

## EL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

María Trinidad Arqueros Fernández

Departamento de Psicología Social  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología  
Universidad Complutense de Madrid  
28223. Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
E-mail: [mtarqueros@gmail.com](mailto:mtarqueros@gmail.com)

**Resumen.** *El coaching ha surgido como una necesidad en las organizaciones debido a las transformaciones que se han producido en la década de los noventa, en la que los líderes deben cambiar su forma de funcionar para hacer frente a la nueva era de globalización. El propósito de este trabajo es el estudio de diferentes modelos que se aplican en la práctica del coaching, y que permiten descubrir elementos que mejoran su funcionamiento, con objeto de mejorar la eficacia de estas intervenciones en los ejecutivos para obtener resultados de éxito a largo plazo. De lo que se trata es de conseguir validez y fiabilidad para que se reconozca como profesión en las organizaciones.*

### INTRODUCCIÓN

A razón de las transformaciones que han sufrido las organizaciones durante la década de los noventa, el coaching ha surgido como una necesidad cada vez más demandada por los líderes organizacionales y los demás miembros de la organización, suponiendo un paradigma que facilita el cambio personal, y que se centra especialmente en el desarrollo del directivo.

Esta nueva época supone un reto para las nuevas organizaciones y sus dirigentes, surgiendo la necesidad de desarrollar líderes, que como señala Casado (2003), deben ser individuos capaces de crear y transformar contextos organizativos retadores y atractivos. Los líderes de hoy han de poder crear en su organización una ventaja competitiva y un valor añadido, tienen que ser conscientes de los cambios, y se han de adaptar lo mejor posible modificando su forma de funcionar, para mejorar su efectividad, productividad y competitividad. Se han dado cuenta de que para lograrlo su mejor recurso es el capital humano, es decir, sus trabajadores (los que sufren todos los problemas y son las principales víctimas del cambio). Por ello, han hecho uso de recursos externos, es decir, de técnicas y herramientas que permiten a la empresa, según Vilallonga (2003), una continua adaptación a los nuevos retos y necesidades de la sociedad -esencialmente dinámica- en la que nos encontramos. Los directivos demandan sobre todo una herramienta o metodología llamada coaching, al suponer un acompañamiento en su desarrollo de forma continua.

El coaching representa un cambio fundamental en la manera de pensar, y conlleva un discurso que incluye conocimientos y saberes anteriores, por lo que tiene un carácter multidisciplinar, ya que se basa en aportaciones tanto de la psicología como de otras ciencias sociales.

Se ha revelado como la herramienta adecuada demandada por los directivos para abordar situaciones de incertidumbre, miedo, falta de compromiso, riesgo, estrés, etc.

Y supone una toma de conciencia paulatina de este desequilibrio, al tratar de ayudar a gestionar la incertidumbre y el cambio, y de encontrar una manera de seguir avanzando para favorecer el desarrollo de la vida profesional y personal del coachee.

Entre los objetivos de la mayoría de las intervenciones de coaching ejecutivo, las áreas más comunes son las áreas de cambio que se dan en cuanto a sus metas sobre su desempeño, sus habilidades interpersonales, sus cambios de comportamiento y el papel que desempeña el coach para llevar a cabo con éxito el proceso.

Los conocimientos y técnicas de aplicación en el proceso, son una base importante al suponer herramientas en las que se apoya el coach para liberar el potencial del coachee y llevarlo a su mejor nivel de resultados.

Según Du Toit (2007) el sentido que proporciona el coach durante el proceso, asistiendo y facilitando las actividades del ejecutivo, permite eliminar los impedimentos que le obstaculizan en el paso de una fase a otra. Y es a través de estas distintas técnicas (según el modelo aplicado), como el coach puede darle sentido a la función del directivo, para crear la realidad y las metas que desea conseguir. Por ello, es importante conocer los distintos modelos de intervención del coaching ejecutivo, ya que permiten entender mejor el grado de eficacia que se puede conseguir en el proceso de coaching, y representan un reto para los coaches, pues dada la variedad de modelos y metodologías de intervención, es necesario conocerlos para razonar sobre cuáles son más eficaces de aplicar y en qué casos.

Los modelos que propongo ilustran formas de intervenciones diferentes, y me remito a ellos en base a las publicaciones de sus autores en artículos de revistas especializadas sobre el coaching que existen hasta la fecha de hoy, cuyos nombres corresponden a los que describen sus autores en las publicaciones. Asimismo, considero que representan una forma de reflexión o ayuda para entender y desarrollar el coaching ejecutivo, así como para cuestionar el éxito y fracaso que puede conllevar su práctica.

