



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

FACTORES DE ÉXITO EN UN PROGRAMA DE COACHING EJECUTIVO

Autor: María Guerrero de la Fuente

Director: Laura Gismera Tierno

Madrid
Junio 2018

María
Guerrero
De la Fuente

FACTORES DE ÉXITO EN UN PROGRAMA DE COACHING EJECUTIVO



RESUMEN

Este trabajo de fin de grado explora los factores que han de concurrir en un programa de coaching ejecutivo para que éste sea exitoso. El coaching se trata de una disciplina que, aunque progresivamente está evolucionando hacia la objetivización, se caracteriza por la presencia predominante de elementos cualitativos, y, en concreto, su necesaria flexibilización para la adaptación al coachee y a las características del caso concreto, lo que implica que los resultados, en principio, no están garantizados. Es por ello que se pretende analizar las variables que necesariamente han de verificarse para que cualquier proyecto sea exitoso, indicando a tal efecto los elementos que son imprescindibles en todo programa para que éste pueda alcanzar los objetivos planteados. Para ello, se estudiará la literatura experta, determinando los factores elementales para el éxito, examinando sus características y su incidencia en el resultado. En este sentido, se expondrán las condiciones que han de cumplirse respecto del coach, el coachee, la relación que entre ambos se instaura con motivo del coaching, es decir, el proyecto en concreto, y el contexto en el que éste se llevará a cabo. De esta forma, haremos referencia a todos aquellos aspectos del coaching ejecutivo que pueden tener incidencia sobre los resultados del mismo, identificando los elementos críticos y delimitándolos para poder precisar qué características deben verificar para favorecer el efecto positivo de aquél, tanto en el ámbito personal de quien participa directamente, como en la organización en que se lleva a cabo y sus trabajadores, o, en otras palabras, en el coachee y en el cliente.

ABSTRACT

This final project explores the factors that must be present in an executive coaching program in order to be successful. Coaching is a discipline that, even though it has been progressively evolving towards objectification, is characterized by the predominant presence of qualitative elements, and, in particular, its necessary flexibility for adapting to the coachee and the characteristics of the specific case, which implies that the results are not guaranteed. That's the reason why it is intended to analyze the variables that necessarily have to be verified for any project to be successful, indicating for this purpose the elements that are essential in any program so that it can achieve the objectives initially set. For that purpose, the expert literature will be studied, determining the elementary factors for achieving the objectives of the program, examining its characteristics and its

impact on the result. In this sense, the conditions to be met regarding the coach, the coachee, the relationship between the two is established for coaching, that is, the specific project, and the context in which it will be carried out, will be presented. We will refer to all those aspects of executive coaching that may have an impact on the results of the same, identifying the critical elements and describing them so as to be able to specify which characteristics should be verified in order to favor the positive effect of that, both in the personal field of the person that participates directly, as in the organization in which it is carried out and its employees, or, in other words, in the coachee and in the client.

PALABRAS CLAVE

Coaching Ejecutivo, Factores de éxito, Variables del Coaching, Proceso de Coaching.

KEY WORDS

Executive Coaching, Success factors, Coaching Variables, Coaching Process.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	2
A. Objetivos	2
B. Metodología	2
C. Estado de la cuestión	3
a. Qué es el coaching.....	3
b. Porqué el coaching.....	3
c. Cualificaciones no claras.....	4
d. Dependencia del éxito en el contexto.....	5
e. Literatura respecto a los factores de éxito en el coaching.....	6
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MARCO TEÓRICO	7
A. Las partes del proceso de coaching:	7
B. Resultados del Coaching:	8
a. Resultados relativos al cambio en los rasgos personales	9
b. Resultados relacionados con el cambio en comportamientos o variables ligadas al desempeño	11
c. Resultados sobre los indicadores de negocio	12
3. LOS FACTORES DE ÉXITO EN EL COACHING	14
A. Variables relativas al coach	14
a. Capacitación formal y referencias:	14
b. Formación en otras áreas:	15
c. Estrategias de comunicación:	15
d. Empatía:.....	16
e. Compromiso.....	17
f. Desarrollo socioemocional adecuado:.....	17
g. La influencia de la condición de interno o externo del coach	18
B. Variables relativas al coachee	18
a. La elección del coachee	18
b. Voluntad de cambio.....	19
c. Compromiso.....	19
C. Variables relativas al contexto	20
a. Crear una cultura de coaching.....	20
b. El respaldo organizacional al programa.	21
D. Variables relativas a la relación	21
a. La confidencialidad	25
b. El seguimiento.....	26
c. El enfoque organizacional.....	27
d. El respeto a la individualidad del ejecutivo.....	27
e. El feedback.....	28
f. La empatía	29
4. CONCLUSIONES	31
5. BIBLIOGRAFÍA	34

1. INTRODUCCIÓN

A. Objetivos

Valor que se pretende aportar: dar luz a la oscuridad existente sobre los factores de cualificación de un programa de coaching. En concreto:

- Analizar resultados del coaching: cualitativos y cuantitativos
- Identificar los factores que inciden sobre la consecución de dichos resultados.

B. Metodología

Con el fin de alcanzar los objetivos antes expuestos, llevaremos a cabo una investigación explicativa, puesto que el propósito de este estudio, como se ha expuesto en el apartado anterior, consiste no solo en describir el coaching ejecutivo y sus resultados sino además tratar de explicar los elementos que determinan efectivamente su éxito.

Aunque para llevar a cabo un análisis exhaustivo sería necesario hacer uso de técnicas cualitativas y cuantitativas, debido a la enorme limitación de medios y espacio, no podremos llevar a cabo ninguna de ellas, ya que la muestra habría de ser de un tamaño considerable y suficiente para abarcar no solo los posibles resultados sino además todos los posibles desenlaces, de tal forma que pudiera llegarse a conclusiones precisas, con un margen de error aceptable.

Por todo ello, vamos a servirnos de la literatura ya escrita, que, por los recursos de que disponían sus autores, sí ha podido dar solución a las limitaciones planteadas. No obstante, a pesar de que el coaching en general sí ha sido desarrollado en numerosos estudios con gran detalle, en lo que se refiere al objeto concreto de este estudio, la información recogida es escueta y dispersa, puesto que no existen investigaciones específicas al respecto, o al menos, no con suficiente autoridad y envergadura. Precisamente por este motivo, para llevar a cabo la búsqueda de información emplearemos cuatro perspectivas complementarias: estratégica, de gestión empresarial, de gestión de personas y psicológica. Se pretende así obtener una percepción global de la doctrina, esencial para el enfoque global que se pretende.

Las palabras clave empleadas han sido: “Executive Coach” “Executive Coach Effectiveness”, “Coaching Effectiveness”, “Leadership” “Transformational Leadership” “Executive Coaching Strategy”, “Coaching process efficiency”, “Eficacia del Coaching”, “Ventajas del Coaching para el liderazgo”, “Coaching para líderes”, “Feedback”. Los booleanos empleados al efecto fueron: “Transformational Leadership AND Executive Coaching”, “Coaching Process AND Productivity”, “Coaching ejecutivo AND Analisis Resultados”, “Voluntad AND Compromiso AND Coaching”.

Se ha acudido a las bases de datos Google Scholar, Psycodoc, Academic Search y Web publicado.

C. Estado de la cuestión

a. **Qué es el coaching**

Todos los autores identifican una serie de elementos esenciales en el coaching, a partir de los cuales ha de fundamentarse la definición de este concepto: se trata de una forma de comunicación entre dos personas, coach y coachee, caracterizada por la atención personal de aquél a éste y el empleo de técnicas y herramientas destinados a la consecución de resultados (Kilburg, 1996) (Kombarakaran, 2008). A partir de aquí, en la literatura podemos dar con numerosas aproximaciones a lo que es el Coaching, distinguiéndose varias escuelas según se dé más o menos peso a alguno de los citados elementos. James Selman, pionero en esta ciencia, establece, desde una perspectiva centrada en los resultados, apoyado por la International Coach Federation, que es “la relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas” (Selman, 1989). Otros expertos en la materia se justifican en la mayor relevancia del método empleado, como por ejemplo la Escuela Europea de Coaching. Desde un enfoque distinto, John Whitmore, igualmente pionero de la disciplina, establece que “El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño” (Ortiz de Zárate, 2010).

En concreto, el coaching ejecutivo es aquel que se aplica en el seno de una empresa a un ejecutivo de la misma, para fomentar el desarrollo de determinadas competencias y comportamientos y mejorar su calidad de vida profesional, si bien normalmente, por las características del proceso, se transfiere al ámbito personal del coachee. En todo caso, como advierten Sherman y Freas (2004), el coaching ejecutivo incide no solo en el individuo y su actuación, sino que además tiene implicaciones directas para la empresa en la que trabaja, a nivel organizacional, por lo que sería un error equipararlo a otros tipos de coaching o incluso a la psicoterapia.

b. **Porqué el coaching**

Esta aproximación al concepto nos permite identificar con cierta facilidad cuál es su función última: favorecer el máximo desarrollo de las habilidades del individuo. En la sociedad actual se concibe al trabajador como “célula viva del organismo empresarial que actúa con plena capacidad en el desarrollo de la función que debe cumplir” (Molano, 2000), en una sociedad caracterizada por la búsqueda del liderazgo empresarial, donde la competencia es un elemento esencial en los mercados, el coaching se convierte en la herramienta óptima para multiplicar la productividad de la empresa sin necesidad de un aumento del personal (Useche, 2004). Así las cosas, este proceso, en cuanto “facilita la adquisición de nuevas habilidades, perspectivas, herramientas y conocimiento mediante el apoyo, estimulación y feedback en un contexto organizacional” (García, 2012), puede proporcionar numerosas ventajas a la empresa.

Además, la forma en que la estructura organizacional de la empresa se configura hoy en día, donde los esquemas jerarquizados han perdido fuerza hacia una forma más horizontal, ha hecho que el trabajo de los empleados no se contemple como un mero

capital, sino como una verdadera aportación a la empresa. Así surgen lo que Peter F. Drucker llama trabajadores del conocimiento, que se comportan como sus propios directores y son quienes, voluntariamente, deciden en qué empresa quieren trabajar, haciendo que el concepto de “lealtad empresarial” quede desdibujado frente al interés personal (Drucker, 1999). Las diferentes organizaciones se centran entonces en fomentar su atractivo a ojos del trabajador, para que éste las escoja, y en diseñar nuevas formas con las que mantener la motivación de sus empleados e incluso intensificarla para que den lo mejor de sí mismos en favor de la empresa. Por ello, los ejecutivos a cargo del personal deberán tener las aptitudes necesarias para estimularlo y, sobre todo, para lograr materializar todo su potencial intrínseco en beneficio de la empresa.

c. Cualificaciones no claras

Para ser un profesional del coaching no existen barreras de entrada, puesto que no hay claridad acerca de títulos que cualifiquen suficientemente o al menos que garanticen con certeza que estamos ante un experto. Así, cuando las primeras organizaciones se lanzaron en la búsqueda de un coach con el que apoyar a sus directivos, se encontraron en una situación complicada: la alta demanda de puestos se veía confrontada con el hecho de que no existían criterios objetivos válidos que ayudaran a discernir entre unos y otros (Sherman & Freas, 2004). Esta situación ha favorecido enormemente a lo que se conoce como “intrusismos”, es decir, a la entrada de agentes que, sin tener formación ninguna en el ámbito del coaching, y basándose en sus conocimientos en un área concreta, prometen ser coaches eficaces, validándose en su experiencia anterior y su reputación dentro de dicha área profesional. El efecto de estos “intrusos” fue, especialmente nefasto en un principio, pues la falta de formación llevaba en muchos casos a hacer promesas inalcanzables o a ser incapaces de cumplir con los objetivos fijados, haciendo que el prestigio de los resultados de programas de coaching fuera cada vez más negativo.

