



# Desarrollo Directivo

2015  
España

necesidades, opciones, confusiones



[www.aredeliderazgo.com](http://www.aredeliderazgo.com)

# Contenidos

Preámbulo .....	3
Hallazgos clave .....	4
Formatos asociados al desarrollo .....	5
Calidad de la información.....	6
Resultados.....	9
Muestra .....	13
Ideas para quien contrata desarrollo .....	15
Listado de proveedores estudiados.....	16

# Preámbulo

## ¿por qué los directivos con experiencia no quieren ir a los cursos?

A lo largo del 2014 tuvimos la oportunidad de conversar con varias decenas de representantes de grandes empresas en España, directores de RRHH, de Formación o Desarrollo, que tenían bajo su responsabilidad la contratación y dirección de los programas de desarrollo de directivos y mandos en sus organizaciones.

La mayoría compartía ciertas necesidades y preocupaciones. Muchos expresaban su dificultad por ofrecer algo útil a directivos con experiencia que, a pesar de estar necesitados de apoyo para responder a las crecientes exigencias de sus roles, se mostraban reacios a “perder su tiempo” en cursos de formación en habilidades que consideran inútiles. Algunos responsables de Formación y Desarrollo, tras varios intentos de encontrar un tipo de formación que diera continuidad y enriqueciese los cursos *tradicionales* que ya se impartían en sus empresas, habían concluido que solo el *coaching* podía cubrir esa necesidad. Algunos estaban satisfechos con el *coaching*, para otros, había resultado decepcionante en su objetivo de generar *desarrollo*.

Además, nos pareció que entre muchos de estos directores de Formación y Desarrollo la palabra *desarrollo directivo* se usaba con significados diferentes. También la palabra *coaching* parecía aplicarse a diferentes formas de promover *desarrollo*.

El presente informe añade información útil sobre la oferta de *desarrollo directivo* existente y cómo responde a las necesidades

de los directivos y de las organizaciones. Pretende además explorar las relaciones existentes entre:

- a. La necesidad de *desarrollo* de los directivos.
- b. La necesidad de quienes contratan *desarrollo* para dichos directivos.
- c. El desinterés de los directivos con experiencia hacia la formación interna.
- d. La oferta de desarrollo existente.

También explora en qué medida la oferta de *desarrollo directivo*, como creadora de conocimiento, ayuda o confunde a quien debe decidir la opción más adecuada para su organización.

Por último, antes de seguir leyendo, es crucial definir el que, a nuestro entender, es el significado de *desarrollo* útil para los directivos con experiencia y por el que muchas organizaciones preguntan. Por ***desarrollo nos referimos a un cambio profundo y duradero en la manera en que el directivo conceptualiza el entorno, a sí mismo y a las relaciones entre ambos y que se traduce en una forma de dirigir mejorada.*** Para distinguirlo de su uso con otros significados que aparecerán en este informe, lo llamaremos ***auténtico desarrollo***.

# Hallazgos clave

## resumen

Hemos estudiado la oferta de *desarrollo directivo* realizada por **99 proveedores** según las dos variables que, como nos han transmitido las organizaciones, se consideran principales para contratar un programa o curso de desarrollo directivo: **tiempo y eficacia**.

99  
proveedores

Nuestro estudio sugiere que la respuesta a *¿por qué los directivos con experiencia no quieren ir a los cursos?* está en parte relacionada con una necesidad de *desarrollo* que muchos directivos y organizaciones no parecen tener satisfecha como resultado de:

- 1 Una oferta de *auténtico desarrollo*, tal y como hemos definido en el *Preámbulo*, casi inexistente.
- 2 Un corpus de conocimiento acerca del *desarrollo* generado entre todos los proveedores que resulta confuso. Esta información a disposición de quien contrata desarrollo para su organización puede confundirle en el proceso de selección y elección final.
- 3 Considerar al *coaching* como uno de los principales formatos para lograr *auténtico desarrollo* sin tener en cuenta que cuando se utiliza como formato único en *programas extensivos* (programas dirigidos a la mayoría de los directivos de una organización) tiene importantes limitaciones. A este desconocimiento

contribuye la insuficiente información ofrecida por los proveedores.