Existe todavía un desconocimiento sobre el proceso de coaching debido a la falta de estudios empíricos, pero a nivel de experiencia hay un incremento de conocimientos entre coaches, y una necesidad de que su práctica crezca en una sólida comprensión teórica, y en modelos probados empíricamente. Es importante que el coach tenga claro el tipo de proceso en el que debe intervenir para evitar un fracaso en sus funciones, y para ello debe conocer antes la situación de la empresa para la que trabaja, su estrategia general de negocio, sus retos principales y el rol que juegan las personas dentro. Lo cierto es que aún faltan bastantes investigaciones para que se puedan validar y aceptar tanto las diferentes metodologías como los modelos de intervención, y pueda existir un mayor conocimiento sobre la capacidad del coach para obtener resultados de éxito a largo plazo. Por eso el coaching no es siempre beneficioso, ya que puede conllevar resultados negativos. *Existen aún muy pocos estudios que se hayan encontrado sobre el desarrollo de un perfil de coaches profesionales (Grant & Zackon, 2004).*

*Con este trabajo pretendo dar a conocer algunos modelos actuales relevantes en la práctica del coaching, cuyo objetivo es clarificar el proceso interventivo del coach a través de distintas metodologías y enfoques, con objeto de descubrir mejor su funcionamiento y efectividad.*

Presento cuatro modelos. El modelo de consultoría de Saporito (1996) y el formativo de Kirpatrick (1994), están más enfocados al ejecutivo en cuanto a su desempeño, contexto interpersonal, organizacional, cultural, y a los objetivos de sus

negocios en la organización. Es decir, el coach aborda los problemas conociendo primero el entorno en el que se mueve el ejecutivo, para así poder definir su plan de desarrollo.

Los modelos de Passmore (2007) y Kilburg (2001), tienen un enfoque fundamentalmente psicológico, porque se centran en el individuo y en sus problemas, obviando la perspectiva empresarial. En este caso, estos modelos podrían llegar a convertirse en asesoramientos psicológicos para el desarrollo de competencias. Por esta razón, es importante distinguir la terapia (en la que muchos coaches se basan) del coaching, ya que tal como comenta Cantera (2004), el coaching tiene que conseguir un desarrollo de conducta que tenga impacto en la organización, y no solamente una actitud positiva al desarrollo de las competencias.

## MODELO DE CONSULTORÍA DE SAPORITO

Este modelo creado por Saporito (1996) describe cuestiones de consultoría y una metodología específica, para intentar reflejar el desarrollo del alto ejecutivo. De lo que trata es de asegurar que las consultas sean relevantes a las realidades que encuentra el ejecutivo, siendo necesario comprender su desempeño, contexto y los objetivos de sus negocios en la organización. El trabajo de los coaches es asegurarse de que su implicación o compromiso esté directamente relacionado con las cuestiones de desempeño corporativo y efectividad individual. El modelo se divide en cuatro escenarios.

**En el primer escenario se define el contexto.** Requiere del trabajo del coach con la organización para obtener una comprensión del contexto que dicte las necesidades del proceso, pues es esencial desarrollar un entendimiento hacia los requerimientos organizativos, la cultura, la filosofía, y el contexto organizacional dentro de la industria.

En este escenario los coaches han de crear un perfil de éxito, y para ello hay cuestiones fundamentales como: *¿Cuáles son los imperativos organizacionales? ¿Es el negocio lo suficientemente maduro o se encuentra en un estado temprano de desarrollo? ¿Cuáles son los factores de éxito de un cargo dentro de la organización?* Se trata de comprender las necesidades particulares de los líderes que definen el papel del ejecutivo, ya que tanto la familiarización con la cultura de la organización, como el estilo organizativo, juegan un papel importante en la comprensión de sus factores de éxito. El coach trabaja para clarificar las cualidades personales y de comportamiento relevantes para una específica posición, y establece las normas básicas del proceso.

**La tarea del individuo, guía de desarrollo de personas y proceso de 360 grados.** En este segundo escenario los coaches están preparados para reunir la información encontrada, que pasará a formar parte del plan de desarrollo del directivo. El coach trata de estudiar en profundidad la manera en que el ejecutivo ve los cambios en su rol, y cómo adopta un estilo de liderazgo en línea con las necesidades de la organización.

El directivo se convierte en una guía de desarrollo señalándose las cuestiones claves de su desarrollo, y creándose un feedback. En el proceso de 360 grados sobre las tareas, los coaches concluyen con su punto de vista que sirve para añadir validez al proceso, y desarrollar una clara comprensión de sus necesidades de desarrollo y de los requerimientos del proceso. Asimismo, permite determinar con precisión las cuestiones y circunstancias que necesitan abordarse, para ayudar a incrementar una mayor apertura con el ejecutivo con quien se trabaja.

