



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA
INGENIERÍA DE SISTEMAS – PLANEACIÓN

DISEÑO DE UN MODELO DE COACHING EJECUTIVO CON ENFOQUE DE
SISTEMAS PARA APOYAR LA EJECUCIÓN DE LA PLANEACIÓN Y EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:
ING. EMMANUEL GARCÍA AVENDAÑO

TUTOR
DR. JAVIER SUÁREZ ROCHA
FACULTAD DE INGENIERÍA, UNAM

MÉXICO, D. F. DICIEMBRE DE 2016

JURADO ASIGNADO:

Presidente: Dr. Luna Rojas Fernando Oscar

Secretario: Dr. García Martínez Mariano Antonio

Vocal: Dr. Suárez Rocha Javier

1^{er}. Suplente: M.I. García Santamaría González Gilberto

2^{d o}. Suplente: M.I. Torres Celis Genaro

Lugar donde se realizó la tesis:

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ingeniería
Ciudad Universitaria
México D.F.

**TUTOR DE TESIS:
DR. SUÁREZ ROCHA JAVIER**

FIRMA

Agradecimientos

A la UNAM

Por proveer el espacio para mi desarrollo.

Al CONACYT

Por el apoyo económico que me proporcionó para que pudiera realizar estos estudios.

A mis sinodales: Dr. Luna Rojas Fernando Oscar, Dr. García Martínez Mariano Antonio, M. I. García Santamaría González Gilberto

Por su importante y valiosa contribución para mejorar esta tesis.

Al Dr. Javier Suárez Rocha

Quien aloja en su pensamiento ilustres ideales, así como una visión extraordinaria de desarrollo humano y profesional que se propaga a sus alumnos.

Al M.I. Genaro Torres Celis

Por el camino profesional marcado que con tanto entusiasmo decidió recorrer y con cuyo andar nació la chispa de inspiración.

A mi familia, mis amigos, mis compañeros de clase, y a mis maestros

Con quienes compartí momentos y viví experiencias que me dejaron un gran aprendizaje y me ayudaron a ser mejor cada día.

Los modelos que surjan no tienen por qué ser perfectos para ser útiles, basta con que sean suficientemente buenos para ampliar y probar los modelos que ya estamos usando en las empresas y en la sociedad: nuestros modelos mentales.

John Morecroft (UK)

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	2
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 Situación Problemática	4
1.2 Problema de investigación.....	15
1.3 Preguntas de Investigación	15
1.4 Otras Alternativas de Solución.....	16
1.5 Solución	17
1.6 Objetivos.....	17
1.7 Delimitación de la Investigación.....	18
1.8 Justificación del Tema de Investigación.....	20
2. MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, HISTÓRICO Y REFERENCIAL.....	23
2.1 Definición del concepto CE.....	23
2.2 Teoría de Sistemas	28
2.3 Bases del Análisis Comparativo.....	29
2.4 Revisión de la Literatura del CE.	30
2.5 Relación Entre el Enfoque de Sistemas y el CE.....	35
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.1 Base Metodológica.....	39
3.2 Matriz de investigación.....	43
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	47
4.1 Análisis Cuantitativo de los Modelos de CE.....	47
4.2 Evolución de los Modelos	50
4.3 Análisis Cualitativo de los Modelos de CE.....	52
5. ELABORACIÓN DEL MODELO DE CE	92
5.1 Etapas	93
5.2 Elementos Clave.....	106
CONCLUSIONES Y ESTUDIOS FUTUROS.....	108
Estudios Futuros	109
BIBLIOGRAFÍA.....	110
APÉNDICE	113
Anexo A: Referencia Bibliográfica Histórica	113

