

# Proyecto Fin de Master en Gestión de las Organizaciones



**Universidad**  
Zaragoza

## “Análisis de la efectividad del *Coaching Ejecutivo* en las organizaciones”.

Autora

**Marta García Mangas**

Director/as:

Raquel Ortega Lapiedra

Facultad/Escuela: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento: Dirección y Organización de Empresas.  
Año: 2013

---

## DETERMINACION Y ALCANCE DEL PROYECTO

---

Las últimas investigaciones indican que uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el Coaching Ejecutivo es demostrar los beneficios y el retorno de la inversión del mismo. La medición válida y fiable de la efectividad del coaching representa uno de los requisitos necesarios dentro de la investigación académica. Este proyecto pretende desarrollar un marco teórico para la medición del impacto del coaching ejecutivo en las organizaciones. Lo estructuramos en tres partes:

En la primera, hemos procedido a un estudio exploratorio de los estudios empíricos que sobre el coaching ejecutivo existen desde las áreas de la economía de la empresa, el management y la psicología principalmente. De esta manera, hemos revisado la literatura académica y desde un punto de vista teórico hemos delimitado los siguientes aspectos: conceptos y dimensiones del coaching ejecutivo; perfil de los profesionales de la industria del coaching, las barreras y relaciones entre la psicología y los negocios en el ámbito del coaching ejecutivo.

En segundo lugar, centramos el foco de la investigación en aquellos artículos que miden la efectividad del coaching ejecutivo; analizando los tipos de estudio, el diseño y la metodología utilizada.

En tercer lugar y a partir del análisis anterior; proponemos un marco teórico para medir la eficacia del coaching ejecutivo. Dicho marco se basa en dos premisas fundamentalmente: la primera, en considerar que el evaluador de la efectividad del coaching ejecutivo es el cliente; es decir la organización que contrata y con la que se firman los contratos, la que paga los servicios y con la que se genera una conexión de responsabilidades con el coach; y la segunda premisa es que la efectividad del coaching está ligada al cumplimiento de los objetivos planteados en el contrato previo.

Por último, dentro de este marco teórico, realizamos un estudio descriptivo (sobre una muestra de directivos españoles) para detectar el conocimiento, el uso y la valoración de la rentabilidad que el Coaching Ejecutivo tiene en las organizaciones españolas.

## TABLA DE CONTENIDOS

---

### RESUMEN

1. INTRODUCCION .....	4
2. ESTUDIO EXPLORATORIO : ANTECEDENTES TEÓRICOS	
2.1. EL COACHING EJECUTIVO: CONCEPTO Y DIMENSIONES .....	6
2.2. EL PERFIL DEL COACH EJECUTIVO.....	8
2.3. BARRERAS ENTRE EL COACHING EJECUTIVO Y LA PSICOLOGIA .....	11
2.4. LA ACREDITACION DEL COACH EJECUTIVO.....	12
3. INVESTIGACION EN COACHING EXECUTIVO .....	14
4. MARCO CONCEPTUAL .....	21
5. ESTUDIO DESCRIPTIVO .....	24
6. DISCUSION Y CONCLUSIONES .....	28
7. BIBLIOGRAFIA .....	31

### ANEXOS

- I. REVISION DE ARTÍCULOS : Autores, Área o Departamento, Universidad y País de Origen
- II. REVISION DE ARTÍCULOS : Título, Revista, Año, Metodología, Objetivo y Resultados
- III. RANKING ESCUELAS DE NEGOCIOS
- IV. DATOS DE LA ENCUESTA

## RESUMEN

---

La investigación empírica sobre la efectividad del coaching ejecutivo es escasa y son precisamente la cantidad de cuestiones que quedan por resolver, el motor que nos ha impulsado a trabajar sobre el mismo. De esta manera, desde el ámbito académico, poco a poco surge el interés por una industria que mueve millones de dólares y miles de profesionales en todo el mundo, y para la cual se intentan encontrar respuestas contrastadas. El coaching ejecutivo es una herramienta de carácter estratégico ya que está asociada a la consecución de unos objetivos concretos. Uno de los factores más complejos del coaching ejecutivo es la alineación de los objetivos a las necesidades del negocio, la estrategia empresarial y los valores de la organización. Los estudios empíricos publicados hasta ahora, se han esforzado principalmente por medir la efectividad del coaching ejecutivo en su capacidad de generar efectos positivos; los “outcomes” o indicadores como medidas de efectividad han sido diversos y la mayor parte de ellos se han apoyado en valoraciones cualitativas de los propios Coaches y Coachees, que se recogían vía encuesta o cuestionario. Tras profundizar en la literatura académica que ha venido abordando el tema desde distintos ámbitos, proponemos un marco conceptual para medir la efectividad del coaching ejecutivo basado en el cumplimiento de objetivos como indicador de efectividad.

**Palabras clave : Coaching ejecutivo, efectividad, cumplimiento de los objetivos.**

## 1. INTRODUCCION

---

Smith y Sandstrom (1999), incluyendo las aportaciones de 36 coach expertos ofrecen una definición de coaching ejecutivo como una relación entre un Coach profesional y una persona clave en la organización, que tiene una posición de poder en la misma, toma decisiones complejas y ejerce su influencia sobre la organización o la industria en su conjunto. Estos autores consideran el coaching ejecutivo como una **herramienta estratégica** que ayuda a los directivos a identificar y ejecutar las medidas necesarias en un entorno altamente complejo y global. El coaching trata de desarrollar las capacidades de los “actores” de alto potencial para actuar como “caja de resonancia” sobre el resto de los empleados (Coutu & Kauffman, 2009) **en beneficio de la organización** y sus metas estratégicas. La utilización de los Coach de negocios tiene como finalidad última mejorar el rendimiento y el nivel de competencia de los empleados (Leedham, 2005) ayudando a los líderes o gestores en el establecimiento de metas focalizadas en el futuro (Coutu y Kauffmann, 2009). Luthans et al. (2007) proponen que el desarrollo de las capacidades personales es particularmente relevante para el contexto laboral en la actualidad donde la rapidez, la flexibilidad en el crecimiento y el desarrollo tienen que coincidir con las realidades de un entorno de ritmo rápido e imprevisible proporcionando a las organizaciones una fuente potencial de ventaja competitiva a través de sus líderes.

El coaching ha surgido como una respuesta eficaz a las presiones de demandas de un entorno más dinámico donde las organizaciones abandonan las relaciones jerárquicas clásicas basadas en el modelo de autoridad vertical (Agarwal et. al, 2009), donde el poder de un directivo se medía por el número de sus subordinados o el número de

niveles jerárquicos . Las empresas del siglo XXI ponen el acento en la calidad de las relaciones y los equipos de trabajo, se abandona el modelo “militar” y se busca el compromiso y la alineación de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización. Burns en 1978, planteó las bases sobre los estudios de liderazgo que posteriormente desarrollarían Bass y Avolio(1994). Estos autores plantean la existencia de dos tipos de líderes: el líder transaccional cuyas relaciones con sus empleados se basan en intercambios contingentes: recompensas, retribuciones, ascensos... y el transformacional basado en relaciones de influencia sobre los valores y actitudes de los equipos de trabajo generando mayor eficacia en el desempeño de su trabajo. El Coaching ejecutivo a nivel fundamental representa una herramienta para el desarrollo de ese tipo de liderazgo transformacional, y su efecto cascada o domino sobre los empleados (Ortiz&Mendoza, 2006 ).

Es importante señalar, que el presente estudio se centra en el ***coaching ejecutivo*** ; es decir aquel que se desarrolla en el lugar de trabajo, en cualquier tipo de organización y sobre los directivos o mandos; ya que el uso original del coaching se produce con ejecutivos y vicepresidentes de las organizaciones (Baron&Morin, 2009). Según Agarwall et.al (2009) el coaching representa un beneficio tanto para las organizaciones como para sus empleados, pero también puede ser percibido como una práctica a través del cual las organizaciones presionan para aumentar la demanda de trabajo sobre sus empleados.

El ingreso total por actividades de coaching ejecutivo a nivel mundial se sitúa en cerca de 2000 millones de dólares al año (International Coach Federation, 2012) ; sin embargo, la evidencia científica sobre la eficacia del coaching es escasa y poco fiable. Las barreras de entrada a esta profesión son inexistentes, muchos Coaches ejecutivos saben poco acerca de los negocios y otros no conocen apenas las metodologías y prácticas del coaching. Las certificaciones “coach” ofrecidas por distintos organismos que se autoproclaman acreditadores son difíciles de evaluar y los métodos de medición de rendimiento sobre la inversión son cuestionables (Sherman et. al , 2004)

***El coaching debe proporcionar datos de resultados y para ello necesita la convergencia y el consenso en la forma de medirlos.*** La industria del coaching tiene la responsabilidad de aportar evidencias empíricas de su impacto sobre las organizaciones y las personas que las integran. La literatura académica del coaching se remonta a Gorby en 1937, en su estudio sobre la enseñanza de los altos funcionarios a sus subalternos en la Administración Pública. No obstante, la vasta cantidad de artículos en prensa, libros y revistas son en gran parte de carácter divulgativo.

Dado que la industria del coaching está formada por profesionales e instituciones del campo de la psicología , la educación y los negocios; consideramos necesario hacer un abordaje de su estudio empírico desde una perspectiva interdisciplinar. En el presente proyecto elaboramos un estudio exploratorio sobre literatura académica en el ámbito de la psicología y de la economía de la empresa. En los últimos años, se ha producido un aumento exponencial de la investigación relacionada con el coaching y están empezando a surgir modelos científicos, así como un creciente número de tesis doctorales sobre este tema. No obstante, los artículos de opinión siguen dominando la literatura y gran parte de

los artículos de investigación se basan en estudios de caso que no se han podido contrastar (Grant y Cavanagh, 2004; Grant et.al, 2009).

La psicometría ha desarrollado durante años instrumentos capaces de medir sus intervenciones sobre el desarrollo de las personas y la formación en general. Numerosos meta-análisis realizados en los últimos 30 años han demostrado la eficacia de la psicoterapia, pero la investigación sobre la eficacia del coaching ejecutivo es escasa (Smither, 2011). Por otro lado, la investigación desde el área de la empresa ha arrancado años después ; produciéndose en la última década los escasos estudios sobre la efectividad del coaching en revistas académicas de Management. La investigación, lejos de ser una actividad restringida a los académicos y lejana a la práctica profesional del coaching , debería ser el “pilar” y fuente de elaboración del marco teórico sobre el que se sustente una profesión y una industria creciente. Si el ámbito de aplicación del coaching son las organizaciones en general ; y en particular, los directivos que están al frente de la mismas, el área de la dirección y organización de empresas , debe conocer y aportar estudios que den garantías sobre el valor real , si es que lo tiene, del coaching ejecutivo.

Desde el ámbito académico, algunas preguntas todavía están pendientes de respuestas en una industria que mueve millones de dólares y miles de profesionales en todo el mundo.

- ¿Son los resultados del coaching ejecutivo son lo suficientemente valiosos como para justificar sus elevados costes?
- ¿Es posible medir los resultados del coaching?
- ¿Son los indicadores utilizados hasta la fecha fiables?
- ¿Es posible encontrar una herramienta metodológica lo suficientemente rigurosa para medir la efectividad del coaching ejecutivo en términos de resultados?

Si bien, la investigación empírica es escasa , son precisamente la cantidad de cuestiones que quedan por resolver , el motor que nos ha impulsado a trabajar sobre el mismo.