Lo anterior puede haber contribuido a que no pocos de ese tipo de *programas extensivos* no hayan cumplido las expectativas de los responsables de Formación y Desarrollo y/o de los propios directivos, cimentando aún más a la idea de que cuando se trata de *auténtico desarrollo* no parece haber nada útil para directivos con experiencia.

- 4 Todo lo anterior puede contribuir a que los responsables de Formación y Desarrollo estén intentando satisfacer una necesidad de *desarrollo* de los directivos con formatos y programas que éstos sientan inútiles.

Y esto en perjuicio de los directivos (que pierden su tiempo), las organizaciones (que pueden perder cierta competitividad con directivos que no desarrollan todo su potencial) y de los propios responsables de Formación y Desarrollo (que sacrifican el prestigio de su función dentro de la organización).

# Formatos

## asociados al *desarrollo*

Entre los 99 proveedores estudiados hemos encontrado cuatro tipos básicos de formatos utilizados.

1. **Máster:** son diseños de larga duración centrados en dotar a los participantes de un conocimiento experto en dominios de dirección: finanzas; política; rrrh; estrategia; etc. Aunque hay variaciones, la mayoría propone una metodología eminentemente práctica que combina diferentes fórmulas como el *método del caso*, charlas magistrales, investigaciones grupales.  
Ofrecidos sobre todo por escuelas de negocio y universidades.
2. **Taller-Curso:** ofrecen desarrollo de “habilidades directivas”; “talento directivo”; en diseños de corta duración.  
Los ofrecen, sobre todo, empresas consultoras y de formación.
3. **Coaching:** ejecutivo y empresarial.
4. **Desarrollo personal:** son programas especializados en desarrollo individual pero puesto que no están centrados en mejorar el ejercicio del rol directivo, están fuera del entorno empresarial y del interés de este estudio. Se han evaluado solo dos proveedores para constatar su existencia.



Algún proveedor ofrece propuestas que combinan formatos.

## Información

### calidad de la información proporcionada

El 46,4% de los proveedores ofrecen la información suficiente para saber si el programa o curso ofrecido podría generar *auténtico desarrollo*.



Falta información sobre la duración del programa, la metodología empleada y/o el diseño. A menudo se explicita el uso de una metodología propia pero no se dice en qué consiste; o se ofrece cierta información sobre la metodología pero nada de cómo se concreta en la práctica. En otros casos ocurre lo contrario: se muestra el diseño y el tiempo de duración pero no la metodología empleada. Unos pocos limitan la información a una declaración de intenciones genérica. Por ejemplo, la única información asociada a una propuesta dice:

*En nuestros programas construimos un antes, un durante y un después, que permite crear el adecuado state of mind del participante, la experiencia más idónea para el desarrollo de sus competencias y el seguimiento y soporte necesario)*

### Distintos significados para *desarrollo*

El término *desarrollo* se utiliza con distintos significados según el proveedor.

En los formatos *Máster* suele utilizarse con el sentido *mejora del conocimiento y capacidad técnica de ejecución de tareas directivas*. Esta capacidad, fundamental en el buen ejercicio del rol directivo, se refiere a los conocimientos y uso práctico sobre finanzas; rrrh; estrategia; etc.

Este mismo sentido es el usado por algunas propuestas basadas en un formato exclusivamente *online*.

En los formatos *Cursos-Taller* su significado es más variado. Hay quien lo utiliza en el sentido anterior, quien lo utiliza como *auténtico desarrollo* y hasta quien los usa como *desarrollo de network e inspiración*.

En los formatos *desarrollo personal y coaching*<sup>1</sup> el término *desarrollo* suele usarse con el sentido de *auténtico desarrollo*.

### Uso confuso

Como ha quedado apuntado antes, al uso con distintos significados del mismo término *desarrollo*, muy a menudo se añade la confusión con la que se emplea en una misma propuesta.