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figuras

Figura 1. Análisis DAFO del CE.....	7
Figura 2. Competencias clave en el CE.	11
Figura 3. Combinación de los métodos inductivo y deductivo para la construcción generalizada de un sistema.	22
Figura 4. Tipos de coaching.....	25
Figura 5. Criterios de búsqueda y selección.	31
Figura 6. Representación esquemática del sistema “Modelos de Coaching” a varios niveles de desagregación y la interrelación entre sus elementos.....	32
Figura 7. Clústeres de elementos del CE y sus interrelaciones.	34
Figura 8. Tópicos generales de Planeación en el CE.	38
Figura 9. Estructura del proceso de planeación – primer paso (Gelman & Negroe, 1982).....	39
Figura 10. Estructura del subsistema control.....	40
Figura 11. Estructura del subsistema planeación.....	40
Figura 12. Estructura del subsistema diagnóstico.	41
Figura 13. Estructura del subsistema prescripción.	42
Figura 14. Estructura del subsistema Instrumentación de la solución.	43
Figura 15. Matriz de investigación.....	44
Figura 16. Temáticas más destacadas de los modelos de CE.....	48
Figura 17. Temáticas de interés en el CE hasta el año 2000.....	50
Figura 18. Temáticas de interés en el CE posteriores al año 2000.....	51
Figura 19. El modelo de CE de Kiel (1996).....	54
Figura 20. El modelo de Saporito (1996).....	57
Figura 21. El modelo de Giglio (1998).....	62
Figura 22. El modelo de Kilburg (2000).....	69
Figura 23. El modelo de Sherin (2004).....	72
Figura 24. El modelo de Joo (2005).....	75
Figura 25. El modelo de Natale (2005).....	80
Figura 26. El modelo de Passmore (2007).....	84
Figura 27. El modelo de Gray (2014).....	89
Figura 28. Características principales de los modelos de CE.....	91
Figura 29. Modelo de CE soportado por el paradigma de la planeación.....	92
Figura 30. Convenio de colaboración.....	93
Figura 31. Etapa diagnóstico organizacional.....	96
Figura 32. Visualización de un sistema bajo el paradigma cibernético. Adaptada de Gelman (1996).....	97
Figura 33. Etapa prescripción.....	100
Figura 34. Etapa formulación de estrategias.....	101

Tablas

Tabla 1. Prácticas en el CE más comunes en Asia y Europa.....	10
Tabla 2. Recopilación de algunas definiciones del concepto CE.....	24
Tabla 3. Relación entre la planeación y el CE desde la perspectiva de diversos autores.	37
Tabla 4. Resultados del análisis de frecuencia.....	49

SIGLAS Y ABREVIATURAS

Abreviación	Significado
RH	Recursos humanos
DRH	Desarrollo de los RH
DO	Desarrollo organizacional
CE	Coaching ejecutivo

Resumen

Esta investigación es organizada adoptando como base metodológica *La Planeación como un Proceso Básico de la Conducción* (Gelman & Negroe, 1982), y muestra un análisis comparativo de tipo cuantitativo y cualitativo, que estudia las similitudes y diferencias entre las diversas etapas y elementos de algunos modelos de CE (coaching ejecutivo).

El área de esta investigación es el DO (desarrollo organizacional) a través del DRH (desarrollo de los recursos humanos), en un contexto empresarial. La temática de estudio gira en torno a algunos modelos de CE publicados entre 1996 y 2014, que circunscriben los elementos, las estrategias y las herramientas de mayor uso y conocimiento entre los practicantes e investigadores del CE, con los cuales fue posible elaborar un modelo de CE eficaz y eficiente, estructurado desde el paradigma metodológico de la planeación, el cual le brinde solidez y un sentido lógico.

El modelo de CE tiene como propósito contribuir, en un sentido práctico, al creciente campo de conocimiento del CE, y de la misma forma al campo de conocimiento de la ingeniería de sistemas, mediante la elaboración sobre la base de un enfoque sistémico, de un modelo de CE que engloba la experiencia de algunos profesionales quienes laboran en un ámbito empresarial y practican el coaching a través de diferentes enfoques en función de su perfil profesional.

Palabras clave: Coaching Ejecutivo, Modelo, Planeación, Sistemas, Cambio Organizacional.

Abstract

This research is organized adopting as a methodological basis the planning as a basic process of driving (Gelman & Negroe, 1982), and shows a quantitative and qualitative comparative analysis, which studies the similarities and differences between the various stages and elements of some EC (executive coaching) models.

The research area is the OD (organizational development) through HRD (human resources development), in a business context. The study theme revolves around some EC models, published between 1996 and 2014, which circumscribe the top elements, strategies and tools of greater use and knowledge among EC practitioners and researchers, with which it was possible to develop an effective and efficient EC model, structured from the methodological paradigm of planning, which will provide strength and a logical sense.