## **2. ESTUDIO EXPLORATORIO : ANTECEDENTES TEÓRICOS**

---

### **2.1. EL COACHING EJECUTIVO: CONCEPTO Y DIMENSIONES**

No existe una definición única de coaching ejecutivo: Kilburg (1996) define el *coaching ejecutivo* como “Una relación de ayuda generada entre un cliente (organización) , que tiene la autoridad de gestión y la responsabilidad en una organización (coachee), y un consultor (coach), que utiliza una amplia variedad de técnicas y métodos de comportamiento para ayudar al cliente a alcanzar una solución; identificando para ello y de forma mutua, un conjunto de metas para mejorar su desempeño profesional y la satisfacción personal y, en consecuencia, **mejorar la eficacia de la organización** dentro de un acuerdo de coaching definido formalmente. El *coaching* ayuda al conocimiento de uno mismo y a la percepción de autoeficacia, que se traduce en la **mayor capacidad para lograr los objetivos** ( Boy y Vozikis, 1994). Sherman & Freas (2004) proponen que el *coaching* proporciona a las empresas una forma disciplinada de profundizar en las relaciones con sus empleados más valiosos para conseguir aumentar su eficacia. El Coach actúa sobre los empleados de

potencial mediante su desarrollo positivo y facilitando la transición de arriba-abajo. En ocasiones, el *coaching ejecutivo* se confunde con otras intervenciones en el lugar de trabajo, en particular la consultoría y el mentoring y la diferencia radica en el ***aprendizaje del directivo de habilidades de supervisión hacia sus empleados*** (Baron&Morin, 2009). La definición de *coaching ejecutivo* de Ellinger, Ellinger, y Keller (2003) gira entorno a la capacidad del supervisor para dar la información necesaria orientada al desarrollo de sus subordinados. En la práctica habitual, el *coaching ejecutivo* consiste en sesiones individuales sobre aspectos relacionados con el trabajo dirigidas a ejecutivos tanto de un nivel medio como a otros más sénior o de alta dirección, en las que ***se establecen metas para mejorar en su actuación presente o futura*** (Feldman, 2001).

Los elementos que intervienen en el proceso de coaching ejecutivo son el ***Coach*** (figura que acompaña al ejecutivo en el proceso de crecimiento profesional en la dirección y gestión de personas) , ***Coachee*** (se somete al proceso de Coaching por encargo de su organización y en el que participa como agente activo asumiendo las responsabilidades de su propio aprendizaje) y Las ***Herramientas*** (técnicas y metodologías con fuentes e influencias en la sistémica, la cibernética, la lingüística, la psicología cognitiva , la neurobiología y la investigación del cerebro, la neuroeconomía, las nuevas terapias, la semántica general...).

Grant y Cavanagh (2006) argumentan que el coaching profesional se distingue por su naturaleza y calidad en:

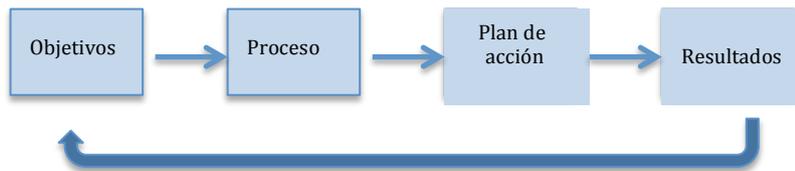
- i) su proceso e intención
- ii) su enfoque
- iii) la calidad de la relación coach/coachee
- iv) los problemas con los que se relaciona.

En primer lugar, en términos de proceso, el proceso de coaching profesional es una teoría fundamentada, sistemática, y dirigida a un objetivo diseñado para ***facilitar el proceso de cambio continuo***. Su objetivo es fomentar el autoaprendizaje continuo y el crecimiento personal del Coachee (Grant, 1999). Por lo tanto, el ***objetivo principal en el coaching profesional es la construcción de soluciones en lugar de analizar los problemas***. El coaching profesional se distingue también por la colaboración igualitaria, más que autoritaria, la relación entre el Coach y el Coachee, el énfasis en el establecimiento de la colaboración para la consecución de una meta entre el Coach y Coachee, y el reconocimiento de que aunque el Coach tiene experiencia en facilitar el aprendizaje a través del coaching, ***no necesita un alto nivel de experiencia en el campo específico del área de actividad del Coachee*** . En cuanto a los problemas con que se trata de coaching, tiene como objetivo el desarrollo de competencias, mejora del rendimiento y desarrollo personal con las poblaciones no clínicas ; es decir que no presentan niveles anormales de salud mental.

Los autores Grant, Passmore, Cavanagh y Parker en un reciente estudio de 2010 sobre el estado del coaching en la actualidad, recogen de forma parsimoniosa ***el proceso de coaching como aquel que facilita la consecución de objetivos*** ayudando a las personas a:

- (i) identificar los resultados deseados

- (ii) establecer metas específicas
- (iii) mejorar la motivación mediante la identificación de las fortalezas y construcción de autoeficacia
- (iv) identificar los recursos y formular planes de acción específicos
- (v) evaluar el progreso hacia las metas
- (vi) modificar los planes de acción basándose en la retroalimentación.



**Figura 1. Proceso del coaching.** Elaboración propia

Feldman (2001) identificó los tres elementos clave de las relaciones de coaching ejecutivo: (a) Se trata de proceso one to one en el “asesoramiento” (acompañamiento) sobre cuestiones relacionadas con el trabajo, (b) implica el uso de retroalimentación 360 de los puntos fuertes y débiles del “Coachee” como punto de partida, y (c) su finalidad es mejorar la eficacia de los directivos en sus posiciones laborales actuales.

Aunque las definiciones de coaching ejecutivo varían, la mayoría de ellas sustentan una visión común: ***En el proceso de coaching se produce una relación de colaboración entre el Coach y el Coachee (directivo de la organización que contrata) con el fin de alcanzar unos objetivos de desarrollo profesional. El objetivo de este proceso lo determina el cliente (organización que contrata al coach) y se basa en el desarrollo de capacidades del directivo que le permitan un desarrollo del Performance Organizacional; entendido éste como un resultado en términos económico-financieros de actitud y comportamiento de forma conjunta. En concreto, un desempeño mejor en la capacidad de gestionar y liderar equipos de trabajo y que esto se traduzca en un mayor rendimiento de los subordinados en su puesto.***

## 2.2. PERFIL DEL COACH EJECUTIVO

Los profesionales que implementen un coaching eficaz con los directivos o ejecutivos en las organizaciones en el contexto actual, deben ser plenamente conscientes de la evolución de la teoría del liderazgo contemporáneo (Mackie, 2007). En esta misma línea, Elliott (2005) apunta que los coach que trabajen con ejecutivos deberían acceder de forma rutinaria a la última literatura sobre liderazgo para conocer ***las teorías de liderazgo transformacional*** que es aquel que estimula a los compañeros y seguidores, para que consideren sus trabajos desde distintas perspectivas; les hace conscientes de la misión o visión de la organización; facilita el desarrollo máximo de su potencial y los motiva para que más allá de sus propios intereses, tengan en cuenta los intereses del grupo y de la organización en general.

En el 2005, los autores Fieldman y Lankau plantean “¿Quién está mejor preparado para ser coaching ejecutivo? “. Nos preguntamos si ¿El coach como psicólogo es suficiente? y ¿ La experiencia en el ámbito empresarial?. Profesionales de salud mental (psicólogos clínicos) han engrosado las filas de los coach ejecutivos y muchos de ellos han realizado un excelente trabajo en las organizaciones . Si bien es cierto, que un psicólogo clínico puede resultar demasiado ingenuo acerca de la visión empresarial del negocio (Sherman y Freas, 2004). Posteriormente, algunos autores han profundizado en el perfil de coach profesional y se han descrito competencias necesarias como: habilidades de comunicación, capacidad de análisis , habilidades de fijación de metas, planificación, orientación a resultados, integridad, empatía, flexibilidad... además de sensibilización empresarial y conocimientos sobre el a industria del cliente para ganar credibilidad (Ely. et. al, 2010).

***Uno de los factores más complejos del coaching es conseguir la alineación de las necesidades del negocio, la estrategia empresarial y los valores de la organización.*** La condición de conocimiento del ámbito organizacional en general y empresarial en particular, se impone como un requisito necesario para un buen perfil coach ; sin embargo, la inexistencia de barreras de entrada a esta profesión, implica que la mayoría de los Coach que ejercen en todo el mundo no usan enfoques teóricos, ni técnicas y herramientas validadas científicamente por la psicología (Grant y O'Hara, 2006) y cuyo conocimiento consideramos imprescindible para ejercer de forma eficaz como coach ejecutivo. ***Es por tanto relevante el bagaje del coach en el ámbito de las organizaciones, pero sus conocimientos en métodos y herramientas que pueden tomar de la psicología también los son.***

Feldman & Lankau (2005) observan como los académicos han tomado dos posturas diferentes : algunos sostienen que son los psicólogos , por su preparación específica en desarrollo de adultos, evaluación de personalidad y habilidades de construcción de confianza estarían capacitados para ejercer (Brotman , Liberi, y Wasylshyn, 1998; Kilburg, 1996; Sperry, 1996; Feldman, 2005); mientras que otros, hacen hincapié en la importancia de la formación en el ámbito empresarial. (Diedrich y Kilburg, 2001; Feldman, 2005) ). Garman, Whiston, y Zlatoper (2000) analizaron setenta y dos artículos de carácter divulgativo publicados en el período 1991-1998, y los resultados del estudio mostraron que algo menos de un tercio de los artículos, mencionaban la formación en psicología entre los roles de coaching ejecutivo y describieron la formación en psicología como relevante y útil para la práctica profesional del coaching. Sin embargo, los autores Feldman &Lankau (2005) descubrieron que el entrenamiento en psicología no es ni regular ni universalmente reconocido como importante o útil para la práctica del coaching ejecutivo .

El ejercicio del coaching es tanto un arte como una ciencia que lo practican mejor aquellas personas con aguda percepción, diplomacia, buen juicio y la capacidad de desenvolverse en los conflictos con integridad (Sherman y Freas, 2004). A los psicólogos, psiquiatras y expertos en cambio organizacional se le han unido profesionales de los Recursos Humanos y posgraduados cualificados en el ámbito de los negocios , “el perfil del coach en los últimos años parece estar cambiando” (Grant y Cavanagh , 2004). Baron & Morin (2009) señalan que los Coach más pragmáticos, relacionados con la estructuración del proceso y el logro de resultados generan un mayor impacto en la alianza de trabajo.

Schouler (2006) establece dos reglas básicas para la contratación de un coach: en primer lugar, asegúrese de que el ejecutivo está listo y dispuesto a ser ayudado y en segundo lugar, permitir al ejecutivo elegir con quién quiere trabajar. Los resultados de la encuesta realizada por Coutu y Kauffmann (2009) respaldan este dato; la voluntad y la buena química son ingredientes para llegar a una exitosa relación de coaching. Luthans et al. (2007) apuntan que los programas de capacitación informal a través de mentores o coach son muy eficaces en la construcción de la percepción de autoeficacia, sobre todo cuando el "alumno" o Coachee percibe similitudes con el modelo o coach. ***La retroalimentación positiva, el apoyo y la confianza son entre otros factores de experiencias vicarias los que generan influencias positivas para el desarrollo de recursos intelectuales, sociales y psicológicos en los ejecutivos.***

Los resultados de las investigaciones de Borin&Morin (2011) también muestran cuatro aspectos significativos en la relación Coach-Coachee: (1) la percepción de autoeficacia del coach en la relación a la facilitación del aprendizaje y los resultados, (2) la motivación del coachee para transferir (3) la percepción de apoyo del supervisor y (4) el número de sesiones de coaching.

En un estudio realizado por Haan et. al (2011), los clientes ejecutivos de programas de coaching valoraban la utilidad del coaching, y como determinante de dicha utilidad destacaba la relación y las cualidades del Coach. Atribuyen menos importancia a las intervenciones específicas o técnicas concretas que se utilizan frente a la importancia de la relación de confianza y la comprensión empática del coach. Los ejecutivos valoran más su capacidad para emplear la técnica adecuada que en las técnicas en sí. Bono et. al (2009) en una encuesta realizada a 428 coach profesionales psicólogos y no psicólogos no encontraron diferencias significativas en sus prácticas aunque sí en las competencias clave identificadas por cada grupo.

El Coaching puede ser un medio eficaz para mejorar los resultados de negocio al tiempo que contribuye al desarrollo ejecutivo, pero también existe el riesgo de malos consejos de los coach externos que realmente no entienden el negocio, pueden resultar en consecuencias desastrosas para el ejecutivo y la organización (Hall et. al, 1999).

Estos estudios nos sugieren algunas cuestiones: *¿Es suficiente demostrar la eficacia coaching ejecutivo en general? , ¿Sería importante definir el perfil competencial requerido para el ejercicio de esta profesión? ¿Puede una mala aplicación de las técnicas producir el efecto contrario al deseado? ¿En que medida influye la relación coach-coachee en la efectividad del proceso?...* Algunos interrogantes invitan a plantearse la importancia de la definición de los requisitos indispensables para ejercer como coach que la investigación empírica todavía no ha resuelto.