La preparación profesional se convierte entonces en un tema tabú, condicionado por dos elementos básicos: la falta de escuelas oficiales que ofrezcan titulaciones legítimas y las numerosas academias que falsamente aseguran proporcionar un aprendizaje de gran nivel. Es precisamente la convergencia de estos ingredientes la que hace que tanto coach como coachee vean complicado probar y verificar, respectivamente, la cualificación de aquél. Todo ello se ve agravado por el hecho de que, como reconocía la directora de Coaching ejecutivo de Deloitte USA, para comprobar la competencia de un coach no es posible realizar una evaluación de carácter cuantitativo, sino que ésta deberá necesariamente ser cualitativa, que, por su naturaleza, siempre será en cierta forma subjetiva (Sherman & Freas, 2004).

Si bien, la doctrina en este punto es unánime al considerar que el coaching está siendo objeto de una profesionalización cada vez mayor, de manera que, aunque aún falta mucho camino por recorrer, la preparación especializada se está objetivizando progresivamente. Esta nueva tendencia se ha visto considerablemente potenciada por la aparición de asociaciones nacionales, como, por ejemplo, la ASESICO (Asociación Española de Coaching) e internacionales, como la escuela internacional OlaCoach o la ICF

(International Coach Federation), que han diseñado sistemas de homologación de la preparación necesaria, de manera que es más fácil determinar si un coach está suficientemente capacitado o no (Álvarez Rodríguez de la Torre, 2010).

d. Dependencia del éxito en el contexto

Las características del coaching han favorecido su expansión a diferentes ámbitos como la sanidad, el deporte o la empresa (Herrera, 2006), logrando la consecución de una enorme variedad de objetivos (Martínez González, 2011). Esto se debe precisamente a la flexibilidad de este método, así como al gran número de herramientas de que dispone para llevarse a cabo. No obstante, no todas ellas son aplicables de manera universal; es preciso discriminar entre cuales son óptimas y cuáles deben desecharse, pues cada sector tendrá su propia demanda, a la que el coaching deberá adaptarse. En otras palabras, la metodología a elegir estará necesariamente condicionada por el contexto en el que se pretenda actuar, ya que se trata de un sistema fundamentalmente basado en la comunicación, las experiencias y las vivencias (Martínez González, 2011). Esta relación se predica no solo para determinar qué coaching vamos a implantar en cada caso (coaching sanitario, coaching deportivo, coaching ejecutivo...), sino también para definir de manera precisa cuales son los instrumentos de los que se va a hacer uso en un programa concreto.

En el ámbito específico del coaching ejecutivo, esta dependencia del contexto se acentúa, pues la finalidad última de éste es modificar la situación actual de una determinada empresa. Se trata, por tanto, en palabras de Bou-Pérez (2007) de “un proceso orientado al cambio” que “está centrado en la situación presente” (Bou Pérez, 2009). Es decir, está necesariamente ligado al contexto en que va a aplicarse, pues depende de él en su planificación, evolución y resultados. Por otro lado, parece evidente que, dado que el coaching se desarrolla en un ambiente determinado, en un momento y espacio concretos, deberá modelarse lo suficiente para adaptarse a las circunstancias donde tiene lugar (Vidal Salazar, Cordón-Pozo, & Ferrón-Vilchez, 2011), ya que se pretende un “efecto dominó” que no sólo incida sobre el directivo que lo recibe directamente sino que también afecte, aunque indirectamente, al personal que aquél tiene bajo su cargo.

Muchos autores, como por ejemplo Lagomarsino (2006) o Martínez González (2011), hacen hincapié en la necesidad ineludible de adaptar el coaching al contexto concreto en que se practica, definiendo éste como el conjunto de recursos disponibles, necesidades, experiencias, tradiciones y costumbres de todos los agentes involucrados, es decir, tanto la organización en general como la plantilla de trabajadores de la misma, incluyendo, como es lógico, a aquél que va a participar directamente en el programa.

Así, para diseñar un programa de coaching susceptible de aplicación es imperioso tener en consideración cada uno de estos componentes, que habrán de condicionar necesariamente el diseño y la gestión del proceso de coaching que finalmente se ejecute (Martínez González, 2011).

e. Literatura respecto a los factores de éxito en el coaching.

La doctrina se ha pronunciado en numerosas ocasiones sobre el coaching, apoyándolo o, en ocasiones, tratando de hundirlo. En concreto, son abundantes las investigaciones realizadas acerca de los resultados y los motivos que lo respaldan, pero, en cambio, el número de autores que ha tratado de determinar los elementos críticos para el éxito del coaching es considerablemente inferior. Gran parte de la literatura se manifiesta acerca de dichos factores, pero lo hace de manera indirecta o en estudios cuyo objeto principal no es ese. En todo caso, cabe destacar que absolutamente toda la literatura consultada para la elaboración de este estudio coincide en afirmar rotundamente que no existe un único factor determinante del éxito de un proyecto de coaching, sino que solo a partir de la confluencia de unas circunstancias, agentes y elementos concretos podrá llegarse a la consecución de los objetivos inicialmente planteados.

Por todo lo anterior, a lo largo de este proyecto hemos tratado de abarcar la mayor cantidad de papers posible, con las limitaciones de espacio y medios expuestas anteriormente, para englobar de la forma más amplia posible las distintas posiciones al respecto, y tratar de identificar cuáles son los elementos que inciden en el buen término de un programa concreto.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MARCO TEÓRICO

A. Las partes del proceso de coaching:

Un programa de coaching es, al fin y al cabo, la implementación de una serie de intervenciones personales entre un coach y un ejecutivo (o un grupo reducido de ellos), en el seno de una organización, que normalmente es quien ha contratado los servicios de aquél. Podemos entonces identificar una relación en la que participan los tres sujetos y que los vincula; una unión triangular Coach-Coachee-Cliente que determinará en gran medida los resultados a esperar en cada caso. Será necesario definir la última figura, pues su aparición como elemento esencial es relativamente nueva (Sherman & Freas, 2004) y compleja. Una primera aproximación al concepto de cliente sería la de “aquél que contrata los servicios del coach”. Sin embargo, esta figura es más amplia que eso dado que comprende no solo a quien conviene el programa en cuestión, sino también a todo el conjunto de personas interesadas en los resultados del programa, entre los que encontramos, además de la propia empresa contratante, a todos los superiores, directos o indirectos, del coachee y el departamento de recursos humanos, así como aquellos que están a cargo de aquél (Sherman & Freas, 2004).

Por las implicaciones que tiene en el desenlace del programa de coaching en cuestión, es necesario conocer el funcionamiento de este triángulo para así poder manejarlo con eficiencia, pues no hemos de olvidar que su objetivo primordial es “producir aprendizaje, cambio de conducta y crecimiento en el individuo para el beneficio económico” (Sherman & Freas, 2004) de la empresa. Solo cuando esta cadena se manipula correctamente todos los involucrados alcanzarán los fines inicialmente perseguidos, es decir, la gestión del vínculo coach-coachee-cliente determina el éxito. Nos valemos del ejemplo que plantean Sherman y Freas (2004), pues nos parece especialmente clarificador de la importancia de esta relación triangular:

“Saphra Marker (...), vicepresidenta ejecutiva de una importante empresa de servicios financieros: previsor, racional, extremadamente competente y volátil. Cuando comenzó su coaching, era candidata a ser promovida a un alto puesto en el consejo de liderazgo de la empresa. Su jefe, Will Powers, era partidario más fuerte pero también percibía significativos problemas de desarrollo. La empresa estaba dedicada al trabajo en equipo, pero Saphra, una impetuosa ex contadora, era reticente a compartir recursos, con frecuencia mordaz con sus colegas y a menudo “demasiado ocupada” para desarrollar a sus subordinados. Algunos de sus colegas la estaban evitando conscientemente en un duelo no declarado que estaba echando a perder trabajo importante. El cliente decidió involucrarse. Will le pidió a un especialista de recursos humanos que consiguiera un coach a Saphra. De una lista seleccionada por recursos humanos para ajustarse a sus necesidades, Saphra escogió a alguien con quien trabajar. El coaching convenció a Saphra de hacer una evaluación. Su feedback de 360 grados confirmó sus sobresalientes capacidades y los problemas que Will había observado. Analizando el feedback con su coach, Saphra se percató de que su conducta

estaba inhibiendo su progreso. Como la mayoría de los individuos orientados, se sintió herida por las verdades sin ambages y necesito valor y apoyo para enfrentarse a sí misma. Pero una vez que dirigió el feedback, estuvo dispuesta a cambiar. Junto con su coach, se centró en tres áreas: mantener la compostura bajo presión, servir como mentora a sus subalternos directos y desarrollar relaciones de más confianza con sus colegas.

Saphra llevó el plan de coaching a Will, y tras incorporar sus sugerencias, obtuvo su aprobación. Luego ella y su coach comenzaron a trabajar juntos en privado. El coach le pidió llevar un diario donde indicara cada vez que perdía la calma, junto con la persona involucrada, la provocación, sus respuestas y el resultado. Al discutir sus problemas con más o menos sinceridad con Will y sus colegas, Saphra creó más o menos sinceridad con Will y sus colegas, Saphra creó una red de personas interesadas en apoyar su crecimiento. Fue algo simple pero suficiente para ayudarla a salir del hoyo. Para el fin de su periodo de coaching, Saphra creó una red de personas interesadas en apoyar su crecimiento. Fue algo simple pero suficiente para ayudarla a salir del hoyo. Para el fin de su periodo de coaching, Saphra había llegado a dominar la mecánica básica de mantener la calma, servir de mentora a sus subalternos y fortalecer las relaciones con los colegas. Además, había adquirido una valiosa nueva habilidad: la capacidad de monitorear su conducta y ajustarla conscientemente según fuera necesario. Y ciertamente obtuvo la promoción. EN este caso, el coaching funcionó porque la naturaleza triangular de la relación de coaching fue reconocida desde el principio. El coach se enfocó en los objetivos de negocios. Will ayudó a dar forma a esos objetivos. Y significativamente, Saphra estuvo determinada a aprender y cambiar”.

No obstante, esta relación trilateral no es lo único que hemos de analizar a la hora de determinar los factores de éxito de un programa de coaching, pues, como en toda comunicación el contexto es determinante en la planificación y el desarrollo. Por tanto, dado que, como hemos ido exponiendo en las páginas anteriores, el coaching es una forma de comunicación dirigida a hacer efectivo el potencial de las personas, el contexto será también un componente esencial a la hora de programar y ejecutar un programa de coaching en el seno de la empresa.

B. Resultados del Coaching:

La realidad es que no todos los programas de coaching son exitosos, y sus resultados dependerán de muchas variables, que son precisamente las que analizamos en este trabajo. En todo caso, para poder llevar a cabo una evaluación, es necesario examinar el impacto que ha tenido en la empresa. Hay que plantearse qué cabe esperar del coaching ejecutivo... ¿Una mejora del ambiente laboral? ¿Un aumento de la productividad general de la empresa? Son muchas las posibles consecuencias que un equipo podría desear obtener, sin embargo, éstas son en muchas ocasiones meras ilusiones, consecuencia de la falta de conocimiento.

En este sentido, la doctrina aparece dispersa, de manera que, por un lado encontramos autores que defienden que los resultados no son meramente cualitativos, sino que son susceptibles de cuantificación y, por otro lado, una corriente que sostiene que los resultados no son cuantitativamente mensurables (Feldman & Lankau, 2005), porque el fundamento de esta técnica son el diálogo y las técnicas de comportamiento humano por lo que sería contrario a su propia naturaleza.

En todo caso, parece que sí es una realidad consensuada que el primer cambio afecta directamente al ejecutivo y en sus disposiciones internas, lo que al final se refleja en una modificación de comportamientos que, en último extremo lleva a variaciones en los resultados de negocio. Si bien, como decíamos antes, la forma de apreciar la relevancia de cada elemento de la serie temporal es dispersa.