1.-El uso del *coaching* como forma de desarrollo directivo requiere ciertas matizaciones de las que no nos ocuparemos aquí.

Suele ocurrir, que mientras en la declaración de intenciones de la propuesta parece referirse al que hemos denominado *auténtico desarrollo* luego, en la misma propuesta, la metodología, diseño y/o duración manifiestan que se entiende *desarrollo* en el mismo sentido que el usado habitualmente en los *máster*: la dimensión más técnica del rol directivo.

En las propuestas se percibe el intento de transmitir la idea de que el *programa* será muy útil y ofrecerá resultados concretos rápidamente. Para esto se utiliza sobre todo el término *práctico* y en menor medida las palabras *experiencial* y *vivencial*. Da la impresión de que los proveedores saben, o intuyen, que solo a través de la práctica de cierta propuesta teórica no se logrará un *auténtico desarrollo* e intentan convencer de que sus propuestas proponen hacer algo más. Sin embargo, a nuestro juicio, muy pocos parecen saber transmitir coherentemente que es ese “algo más” que necesita el *auténtico desarrollo*.<sup>2</sup>

En ocasiones se confunden los términos *práctico* (practicar la teoría) y *experiencial* como en el siguiente ejemplo donde en el programa propuesto se declara:

*la metodología está basada en el concepto de learning by doing o aprendizaje a través de la experiencia. Este concepto se concretará a través del desarrollo de casos prácticos.*

O en este otro:

*el desarrollo de competencias directivas requiere un mix de metodologías: desde herramientas experienciales, como el simulador de Gestión del Cambio,..*

El 23% de los proveedores utiliza los términos *experiencial* o *vivencial*. De ellos, solo 3

proveedores parecen conocer la diferencia con el significado *práctico* aplicado a una metodología de desarrollo.

### *Auténtico desarrollo: promesa no fácil de cumplir*

Entre quienes ofrecen la suficiente información hay propuestas que declaran unos objetivos que, a nuestro entender, serán imposibles de cumplir si el programa se ejecuta como se especifica.

A veces hay incoherencia entre los objetivos y la metodología para conseguirlos. Por ejemplo, en los objetivos se dice:

*Este programa busca desarrollar y mejorar las capacidades del directivo participante para lograr su eficacia y la de sus equipos.*

Y sobre la metodología empleada:

*Eminentemente práctica, combinando la teoría con casos prácticos reales que son tratados en el aula a través de la herramienta Excel.*

Como puede deducirse, esta propuesta quizás genere conocimiento teórico y soltura en su manejo práctico pero, a nuestro entender, con dificultad logrará los objetivos pretendidos.

Entre las propuestas con formato *Curso-Taller* es habitual que la duración de la propuesta sea claramente insuficiente para los objetivos pretendidos. Por ejemplo: Una propuesta dirigida a:

*directivos y managers [ ] con necesidades de lograr un cambio evolutivo en sus empresas, organizar y gestionar equipos con eficacia, desarrollar su talento y elevar su motivación y satisfacción*

exige una dedicación de 8 horas.

---

2.-De momento no estamos evaluando la calidad de las propuestas en lograr ciertos objetivos legítimos como puede ser *networking*, adquisición de ciertos conocimientos, etc. solo subrayamos el uso confuso del término *desarrollo*.

Otra, llamada *Desarrollo de las habilidades para gestionar personas. Liderazgo, promete desarrollo* en 4 horas.

Un tercer ejemplo, con el título ya clásico de *El directivo como coach*, anuncia los siguientes logros a quien participe en el curso:

*el directivo [ ] sabrá generar un clima cercano con cada uno de sus colaboradores para conocer sus inquietudes, sus miedos, sus motivaciones y capacidades, ayudándoles a desarrollar su propio potencial y mejorar su desempeño en la organización.*

Para ello el directivo deberá invertir 8 horas.

En una ocasión las incoherencias se mostraban sin disimulo: cierto programa sobre *liderazgo innovador* declara:

*..un programa como el que presentamos requiere de una profunda interacción teoría-práctica, aplicando los conceptos, herramientas y técnicas expuestas durante el programa para garantizar el aprendizaje y desarrollo en competencias necesarias.*

Y para ello dedican a la práctica el 16% de la duración del programa.