Al igual que ha evolucionado el perfil profesional de los coach ejecutivos; desde las universidades y entidades formadoras se está influyendo en la construcción de un nuevo perfil. Cada vez más, las universidades exigen los estudios superiores como requisito de acceso a los programas de experto o master en coaching ejecutivo. Curiosamente, mientras en algunas universidades estos estudios son dependientes de los Departamentos de

Psicología; en otros dependen de los de Dirección de Empresas o Economía. Las titulaciones por las que se accede son diversas: medicina, farmacia, psicología, administración y dirección de empresas..... y los claustros de profesores también los componen expertos en diversas áreas. Todo ello es coherente con la base teórica interdisciplinar de esta disciplina.

### 2.3. BARRERAS ENTRE EL COACHING EJECUTIVO Y LA PSICOLOGIA

La psicología industrial hace su aparición en las organizaciones a principios del siglo XX. Mayer&Verser (1982) proponen la siguiente ordenación temporal agrupada en tres bloques en función de los aspectos a los que atendía:

- a) *Antes de 1935*: los incentivos económicos, el adiestramiento laboral , la fatiga, la iluminación y la ventilación, los turnos de trabajo , los estudios sobre tiempos y movimientos, la seguridad y la disciplina.
- b) *Entre 1935 y 1965*: Los incentivos no económicos, el liderazgo supervisor, las relaciones interpersonales, las actitudes interpersonales, las encuestas morales, la entrevista y el CONSEJO (COUNSELING).
- c) *Desde 1965 hasta la actualidad*: el ambiente de la organización, la toma de decisiones, **el cambio y desarrollo organizacional** , la planificación de carreras, los efectos físicos-psicológicos del estrés y las consecuencias de la introducción de las tecnologías.

Algunos autores han sugerido la similitud de coaching ejecutivo con la psicoterapia tanto en la estructura del proceso como en el contacto humano que lo caracteriza (Bono&Morin, 2009). Se ha calificado al coaching como una subdisciplina psicológica y Grant (2010) considera que los psicólogos tienen mucho que aportar al coaching basándose en su pensamiento crítico y en la comprensión de las metodologías investigadas durante años en este campo científico que pueden aportar el rigor necesario al coaching. Coutu y Kauffmann (2009) señalan la existencia de líneas borrosas entre el coach como entrenador y los profesionales de la salud mental. Hoy en día, el coaching se centra en el desarrollo de las capacidades de empleados de alto potencial (Sherman y Freas, 2004).

Existen una serie de elementos de diferenciación en ambos procesos cuyo objetivo común es el cambio de comportamiento o el desarrollo personal :

***(1) El objetivo del coaching es el desarrollo de capacidades positivas para el desempeño excelente del trabajo, mejorando su bienestar y su rendimiento.***

Muchos de los ejecutivos que buscan apoyos en un coach acusan problemas de ansiedad y estrés o tienen problemas para gestionar su tiempo, la comunicación interpersonal... Aquí es donde las línea entre el coaching y la terapia se vuelven difusas , ya que el coach no tiene porqué estar capacitado para resolver este tipo de problemas. Los estigmas asociados a la ayuda individualizada en las organizaciones han desaparecido y a menudo se convierten en una insignia de honor, dado que suelen ser benefactores del mismo solo aquellos ejecutivos considerados con potencial dentro de las empresas. Es raro que las empresas contraten a coaches para hacer frente a cuestiones no laborales (Peterson,

2009). En el estudio realizado por Coutu y Kauffman tan solo un 3% de los coach afirmaron que fueron contratados para estos asuntos. No obstante, al tratarse de temas que no pueden ser totalmente independientes, no es raro ver como la mejora de los directivos se extiende más allá de lo meramente laboral.

### ***(2) El coaching se centra en el futuro***

La duración del programa de sesiones, los plazos y objetivos se determinan de forma explícita en el coaching ejecutivo (Sperry,1993) . Estas condiciones se formalizan en la mayoría de las ocasiones mediante un contrato. La terapia sin embargo , se enfoca en el pasado (Gray, 2006) .

### ***(3) El coaching tiene un objetivo de carácter estratégico, es directivo y está orientado hacia la acción.***

El coaching ejecutivo es más estratégico que la formación en habilidades ya que está asociado a la consecución de unos objetivos concretos (Grant et.al, 2010). Por otro lado, el coaching ejecutivo se centra en cambiar comportamientos a corto plazo , no emociones a largo plazo como la terapia (Fieldman & Lakau, 2005).

### ***(4) En el coaching ejecutivo, la organización cliente a la que pertenece el Coach es casi siempre quien paga, creándose automáticamente una conexión de responsabilidades entre Coach y la organización (Kilburg, 1996).***

En resumen, Coutu y Kauffmann (2009) señalan como elementos claves diferenciadores del coaching frente a la terapia que el este se centra en el futuro, se basa en la ética y valores de la organización y es pagado por la empresa.

La literatura sobre el coaching ejecutivo se ha esforzado en diferenciar esta relación diádica de otras formas de ayuda como el asesoramiento, la orientación profesional y la terapia( Feldman&Lankau, 2005). ***El coaching se asemeja a la consultoría tradicional en la búsqueda de respuestas, el enfoque hacia el desempeño organizacional desde un búsqueda de la objetividad en el análisis de los problemas.*** Sin embargo, un asesor es una persona que comparte su experiencia y visión en el ámbito de los negocios, dirigiendo la planificación y acciones hacia la organización. El tipo de relación que se genera y las técnicas y metodologías empleadas son diferentes. Gray (2006) propone el coaching como un aprendizaje transformativo que puede facilitar la toma de perspectivas diferente, el sentido crítico y la toma de decisiones. Esto implica la creación de espacios de reflexión personal en un entorno confidencial (Grant et al. , 2010) que favorece la mejora de las competencias emocionales y el trabajo más eficaz con los miembros del equipo.

## **2.4. LA ACREDITACION DEL COACH**

El coaching ejecutivo se está convirtiendo en una importante herramienta para el desarrollo profesional y el proceso de mejora del rendimiento. No son pocos los programas de Coaching profesional, aunque no hay una norma de cualificación o profesional reconocida internacionalmente (Gray,2006).

Los criterios comúnmente aceptados para ejercer en una categoría profesional, habitualmente están vinculados a la obtención de algún tipo de título académico. Así pues, ningún médico, psicólogo, abogado, arquitecto o ingeniero podrá ejercer como tal, salvo que acredite su formación universitaria y su colegiación. En el caso del ámbito de los negocios, esto no es así, para crear una empresa y autodenominarse empresario o emprendedor no es requisito imprescindible la aportación de ningún tipo de acreditación (Salas, 2012). Si nos circunscribimos al ámbito de los Recursos Humanos donde la selección, formación, evaluación del desempeño o gestión de retribuciones exige de una adecuada cualificación, tampoco se exige una titulación específica e incluso ni siquiera es requisito imprescindible. Estudios tan diversos como ADE, Derecho, Relaciones laborales o Psicología pueden ser la puerta de entrada hacia los departamentos de recursos humanos en las organizaciones de cualquier sector y tamaño.

En la industria del coaching ejecutivo, existe una enorme variedad de títulos que ostentan los profesionales de este campo. Es posible incluso que cualquier persona pueda autodenominarse coach sin presentar acreditación (Thach, 2002). La falta de estas normas concretas y requisitos específicos puede llevar a pensar que se trata de una industria poco seria. No obstante, no serán los títulos ni las certificaciones las que acreditarán a un buen coach, ni le darán razones de peso para cobrar generosos honorarios. ***La mejor credencial es un cliente satisfecho*** (Schouler, 2009) y la contratación de más del 50% de los coaches encuestados por Coutu y Kauffmann en el 2009 se debe a referencias personales.

Pero no sólo es la titulación lo que distingue una profesión como tal. La cualificación formal universitaria es sólo uno de los aspectos clave para pertenecer a una u otra categoría profesional. ***Un cuerpo común de conocimiento compartido*** (Grant y Cavanahg, 2004) es un principio clave para poder contar con una categoría profesional y dar credibilidad a la misma.

En respuesta a ello, se pide un mayor rigor científico y profesional que respalde el coaching (Seligman, 2007). Las controversias de la acreditación como coach proceden de: por un lado, la no exigencia de acreditación para ejercer como coach; y por otro, la vasta oferta de instituciones y organismos que emiten las certificaciones; autoproclamándose a sí mismas como acreditadoras de las mismas.

Coutu y Kauffman (2009) informan que sólo en Reino Unido, 50 instituciones ofrecen certificaciones. Ante la necesidad de aportar fiabilidad a la profesión de coach, la industria de la acreditación ha tomado vida propia y ha crecido de forma paralela invitando a la formación en coaching ejecutivo. Los organismos oficiales deberían realizar rigurosas auditorías y acreditar únicamente a aquellas instituciones que cumplan determinadas normas estrictas (Scouler, 2006).

Nos encontramos con dos nuevas cuestiones que la investigación académica todavía no ha resuelto: *¿Todas las instituciones u organismos que acreditan un certificado profesional están garantizando una fiabilidad suficiente? ¿Garantizan estas certificaciones poseer las cualificaciones pertinentes?*

Grant y Cavanahg (2004) señalan que un movimiento hacia un modelo científico-profesional requiere que los programas de formación de coach aborden explícitamente fundamentos teóricos y empíricos del coaching y proporcionar capacitación en metodologías de investigación, análisis estadístico y fomento del espíritu crítico entre sus estudiantes.

El coaching está tratando de avanzar hacia una base más profesional. Universidades de todo el mundo ofrecen grados en Coaching ejecutivo y en Psicología del Coaching. Australia tiene en la actualidad tres universidades que ofrecen grados de coaching , en el Reino Unido hay un mínimo de diez programas de grado (Universidad de East London, Oxford y Sheffield Hallam), la Universidad de Copenhague también ha establecido una unidad de psicología del coaching. Entre Australia y el Reino Unido, hay por lo menos nueve másteres universitarios acreditados en psicología del coaching. En los EE.UU., al menos, siete universidades ofrecen programas de grado de coaching incluida la Universidad de Harvard (Grant. et al, 2010).

El coaching es cada vez más aceptado en el mundo académico. Las mejores escuelas de negocios han acogido en sus programas los estudios de coaching (Sue-Chan y Latham, 2004). Tomando como referencia las diez mejores escuelas de negocios del mundo según el ranking de "The Economist" (2012) (ver ANEXO III), en todas ellas hemos encontrado estudios de master , seminarios o conferencias sobre coaching ejecutivo. Destacar a Columbia Business School que ofrece certificación coaching , la Universidad de California Berkeley que cuenta con "Executive Coaching Institute" , el "Executive Program" de la Universidad Standford incluye sesiones de coaching ejecutivo y el International Institute for Management Development con sede en Suiza imparte una variedad programas de liderazgo con base en el coaching ejecutivo.

En España, IESE Bussiness School (Universidad de Navarra) , ESADE Business School (Universidad Ramon Llull) e IE Business School (IE University) ofrecen jornadas, seminarios, cursos y conferencias sobre coaching con ponentes de reconocido prestigio internacional en este campo. Además, en los últimos años se han implantado en las principales universidades españolas programas de experto, posgrado o master en coaching ejecutivo.

### **3. INVESTIGACION EN COACHING EXECUTIVO**

---

En este campo, al igual que otro temas de gestión , la práctica profesional ha precedido a la investigación sobre el tema. La literatura acerca del coaching se ha difundido a través de revistas de carácter profesional y páginas web o incluso blogs de profesionales de RRHH, consultoría y negocios en todo el mundo. Las cifras que se manejan en cuanto al numero de profesionales ejerciendo como coach se eleva a 47.500 profesionales (ICF, 2012) y la vasta oferta de formación para acreditar a los profesionales en este campo; obliga a los académicos a investigar y avanzar desde un enfoque pluridisciplinar.

