



# EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL COACHING EJECUTIVO: UNA PROPUESTA DE CLASIFICACIÓN

## EXECUTIVE COACHING RESULTS: A CLASSIFICATION PROPOSAL

José Manuel de Haro García\*

Universidad de Alicante

El número de estudios que analizan la eficacia del coaching ejecutivo no es muy extenso. Sin embargo, la mayoría de ellos, indican que el coaching ejecutivo produce resultados positivos en diferentes aspectos del coachee. En el presente trabajo, clasificamos estos aspectos en tres categorías, en función del tipo de variable a que se refiere el aspecto: rasgos personales, comportamientos y resultados de negocio. Se comentan las ventajas de utilizar un sistema de clasificación como el propuesto y se avanzan ideas que conectan los resultados con la práctica profesional y la investigación futura.

**Palabras clave:** Coaching ejecutivo, Resultados, Modelo clasificación.

The number of studies examining the effectiveness of executive coaching has not been very extensive. However, most of them indicate that executive coaching produced positive results in different aspects of the coachee. In this paper, we classify these kind of results into three categories, depending on the type of variable it refers to: personal traits, behavior and business results. We discuss the advantages of using a classification tool like this and we advance some ideas connecting results with professional practice and future research.

**Key words:** Executive coaching, Results, Classification model.

### INTRODUCCIÓN

En el ámbito del desarrollo directivo, el fracaso de los métodos tradicionales de formación ha conducido a buscar y utilizar métodos alternativos (Makin y Cox, 2004).

Formas de aprender a través de las experiencias como *on-the-job-training*, programas de evaluación del desempeño y *feedback*, participación en proyectos especiales, coaching y mentoring, *job rotation*, planes de sucesión y carrera han emergido como una poderosa fuente aprendizaje para los gerentes (McCauley & Brutus, 1998).

El uso de *job assignments* ha sido identificado como especialmente útil a los managers para aprender sobre construcción de equipos, sobre cómo ser un mejor pensador estratégico y sobre cómo conseguir valiosas habilidades de persuasión e influencia (McCall, Lombardo, & Morrison, 1988). El modelado, ha sido también utilizado para la formación de directivos (Sims y Manz, 1982), habiendo demostrado su eficacia, como forma de aprendizaje. Otras actividades como el "action learning" y el

"feedback 360," también están incrementando su peso como parte de programas de desarrollo directivo.

Una de las maneras más potentes de proporcionar *feedback*, el *feedback* de 360 grados con evaluaciones multifuente, se ha convertido en uno de los componentes clave de cualquier programa de desarrollo directivo (Church & Bracken, 1997). Su efectividad, está conectada a otros procesos, como por ejemplo el grado en que está ligado a acciones de coaching. El seguimiento de la mejora conseguida en el proceso de aprendizaje, puede ser acelerado mediante la utilización de un profesor o coach (Ericsson, 2006).

El coaching ejecutivo, representa un enfoque realmente diferente de la formación tradicional sobre liderazgo. Cuatro aspectos caracterizan su distintividad: la atención personalizada que presta a las necesidades del cliente, la conveniencia de que el coach posea determinadas competencias especiales, la importancia de la relación cliente-coach y la utilidad de seguir un proceso flexible para conseguir los resultados previstos (Ely, et al., 2010).

Aunque las definiciones sobre coaching ejecutivo presentan una gran dispersión en cuanto al contenido que han incluido en las mismas, sí que podemos apreciar que la mayoría de ellas, coinciden en cuanto a los elementos esenciales que contemplan. La existencia de dos partes (coach y ejecutivo), la relación de ayuda personalizada y el uso de métodos para conseguir los mejores

Correspondencia: José Manuel de Haro García. Universidad de Alicante. Dpto. Organización de empresas. Campus de San Vicente del Raspeig. aptd. de correos, 99. 03080 Alicante. España.