Dificultades para quien contrata *desarrollo*:  
información incompleta y uso confuso de  
términos.

# Resultados

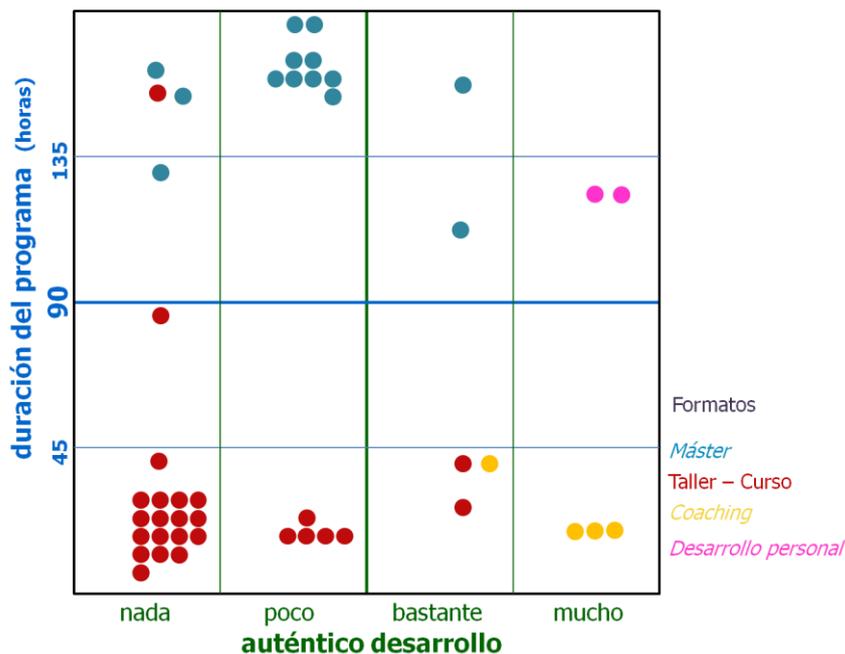
## la oferta 2015 en España

Nuestro análisis muestra la distribución de la oferta en diferentes áreas del gráfico según el formato del programa ofrecido:

Los formatos *Máster*<sup>3</sup> en el cuadrante superior izquierdo.

Los formatos Curso-Taller en el inferior izquierdo.

Estamos convencidos de que aunque se aumentase la muestra estudiada, el patrón de distribución mostrado no se modificaría significativamente.



3.- Debe quedar claro que los programas ofrecidos han sido evaluados respecto a la variable eficacia potencial para conseguir *auténtico desarrollo* por lo que sería erróneo concluir que las propuestas localizadas en las áreas “nada” y “poco” desarrollo son deficientes. Pueden tratarse, y así será en no pocos casos, de magníficas propuestas en su metodología, diseño, profesorado, resultados, aunque con objetivos distintos al de generar *auténtico desarrollo*.



Todos los proveedores especifican el *para qué* que suele se expresarse así:

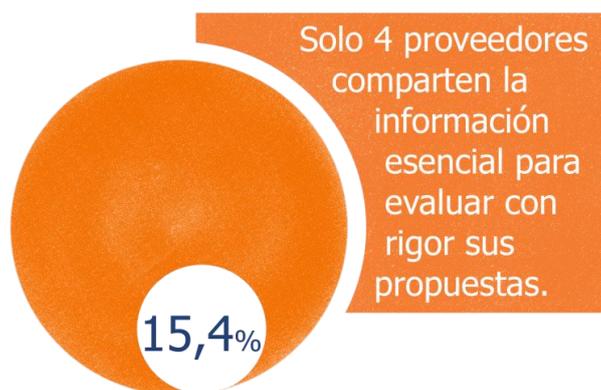
*..tiene como finalidad **acelerar el desarrollo personal y profesional** y la consecución de objetivos y metas, logrando que cada ejecutivo encuentre respuestas a cuestiones tales como: ¿Cuál es mi estilo de liderazgo?; ¿Cuál es mi estilo de comunicación?..*