La primera tesis doctoral sobre coaching ejecutivo fue escrita por Gershman en 1967. Centró su estudio en cómo los gerentes formados como coach pueden mejorar la actitud y el desempeño laboral de los empleados, y desde entonces la investigación sobre el coaching ejecutivo ha ido creciendo exponencialmente. La necesidad de investigar desde las distintas disciplinas implicadas, para aportar una base teórica y unos fundamentos sólidos a esta disciplina, es imperante. Es crucial que se desarrolle un nivel de evaluación más allá del nivel de satisfacción y el desempeño individual y organizacional (Mackie, 2007) . Se impone la diferenciación de los distintos tipos de coaching ejecutivo, y la identificación de indicadores individuales y organizaciones que se deriven de las intervenciones en coaching para la obtención de objetivos o metas cuantificables (Peterson y Kraiger, 2004).

Con el objetivo de situarnos en el marco académico, procedemos a hacer una revisión de los artículos académicos específicos sobre Coaching Ejecutivo en el área de la Psicología y de la Economía de la Empresa. Para ello hemos trabajado con la base de datos ISI WEB OF KNOWLEDGE recogiendo las investigaciones publicadas en revistas de Management y Economía procedentes de Universidades de todo el mundo.

ÁREA	BUSINESS ECONOMICS	PSICOLOGÍA	EDUCACION
Title "coaching"	214	1316	699
Title coaching" and Topic: "executive"	36	59	33
Período	1960-2013	1951-2013	1960-2013

**Tabla I. Número de artículos. Búsquedas ISI WEB OF KNOWLEDGE. Junio 2013**

Con esta revisión, que es una primera aproximación y que no pretende ser exclusiva ; nuestra intención es abordar el estudio del coaching ejecutivo desde el ámbito de la empresa, pero para ello entendemos que necesitamos saber de donde viene, cuales han sido las cuestiones que se han venido abordando durante muchos años desde este y otros campos y qué metodologías se han empleado para demostrar su efectividad en las organizaciones. En la Tabla II. recogemos los artículos, autores y universidades de origen. Con ello queremos destacar como en las principales universidades de todo el mundo, el Coaching Ejecutivo, más allá que ser una industria de moda, se ha convertido en un tema de interés en la investigación académica desde distintas áreas y a lo largo ya de muchos años, con un cada vez mayor peso en el ámbito académico (ver ANEXO I).

La dificultad que entraña la medición de la eficacia del coaching constituye uno de los mayores retos. Una de las principales dificultades antes las que se enfrenta, es la amplia gama de actividades que se realizan bajo la "bandera" del coaching y los mismos profesionales divergen en cuanto a como evaluar la eficacia del mismo (Lee, 2003) y por otro lado, a que no hay forma universalmente aceptada para evaluar el valor añadido que aporta al individuo a la organización (Leedman,2005) ; nos encontramos por tanto con que **no existe consenso en la forma de evaluar la eficacia del Coaching** ( Kennet et.al, 2009).

Gran parte de la literatura sobre el coaching ha sido escrita por los que tienen una perspectiva de la psicología humana, y en particular los enfoques psicoterapéuticos de apoyo (Gray, 2006). Tres principales medios de investigación de coaching se han utilizado a lo largo de la literatura académica revisada (VER ANEXO II. REVISIÓN DE ARTÍCULOS) : *artículos exploratorios de revisión de literatura sobre la efectividad del coaching ejecutivo; evaluaciones empíricas basadas en estudios de casos y evaluaciones empíricas basadas en estudios de campo mediante ensayos cuasi-experimentales.*

AÑO	AUTORES	UNIVERSIDAD	PAÍS
1987	Orth, Wilkinson, Harry & Benfari	Harvard Business. Business Administration University Boston	USA
1997	Olivero; Bane & Kopelman	Scholl Business, NY	USA
1997	Wageman	Management of Org. Division. Tuck Sch. of Business Dartmouth College. Hanover	USA
1999	Hall, Otazo & Hollenbeck	Boston University School Management	USA
1999	Smith & Sandstrom	University of Texas	USA
2001	Mc Govern	Regional Manager of Manchester Consulting	UK
2001	Kampa- Kokesch	Dpto. de Psicología. Western Michigan University.	USA
2002	Hernez-Broome	Center for Creative Leadership. Colorado State University	USA
2002	Thach	Dpt. Business. Sonoma State University. California	USA
2003	Smither London, Raymond, Vargas & K	Management Depart. La Salle University (Philadelphia) y University of NY	USA
2003	Luthans & Peterson	Department of Management. University of Nebraska	USA
2004	Ludeman & Erlandson	CEO y vice-president of Word Ethic. Michigan	USA
2004	Shue & Latham	Asper Business School. University of Manitoba	CANADÁ
2005	Sherman & Freas	Escuela de Crotonville (NY). Vice President & CEO Executive Coaching Network	USA
2005	Hackman & Wageman	Harvard University & Tuck Sch. of Business Dartmouth College	USA
2005	Feldman & Lankau	Dpto. of Management. University of Georgia y University of Miami	USA
2005	Natale & Diamante	Dep. of Educational Studies. University of Oxford. Management Adelphi University	UK
2005	Gyllensten, & Palmer	City University London	UK
2006	Gray	Sch. Management. University of Surrey.	UK
2006	Evers, Brouwers & Tomi	Department of Psychology. The Open University	HOLANDA
2007	Mackie	CSA Consulting, Brisbane, Queensland.	AUSTRALIA
2009	Hooijberg & Lane	Acad. Management Pace University of NY	USA
2009	Agarwal, Angst y Magni	Sch. Business. University of Maryland	USA
2009	Fischer & Beimers	Sch. Social Sciences. Case Western Reserve University	USA
2009	Bono, Purvanova, Radostina y Towler	H.R. Division University of Minnesota	USA
2009	Baron & Morin	H.R. Division University of Quebec	CANADÁ
2009	Levenson	Center for Effective Organizations. University of Southern California	USA
2009	Cout & Kauffman	Coaching & Positive Psychology Initiative. Harvard Medical School Boston	USA
2009	Grant, Curtayne & Burton	Coaching Psychology Unit. University of Sydney.	AUSTRALIA
2009	De Meuse; Dai, & Lee.	Research at Korn/Ferry L& T Consulting. Graduate School of New School Univ.	USA
2010	Viseer	Institute of Management Research. Radboud University.	HOLANDA
2010	Haan, Bertie & Andrew	Ashridge Negocios School	UK
2010	Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-B&W	Dpto. Organizational Psychology. University of George Mason. Virginia	USA
2011	Gray, Yuksel & Goregao Kar	School of Management. University of Surrey	UK
2011	Smither	La Salle University, Philadelphia	USA
2011	Haan, Culpin & Judy	Ashridge Centre for Coaching, Ashridge Business School	UK
2011	Vidal-Salazar, Cordon-Pozo & Ferron-V	Dpto. Admon. y Negocios. Universidad de Granada	ESPAÑA
2011	Ford, Latham, & Lennox	University of Central of Florida y Dpt. of Management Univ. de Toronto	USA
2012	Shue-Chan & Latham	City University of Hong Kong, University of Melbourne y Univ. De Toronto	CHINA
2012	De Haro García	Dpto. de Organización de Empresas. Universidad de Alicante	ESPAÑA

**Tabla II. Año, autores y universidad de origen artículos revisados.**

Smither (2011) realiza una revisión de los meta-análisis que investigan la eficacia de la psicoterapia y se cuestiona si estos pueden servir como guía para la investigación del coaching dado que a pesar de las diferencias importantes entre coaching ejecutivo y terapia, ambas tratan de lograr un cambio en el comportamiento y ambas implican una relación profesional entre dos agentes: coach-cliente frente a terapeuta-paciente. Los diseños cuasi-experimentales con un grupo de control para explorar los efectos de la intervención en psicoterapia son ampliamente aceptados entre los investigadores. Los

instrumentos existentes en psicología positiva (Peterson y Seligman, 2004; Mackie,2007) adaptados al ámbito empresarial tal y como propone Mackie (2007) podrían ser indicador de aumento de conciencia de capacidad. Además, las medidas de bienestar subjetivo y psicológico pueden proporcionar medidas estatales y más sensibles de los cambios que complementan algunas de las medidas de resultado desempeño centrados más en el coaching (Grant, 2003).

Algunos estudios han profundizado en **la importancia de los equipos de trabajo** para un coaching efectivo (Wageman,1997). Los factores clave de un equipo bien diseñado (objetivo claro, tareas de equipo, recompensas de equipo, recursos con los que cuenta, autoridad del líder, objetivos grupales y estrategias concretas) **como determinantes en el impacto efectivo del coaching ejecutivo**. Levenson (2009) indica que si el objetivo del coaching es aumentar productividad, el reto desde la investigación empírica sería medir los resultados del mismos en términos de aumentos de productividad ; sin embargo, **pocos son los estudios que realizan una medición cuantitativa** como Smither (2003) **o de desempeño “dura”** como Olivero et.al (1997).

Estudios de los más diverso ocupan la escasa literatura sobre el tema : **Las influencias de los programas de coaching sobre:** la productividad o rendimiento de los empleados (Gershman, 1967; Olivero, Bane & Kopelman, 1997; Smither et. al, 2003; Agarwal et al, 2009); las reacciones afectivas, el aprendizaje de habilidades (Hall et al. , 1999) y los cambios en el comportamiento de los directivos (Hall et al., 1999; Hermez-Broome, 2002); el bienestar en el trabajo (Grant et al, 2009) ; variaciones en cinco niveles de evaluación: reacción al programa, aprendizaje de comportamiento, eficacia en logro de objetivos tangibles e intangibles y ROI (McGovern, 2001); la mayor implicación en las metas organizacionales y la mejor valoración por sus supervisores (Smither et. al, 2003); las influencias en los directivos de empresas sin animo de lucro (Fischer et al, 2009); en la percepción de autoeficacia (Evers et al, 2006; Baron & Morin, 2009); en el nivel de implantación de los procesos de mejora (Vidal-Salazar et. al, 2011).

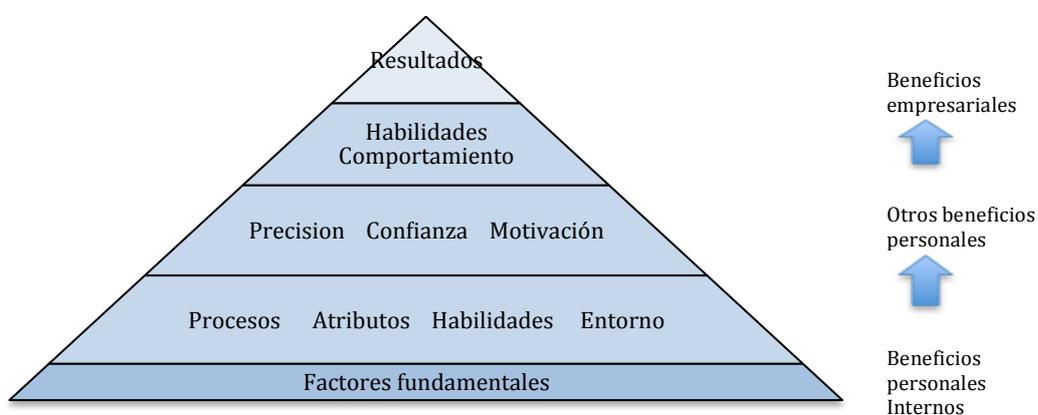
**Los resultados de los estudios publicados indican que el coaching ejecutivo en un entorno organizacional está positivamente relacionado con:** la productividad (Olivero, Bane & Kopelman , 1997) el aprendizaje y cambio de conducta (Hall , Otazo&Hollenbeck, 1999), el rendimiento individual (McGovern , 2001;. Smither et al, 2003), el liderazgo (Kampa- Kokesch ,2001; Thacha, 2002 ) , la autoeficacia (Baron & Morin, 2007;Evers et al, 2006), el compromiso organizacional y desempeño (Olivero et al, 1997 ; Luthans & Peterson, 2003; McGovern et al., 2001) , el ROI (Mc Govern,2001) y la eficacia de los equipos ( Hackman &Wageman,2005) , la consecución de objetivos (Evers et al, 2006; Grant,2009; la resiliencia y el bienestar en el trabajo (Grant et.al, 2009)

**Los estudios empíricos publicados que se han esforzado por medir la efectividad del coaching ejecutivo, principalmente se han preocupado por su capacidad de generar efectos positivos.** Los “outcomes” o indicadores como medidas de efectividad han sido diversos y la mayor parte de ellos se han apoyado en valoraciones cualitativas de los propios coach y coachees que se recogían por encuesta o cuestionario. Estos podemos agruparlos en cuatro niveles:

	OUTCOME	RECOGIDA INFORMACION	TIPO DE MEDIDA
NIVEL I	Reacciones afectivas	Encuesta a Coachee	Medida cualitativa subjetiva
NIVEL II	Aprendizaje de habilidades o competencias	Encuesta o cuestionario Coachee Evaluación 360 “stakeholders”	Medida cualitativa subjetiva
NIVEL III	Cambios en el comportamiento	Encuesta o cuestionario Coachee Evaluación 360 “stakeholders”	Medida cualitativa subjetiva
NIVEL IV	Resultados de la organización /ROI	Encuesta o entrevista a coachee	Medida cuantitativa

**TABLA III. Outcomes del coaching . Elaboración propia. Fuente Feldman &Lankau(2005)**

En coherencia con los modelos piramidales (Figura 2)(Leeman, 2005; Cross y Lynch, 1988) en algunos estudios se demuestran los efectos positivos del coaching mediante autoevaluación o evaluación de desempeño cualitativo en el **desarrollo competencial** (Hooijberg & Lane,2009; Agarwal, Angst y Magni, 2009; Haan , Culpin &Judy,2011; Vidal-Salazar , Cordon-Pozo & Ferron-Vilchez, 2012). Otros se esfuerzan en ver indicadores en el equipo de trabajo (Wageman, 1997; Hackman y Wageman, 2005). En todos ello, subyace la idea de que el desarrollo de nivel competencial establece **una relación causal con el desarrollo de una serie de planes de acción concretos** que se traducen en resultados.