E-mail: jm.deharo@ua.es

Web: www.doeua.es/experto/talento. E-mail: expertotalento@ua.es

.....  
(\*). Coordinador académico del postgrado "Experto en desarrollo del talento directivo" de la UA y coach ejecutivo (ACC-ICF).



resultados, se incluyen en la mayoría de ellas (Kilburg, 1996; Feldman and Lankau, 2005; Kombarakaram et al, 2008).

Difieren en cambio, en el enfoque que utilizan (*de negocio o de solución de problemas*); en su visión sobre la *amplitud* del proceso; en el aspecto concreto sobre el que centran el foco de la intervención (*liderazgo, efectividad en el trabajo, aspectos intra o interpersonales, competencias o problemas específicos*), en el tipo de técnicas en las que se basa la intervención (*psicodinámicas, conductistas, centradas en la persona, basadas en la terapia cognitiva u orientación sistémica*) y en los criterios de medida que consideran para evaluar su efectividad.

En la práctica habitual, el *coaching* ejecutivo consiste en sesiones individuales sobre aspectos relacionados con el trabajo dirigidas a ejecutivos tanto de un nivel medio como a otros más sénior o incluso alta dirección, en las que se establecen metas para mejorar en su actuación presente o futura (Feldman, 2001).

En estas intervenciones, el coach es un profesional que utiliza una amplia variedad de métodos para ayudar a un cliente que tiene una autoridad formal y responsabilidad en una organización, a mejorar sus competencias directivas (Kilburg, 2000). Para ello y utilizando fundamentalmente estrategias de *comunicación* como el uso de preguntas pertinentes, la escucha adecuada y el *feedback* acertado, el coach guía al *coachee* (ejecutivo), en la formulación de sus *objetivos* y en la implementación de sus planes de acción para *mejorar*.

La literatura destaca una secuencia de **cuatro fases** o actividades principales en todo proceso de *coaching* (Feldman & Lankau, 2005): la obtención de información sobre el ejecutivo y su organización, la facilitación de *feedback* al mismo, la realización periódica de las sesiones para controlar y reforzar las actividades de desarrollo y la evaluación de su eficacia. El uso del *feedback* de 360 grados para determinar las fortalezas y debilidades como punto de partida, es una de las partes que se han convertido en esenciales en este tipo de procesos.

El proceso de *coaching*, facilita la adquisición de nuevas habilidades, perspectivas, herramientas y conocimiento mediante el apoyo, estimulación y *feedback* en un contexto organizacional (Kombarakaram et al, 2008). Llevar a cabo los planes de cambio fijados en una sesión de *coaching*, puede permitir a los gerentes y ejecutivos conseguir objetivos diferentes, que van desde desarrollar su potencial o tener éxito en una nueva misión o puesto, a mejorar su desempeño o satisfacción

personal (Kilburg, 1996; Katz & Miller, 1996, Hall, et al., 1999).

El *coaching* ejecutivo, como herramienta de intervención directiva, ha incrementado su uso de forma radical en las últimas dos décadas (Felman & Lankau, 2005; Joo, 2005), de forma que se ha convertido en el método de desarrollo de líderes de mayor crecimiento (McCaulley, 2008).

El que se haya convertido en un método tan utilizado en el desarrollo directivo, ha sido debido entre otras razones a su posición única en ayudar a modificar perspectivas y conductas (Strickland, 1997). El cambio ejecutivo implica la identificación de patrones de la experiencia y comportamientos que afectan al establecimiento de metas, creando nuevas perspectivas hacia esos patrones mediante el reencuadre y ensayo de nuevas conductas (Pilette & Wingard, 1997). En ese cambio, procesos que se dan en *coaching* como el *feedback* o el aprendizaje interactivo, sirven para incrementar la conciencia del ejecutivo sobre el impacto que tiene su conducta en el rendimiento (Diedrich, 1996).

El crecimiento en el uso del *coaching* ejecutivo como herramienta de desarrollo directivo, no ha ido acompañado de un crecimiento similar en el número de estudios que evidencien su eficacia y apoyen su utilización. Las publicaciones sobre la eficacia del *coaching* ejecutivo no han sido muy numerosas (Kilburg, 1996 Kampa-Kokesh & Anderson, 2001).