Por tanto, de acuerdo con Zenger y Stinnett (2015), podríamos dividir el impacto del coaching en tres vertientes de la empresa: el efecto en los rasgos personales, en el comportamiento o variables ligadas al desempeño, y, por último, en los resultados de la empresa, es decir, en los indicadores de negocio. Antes de centrarnos en ellas individualmente, hemos de destacar que han sido pocas las investigaciones realizadas con una metodología cuantitativa, siendo la mayoría de los estudios de carácter cualitativo (realizados principalmente mediante entrevistas).

a. Resultados relativos al cambio en los rasgos personales

La primera manifestación de los efectos del coaching se produce sobre el propio sujeto del proyecto; el coachee, que es quien vive la evolución en primera persona, producto de su trabajo con el coach. Éstos pueden dividirse en cinco categorías principales: desarrollo de nuevas actitudes, mejora de la autoconfianza, aumento de la sensibilidad interpersonal, incremento en la madurez emocional y reducción del estrés laboral.

i. Desarrollo de nuevas actitudes

El coaching es, al fin y al cabo, una herramienta que permite desarrollar las fortalezas del individuo, haciendo que éste sea capaz de plasmar todo su potencial. Esto implica que el coachee no solo debe mejorar las habilidades que ya maneja, sino que, a su vez, debe desarrollar nuevas habilidades y competencias profesionales (Fontana Abad, Robledo Poma, & Juárez Pérez, 2011). Por eso, el coach debe hacer especial hincapié, como veremos, en el autodescubrimiento, ya que éste implica conocerse a sí mismo para comprender lo que uno es capaz de hacer y ponerlo en práctica de la mejor manera posible. De esta forma, no solo se favorece a la generación de cambios dentro de la persona, sino que, a su vez, se genera una actitud positiva hacia el proceso, que incide en los resultados del mismo significativamente (Gegner, 1997).

ii. Autoconfianza.

Con la conquista de los objetivos a corto plazo, el coachee empieza a sentir, como ya hemos expuesto, una actitud positiva hacia el proceso. Ésta a su vez aumenta su autoestima, de manera que el sujeto confía cada vez más en sus posibilidades, en su

capacidad y en sus actitudes, es decir, en sí mismo. Los beneficios de la autoconfianza para la empresa son desde que apareciera la teoría de los trabajadores del conocimiento de Peter F. Drucker ampliamente aceptados, por cuanto se ha probado que permiten al individuo desenvolverse con mayor soltura en su faceta profesional.

En el caso concreto de los ejecutivos, la utilidad radica en que les permite delegar con una mayor seguridad y planificación. De esta manera, por un lado, los subordinados adquirirán mayores responsabilidades, aumentando las posibilidades de crecimiento personal y laboral, y el ejecutivo podrá dedicar su tiempo a otras funciones de mayor importancia (Whitmore J. , 2003). Por otro lado, al incrementar las responsabilidades de las personas a su cargo de manera lógica (pues en otro caso sería contraproducente ya que generaría situaciones de estrés y conflicto en el equipo) éstos desarrollarán también su propia confianza, multiplicando los efectos del coaching, como veremos en el apartado correspondiente.

iii. Incrementar la madurez emocional

El autoconocimiento es la esencia de la inteligencia emocional pues solo cuando una persona es capaz de comprenderse a sí mismo puede evaluar sus emociones y trabajar con ellas de forma óptima, pues, al fin y al cabo, consiste en “ser consciente de las emociones que sentimos en un momento determinado y entender cómo nos afectan personalmente y a los demás” (Berenguer, 2018).

Esta madurez emocional es crítica para quienes dirigen un equipo, como los directivos, pues deberán manejar no solo sus propias emociones sino también las de sus subordinados, lidiando con las “negativas” que pueden dificultar el desarrollo profesional y las “positivas”, que lo favorecen (Albaladejo, 2010). En este sentido, el directivo, a través del coaching, aprenderá a beneficiarse de éstas y transformar aquellas en instrumentos útiles para el equipo, es decir, a gestionarlas bien para que las “positivas” puedan ser aprovechadas y las “negativas” sean constructivas.

iv. Sensibilidad interpersonal; técnicas de comunicación con otros

El coaching es “lo que permite al directivo aprender ‘transformándose’ en el trabajo y llegar a ser un líder auténtico” (Abarca, 2013). Y como tal, incide necesariamente en la sensibilidad interpersonal del coachee y en sus técnicas de comunicación, los dos elementos esenciales para el buen liderazgo. De esta manera, desde la perspectiva moderna de la organización, en la que los directivos ya no son jefes autoritarios sino líderes, la preocupación por la sensibilidad interpersonal y las técnicas de comunicación de los mismos se convierte en un elemento clave para la empresa. Veámos en el apartado anterior como la madurez emocional adquiere un papel crítico para la gestión del personal. Pues bien, la sensibilidad interpersonal es la otra cara de la moneda, por cuanto es la capacidad de identificar las diferencias entre los individuos, comprenderlas y trabajar con ellas de forma positiva, evitando de esta manera que se creen “barreras sociales entre las personas” (Whetten & Cameron, 2015). El coaching, a través de la introspección, proporciona los instrumentos necesarios para corregir la tendencia de interactuar con otras personas de cierta manera, contribuyendo a la creación de nuevos

hábitos positivos en las relaciones del coachee, de manera que éste contribuya a la creación de un ambiente de trabajo positivo.

Por otro lado, debe destacarse la importancia del desarrollo de las técnicas de comunicación de los directivos. Se ha hecho referencia en numerosas ocasiones a la importancia de la comunicación entre el coach y el coachee a la hora de ejecutar un programa de coaching ejecutivo, por cuanto es el medio a través del cual se desarrolla todo el proceso. De esta forma, a través del proyecto en concreto, el ejecutivo adquiere un mayor grado de desenvoltura comunicativa con el coach que más tarde empleará con sus subordinados. Es decir, a través de esta metodología, el sujeto favorece su capacidad de comunicación efectiva, principalmente en lo que respecta al lenguaje corporal, mejorando su sintonización con “las palabras o expresiones clave y la tonalidad de voz de la otra persona” (Ballesteros Sanchez, 2017).

v. Reducir el estrés laboral

El fenómeno del estrés ha adquirido progresivamente una mayor importancia, debido a las implicaciones que conlleva en el ámbito personal y en el laboral (Peiró, 2001). De esta manera, el interés de las organizaciones ha aumentado considerablemente, haciendo necesario conocer y comprender este fenómeno para poder ponerle soluciones adecuadas.

Desde una perspectiva financiera, el estrés es uno de los grandes “fantasmas invisibles” que amenazan la productividad de un ejecutivo, pues se trata de una conducta involuntaria del individuo que la compañía no puede eliminar por completo. Precisamente, la efectividad del coach en este punto radica en hacer al ejecutivo consciente de los estresores a los que se ve expuesto y enseñarle a trabajar con ellos. Es decir, a través del coaching éste toma consciencia de los estímulos que provocan en él la sensación de estrés, y proporcionándole determinadas herramientas que puede utilizar para modificar su comportamiento frente a ellos, permitiéndole reaccionar de una forma más positiva y constructiva.

Esto se traduce en que el coachee alcance sus niveles de máxima productividad, pues, en este sentido, son numerosas las investigaciones que concluyen que un empleado cuando es feliz es más productivo y rentable para la empresa que cuando está triste, o deprimido (Oliver, 2015).

b. Resultados relacionados con el cambio en comportamientos o variables ligadas al desempeño

En lo que respecta al desempeño, la consecuencia más interesante es el aumento de la eficacia del coachee, pues se incrementa su productividad notoriamente. De hecho, Zenger y Stinnett (2015) defienden que este incremento puede comprobarse mediante cualquier indicador o ratio, sea cual sea el que emplee la organización en concreto, siempre que el ejecutivo reciba coaching de manera regular, porque, dicen, le permite priorizar los objetivos concentrando sus recursos en los que tienen mayor importancia.

Un segundo aspecto en el que el coaching incide muy positivamente es el liderazgo, contribuyendo de esta manera a la cohesión de los equipos y al mejor desarrollo individual

de todos los trabajadores a cargo del coachee. En este sentido, muchos autores, como Calvo (2009) o Aragón y Uña (2009), han defendido que el coaching es una herramienta eficaz en el desarrollo de las competencias de liderazgo de los ejecutivos. No obstante, la posición no es unánime pues, por ejemplo, la investigación de Kampa Kokesh no es tan optimista, pues sólo encontró mejoras en “una de las dimensiones del liderazgo transaccional evaluada por el Multifactor Leadership Questionnaire” (De Haro García, 2012).

Por otro lado, también puede hacerse referencia a un avance en las capacidades de aprendizaje, pues el coaching conlleva por su naturaleza “la habilidad de saber escuchar, observar y proveer de oportunidades de aprendizaje que potencien la autonomía y la creatividad” (Fuenzalida, 2005).

c. Resultados sobre los indicadores de negocio

La expresión última del coaching la encontramos en los indicadores de negocio, que son los que al final manifiestan si los resultados anteriormente expuestos han tenido a su vez un impacto organizacional.

Así, autores como Kampa-Kokesh y Anderson (2001) o McGovern et al (2001) defienden que la relación entre tiempo-inversión-impacto es muy positiva, pues el coaching incide significativamente en algunos indicadores de negocio.

Es de esperar que efectivamente, un incremento en la eficacia individual del individuo incida positivamente en las cifras de negocio. Y, en este punto, cabe destacar la teoría de Peter F. Drucker, que defiende que “si una organización era capaz de aumentar la productividad de los empleados en un 10%, las ganancias de la organización se doblarían” (Zenger & Stinnett, 2015) . Si bien, a pesar de que las cifras pueden no ser precisas, es cierto que un cambio en la productividad sí tiene consecuencias visibles en las ganancias de una compañía ya que, si el sueldo del ejecutivo se mantiene fijo, los costes fijos no se verían alterados, de manera que todo el exceso de beneficios generado contribuiría directamente al incremento del resultado de la empresa (Zenger & Stinnett, 2015).

Por tanto, la cuestión se traslada a corroborar que, efectivamente, es rentable invertir recursos en un programa de coaching ejecutivo. La doctrina hace una aproximación a esta cuestión a través del retorno de la inversión esperado (ROI). Sobre este tema hay mucho escrito; numerosas investigaciones han explorado este extremo en sus diferentes vertientes por lo que las conclusiones son dispersas, aunque todas positivas (Bayon, Cubeiro, Romo, & Sainz, 2006) (McGovern, y otros, 2001) Y, desde una perspectiva más específica, cabe destacar el estudio de Jack Philips (2005), que demuestra a través del ROI que el coaching contribuye de manera efectiva a la creación de valor de la empresa (De Haro García, 2012).

No obstante, algunos autores como Vásquez Garzón (2012) recalcan que, aunque en base a las cifras de ROI el coaching se presente como una buena inversión, ésta no puede ser la única herramienta que se maneje, sino que será necesario hacer una aproximación desde

otras perspectivas para verificar en cada caso concreto si verdaderamente es una decisión óptima.

A pesar de todo lo expuesto anteriormente, es imperioso recordar que los resultados que cabe esperar variarán considerablemente atendiendo a la naturaleza de la organización en la que se implementen, siendo distintos para las Pymes y las grandes empresas. En este ensayo, nos centraremos en los factores para el éxito del coaching en las grandes empresas.

3. LOS FACTORES DE ÉXITO EN EL COACHING

Para analizar los factores de éxito, y siguiendo a Diaz y Rossi (2005), vamos a realizar un estudio desde cuatro perspectivas: el coach, el coachee, el contexto y la relación, pues así podremos aproximarnos más profundamente a la realidad de un programa de coaching ejecutivo.

Si bien, en todo caso consideramos necesario recordar que es unánime en la doctrina la afirmación de que no existe ningún elemento que de por sí pueda garantizar el éxito, siendo necesario que concurran todos, o al menos la mayoría, en su conjunto.

A. Variables relativas al coach

Las variables relativas al coach son las más numerosas pues es, al fin y al cabo, quien debe ejecutar el programa profesionalmente. No existe un listado universalmente aceptado de características que deba verificar un coach para garantizar el éxito de su actividad, ni credenciales que permitan identificar a los mejores coaches. No obstante, la doctrina sí se ha pronunciado al respecto, señalando una serie de competencias “básicas” sin las que el éxito sería verdaderamente improbable. De esta manera, procedemos, sin carácter exhaustivo, a realizar una relación de éstas:

a. Capacitación formal y referencias:

Como exponíamos en un principio, el coaching ha sido víctima en numerosas ocasiones de oportunismos comerciales, de manera que personas procedentes de otras áreas irrumpían en el mundo del coaching prometiendo resultados basados en sus experiencias anteriores. Todo ello sumado al hecho de que eran numerosos los programas que decían preparar a coaches de gran nivel cuando en realidad no era más que humo. En España, en palabras de Álvarez Rodríguez de la Torre, “esta situación se agravaba por la falta de centros de referencia donde formarse” (Álvarez Rodríguez de la Torre, 2010).

