

STATE OF THE ART:

El punto más avanzado al que han llegado los conocimientos sobre el Coaching

Buscando el bien de nuestros semejantes, encontramos el nuestro. Platón.

Artículo elaborado por el Equipo de trabajo de Relaciones Institucionales de la ICF

 Juan Carlos de la Osa

Es importante conocer y concretar no solo qué es el coaching, sino qué es lo que el coaching puede llegar a hacer por las personas. Básicamente, ese es el objetivo de este artículo, aportar lo que desde el grupo de trabajo de relaciones institucionales de la ICF de España se nos ha encomendado, esto es, divulgar nuestra profesión de la forma más clara y amplia posible.

En este reto hay muchos otros que llevan tiempo trabajando, desde los medios de comunicación, desde las empresas, desde el egoless (humildad) del ámbito de la práctica en el día a día; y no olvidemos las incipientes pero interesantes investigaciones/estudios que hasta el momento se han realizado, no solo en nuestro país, sino a nivel mundial, por corporaciones, universidades y distintas asociaciones profesionales. Sirva de ejemplo el realizado por ICF España y publicado en el número dos de esta revista.

■ No todo es coaching

Si hacemos caso a la laxitud con que algunas personas que dicen ejercer el coaching entienden y definen esta dis-



ciplina, podría llegar a pensarse que coaching es el constructo más amplio que existe después del Güisqui, esto es, el coaching todo lo abarca, el coaching todo lo contiene, todo es coaching menos la muerte. Ciertamente, la trascendencia y seriedad de nuestro trabajo se avala desde la metódica y regulada preparación que todo miembro de la ICF tenemos, por los numerosos testimonios de nuestros clientes (coachees) y por las manifestaciones de las empresas/organizaciones que nos contratan como servicio

de gran valor añadido. Con esto lo que pretendemos decir es que la línea correcta es la que la ICF sigue (200 horas de formación y 100, 750, 2.500 horas de practica certificada, según los niveles de acreditación ACC, PCC y MCC, respectivamente), así como la que siguen otros estamentos certificadores para establecer los estándares de calidad, que garantizan quiénes son y quiénes no son profesionales del coaching. Y esta labor nunca termina; por eso, desde la ICF estamos trabajando incluso para más allá de nuestros controles: estar regulados a nivel internacional incluso por los parámetros de la norma ISO, así como por la formación y capacitación continua.

Pero no es menos cierto que la rigurosidad formativa y metodología que todo miembro de la ICF posee, no es seguida por una todavía importante cantidad de personas que ejercen como coaches, como resultado de una reinención tardía de su trayectoria profesional, como resultado de su pronta salida del mundo laboral o como resultado de migrar sus servicios de consultor a coach, según dice el Doctor Jose M Gasalla ⁽¹⁾ profesor de ESADE. También puede ser por una confusión o por

llamar de la misma forma a prácticas que son distintas (consultoría, mentoring, counselling, shadowing, terapias psicodinámicas...). En este sentido puede ser clarificador el siguiente gráfico, que pretende ser una aproximación diferenciadora, de algunos de los límites y solapamientos entre algunas disciplinas.

No creemos que sea cierta esa afirmación que a veces se hace con mucha ligereza de "coaching es lo que yo llevo haciendo toda la vida".