*El coach ejecutivo ayuda al directivo a modificar comportamientos y actitudes que pueden frenar su rendimiento profesional, desarrollando su máximo potencial y talento.*

Algunos declaran algo de la metodología. Por ejemplo:

*El cliente extrae el conocimiento y motivación a través de sus propias deducciones acompañado por el coach profesional*

Pocos especifican *cómo* llevarán a cabo su propuesta y casi ninguno explicita la duración necesaria para conseguir los objetivos prometidos.



Es cierto que la duración de un proceso de *coaching* puede variar según la organización, los objetivos pretendidos, el *coachee* pero no es menos cierto que, como ya hemos señalado, para ser eficaz requiere de una mínima duración. Solo cuatro proveedores de 26 daban información sobre cuál debía ser la

inversión mínima en tiempo del directivo para lograr los objetivos anunciados.

## Algunas reflexiones sobre el uso del *coaching* como programa extensivo de desarrollo directivo.

Por *extensivo* nos referimos a programas diseñados para un grupo numeroso de directivos (y/o de quien hace labores de dirección: directivos en funciones; jefes de proyecto; responsables de área; etc.) de una organización.

El *coaching* es un formato que demanda en el cliente-directivo un alto grado de implicación. Le exige reconocer que tiene algo que mejorar e involucrarse en un proceso de reflexión y revisión de su forma de dirigir: liderar; delegar; comunicar; planificar; organizar; evaluar y decidir; negociar.

Puesto que el rol de dirección implica una gran exposición, el directivo, de forma inconsciente, tiende a protegerse activando ciertos mecanismos de defensa. Si bien éstos son beneficiosos y esenciales para ejercer el rol suficientemente bien, suelen generar como subproducto indeseable una pérdida de objetividad en la evaluación de sí mismo, el entorno y sus relaciones con éste.

Por muy equivocada que esté la imagen que de sí mismo como directivo tenga una persona, le provee de un sólido armazón con el que enfrentarse a su exigente trabajo. Es normal y frecuente, por tanto, que el directivo active como defensa cierta resistencia<sup>4</sup> a revisar y eventualmente

4.-La resistencia supone un rechazo consciente y/o inconsciente a aceptar la realidad por razones emocionales.

descubrir lo que puede sentirse como fisuras en su percepción de su forma de dirigir.

Todo lo anterior hace que, para la gran mayoría de los participantes en un proceso de *coaching*, éste genere inicialmente cierto desasosiego que el directivo combatirá con esa resistencia a la autoexploración. Que el directivo maneje y vaya transformando esa resistencia es la precondition para poder embarcarse en un proceso de cambio profundo y duradero.

Los buenos proveedores de *coaching* conocen esto y en ocasiones se ayudan de ciertas herramientas para manejar esa resistencia inicial, por ejemplo algunos cuestionarios de autoevaluación: MBTi; DISC; PAPI; Eneagrama,.. Pero estos recursos facilitadores no son completamente eficaces agilizando el proceso de transformación del desinterés y la autodefensa del directivo en implicación proactiva.

Dado por supuesto que el *coach* hace un buen trabajo, el único recurso eficaz para que esa implicación emerja es dando suficiente tiempo al directivo y *coach*.

Así pues, a nuestro entender, el *coaching* usado como único formato en un programa extensivo de desarrollo tiene la importante limitación de necesitar de un tiempo (y coste) del que muchas organizaciones dicen no disponer.

Los proveedores de *coaching* pueden verse enfrentados a un conflicto: ser claros (especificando los requisitos temporales mínimos que el *coaching* demanda) y arriesgarse a ver rechazada su oferta por la organización o aceptar los límites temporales que la organización establece (a menudo

insuficientes por desconocer lo que esto implica) sacrificando la calidad de lo ofertado. Cabe especular si la ausencia de información sobre la duración mínima de los programas de *coaching* es la respuesta a ese conflicto ofrecida por la mayoría de los proveedores evaluados en este estudio.