No obstante, todos los autores investigados para este proyecto afirman rotundamente que el coaching está siendo objeto de profesionalización, de manera que cada vez más se cuentan con criterios objetivos que permiten distinguir entre los buenos coaches y los malos. Así, podemos encontrar algunas asociaciones que, con mayor o menor apoyo de la doctrina, pretenden normalizar las competencias necesarias de estos profesionales diseñando titulaciones académicas específicas que pretenden dar la formación, experiencia y aptitudes que con carácter general se consideran básicas para un coach.

En todo caso, a pesar de que la evolución hacia la objetividad es generalmente aceptada, es igualmente destacable que se trata de un desarrollo lento, dado que aún predomina el empleo de criterios subjetivos, por lo que parece que las referencias siguen teniendo un importante papel a la hora de seleccionar un coach u otro. En este sentido, las referencias son una forma de contrastar la experiencia evitando abstracciones y posibles falsedades. Si bien no hemos de olvidar que, como venimos repitiendo a lo largo de este estudio, la riqueza del coaching radica en un proyecto individualizado y adaptado al caso concreto,

por lo que las referencias, aunque son importantes, son solo una guía, no pueden ser criterios determinantes porque el mejor coach para una empresa o para un individuo puede no serlo para uno diferente.

b. Formación en otras áreas:

Para una formación completa y poder obtener resultados prácticos relevantes, es necesario que el coach posea conocimientos complementarios a su formación en coaching. No debemos confundir la formación en otras áreas con los llamados “intrusismos” pues en este último caso, el que se hace llamar coach carece de conocimientos adecuados sobre el coaching y solo cuenta con formación en otros ámbitos que antes ejercía de manera profesional, valiéndose de la fama que en éstos le precedía como referencia. La capacidad de integrar diferentes áreas de conocimiento es esencial, ya que de esta manera el coach podría tener una perspectiva global y contribuir de una forma general a los objetivos del coachee y del programa en cuestión, tal y como defiende Stevens (2005).

El fundamento de este factor se encuentra precisamente en la posición y función del coach, que es colaborar al desarrollo del potencial del ejecutivo, contribuyendo a fortalecer sus capacidades “no solo desde el punto de vista competencial (saber cómo tomar decisiones), sino también desde la perspectiva afectiva o emocional (teniendo en cuenta los aspectos psicológicos) y la social (contando con los efectos que las decisiones tienen en el colectivo de aplicación)” (Vidal Salazar, Cordón-Pozo, & Ferrón-Vilchez, 2011). Y, para ello, será necesario que el propio coach disponga de la erudición suficiente como para contribuir a la materialización de dicho potencial. De esta manera, todos los autores estudiados hacen referencia de una u otra forma a la necesidad de que el coach cuente con una formación complementaria de la que valerse en su labor.

No obstante, la unanimidad termina ahí pues el contenido de la misma es altamente discutido, y variará dependiendo de a que autor consultemos. Si bien, cabe destacar que existe una excepción: la necesidad imperiosa de que el coach conozca maneje y controle las suficientes habilidades de comunicación que, por su especial repercusión analizaremos como elemento independiente.

A título de ejemplo, haremos referencia a la corriente que defiende que parte de la misma debe ser necesariamente cierta experiencia contrastada en cargos directivos, pues “si el experto no se ha enfrentado a situaciones y problemas de esta tipología, su labor será bastante superficial” (Vidal Salazar, Cordón-Pozo, & Ferrón-Vilchez, 2011).

c. Estrategias de comunicación:

Tal y como adelantábamos en el apartado anterior, el conocimiento de estrategias de comunicación óptimas estaría incluido en la formación complementaria que la doctrina considera unánimemente imprescindible, si bien, por su enorme incidencia en los resultados lo tratamos separadamente.

El coach es un profesional que, valiéndose de una amplia variedad de métodos de diversas características, pretende ayudar a mejorar las competencias directivas de un cliente que, por su posición en la empresa, tiene autoridad formal y un alto nivel de responsabilidad en la organización (Kilburg, 2000). Para ello, el coach guía al ejecutivo, en la formulación de sus objetivos y en la implementación de sus planes de acción para progresar, empleando fundamentalmente estrategias de comunicación como el uso de preguntas pertinentes, la escucha adecuada y el feedback acertado. Por eso podemos afirmar que “su eficacia radicarán en su destreza para realizar una interacción adecuada con el coachee” (Dilts, 2004), de forma que será imprescindible que sea un buen interlocutor, es decir, que sea capaz de operar distintas herramientas comunicativas de las que pueda valerse a lo largo del proceso, adaptándose a todas las situaciones que surjan a lo largo del mismo.

Una de las manifestaciones básicas de este requisito primario es la necesidad de saber formular preguntas en la forma y momento adecuados, pues se trata de un instrumento elemental en la evolución del programa, por cuanto es el conducto en el que se basa esta técnica. En efecto, a través de las preguntas que realiza el coach, el ejecutivo realizará la introspección que motivará el cambio, ya que, para poder responderlas, deberá reflexionar profundamente (Villa & Caperán, 2010). De esta manera, la capacidad de hilar una pregunta con otra será determinante para el desarrollo de la metodología empleada, así como la de escuchar las diferentes respuestas que el coachee proporcione y de realizar las intervenciones óptimas (Whitmore J. , 2003).

Por todo lo anterior, Whitmore (2003) concluye que “el coach debe ser un interlocutor preparado y profesional, que ofrezca la suficiente confianza para poder compartir ideas, planes y estrategias” (Whitmore J. , 2003).

d. Empatía:

Lo analizaremos más en profundidad cuando estudiemos las variables que afectan directamente a la relación coach – coachee, pero conviene destacarlo aquí desde un principio, puesto que no es solo necesario que entre ellos haya química, sino que el coach en cierta manera deberá forzar la creación de un vínculo suficientemente fuerte para poder construir un canal de comunicación fiable. Es decir, deberá asegurarse de que existe el nexo preciso para que el coachee sea capaz de abrirse de forma sincera y participar de manera activa en el programa.

El coach deberá valerse no solo de sus herramientas profesionales, sino también de sus propias experiencias y vivencias. En este sentido, cabe mencionar una de las estrategias más utilizadas, que es el denominado reencuadre, una técnica que permite que el coach, a través de una suerte de metáforas basadas en asociaciones emocionales, guíe al coachee para que sea él mismo quien, por sentirse identificado con la “historieta”, sienta el vínculo con su interlocutor (Yuste, 2014).

e. Compromiso

El proceso de coaching, como se ha estudiado en los epígrafes anteriores, se fundamenta en la comunicación entre los agentes intervinientes. No obstante, para crear un canal de intercambio de información real y veraz, que pueda ser óptimo para la consecución de los objetivos, es imprescindible un alto nivel de compromiso entre ambas partes.

Desde la perspectiva del coachee el compromiso deberá materializarse en la voluntad de cambio, es decir, en la confianza en el proyecto y en la intención de participar en él de manera consciente, involucrándose suficientemente en el mismo.

Desde el punto de vista del coach el compromiso se plantea en dos ámbitos, que, a pesar de estar muy relacionados, son independientes. Así, debe comprometerse a finalizar el programa en las condiciones inicialmente previstos, aunque sin perder de vista el hecho de que la flexibilidad del proceso es uno de los motivos más relevantes en el éxito del mismo, por lo que deberá ser capaz de encontrar el equilibrio entre no salirse de los términos esperados y la prestación de una atención personalizada adaptada a las características del caso concreto.

Por otro lado, la segunda vertiente de este elemento implica que el coach deberá responsabilizarse de que el coachee disponga de todos los medios necesarios para la consecución de los objetivos fijados, proporcionándole, en su caso, todas las herramientas de que disponga a tal efecto. En este sentido, cabe destacar la importancia de la disponibilidad del coachee, que es, según autores como McGovern, J., Lindermann, M., Vergara, M., Murphy, S., Baker, S. y Warrenfeltz, R (McGovern, y otros, 2001), uno de “los factores de fracaso más recurrentes” (Gajardo Barrientos, 2007), pues se trata, al fin y al cabo, del instrumento básico del coaching.

f. Desarrollo socioemocional adecuado:

Para poder construir una relación sólida y óptima es necesario que el coach tenga, al menos, el mismo desarrollo socioemocional del coachee (Barrientos, 2007). En este sentido, los sentimientos son en gran parte el hilo conductor del programa, ya que son el verdadero motivo por el que se realiza o deja de realizar una acción, y, por tanto, constituyen, en último término, el motor del cambio. Precisamente por ello, Ángel Álvarez Rodríguez de la Torre afirma que “el coaching se centra cada vez más en las emociones que subyacen o surgen en cada cliente con diferentes manifestaciones (tristeza por los cambios, miedo a los posibles fracasos, etc...)” (Álvarez Rodríguez de la Torre, 2010). Por eso parece que es esencial, que el coach no solo tenga un desarrollo emocional suficiente, sino que, además, deberá tener capacidad de identificar las emociones subyacentes a un determinado comportamiento del coachee, para poder operar a partir de ahí.

Boehm y Lyubomirsky (2008) son un ejemplo claro de cómo cada vez se da una mayor importancia de las emociones positivas en el programa, pues “contribuyen a potenciar la alegría, la exploración y la creatividad; predisponen a la ayuda a los demás; sirven de refuerzo de las relaciones individuales; y afectan positivamente al nivel de optimismo

disposicional y a las negociaciones” (Moccia, 2016) . Por ello, parece lógico que el éxito de un programa de coaching requiera que el coach tenga suficiente habilidad emocional (Schlegelmich & Fresco).

g. La influencia de la condición de interno o externo del coach

La problemática de si es mejor un coach interno o externo a la organización ha sido ampliamente discutida por la doctrina, por cuanto puede condicionar el programa incluso antes de haber empezado este.

En este sentido, los últimos pronunciamientos al respecto reconocen que, salvo que se trate de una organización de dimensiones considerablemente grandes, es preferible un coach externo a la organización. Esto se debe a que la utilidad del programa es mayor, principalmente por la neutralidad que garantiza el hecho de que el coach sea un agente extraño a la formación corporativa (Stevens, 2005) (Smith, White, Gourld, & Chung, 2006). Por ejemplo, si coach y coachee trabajan en el mismo ambiente laboral, es más complicado que los prejuicios influyan en el proceso, así como que el coachee tenga percepción de verdadera confidencialidad, puesto que, independientemente de si verdaderamente el coach está actuando profesionalmente en este extremo o no, el ejecutivo puede sentir que, como responden ante las mismas personas, no es seguro compartir determinada información.

Por otro lado, también cabe destacar que el hecho de que el coach esté inmerso en la normativa interna de la organización, y más aún si la tiene asumida, se le haga más complicado impartir la filosofía de “think outside the box” necesaria para contribuir al desarrollo de las competencias del coachee y hacer que éste se plantee nuevos puntos de vista y alternativas en su trabajo (Álvarez Rodríguez de la Torre, 2010).

B. Variables relativas al coachee

Es evidente que el ejecutivo, como sujeto que debe experimentar el cambio, debe tener una serie de características que permitan que verdaderamente se tercier los resultados pretendidos. En este sentido, hemos de analizar en primer lugar la elección del coachee, pues determinará en gran medida el impacto de la totalidad del programa. Una vez se haya optado por un sujeto concreto, éste debe, a nivel personal, estar abierto a la transformación, para lo que no solo es necesaria la voluntad sino también un alto nivel de compromiso con el proceso.

a. La elección del coachee

La primera problemática que atañe al coachee es precisamente su elección. ¿Qué sujeto debe recibir el programa directamente para conseguir los mejores resultados? En este sentido, debe comenzarse desde la cúpula; comenzando por los altos ejecutivos, por dos causas principales: la capacidad de influencia y los efectos del feedback. Nos referiremos al segundo punto como apartado independiente. Respecto del primero, cabe destacar que, en una organización en la que existe jerarquía, cuando los líderes se benefician de

programas como este y logran obtener resultados favorables, es decir, cuando se procede al cambio efectivo de la conducta, tendrá más herramientas para orientar a sus subalternos hacia una forma de comportarse similar. De esta manera, a través de una óptima elección del coachee se multiplicarían los efectos del programa en la empresa, sin necesidad de incurrir en costes adicionales. En este sentido, es importante que la capacidad de influencia del ejecutivo sea empleada de forma positiva, es decir, que predique la importancia del programa, pues de otro modo no solo no sería útil, sino que además sería perjudicial para el curso del mismo.

b. Voluntad de cambio

La efectividad del programa no solo depende de las aportaciones profesionales del coach, sino que también será necesario que el coachee tenga una verdadera, firme y concreta voluntad de cambio, pues sólo con ésta podrá comenzar el proceso de cambio, abandonado “las creencias preestablecidas, limitadoras de la implementación de nuevas medidas” (Zeus, 2002).