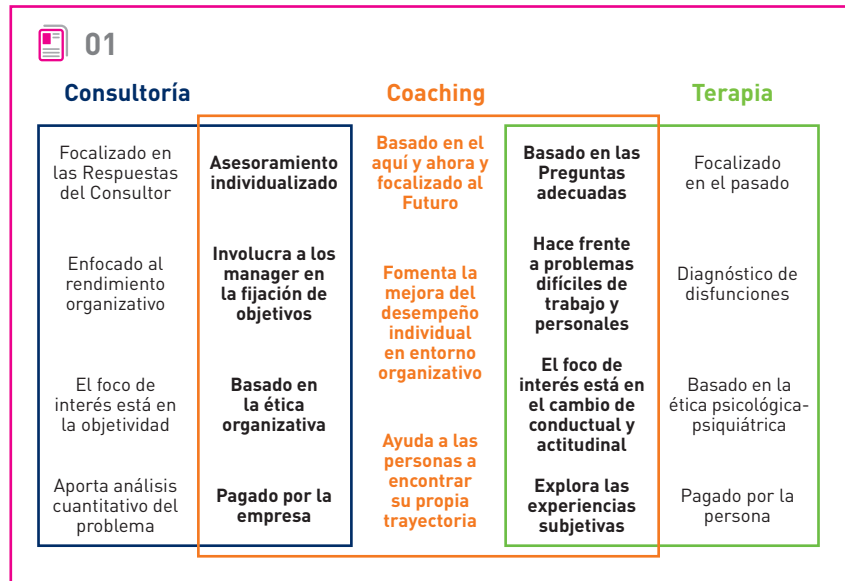
■ Qué se dice por el Mundo

En este sentido pueden ser muy útiles algunos datos de distintas investigaciones, realizadas dentro y fuera de la ICF, donde se revela el momento en el que se encuentra esta disciplina y cual es el punto más avanzado al que han llegado los conocimientos sobre el Coaching, lo que los anglosajones denominan STATE OF THE ART.

De los distintos estudios con que ya se puede contar, se extrae que el coaching es una practica ampliamente utilizada en las grandes multinacionales, especialmente en USA y UK, y con un altísimo grado de apreciación, en cuanto a su utilidad para la persona y la organización. En este sentido, es de significar la investigación que Harvard ha realizado, donde encontraron que las tres principales razones por las que un coach es contratado son por que desde el coaching:

- se desarrolló el potencial o facilitó una transición (48%),
- por actuar en el coachee como una "caja de resonancia" de las dinámicas organizativas (26%), y
- por reorientar conductas descarriadas o desadaptativas (12%).⁽²⁾

Al mismo tiempo, es muy significativa la valoración que se hace de cuales son las razones por las que se elige un coach. El 65% por tener experiencia en situaciones similares de coaching, el 61% por poseer una clara metodología, y el 29% por poseer una certificación en un método de coaching contrastado.



De todos los estudios realizados, el más amplio y profundo, a nuestro entender, es el recientemente publicado (junio 2009) por la ICF denominado **ICF Global Coaching Client Study** (<http://www.coachfederation.org/research-education/icf-shopping-cart/>). Esta vasta investigación cuenta con 2.165 clientes encuestados en 64 países y abarca temas de tanta relevancia para la profesión como: perfil demográfico del cliente de coaching, características de las experiencias del coaching, porqué los clientes eligen los servicios de coaching, proceso de toma de decisión en la elección de un coach, percepción que los clientes tienen sobre los servicios recibidos, cómo evalúan, cómo se benefician de los servicios recibidos y cual es el retorno sobre la inversión.

Es importante señalar que el 59% de los encuestados estaban recibiendo los servicios de coaching en el momento de efectuarse la encuesta.

La principal diferencia de porqué los clientes eligen la opción del coaching sobre otras disciplinas, es porque el coaching es entendido como un trabajo que se enfoca a la elaboración de un "plan de acción", más allá de centrarse

en procesos de exploración de problemas. Esto nos habla de la atracción al cambio que el coaching genera de forma inequívoca en sus clientes. El estudio revela que las principales áreas que se trabajan son autoconfianza, balance de vida, oportunidades de carrera, gestión del negocio y relaciones.

Queda patente que la gran mayoría de los clientes (72%) toman ellos solos la decisión de qué coach contratar, solo el 7% manifiesta que fue una decisión conjunta con su empleador (la empresa). Por otro lado en el 47% la única fuente de información para contratar fueron las referencias personales, sin ningún otro tipo de sistemática procesal. Así mismo solo en el 7% de los casos fue un coach interno de la empresa el que aportó el servicio.