**Planificación de desarrollo. Feedback y creación de un plan de desarrollo de**

**Liderazgo.** En este tercer escenario se crea un plan con un objetivo primario en el que se focalizan las fortalezas, necesidades de desarrollo, experiencias, y un tipo de coaching que ayude a incrementar la eficacia del ejecutivo.

Este plan se constituye en coordinación con el ejecutivo y su jefe, para asegurar una toma de posesión y compromiso en la parte que concierne a cada uno.

Las *discusiones y repasos* son partes críticas que ayudan a la creación de un nivel de percepción del ejecutivo, que le permita ver el desarrollo de la cuestión que se aborda.

**Realización del coaching ejecutivo y desarrollo de experiencias.** Constituye el último escenario. Es el punto del proceso en el que hay que moverse desde las determinaciones, que son las necesidades y de cómo se trabajan para realizarlas realmente.

En este escenario el coaching (aunque se haya constituido desde el principio como una relación de desarrollo establecida por el feedback ofrecido), empieza a ser más evidente. Es una continuación de lo que se ha construido a través del proceso. Lo importante es que tiene una base, se ha formado a través de la tarea, y ha desarrollado un plan que proporciona continuos y factibles puntos de referencia para el coach y la materia con la que trabajan durante el proceso.

Este modelo trata de desarrollar con eficiencia al alto ejecutivo, centrándose en la comprensión por parte del coach de su trabajo, así como del contexto de la organización y de sus objetivos. Se consideran claves las metodologías de evaluación de 360 grados y el feedback, pues generan una cultura evaluativa sana dentro de la organización, y proporcionan una información de valiosa utilidad al directivo.

## MODELO FORMATIVO DE EVALUACIÓN DE KIRKPATRICK

Kirpatrick (1994) propuso un modelo evaluativo basado en programas de formación del ejecutivo. Señaló que la evaluación del proceso de coaching se desempeña en cuatro niveles clave: *Reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados*.

*En el nivel de reacción*, la evaluación ocurre inmediatamente después de la actividad de coaching, y constituye una primera medida de satisfacción en el proceso.

*En el nivel de aprendizaje* el contenido de coaching ya está asimilado, y el ejecutivo puede valorarlo en términos de habilidades incrementadas, conocimiento o conciencia propia.

*En el tercer nivel, el de comportamiento*, los cambios de comportamiento específicos se transfieren en el puesto de trabajo como resultado del proceso de coaching, pudiendo ser evaluados.

*En el último nivel, el de resultados*, se valoran los cambios que se han producido en el directivo y en su desempeño organizacional.

Es necesario una cierta claridad para conocer el nivel de evaluación en el que se desempeña cada uno de los elementos claves del proceso, como son: *La satisfacción* (que se desarrolla en el nivel de reacción después de una actividad de coaching), *el conocimiento, la habilidad o conciencia, el cambio de comportamiento o desempeño organizacional, y el análisis de los resultados*.

La mayor parte de la evaluación en la formación del ejecutivo ocurre en los niveles de reacción, y según Kirpatrick (1994), no existe una predicción de la evaluación de transferencias de habilidades que se dan en el nivel de comportamiento. Por otra parte, en la formación del ejecutivo, según el autor, se ha de tener en cuenta el nivel de resultados, pues es importante hacer una evaluación sobre su desarrollo.

El modelo cuenta con algunos problemas en el nivel de comportamiento respecto a la transferencia del aprendizaje dentro del puesto de trabajo, las habilidades, conocimiento, y otras variables como son la cultura organizacional que pueden ayudar o dificultar esta transferencia.

A pesar de estas dificultades, un modelo formativo de evaluación aplicada al coaching ejecutivo, ofrece también posibilidades de cambio, siendo crucial que el coaching ejecutivo extienda su nivel de resultados a través de la evaluación de satisfacción, y hacia el desempeño individual y organizacional.

## MODELO INTEGRATIVO DE PASSMORE

Este modelo de Passmore (2007) usa el concepto de trabajo de los coaches a múltiples niveles, como son el comportamental, el cognitivo y el inconsciente, para combinar estos elementos en cuatro corrientes o flujos de cambio. Se reconoce la importancia central que tiene la construcción de una asociación de coaching con el coachee, cuyo desarrollo y mantenimiento es crítico, así como el papel que tiene la inteligencia emocional en este proceso, que se focaliza en un mejoramiento de desempeño en el trabajo.