**Figura 2 . Modelo piramidal de beneficios del Coaching**

Elaboracion propia. Fuente : Adaptada por Leeman,2005 de Cross y Lynch, 1988

Fieldman y Lankau (2005) aplicando el marco de Kirkpatrick (1996) de evaluación de la intervenciones resumen lo que sabemos acerca de la efectividad del coaching ejecutivo como una intervención para el desarrollo de los altos directivos en cuatro niveles de evaluación:

- (a) medidas acerca de las reacciones afectivas la experiencia de coaching
- (b) aprendizaje y conocimientos adquiridos
- (c) los cambios de comportamiento y
- (d) los resultados de la organización.

Los estudios comentados se centran en la evaluación de indicadores intermedios que se suponen influirán de forma indirecta y positiva en los resultados: desarrollo competencial , motivación, satisfacción, mejora de las capacidades directivas. Este planteamiento, consideramos que se basa en el Modelo de la Pirámide de Beneficios del Coaching de Cross y Lynch (1988), donde la medición del desempeño se realiza desde un planteamiento jerárquico de los negocios con el examen de los procesos. **Los presuntos resultados del coaching ejecutivo son los cambios de comportamientos en los directivos que se traducen en presuntos aumentos de eficacia dentro de la organización** (Fieldman&Lankau,2005). Recogemos el proceso de impacto del coaching ejecutivo sobre resultados , tal y como se ha venido contemplando desde la investigación revisada.



**Figura 3. Proceso de impacto de coaching en resultados . Elaboración propia**

Los criterios de medida sobre el desempeño de los equipos basados en indicadores cuantitativos utilizados en la literatura (cifras de producción industrial de equipos de trabajo...), a menudo no abordan otras dimensiones de resultados como las evaluaciones sobre las experiencias de los equipo de trabajo, el grado en que un equipo se hace más fuerte , el grado en que los miembros del equipo se vuelven más expertos a través de sus experiencias en el equipo (Hackman y Wageman, 2005). **El cuerpo principal de la investigación sobre coaching se centra casi exclusivamente en la adquisición de habilidades o competencias** , habiéndose publicado relativamente poco sobre el rendimiento en los equipos de trabajo. Si el objetivo del coaching ejecutivo es en esencia el aumento del rendimiento de los equipos como consecuencia del mejor desempeño de sus jefes en las funciones directivas; utilizar los “outcomes” de los equipos cuyos supervisores se han sometido a un programa de coaching podrían darnos una medida de efectividad adecuada, pero para ello una de las condiciones clave es que sea posible hacer mediciones del rendimiento agregado a nivel de grupo de trabajo (Wageman, 1997) .

La investigación llevada a cabo por Olivero y col. en 1997 midió los efectos del entrenamiento en coaching ejecutivo sobre la productividad en la Administración Pública en comparación con el entrenamiento en habilidades directivas tradicional. Los resultados demostraron unos efectos sensiblemente diferentes en los programas de coaching frente al entrenamiento tradicional en competencias directivas. Morhart y col. (2009) analiza cómo los directivos pueden aprender liderazgo transformacional mediante la formación en gestión. Se evaluó la eficacia de un programa de desarrollo de liderazgo transformacional a directivos mediante la formación y coaching. Los resultados demostraron que la formación y el entrenamiento pueden ser herramientas efectivas para generar un cambio sistemático en el estilo de liderazgo de los gestores. Algunas de las variables moderadoras y de mediación como la motivación, la relación de coaching, la mentalidad psicológica y la cultura empresarial deben ser considerados en la evaluación de la eficacia (Mackie, 2007).

En 2011, Salazar y col. sobre una muestra de 40 pymes; midieron la influencia del coaching en 20 de ellas en cuanto a la mejor comprensión e implementación de programas de mejora tras un diagnóstico de gestión de las áreas troncales de la gestión de cada empresa (administrativa, financiera, comercial, RRHH, atención y servicio al cliente y nuevas tecnologías). El resto de la muestra, se aplicaron las mismas medidas de mejora sin la intervención del coaching. Mediante encuesta posterior se pidió a los directivos que informaran sobre tres claves para medir su efectividad: el nivel de comprensión de las medidas, el nivel de aplicación y el grado de satisfacción. Los resultados muestran que la práctica del coaching mejora la comprensión de las medidas y la satisfacción; sin embargo la implementación de las mejoras se observó superior de forma significativa para las áreas de gestión, recursos humanos y atención al cliente; no encontrando diferencias en la implementación de programas en las otras áreas estudiadas.

La investigación de Leedham (2005) pretende obtener los factores clave que los “stakeholders” perciben como factores de éxito del coaching. Para ello, realizaron un estudio a lo largo de dos años sobre el rendimiento de los coachees para el que utilizan el cuestionario de la escuela de Oxford Coaching y Mentoring, que recoge los comentarios individuales sobre los beneficios generados por el coaching. Estas medidas son valoraciones cualitativas; pero no proporcionan información de calidad acerca de las mejoras en los resultados individuales u organizacionales. Del Haro (2012) apunta que la mayoría de los estudios que apoyan la creencia de que el coaching produce resultados positivos, se han llevado a cabo mediante análisis de datos recogido de entrevistas y cuestionarios realizados a los coachees (ejecutivos de las empresas cliente) que han participado en los procesos. Sin embargo, aquellas investigaciones que han utilizado una metodología cuantitativa más rigurosa de tipo correlacional, cuasi-experimental o experimental (Hernez-Broom, 2002; Smither et al., 2003) **los resultados no han arrojado relaciones significativas.**

La mayor parte de los estudios confirman la dificultad de medir efectivamente el impacto en el negocio imputable directamente a un programa de coaching de negocios (Leedham, 2005). Un tratamiento exhaustivo de la relación de coaching para el rendimiento empresarial requiere un marco que tenga en la estrategia de la organización a la hora de determinar las medidas que deben usarse al medir el impacto del coaching (Levenson,

2009). El coaching ejecutivo es una herramienta estratégica y como tal está asociada a la puesta en práctica de unas acciones predeterminadas y alineadas con la estrategia organizacional. Intentar medir su impacto, implica tener delimitada la estrategia de la organización, los objetivos y los resultados asociados a estos objetivos.

#### 4. MODELO CONCEPTUAL E HIPOTESIS

---

El punto de partida del marco planteado es que se puede establecer una **relación causal directa entre eficacia del coaching y cumplimiento de objetivos**. Los resultados del programa de coaching se miden por la influencia del mismo sobre los objetivos (Ely et.al,2010) . Hernez- Broome (2002) desde la perspectiva de los ejecutivos participantes o coachee; explora el impacto del coaching midiendo el grado de satisfacción de estos con el cumplimiento de los objetivos marcado en el programa y Grant et al. (2009) utilizaron en el cuestionario “Goal Attainment Scaling” con ejecutivos de la salud pública para medir de forma cuantitativa la consecución de las metas después de un programa de coaching ejecutivo.

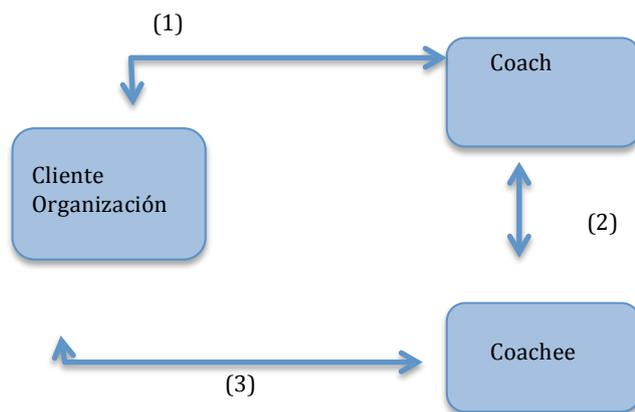
El Modelo que proponemos también mide la efectividad del coaching ejecutivo por cumplimiento del objetivos del programa. Sin embargo; consideramos que para garantizar una mayor objetividad ; el nivel de cumplimiento debe valorarlo el cliente (organización) que contrata y acuerda los objetivos específicos del programa con el coach. El coach y el cliente determinaran cómo evaluar, qué datos y de quién (Ely et al, 2010).

**Los objetivos no tienen porque ser siempre medidos en términos de incrementos cuantificables de resultados económicos o financieros.** Las metas numéricas son una medida del impacto que se puede utilizar para mostrar la eficacia del coaching cuando sean el objetivo perseguido en el programa; pero otras metas no numéricas puede ser los objetivos planteados de forma concreta y medibles a través de indicadores que den información fiable del grado de cumplimiento de los objetivos.

Los estudios sobre el coaching ejecutivo han utilizado diferentes “outcomes” como indicadores de efectividad. Los objetivos pactados entre el cliente y el coach , pueden estar a cualquiera de los niveles : percepciones, comportamiento, aprendizaje y resultados (Tabla III) . **Las variaciones positivas en los indicadores observables de dichos objetivos serán los que determinaran la eficacia del programa de coaching.**

En los programas de coaching se establecen 3 relaciones distintas con conexiones de responsabilidad y forma de participación diferente (Figura 3) :

- (1) Relación contractual Cliente-Coach: Establecimiento de responsabilidades , condiciones y objetivos.
- (2) Relación de acompañamiento en la consecución de los objetivos.
- (3) Relación laboral : el coachee es un ejecutivo empleado o mando intermedio del cliente. En algunas circunstancias pueden coincidir cliente y coachee.



**Figura 4. Agentes intervinientes en el proceso de coaching**

Los interesados en conocer los resultados de la evaluación son tanto Coach , como Coachee como cliente u organización (Ely et.al, 2010). Muchas investigaciones ha evaluado la eficacia del programa mediante encuesta realizada al coachee donde mediante autoevaluación debía dar la opinión sobre su propio aprendizaje (Olivero, Bane & Kopelman, 1997; Kirkpatrick, 1996 ; Hall et.al,1999; Wasylyshyn,2003; CompassPoint, 2003). El auto-informe ha sido el método de evaluación más frecuentemente utilizado en los estudios empíricos hasta la fecha (Ely el. Al, 2010) . El componente subjetivo de estas valoraciones se ve afectado por vía doble: la apercepción de evolución como experiencia personal es subjetiva, ya que este tipo de medida representa más el deseo de aprender que el aprendizaje real (Feldman&Lankau,2005) y la evaluación a un tercero (coach) con el que sea generado una relación de confianza y apoyo (Levenson,2009). Sue-Chan & Lathan, (2012) demuestran el papel adicional del coaching en aquellos programas donde el cochee tiene creencias sobre la proyección de su carrera. Además otro problema de los auto-informes, es que el coachee puede verse obligado a reportar progreso (Grant. et. al, 2009) después de un programa de coaching ejecutivo incurriendo en un sesgo de “deseabilidad social” frente a la empresa.

