

¿Cómo se ha llevado a cabo? Se ha revisado la bibliografía académica-científica en búsqueda de referencias y relaciones con el *Coaching Empresarial*, para extraer datos de cómo ha evolucionado el concepto en este ámbito.

4.2. PUBLICACIONES ACADÉMICAS Y COACHING

Actualmente, se vive en la era de la información. Prácticamente todo lo que se necesita está al alcance de la mano en un solo clic.

Pero, esto no quiere decir que la información que se obtenga sea válida ya que en muchos casos debido a la inexistencia de filtros hay que realizar una ardua tarea para obtener información fiable, de la que poder extraer conclusiones.

En este apartado, este aspecto es más difícil todavía ya que se necesita obtener datos fiables de publicaciones académicas, es decir se deben eliminar del análisis todos aquellos artículos, blogs de autores etc. donde se expresan las ideas y/o sentimientos del autor pero sin ningún tipo de base científica o académica.

Este problema ha sido solucionado con el uso de una herramienta de búsqueda: ISI Web of Knowledge, a través de la cual se ha evaluado el impacto que este concepto de Coaching ha tenido y está teniendo en las publicaciones académicas.

4.3. ISI Web of Knowledge

“ISI Web of Knowledgesm es la plataforma integrada basada en la Web que ofrece a todos los profesionales de la investigación científica y académica la forma más sencilla de adquirir y administrar información sobre investigaciones en un único y práctico punto de acceso”

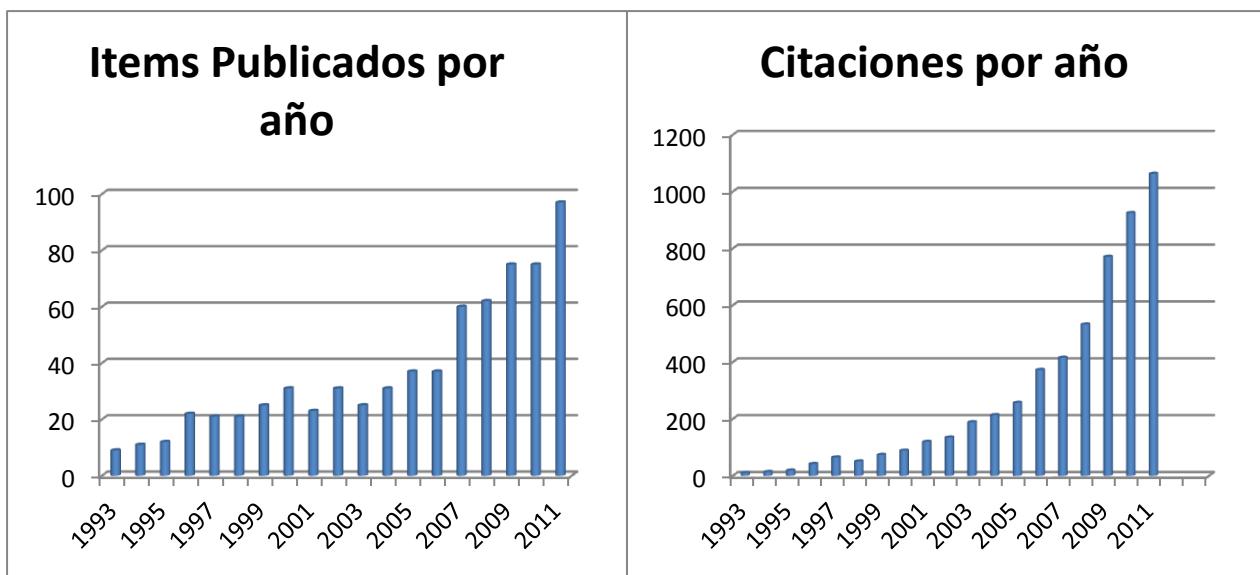
Estos son los credenciales con los que se presenta esta herramienta y por los cuales se ha usado para analizar y evaluar la influencia científica y académica del *Coaching Empresarial*.

El contenido de ISI Web of Knowledge proviene de publicaciones, actas de conferencias, patentes, reacciones y compuestos químicos y sitios Web internacionales, incluidos documentos individuales de esos sitios Web.

El resto de información sobre esta herramienta se encuentra en el Anexo II.I.

Se ha analizado la evolución del concepto Coaching en el ámbito de Negocios y Economía a lo largo de los años.

Los resultados se muestran en la siguiente gráfica:



Elaboración propia; Fuente: ISI Web of Knowledge

FIGURA 14: Evolución del Coaching Empresarial en ISI Web of Knowledge

Por un lado se observa que el número de ítems publicados ha seguido una evolución exponencial, lo que demuestra que cada año se han publicado más documentos sobre Coaching, es decir, más interés sobre el mismo.

En la otra gráfica se observa el número de citaciones que han recibido estos documentos a lo largo de los años. Esto nos aporta una visión del uso de estos documentos.

Una vez se ha observado cómo ha evolucionado las referencias, la pregunta que surge es: *¿De qué país provienen estos documentos?*

De los 827 documentos que existen sobre el *Coaching* en relación con el área de Negocios y Economía, el top 3 es el siguiente:

- 335 resultados en Estados Unidos
- 50 resultados en Inglaterra
- 49 resultados en Canadá

En España, solo 7 resultados fueron encontrados.

Si se atiende al idioma en que el documento es presentado de los 827 documentos, 817 están redactados en inglés, solo 1 documento es redactado en español.

Por un lado, no es una sorpresa que el Inglés sea el más utilizado a la hora de redactar, no obstante observar que países como Estados Unidos, Inglaterra son los primeros en cuanto a número de documentos demuestra cuales son los países donde se investiga para la mejora de la dirección de empresas con nuevos sistemas. Esta es una asignatura pendiente en el país, intentar no ir a remolque de lo que otros enseñan que puede ser eficaz.

4.4. SCIRUS

Si bien ISI Web of Knowledge, es una herramienta que permite asegurar el ámbito académico debido al uso de sus fuentes, se ha querido investigar en un rango científico más amplio, es decir ampliar la escala.

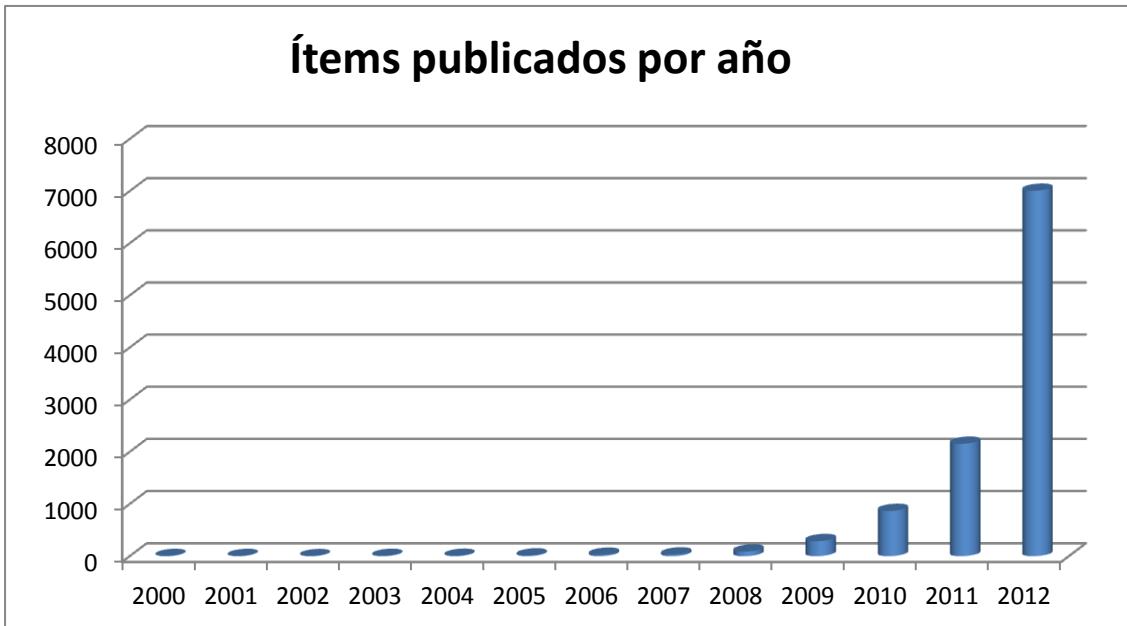
No se ha usado exactamente una base de datos, sino un meta-buscador científico muy especializado, Scirus.

Por un lado aporta la ventaja de ampliar el rango de búsqueda a más de 440 millones de páginas Web científicas, pero por el otro lado no cuenta con un reconocimiento tan elevado en el ámbito académico como ISI Web of Knowledge.

Información más detallada sobre esta herramienta se encuentra en el Anexo II.II.

Se ha analizado la evolución del concepto Coaching en el ámbito de Negocios y Economía a lo largo de los años.

Los resultados obtenidos se exponen en la siguiente gráfica:



Elaboración propia; Fuente: SCIRUS.

FIGURA 15: Evolución del Coaching Empresarial en SCIRUS

Se puede observar que los últimos 4 años el crecimiento de referencias al *Coaching* ha aumentado de una manera exponencial. En 2008 el número de publicaciones era de 88, el año pasado (2011) este número era de 2155. Este mismo año que no ha terminado (2012) el número de publicaciones es de 7007.

La conclusión principal es que el *Coaching Empresarial* está creciendo en el ámbito académico, como refleja el aumento en el número de referencias en artículos, documentos y páginas Web en las dos herramientas utilizadas, ISI Web of Knowledge y Scirus, que desde escalas diferentes muestran la misma evolución.

No obstante, parte de este aumento gigantesco también habría que buscarlo en el hecho de que los recursos on-line son cada día más usuales.

5. ESCUELAS DE NEGOCIO: ACADÉMICO - PROFESIONAL

Se ha analizado por separado el ámbito profesional, y el ámbito académico, pero ¿*Existe algo entre estos dos mundos?* Si, se llama Escuela de Negocios.

Para concluir el impacto del Coaching Empresarial en la actualidad, se ha evaluado como las escuelas de negocio interactúan con el Coaching Empresarial, si dan formación sobre esta técnica, la usan para enseñar, investigan sobre la misma etc.