La evidencia sobre la eficacia de los programas de *coaching*, constituye por tanto un problema que merece ser atendido. Por ello, y con el objeto de presentar un esquema que de un modo ordenado pueda guiar la práctica profesional, la formación de futuros coaches y la investigación futura, en el presente trabajo, pretendemos situar en forma de esquema operativo los hallazgos más relevantes sobre la eficacia del *coaching* ejecutivo.

## EL COACHING EJECUTIVO PRODUCE DIFERENTES TIPOS DE RESULTADOS

La mayoría de los estudios realizados para analizar la eficacia del *coaching* ejecutivo, se han llevado a cabo mediante el análisis de entrevistas o cuestionarios realizados a clientes (*coachees*) que han participado en procesos de *coaching*. Estas técnicas cualitativas, se han realizado con muestras variables (de 5 a 1361 personas), que han pasado por procesos de una duración que ha oscilado entre 6 y 12 meses (Feldman y Lankau, 2005; Díaz Castillo y Gajardo Barrientos, 2007; o Hill, 2010).



Los resultados así obtenidos, apoyan en su mayoría la creencia de que el *coaching* ejecutivo produce *resultados positivos* (Feldman & Lankau, 2005; Dagley, 2006; Finn et al., 2007; McKie, 2007; Passmore & Gibbes, 2007; Kombarakaram, et al., 2008, McCauley, 2008).

Sin embargo, cuando algún estudio ha utilizado de una manera más rigurosa una metodología cuantitativa de tipo correlacional, cuasi-experimental o experimental (Hernez-Broom, 2002; Smither et al., 2003) los resultados, han mostrado ligeras mejoras en algunos aspectos, pero sin llegar a ser significativamente claras.

Los resultados positivos informados han sido de índole diversa. Al no haber encontrado ninguna clasificación de los mismos y con el objeto de facilitar la comprensión de este heterogéneo panorama, proponemos situarlos en un continuo que va desde un extremo que refleja los cambios producidos en rasgos o disposiciones internas a otro extremo que refleja cambios en resultados de negocio, pasando por un espacio intermedio caracterizado por comportamientos o variables ligadas al desempeño ver figura 1.

Si utilizamos este esquema, una ordenación posible de los resultados más relevantes sobre la eficacia de los procesos de *coaching* podría ser la siguiente:

a. *Resultados relacionados con el cambio en factores o rasgos personales*

El *coaching* ha ayudado a desarrollar nuevas actitudes o perspectivas como autoconfianza, autoconciencia, sensibilidad interpersonal, adaptabilidad y flexibilidad en relaciones con otros (Hall et al., 1999); a facilitar el logro de metas relacionadas con la salud mental y la calidad de vida (Grant, 2001); a incrementar la madurez emocional y la eficacia (Laske, 2004); a reducir el estrés laboral (Gyllensten y Palmer, 2006), y a reforzar creencias y expectativas de auto eficacia (Evers, Brouwers, and Tomic 2006 y Moen et al. 2011).

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

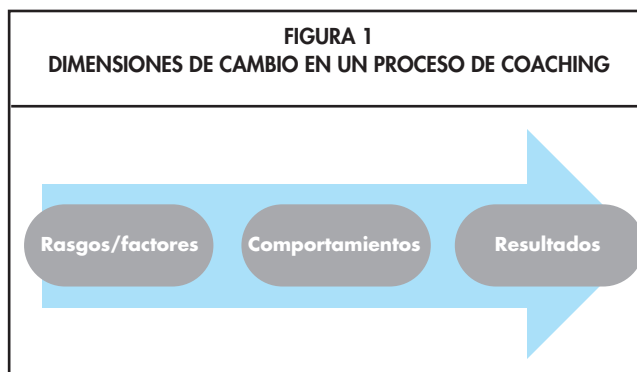
Además de una actitud positiva y una satisfacción general ante el proceso y resultados obtenidos, se han reportado mejoras en el mismo que han ido desde el 10 al 100% (Gegner, 1997); incrementos en el aprendizaje y conductas más efectivas en el trabajo (CompassPoint, 2003), y cambios de conducta (63%), relacionados con la autoconciencia y comprensión (Wasylyshyn, 2003).