Para la organización , las evaluaciones del coaching proporcionan evidencia de los beneficios que reciben las organizaciones por sus inversiones (Ely et.al,2010) y el único agente que consideramos que puede aportar objetividad a la influencia positiva del coaching ejecutivo es el mismo cliente; aunque para ello tenga que recabar información del las otras partes. ***El cliente (organización) es quien establece y conoce los objetivos específicos del programa, puede valorar la evolución y el medir el grado de cumplimiento.***

En la figura 5 presentamos el modelo conceptual que planteamos basado en el cumplimiento de objetivos.

***H1 : El Coaching Ejecutivo influye positivamente en la definición de objetivos específicos alineados con la estrategia de la organización.***

El coaching difiere del desarrollo en liderazgo tradicional en que se focaliza en las necesidades del cliente y exige flexibilidad en los procesos para centrarse en los resultados deseados (Ely et.al, 2010). En la práctica profesional el cliente (organización)

que contrata los servicios profesionales del Coach , le va a plantear sus objetivos y mediante la colaboración entre el Cliente y el Coach definirán los objetivos específicos y los resultados deseados. Sperry (1993) indica que la duración del programa de sesiones , los plazos y objetivos se determinan de forma explícita en el coaching ejecutivo antes de la puesta en marcha del programa.

***H2 : El Coach ayuda al Coachee a implementar los planes de acción alineados con los objetivos específicos.***

El coaching ejecutivo se define como una herramienta estratégica que ayuda a los directivos a identificar y ejecutar las medidas necesarias de acuerdo a las metas establecidas. La condición necesaria de definición de las metas del Coachee, es que estas estén alineadas con los objetivos específicos de la organización. Coach y Coachee trabajaran en la delimitación de dichas metas para alcanzar los objetivos organizacionales. Baron & Morin (2009) plantean desde una perspectiva sistémica la importancia en los programas de coaching de tener en cuenta la cultura de la organización , el seguimiento de procedimientos y la obtención resultados.

***H3: El aprendizaje de competencias requeridas para implementar los planes de acción (resultado del proceso de coaching) influye positivamente en el cumplimiento de objetivos específicos.***

El coaching ejecutivo trata de desarrollar las capacidades de los “actores” de alto potencial para actuar como “caja de resonancia” sobre el resto de los empleados (Coutu & Kauffman, 2009) ***en beneficio de la organización*** y sus metas estratégicas. El desarrollo de las competencias es particularmente relevante en el contexto laboral actual (Luthans et.al, 2007). Las nuevas teorías sobre liderazgo se asocian a cambios en el comportamiento en los líderes, las cuales son entrenables y logran perfiles óptimos de directivos con aumentos en los niveles de compromiso, esfuerzos y resultados de sus empleados. El coaching ejecutivo ***se centra en el directivo y el cambio de comportamiento*** abordando temas problemáticos que le afectan en lo profesional ***ayudando a conseguir los objetivos alineados con la organización*** y consecuentemente se convierte en una experiencia de cambio subjetivo en lo personal.

***H4: El cumplimiento de los objetivos específicos alineados con los objetivos estratégicos de la organización influye positivamente en el performance organizacional.***

Los estudios sobre efectividad del coaching por lo general se utilizan para medir el cambio de comportamiento asociado con el coaching ejecutivo, que a su vez puede ser tangencialmente ***relacionados con impactos financieros o estratégicos que importan para el negocio*** (Levenson, 2009) y en esos estudios , el enfoque más común es la evaluación de tipo 360 por subordinados, compañeros y supervisores. La evidencia sobre la efectividad del coaching en ***la literatura académica ha aceptado como receta estándar la mejora rendimiento por parte de los administradores***, convencidos de que

será más probable que conduzcan a los empleados a resultados positivos en la organización (Ford, 2011).

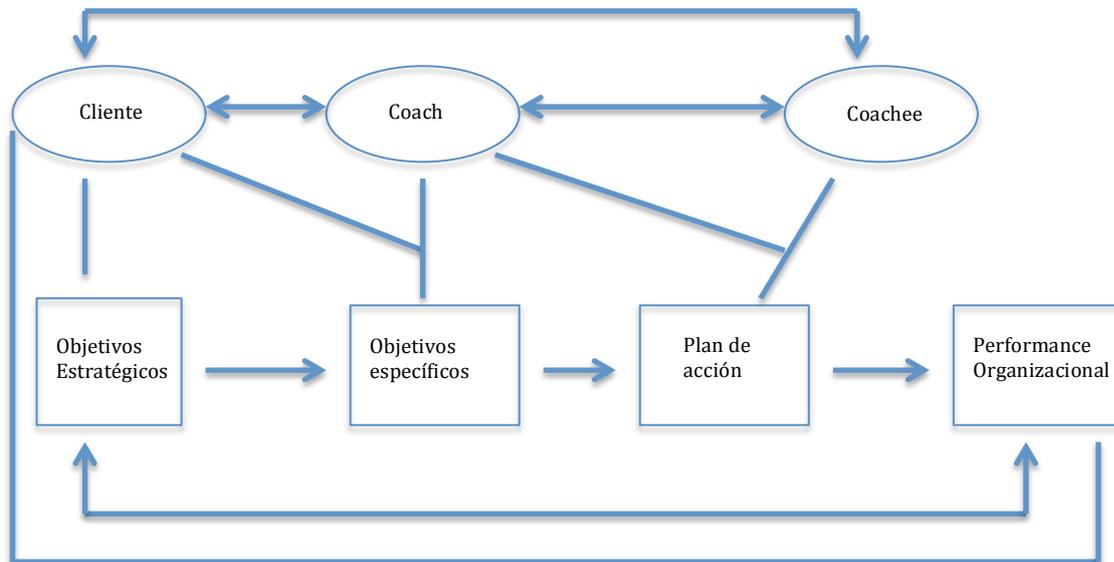


Figura 5. Modelo conceptual de efectividad del coaching por cumplimiento de objetivos

## 5. ESTUDIO DESCRIPTIVO

Aportamos un estudio descriptivo para conocer la percepción que sobre la evaluación del coaching tiene los directivos españoles con el objetivo de establecer una primera relación entre coaching y resultados. Para ello, hemos utilizado la red social profesional LinkedIn, una herramienta eficaz para establecer contactos directos con profesionales que nos ha permitido seleccionar la muestra de directivos. El objetivo de esta red profesional es *“El intercambio entre profesionales y empresas de todos los sectores de actividad, de conocimientos, opiniones y experiencias de índole profesional.”*

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) se sitúa muy por encima de la considerada como aceptable. Mediante esta relación directa, aseguramos que la respuesta procede directamente de la muestra elegida y no de cualquier otro empleado de la organización como puede suceder en las encuestas por correo.

### METODOLOGÍA

Se marcaron tres objetivos a cumplir con este cuestionario:

1. Conocer el nivel de conocimiento real del Coaching Ejecutivo en España
2. Conocer el nivel de utilización real del Coaching Ejecutivo

3. Conocer la valoración sobre la rentabilidad del Coaching Ejecutivo como inversión empresarial.

---

## MUESTRA

Directivos en el ámbito nacional del Grupo LinkedIn: “Directivos y Dirigentes”. Para realizar la selección de la muestra, hemos realizado los siguientes pasos:

- 1º Filtrar a los miembros del grupo que trabajaban como Directivos.
- 2º Contactar con aquellos de entre los seleccionados que tenemos en la red como contacto directo y mediante mensaje personalizado les exponemos la situación, el tema sobre el que estaba trabajando, cuál era el objetivo de la encuesta y agradecemos su ayuda. Para poder contactar personalmente es necesario que te hayan aceptado o invitado para formar parte de su red profesional. Se consiguieron un total de 187 contactos.
- 3º Por último, se les remitió la encuesta a los contactos seleccionados.

Período de análisis: Las respuestas se recogen entre el 19 de Agosto y el 14 de Noviembre de 2012, de los cuales 106 respondieron el cuestionario.

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

De las 106 respuestas, ocho se desestimaron debido a que el perfil profesional de estos era como Coach.

La muestra está segmentada por tipo de puesto que ocupan, la formación académica y el bagaje profesional (años de experiencia).

El bagaje profesional medio de los encuestados fue de 17 años y 6 meses.

El perfil de los 98 directivos responde a : 31,6% han cursado una ingeniería técnica o superior, el 26% economistas o licenciados en ADE, y sólo 9% no tiene una formación académica superior y/o no lo informa en su perfil profesional.

De los 50 directivos encuestados que conocemos el número de trabajadores, el 46% forman parte de una empresa con plantilla superior a los 200 trabajadores.

---

## ENCUESTA

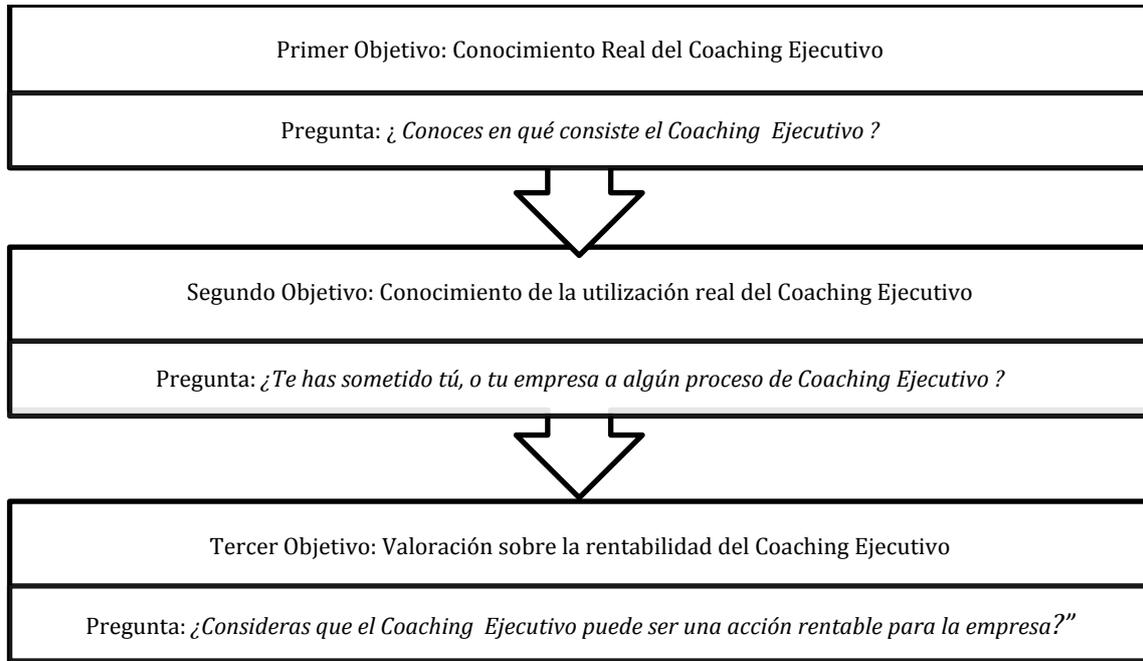
La primera pregunta del cuestionario, se formuló para obtener una respuesta en escala Likert. La pregunta era la siguiente: *¿Conoces en qué consiste el Coaching Ejecutivo ?*. El objetivo era averiguar en qué grado se sitúa el conocimiento real del Coaching Ejecutivo.

La segunda pregunta, *¿Te has sometido tú, o tu empresa a algún proceso de Coaching Ejecutivo?* perseguía una respuesta sobre el nivel de utilización real del Coaching Ejecutivo. La respuesta a esta pregunta era dicotómica: SI/NO. Muchos de los encuestados desarrollaban sus respuestas lo que permitió extraer otras conclusiones.