¿Cómo se ha llevado a cabo? En primer lugar se necesitaba de un grupo de Escuelas de Negocio en el que centrar el estudio que nos permitiera extraer conclusiones. Para ello se ha usado el ranking creado por la revista digital “The Economist” donde se muestran las escuelas de negocios con los mejores MBA.

“The Economist” es una publicación que ofrece una visión sobre la actualidad internacional, la política, los negocios, las finanzas, la ciencia y la tecnología con una respetada opinión alrededor del mundo.

El MBA, Master in Business Administration, es un título académico de maestría en negocios. Esta dirigido a titulados y profesionales que desean desarrollar su actividad en el ámbito de la dirección empresarial.

Para ello se va a investigar si las 10 mejores escuelas del mundo para estudiar un MBA, guardan alguna relación con el estudio o práctica de *Coaching Empresarial*.

El ranking es el siguiente:

Ranking	Escuela de negocios	País
1	<i>Universidad de Chicago, Booth School of Business</i>	USA
2	<i>Dartmouth College, Tuck School of Business</i>	USA
3	<i>Universidad de Virginia, Darden Graduate School of Business Administration</i>	USA
4	<i>Harvard Business School</i>	USA
5	<i>Columbia Business School</i>	USA
6	<i>Universidad de California Berkeley, Haas School of Business</i>	USA
7	<i>Massachusetts Institute of Technology, MIT Sloan School of Management</i>	USA
8	<i>Stanford Graduate School of Business</i>	USA
9	<i>IESE Business School, Universidad de Navarra</i>	España
10	<i>IMD, International Institute for Management Development</i>	Suiza

Elaboración propia, Fuente: *The Economist* (Más información sobre el ranking en el Anexo III)

TABLA 3: Ranking 10 mejores escuelas de negocio

El siguiente paso consistió en realizar un estudio de los portales Web de las escuelas de negocio para analizar qué tipo de conexión existía entre las escuelas y el *Coaching Empresarial*.

1. Universidad de Chicago, Booth School of Business

Tras realizar la búsqueda en el portal Web de la escuela. Se pueden ver referencias hacia el Coaching Empresarial como instrumento para enseñar a sus alumnos.

Además existen referencias a directivos y antiguos alumnos que en la actualidad son Coach y que presentan diferentes artículos bajo el amparo de esta escuela de negocios.

2. Dartmouth College, Tuck School of Business

Los resultados de búsqueda en su página Web, revelan una situación parecida a la Universidad de Chicago.

3. Universidad de Virginia, Darden Graduate School of Business Administration

En esta escuela de negocios, ya cuentan con programas de *Coaching Empresarial* para formar a sus alumnos, lo que significa una relación indiscutible entre la formación académica para sus alumnos y el Coaching Empresarial.

4. Harvard Business School

En Harvard Business School, encontramos al igual que en las escuelas de negocios de la Universidad de Chicago y Dartmouth College instrumentos para enseñar a sus alumnos con técnicas de Coaching.

En este caso existe otra relación más con el Coaching Empresarial como son artículos y publicaciones acerca de esta técnica.

5. Columbia Business School

En Columbia Business School existe un apartado en su portal web dedicado a Coaching, Coaching Home.

Esta escuela de negocios, ofrece una certificación para Coaching. Según su página web el mercado demandaba una certificación de este tipo. Las palabras concretas de esta universidad son:

“Solo en U.S., el volumen de negocio de Coaching estaba previsto en aumentar un 18% anualmente. El Coaching es una de las áreas de mayor crecimiento en desarrollo de liderazgo, sin embargo este nuevo campo está muy fragmentado, con pocas barreras a la entrada. Las inversiones en Coaching tienen retornos positivos que se basan en la capacidad de los Coach para vincular su trabajo con la estrategia de negocio y desarrollo.”

6. Universidad de California Berkeley, Haas School of Business

Haas School of Business, cuenta con “Executive Coaching Institute” para individuos que quieren entrar en el campo del Coaching Empresarial, además de directivos que intentan ser mejor manager y líder.

7. Massachusetts Institute of Technology, MIT Sloan School of Management

En el MIT Sloan School of Management, no existe como tal un curso para Coaching en su portal web. Sin embargo además de alusiones a diferentes artículos y profesores relacionados con la técnica, existe un servicio que ofrece sesiones individuales de Coaching para alumnos de MIT Sloan ya sea en persona en el campus o por teléfono.

8. Standford Graduate School of Business

La escuela de negocios Standford Graduate School of Business, no cuenta con ningún curso para certificar a sus alumnos como Coach.

Si que tiene referencias sobre buenas prácticas para sus alumnos, en cuestión de programas dirigidos para ayudarles. También alguna referencia bibliográfica.

9. IESE Business School, Universidad de Navarra

La escuela de negocios IESE Business School, es la primera universidad de España y de Europa en el ranking de las mejores escuelas de negocios para cursar un MBA.

No existe una titulación sobre Coaching Empresarial, pero al igual que otras de las escuelas que le anteceden existe cursos para directivos que por la naturaleza de sus responsabilidades intentan mejorar su liderazgo con el uso del Coaching.

10. IMD, International Institute for Management Development

La escuela de negocios International Institute for Management Development (IMD) con sede en Suiza, cuenta con distintos programas para mejorar el rendimiento de los directivos con programas de Coaching.

No prepara a Coach, usa el Coaching Empresarial para formar.

ESCUELAS DE NEGOCIOS EN ESPAÑA

Para terminar de analizar la relación entre escuelas de negocio y Coaching se ha investigado también las 3 mejores escuelas de negocio situadas en el territorio español según el ranking.

- IESE Business School, Universidad de Navarra.
- ESADE Business School, Universidad Ramón Llull (Barcelona)
- IE Business School, IE University (Segovia, Madrid)

La primera en aparecer en el ranking es la IESE Business School, que ya hemos presentado con anterioridad por encontrarse entre las diez primeras a nivel mundial, en el puesto número nueve.

- **ESADE Business School**

Situada en el número 18 del ranking, esta escuela tiene una relación muy directa con el *Coaching*. Tiene programas destinados a desarrollar competencias relacionales como directivo mostrando las competencias del *Coaching*. Además cuenta con Jornadas Profesionales de *Coaching*.

Cabe destacar en este caso que estas jornadas llevadas a cabo por esta escuela de negocios son organizadas por la International Coach Federation España, lo que se relaciona el ámbito profesional y el académico ya que parte de la información obtenida para lograr este trabajo fue extraída de estudios de la International Coach Federation y expuesta en el estudio para el ámbito profesional.

- **IE Business School**

La IE Business Scholl esta posicionada la número 22 en el ranking. Esta escuela cuenta con pocas referencias sobre *Coaching*.

A diferencia de la ESADE, solo se encuentran charlas y conferencias sobre ponentes que están relacionados con el *Coaching Empresarial*.

6. CONCLUSIONES

El proyecto presentado pretendía desde el inicio aportar un estudio serio sobre el Coaching. Para ello se planteó profundizar en un mayor conocimiento del mismo y realizar una aproximación (lo más objetiva posible) a la implementación real en el ámbito de las empresas.

Desde que comenzamos el proyecto éramos muy conscientes de que se trata de un proceso innovador; y no exento de comportamientos oportunistas en algunos profesionales; por lo que nos propusimos hacer un estudio objetivo y profundo del impacto de esta técnica aparentemente revolucionaria.

Para ello, consideramos que como base de nuestro proyecto, debíamos basar el mismo en datos cuantificables y medibles.

En primer lugar, los resultados de nuestro estudio nos revelan el Coaching como un recurso que genera una mayor productividad. Tanto los datos analizados, como los resultados de nuestra investigación nos manifiestan esta técnica como una inversión rentable, y no como un gasto.

En segundo lugar, hemos encontrado en la red social profesional Linkedin una herramienta muy eficaz para establecer contactos directos con profesionales. Cada vez son más las empresas que recurren a internet para la difusión de marca y productos, contacto directo con clientes proveedores, ofertas de trabajo y un largo etc. de oportunidades que ofrece la tecnología.

En el desarrollo de nuestro proyecto, hemos visto en esta red una gran oportunidad para el estudio de las empresas y organizaciones. Nos ha permitido contactar de forma directa con directivos de distintos sectores de empresas en el ámbito nacional. La tasa de participación del 57% (con 106 respuestas) muy por encima de la considerada como aceptable en algunos estudios de investigación consultados. Mediante esta relación directa, aseguramos que la respuesta procede directamente de la muestra elegida y no de cualquier otro empleado como sucede en las encuestas por correo.

En tercer lugar, gracias a los estudios investigados a lo largo del desarrollo del proyecto, se entiende que los objetivos perseguidos por las empresas con el uso del Coaching están encaminados a formar a sus talentos (mejora de liderazgo, eficiencia de los empleados, mejora comunicación...) para evitar contratar profesionales externos, que resulta menos económico.

En cuarto lugar, esta técnica no solo tiene espacio en el ámbito profesional. Tras el estudio de las mejores escuelas de negocio del mundo, hemos observado que existen muchas relaciones entre estas y el Coaching. Por un lado, en algunas existe una formación específica para formar a sus alumnos en

conocimientos de Coaching. Por otro lado, como método de apoyo para lograr sus objetivos.

En quinto lugar, el Coaching Empresarial está teniendo un fuerte crecimiento en la investigación académico-científica en el ámbito de negocios como demuestra el aumento exponencial en dos herramientas de búsqueda, ISI Web of Knowledge y Scirus. Sin embargo, se necesitan más estudios independientes sobre la aportación del Coaching Empresarial para que las empresas puedan valorar de una forma más objetiva esta técnica como inversión.

Es aquí donde en el presente y futuro cercano se deben establecer líneas de estudio para proporcionar datos cuantitativos sobre el Coaching Empresarial, una herramienta dedicada a la gestión de recursos humanos tan difícil de medir pero que tras la investigación llevada a cabo puede aportar grandes beneficios a las organizaciones y sus empleados.