Zenger y Stinnett (2015) sintetizan de forma muy clara la importancia de este elemento cuando afirman que

“La gente cambia cuando cree que hay necesidad de hacerlo. La mayoría de nosotros no cambiaremos porque alguien así lo desee, a menos que las consecuencias de no cambiar sean significativas e importantes para nosotros. Cuando los demás nos piden que hagamos algo que nosotros realmente no queremos hacer, cualquier cambio de conducta que se produzca será probablemente temporal o bien se habrá llevado a cabo sin que haya habido un compromiso personal, sino por el sentido del deber” (Zenger & Stinnett, 2015).

La psicología respalda esta idea, por cuanto tradicionalmente ha considerado que la voluntad es el motor del cambio (Rojas, 2012), pues como defiende Leibniz, las elecciones que tomamos están altamente condicionadas por la voluntad que subyace a las mismas, que siempre posee una determinada inclinación (Echevarría, 2013), especialmente en el proceso de aprendizaje (Skinner, 1975) (Quiroga Romero, 1995).

La voluntad aparece, así como un elemento ineludible en la construcción de un programa de coaching eficaz, pues sin ésta está la técnica de coaching carecerá de incidencia en el cliente.

c. Compromiso

En todo caso, para que esta técnica sea verdaderamente efectiva la voluntad no debe ser abstracta, sino que es necesario que se concrete en un verdadero compromiso de participar como sujeto activo; de implicarse y corresponsabilizarse con todas las actividades propuestas a lo largo del programa (Alcalá, 2002). En otras palabras, la mera intención ha de convertirse en una forma de actuar positiva en aras de la consecución de verdaderos resultados. Esta actitud permitirá que los avances que se vayan realizando se materialicen en consecuencias prácticas determinadas, y favorece el desarrollo de la técnica. Zenger y

Stinnett (2015) en concreto consideran que “cuando la gente está comprometida con el cambio que desea hacer, éste es en realidad posible. De hecho, comprometerse al cambio es tener ganada la mitad de la batalla” (Zenger & Stinnett, 2015).

Este aspecto puede resultar especialmente controvertido cuando ya se ha comenzado el programa, y las metas propuestas por el coach comienzan a ser progresivamente más complicadas, ya que realizar cambios en nuestra conducta implica un gran esfuerzo (Zenger & Stinnett, 2015) que, si no se manifiesta en la consecución de las metas planteadas, puede derivar en desmotivación y, en último término, la falta al compromiso inicialmente adquirido.

C. Variables relativas al contexto

En este punto analizaremos no solo las variables que se refieren al contexto empresarial sino además las que aluden al cliente, que como ya hemos dicho no solo es la persona que contrata al coach, sino todos aquellos que son legítimamente interesados en los resultados de su actividad. Conforme a la literatura más experta, las variables que deben considerarse son dos: la cultura de coaching y el respaldo al programa.

a. Crear una cultura de coaching

Muy pocos autores señalan explícitamente la relevancia de que en la organización exista una cultura a favor del coaching. No obstante, prácticamente todos los papers revisados hacen referencia, al menos indirectamente, a la importancia de la misma.

La cultura de coaching en la empresa Implica que el coachee trabaje en un ambiente óptimo para el cambio, es decir, en un clima de confianza en el método que se está empleando. Por eso, es también imprescindible que el coach conozca la cultura concreta de la organización y aplique sus técnicas de acuerdo con la misma. En este sentido, algunos autores defienden que el coach deberá manejarla “con el fin de permitir o facilitar un cambio en esta misma si fuese necesario” (Gajardo Barrientos, 2007), es decir, deberá aplicar las herramientas de las que dispone para modificar la realidad empresarial inicial y convertirla en un ambiente óptimo en el que la materialización de los resultados esperados sea posible, y, además, que sea susceptible de provocar un efecto multiplicador de los mismos.

Es precisamente por la capacidad de aumentar los efectos de un programa de coaching el motivo por el que parte de la doctrina recomienda a las organizaciones invertir medios suficientes para potenciar esta cultura, pues aunque sus resultados no son concretamente mensurables, sí son tangibles, y, además, no se limitan a la persona del ejecutivo, sino que también afectan a las personas con las que él trabaja, incidiendo de esta manera no solo en su dimensión personal sino en el ambiente general de la empresa.

b. El respaldo organizacional al programa.

Algunos autores destacaban que el apoyo de la empresa en la que se lleva a cabo el programa de coaching es un elemento crítico para los resultados del mismo. De esta manera, posicionamiento favorable del contexto y la jefatura del coachee favorece a la consecución de las metas planteadas. En este sentido, algunos autores, (Gerald Olivero, 1997) (McGovern, y otros, 2001), destacan cómo la participación de los superiores del coachee puede ser favorable, siempre que se haga en aras de potenciar los beneficios del programa (para lo que parece imprescindible creer firmemente en la utilidad del mismo), ya que éstos pueden ser una fuente constante de feedback del desempeño del ejecutivo, tanto de manera formal como informal, permitiendo que éste pueda observar los frutos de su esfuerzo, haciendo que él mismo sea consciente del cambio positivo que progresivamente está llevando a cabo. De esta forma, el coachee podrá verificar la mejora que en él se está produciendo, lo que contribuirá a su motivación personal, incidiendo positivamente en los efectos del programa en cuestión.

Este punto adquiere una importancia adicional por sus implicaciones en la preparación del programa ya que ésta requiere la colaboración de la organización desde sus inicios. Esto se debe a que el coach, para poder llevar a cabo su tarea, deberá disponer de la información que estime necesaria sobre la empresa, por lo que la organización deberá proporcionar la ayuda e información que este requiera. Por eso, si la organización no está de acuerdo con el programa será más reacia a la entrega de información y, probablemente, ésta acabe siendo insuficiente (Gómez, 2016). En todo caso, el coach deberá respetar las limitaciones de confidencialidad existentes, incurriendo en responsabilidad en caso de incumplir con el deber que el traslado de dicha información conlleva.

D. Variables relativas a la relación

Por relación entendemos el programa de coaching, es decir, el vínculo que surge entre el coach y el coachee. Se trata de un elemento crítico, como advertíamos al comienzo de este documento, porque será el canal a través del cual se conduzca el cambio esperado.

En este sentido, lo primero a destacar es que, para la consecución de los objetivos que se planteen, es necesario determinar qué método va a seguirse, así como delimitar desde el principio algunos extremos con el coachee y el cliente, tales como la confidencialidad, el compromiso de colaboración o el nivel de participación de este último en todo el proceso. Por tanto, aprovecharemos este inciso para exponer brevemente los elementos que deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar el programa.

En base a todo lo expuesto anteriormente, podemos llegar a la conclusión de que la figura del coach se convierte en una suerte de intermediario cuya misión es facilitar la consecución de los objetivos propuestos para alcanzar una serie de resultados predeterminados.

Por tanto, en primer lugar, para seleccionar el sistema a aplicar, es indispensable considerar los objetivos para los que se utiliza el programa de Coaching en concreto.

Además, para poder determinar el sistema propicio a ejecutar en cada caso, el coach deberá saber el proceso en el que va a realizar su intervención, para lo que antes deberá conocer y comprender la empresa en la que trabajará el ejecutivo, su organización interna y su forma de actuar (Arqueros Fernandez, 2009) , pues, el contexto es un factor rotundo, de manera que un método que sea infalible para una compañía puede ser inútil para otra con distintas características.

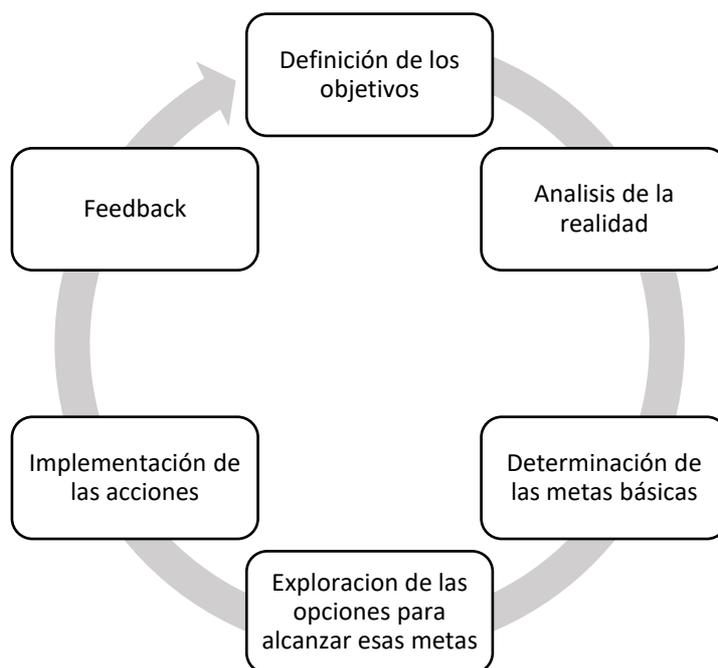
Haciendo una revisión de la literatura, y de la mano de Arqueros Fernández (2009) hemos podido comprobar que existen numerosos modelos dirigidos a la consecución de diferentes objetivos, entre los que destacan la mejora del desempeño de los ejecutivos, como el modelo formativo de Kirkpatrick, y los que se centran en la negociación, como el modelo de consultoría de Saporito. A lo largo de la evolución del coaching, se han ideado numerosos métodos, que, por evidentes limitaciones espaciales, no vamos a describir en detalle, si bien, a título de ejemplo, haremos una breve introducción a estos dos.

De esta forma, encontramos por un lado el modelo formativo de evaluación, propuesto por Kirkpatrick en 1994, que se trata de un método enfocado principalmente en la formación del ejecutivo como individuo que forma parte de un contexto organizacional concreto. Se sustenta en un proceso de cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

El otro modelo al que hacíamos referencia es el modelo de consultoría de Saporito, que no pretende incidir en la manera de interactuar del ejecutivo, más bien, está directamente dirigido hacia el desarrollo del potencial profesional del individuo, centrándose en alcanzar la máxima eficacia de éste. Mientras en el anterior hablábamos de niveles, en esta forma de proceder distinguimos cuatro fases interconectadas que son la definición del contexto, un proceso de 360 grados, la planificación del desarrollo del programa y la vivencia de experiencias relacionadas.

Aunque, como decíamos, existen numerosas formas de proceder, podemos encontrar un esqueleto común a todas ellas, que se resume en lo que se conoce como el “Modelo Grow”, que permite realizar el objetivo principal del coaching, desde una perspectiva más universal, menos centrada en un aspecto concreto. Este método del que ya hablaba Mackintosh (2003), se basaba en cuatro pilares básicos: Fijar los objetivos generales, determinar objetivos realistas, analizar las posibles maneras de conseguirlos y, por último, concluir y analizar la voluntad. Se trata de un método deductivo, basado en el examen de los objetivos, la determinación de las metas básicas necesarias para llegar a los mismos, el estudio reflexivo de las distintas posibilidades para llevarlas a cabo y la implementación del plan. No obstante, en su versión primitiva adolecía de comunicación suficiente entre coach y coachee para que este último fuera capaz de autogestionarse en un futuro, creando un cierto nivel de dependencia. Por eso la doctrina comenzó a buscar la manera de perfeccionarlo, incorporando nuevos elementos que lo complementara. Así, se incluye la postura de Eaton y Johnson (2001), que proponen añadir dos variables al modelo, dirigidas a reforzar el aprendizaje del coachee para multiplicar su capacidad futura de autogobierno. Esta modificación incluye en la ecuación dos nuevos elementos:

el análisis previo de la realidad actual y el feedback, quedando el modelo de la siguiente forma:



Fuente: Eaton, J y Johnson, R. (2001) Coaching Successfully. Essential Managers. Estados Unidos: Dorling Kindersley Publishing. Página 7.