The purpose of the EC model is to contribute, in a practical sense, to the growing field of knowledge of EC, and in the same way to the field of knowledge of engineering systems, by developing on the basis of a systemic approach, an EC model which comprises the experience of some professionals who work in a business environment and practice coaching through different approaches depending on their professional profile.

Keywords: Executive Coaching, Model, Planning, Systems, Organizational Change.

Introducción

En el ámbito empresarial, un tema de gran interés es el desarrollo organizacional. Debido a las demandas del mercado y de los inversores, las empresas adoptan una cultura de aprendizaje continua, y llevan a cabo cambios totalmente revolucionarios a su interior para incrementar de manera eficaz tanto su productividad como su competitividad. Para lograrlo necesitan un sistema de gestión que dirija la ejecución de los planes, así como una eficaz plantilla de RH que tenga la capacitación para alinearse a dichos planes, de tal manera que puedan concretarlos satisfactoriamente.

En esta brecha entre una efectiva planeación, y la preparación con la que cuentan los RH para lograr los programas y proyectos establecidos en ella, los ejecutivos y administradores necesitan facilitar el crecimiento y mejorar el desempeño, tanto del personal a su cargo como el propio. Una manera de lograrlo es mediante el CE (coaching ejecutivo), el cual es una práctica que cada vez adquiere más adeptos entre las empresas en el ámbito internacional.

Aunque la International Coach Federation (ICF, por sus siglas en inglés), una organización dedicada al coaching profesional, homologa la industria con un código de ética y mejores prácticas, los modelos de CE que existen aún son escasos, o privativos por ser ventaja competitiva, poco estructurados y dispersos en cuanto a su enfoque, y con opiniones encontradas entre los practicantes e investigadores acerca de los métodos y técnicas que deben incorporar durante su práctica.

Además, existe una gran variedad de definiciones del concepto CE, lo cual genera mucha confusión entre practicantes y dueños directores quienes contemplan contratar servicios de coaching.

Esta investigación, la cual está soportada por un marco metodológico sólido que le brinda estructura, fundado en el paradigma de los sistemas y la teoría de la planeación, busca contribuir a reducir la brecha entre la planeación y la ejecución de ésta dentro de las organizaciones, mediante el aporte de un modelo de CE que coadyuve al desarrollo y la alineación de los RH con la ejecución de la planeación organizacional, así como a la generación de una cultura de cambio dentro de las organizaciones.

Dicho modelo es elaborado a través de un proceso de construcción por composición y descomposición funcional, analizando algunos modelos de CE existentes, estudiando y comprendiendo desde el paradigma de los sistemas sus etapas, enfoques, y elementos de los que se componen, en conjunto con las interrelaciones que guardan éstos.

El modelo resultante adopta la esencia de la planeación como vehículo para la conducción de la práctica del coaching, y para la estructuración jerárquica y procedimental de las diferentes etapas y elementos, inherentes de un proceso de CE de los que se compone.

En el capítulo uno se identifica el problema de investigación; para ello fue necesario recopilar algunas definiciones con las cuales fuera posible distinguir aquellos estudios relevantes de los irrelevantes, y de esta manera seleccionar la evidencia de carácter útil que sería incluida en la revisión de la literatura. De esta manera

fueron sintetizadas diversas definiciones del concepto CE, y después fue elaborada una distinción de éste con otras relaciones de ayuda enfocadas al DRH y al DO; con lo que fue posible entenderlo de manera más amplia y elaborar una definición propia de este concepto desde el enfoque de sistemas.

Consecutivamente, fue construido el sistema CE mediante un análisis de clústeres; con el que fue posible identificar el subsistema modelos de CE, el cual es el objeto de estudio de esta investigación. Posteriormente fue realizada una revisión de la literatura enfocada específicamente a la problemática de los modelos de CE. Ésta fue identificada a través de un análisis DAFO.

En el anexo B se presenta una síntesis de las fuentes bibliográficas que fueron encontradas en las bases de datos de las revistas científicas a las que la UNAM tiene acceso, consideradas como relevantes en materia de CE y que formaron parte de la colección de datos para realizar el análisis de clústeres mencionado.