Según Passmore (2007), *el principal éxito del coaching ejecutivo se debe al impacto que se produce durante el desarrollo de un comportamiento más efectivo en el puesto de trabajo, donde el primer objetivo es mejorarlo. Pero la asociación establecida durante la construcción de la relación de coaching, es insuficiente, ya que no permite que el ejecutivo se mueva hacia la adopción de comportamientos con los que pueda aumentar su desempeño en el puesto de trabajo. Para ayudar a que este movimiento vaya hacia un aumento del desempeño, el coach ejecutivo necesita trabajar en cuatro corrientes o flujos de cambio, que según Passmore son:*

- La necesidad de los coaches de trabajar con lo que pueden ver, que es el comportamiento.
- La necesidad de trabajar con lo que no pueden ver, pero si escuchar, que se expresa desde un proceso cognitivo.
- La necesidad de trabajar con lo que sospechan, en un nivel de inconsciencia.
- La necesidad de trabajar en el sistema en el que está adscrito el ejecutivo.

Trabajando en estas corrientes de cambio, el coach se moverá fácilmente entre estos flujos dentro de la relación de coaching, respondiendo a las demandas y necesidades del ejecutivo.

En este modelo se mezclan herramientas y técnicas metodológicas con un objetivo principal que es aumentar el desempeño en el puesto de trabajo, mediante estas cuatro corrientes de cambio, cuyo enfoque es puramente psicológico al estar basados en conocimientos psicoterapéuticos por parte del coach.

## MODELO DE ADHERENCIA DE KILBURG

Kilburg (2001) propone un modelo que lo llama de adherencia, y señala que no existen aún referencias en la literatura psicológica respecto a este fenómeno, que aborde el trabajo del coach con ejecutivos.

La adherencia o protocolo de adherencia interventiva, se refiere al compromiso que el cliente adquiere con el coach de forma voluntaria y colaborativa, para llegar a los objetivos perseguidos. Este protocolo asume que el cliente está activamente comprometido en el diseño e implementación de la intervención, dándose al inicio del proceso, que es donde el coach pretende analizar la situación conflictiva del coachee.

El proceso de desarrollo del acuerdo se establece mediante preguntas, para que el coach tenga un conocimiento completo de la situación del cliente, y pueda empezar con el proceso de desarrollo del acuerdo (que cuenta con una verdadera meta).

Durante el protocolo de adherencia, se usan técnicas y métodos con el objeto de formar al cliente eficazmente. Se les proporciona, por ejemplo, material de lectura, y se les motiva organizando premios y promociones para hacerles desarrollar sus necesidades, y reflexionar sobre su actual situación.

Para desarrollar una efectiva intervención de coaching, Kilburg estableció ocho componentes claves.

1. *Compromiso de los clientes* para crear una trayectoria de desarrollo progresivo.
2. *Compromiso del coach*.
3. *Características de los problemas y cuestiones de los clientes*. Frecuencia, intensidad, duración, etc.
4. *Estructura del contenido del proceso de coaching*. Claridad del acuerdo. Metas específicas, etc.
5. *Relación cliente-coach*. Empatía adecuada. Tolerancia de la intervención, etc.
6. *Calidad de las intervenciones de coaching*.
7. *Protocolo de adherencia*. Las técnicas son encargadas según las necesidades de los clientes.
8. *Marco organizacional del cliente y del coach*. Apoyo al coaching.

Cada uno de estos elementos contribuye de la mejor manera posible a que el proceso de coaching alcance su meta a largo plazo. Según el autor, los clientes siguen una trayectoria de desarrollo progresivo, alcanzando la mayoría de los resultados a través de su acuerdo de coaching, según el modelo de los ocho componentes. Si uno o más de estos componentes son defectuosos, se pueden seguir dos caminos: *En el camino menos difícil* 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 difícil* 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. *Aunque las sesiones de coaching raramente tienen tales dramáticos resultados, sin la insistencia de un coach los resultados pueden ser muy negativos para el cliente y para el resto de su vida también.*

*En los dos primeros componentes de la intervención, tanto el cliente como el coach deben de tener un compromiso*, que en términos generales supone una motivación y unos comportamientos para mover al ejecutivo hacia unos objetivos definidos, sobre un razonable periodo de tiempo.

Las organizaciones que tienen de promedio excelentes niveles de resistencia, poseen personas capaces de participar en su proceso de desarrollo, y cuentan con un nivel mínimo de soporte para estas actividades, que incluyen compromisos como disponer de tiempo y de recursos suficientes para hacer el coaching posible. Por consiguiente, un tiempo significativo y una atención suficiente, pueden proporcionar a los coaches y a los clientes, una adecuada valoración del estatus de desarrollo del entorno, de las apropiadas modificaciones de las metas, los planes de intervención, y de un protocolo adherente.

