



2013 ICF Organizational Coaching Study



ICF en números



21,400+ miembros en **111** países

10,000 + ICF Credencializados

(87 países: ACC: 50%; PCC: 44%; MCC: 6%)

Objetivos

- **Identificar las principales razones que desencadenaron el inicio de procesos de coaching**
- **Aprender más sobre las maneras creativas y efectivas en las que el coaching se está implementando en las organizaciones**
- **Entender cómo las organizaciones están creando programas de coaching**

Enfoque en el 2012

- **Se examinaron otros estudios de coaching y se consultó a un panel de expertos en Recursos Humanos**
- **Se encuestaron miembros de la comunidad de práctica de coaches internos (31 mayo-15 de junio)**
- **ICF-PwC realizó una sesión de World Cafe en Londres con coaches internos/externos (6 de octubre)**

Enfoque en el 2013

- **Grupo focal piloto usado en Londres para refinar las preguntas (24 Enero)**
- **Un total de 24 entrevistas telefónicas de profundidad fueron realizados por PwC (25 Febrero-10 Abril)**

Contexto

- **Participantes fueron reclutados por PwC**
- **Responsables de varias funciones de la organización: aprendizaje y desarrollo, recursos humanos y gestión del talento**
- **Fuertemente involucrados con coaching en su organización.**

Enfoque

Distribución regional de las entrevistas

Región	No. de entrevistados
Norte América	13
Europa Occidental	4
Oceanía	3
América Latina	2
Asia	1
Europa Oriental	1
Total	24

Industrias representadas

Industria	No. de entrevistas
Salud y Farmacia,	6
IT y Social Media	5
Manufactura, Ingeniería y Defensa	4
Servicios	3
Sector Público y sin fines de lucro	3
Servicios Financieros y Consultoría	2
Transporte	1
Total	24

Decisión organizacional sobre implementar coaching

- *¿Quién está recibiendo coaching en la organización y por qué?*

Decisión organizacional sobre implementar coaching

- **Ejecutivos de nivel C-Suite/senior**
- **Empleados de alto potencial**
- **Gerentes de nivel medio**
- **Posiciones específicas (por ejemplo, líderes de ventas)**

Decisión organizacional sobre implementar coaching

- **Expansión organizacional (por ejemplo de lo local hacia lo global)**
- **Gestión del cambio**
- **Desarrollo de liderazgo**
- **Proyectos complejos**
- **Planificación de la sucesión**

- ***"Son sucesores para puestos clave y con coaching nos estamos preparando para estar listos, así como también ayudándoles a prepararse a un nivel de presencia de liderazgo."***

- *Profesional de Recursos Humanos*

Espectro de coaching

- Una minoría indicó que usaba sólo coaches externos; éstos solían ser lugares regionales dentro de grandes organizaciones globales.
- Casi todas las organizaciones emplean una mezcla de "híbrido" de coaching interno/externo para adaptarse a sus necesidades individuales.

Espectro de coaching

- En coaching interno:
- ***”Se construye una habilidad de aplicación interna. Las personas tienen otra herramienta que pueden utilizar con sus propios equipos de trabajo. ”***
 - » *Gerente Regional de una Consultora*

Coaches internos

Beneficios:

- **Conocimiento de la cultura de la organización**
- **Costo de los servicios**
- **Accesibilidad**
- **Desarrollo de una habilidad set**

Coaches internos

Desventajas:

- **Sujeto a la misma política interna**
- **Percibe sesgo hacia el patrocinador**
- **Confidencialidad en conversaciones**
- **Falta de formación y acreditación**
- **El Coaching es solo una parte de su rol**

Coaches externos

Beneficios:

- **Enfocado, rol de tiempo completo**
- **Considerado como especialista**
- **Mantiene independencia**
- **Probabilidad de formación y acreditación**
- **Mayor experiencia**

Enfoque en coaches externos

Desventajas:

- **Costo de los servicios**
- **Falta de comprensión de la cultura de la empresa**
- **Por lo general no puede observar al coachee en el trabajo**
- **Perspectiva/enfoque menos completo**

Confidencialidad

- **La confidencialidad se identificó como una temática clave en coaching externo e interno.**
- **La mayoría quedó muy satisfecha con sus coaches internos en cuanto a sus estándares/expectativas y con respecto a la confidencialidad.**
- **Sin embargo, hay algunas percepciones de que coaches internos se ubican en una posición de privilegio/poder; podría considerarse inadecuado para altos ejecutivos.**

Confidencialidad: Coaching Interno vs. Externo

- *“No es el caso de que los Coaches internos no puedan mantener la confidencialidad, sino la dificultad de los altos dirigentes de poder hablar abiertamente con alguien y contar con alguien que es totalmente imparcial.”*
- — Gerente Regional Consulting Org.