Finalmente, destacar que desde nuestra posición, el Coaching no es un aditivo o recurso formativo que se puede aplicar de forma superficial. El Coaching requiere de programas elaborados por profesionales, con un conocimiento y cualificación que permitan diseñar e implementar programas de desarrollo directivo y de sus equipos. A lo largo del proyecto, se ha observado que existe un problema con confundir el Coaching con actividades como charlas o dinámicas grupales, que poco tienen que ver con el mismo.

Esta es una de las barreras que debe solucionar esta técnica si quiere seguir ganando credibilidad en el mundo profesional.

BIBLIOGRAFÍA

- Caby François (2004). *El Coaching*, Editorial Vecchi.
- Cuadrado, D. (2006). *Cuando el líder hace crecer (I)*, Capital Humano, (19)198, 34-44.
- Cuadrado, D. (2006). *Cuando el líder hace crecer (II)*, Capital Humano, (19)199, 98-107.
- Giménez, F. (2005). *Liderazgo con alma*, Alta dirección, (40)239, 11-18.
- López, E. (2005). *Coaching, ¿Una palabra nueva para nombrar Viejas prácticas o verdaderamente algo nuevo?*, Capital Humano, (18)187, 136-137.
- Martínez, J.A. (2011). *Coaching y Liderazgo*, Contribuciones a la Economía, en <<http://www.eumed.net/ce/2011a/>>
- Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del Coaching. Su historia, filosofía y esencia*, Editorial Dunken.
- Whitmore John (2009). *Coaching for Performance: GROWing Human Potencial and Purpose. The principles and Practice of Coaching and Leadership, 4th Edition*, Nicholas Brealey Publishing.
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2004). *Coaching práctico. Guía complete de técnicas y herramientas*. México: McGraw-Hill.

ENLACES DE INTERES

<http://www.asesco.org/>

(Asociación Española de Coaching)

<http://www.certifiedcoach.org/>

(International Association of Coaching)

<http://www.coachfederation.org/>

(International Coach Federation)

<http://www.performanceconsultants.com/>

(Consultoría pionera en *Coaching Empresarial*, cuyo fundador es Sir John Whitmore)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>

(Definición e Introducción)

<http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp#axzz29TlvYsAP>

(Investopedia, definición de Retorno Sobre la Inversión)

<http://www.investopedia.com/terms/o/opportunitycost.asp#axzz29TlvYsAP>

(Investopedia, definición de Coste de Oportunidad)

<http://es.wikipedia.org/wiki/LinkedIN>

(Definición de LinkedIN)

<http://www.linkedin.com/home>

(Portal Web de LinkedIN)

<http://www.eleconomista.es/blogs/El-blog-de-Juanma-Romero/?tag=con-mensajes-mas-corporativos>

(Juanma Romero hablando sobre LinkedIN)

<http://listas.eleconomista.es/economia/240-las-industrias-que-ms-dinero-mueven-en-el-mundo>

(Listado de volumen de negocio generado por diferentes industrias)

http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

(Definición de Recursos Humanos)

<http://datos.bancomundial.org/tema>

(Banco mundial, Número de personas)

<http://ip-science.thomsonreuters.com/es/productos/wok/>

(ISI Web of Knowledge,)

http://es.wikipedia.org/wiki/Maestr%C3%ADA_en_Administraci%C3%B3n_de_Negocios

(Definición MBA)

<http://www.economist.com/whichmba/full-time-mba-ranking>

(Ranking de las mejores escuelas de negocio para realizar un MBA)

<http://www.chicagobooth.edu/>

(Universidad de Chicago, Booth School of Business)

<http://www.tuck.dartmouth.edu/>

(Dartmouth College, Tuck School of Business)

<http://www.darden.virginia.edu/web/home/>

(Universidad de Virginia, Darden Graduate School of Business Administration)

<http://www.hbs.edu/Pages/default.aspx>

(Harvard Business School)

[http://www.tc.edu/coachingcertification/#Why the Columbia Coaching Certification Program?](http://www.tc.edu/coachingcertification/#Why_the_Columbia_Coaching_Certification_Program?)

(Columbia Business School, Coaching Certification Program)

<http://executive.berkeley.edu/programs/executive-coaching-institute>

(Universidad de California en Berkeley, Haas School of Business, The executive Coaching Institute)

<http://mitsloan.mit.edu/alumni/career-assistance.php>

(Massachusetts Institute of Technology, MIT Sloan School of Management, alumni)

<http://alumni.gsb.stanford.edu/act/alumni/best-practices/execccoaching.html>

(Standford Graduate School of Business)

http://www.iese.edu/es/ad/EnfocadosWEB/0910/CoachingProfesional/Coaching_Profesional.asp

(IESE Business School, Universidad de Navarra)



<http://www.imd.org/business-school/mp/business-coaching-program.html>

(IMD, International Institute for Management Development)

<http://www.esade.edu/page/esp/business-school>

(ESADE Business School)

<http://www.ie.edu/es/business-school>

(IE Business School)



Proyecto Fin de Carrera (Anexos)

Análisis del impacto del *Coaching Empresarial*:
Ámbito académico y profesional.

Autor

Sergio Lázaro Mainar

Directora

Marta García Mangas

Ponente

Luis Navarro Elola

Facultad/Escuela: Escuela de Ingeniería y Arquitectura (EINA)

Titulación: Ingeniería Industrial Superior

Departamento: Dirección y Organización de Empresas.

Año: 2012

ANEXO I. ÁMBITO PROFESIONAL

I. MARKET COACHING '08

Este estudio fue llevado a cabo por el Equipo Market Coaching '08 de la ICF España, formado por los profesionales:

- Emilio Arsuaga, Professional Certified Coach (PCC).
- Miriam Ortiz de Zárate, Professional Certified Coach (PCC).
- Luis Picazo, Professional Certified Coach (PCC).
- Rosa Zappino, Associate Certified Coach (ACC).

¿Qué es la International Coach Federation (ICF)?

La **International Coach Federation**, de ahora en adelante (ICF) es el recurso más importante del mundo para Coaches profesionales y personales, así como la fuente de referencia para quienes buscan un Coach. La ICF es una organización *sin ánimo de lucro* de asociación individual formada por profesionales de todo el mundo que practican el Coaching profesional y personal, con más de 16.000 miembros en más de 90 países.

Sus objetivos son variados pero entre ellos cabe destacar que buscan fomentar y divulgar la investigación en Coaching, establecer un código profesional ético y deontológico. Además trabaja para ser considerada la fuente más creíble y fiable de información para los socios, la profesión y el público.

Una vez presentado quién ha llevado a cabo este estudio, se tiene que poner de manifiesto en qué nos va a ayudar este estudio a analizar el impacto del Coaching en el ámbito profesional.

Los objetivos de este estudio son según sus autores:

- Conocer la opinión y práctica de las empresas sobre el Coaching.
- Facilitar a los actores del mercado el mejor entendimiento de las necesidades y demandas de sus protagonistas.
- Disponer de un estudio que sirva como referencia a empresas y profesionales, en la orientación de la actividad del Coaching ejecutivo y de equipos.

¿Cuáles son las limitaciones?

Por un lado la selección de la muestra. Esta fue dirigida a los Directores de Personal y Formación asociados a AEDIPE (Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas) aproximadamente 1300, además se pidió a los Coaches asociados a ICF (aprox. 600) que hicieran llegar la encuesta a sus empresas cliente.

Pero hay que tener en cuenta que no se realizó una selección estadística de la muestra, ya que las contestaciones fueron las espontáneas procedentes de los colectivos indicados, por tanto la muestra final no es aleatoria, sino que esta sesgada por la condición de “profesionales en general vinculados a la función de Recursos Humanos de las organizaciones”. Lo que en nuestro caso no es un problema ya que estos profesionales son al fin y al cabo los que valoran y entienden las características de los trabajadores de una compañía.

La encuesta se lanzó el 4 de Junio de 2008 y estuvo abierta hasta el 30 de septiembre, el procedimiento de respuesta fue on-line”.

Un total de 198 empresas accedieron al cuestionario, de las cuales 88 contestaron la encuesta. De las que contestaron la encuesta, 41 no han incorporado procesos de Coaching, ni preveían hacerlo en 2008/2009.

Hay que tener en cuenta que este estudio es el primero de su tipo en España, por lo que puede servir como la única referencia de las opiniones y práctica del Coaching en las empresas.

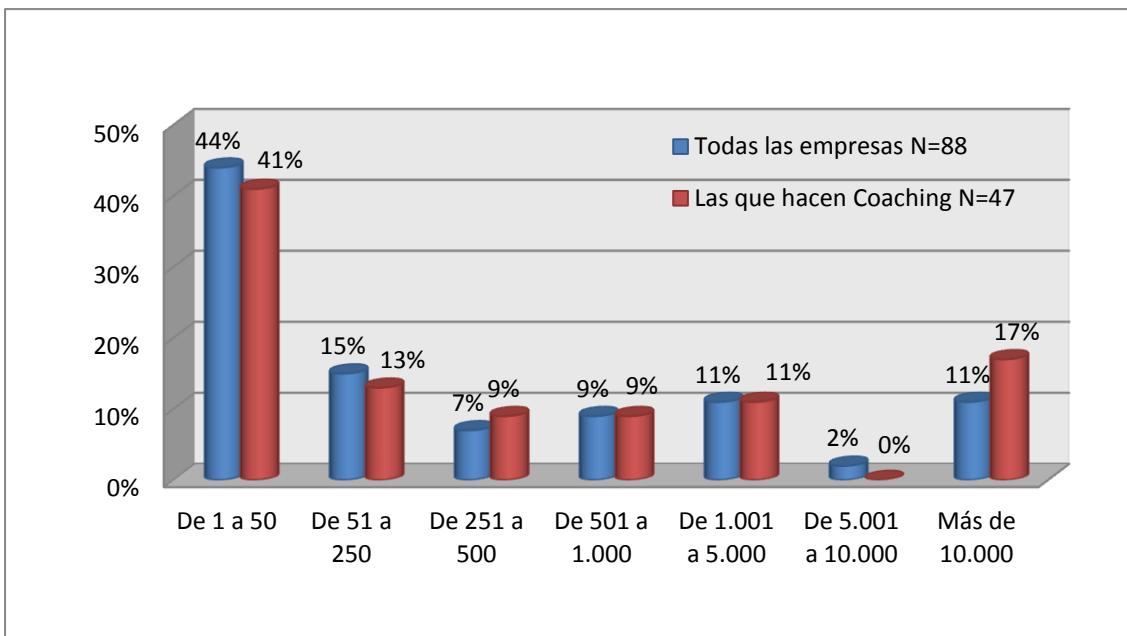
Es de gran utilidad para el objetivo del proyecto, pues nos ayuda a ubicar el impacto del Coaching en el ámbito profesional de una manera reciente. Aunque cabe esperar que los datos de uso de esta técnica en los últimos tres años hayan crecido según los datos estudiados.