Esa limitación a la que nos estamos refiriendo tiene mucho menor peso cuando el *coaching* se destina al desarrollo individual de pequeños grupos de directivos para los que la participación en el programa suele ser voluntaria y la posibilidad de, eventualmente, alargar el proceso (y sus costes) es mayor pues a menudo no depende de una autorización de un tercero sino del propio directivo.

Para estos casos, *programas de desarrollo* de ámbito muy pequeño, otras evidencias demuestran, y nuestra experiencia confirma, que el *coaching* puede ofrecer buenos resultados.

Finalmente creemos necesario compartir la impresión, fruto de nuestras conversaciones con responsables de Formación y Desarrollo, de que en ocasiones lo que las organizaciones llaman *programas de coaching* son en realidad *programas de mentoring* (aunque usen técnicas y herramientas del *coaching*). No pocas veces esto subyace, por ejemplo, en la solución que algunas organizaciones han encontrado para ofrecer *desarrollo extensivo* lanzando programas basados en *coaching interno*.

La eventual confusión no anula el hecho de que estos programas puedan resultar muy exitosos, pero quien está al cargo de estas iniciativas debería conocer las diferencias para no dejar escapar las oportunidades y limitaciones asociadas a cada tipo de formato.

# Muestra

## y sistema de evaluación

Hemos evaluado la oferta de *desarrollo directivo* realizada por 99 proveedores<sup>5</sup>. La fuente de información ha sido las *páginas web*<sup>6</sup> de cada proveedor ampliadas, en algún

# 99

## proveedores

caso, a través de correo-e o conversación telefónica.

Se han utilizado dos buscadores

*google* y *bing* y las palabras clave, solas o combinadas: *desarrollo; directivo; dirección; liderazgo; habilidades directivas; líder; talento; liderazgo; coach; coaching; formación; cursos; programas*.

De cada proveedor se ha evaluado la información genérica que su *página web* ofrecía sobre el *desarrollo directivo* y la específica recogida en los programas de desarrollo propuestos en cada *página web*. Cuando el proveedor ofertaba varios programas de desarrollo se ha hecho un muestreo<sup>7</sup>.

Los programas ofrecidos estaban vigentes, en su totalidad o en parte, en el 2015 en España.

Los proveedores y sus propuestas se han seleccionado en base a los siguientes criterios:

- La propuesta debía incluir en su denominación la palabra “desarrollo”

(por ejemplo, *Programa Integral de Desarrollo Directivo*)

o estar centrada en mejorar dimensiones asociadas al desarrollo directivo (por ejemplo, *Desarrollo de Habilidades de Liderazgo*).

- En el descriptivo de la propuesta debía prometerse un desarrollo profundo y duradero o expresiones equivalentes.
- La propuesta debía especificar que iba dirigida a “directivos”. No se han considerado programas de desarrollo directivo dirigidos, por ejemplo, a recién licenciados.
- La propuesta debía ir dirigida al mundo empresarial genérico. No se han considerado las dirigidas a un campo profesional restringido, por ejemplo, directores de colegios.

# tiempo y eficacia

**Variables evaluadas.** Las propuestas de los proveedores se han evaluado según las dos variables que, según nos han transmitido las organizaciones, se consideran principales para contratar un programa o curso de desarrollo directivo: tiempo y eficacia.

5.- Cuando un mismo proveedor ofrece servicios de formación y *coaching* se ha considerado como dos proveedores. Este ha sido el caso en siete ocasiones.

6.- Las *websites* parecen ser uno de las principales fuentes de información utilizadas por los interesados en contratar *desarrollo directivo*.

7.-Además de la información genérica sobre *desarrollo* mostrada en cada *website*, se han estudiado en total 111 programas/cursos/talleres de *desarrollo*.

**Tiempo** Se refiere al tiempo que el directivo participante deberá dedicar para lograr los objetivos propuestos por el programa o curso.