*El cuarto componente se refiere a la estructura del contenido de un proceso de coaching donde el acuerdo con el cliente empieza con el proceso de desarrollo de un compromiso de coaching que incluye una meta real y clara.*

En este proceso de desarrollo del acuerdo se cuestiona al cliente mediante preguntas, y una vez completada la adherencia (orientada por la historia del cliente) en las que se trata de identificar las actitudes del ejecutivo mediante ejemplos de situaciones en los que no hay adherencia a acuerdos, se falla en alcanzar metas, o éstas no conducen hacia un compromiso, se incrementa automáticamente el nivel de conocimiento de las cuestiones para asegurarse su conformidad. *Usando esta base de conocimientos, el coach puede empezar a trabajar con el cliente eligiendo unos específicos métodos de adherencia (séptimo componente clave), que abordan cuestiones específicas de valoración y soporte sobre el efecto del coaching, y que empujan al cliente en su proceso de formación.*

Expuestas las condiciones requeridas para el éxito, según este modelo de eficacia, si los ocho componentes claves para desarrollar una buena intervención de coaching están presentes en suficientes cantidades, el coaching permitiría al cliente llevar a cabo parte o todas las metas establecidas en el acuerdo original. De lo contrario, pueden darse situaciones problemáticas que inhiban la adherencia al éxito del coaching ejecutivo. **Estos problemas en intervenciones con clientes, son importantes preverlos.** Kilburg (2001) hace referencia a ellos como parte a tener en cuenta en un proceso de coaching para evitar posibles fracasos, señalando los siguientes:

**Acuerdo insuficiente o falta de claridad en las metas.** Es a menudo la raíz o causa de un fracaso de consultoría o proceso de coaching. Es importante que el cliente y el coach alcancen una mutua comprensión de las metas y de la logística del esfuerzo. Sin tal claridad y acuerdo, cualquier problema puede atribuirse a un mal contrato, incluso si la cuestión real es alguna más, como una falta de metas claras.

**Falta de compromiso con la trayectoria de desarrollo progresivo.** Supone el segundo mayor problema que confrontan los coaches en la no adherencia con el cliente, ya que la valoración de la motivación debe ser un parte clave en la fase de apertura del proceso.

Es importante coger alguna idea sobre el continuo nivel de desarrollo y actividad que anhela el ejecutivo, preguntándole sobre su potencial con cuestiones como: *¿Qué reuniones o conferencias atiende rutinariamente? ¿Cuánto tiempo dedica aparte para la lectura? ¿Dónde se ve progresando en su carrera en los próximos cinco años? ¿Qué actividades de desarrollo rutinarias encuentra más útiles?* Los clientes que responden en negativo a tales cuestiones, podrían tener un alto riesgo de cometer fallos durante el proceso de coaching. Y los que se adhieren a un proceso de coaching debido a una situación crítica (un posible descarrilamiento de sus carreras en la organización), es porque sus problemas de desempeño son iguales a sus problemas de motivación.

Los coaches deben estar preparados para identificar y dirigir tales problemas en sus primeras sesiones. Una atención cuidadosa en el diseño del protocolo adherente durante la fase de apertura del proceso, puede ser un paso muy importante para ayudar a estos clientes. No se trata sólo de ver los beneficios de su desarrollo, sino también de tomar los pasos necesarios para crear un programa continuo, que esté bien encarrilado.

**Insuficiente competencia tanto del cliente como del coach en la complejidad de la competencia cognitiva, pudiéndose encontrar con una tarea en la que están mal preparados.**

La inhabilidad para funcionar con altos niveles de complejidad en las posiciones ejecutivas de la organización, supone un rasgo distintivo para los coaches, siendo a veces poco factible intervenir en el proceso.

Los coaches que desempeñan sus tareas en los altos niveles en la organización, deben de mostrarse dispuestos a retarse ellos mismos, y saber verdaderamente si tienen los niveles de conocimiento y habilidades requeridas para asistir a las personas con las que trabajan en estas posiciones.

Los altos ejecutivos pueden determinar si un consultor o coach tiene lo que hace falta para ayudarlos en su desarrollo, y un coach sin las habilidades necesarias para trabajar a niveles altos, encontrará problemas significantes de no adherencia con el cliente.

**Defensa, conflictos y emociones en la relación coach-cliente.** Los coaches deben ser conscientes de casos como adicciones y problemas mentales (psicopatología y sadomasoquismo). Estas personas a menudo presentan síntomas relacionados con el trabajo, como falta de seguimiento de las tareas, conflictos interpersonales, e incompetencia general. Esto puede representar un reto de dificultad extrema de no adherencia, porque aunque algunos coaches tienen formación en profesiones de salud mental, en estas tareas los clientes no están dispuestos a abrirse mediante un examen interior.

Según Kilburg (2001) *la adherencia intervintiva en situaciones que requieren un continuo mantenimiento de cambios de comportamiento, debe de estar documentada en la literatura de salud mental, como uno de los más significantes y continuos problemas de alta calidad y práctica efectiva.*

**Regresión en el entorno organizacional de clientes y coaches.** Si la organización sufre de algunos problemas como mal desempeño, reducciones de plantilla, fusiones, adquisiciones, quiebra, racismo, sexismo, etnocentrismo u otras formas de comportamiento discriminatorio, es bastante probable que el esfuerzo del coach empiece a disminuir, pues tiene que asistir al cliente para afrontar estos problemas particulares y confrontar la organización.