Además de los datos que se han utilizado para la memoria, otros datos significativos se exponen aquí para reforzar la idea del estudio.

¿QUÉ NÚMERO DE EMPLEADOS TIENEN LAS EMPRESAS?

En torno al 50% de las empresas encuestadas que hacen Coaching, se sitúan en el rango de uno a 50 empleados.

El segundo grupo con el 17 % de las empresas que usan *Coaching* son de más de 10.000 empleados. Esto puede guardar relación con el hecho de que en este tipo de empresas se necesite de directivos capaz de liderar grandes grupos de personas y se recurra al *Coaching Empresarial* para ayudarlos a mejorar en estas funciones.



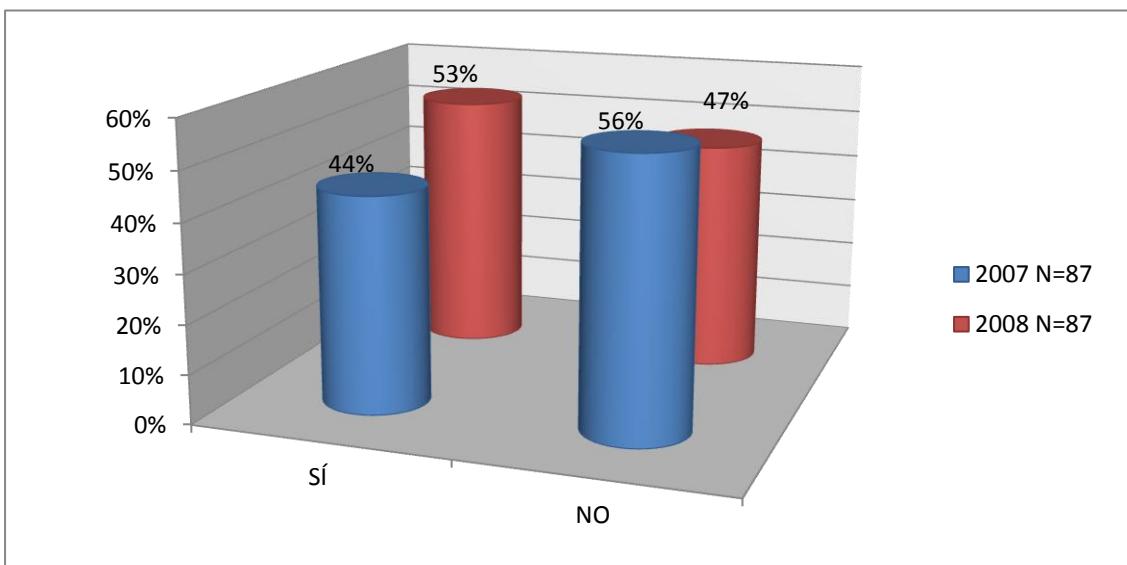
Elaboración propia; Fuente: Market Coaching 08

FIGURA 16: Número empleados de las empresas en estudio Market Coaching '08

¿HIZO LA EMPRESA COACHING EN 2007/2008?

Se percibe un claro incremento en 2008 respecto a 2007.

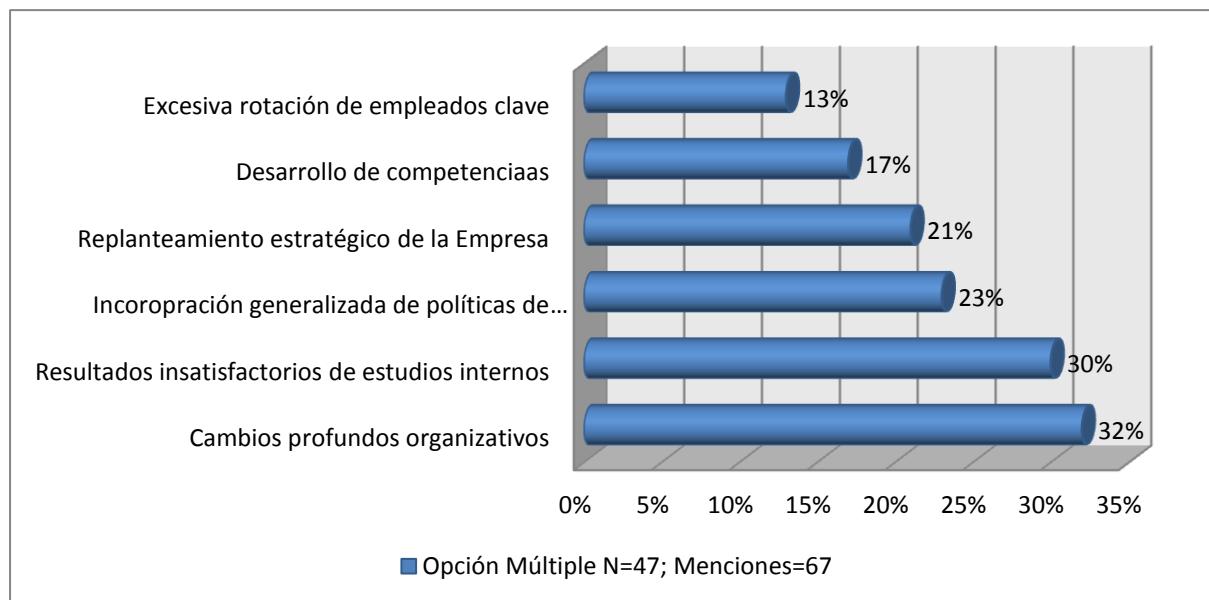
El número de Empresas que formaron parte de este estudio no es un número grande, por lo que hay que tener mucha cuidado a la hora de analizar los resultados y las conclusiones serán en gran medida cualitativas.



Elaboración propia; Fuente: Market Coaching 08

FIGURA 17: Coaching en empresas 07/08

¿QUÉ FACTORES INFLUYEN A LA HORA DE HACER COACHING EMPRESARIAL?

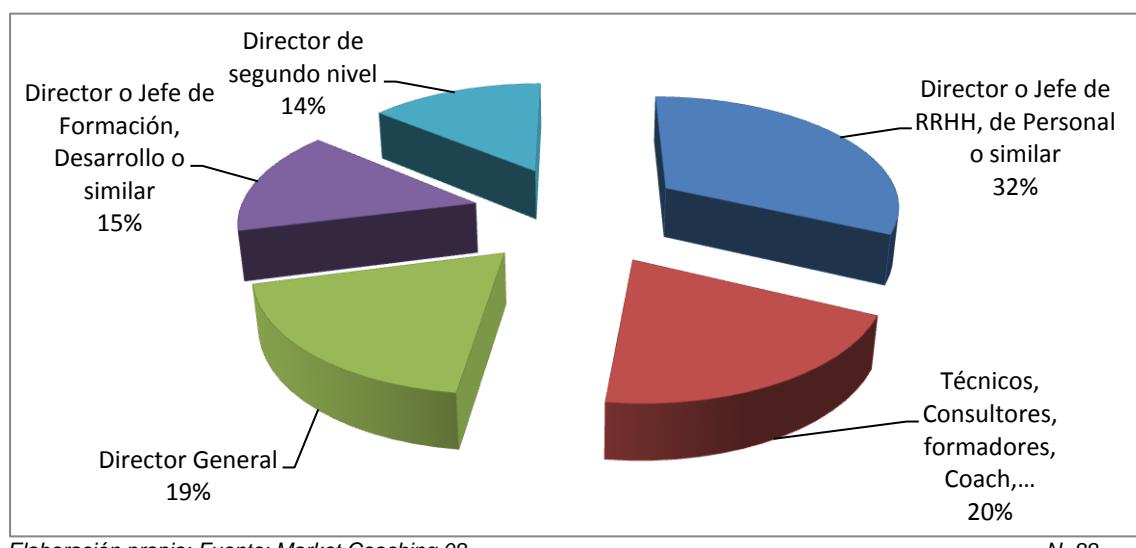


Elaboración propia; Fuente: Market Coaching 08

FIGURA 18: Factores para hacer Coaching Empresarial

El 53% de las empresas encuestadas utilizan *Coaching* en situaciones de cambios profundos organizativos o replanteamiento estratégico de la Empresa. Algunas de las empresas han empezado a realizar *Coaching* por más de una razón (opción múltiple).

¿CUÁL ERA EL PUESTO EN LA EMPRESA DE LAS PERSONAS QUE RESPONDIERON LA ENCUESTA?