La tercera pregunta buscaba obtener una respuesta sobre la rentabilidad del Coaching Ejecutivo según los directivos. La formulación de esta pregunta fue pensada entendiendo la dificultad que reside en saber decir si esta técnica es rentable. Para ello se formuló la

siguiente pregunta: “¿Consideras que el Coaching Ejecutivo 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 dicotómicas : SI/NO. Los encuestados volvieron a aportar su visión personal, con el fin de aclarar sus opiniones.



## ANÁLISIS

Primera pregunta: “Conoces en qué consiste el Coaching Ejecutivo ?”



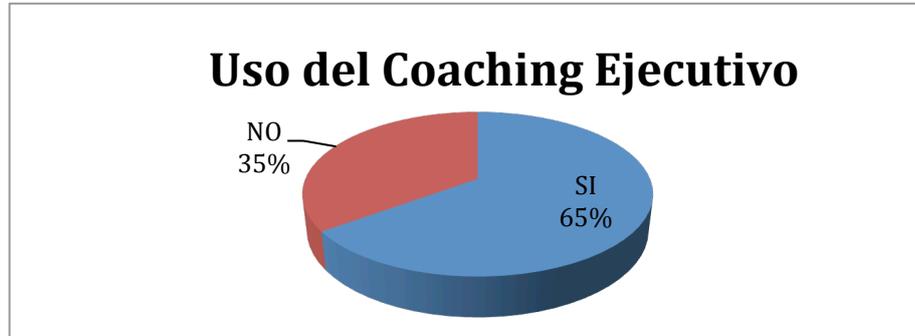
ELABORACION PROPIA

N=98

FIGURA 6: Nivel Conocimiento del Coaching Ejecutivo en España

La opción de respuesta cerrada entre cinco alternativas donde 0 es Nada y 5 Mucho. Más del 70% de los directivos que participaron en la encuesta dicen tener un conocimiento elevado sobre el Coaching Ejecutivo. Solo el 3% de los encuestados dicen no haber oído hablar nada sobre Coaching Ejecutivo.

Segunda pregunta: *¿Te has sometido tú, o en tu empresa a algún proceso de Coaching Ejecutivo ?*



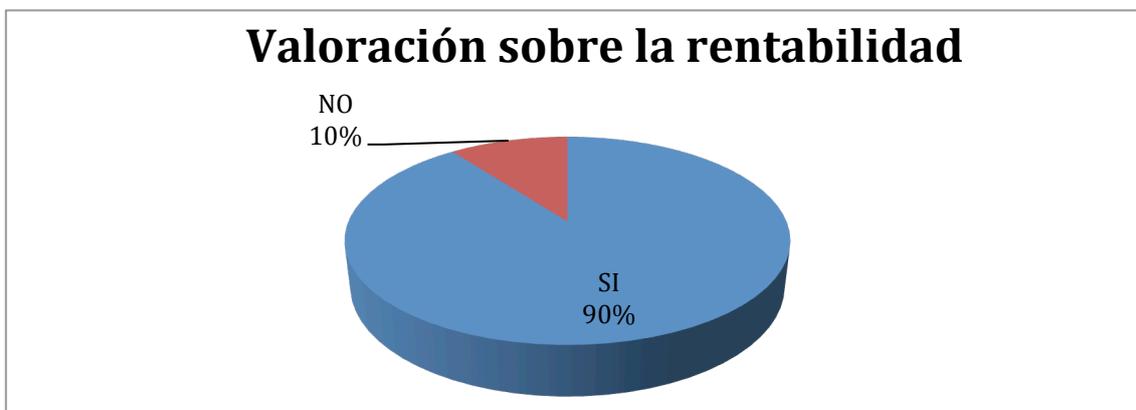
ELABORACION PROPIA

N=98

FIGURA 7: Nivel de uso del Coaching Ejecutivo en España

El 65% de los encuestados dice haber realizado Coaching Ejecutivo él mismo o en su empresa. Entre las observaciones de algunos de los participantes en la encuesta, destacar que solo han tenido formaciones puntuales sobre Coaching ejecutivo mientras otros han tenido una formación continuada. Ante el sorprendente porcentaje del 65% consideramos que sería necesario analizar si lo que entienden por programa de Coaching Ejecutivo es el auténtico hemos definido en nuestro proyecto o pueden confundirse con otros programas de entrenamiento en habilidades directivas o de asesoramiento personalizado. La ausencia de barreras a la que hemos aludido genera que en demasiadas ocasiones se comercialicen programas directivos bajo la denominación “coaching ejecutivo” sin serlo realmente.

Tercera pregunta: *“¿Consideras que el Coaching Ejecutivo puede ser una acción rentable para la empresa?”*



ELABORACION PROPIA

N=98

FIGURA 8: Valoración sobre la rentabilidad del Coaching Ejecutivo

El 90% responde que según ellos el Coaching Ejecutivo puede ser una acción rentable para la empresa. Es destacable este porcentaje; especialmente teniendo en cuenta que no se ha demostrado su efectividad en términos de retorno sobre la inversión. La percepción subjetiva es que lo consideran una acción rentable para la empresa ; sin embargo su coste es un valor cierto, pero su beneficio en términos monetarios cuantificables es muy difícil de medir. Del 72% de los directivos que afirma tener un conocimiento elevado sobre el tema, el 25% dice no haber trabajado con Coaching Ejecutivo , sin embargo de estos solo el 5% cree que no es rentable. El 50% (cinco directivos) de los que no consideran el Coaching Ejecutivo rentable, nunca se han sometido ellos o su empresa a un proceso de Coaching.

## 6. DISCUSION Y CONCLUSIONES

---

La complejidad del trabajo de los ejecutivos supone un problema para identificar cuales son los impactos de sus acciones en los resultados de la organización. Las tareas que desarrollan rara vez finalizan en un producto o servicio fácilmente cuantificable siendo las relaciones internas y externas y la gestión de los empleados a su cargo en la mayoría de los ejecutivos se convierten en su tarea principal. Mediante el Coaching Ejecutivo, se prevé que el directivo desarrolla unas capacidades que le permiten un mejor desempeño en el liderazgo de sus equipos , que esto se traduzca en un mayor rendimiento de sus subordinados en su puesto y un aumento del Performance Organizacional. Lo importante para medir el coaching es el contexto concreto en el que se implanta, **atendiendo a los objetivos concretos que se plantean en cada situación**. Es muy difícil establecer una correlación estadística entre coaching y los resultados empresariales; por ello, los análisis hasta la fecha se han centrado obtener los impactos sobre niveles intermedios relacionados con capacidades y comportamientos.

Encontramos algunas limitaciones en la investigación empírica de la efectividad del coaching ejecutivo hasta la fecha:

- 1) Los estudios cuasi-experimentales se han centrado en medir los **cambios globales “post-tratamiento”** o ir midiendo los pequeños cambios que se van generando en el proceso (autoconocimiento, autoeficacia, comunicación u otras habilidades...) a distintos niveles. Los datos de los estudios empíricos que hemos revisado, analizan diversos “outcomes” para medir la efectividad del coaching. En la mayoría de ellos, subyace la idea de que el desarrollo de nivel competencial establece una relación causal con el desarrollo de una serie de planes de acción concretos que se traducen en resultados
- 2) En los casos en los que se evalúa el coaching, el enfoque más común es el *autoinforme* (Ely et. al, 2010) y *la evaluación de tipo 360* por subordinados, compañeros y supervisores (Levenson, 2009). Estos por lo general se utilizan para medir el cambio de comportamiento asociado con el coaching ejecutivo, que a su vez puede ser tangencialmente **relacionados con impactos financieros o estratégicos que importan para el negocio**.
- 3) Las muestras son pequeñas, y la asignación de los grupos de tratamiento y de control no son aleatorias en su mayoría. De tal forma, que la predisposición o el

grado de compromiso de los coachee a la mejora en el proceso puede condicionar los resultados, restando validez externa.

- 4) En la mayoría de los diseños cuasi-experimentales se realizan estudios de campo en una sola empresa (Caso único) . Consideramos que variables como el clima de empresa, la cultura organizacional y el apoyo de la organización actúan como variables moderadoras del impacto del coaching sobre los resultados.
- 5) Por otro lado, los estudios que evalúan los efectos del coaching toman como referencias las respuestas dadas por los coach o coachee pueden estar sesgados al estar basados en la opinión de agentes activos en el proceso. Consideramos que la combinación de los tres tipos de respuestas: coach, coachee y cliente arrojarían medidas más objetivas; siendo la respuesta de la organización (agente con el que el coach compromete las responsabilidades) la que consideramos más válida para la medición objetiva de la efectividad del Coaching Ejecutivo.
- 6) Otro peligro de la investigación sobre el coaching , es que se consideren los criterios del investigador sobre que variables se deben medir; de tal forma que trate de medir el impacto sobre variables dependientes que no forman parte del objetivo del proceso de coaching concreto . Pueden encontrar variaciones e incluso influencias positivas; pero **la verdadera efectividad del coaching ejecutivo estará asociada a la consecución de los objetivos que se definen, planifican y cuya forma de medición de cumplimiento se determine antes de la puesta en marcha del programa.** Así pues, si el cliente busca unos objetivos concretos alineados con la estrategia de la organización, él será quien deberá dar valoración y medida de su grado de cumplimiento. El coach y el coachee como agentes activos pueden incurrir en sesgos de subjetividad y pueden contaminar la medición de resultados. Por ello, proponemos que para poder determinar el grado de cumplimiento de los objetivos específicos en la situación concreta es necesario **establecer a priori qué indicadores observables y medibles** (cualitativa o cuantitativamente) se van a considerar.

La mediación de la efectividad del coaching requiere **de una metodología sistemática ; que sea aplicable a diferentes contextos.** Se recomienda que clientes y coach trabajen de forma colaborativa en la elaboración de un plan estratégico en cada intervención y que apliquen técnicas de medición de resultados de acuerdo al cumplimiento de dichos planes. Es necesario identificar las situaciones concretas, diagnosticando la situación actual para poder detectar los cambios , que serán la medida de los resultados. Todo objetivo que suponga el desarrollo de una habilidad “mejora de...” o de generación de clima laboral, o aumento de satisfacción etc. se tiene que materializar en indicadores concretos: mayor cantidad de informes realizado por unidad de tiempo, menores tiempos muertos, extensión o duración de las reuniones, número de reuniones etc. La pregunta que debe hacerse para poder encontrar dichos indicadores será: que podremos observar o medir si efectivamente se produce un avance en este objetivo?

En este trabajo se proponen estudios de evaluación de resultados sobre muestras grandes aleatorias, de diferentes empresas y sectores para evitar sesgos de selección y obtener mayor validez externa ; donde las respuestas de evaluación las dé el cliente u organización , o que recoja las respuestas de Coach y Coachee de forma complementaria para evitar sesgos de subjetividad en la valoración del efecto o frente a los criterios del investigador

para evitar los sesgos del observador. Entendemos por todo ello, que se hace necesario delimitar desde la bases teóricas del Coaching ejecutivo un protocolo sistemático y universal de intervención en los programas de coaching ejecutivo que recoja : las fases del proceso y los productos o “outcomes” de cada proceso y que mediante sistema de retroalimentación cliente-coach-coachee permitan detectar los avances y corregir las desviaciones en las acciones propuestas para conseguir los objetivos establecidos entre la organización y el coach.