*Estos retos suponen el foco principal del proceso de coaching.* Aprendiendo a manejarlos se les pueden proporcionar a los ejecutivos profundas oportunidades de aprendizaje. Pero estas situaciones crean también entornos de carreras amenazantes, pues algunas actividades de desarrollo pueden descarrilar incorrectamente y provocar una pérdida del trabajo, o contribuir a un fallo en la organización.

Los métodos de coaching y la naturaleza del contenido que el coach crea en la situación, deben de reflejar estas realidades organizacionales. Si un coach no se puede defender a causa del poco apoyo profesional o porque la organización ha comenzado a tener problemas, se empiezan a incrementar las dificultades de que corra riesgos. El coach en este caso se ha de comprometer a adoptar una forma creativa (requerida a menudo para altos niveles), porque de lo contrario los fallos interventivos serán inevitables.

## ANÁLISIS DE LOS MODELOS

Todos los modelos comentados pueden ser base de aplicación de los coaches ejecutivos en su práctica, pero lo más importante, tal como señala Herreros de las Cuevas (2003), es conocer con profundidad al ejecutivo. Es fundamental que sepa quién es, y hacia donde va, para poder acompañarlo en su viaje.

El papel del coach es aclarar las ideas del ejecutivo, sus estrategias, y tratar de evitarle bloqueos que afecten a su eficacia e impidan su desarrollo.

La formación o aprendizaje continuo es clave en el directivo, ya que ha de cambiar sus comportamientos. Respecto a esto, el modelo formativo de Kirkpatrick (1994) presenta pocas posibilidades de predicción evaluativas para conocer los resultados.

Kilburg (2001) si proporciona algunas referencias extremadamente relevantes (respecto a su investigación), sobre el trabajo que hacen los consultores con sus clientes en cuestiones de comportamiento. Por ejemplo, cree que con los estudios empíricos que se han realizado durante décadas sobre problemas del comportamiento humano en materias como pediatría y psiquiatría, se ha demostrado que las metodologías de observación son cruciales para mantener las metas terapéuticas y de comportamiento. Con estas implicaciones (aplicadas en el trabajo con clientes), se han tratado de cambiar comportamientos con problemas y de desarrollar nuevas habilidades, constituyendo, según el autor, cuestiones de observación que deben favorecer los componentes centrales de planificación de las intervenciones de coaching, por lo que a largo plazo los resultados positivos del trabajo de coaching, dependerán en una gran medida del propio conocimiento de observación del coach, así como de sus habilidades.

Passmore (2007) plantea también en su modelo el problema del cambio de comportamiento del ejecutivo durante la relación de coaching. Se enfoca hacia el aumento del desempeño del directivo en su puesto de trabajo, proponiendo el uso de técnicas y herramientas metodológicas donde se mezclan elementos comportamentales, cognitivos e inconscientes, para que el coach responda con eficacia al cambio de comportamiento del ejecutivo. Este modelo corre el riesgo de que el proceso de coaching se convierta en un proceso de cambio personal y no en uno de aprendizaje, porque se está interviniendo con un paradigma de terapia y no de coaching, ya que tal como se refiere Cantera (2004), el coaching es un proceso planificado de aprendizaje interpersonal con impacto en la organización.

Por otra parte, el modelo de adherencia de Kilburg junto con los problemas que contribuyen a la no adherencia, son motivo de alusión en la práctica interventiva, pues aborda un fenómeno relevante en el proceso de coaching, por el grado de eficacia que consigue, y porque según el autor "hasta la fecha 2001 no existen referencias en la literatura psicológica respecto a este fenómeno".

Los componentes claves de eficacia del coaching, y en particular, los acuerdos de adherencia protocolaria negociados colaborativamente, han conducido a creer en el incremento de probabilidad de éxito de los coaches y sus clientes. Pero esta intervención también puede fracasar, y por eso pone atención a los conceptos y técnicas de comportamiento de adherencia interventiva, planteando los riesgos significativos que pueden ocurrir en el desarrollo de la práctica de coaching. Este modelo (clave en el inicio del proceso de coaching), lo considero relevante, pues es así como se pueden prevenir posibles fallos durante la intervención.

El autor atribuye principalmente el éxito del proceso interventivo, a las técnicas que usa de comportamiento adherente, y señala que los resultados eficaces del cliente se enfocan por el acuerdo en el cual el coach le proporciona una relación de soporte, y lo estimula a pensar, sentir y explorar nuevas ideas y comportamientos, para asistirlo individualmente mediante un trabajo de resistencia al cambio.