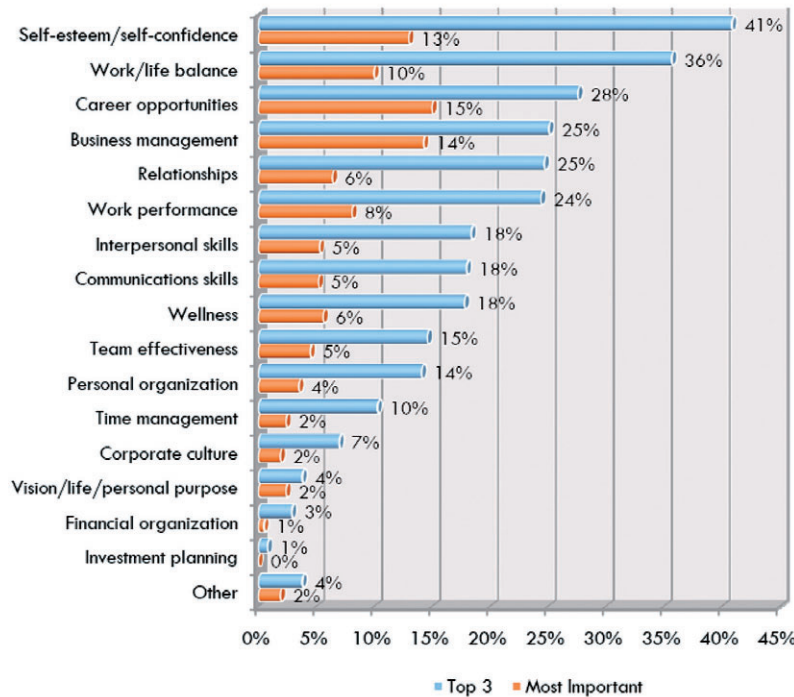
Como conclusión de esta toma de decisión individual, los tres factores que de forma más significativa tiene el cliente en cuenta a la hora de seleccionar son factores de tipo personal, esto es, compatibilidad personal, rapport o química personal y confianza con el coach.

El grado de satisfacción fue muy alto, indistintamente de la procedencia de los datos (país, tipo de coaching) y sig-

(1) http://www.esade.edu/exed/esp/insight/videoteca/profesorado/Jose_Maria_Gasalla_Dapena

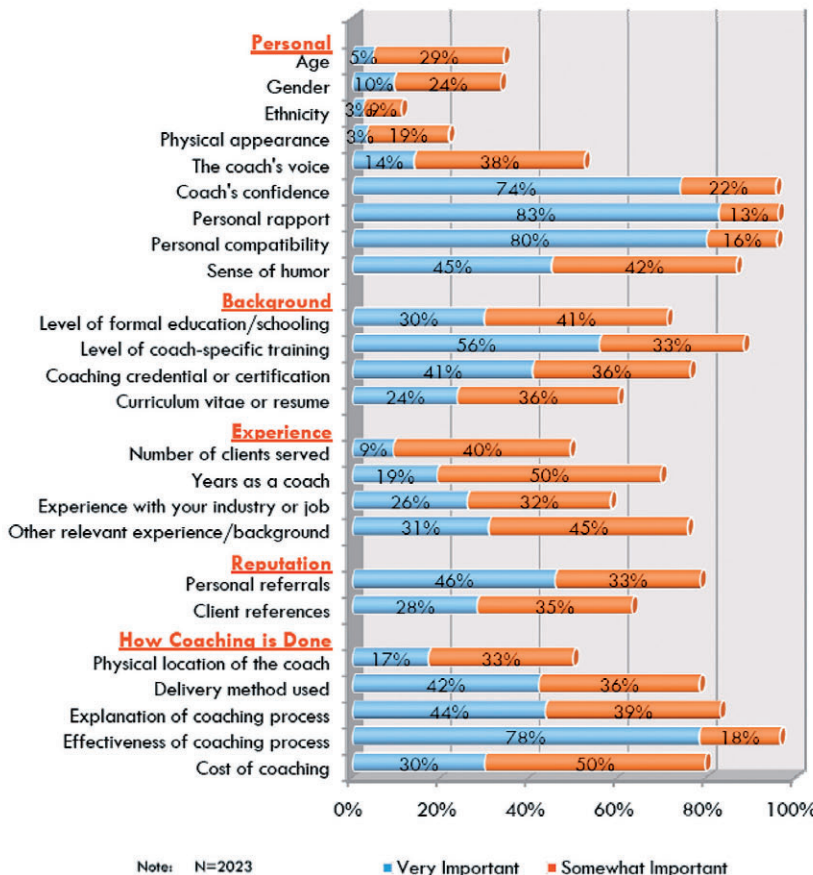
(2) fuente HRB Research Report, january 2009.