La culminación óptima del programa solo será posible cuando el coach lleve a cabo todas las etapas del modelo correctamente, por lo que es necesario realizar un examen separado de cada una de ellas, según concluye la investigación llevada a cabo por Roque (2013).

La primera etapa implica, como es evidente, la definición de los objetivos que se pretende conseguir a través del programa en general. Es importante señalarlos expresamente, y que éstos sean aceptados por todos los intervinientes, es decir, tanto el coach como el coachee y el cliente, pues de esta manera se descartan los extremos en los que no se deberá trabajar, así como se desarmen las falsas expectativas. En este sentido, es imprescindible hacer conscientes tanto al cliente como al coachee de lo que es el coaching y qué se puede esperar del programa, pues de otra forma no podrá haber entendimiento a lo largo del mismo. De esta manera, el coach deberá exponer las posibilidades del proyecto en concreto, anulando desde el principio las esperanzas infundadas que pudieran existir, señalando las limitaciones y, sobre todo, haciendo al coachee comprender que un programa de coaching no es para fracasados ni para inútiles, sino que se trata de una herramienta que solo puede beneficiar al individuo sobre la base de sus conocimientos sólidos anteriores (Yuste, 2014). En este sentido parece muy útil el ejemplo que propone Yuste (2014), que dice así:

“cuando un deportista pasa a ser profesional necesita mejorar su técnica – que ya conoce básicamente – para optimizar su rendimiento. Su entrenador no lo trata como un inepto o un patán, sino que, partiendo de sus conocimientos previos, crea una relación de confianza mutua y desde ahí elimina – apoyando al deportista –

los obstáculos, para mejorar su competencia y conseguir un resultado más satisfactorio”. (Yuste, 2014)

Una vez hayamos definido la dirección, o, en otras palabras, hacia dónde queremos dirigir el coaching, será momento de plantearnos cómo llegar allí, para lo que necesitamos saber dónde estamos. Por tanto, la segunda fase implica un análisis de la realidad actual, es decir, de la situación en la que se encuentra el ejecutivo en el momento de comenzar el proceso (Eaton & Johnson, 2001). Se trata de una etapa delicada, pues implica forzar al individuo a vivir un momento de introspección. El coach procederá a guiar al sujeto a través de un ejercicio de conocimiento propio, adoptando una postura que no implique la burla, el reproche ni que provoque la sensación de incompetencia o invalidez en el coachee, sino una perspectiva de autocrítica constructiva, pues lo que se pretende a través de esta meditación es crear una base a partir de la cual levantar la transformación (Yuste, 2014). En este punto del programa, es decisiva la sinceridad del ejecutivo, ya que sobre las conclusiones que se alcancen se construirá todo el proceso. Por eso, el coach deberá insistir en la exposición de los incisos sobre los que se trabajará, y en la creación de un contexto de sinceridad y no acusación, que permita, como adelantábamos en las variables relativas al coach, la formación de un canal de información “limpia”.

La tercera fase supone la determinación de las metas concretas mediante las que se irá avanzando hacia los objetivos fijados. En otras palabras, se convierten en los pasos a seguir para llegar al destino final, correspondiéndose con los pequeños propósitos que se fijan para tratar de alcanzar el fin último del programa. En otras palabras; son los objetivos del día a día. Para que sean verdaderamente útiles, es necesario que verifiquen una serie de características pues, de otra forma, no permitirían la evolución del ejecutivo, incluso pudiendo llegar a ser contraproducentes (Yuste, 2014). Así, las metas han de ser medibles, específicas, tangibles y susceptibles de ser alcanzadas.

- ✎ Medibles: todo ser humano necesita tener cierta satisfacción personal, pues otro caso caería en la destrucción de su autoestima. Las metas deben permitir al individuo contemplar los resultados y ser capaz de valorarlos; de hacer una comparativa que le permita observar un cambio efectivo.
- ✎ Específicas y tangibles: precisamente por su naturaleza, las metas deben consistir en pequeños proyectos a corto plazo, por lo que no deben ser generales ni abstractas, pues, en ese caso estaríamos ante los objetivos fijados en la primera fase cuya consecución, por su naturaleza más etérea, parece imposible sin determinar qué pasos se han de seguir (que son, en definitiva, las metas).
- ✎ Al alcance del individuo: como se ha expuesto ya en numerosas ocasiones a lo largo de este ensayo, el coaching es una ciencia que se apoya principalmente en la comunicación y en la cimentación de una conciencia personal positiva. Por esto, es esencial que las metas señaladas en la ejecución del programa no lleven al individuo a la desmotivación pues sería no solo perjudicial para el programa en cuestión, sino que también, en el peor de los casos, sería dañino para el ejecutivo y para su carrera profesional.

Las siguientes fases, de observación de las posibilidades e implementación de un plan son las que presentan más variedad, pues es en esta ocasión donde los diferentes autores consideran diversas alternativas. Si bien, en todo caso, el programa se cierra con la entrega de feedback, que analizaremos como apartado independiente a continuación.

A salvo de lo anteriormente explicado, parece evidente que no influye sólo cómo se relacionan el coach y el coachee, que sería el método empleado, sino también la manera en que éste desarrolla. En este sentido, algunos autores han desarrollado propuestas de métodos basados exclusivamente en técnicas de asesoramiento psicológico a través de las que se pretende fomentar el desempeño del individuo. Éstos, como son el modelo integrativo de Passmore o el modelo de adherencia de Kilburg, proponen una serie de componentes clave que todo programa de coaching debe respetar para llegar a ser fructuoso. En base a un estudio en profundidad de la doctrina más experta, hemos concluido que, en este punto, más allá de las diferentes discusiones existentes al respecto, y teniendo en cuenta que para diferentes autores son más o menos relevantes unas u otras variables, son esenciales cuatro componentes básicos: confidencialidad, seguimiento, enfoque organizacional, respeto a la individualidad del ejecutivo, la empatía y el feedback. Cada uno de estos elementos incide directamente en los resultados a esperar del programa, determinando si será posible alcanzar o no sus últimos propósitos. Siguiendo esta teoría, en nuestra opinión desde un punto de vista tremendista, Kilburg (2001) determina que podemos encontrarnos entonces con dos escenarios contrapuestos, que Arqueros Fernández (2009) describe así :

“En el camino menos dificultoso el cliente antes de que el proceso comience, mantiene su comportamiento, actitud, valores, creencias, habilidades, conocimientos, y así sucesivamente, es decir, se mantiene en un estado homeostático para mejor o peor.

En el camino más dificultoso el cliente empeora. Entonces los comportamientos, valores habilidades, conocimientos y desempeño, pueden retroceder dando lugar a veces a resultados verdaderamente peligrosos, como una pérdida de trabajo o un descarrilamiento de la carrera”

En todo caso, es cierto que, sin la buena actuación del coach, el programa puede resultar perjudicial para el ejecutivo, no solo en la esfera profesional sino también en la personal (Arqueros Fernandez, 2009).

a. La confidencialidad

Entendemos por confidencialidad el compromiso mutuo de mantener el contenido de las sesiones y comunicaciones en estricto secreto, creando un ambiente de seguridad y apertura para todos los miembros de la relación.

Es un elemento de especial importancia puesto que determina la sinceridad del coachee, delimitando por tanto la utilidad del programa, que se fundamenta en una sólida alianza y comunicación. Esta necesidad de privacidad en las comunicaciones se puede ver comprometida por el deber del coach de dar la información necesaria al cliente para que

éste lleve cierto seguimiento del programa y pueda contribuir al mismo, aunque siempre desde una participación indirecta.

El coach tiene por tanto que considerar que en el proyecto que está llevando a cabo debe respetar una doble posición, pues deberá responder, por un lado, a la necesidad de secreto del individuo y, por otro, a la persona que le emplea, es decir, al cliente (Tovar, 2014).

b. El seguimiento

Debemos desdoblirlo en dos cuestiones relevantes: el número de sesiones y la frecuencia de las comunicaciones entre el coach y el coachee.

i. Las sesiones:

Podemos definir una sesión de coaching siguiendo a Yuste (2014) como “la reunión durante la que coach y coachee evalúan los avances, clarifican las dudas, planifican la estrategia a seguir y se proponen sugerentes alternativas a todo lo que parece establecido como una verdad irrefutable, de forma socrática”. Se trata por tanto del hilo conductor del programa; el medio principal, que no el único, en el que coach y coachee desarrollan el proceso.

En cuanto al número, la frecuencia y el lugar, los autores normalmente destacan que no existe una fórmula exacta que permita delimitarlos de forma que se garantice el éxito. No obstante, algunas investigaciones recalcan la necesidad de tener en cuenta determinados matices.

En cuanto al número de sesiones, cabe destacar la investigación de Elizabeth Thach (2002), que concluye que la efectividad del programa aumenta cuando se realizan entre 3 y 5 sesiones, siendo inferior cuando son menos. Si bien, Álvarez Rodríguez de la Torre (2010) razona en su estudio que todas las sesiones tienen que estar orientadas a las necesidades específicas de desarrollo personal de la persona que recibe el coaching, por lo que, en todo caso, deberá tenerse presente cierto nivel de flexibilidad que permita adaptar dicha cifra al caso concreto. Por otro lado, el periodo temporal entre ellas es un elemento a tener en consideración, pues demasiada frecuencia podría reducir la motivación del coachee, pero, a su vez, intervalos demasiado largos podrían suponer la pérdida, total o parcial, del efecto de las mismas. Este aspecto dependerá principalmente de las necesidades concretas del ejecutivo, pero, en todo caso, deberán permitirle llevar a cabo las metas y ejercicios que en ellas se fijen, según defienden Villa y Caperán (2010). Así, la duración del programa dependerá considerablemente del ejecutivo que participe, las necesidades de la empresa y los objetivos y metas que se propongan en él.

La importancia del lugar es relativa, pues debe tratarse de un lugar en el que el coachee pueda sentirse cómodo, en el que pueda mantenerse una conversación sin que el coachee pueda tener sensación de alarma. De esta forma serían igualmente válidos tanto el despacho del propio coach como un bar o cafetería. En este sentido, Yuste (2014) pone un ejemplo real curioso de cómo cualquier lugar puede ser perfectamente válido, siempre que en él se verifique un ambiente de silencio y cierta intimidad: la cabina de un avión. A pesar de lo dicho al respecto, en la práctica, suele ser el coachee o el cliente quienes

deciden dónde habrá de celebrarse la sesión, definiéndose este extremo al principio del programa.

La preparación de las sesiones, aunque es en todo caso necesaria, dependerá en su totalidad del modelo que vaya a seguirse, por lo que no consideramos que merezca un tratamiento especial.

Por último, cabe destacar, que es recomendable que, desde el inicio del programa, exista un compromiso escrito de asistencia a las sesiones, señalando extremos como la manera de actuar en caso de problemas laborales o imposibilidad por cuestiones ejecutivas.

ii. Comunicaciones entre el coach y el coachee

Además de las sesiones presenciales, el programa debe complementarse con líneas de comunicación no presenciales, tales como sesiones telefónicas, correos electrónicos... Estas prácticas tienen una doble finalidad: en primer lugar, evitan que la duración del proceso se extienda de forma absurda, por posponer las sesiones a las que el coachee, por las circunstancias que sean, no puede asistir a las sesiones (Álvarez Rodríguez de la Torre, 2010), y, en segundo lugar, liberan al ejecutivo de la carga que implica el “saber que tienes que hacer algo pero no tener tiempo para ello” (Álvarez Rodríguez de la Torre, 2010).

c. El enfoque organizacional

EL programa ha de estar diseñado para desplegar sus efectos en el ejecutivo y en la empresa en general, por lo que el desarrollo de éste debe hacerse igualmente tanto desde una perspectiva individual como organizacional, pues el coaching no solo pretende que el coachee se beneficie personalmente, sino también que exista un verdadero impacto estratégico sobre la totalidad de la compañía.