El modelo de consultoría de Saporito (1996) hace hincapié en el uso de métodos y técnicas para conseguir una evaluación eficiente de resultados, pero en especial busca valorar el proceso con más efectividad mediante la evaluación de 360 grados y el feedback, para un mejor desarrollo del directivo.

Estas técnicas son fundamentales en un proceso efectivo de coaching, ya que permiten llevar a cabo la intervención con más probabilidades de éxito.

En definitiva, todos estos modelos coinciden en la importancia de aplicar las necesarias técnicas o métodos durante el proceso, para encarrillar con éxito la intervención. Pero es importante, tal y como señala Kilburg (2001), que el proceso conste de un tiempo adecuado y el coach aporte una atención suficiente para prevenir los posibles fallos que se pueden dar durante la intervención. Asimismo, es primordial que esté bien capacitado, y cuente con experiencia suficiente para evitar los problemas que pueden contribuir a la no adherencia o fracaso del coaching.

Las intervenciones de coaching son caras para las organizaciones que lo usan. En este contexto, la literatura sobre los modelos de intervención debe proporcionar coaches que mejoren los beneficios de sus clientes a largo plazo. El coach debe permitir que el cliente vea aquello a lo que aún no puede acceder (Herreros de las Cuevas, 2003).

## CONCLUSIÓN

Todas las teorías y estudios de investigación, junto con la habilidad del coach en el proceso interventivo, y el tipo de cultura organizacional o entorno en el que se desenvuelve el ejecutivo, es crucial para la realización de una efectiva intervención que demuestre la eficacia del coaching en las organizaciones. Aunque son escasas las investigaciones empíricas realizadas hasta la fecha, en especial la escasez de casos de estudio, la mayor parte hacen hincapié en la necesidad de tener amplios conocimientos y experiencia en la aplicación de intervenciones sobre el cambio de comportamiento de los ejecutivos (que es base para la obtención de un buen desempeño en sus funciones como líderes organizacionales). De esta forma, se podrán obtener mejores resultados y evaluar con más fiabilidad la eficacia de los procesos de coaching con los ejecutivos.

La industria del coaching necesita converger sobre algunos resultados de evaluación del coaching, pero para ello, tiene que diferenciar los diferentes tipos de coaching ejecutivo que existen, e identificar las mediciones de los resultados individuales y organizacionales que salen de estas intervenciones.

El coaching ayuda a los directivos a ir más lejos de lo que conocen. Es muy importante para ellos apoyarse de un buen profesional, porque les permite reflexionar y oírse mejor, chequear sus percepciones, alterar sus juicios de valor, cambiar sus hábitos negativos, y tener una mayor consideración sobre su trabajo como líderes de la organización. El coach proporciona la información y entrenamiento adecuado para el desarrollo de cada competencia específica, tanto técnica (como conocimiento de un programa informático), como genérica (comunicación, trabajo en equipo o visión de negocio). En cuanto a los comportamientos, es importante que el líder tenga una comunicación efectiva, oportuna y creciente, y una empatía hacia los miembros que configuran el equipo de trabajo. Por consiguiente, es clave para conseguir el cambio organizacional, que se cambien también los comportamientos, actitudes y competencias en el directivo.

Lo que se espera es que el proceso de coaching genere unos resultados de cambio o mejora, como es el crecimiento de las personas dentro de la organización en cuanto a sus relaciones interpersonales, capacidad de mejora del trabajo en equipo, y un clima laboral productivo. Se trata de que la introducción de los procesos de coaching en situaciones de cambio organizativo, genere una mayor dosis de confianza en la identificación del líder con sus ideas estratégicas, siendo las personas las que construyen el nuevo modelo de funcionamiento de su organización.

Un desarrollo y articulación de teorías sobre el coaching son necesarios para conducir su enseñanza, práctica y evaluación, ya que está asegurándose tanto su integridad, alcances y límites, como sus posibilidades de impacto en la organización.

Pero a pesar de no tener técnicas ni herramientas enmarcadas en una sola área del conocimiento, sigue evolucionando y aumentando su uso en el campo profesional y empresarial.

Es cierto que el coaching supone una herramienta de desarrollo de alto valor, pero también está siendo una moda en el entorno empresarial actual, por lo que muchos profesionales pretenden entrar en esta actividad sin una cualificación suficiente. Es muy recomendable que un coach tenga un buen conocimiento de la empresa, de su sistema organizacional y de sus principales características culturales, para que la empresa pueda asegurarla como herramienta interventiva de inversión. *Y hace falta una investigación sobre sus resultados para poder usarse de apoyo a su reconocimiento como profesión, a través del desarrollo y ejecución de estrategias destinadas a cumplir los criterios de su profesionalización (Bennett, 2006)*. Por lo dicho, son necesarias más investigaciones para que su práctica, modelos y metodologías o herramientas de aplicación, sean aceptados y validados. Será entonces cuando el coaching madurará y emergirá como una auténtica profesión.