01



Notes: "Top 3" percentages will sum to more than 100% due to multiple responses. N=2072

02



Notes: N=2023

nificativamente por encima de otras disciplinas profesionales. El 95% de los encuestados valoraron como muy bueno o excelente en los 13 criterios que se utilizaron en el apartado de satisfacción, y el 96% manifiestan su gran interés por repetir.

Analizando el ROE (retorno sobre las expectativas) y el ROI (retorno sobre la inversión), los encuestados manifiestan que el beneficio primario y nuclear recibido fue en materia de autoconfianza, relaciones, habilidades de comunicación e interpersonales y desempeño en el trabajo. Por otro lado el 40% de los clientes manifestaron tener ratios financieros para evaluar el retorno ROI.

Desde lo aquí tratado quisiéramos señalar lo mucho que tenemos que hacer para profesionalizar y divulgar nuestra profesión, pues, siendo muy bien valorada por los que la utilizan, sin embargo está muy poco extendida la práctica y poco difundida su utilidad. Sirva de ejemplo del reto que tenemos por delante tanto asociaciones, coaches y empresa/organizaciones, el hecho de que, al analizar las respuestas que dan los entrevistados cuando se les pregunta por las alternativas al coaching que suelen utilizar, entre las tres primeras dos no son servicios profesionales.

Como resumen, se me antoja que el cambio de observador que hemos de hacer es el pasar de cómo repartir la tarta del coaching a como disponer de una tarta más grande, pues viandas hay en abundancia.

■ Qué dicen algunas corporaciones British Telecom, Kone, Walt Disney, Xerox.

Desde el ámbito de las grandes corporaciones, es muy habitual que la práctica del coaching esté bien regulada, definiéndose qué es lo que se entiende por coaching, cómo se espera que se ejerza y donde entronca con las políticas de desarrollo de personas.

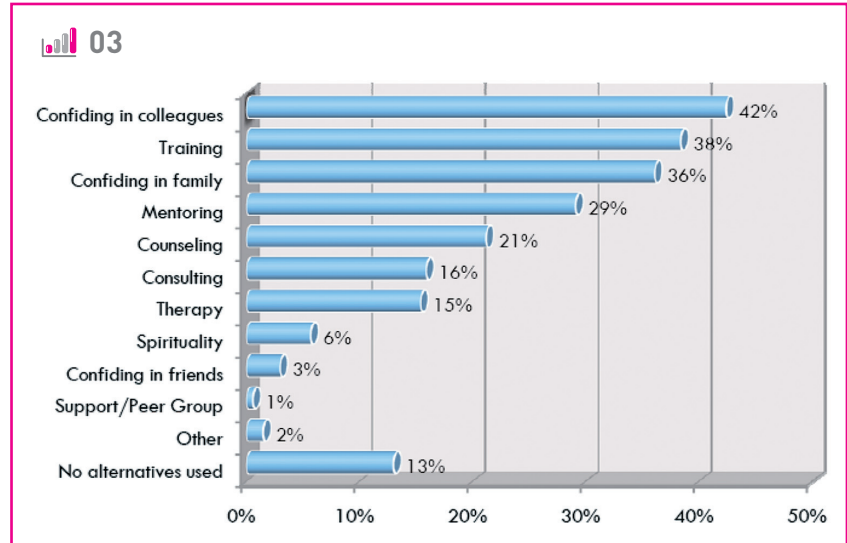
De los muchos ejemplos que podemos aportar de las experiencias de empresas que operan en España, y que pueden ser consideradas como

benchmark practices, hemos elegido cuatro que aportan distintas dimensiones de intervención del coaching.