**Eficacia** Cómo de eficaz consiguiendo *auténtico desarrollo* (ver definición en el *Preámbulo*) cabe deducir<sup>8</sup> que será el programa o curso cuando se lleve a la práctica. Para esto evaluamos la información que el proveedor ofrecía sobre:

- La metodología utilizada.
- Los objetivos propuestos.
- El volumen de teoría tratada.
- El diseño del programa.

Estas cuatro dimensiones fueron evaluadas según los siguientes criterios:

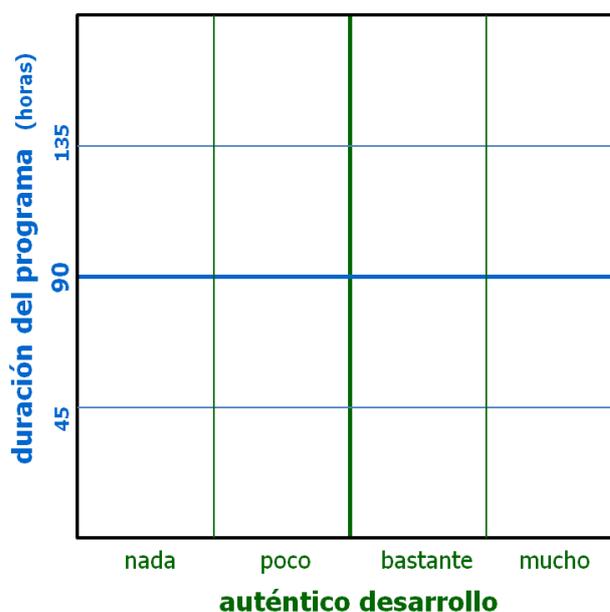
El *auténtico desarrollo* requiere<sup>9</sup>:

1. Un tiempo mínimo de inversión por parte del directivo, por debajo del cual otros objetivos (aprendizaje teórico, diversión, motivación, inspiración) podrán lograrse pero no *auténtico desarrollo*.
2. Que la metodología empleada sea principalmente de tipo experiencial.
3. En relación con el punto anterior, que el volumen de teoría sea muy bajo.
4. Que el diseño esté basado en un formato de proceso.
5. Que el formato sea presencial al menos durante el tiempo mínimo citado en el punto 1. Formatos mixtos *presencial/a distancia* pueden ser eficaces<sup>10</sup>.

También fue evaluada la coherencia entre toda la información proporcionada.

En qué medida lo prometido por los proveedores se transforma en realidad, por razones evidentes, no ha sido evaluado.

A partir de la información generada, los proveedores han sido representados en un gráfico matriz de doble entrada como el mostrado a continuación.



8.- En la eficacia práctica de los programas y cursos, además de las dos descritas, intervienen otras variables entre las que resulta determinante, lógicamente, la preparación de los consultores-formadores y la calidad de su ejecución.

9.- Por no ser la finalidad de este informe, las razones que sustentan estas conclusiones no son expuestas en este documento.

10.-El formato 100% *online* cuando sus objetivos son un tipo de formación teórica o teórico-práctica puede rendir niveles excepcionales de aprendizaje (para comprobarlo basta participar en alguno de los cursos gratuitos ofrecidos en plataformas como Coursera -[www.coursera.org](http://www.coursera.org)- o EdX -[www.courses.edx.org](http://www.courses.edx.org)-) pero tienen fuertes limitaciones cuando el objetivo es lograr *auténtico desarrollo*.

# Ideas

## para quien contrata desarrollo

- ⊖ Reflexione sobre los objetivos del programa de desarrollo pretendidos en su organización.

Quizás parezcan evidentes pero una reflexión profunda puede revelar dimensiones interesantes.

Los objetivos pueden ser variados: desarrollar a los directivos; motivarles; ofrecerles una remuneración intangible, u otros igual de legítimos. Aunque varios de esos objetivos pueden alcanzarse en un único programa de desarrollo es importante ser consciente de que en ciertos casos priorizar algunos supone renunciar a otros.