En cuanto al contexto, la psicología social es base para su estudio, pues se basa en un proceso de aprendizaje personal dentro de una perspectiva empresarial, y de cuyo desarrollo ha de surgir un valor añadido para la organización. Los psicólogos han tratado de reivindicar este campo profesional, y por ello autores como Kilburg, Weinberger y Sperry, se han basado en la psicología clínica y el counseling para aplicar el coaching en sus intervenciones. Es cierto que algunos conocimientos y técnicas psicológicas son útiles para el coaching, pero también las intervenciones aplicadas por la psicología social o psicosociología de las organizaciones, resultan claves para los profesionales y estudiosos del coaching. El coaching hoy en día se nutre de todas estas ciencias relacionadas con el mundo organizacional, siendo importante delimitar su aplicación interventiva en correctas dosis (en cuanto a la experiencia y docencia que ha de tener el coach), pues se ha de usar en un entorno interpersonal que cree un impacto positivo en la organización.

Para asegurar unos beneficios constantes, se necesitan más investigaciones que puedan controlar a largo plazo el progreso hecho por los coachees. Las futuras investigaciones podrían incluir las perspectivas de los managers, de sus iguales, de clientes e informes, para producir nuevas percepciones y una mejor comprensión del proceso de coaching de cara a una mejora en los resultados.

Possiblemente por falta de reconocimiento del coaching como profesión, hoy en día sus intervenciones no son del todo fiables y efectivas. Debido a esto, menos de la mitad de los coaches estimados en el mundo pertenecen a la Federación Internacional de Coaches (Bennett, 2006:242), lo que supone que realmente el coach no está del todo preparado para asistir al coachee en el proceso de una forma correcta, conllevando fracasos que se podrían evitar. Lo cierto, es que está evolucionando desde los años 90, de una forma continuada en el campo organizacional, y los líderes del siglo XXI necesitan de esta figura, que les está ayudando a desarrollar y mejorar sus habilidades, para que reconozcan la diversidad, los valores, y se aseguren su competitividad en el mercado global mediante una efectiva gestión estratégica.

El desarrollo de la evaluación del proceso de coaching está aún por ver, pues son muchos los problemas y riesgos que esta intervención conlleva y que hay que solucionar. Quizá se empleó su palabra como una moda, pero respecto al significado, su aplicación se está haciendo cada vez más necesaria. Con el tiempo el término podría desaparecer, pero tal como dice Rosinski (2008), está destinado a perdurar a medida que sus valores, creencias, actitudes y comportamientos se conviertan en norma para todos.

---

**REFERENCIAS**

- [1] J.L. Bennett, "An Agenda for Coaching-Related Research. A Challenge for Researchers", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 58, Nº 4, pp. 240-249, (2006).
- [2] J. Cantera, *Coaching: mitos y realidades*, Pearson Education, Madrid, (2004).
- [3] J.M. Casado, *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo: fundamentos y práctica del coaching*. Vilallonga, M (coord.): Coaching en directo. Editorial Ariel. Barcelona, (2003).
- [4] A. Du Toit, "Making sense through coaching", *Journal of Management Development*, Vol. 26, Nº 3, (2007).
- [5] A.M. Grant and R. Zackon, R, "Executive Workplace and Life Coaching: Findings from a Large-Scale Survey of International Coach Federation Members", *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 2, Nº 2, (2004).
- [6] C. Herreros de las cuevas, *La sucesión del líder: un ejemplo de coaching ejecutivo*, Ediciones Granica, D.L, Barcelona, (2003).
- [7] R.R. Kilburg, "Facilitating Intervention Adherence in Executive Coaching. A Model and Methods", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 53, Nº 4, pp. 251-267, (2001).
- [8] A. L. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler, (1994).
- [9] J. Passmore, "An Integrative Model for Executive Coaching", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 59, Nº 1, pp. 68-78, ( 2007).
- [10] P. Rosinski, *Coaching y Cultura: Herramientas para apalancar las diferencias nacionales, corporativas y profesionales*, Gran aldea editores, Buenos Aires, (2008).
- [11] T. J. Saporito, "Business-Linked Executive Development. Coaching Senior Executives", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 48, Nº 2, pp. 96-103, ( 1996).
- [12] M. Vilallonga, *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo: fundamentos y práctica del coaching*, Vilallonga, M (coord.): "Introducción y cualidades de un buen coach", Editorial Ariel, Barcelona, (2003).