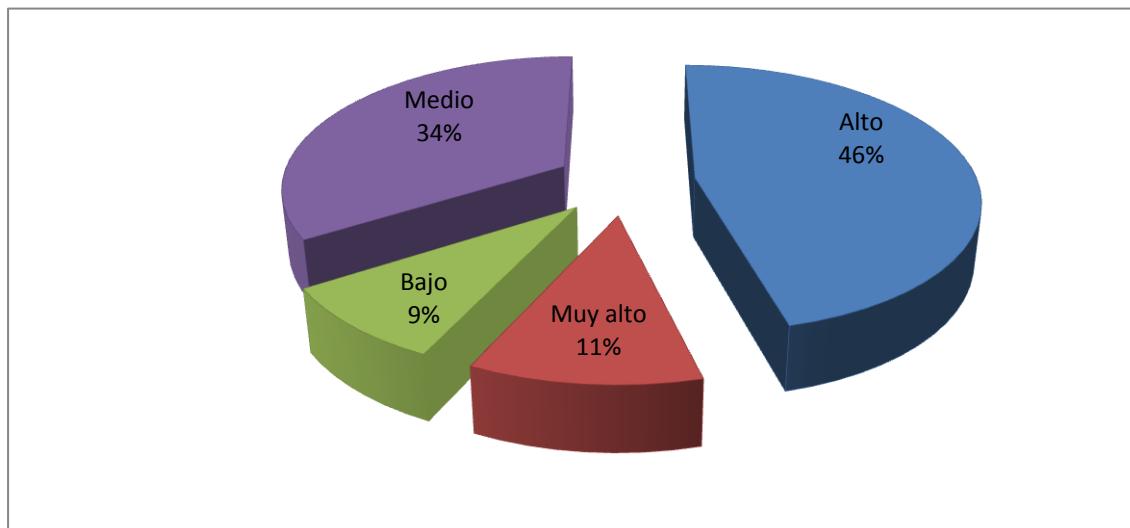


Elaboración propia; Fuente: Market Coaching 08

FIGURA 19: Puesto en la empresa de los participantes en Coaching

Como se observa en la gráfica, más del 50% de la encuesta ha sido respondida por directores de recursos humanos o Directores Generales. Lo que indica que son ellos los que usan este tipo de técnica para mejorar sus habilidades.

¿CUÁL FUE EL IMPACTO DE LOS PROCESOS DE COACHING EN LA EMPRESA?



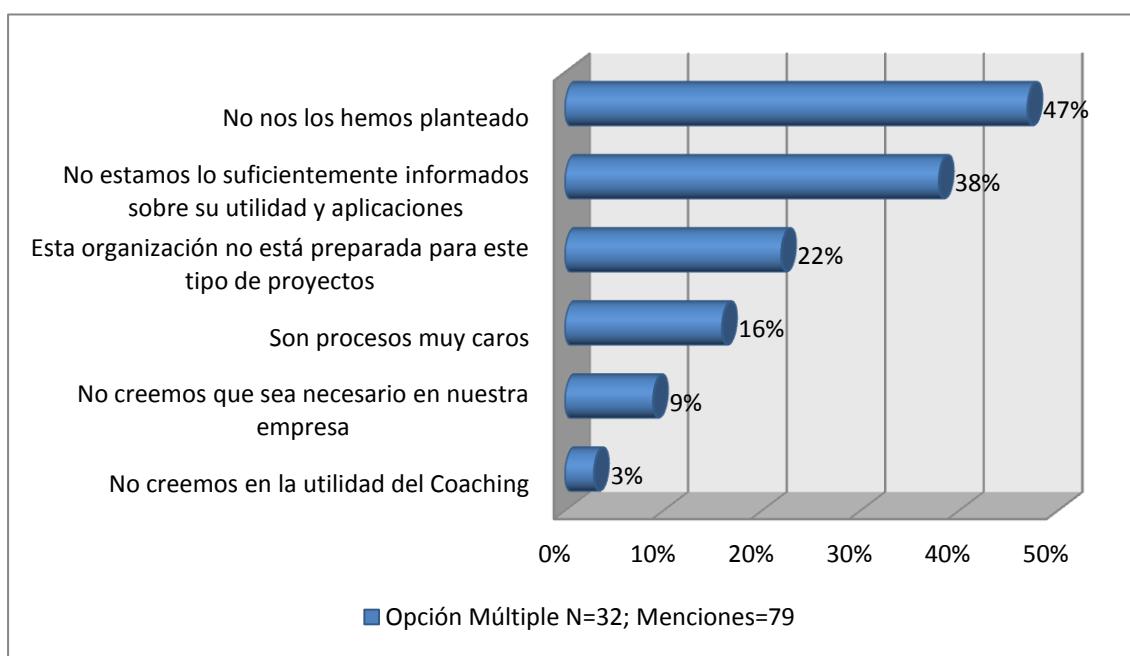
Elaboración propia; Fuente: Market Coaching 08

N=47

FIGURA 20: Nivel de impacto de los procesos de Coaching en la empresa

Un 57% considera que este impacto ha sido alto o muy alto.

¿QUÉ MOTIVOS LLEVAN A LA EMPRESA A HACER COACHING EMPRESARIAL?

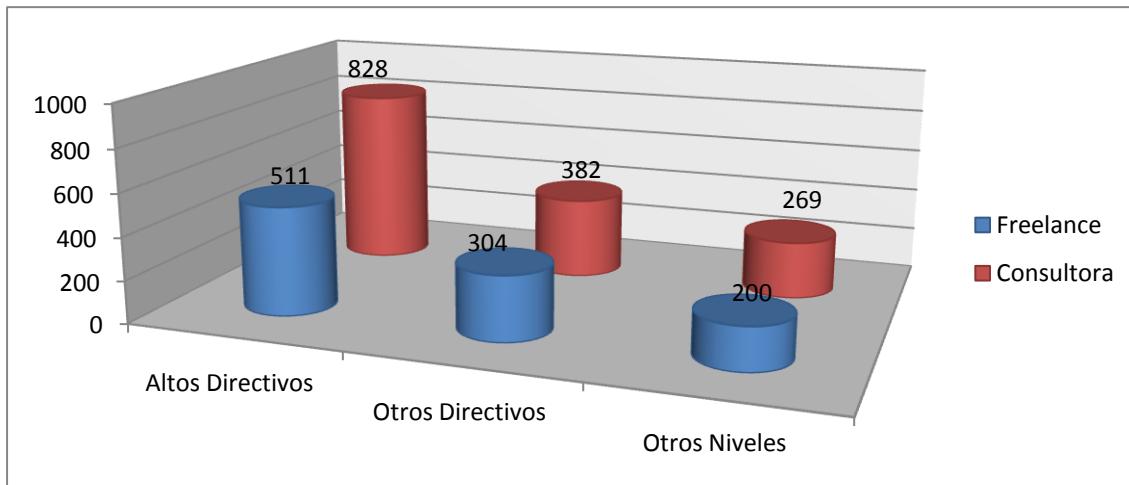


Elaboración propia; Fuente: Market Coaching 08

FIGURA 21: Motivos por los que la empresa hace Coaching

La mayoría de las empresas no usan Coaching por que no se lo han planteado o por falta de información. Tan solo el 3% no cree en la utilidad del Coaching.

¿CUÁL ES EL PRECIO MEDIO POR SESIÓN EN EUROS?



Elaboración propia; Fuente: Market Coaching 08

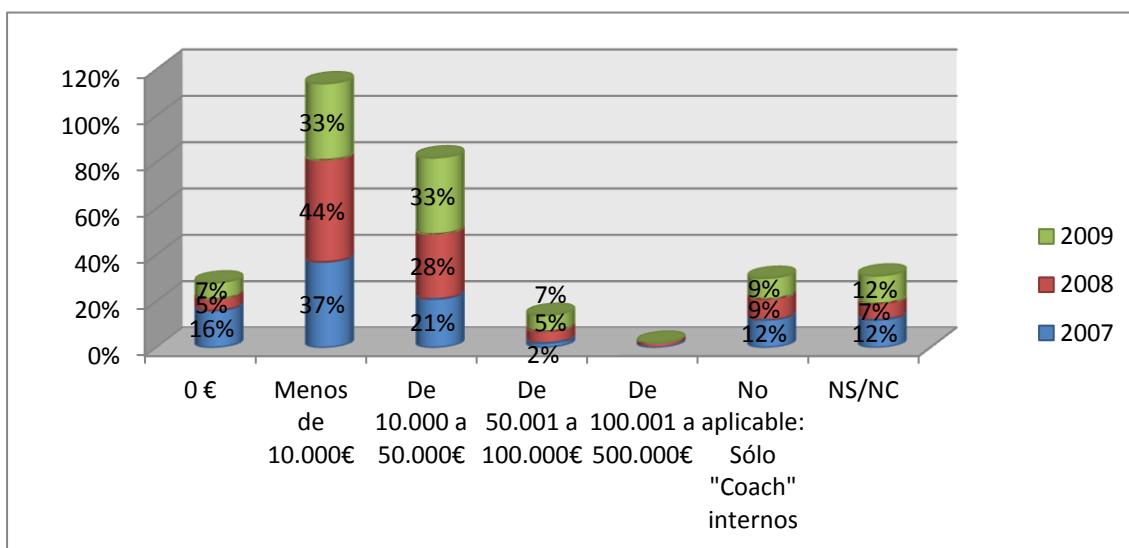
FIGURA 22: Precio medio por sesión de Coaching

El precio es notoriamente superior cuando se contrata a través de Consultora, especialmente en *Coaching* de altos directivos.

Debido al tamaño de la muestra, y para evitar sesgos, se han suprimido los valores extremos de la curva.

Para finalizar este apartado del Anexo, aclarar que aquí solo se ha expuesto parte de la información del estudio Market Coaching '08, la que se ha considerado útil para los objetivos del proyecto.

¿CUÁL ERA LA PREVISIÓN SOBRE LA INVERSIÓN EN COACHING?