Con respecto al liderazgo, Kombarakaran et al. (2008), mostraron a través de un estudio empírico que en *coaching* ejecutivo el cambio ocurre en cinco áreas: *gestión de personas, relaciones con gerentes, establecimiento de metas, compromiso y comunicación*. En otros trabajos, los ejecutivos afirman haber sido ayudados a convertirse en mejores líderes (45%), haber mejorado su efectividad del liderazgo (Thach, 2002) y ser más eficaces para promover del cambio (Dawdy, 2004).

Sin embargo, no todos los resultados han sido tan positivos. Kampa-Kokesh (2001), encontró cambios en los estilos de liderazgo de 50 ejecutivos como consecuencia del *coaching*, solo en una de las dimensiones de liderazgo transaccional evaluada por el Multifactor Leadership Questionnaire. Por otro lado, Smither, London, Flaut, Vargas y Kucine (2003), en un estudio cuasi-experimental con 1361 *managers* sénior que recibieron *feedback* multifuente sobre su desempeño por parte de sus superiores, encontraron que aquellos que habían recibido *coaching* fueron capaces de establecer metas más específicas, solicitar ideas de mejora a sus supervisores y recibieron mejores valoraciones por parte de sus superiores un año después. No obstante las diferencias no fueron demasiado grandes, concluyendo que no existen factores que se puedan asociar al éxito del proceso.

c. *Resultados relacionados con indicadores de negocio*

Utilizando medidas de auto informe, se han reportado incrementos en productividad tras programas mixtos de formación y *coaching* de un 88% frente a la formación sola (Olivero, Bane y Kopelman, 1997); impactos significativos en algunos indicadores de negocio (Kampa-Kokesh, y Anderson, 2001) y evaluaciones muy positivas del valor del *coaching* en relación al dinero y tiempo invertido (McGovern et al. , 2001).



Otros resultados significativos sobre la efectividad han sido sintetizados por Bayon, Cubeiro, Romo & Sainz (2006) en organizaciones europeas. Por ejemplo, un retorno de la inversión (ROI) de seis veces el coste del *coaching* en desempeño y calidad de las mejoras; reducción del índice de rotación de un 35 a un 16%, o mejora de la atracción del talento ejecutivo. Por su parte, el experto en ROI, Jack Philips (2005), ha mostrado la efectividad del *coaching* en la creación de valor dentro de una organización aportando datos sobre ROI.

**CONCLUSIONES**

Saber que el *coaching* produce resultados es sin duda importante, pero conocer los factores que intervienen en la gestación de los mismos es quizá más importante aún. Sobre este asunto, los autores, han coincidido en gran medida en el tipo de factores que han considerado importante en sus estudios.

Díaz y Rossi, (2005), a la hora de clasificar los factores determinantes del éxito en una intervención de *coaching*, proponen una forma de agruparlos que contempla cuatro categorías: los relacionados con el *coach*, los relacionados con el *coachee*, los relacionados con el proceso de *coaching* y los relacionados con el entorno en donde se lleva a cabo el *coaching*, tal y como representamos en el figura 2.

Conocer el papel que juega cada uno de estos factores en la eficacia del *coaching*, ayudará a reducir el efecto de caja negra en la actual literatura sobre *coaching*, que consiste en reconocer que éste funciona pero sin saber muy bien porqué (Feldman y Lankau, 2005).

Existe por otro lado, el reconocimiento de la necesidad de un sólido marco teórico que sirva para el desarrollo de la práctica del *coaching* (Eggers and Clark, 2000) y de base para la investigación (Grant, 2001). El grado de impacto del *coaching* en el negocio está posiblemente

relacionado con la complejidad del rol del ejecutivo y con el *entorno organizativo* (Levenson, 2009). Por ello, es necesario, crear modelos *específicos* de trabajo que puedan guiarnos en la investigación, que tengan en cuenta la especificidad de la situación y que sean más contingentes que generalistas.