BT incorpora el coaching entre sus 9 competencias nucleares del Global Leadership Capabilities. Esta práctica no solo se despliega en los altos directivos sino que su utilización es moneda (sirva el pleonasma) de cambio para todo manager, según reveló D. José A Gonzalez, HR business partner, en su reciente intervención en el foro "Psicología y Coaching" del COP. En sus investigaciones demuestran cómo al ser utilizada junto con procesos de formación en habilidades, la eficacia formativa se multiplica.

En Kone los procesos de coaching para el comité de dirección se despliegan utilizando herramientas de evaluación, que permitan, desde la homogeneidad de los criterios medidos, poder tener criterios cuantitativos y cualitativos para que los coachees establezcan sus retos, y al trabajar estos retos se impacte en el negocio, según indica su directora de RRHH Dña. Maria Antonia Álvarez.

Walt Disney Company mostró recientemente su directora de RRHH Dña Beatriz Manrique en el foro "qué hará el coaching por ti" el eficaz proceso corporativo que siguen para seleccionar y certificar los servicios de coaching que



contratan y como estos están ligados a los procesos de desarrollo de personas que la empresa tiene.

Por último señalar la experiencia de Xerox ES, donde en 1999 se utilizó la metodología del coaching como modelo (coaching for performance), para desplegar la operativa de fijación y evaluación de objetivos de negocio y los correspondientes KPI's (principales indicadores de éxito).

Desde el análisis de estas y otras muchas experiencias prácticas, como en el caso del coaching de equipo, donde el coaching es una disciplina que complementa o se complementa con otras disciplinas; es donde surge el

debate planteado por el Doctor Miguel García profesor de la Universidad Complutense de Madrid en su reciente libro, sobre si el coaching es una profesión o más bien una potente técnica complementaria o herramienta que optimiza la formación de líderes.

■ Esto no es todo amigos

A modo de epílogo, señalar como, desde nuestro punto de vista, es conveniente que entre todos demos respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Están los coaches garantizando a sus clientes una profesionalidad basada en estándares de calidad, tanto de su aprendizaje, como de su práctica?
- ¿Están las empresas/organizaciones introduciendo la práctica del coaching desde una sistemática que permita garantizar que los servicios ofrecidos se alinean con los objetivos corporativos y de desarrollo de personas?
- ¿Están los coachees asesorados por sus empresas para garantizar que el coach seleccionado es de calidad?
- ¿Están las universidades y escuelas de negocios aportando suficiente claridad investigadora y de contenidos?
- ¿Estamos, desde las organizaciones profesionales de coaching, mejorando la divulgación de nuestra profesión, con el objetivo de ampliar la calidad y el ámbito de aplicación?

Locura es querer que las cosas cambien haciendo lo mismo
Albert Einstein 🍌

👤 FICHA AUTOR

Juan Carlos de la Osa • Socio-Director General de Leading Change. Coach Certificado PCC por la International Coach Federation. Coach Ejecutivo certificado ACTP por la Escuela Europea de Coaching. Executive coach por Coach Ville-TISOC. Diplomado en consultoría por Tavistok (Londres). Master en gestión de la Calidad Total por la EOI (Madrid). Executive Master en Dirección de Recursos Humanos por el Instituto de Empresa (Madrid). Licenciado en Psicología del Trabajo Universidad Complutense de Madrid. IT Telecomunicaciones Universidad Politécnica de Madrid.

Fue previamente Director Europeo de RRHH de Xerox E.S., Director General de William Mercer-CRG- y Director del área de Recursos Humanos en ARES. Posee una dilatada experiencia en todos los aspectos relacionados con la Gestión de Recursos Humanos.

Desarrolla y ha desarrollado otras actividades profesionales, como miembro del comité de Relaciones Institucionales de ICF España. Presidente de la Sección de Recursos Humanos del Colegio de Psicólogos. Responsable para España del European Human Resources Forum, Profesor de Recursos Humanos en el Instituto de Empresa y ESADE, ponente habitual en congresos y seminarios nacionales e internacionales, en gestión del cambio.