Elaboración propia; Fuente: Market Coaching 08

FIGURA 23: Previsión Coaching 08/09

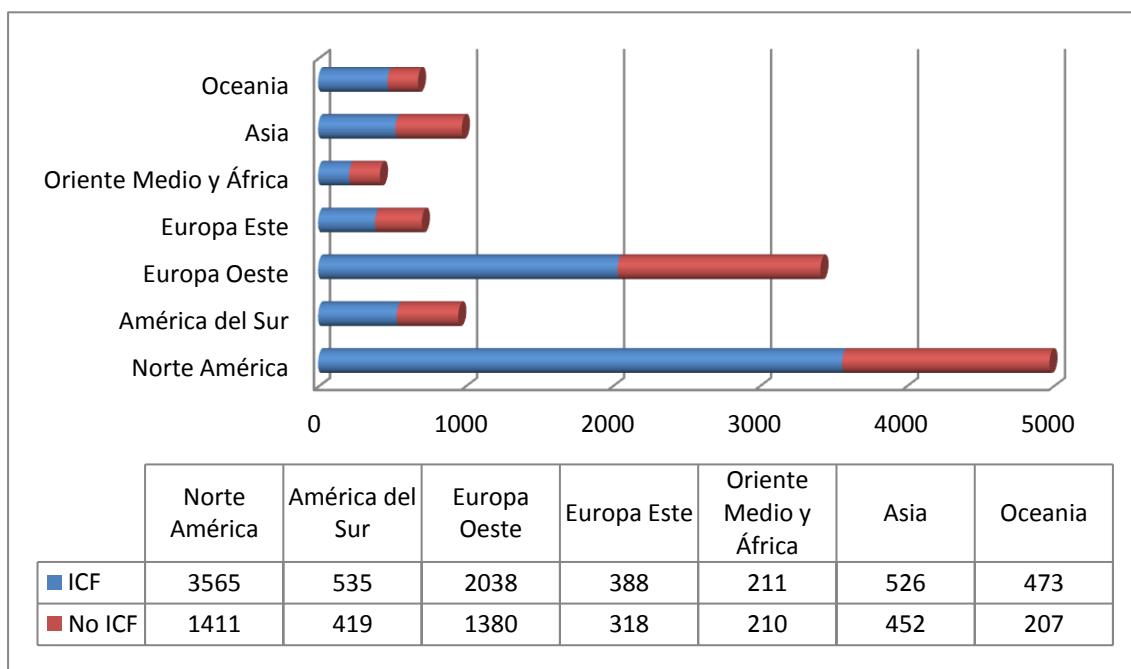
No se observa ningún cambio significativo en cuanto a la variación de inversión en *Coaching* por parte de las empresas. Probablemente sea una consecuencia de que esta técnica no haya tenido y siga sin tener en el ámbito nacional un reconocimiento en el ámbito de organización y dirección de empresas.

II. ICF GLOBAL COACHING STUDY 2012

ICF Global Coaching Study 2012 es un estudio encargado a la consultora Pricewaterhouse Coopers (PWC) cuyo objetivo es el de proporcionar una idea del tamaño de la profesión.

¿QUIÉN PARTICIPO EN ESTE ESTUDIO?

El número total de respuestas válidas es de 12.133 alrededor de todo el mundo, una cifra importante para la evaluación de los datos obtenidos de este estudio.



Elaboración Propia; Fuente: ICF Global Coaching Study 2012

FIGURA 24: Participantes estudio ICF Global Coaching Study 2012

Para finalizar este apartado del Anexo, aclarar que aquí solo se ha expuesto parte de la información del estudio ICF Global Coaching Study 2012, la que se ha considerado útil para los objetivos del proyecto.

III. TENTATIVA VÍA LinkedIn

¿QUÉ ES LINKEDIN?

LinkedIn es la red social profesional más importante del mundo.

En octubre de 2008, tenía más de 25 millones de usuarios registrados extendiéndose a 150 industrias. Actualmente más de 175 millones de usuarios están registrados en esta red social, de más de 200 países, que abarcan todas las empresas de la lista de la revista Fortune de las 500 mayores empresas estadounidenses. De ellos tres millones en España a la espera de generar contactos de interés y negocio, sobre todo negocio.

Según Juanma Romero, periodista de TVE desde hace 30 años y considerado uno de los diez mejores profesionales de la comunicación en España, en LinkedIn se encuentran sobre todo directivos, a los que tenemos que dirigirnos en una comunicación seria, con mensajes más corporativos, porque al final lo que ellos quieren son contactos, servicios e información de productos. En definitiva, posibilidades de negocio.

En esta parte del Anexo, se exponen las respuestas obtenidas del cuestionario a través de LinkedIn.

El objetivo era aprovechar al máximo las oportunidades que nos proporciona la red LinkedIn, por ejemplo obtener el perfil profesional de los participantes en la encuesta.

Los contenidos de la base de datos que se creó son los siguientes:

- Puesto profesional actual
- Las 3 respuestas al cuestionario.
 1. “*¿Del 1 al 5 donde 1 es NADA y el 5 MUCHO, conoces en qué consiste el Coaching para las empresas?*”
 2. *¿Te has sometido tú, o tu empresa a algún proceso de Coaching?*
 3. *¿Consideras que el Coaching puede ser una acción rentable para la empresa?*”
- Años de experiencia laboral
- Educación académica, en este caso se eligió la educación académica de mayor grado. Es decir, si el perfil profesional cuenta con una Ingeniería Industrial y además un MBA, para esta parte solo se tuvo en cuenta la ingeniería. Es una forma de entender qué perfiles tenían estudios superiores.

- Ámbito profesional actual (Metalurgia, Información, Materiales de Construcción, etc.)
- Número de personas en la compañía. Para este apartado no existía un dato en todos los perfiles
- Por último, una columna en la que exponer si el directivo había tenido alguna formación en Coaching con anterioridad.

En la tabla que se muestra a continuación, el valor de las respuestas dos y tres es 1 en el caso de que la respuesta fuese Si, o 0 si la respuesta del profesional es No.

Los nombres del puesto actual que ocupa el profesional entrevistado aparece tal y como él lo muestra en su perfil profesional con el fin de no crear errores de traducción.

No se van a mostrar los nombres de los participantes en la encuesta, ya que era anónima. Por esta misma razón, el puesto actual de trabajo se tomará siempre en género masculino para no interferir con la confidencialidad.

Los datos recogidos se muestran en la siguiente tabla:

	PUESTO ACTUAL	RESPUESTA 1	RESPUESTA 2	RESPUESTA 3	AÑOS DE EXPERIENCIA	FORMACIÓN ACADÉMICA	ÁMBITO ACTUAL	NÚMERO EMPLEADOS	ES COACH
1	Consulting Director	2	0	1	12	IT Engineer Master Degree	IT	11-50	NO
2	Responsable RRHH	3	1	1	15	Graduado Social	Recursos Humanos	50-200	NO
3	Director Comercial	5	0	1	20	Turismo	Rent a car	1000-5000	NO
4	Directivo	4	0	1	12	Ciencias Químicas	Promocion social cultura		NO
5	General Manager	5	1	1	18	Economía	Tabacaleras	>10000	NO
6	Director RRHH	5	0	1	13	Derecho	Metal		NO
7	Directivo	5	1	0	12	Ingenieria Agronomia	Consultoria de Negocios	500-10000	NO
8	Directivo de Innovación	2	0	0	16	Derecho	Innovación	11-50	NO
9	Directivo Organización	1	0	0	26	Ingenieria Industrial	Organización	>10000	NO
10	Miembro consejo asesor	4	1	1	16	Licenciado Ciencias de la Informacion			NO
11	Directivo	5	1	1	15	ADE	Publicidad	500-1000	NO
12	Director general	5	0	1	21	Ciencias Empresariales	Direccion		NO
13	Responsable RRHH	3	1	1	8	Derecho	Gestion Empleo		NO
14	General Manager	3	0	1	34	Economía	Organización		NO
15	General Manager	4	1	1	36	Licenciado Ciencias de la Informacion	Minería y Metalurgia	500-1000	NO
16	Vice-presidente	5	0	1	20	Diplomatura Relaciones Laborales	Telecomunicacion	11-50	NO
17	Director comercial	5	1	1	8	Ingenieria Industrial	Materiales de Construcion	50-200	NO
18	Socio Director	4	1	1	8	Filologia Hispanica	Comunicación		NO
19	Socio Director	4	0	1	22	Empresariales	Capital Riesgo	11-50	NO

	PUESTO ACTUAL	RESPUESTA 1	RESPUESTA 2	RESPUESTA 3	AÑOS DE EXPERIENCIA	FORMACIÓN ACADÉMICA	ÁMBITO ACTUAL	NÚMERO EMPLEADOS	ES COACH
20	Responsable RRHH	4	1	1	10	Derecho	Servicios		NO
21	Ejecutivo Senior	4	1	1	27		Tecnología e Información	200-500	NO
22	Director Marketing y comunicación	2	1	1	20	Comunicación	Energías renovables	50-200	NO
23	CEO	5	1	1	16	FP Electrónica Industrial	Ferretería y Bricolaje		NO
24	Consultor en Marketing	4	0	1	12	Empresariales	Marketing y Comunicación		NO
25	General Manager	5	0	1	25	Ingeniería Química	Sector Automovilístico	500-1000	NO
26	General Manager	1	0	0	25	Empresariales	Seguros		NO
27	General Manager	4	0	1	9	Licenciatura Ciencias de la Información	Internet		NO
28	Responsable comercial	4	1	1	10	Diplomatura Relaciones Laborales	Subcontratación Offshoring	500-1000	NO
29	General Manager	5	1	1	4	MBA	Relaciones Públicas y comunicaciones	1000-5000	NO
30	General Manager	5	1	1	21	Ciencias Empresariales	Embalaje y Contenedores	11-50	NO
31	Director RRHH	4	1	1	17	Licenciado en Ciencias Políticas y Sociales	Sector Automovilístico		NO
32	Director Comercial	3	1	1	11	Licenciado en Ciencias de la Información	Internet	11-50	NO
33	Director General	5	1	1	27	Economía	Energía Renovable y Medio Ambiente		NO
34	General Manager	5	0	1	35	Economía	Internet		NO
35	Director	5	1	1	22		Software	>10000	NO

	PUESTO ACTUAL	RESPUESTA 1	RESPUESTA 2	RESPUESTA 3	AÑOS DE EXPERIENCIA	FORMACIÓN ACADÉMICA	ÁMBITO ACTUAL	NÚMERO EMPLEADOS	ES COACH
36	General Manager	4	1	1	18	Economía	Marketing y Publicidad	50-200	NO
37	CEO	5	0	1	8	Licenciada en Publicidad y Relaciones Publicas	Telecomunicacion		NO
38	Founder	4	0	1	15		Alimentación y Bebidas		NO
39	Project Manager	4	1	1	15	Ingenieria Tecnica	Aeronautica y Aviacion	1000-5000	NO
40	Vice-presidente	5	1	1	31	Ingeniero en Topografia	Servicios y tecnología de la información		NO
41	General Manager	5	1	1	11	Derecho	Industria Farmacéutica		NO
42	General Manager	3	1	1	16	Diplomatura Relaciones Laborales	Sector Automovilístico		NO
43	Channel Account Manager	3	1	1	16	Telecomunicaciones	Telecomunicación		NO
44	General Manager	4	1	1	19	ADE	Vino y Licor		NO
45	CEO	3	0	0	12	ADE	Industria Textil y moda		NO
46	Purchasing Manager	5	1	1	27	Economía	Logistica y cadena de suministro		NO
47	General Manager	4	1	1	29	Ingenieria Industrial	Embalaje y Contenedores		NO
48	Deputy Director	3	0	1	17	Telecomunicaciones	Internet	11-50	NO
49	Director General	3	1	0	29	Ingenieria Industrial	Sector Automovilístico		NO
50	Director area recursos directivos	5	1	1	14	Ciencias de la educacion	Consultoria de estrategia y operaciones		NO
51	Presidente	5	1	1	14	Ingenieria Electrica	Maquinaria		NO