Confidencialidad: Coaching Interno vs. Externo

- *"No importa cuantas veces les digo que sus conversaciones son confidenciales, sino su percepción de que son más seguros con un entrenador externo."*
- — Consultor de capacitación y desarrollo organizacional

Elegir al entrenador adecuado

Criterios Diferenciadores:

- **Casi todas las organizaciones destacaron la importancia de la reputación percibida del coach.**
- **La Referencia/recomendación era importante y muchos de los encuestados colocaron un muy alto nivel de confianza en sus colegas y contactos.**
- **Experiencia relevante, particularmente para coaching en niveles muy superiores.**
- **Química entre el coach y el coachee.**
- **Las Credenciales y acreditación eran importantes para algunos, pero no para todos.**

Elegir al coach adecuado

- **Casi todos los encuestados declararon que tenían un "pool" o lista de proveedores preferidos de coaches.**
- **Las listas solían construirse con el tiempo y algunas organizaciones revisan y actualizan esto periódicamente.**
- **Algunas compañías utilizan proveedores externos o agencias para encontrar coaches.**
- **Otras organizaciones mencionaron el servicio de referencia de la ICF como una herramienta de búsqueda online.**

El valor, impacto y efectividad de coaching

- *¿Cuáles son algunos de los impactos de alcance del coaching?*

COMPARADO CON OTROS MÉTODOS... ¿CUANDO ES MÁS EFICAZ EL COACHING?

- La mayoría de las organizaciones también utiliza otros métodos (por ejemplo formación, asesoramiento, consultoría) pero el alcance de este varía con las organizaciones.
- El Coaching fue mencionado como particularmente eficaz debido a su naturaleza flexible; capacidad para ajustar la asignación de entrenamiento a las necesidades del coachee.

Impacto de coaching

Organizaciones que no evalúan:

- A muchas organizaciones les resultaba muy difícil medir el impacto del coaching, pero les gustaría comenzar a hacer algo al respecto
- Casi todas las organizaciones declararon que el coaching ha sido eficaz, pero las pruebas que apoyan ésta idea son principalmente anecdóticas
- Se ha observado cambios en el comportamiento, pero éstas son cualitativas y no se pueden medir con éxito

Impacto de coaching

Organizaciones que evalúan:

- Una minoría de las organizaciones indicó que tiene un proceso formal para medir el impacto del coaching.
- Esto solía consistir en herramientas de retroalimentación, 360 grados y encuestas de satisfacción..
- La mayoría de las organizaciones estaba recogiendo información informal sobre el coaching y la información recibida no fue centralizada

Impacto de coaching: Medición del éxito a través de ROI y ROE:

- Algunos tenían dificultades para definir el retorno de la inversión (ROI) y retorno en expectativas (ROE)
- Ninguno de los entrevistados había intentado atribuir un valor monetario para el ROI del coaching
- Algunos reconocieron que el ROI posiblemente ayudaría a ganar senior nivel buy-in de implementación/expansión de coaching

Conclusiones

- Para la mayoría de las organizaciones, no hubo ningún caso específico o precondition que desencadenó la ejecución del coaching; por el contrario, el uso de **coaching ha evolucionado con el tiempo** .

Conclusiones

- Muchas organizaciones están **utilizando el coaching con eficacia**, pero el grado al que utilizan coaches y habilidades de coaching varía ampliamente.

Conclusiones

- En la mayoría de las organizaciones es a los **ejecutivos de alto nivel** que reciben coaching; pero en un número creciente de organizaciones, también el coaching se extiende al talento clave y a los que sirven a funciones muy específicas.

Conclusiones

- La mayoría de las organizaciones utilizan una **mezcla de coaches internos y externos**, con un pequeño número de grandes empresas internacionales con solo coaches externos.

Conclusiones

- En términos de Coaches internos, había un **espectro de amplia formación ofrecida**; que va desde unos pocos días de entrenamiento, hasta coaches acreditados.

Conclusiones

- **La Confidencialidad fue una cuestión clave** y de mayor importancia; independientemente de si se utilizó coaching interno o externo.

Conclusiones

- **La Reputación y recomendación** fueron los criterios diferenciadores más importantes para elegir un coach.

Conclusiones

- Cuando contratan coaches, las organizaciones dependen en gran medida de **"listas" de coaches** que han desarrollado con el tiempo.

Conclusiones

- Herramientas tales como **feedback de 360 grados y encuestas de empleados** están siendo usadas para ayudar a definir la medida del impacto de coaching.

Conclusiones

- **El impacto organizacional** del coaching ha sido reconocido, pero la mayoría no es evaluada formalmente a través del cálculo de métricas de ROI.

¿Preguntas?

Recursos de ICF Adicionales:

- **2013 ICF Organizational Coaching Study:** <http://www.coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=827&navItemNumber=799>
- **ICF Coaching & Human Capital Community of Practice:** <http://www.coachfederation.org/events/landing.cfm?ItemNumber=2108&navItemNumber=606>
- **ICF International Prism Award:** <http://www.coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=841&navItemNumber=629>

Contact ICF

ICF Headquarters

2365 Harrodsburg Rd, Suite A325

Lexington, KY 40504 USA

+1.859.219.3580

Damian@coachfederation.org

icfheadquarters@coachfederation.org

Coachfederation.org