Feldman y Lankau (2005), sugieren utilizar un modelo basado en la práctica del efectividad del *coaching* (como por ejemplo el de 8 elementos de Kilburg, 2001). La consideración del *coaching* como un proceso que pretende mejorar la efectividad del liderazgo mediante el incremento de la autoconciencia y la práctica de nuevos comportamientos (Kombarakaram et al. 2008), podría ser un punto de partida en la investigación de los procesos de *coaching*.

Como posibles temas para investigaciones futuras, proponemos el análisis de la efectividad relativa de las diferentes aproximaciones al *coaching* y de las relaciones entre las variables implicadas (coaches internos/externos, empleados/ejecutivos..) y los tipos de resultados esperados. Todo ello sin olvidar la necesidad de definir con mayor claridad el tipo de resultados esperados en el *coaching* (Kampa-Kokecsh y Anderson, 2001; Mackie, 2007); la pertinencia de recoger información no solo de los *coachees* sino también de los *coaches* (Joo, 2005) y la importancia de utilizar mejores informes de investigación (Kampa-kokesh and Anderson, 2001; Passmore and Gibbes, 2007).

El trabajo en estas áreas nos permitirá delimitar mejor el impacto de los diferentes factores en los resultados de *coaching* y elaborar modelos que nos sirvan para elegir mejor a los *coaches*, controlar el proceso de comunicación en la relación *coach-coachee* e incrementar la implicación del *coachee*.

**REFERENCIAS**

Bayon, F., Cubeiro, J., Romo, M. & Sainz, J. (2006). *Coaching realmente*. Madrid: Pearson Education.

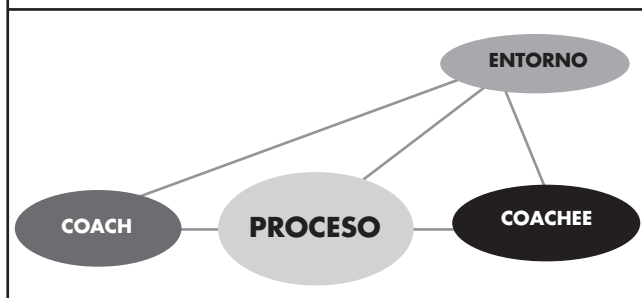
Church, A.H., Bracken, D.W. (Eds.). (1997). Special issue: 360-degree feedback systems. *Group & Organization Management*, 22 (2).

CompassPoint Nonprofit Services (2003). *Executive coaching project: Evaluation of findings*. Retrieved 28 January, 2005 from www.compasspoint.org.

Conger, J., Benjamin, B. (1999). *Building leaders*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

Dagley, G. (2006). Human Resource professionals` perceptions of executive coaching: efficacy, benefits and