Este planteamiento bilateral implica que el coach, a la hora de proceder en cada caso concreto, debe tener en cuenta las particularidades y necesidades del coachee y de la empresa (Vidal Salazar, Cordón-Pozo, & Ferrón-Vilchez, 2011).

d. El respeto a la individualidad del ejecutivo

A la hora de poner en práctica el programa, debe tenerse en cuenta en todo caso que el coach no pretende enseñar al individuo a hacer su trabajo, sino potenciar el desarrollo. Esta idea que a primeras puede parecer sencilla, es de una importancia extrema, y es que, para ello, “el coach debe tener claro que el conocimiento no está en él sino en sus coachees y que su función es lograr, a través de un proceso de acompañamiento y estimulación, que los participantes sean capaces de buscar y alcanzar las respuestas por sui mismos” (Ravier, 2005).

Podemos concluir que a la hora de la ejecución, por un lado no debe perderse de vista que el coaching no es un medio de enseñanza, sino una herramienta que pretende hacer realidad el potencial del coachee, es decir, una “ayuda a aprender” (Whitmore J. , 2002).

Por tanto, lo importante es que, sea cual sea el método finalmente empleado, se respete al individuo que es el “experto en su propia vida” (Álvarez Rodríguez de la Torre, 2010) haciéndole constar la relevancia de sus respuestas pues, al final, él es quien está más cerca del problema que se ponga en cuestión, por lo que serán quienes estén más facultados para plantear la mejor solución posible (Álvarez Rodríguez de la Torre, 2010). Existen, por tanto, tres peligros que se relacionan con el respeto a la individualidad: la dependencia, la institución como consejero y la posición del jefe. En cuanto a la primera, es un riesgo real que la presencia permanente del coach y su intervención constante provoquen en el coachee la necesidad de verificar con él todas las decisiones tomadas (Álvarez Rodríguez de la Torre, 2010). Zenger y Stinnett (2015) sintetizan con mucha precisión el segundo de los problemas cuando dicen que ““Regala un pescado a un hombre y le darás alimento para un día, enséñale a pescar y lo alimentarás para el resto de su vida”. Cuando damos un consejo, básicamente estamos ofreciendo nuestra versión de “regalar pescado””, y es que la función del coach radica precisamente en fomentar que el individuo llegue a sus propias conclusiones y proponga las soluciones que le parezcan más convenientes.

La última cuestión aparece más debatida en los papers analizados puesto que algunos consideran que el jefe-coach puede ser beneficioso, mientras que otros en cambio entienden que esa posición es ficticia. La segunda corriente se está generalizando progresivamente, dejando atrás la convicción tradicional de que el buen líder ha de ser coach de sus compañeros (Álvarez Rodríguez de la Torre, 2010). Esto se debe a que, en la actualidad, se presenta cada vez más claro que, por las características del coaching, la convergencia de ambos papeles en una misma persona es incompatible, ya que muchas sesiones del coaching inciden en las particularidades de las relaciones con sus superiores, por lo que parece imposible que el coachee se abra en estos aspectos cuando su interlocutor es aquél al que se está refiriendo o, si lo hace, que sea sincero al respecto.

e. El feedback

La importancia del feedback es cada vez más generalizada, e incluso la mayoría de los propios coachees defienden que es un factor de éxito (McGovern, y otros, 2001). Pero ¿Qué es el feedback? Se trata de una forma de retroalimentación, es decir, un sistema de comunicación que permite conocer cómo está funcionando el sistema, verificando si se está llegando o no a los objetivos y metas pretendidas. No obstante, éste debe ser adecuado, es decir, debe ser concreto y referido a hechos o circunstancias determinadas, y, por otro lado, ha de ser constructivo, por lo que deberá ser expresado de forma positiva. Cabe hacer hincapié en esta cuestión: el feedback siempre debe ser positivo, es decir, debe tener como finalidad “reforzar, mejorar o corregir la forma de hacer las cosas o los comportamientos de las personas” (Anzorena, 2017), por lo que no se trata de expresar opiniones despectivas ni perjudiciales para el individuo en cuestión.

Su importancia radica precisamente en que se trata de una herramienta que permite adaptar el programa al sujeto pasivo, ya que contribuye a la elaboración de un plan de acción individualizado (Thach, 2002), sirve como instrumento de motivación al ejecutivo,

ya que es un instrumento que le permite verificar los avances que mediante el proyecto en concreto se han ido alcanzando, fomentando así la implicación en el mismo (Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucine, 2003), y por último favorece la asimilación de todos los extremos tratados (Wales, 2003).

Sobre el feedback además cabe destacar que la literatura destaca que el feedback debe ser continuo, de manera que han de realizarse sesiones periódicas a través de las que se evalúe la eficacia del coaching (Feldman & Lankau, 2005).

f. La empatía

Son muchos los autores que consideran que la empatía es la pieza fundamental para el coach; una herramienta básica sin la que éste no podría comenzar su labor. En este sentido, McGovern et al. (2001), recogen los resultados de una investigación llevada a cabo sobre 100 coachees, que indican que casi el 90% de los investigados consideraba que la calidad de la relación era un elemento esencial en el éxito de un programa. A estas mismas conclusiones llegan Elizabeth Thach (2002) y Gyllensten & Palmer (2005) para los cuales, la química existente entre el coach y el coachee es un factor crítico, en tanto que, de no ser buena, la relación entre ambos no permitiría el correcto desarrollo del programa, frustrando sus resultados (Gajardo Barrientos, 2007).

El coach realiza una labor socrática, dispuesta a extraer del coachee sus pensamientos e inquietudes; de manera que la empatía se convierte en un medio necesario para la constitución de un canal de comunicación abierto y fiable (Bayon Mariné, 2010), pues se trata de un vínculo de origen emocional sin el que el coach deberá esforzarse mucho más para obtener la información que necesita para llevar a cabo su labor (Bayon Mariné, 2010), y lo más probable es que no llegue a conseguirlo. En este sentido, Whitmore (2003) defiende que, cuando en un proceso de coaching se produce un rechazo o feeling negativo, es necesario reformular las condiciones del contrato, asignar otro coach o suspender el proceso, incluso darlo por concluido.

Si bien, el desarrollo de la química entre las partes no ha de ser inmediata; puede llevar tiempo conseguirla y construirla (Ferrer Cárdenes, 2007), por lo que el coach deberá estar dotado, además, de habilidades como el pensamiento global, la autoconfianza, la empatía, la escucha activa, el autocontrol y la integridad, prioritarias en esta parte del proceso (Bayon Mariné, 2010).

En todo caso, la existencia de buena química en los participantes puede derivar igualmente en el fracaso del programa, principalmente debido a tres problemas: la búsqueda de aceptación, la confianza ciega y la confusión de sentimientos.

La primera cuestión implica que el coachee modifica su comportamiento para agradar al coach, no por que se trate de una transformación real en su conducta. Estaríamos entonces ante una situación en la que el programa quedaría vacío de sentido, ya que los resultados del mismo serían ficticios (Bayon Mariné, 2010).

La segunda problemática radica en la confianza ciega en el coach, de manera que el coachee acepta retos que no le interesan. En este supuesto, el dilema radica en que se le

niega el sentido a la introspección, que es la que debería guiar el establecimiento de los objetivos y los propósitos concretos del programa.

4. CONCLUSIONES

En una sociedad como la actual, que se caracteriza por la búsqueda del liderazgo empresarial, la competencia se convierte en un aspecto esencial de todos los mercados. De esta manera, se extiende la creencia de que, mientras sean seres humanos quienes hagan el trabajo, las empresas pueden obtener utilidades creando relaciones más fructíferas con ellos. Es por ello que el coaching adquiere un papel cada vez más relevante, por cuanto permite hacer efectivo todo el potencial del trabajador que realiza el programa, facilitando además, “la adquisición de nuevas habilidades, perspectivas, herramientas y conocimiento mediante el apoyo, estimulación y feedback en un contexto organizacional” (García, 2012), proporcionando, consecuentemente, numerosas ventajas a la empresa.

Por otro lado, la actual estructura de las organizaciones empresariales, en las que el esquema jerárquico ha sido en cierta medida relegado a un segundo plano, ha dado lugar a la aparición de los “trabajadores del conocimiento”, que son aquellos que no son un mero capital, sino que realizan una verdadera aportación a la empresa, actuando como sus propios directores y desdibujando el concepto de “lealtad empresarial”, centrándose en el interés personal. Es precisamente esta nueva realidad la que fomenta la aparición de nuevas formas de fomentar el atractivo de la compañía a ojos de sus empleados y de mantener la motivación de sus empleados. En concreto, se hace necesario que los ejecutivos con trabajadores a su cargo tengan las suficientes aptitudes necesarias para estimularlos y lograr materializar su potencial intrínseco en beneficio de la empresa.

Como consecuencia de todo lo anterior, el coaching ejecutivo adquiere un papel cada vez más relevante, si bien puede ser tan beneficioso como perjudicial, luego es necesario que el programa en cuestión verifique determinados elementos que favorecen a su éxito. En este sentido, a través de este trabajo, hemos pretendido hacer una recopilación de los diferentes factores que determinan la consecución de los objetivos del programa en concreto. Estos elementos se refieren al coach, al coachee, el contexto y a la relación coach coachee, respecto de los cuales se han llegado a las siguientes conclusiones:

1. Las variables relativas al coach son las más numerosas pues, a pesar de que la capacitación formal está siendo objeto de una progresiva profesionalización, aún siguen siendo relevantes las referencias y los elementos subjetivos. De esta manera, parece esencial que el coach disponga de una mínima formación en diferentes áreas pues, de otra forma, su capacidad para fortalecer las habilidades del coachee estará ciertamente limitada. En esta línea, adquiere especial relevancia el conocimiento de estrategias de comunicación adecuadas, ya que la eficacia del coach “radicará en su destreza para realizar una interacción adecuada con el coachee” (Dilts, 2004). Además, se hace igualmente imprescindible que el coach tenga, al menos, el mismo desarrollo socioemocional del coachee (Barrientos, 2007), así como la competencia suficiente para identificar las emociones subyacentes a un determinado comportamiento del coachee, ya que éstas son en gran parte el hilo conductor del programa y, en último término, el fundamento del cambio de conducta pretendido. Asimismo, para crear un canal de

intercambio de información real y veraz, que pueda ser óptimo para la consecución de los objetivos, es imprescindible un alto nivel de compromiso entre ambas partes. Desde la perspectiva del coach, este compromiso se plantea en dos vertientes ya que, por un lado, debe garantizar que el programa en cuestión se finalizará en los términos inicialmente previstos y, por otro, implica que ha de responsabilizarse de que el coachee disponga de todos los medios necesarios para la consecución de los objetivos planteados.

2. El ejecutivo, como sujeto que ha de experimentar el cambio, debe tener a su vez una serie de características que permitan que verdaderamente se tercier los resultados pretendidos. Así, hemos de analizar, en primer lugar, la elección del coachee, que deberá realizarse en función de dos criterios principales: la capacidad de influencia y los efectos del feedback, pues lo lógico es seleccionar a un sujeto que no solo se beneficie personalmente, sino que sea capaz de trasladar sus propios cambios de conducta en quienes le rodean, proporcionándole las herramientas necesarias para orientar a sus subalternos hacia una forma de comportarse similar. En segundo lugar, es imperioso que exista una efectiva voluntad de cambio, firme y concreta, pues solo con ésta podrá comenzarse el proceso de cambio. Por último, el coachee debe estar igualmente comprometido; para que esta técnica sea verdaderamente efectiva, la voluntad no debe ser abstracta, sino que es necesario que se concrete en un verdadero compromiso de participar como sujeto activo, implicándose y corresponsabilizándose con todas las actividades propuestas a lo largo del programa (Alcalá, 2002).