Dado que la práctica profesional se ha adelantado a la investigación académica y que la literatura sobre investigación empírica de la efectividad del coaching ejecutivo es todavía escasa, se propone para futuras investigaciones el análisis de la efectividad desde el punto de vista del cliente y de las organizaciones que contratan los programas. Conocer cuales son las razones y los fines que de forma más frecuente se demandan , qué expectativas y objetivos buscan mediante estos programas y cómo valorarían su satisfacción con los mismos permitiría avanzar en esta área y conocer los factores de éxito o fracaso del Coaching ejecutivo en las Organizaciones.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

---

- Agarwal, Ritu; Angst, Corey M. & Magni, Massimo. (2009) . *"The performance effects of coaching: a multilevel analysis using hierarchical linear modeling"*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20. P.p. 2110-2134.
- Arnaud, Gilles. (2003) . *"A Coach or a Couch? A Lacanian Perspective on Executive Coaching and Consulting"* Human Relations. Vol. 56. P.p. 1131-1154
- Baron, Louis & Morin , Lucie (2009). *"The Coach–Coachee Relationship in Executive Coaching: A Field Study"*. Human Resource Development Quarterly. Vol 20. P.p. 85-105.
- Avolio, Bruce J. & Bass, Bernard (1994).*"Transformational leadership and organizational culture"* . International Journal of Public Administration. Vol 17. P.p. 541-554.
- Bono, Joyce; Purvanova, Radostina K.; Towler, Annett J. & Peterson, David (2009). *" A survey of Executive Coaching Practices"*. Personnel Psychology. Vol. 62. P.p. 361-404.
- Boyd, Nancy G. & Vozikis (1994). *" The Influence of Self-Efficacy on Development of Entrepreneurial Intentions and Actions"*. Entrepreneurship Theory and Practice. P.p. 63-77.
- Coutu, Diane & Kauffman, Carol (2009). *"What can Coaches do for you?"*. Harvard Business Review. Vol 87. P.p. 91-99.
- Cross, Kelvin F. & Lynch, Richard L. , (1988). *"The smart Way to Sustain and Define Success"* National Productivity Review, Vol. 8. P.p. 23-33.
- Del Haro (2012). *"El análisis de los resultados del Coaching Ejecutivo: Una propuesta de clasificación"*. Papeles del Psicólogo. Vol. 33. P.p. 221-226.
- De Meuse, Kenneth P; Dai, Guangrong & Lee, Robert (2009). *"Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI?"*. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. Vol. 2. P.p. 117-134.
- Ellinger, Andrea D., Ellinger, Alexander E., and Keller, Scott .B. (2003), *"Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry"*. Human Resource Development Quarterly, Vol. 14. P.p. 435-458.
- Ellinger, Andrea D., Ellinger, Alexander E, Bachrach, DG, Daniel G, Wang, Yu-Lin ; Bas, ABE (2011). *"Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance"*. Management Learning. Vol. 42. P.p. 67-85.
- Elliott, Ray. H. (2005). *"The parameters of specialist professional leadership coaching"*. In A. M. Grant, M. Cavanagh, & T. Kemp (Eds.), Evidence-based coaching : Contributions from the behavioral sciences . Australian Academic Press. Vol. 1. P.p. 111-126.

- Ely, Katherine; Boyce, Lisa A.; Nelson, Johnathan K, Nelson; Zaccaro, Stephen J.; Hernez-Broome, Gina , Whyman, Wynne. (2010). *"Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework"*. The Leadership Quarterly. Vol. 21. P.p. 585-599.
- Evers, Will.J.G., Brouwers, André & Tomic, Welko. (2006). *"A quasi-experimental study on management coaching effectiveness"*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. Vol. 5. P.p. 174–182.
- Felicitas M. Morhart, Walter Herzog, and Torsten Tomczak (2009). *"Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions"*. Journal of Marketing: Vol. 73. P.p. 122-142.
- Feldman, Daniel C. & Moore, D. (2001). *"Career coaching: What HR professionals and managers need to know"*. Human Resource Planning, Vol. 24 P.p. 26-35.
- Feldman, Daniel C. & Lankau, Melanie J. (2005). *"Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research"*. Journal of Management. Vol.31. P.p. 829-848.
- Ford, Robert C.; Latham, Gary P. & Lennox, Gwen (2011). *"Mystery shoppers: A new tool for coaching employee performance improvement"*. Organizational Dynamics. Vol. 40. P.p. 157-164.
- Garman, Andrew N., Whiston, Deborah.L. & Zlatoper, Keneth.W. (2000). *"Media perceptions of executive coaching and the formal preparation of coaches"*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 48. P.p. 155–205.
- Gershman, L.(1967). *"The effects of specific factors of the supervisor-subordinate coaching climate upon improvement of attitude and performance of the subordinate"*. Dissertation Abstracts International. Vol 28 (5-B), 2122.
- Grant, Anthony & Cavanagh, Michael J. (2004). *"Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future"*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Vol. 2. P.p. 1-16.
- Grant, Anthony; Passmore, Jonathan, Cavanagh, Michael J. y Parker, Helen (2010) *"The State of Play in Coaching Today: A Comprehensive Review of the Field"*. International Review of Industrial and Organizational Psychology. Vol.25. P.p.125-167.
- Grant, Anthony & Cavanagh, Michael. (2007). *"Evidence-based coaching: Flourishing or languishing? "*. Australian Psychologist. Vol. 42. P.p. 239-254.
- Grant, Anthony; Curtayne, Linley & Burton, Geraldine (2009). *"Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study"*. The journal of Positive Psychology. Vol. 4. P.p. 396-407
- Gray, David; Ekinci, Yuksel and Goregaokar, Harshita. (2006). *"Coaching SME managers business development or personal therapy? A mixed method study"*. International Journal of Human Resource Management. Vol. 22. P.p. 863-882
- Gray, David E. (2006) . *"Executive coaching – towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes"*. Management Learning. Vol.37, p.p. 475-497

- Gyllensten, Kristina & Palmer, Stephen (2005). *"Can Coaching Reduce Workplace Stress? A Quasi-Experimental Study"*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Vol.3. P.p.75-83.
- Hall, Douglas. T., Otazo, Karen.L., Hollenbeck, George. P. (1999). *"Behind closed doors: What really happens in executive coaching"*. Organizational Dynamics, Vol. 27. P.p. 39-53.
- Haan, Erik; Colin, Bertie; Andrew, D'Á & Sills, Charlotte (2010). *"Clients' Critical Moments of Coaching: Toward a "Client Model" of Executive Coaching"*. Academy of Management Learning & Education. Vol. 9. P.p. 607-621.
- Haan, Erik; Culpin, Vicki y Curd. Judy (2011). *"Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients coaching"*. Personnel Review. Vol. 40. P.p. 24-44
- Hackman , Richard, J. & Wageman, Ruth (2005). *"A Theory of Team Coaching"*. Academy of Management Review. Vol. 30,. P.p. 269–287.
- Heames, James.T. y Harvey, Michael. (2006). *"The evolution of the concept of the executive from the 20th century manager to the 21th century global leader"*. Journal of Leadership and Organizational Studies. Vol 13. P.p. 29-41
- Hernez-Broome, G. (2002). *"In it for the long haul: Coaching is key to continued development"*. Leadership in Action, Vol. 22 . P.p. 14-16.
- Hill, G. (2010). *"Executive coaching: perspectives of effectiveness from executives and coaches"*. Masters by Research Thesis, Queensland University of Technology.
- Hooijberg, Robert & Lane, Nancy (2009) . *"Using multisource feedback Coaching Effectively in Executive Education"*. Academy of Management Learning & Education. Vol. 8. P.p. 483-493.
- International Coach Federation (2012). *"Annual Report"*. Advancing the Art, Science and Practice of Professional Coaching. Lexington, United States.
- Kampa-Kokesch, S., Anderson, M. Z. (2001). *"Executive coaching: a comprehensive review of the literatura"*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 53. P.p. 205-228.
- Kilburg, Richard .R. (1996). *"Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching"*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48(2), 134-144.
- Kincaid, Stephen B. & Gordick, Diana (2003). *"The Return on Investment of Leadership Development Differentiating Our Discipline"* . Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 55 P.p. 47–57
- Kondrasuk, J. N. (1974). *"Conceptual foundations of job enrichment"*. Public Personnel Management. Vol 3. P.p. 35-38.
- Leedham, Mel (2005). *"The Coaching Scorecard: a holistic approach to evaluating the benefits of business coaching"*. International Journal of Evidence-based Coaching and Mentoring. Vol. 3. P.p. 30-44

- Levenson, Alec (2009). *"Measuring and maximizing the business impact of executive coaching"*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research", Vol. 61 P.p. 103-121.
- Ludeman, Kate & Erlandson, Eddie (2004). *"Coaching the Alpha Male"*. Harvard Business Review. Vol. P.p. 58-67
- Luthans, Fred and Youssef, Carolyn M. (2007). *"Emerging Positive Organizational Behavior"*. Journal of Management, Vol. 33. P.p. 321-349.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). *"360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination"*. Human Resource Management, Vol. 4. P.p. 243.
- MacGovern, Joy ; Lindemann, Michael ; Vergara, Mónica; Murphy, Stacey; Barker, Linda & Warrenfeltz, Rodney (2001). *"Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment"*. The Manchester Review. Vol. 6, p.p. 1-9
- Mackie, Doug (2007). *"Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be"*. Australian Psychologist. Vol. 42. P.p. 310-318.
- McGovern, Joy, Lindemann; Michael, Vergara, Monica; Murphy, Stacey; Barker, Linda, & Warrenfelz, Rodney. (2001). *"Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes and return on investment"*. The Manchester Review, Vol.6. P.p. 1-10
- Maier, Norman R.F. & Versen, G (1982). *"Psychology en industrial organizations"*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Natale, Samuel M. & Diamante, Thomas (2005). *"The five Stages of Executive Coaching: Better Process Makes Better Practice"*. Journal of Business Ethics. Vol. 59. P.p. 361-374.
- Olivero, Gerald, Bane, Denise K. y Kopelman, Richard E. (1997). *"Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency"*. Public Personnel Management. Vol. 26. P.p. 461-469.
- Orth, Charles D.; Wilkinson, Harry E. & Benfari, Robert C. (1987). *"The manager's role as coach and mentor"*. Organizational Dynamics, Vol 15, p.p. 66-74
- Ortiz, Carolina & Mendoza, Martha R. (2006) *"El liderazgo transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las empresas"*. Revista Facultad de Ciencias Económicas. Vol. 14 P.p. 118-134
- Passmore, J., & Gibbes, C. (2007). *"The state of executive coaching research: What does the current literature tell us and what's next for coaching research?"*. International Coaching Psychological Review. Vol. 2. P.p. 116-128.
- Peterson, Suzanne J.; Walumbwa, Fred O.; Byron, Kristin & Myrowitz, Jason (2008). *"CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms"*. Journal of Management. Vol. 35. P.p. 348-368.

- Salas, Vicente (2012). Primera sesión “ Fundamentos Básicos de Gestión de las Organizaciones parte II. Master en Gestión de las Organizaciones. Universidad de Zaragoza.
- Seligman, M. E. (2007). *“Coaching and positive psychology”*. Australian Psychologist, Vol. 42. P.p. 266-267.
- Sherman, Stratford y Freas, Alyssa .( 2004).*“The wild west of executive coaching”* Harvard Business Review. Vol. 82. P.p. 82-90
- Sue-Chan, Christina, & Latham, Gary. P. (2004). *“The relative effectiveness of external, peer, and self-coaches”*. Applied Psychology. Vol. 53. P.p. 260-278.
- Scoular, Anne& Linley, Alex. (2006) *“Coaching, goal-setting and personality type: What matters?”*. The Coaching Psychologist . Vol. 2 . P.p.9-11
- Smith, Lee & Sandstrom, Jeannine (1999). *“Executive leader coaching as a strategic activity”* . Strategy & Leadership, Vol. 27 ., P.p. 33 – 36
- Smither, James W., London, Manuel, Flautt, Raymond; Vargas, Yvette & Kucine Ivy (2003). *“Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental study”*. Personnel Psychology. Vol.56. P.p. 23-44.
- Smither, James (2011). *“Can Psychotherapy Research Serve as a Guide for Research About Executive Coaching? An Agenda for The Nexto Decade”*. Journal of Business and Psychology. Vol. 26. P.p. 135-145.
- Sperry, L. (1993) *“Working with executives: Consulting, counseling, and coaching”* . Individual Psychology gy, Vol. 49. P.p. 257-266.
- Thach, Elisabeth C. (2002). *“The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness”*. Leadership and Organization Development Journal. Vol. 23. P.p. 205-214.
- Vidal-Salazar, Dolores; Cordon-Pozo, Eulogio y Ferron-Vilchez, Vera (2011). *“Efficacy of coaching on the processes forbusiness improvement”*. Universa Business Review. P.p. 82-100
- Visser, Max (2010). *“Relating in executive coaching: a behavioural systems approach”*. Journal of Management Development. Vol.29. P.p. 891-901
- Wageman, Ruth (1997) . *“Critical Success Factors for Creating Superb Self-managing teams”*. Organizational Dymanics, Vol. 26. P.p. 49-61.
- Wasylyshyn, K. (2003). Executive coaching: An outcome study. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 55. P.p. 94-106.