Por ejemplo, si el objetivo de *motivar y premiar a sus directivos* a través de una jornada de aprendizaje dónde la desconexión con el trabajo diario, lo lúdico y el pasarlo bien son prioritarios, será difícil conseguir *auténtico desarrollo*. Claro está que éste no debe ser aburrido pero, como ya hemos expuesto, no es el término *divertido* el que mejor califica a ese proceso de cambio profundo y duradero.

- ⊖ Investigue y dude hasta donde empiece a conocer qué es el *auténtico desarrollo*, sus beneficios y requisitos.

- ⊖ Considere que el *auténtico desarrollo*:

- Requiere que el diseño del programa contemple:
  - la resistencia natural que todos tenemos a revisar y actualizar la imagen que como directivos tenemos de nosotros mismos.
  - el proceso de desarrollo de la habilidad de hacer cambios.
  - las limitaciones de tiempo que todos los directivos y las organizaciones comparten.
- No puede conseguirse mediante *píldoras formativas*, *speedcoaching*; ni charlas *magistrales*.
- Demanda la presencia de los participantes. La combinación de un formato presencial y *online* puede resultar eficaz pero, en nuestra experiencia, los formatos 100% *online* no consiguen *auténtico desarrollo*.

## Listado de proveedores estudiados

- \* CEF
- \* IE business School
- \* ESADE
- \* ESIC
- \* CEGOS
- \* be-up
- \* Resulta2
- \* AEC
- \* Demos Global estrategias
- \* Espai Manso
- \* La SALLE
- \* IIR
- \* Excellent Search
- \* Ray Human Capital
- \* Entrenación
- \* Eulen
- \* Elige
- \* Universidad de Alicante
- \* CIFF Universidad de Alcala
- \* Camara Comercio Valencia
- \* EuroTalent
- \* EuroTalent (coaching)
- \* idda
- \* Dir2
- \* Hpsconsultores
- \* Factor Humano Formación
- \* The Growman Group
- \* Sierra Consulting
- \* Fundación Bancaria Ibercaja
- \* Evocalia
- \* Coaching Directivo
- \* The Corporate School
- \* Desarrollos y Contenidos
- \* INNOVA
- \* Excelitas Global
- \* Desarrollos y Contenidos (coaching)
- \* Evolucionaria
- \* Formación de Directivos
- \* CEICE
- \* People Experts
- \* alba consultores
- \* Moebius
- \* Actual Grupo
- \* ISAVIA
- \* blc (coaching)
- \* blc: Formación y desarrollo
- \* D'arte coaching
- \* lph (Instituto Potencial Humano)
- \* OBS
- \* universidad Fco de Vitoria
- \* SCT Systemic
- \* Quantum BCN
- \* EAE Bussines School
- \* IESE
- \* High Develop
- \* Aflora Consulting (formación)
- \* Aflora Consulting (coaching)
- \* BH Consulting
- \* D M Asesores
- \* ExeCoach
- \* ExeCoach (coaching)
- \* Ola Coach
- \* Ola Coach (coaching)
- \* Lider Haz Go
- \* Ema Partners
- \* Instituto Europeo de Coaching (Formación)
- \* Instituto Europeo de Coaching (coaching)
- \* Instituto de Coaching Ejecutivo CORAOPS
- \* Impulso Coach
- \* Meliora
- \* EOI (formación)
- \* EOI (Máster)
- \* N Accion
- \* ESOEN
- \* Think and Action
- \* Trans Formación
- \* Fundación EDE
- \* SEAS
- \* Desarrollo + Talento
- \* Human Software
- \* Centro de estudios para el desarrollo de competencias
- \* Fun Training
- \* QB consultores
- \* Human Performance
- \* Fundares
- \* Centro del Coaching
- \* Escuela Europea de Lideres
- \* Augere
- \* EEC
- \* Koade
- \* Coach Lider
- \* Centro Europeo de Coaching Ejecutivo
- \* TuCoachEjecutivo
- \* Coaching Pro
- \* LRZ Coaching
- \* FE Coaching
- \* Vision y Coaching
- \* Quintas coaching
- \* Coaching Barcelona



© Area de Liderazgo S.L.

Edición: mayo 2015