**FIGURA 2**  
FACTORES QUE AFECTAN AL ÉXITO EN UN PROCESO DE COACHING (ADAPTADO DE DÍAZ Y ROSSI, 2005)





- return on investment. *International Coaching Psychology Review*, 1(2), 34-45.
- Dawdy, G. (2004). Effectiveness of executive Coaching as perceived by clients. Extracto de disertación doctoral no publicada. Capella University.
- De Haro, J. M. (2011). Coaching as leadership accelerator. *International Journal of Mentoring and Coaching*, 9(1), 99-111.
- Díaz, R., Rossi, B. (2005). *Coaching, asesoría individual*. Apuntes de curso CDO CG.
- Díaz Barrientos, R., Gajardo Barrientos, L. A. (2007) *Estudio exploratorio-descriptivo acerca de los factores de éxito del coaching ejecutivo: una revisión de papers empíricos*. Tesis de licenciatura, Universidad de Chile.
- Diedrich, R. C. (1996). An iterative approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 61-66.
- Eggers, J. H. & Clark, D. (2000). Executive coaching that wins. *IVEY Business Journal*, September/October, 66-70.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernandez-Broome, G., Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*. 21( 4), 585-599.
- Ericsson, A. (2006). The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance En A. Ericsson, N. Charness, P. Feltovich, R. Hoffman, (Eds.) (2006). *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. New York: Cambridge University Press.
- Evers, W. J., Brouwers, A., Tomic, W. (2006). A quasiexperimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 174-182.
- Feldman, D. C. (2001). Career coaching: what HR professionals and managers need to know. *Human Resources Planning*, 24, 26-35.
- Feldman, D. C. & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31, 829-848.
- Finn, F. A., Mason, C. M., Bradley, L. M. (2007). *Doing well with executive coaching: Psychological and behavioral impacts*. Presented at the Academy of Management Conference, Philadelphia, PA.
- Gegner, C. (1997). *Coaching: Theory and practice*. Unpublished master's thesis, University of California, San Francisco.
- Grant, A. M. (2001). *Towards a psychology of coaching*. Unpublished PH Thesis, University of Sydney, Australia.
- Gyllensten & Palmer, (2006). Workplace stress: Can it be reduced by Coaching? [Versión Electrónica]. *The Coaching Psychologist*, 2(1).
- Hall, D. T., Otazo, K.L., Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-53.
- Hernez-Broome, G. (2002). In it for the long haul: Coaching is key to continued development. *Leadership in Action*, 22(1), 14-16.
- Hill, G. (2010). *Executive coaching: perspectives of effectiveness from executives and coaches*. Masters by Research Thesis, Queensland University of Technology.
- Joo, B. (2005). Executive coaching: A conceptual Framework from a integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4, 462-488.
- Kampa-Kokesch, S., Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: a comprehensive review of the literature, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205-228.
- Katz, J., Miller, F. (1996). Coaching leaders through cultural change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 104-114.
- Kilburg, R. (1996). Toward 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*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works!. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78-90.
- Laske, O. (2004). Can evidence based Coaching increase ROI? [Versión Electrónica] *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(2).
- Levenson, A. (2009). Measuring and maximizing the business impact of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(2), 103-121.
- Makin, P., Cox, C. (2004). *Changing behaviour at work: a practical guide*. Oxfordshire: Routledge.
- McCall, M., Lombardo, M., Morrison, A. (1988). *The*



- lessons of experience: how successful executives develop on the job.* New York: The Free Press.
- McCauley, C., Brutus, S. (1998). *Management development through job experiences.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- McCauley, C. (2008). *Leader development: A review of research.* Greensboro, NC: Centre for Creative Leadership.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., Warrenfeltz, R. (2001) Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment. [versión electrónica] *The Manchester Review*, 6(1), 3-11.
- McKie, D. (2007). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and do we need to be? *Australian Psychologist*, 42(4), 310-318.
- Moen, F., Skaalvik, E. (2009). The Effect from Executive Coaching on Performance Psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(2), 31- 49.
- Olivero, G., Bane, K., Kopelman, R. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26, 461-469.
- Passmore, J., Gibbes, C. (2007). The state of executive research: What does the current literature tell us and what's next for coaching research?. *International Coaching Psychology Review*, 2, 116-128.
- Peltier, B. (2001). *The psychology of executive coaching: Theory and application.* Ann Arbor, MI: Sheridan Books.
- Phillips, J., Phillips, P. (2005). *ROI at work. Best practice case studies from the real world.* Alexandria: ASTD Press.
- Pilette, P. C., Wingard, E. (1997). Strengthening the executive's leadership skills through coaching. En J. E. Lowery (Ed.). *Culture shift: A leader's guide to managing change in health care* (pp. 187-205). Chicago: American Hospital Association.
- Sims, H., Manz, CH. (1982). Social learning-theory: The role of modelling in the exercise of leadership. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3, 55-63.
- 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 study. *Personnel Psychology*, 56, 23-44.
- Strickland, K. (1997). Executive coaching: helping valued executives fulfill their potential. En A. J. Pickman (Ed.), *Special challenges in career management: Counselor perspectives* (pp. 203-212). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Thach, E. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3/4), 205-214.
- Wasylyshyn, K. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94-106.