	PUESTO ACTUAL	RESPUESTA 1	RESPUESTA 2	RESPUESTA 3	AÑOS DE EXPERIENCIA	FORMACIÓN ACADÉMICA	ÁMBITO ACTUAL	NÚMERO EMPLEADOS	ES COACH
52	General Manager	5	1	1	13	Ingenieria	Logistica y cadena de suministro		NO
53	Business developer manager	5	1	1	16	Ingenieria Tecnica	Telecomunicacion		NO
54	Director General	3	0	1	28	Economía	Desarrollo y comercio internacional		NO
55	General Manager	3	1	1	15	Licenciatura en Marketing	Medios de difusión	11-50	NO
56	Director Financiero	2	0	1	13	Ciencias Económicas	Construcion	50-200	NO
57	HeadHunter	3	1	1	17	Cincias Informaticas	Dotacion y selección personal	200-500	NO
58	CEO	4	0	1	19	Telecomunicaciones	Equipo informatico	11	NO
59	CEO	4	1	1	11	Matematicas	Investigacion	11	NO
60	Jefe de Explotacion	3	0	1	8	Ingenieria Civil	Construcion		NO
61	Director	3	0	1	10	Economía	Artículos de Consumo	>10000	NO
62	General Manager	5	0	1	17		Construcion		NO
63	Founder	5	1	1	13	ADE	Marketing y Publicidad	11-50	NO
64	Socio Director	2	0	1	30		Consultoría Estrategia y Operaciones		NO
65	General Manager	5	1	1	15	Ingeniería Técnica Química	Embalaje y Contenedores		NO
66	General Manager	4	1	0	19	Telecomunicaciones	Telecomunicacion		NO

	PUESTO ACTUAL	RESPUESTA 1	RESPUESTA 2	RESPUESTA 3	AÑOS DE EXPERIENCIA	FORMACIÓN ACADÉMICA	ÁMBITO ACTUAL	NÚMERO EMPLEADOS	ES COACH
67	Director	4	1	1	16	Ingeniería Aeronautica	Energia renovable y medio ambiente		NO
68	Business developer manager	5	1	1	21	Diplomatura Relaciones Laborales	Telecomunicación	500-1000	NO
69	CEO	4	0	1	16	Ingenieria Industrial	Internet	11-50	NO
70	Director Servicios Corporativos	4	1	1	12	Economía	Energia renovable y medio ambiente	200-500	NO
71	Director General	5	1	1	12	Derecho	Administracion Gubernamental		NO
72	General Manager	4	0	0	24	Turismo	Servicios de Eventos	50-200	NO
73	Director	4	1	1	21	Ingeniero tecnico	Cristal Ceramica y hormigon		NO
74	Logistic Manager	5	1	1	14	Ingenieria Industrial	Logistica y cadena de suministro		NO
75	Business development Director	3	1	1	13	Ingenieria Industrial	Logistica y cadena de suministro	1000-5000	NO
76	Director General	5	1	1	27	Licenciado en Medicina y cirugia	Medicina Plastic		NO
77	Director Marketing	4	0	1	16	Economía	Alimentacion y bebidas		NO
78	Director	4	1	1	21	Ingenieria Tecnico industrial	Cristal Ceramica y hormigon		NO
79	Managing Director	3	0	1	22	MBA	Logística y cadena de suministro	51-200	NO
80	Director General	4	1	1	6	MBA	Logística y cadena de suministro	50-200	NO

	PUESTO ACTUAL	RESPUESTA 1	RESPUESTA 2	RESPUESTA 3	AÑOS DE EXPERIENCIA	FORMACIÓN ACADÉMICA	ÁMBITO ACTUAL	NÚMERO EMPLEADOS	ES COACH
81	Commercial Director	4	1	1	29	Economía	Artículos de Consumo		NO
82	Finance Director	5	1	1	23	ADE	Logística y cadena de suministro	1000-5000	NO
83	General Manager	5	1	1	11	Publicidad y RRPP	Marketing y Publicidad	11-50	NO
84	Managing Director	5	1	1	17	Ciencias químicas	Consultoría de estrategia y operaciones		NO
85	General Manager	5	0	1	12	Economía	RRHH		NO
87	Socio Director	4	1	1	15		Logística y cadena de suministro		NO
88	General Manager	3	0	1	14		Internet	50-200	NO
89	General Manager	4	1	0	14	Ciencias Químicas	Agricultura		NO
90	CEO	1	1	1	12	Ingeniería Técnica Industrial	Logística y cadena de suministro		NO
91	Business development Director	3	0	1	17	Ingeniería Logística	Logística y cadena de suministro	5000-10000	NO
92	General Manager	4	1	0	28	Economía	Hostelería	11-50	NO
93	General Manager	5	1	1	45	Ingeniería	Logística y cadena de suministro		NO
94	Product Manager	4	1	1	23	Licenciado en Ciencias Políticas y Sociales	Entretenimiento	>10000	NO
95	Country Manager	4	1	1	9	Economía	Ingeniería Industrial o mecánica	1-10	NO

	PUESTO ACTUAL	RESPUESTA 1	RESPUESTA 2	RESPUESTA 3	AÑOS DE EXPERIENCIA	FORMACIÓN ACADÉMICA	ÁMBITO ACTUAL	NÚMERO EMPLEADOS	ES COACH
96	Directivo	4	1	1	12	Física	Administración gubernamental		NO
97	Director Comercial	4	1	1	18	Telecomunicaciones	Venta al por menor	11-50	NO
98	Project Manager	2	0	1	3	Ingenieria Industrial	Ingenieria Industrial o mecanica		NO
99	Responsable RRHH	5	1	1	12	Psicología	RRHH ámbito notarial	50-200	SI
100	Responsable RRHH	5	1	1	11	Derecho	Tecnología		SI
101	CEO	5	1	1	6	Diplomatura Relaciones Laborales	Conferenciente motivacional		SI
102	Director de Fábrica	5	1	1	9	Ingenieria Industrial	Innovación	50-200	SI
103	Consultor estrategia	5	1	1	17	Economía	Estrategia		SI
104	General Manager	5	1	1	24	Licenciado en Psicología	Marketing y Publicidad	500-1000	SI
105	Manager	4	1	1	13	Ingenieria Industrial	Venta al por mayor	>10000	SI
106	Director área e-Commerce	5	1	1	18	Economía	Banca	5000-10000	SI

TABLA 4: Respuestas al estudio propio vía LinkedIn

ANEXO II. ÁMBITO ACADÉMICO

I. ISI Web of Knowledge

ISI Web of Knowledge es la plataforma integrada basada en la Web que ofrece a todos los profesionales de la investigación científica y académica la forma más sencilla de adquirir y administrar información sobre investigaciones.

Este servicio en línea es suministrado por Institute for Scientific Information (ISI), grupo integrado en Thomson Reuters.

Su uso está autorizado a instituciones como universidades y departamentos de investigación de grandes corporaciones. Por esta razón ha sido muy importantes en este proyecto ya que ha permitido relacionar el Coaching Empresarial con el ámbito académico.

Los recursos con los que cuenta esta herramienta son diversos, para el ámbito de nuestro estudio caben destacar:

- Web of science que incluye varias bases de datos bibliográficas que incluyen 8700 revistas de ciencia, tecnología, ciencias sociales, artes y humanidades.
- ISI Proceedings, que incluye más de 100000 actas de conferencias y congresos sobre ciencia y ciencias sociales.

Por último destacar que la mayor virtud de este programa es combinar contenidos de calidad con las herramientas necesarias para usar, analizar y gestionar dichos contenidos.

II. SCIRUS

¿Qué es Scirus?

Scirus es el motor de búsqueda más exhaustivo en el ámbito científico. Gracias a su tecnología es capaz de buscar información en más de *440 millones* de páginas web científicas.

¿Por qué se ha usado Scirus?

Los motores de búsqueda son diferentes dependiendo de las páginas Web en las que buscan la información, y la manera en que las clasifican. Scirus, se centra solamente en páginas Web que contienen información científica.

Buscando en más de *440 millones* de páginas Web científicas, Scirus localiza la información en la Web:

- Filtra y elimina los sitios no científicos. Por ejemplo, si buscas REM, Google encuentra grupo de Rock, SCIRUS encuentra información sobre dormir, entre otras cosas.
- Encuentra “peer-reviewed”, artículos como PDF y PostScript, los cuales son normalmente invisibles para otros motores de búsqueda.
- Realiza la búsqueda más exhaustiva combinando información Web, archivos digitales, repositorios y bases de datos de patentes y revistas profesionales.

Además con Scirus existe la posibilidad de seleccionar la información que se quiere indicando los parámetros (año, campo de estudio, palabras clave...) de interés.

¿Qué rango científico cubre Scirus?

SCIRUS devuelve resultados de toda la Web, incluyendo sitios con acceso restringido que otros buscadores no indexan. Actualmente SCIRUS cubre más de *440 millones* de páginas Web relacionadas con la ciencia, incluyendo:

- 152 millones de sitios .edu
- 41 millones de sitios .org
- 26 millones de sitios .ac.uk
- 43 millones de sitios .com
- 40 millones de sitios .gov

- Más de 138 millones de otros sitios STM y universitarios de todo el mundo.

Además de estas páginas Web, Scirus indexa las siguientes fuentes (número aproximado):

- 469.000 artículos de la American Physical Society (APS)

La APS, publica investigaciones internacionales sobre física. Se puede acceder a publicaciones en sus archivos desde su fundación en 1893.