3. El contexto es, como en todo proceso comunicativo, un aspecto esencial del coaching, por cuanto incide tanto en su programación como en su desarrollo. En este punto, ha de hacerse referencia no solo a las variables que se refieren al contexto empresarial sino además a las que aluden al cliente. En esta línea, es imprescindible que el coach conozca la cultura concreta de la organización y aplique sus técnicas de acuerdo con la misma. Por otro lado, el respaldo organizacional al programa se convierte en un factor que favorece el éxito, ya que tanto los superiores como los subordinados del coachee son una fuente de feedback de su desempeño, permitiéndole observar los resultados de forma que él mismo sea consciente del cambio positivo que está llevando a cabo, lo que contribuirá a su motivación personal, incidiendo positivamente en los efectos del programa en cuestión. Por otra parte, el respaldo organizacional determinará las herramientas de que dispone el coach, ya que si la compañía no está de acuerdo con el proyecto será más reacia a la entrega de información, y, probablemente, ésta acabe siendo insuficiente (Gómez, 2016).

4. Por relación entendemos el programa de coaching en sí mismo, es decir, el vínculo que surge entre el coach y el coachee, que puede construirse de numerosas maneras. No obstante, para que éste sea exitoso, es necesario que verifique determinados aspectos. En primer lugar, para la consecución de los objetivos que se planteen, será imprescindible determinar la metodología a emplear desde el comienzo del programa. Igualmente, deberán definirse extremos como la confidencialidad, el compromiso de colaboración y el nivel de participación esperado por parte del cliente. La confidencialidad se convierte en este proceso en un elemento imprescindible, por cuanto determina la sinceridad del coachee, determinando la utilidad del programa, que se

fundamenta en una sólida alianza y comunicación entre ambos. Si bien, el coach deberá respetar una doble posición pues por un lado habrá de responder a la necesidad de secreto del individuo y, por otro, a la persona que le emplea (Tovar, 2014). Esta necesidad imprescindible debe compatibilizarse con un feedback positivo constante, de tal forma que el ejecutivo pueda verificar los avances que mediante el coaching ha ido alcanzando, fomentando así su implicación en el mismo (Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucine, 2003), ya que la retroalimentación permitirá, además, la mejor adaptación del proyecto a sus necesidades concretas (Thach, 2002). En todo caso, la participación activa del coachee será determinante para la consecución de los objetivos planteados, y en este sentido, deberán acordarse una serie de sesiones de seguimiento, adaptadas a las características del caso concreto, tanto presenciales como no presenciales.

En todo caso, parece necesario destacar que no existe ningún elemento que de por sí pueda garantizar el éxito, siendo necesario que concurren todos, o al menos la mayoría, en su conjunto. Asimismo, hemos de recordar que la riqueza del coaching radica en la capacidad de adaptación a las circunstancias concretas, por lo que en todo caso éstas podrán determinar la mayor o menor importancia de uno u otro elemento.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, N. (2013). *El líder como coach*. Aguilar.
- Albaladejo, M. (Septiembre de 2010). Coaching y competencias emocionales. *Revista Padres y Maestros*(334), 10-14.
- Alcalá, M. (2002). El coaching, una herramienta para desarrollar el potencial. *Capital Humano*(160), 56.
- Álvarez Rodríguez de la Torre, Á. (2010). Por y hacia donde camina el Coaching. *Mentoring y Coaching*(3), 99-106.
- Anzorena, O. (2017). *DPOConsulting*. Obtenido de El Feedback como herramienta del coaching y el liderazgo: <https://dpoconsulting.com/el-feedback-como-herramienta-del-liderazgo/>
- Aragón, I., & Uña, J. (2009). Coaching: la adaptación de un clásico. *Capital Humano*, 22(219), 82-86.
- Arqueros Fernandez, M. T. (2009). El coaching en las organizaciones. *JIMCUE'09-IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching: Universidad-Empresa*, 273-284.
- Asociación Española de Coaching (ASESCO). (2017). *El Coaching*. Recuperado el 5 de Enero de 2018, de ASESCOACHING: <http://www.asescoaching.org/el-coaching/>
- Ballesteros Sanchez, L. (2017). Modelo para el fortalecimiento de las competencias personales del director de proyecto mediante herramientas de coaching. *Tesis doctoral*. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Madrid, España.
- Barrientos, L. A. (Septiembre de 2007). Estudio Exploratorio-Descriptivo acerca de los Factores de Éxito del Coaching Ejecutivo: Una Revisión de Papers Empíricos. (U. d. Sociales., Ed.) Santiago de Chile.
- Bayon Mariné, F. (2010). *Coaching hoy: teoría general del coaching*. . Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Bayon, F., Cubeiro, J., Romo, M., & Sainz, J. (2006). *Coaching realmente*. Madrid: Pearson Education.
- Berenguer, T. J. (22 de Abril de 2018). *Elche Talent Coaching*. Obtenido de Inteligencia emocional. Autoconocimiento, Resistencia Emocional, Sensibilidad Interpersonal: <https://elchetalentcoaching.com/inteligencia-emocional-autoconocimiento-resistencia-emocionalsensibilidad-interpersonal/>
- Berger, C. F. (2002). *Executive Coaching: Practices and Perspectives*. Davies-Black Pub. .
- Boehm, J., & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success? *Journal of career assessment*, 16(1), 101-116.

- Bou Pérez, J. F. (2009). *Coaching para Docentes*. Editorial club universitario.
- Calvo, N. (2009). Coaching del directivo, la voz de su conciencia. *Alta Dirección*(263), 17-23.
- De Haro García, J. M. (2012). El análisis de los resultados del coaching ejecutivo: una propuesta de clasificación. *Papeles del Psicólogo*, 33(3), 221-226.
- Díaz, R., & Rossi, B. (2005). Coaching, asesoría individual. *Apuntes de curso CDO CG*. Chile.
- Dilts, R. (2004). *Coaching: Herramientas para el Cambio*. Barcelona: Urano.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. Paperback.
- Eaton, J., & Johnson, R. (2001). *Coaching Successfully*. Estados Unidos: Dorling Jindersley.
- Echevarría, A. (2013). Libertad, autodeterminación e imputabilidad: el determinismo no necesitarista de Leibniz. *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía*, 18(1), 69-88.
- Feldman, D., & Lankau, M. (Diciembre de 2005). Executive Coaching: a review and agenda for future research. *Journal Management*, 31(6), 829-848.
- Fernández, M. T. (2010). La efectividad de los procesos de coaching. *JIMCUE'10 - V Jornadas Internacionales de Mentoring & Coaching: Universidad - Empresa*. , (págs. 114-124). Madrid.
- Ferrer Cárdenes, J. (2007). *Descubriendo con mi coach*. Editorial Diez de Santos. .
- Fontana Abad, M., Robledo Poma, F., & Juárez Pérez, G. (2011). Enfoque sistémico, eneagrama y coaching como un marco de metodología innovadora docente universitaria. *VIII Jornadas Internacionales de Innovación Universitaria; Retos y oportunidades del desarrollo de los nuevos títulos en educación superior*.
- Fuenzalida, R. (2005). Coaching y Liderazgo. *La referencia del Coaching*. Portal del Coaching.
- Gajardo Barrientos, L. A. (2007). Estudio exploratorio-descriptivo acerca de los factores de éxito del coaching ejecutivo: una revisión de papers empíricos. *Memoria para Optar al Título de Psicología*. Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- García, J. M. (2012). El análisis de los resultados del coaching ejecutivo: una propuesta de clasificación. *Papeles del psicólogo*, 33(3), 221-226.
- Gegner, C. (1997). Coaching: Theory and Practice. *Tesis de Maestría*. University of San Francisco, San Francisco, Estados Unidos de América.

- Gerald Olivero, K. D. (1997). Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461-469.
- Gómez, B. Á. (2016). Coaching como técnica de motivación laboral. *Trabajo de Fin de Grado*. Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2005). Can Coaching Reduce Workplace Stress? A quasi-experimental study. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3(2), 75-85.
- Herrera, J. (2006). Una propuesta metodológica para aplicar el coaching en organizaciones del ámbito socio-sanitario. *Trabajo social y salud*(53), 111-120.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. (2001). Executive coaching: a comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*(48), 104-114.
- Kilburg, R. (1996). Towards a conceptual understanding and definition of executive coaching. . *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.
- Kilburg, R. (2000). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. American Psychological Association.
- Kombarakaran, F. Y. (2008). Executive Coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. , 60(1), 78-90.
- Lagomarsino, R. (2006). Diseño e implementación de un programa de coaching ejecutivo. *IEEM, Revista de antiguos alumnos*, 9(13), 70-78.
- Mackintosh, A. M. (2003). *The Successful Coaching Manager*. Troubador Publishing Ltd.
- Martinez Gonzalez, J. A. (Junio de 2011). Coaching y Liderazgo. *Contribuciones a la economía*, 1-15.
- McGovern, J., Lindermann, M., Vergara, M., Murphy, S., Baker, S., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioural Change, Organizational Outcomes, and Return of Investment. *The manchester review (versión electrónica)*, 1(6), 3-11.
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el Trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 37(2), 143-151.
- Molano, G. S. (2000). *Coaching en acción*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Oliver, R. (28 de Noviembre de 2015). *El empleado Feliz es más rentable*. Obtenido de El País Online: https://elpais.com/economia/2015/11/26/actualidad/1448554028_321445.html
- Ortiz de Zárate, M. (Mayo de 2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital Humano*(243), 56-68.

- Peiró, J. (2001). El Estrés Laboral: Una perspectiva Individual y Colectiva. *Revista Seguridad y Salud en el Trabajo*(13), 18-38.
- Philips, J. (2005). *ROI at work: best practice case studies from the real world*. ASTD Press.
- Quiroga Romero, E. (1995). De Darwin a Skinner: génesis histórica de la psicología del aprendizaje y del condicionamiento operante. *Psicotherma*, 7(3), 543-556.
- Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del coaching: su historia, filosofía y esencia*. . Buenos Aires: Dunken.
- Rojas, E. (2012). *La conquista de la voluntad*. Temas de Hoy.
- Roque Elizalde, M. (2013). Coaching Ejecutivo: un estudio sobre las diferencias entre las Pymes y las Grandes Empresas. . *Trabajo de Graduación del MBA*. . Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina.
- Schlegelmich, A., & Fresco, D. (s.f.). Emotion-focused therapy: Coaching clients to work through their feelings. *Counselling Psychology Quarterly*, 18(3), 225-226.
- Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamic*, 16-32.
- Sherman, S., & Freas, A. (November de 2004). The Wild West of Executive Coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), 82-90.
- Skinner, B. F. (1975). *La conducta de los organismos*. Barcelona: Fontanella.
- Smith, P., White, J., Gourld, D., & Chung, Y. (2006). Future Directions in Coaching Life Skills: Understanding Hisgh School Coaches' Views and Needs. *Athletic Insight*, 8(3), 28-38.
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can Working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. (*Version electrónica*) *Personnel Psychology*, 56(1), 23-44.
- Stevens, J. H. (2005). Executive coaching from executive's perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(4), 274-285.
- Thach, E. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 205-214.
- Tovar, P. (2014). *Pablotovar*. Obtenido de La Confidencialidad en el coaching ejecutivo: <https://www.pablotovar.com/la-confidencialidad-en-el-coaching-ejecutivo/>
- Useche, M. C. (2004). El Coaching desde una Perspectiva Epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales*, III(105), 125-132.
- Vásquez Garzón, W. A. (2012). Resultados del Coaching aplicado a ejecutivos. *Monografía Presentada para Optar al Título de Administrador de Empresas*. Universidad EAN, Bogotá.

- Vidal Salazar, M., Cerdón-Pozo, E., & Ferrón-Vilchez, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejor gestión de empresas. *Universia business review*, 82-101.
- Villa, J., & Caperán, J. (2010). *Manual de coaching: cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Profit Editorial.
- Wales, S. (2003). Why coaching? *Journal of Change Management*, 3(3), 275-282.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2015). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson Education.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance: growing people, performance and purpose*. . Nb.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Yuste, F. (2014). *Herramientas de coaching ejecutivo*. Desclee de Brouwer.
- Zenger, J. H., & Stinnett, K. (2015). *El coach extraordinario: como los mejores líderes ayudan a crecer a los demás*. Bresca (Profit editorials).
- Zeus, P. (2002). *Guía completa de coaching en el trabajo*. S.A. McGraw-Hill.