- 739.000 e-print de ArXiv.org

Contiene archivos electrónicos que cubren áreas como Física, Matemáticas y ciencias de la informática.

- 91.000 artículos de texto completo de BioMed Central

Es una publicación independiente en la red que provee acceso a documentos sobre Biología y Medicina.

- 42.300 documentos de Caltech Coda

Es un repositorio del Instituto de Tecnología de California. Contiene Tesis, informes técnicos, artículos y conferencias.

- 3.500 e-prints de Coqprints

Esta página es gratuita y cubre textos completos peer-reviewed sobre ciencias, psicología, biología, ciencias de la informática, filosofía y ciencias relacionadas.

- 104.000 artículos de texto completo de Crystallography Journals Online

Contienen las publicaciones de la International Union of Crystallography (IUCr)

- 85.100 documentos de CURATOR

Es el repositorio de la Universidad de Chiba para el acceso a los resultados de Investigación. Incluye Tesis, datos estadísticos y experimentales, materiales y software.

- 5,1 millones de documentos de Digital Archives

Consiste en un subconjunto de valiosas colecciones que se encuentran en la Web de los repositorios institucionales, donde se incluyen artículos científicos, ponencias, tesis, informes, libros, artículos de revistas y otros documentos.

- 86.000 documentos de DiVa

Los Archivos Académicos Online (Digitala Vetenskapliga Arkivet in Swedish) en la cual participan diferentes Universidades en Escandinavia. Cubre sobre todo Tesis y disertaciones de las universidades que lo forman.

- 114.000 artículos de texto completo de [Hindawi Publishing Corporation](#)

Es una publicación académica que cubre la mayor parte de ciencias, tecnología y medicina.

- 6.800 documentos de texto completo de [HKUST Institutional Repository](#)

Hace posible la obtención de los archivos de la Hong Kong Universidad de Ciencia y Tecnología.

- 90.200 documentos de texto completo de [The University of Hong Kong](#)

Contiene tesis y disertaciones de la Universidad de Hong Kong desde 1941

- 38.800 documentos de texto completo disponibles en [Indian Institute of Science](#)
- 24.600 documentos de texto completo disponibles en [Humboldt Universitat](#)

Ofrece el marco organizativo y técnico a todos los miembros de la Universidad de Humboldt para publicación de documentos científicos en formato digital.

- 370.000 artículos completos de [IOP Publishing](#)

IOP Publishing está especializado en Física y asignaturas relacionadas, cuya misión es promover la difusión de la Física a través del mundo.

- 24,9 millones de patentes grabadas en [LexisNexis](#)

LexisNexis es líder en información exhaustiva sobre temas legales, noticias e información sobre negocios.

[Scirus](#) obtiene a través de LexisNexis las patentes que expone en su búsqueda incluyendo:

- United States Patent and Trademark Office (USPTO)
 - European Patent Office (EPO)
 - Japanese Patent Office (JPO)
 - The Patent Cooperation Treaty (PCT)
 - UK Intellectual Property Organization (UKIPO)
- 1,1 millones de artículos completos de [Lippincott Williams & Wilkins](#)

Esta compañía está especializada en publicaciones y software para los profesionales relacionados con la medicina.

- 35.300 artículos completos de [Maney Publishing](#)

Es especialmente conocida por sus títulos en Literatura, Arqueología, Bellas Artes y Sociología.

- 348.000 documentos completos de [MD Consult](#)

MD Consult es una firma que provee de fuentes a cerca de la Medicina.

- 743.000 artículos completos de [Nature Publishing Group](#)

Es una base de datos online que publica contenidos sobre Medicina y Ciencias aplicadas.

- 21 millones Medline citaciones vía [PubMed](#)
- 77.800 documentos completos de [MIT OpenCourseWare](#)

MIT OpenCourseWare es una iniciativa que proporciona los materiales de los cursos de las facultades del MIT gratis en la Web.

- 25.700 informes técnicos de la [NASA](#)
- 2,1 millones tesis y disertaciones vía [NDLTD](#)

Es una organización Internacional sin ánimo de lucro que promueve la adopción, la creación. Uso, difusión y preservación de los tradicionales Tesis y Disertaciones con análogos electrónicos.

- 21.000 documentos completos de [OncologySTAT](#)
- 10.400 documentos completos de [Organic Eprints](#)
- 2.700 documentos completos de [PsyDok](#)

Es un repositorio de Acceso abierto para documentos sobre Psicología.

- 2,1 millones de artículos [PubMed Central](#)
- 1,1 millones documentos de [RePEc](#)

RePEc (Research Papers in Economics) es una base de datos creada por voluntarios de 68 países para mejorar la difusión de la investigación en economía.

- 68.900 artículos completos de [Royal Society Publishing](#)
- 325.000 artículos completos de [RSC Publishing](#)

- 11 millones de artículos completos de [ScienceDirect](#)

Más de un cuarto de los textos completos del mundo, artículos Científicos, Técnicos y Médicos (STM), gestionados por editores de renombre, de autores respetados y leídos por investigadores de todo el mundo, están disponibles en un solo lugar: ScienceDirect.

- 538.000 artículos completos de [Scitation](#)
- 9.100 artículos de [SIAM](#)
- 3,5 millones de artículos de [Springer](#)

Editorial Internacional sobre Ciencia, Tecnología y Medicina.+

- 2,2 millones de artículos de [Wiley-Blackwell \(Blackwell Heritage Collection\)](#)

Es el negocio editorial Internacional, Científico, Médico y Académico de John Wiley & Sons, con influencia en todas las áreas académicas y profesional con colaboraciones con las Sociedades más importantes del mundo.

ANEXO III. RANKING ESCUELAS DE NEGOCIOS

La información acerca de este ranking ha sido obtenida de la página Web de la revista “The Economist”.

“The Economist” es una publicación que ofrece una visión sobre la actualidad internacional, la política, los negocios, las finanzas, la ciencia y la tecnología con una respetada opinión alrededor del mundo. Se considera esta revista como una revista de impacto lo que nos permite usar su información con garantías.

A continuación se va a exponer el ranking de las mejores escuelas de negocio para cursar un MBA. Se muestran datos hasta la aparición de la tercera mejor escuela de negocio en España, que se sitúa en el puesto 22.

	ESCUELA DE NEGOCIO	PAÍS
1	Chicago, University of - Booth School of Business	United States
2	Dartmouth College - Tuck School of Business	United States
3	Virginia, University of - Darden Graduate School of Business Administration	United States
4	Harvard Business School	United States
5	Columbia Business School	United States
6	California at Berkeley, University of - Haas School of Business	United States
7	Massachusetts Institute of Technology – MIT Sloan School of Management	United States
8	Stanford Graduate School of Business	United States
9	IESE Business School - University of Navarra	Spain
10	IMD - International Institute for Management Development	Switzerland
11	New York University – Leonard N Stern School of Business	United States
12	London Business School	United Kingdom
13	Pennsylvania, University of – Wharton School	United States
14	HEC School of Management, Paris	France
15	Cornell University – Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management	United States
16	York University – Schulich School of Business	Canada
17	Carnegie Mellon University – The Tepper School of Business	United States
18	ESADE Business School	Spain
19	INSEAD	France
20	Northwestern University – Kellogg School of Management	United States
21	Emory University – Goizueta Business School	United States
22	IE Business School	Spain

Elaboración propia; Fuente: The Economist

TABLA 5: Ranking 22 mejores escuelas de negocio

ÍNDICE DE FIGURAS:

<i>FIGURA 1: Coaching Empresarial por sectores profesionales</i>	17
<i>FIGURA 2: Departamento de RRHH y práctica de Coaching</i>	18
<i>FIGURA 3: Inicio de uso del Coaching por las empresas</i>	18
<i>FIGURA 4: Destinatarios del Coaching en las empresas</i>	19
<i>FIGURA 5: Objetivos de las empresas con el Coaching</i>	19
<i>FIGURA 6: Grado de satisfacción con los procesos de Coaching</i>	20
<i>FIGURA 7: Donde actúa el Coaching en la empresa</i>	21
<i>FIGURA 8: Cambios financieros en la empresa debidos al Coaching</i>	22
<i>FIGURA 9: Retorno Sobre la Inversión</i>	23
<i>FIGURA 10: Visión del Coaching por los Coach para 2013</i>	25
<i>FIGURA 11: Nivel Conocimiento “real” del Coaching Empresarial</i>	30
<i>FIGURA 12: Nivel de uso “real” del Coaching Empresarial</i>	31
<i>FIGURA 13: Valoración sobre la rentabilidad del Coaching Empresarial</i>	31
<i>FIGURA 14: Evolución del concepto Coaching Empresarial en ISI Web of Knowledge</i>	34
<i>FIGURA 15: Evolución del concepto Coaching Empresarial en SCIRUS</i>	36
<i>FIGURA 16: Número empleados de las empresas (estudio Market Coaching '08)</i>	50
<i>FIGURA 17: Coaching en empresas 07/08</i>	50
<i>FIGURA 18: Factores para hacer Coaching Empresarial</i>	51
<i>FIGURA 19: Puesto en la empresa de los participantes en Coaching</i>	51
<i>FIGURA 20: Nivel de impacto de los procesos de Coaching en la empresa</i>	52
<i>FIGURA 21: Motivos por los que la empresa hace Coaching</i>	52
<i>FIGURA 22: Precio medio por sesión de Coaching</i>	53
<i>FIGURA 23: Previsión Coaching 08/09</i>	53
<i>FIGURA 24: Participantes estudio ICF Global Coaching Study 2012</i>	54

ÍNDICE DE TABLAS:

<i>TABLA 1: Coach alrededor del mundo 2012</i>	<i>24</i>
<i>TABLA 2: Volumen de Negocio del Coaching 2012</i>	<i>25</i>
<i>TABLA 3: Ranking 10 mejores escuelas de negocio 2012</i>	<i>37</i>
<i>TABLA 4: Respuestas al estudio propio vía LinkedIn</i>	<i>63</i>
<i>TABLA 5: Ranking 22 mejores escuelas de negocio 2012</i>	<i>70</i>