En el capítulo dos se presenta un marco teórico, el cual funge como la base que da soporte a esta investigación. Éste incluye la teoría de sistemas, la base teórica para realizar un análisis comparativo, y la relación existente entre la planeación y el CE, lo cual justifica este tema de investigación dentro del campo de conocimiento de la ingeniería de sistemas, en donde son combinados el enfoque sistémico, la planeación y la construcción del modelo de CE.

En el capítulo tres se muestra la base metodológica seleccionada para el desarrollo y la estructuración de esta investigación, la descripción de las diferentes etapas que la componen y la manera en que éstas operan. Asimismo, es presentado el diseño de la investigación, mediante un árbol de objetivos, en el cual se detallan las líneas de acción estratégicas para desarrollar esta disertación, así como algunos elementos de calidad con las que ésta debe cumplir.

El desarrollo del análisis comparativo presentado en el capítulo cuatro, funge como la base que da soporte a la construcción del modelo de CE. Comienza por un proceso inductivo de construcción por composición del sistema CE, en el cual un conjunto de 234 artículos en materia de CE, cuyo rango de publicación data desde el año 1981 hasta el 2014, fueron analizados de manera cuantitativa mediante un proceso de análisis de contenido en el cual las temáticas y elementos más destacados, inherentes a la práctica del coaching fueron identificados, y de donde nace un diagrama de clústeres. De este gran conjunto de artículos, fueron seleccionados únicamente nueve modelos de CE que finalmente contribuyeron a la construcción del modelo propuesto.

Posteriormente, fue realizado un análisis cualitativo de los nueve modelos de CE seleccionados, a través de un proceso deductivo de construcción por descomposición. En este análisis fueron estudiadas las etapas de cada modelo, e identificados los elementos comprendidos en cada uno de ellos, la estructura que guardan y las interrelaciones que tienen entre sí. Sobre la base de los resultados arrojados por dicho análisis fue construido el modelo de CE; éste integra de manera estructurada los elementos de mayor uso y conocimiento entre los practicantes del coaching, identificados en los modelos que conforman el objeto de estudio.

1. El Problema de Investigación

1.1 Situación Problemática

Descripción del estado actual y pasado.

Debido a la demanda de competitividad que impone el ámbito empresarial, existe una constante necesidad de las empresas de alcanzar objetivos y lograr resultados tangibles; solucionar sus problemas internos, mejorar para ser competitivas y adaptarse a un entorno en rápido y constante cambio. Asimismo, los ejecutivos a menudo pueden perder el rumbo en la dirección de una empresa y sentir que el esfuerzo que han realizado en sus actividades es inefectivo. La presión ejercida por la carga de actividades laborales y la respectiva saturación de información, inherentes a un cargo ejecutivo, resultan ser tan absorbentes que habitualmente no queda tiempo para examinar el trabajo que se está realizando y el nivel de desempeño de la organización a la que se gestiona (Kilburg, 2000); por lo que es importante que los ejecutivos reflexionen y tomen conciencia de las actividades operativas, tácticas y estratégicas que se realizan en la empresa.

En materia de presupuesto, el CE a menudo se ve excluido de los programas de desarrollo en las organizaciones; ya que, en un contexto empresarial en México, aún resulta difícil concebir qué es el coaching, cuáles son los modelos para practicarlo, cuáles son las variables involucradas en este proceso, y cuáles son los beneficios y el retorno de la inversión que su inclusión traerá.

Antecedentes del tema de investigación.

Los inicios del coaching se remontan al año 1500 (Witherspoon, 2007). El origen de la palabra coaching viene de la aldea húngara de Kocs, en donde un cómodo vagón o carreta con ruedas y cubierto por completo, conocido como koczi, era utilizado para transportar a pasajeros a través del terreno áspero, desde su punto de partida hasta su destino final, protegiéndolos así de la intemperie y demás elementos en su camino (Stern, 2007).

Dicho término ha sido utilizado a través del tiempo como un sinónimo de entrenamiento en diferentes áreas, las cuales van desde el entrenamiento académico (en donde se busca llevar al estudiante de forma segura a través de su desarrollo académico) hasta el entrenamiento en los deportes (para llevar al atleta a través de la práctica, el juego y la temporada competitiva).

Según Feldman (2005), el CE emergió en la época de los noventas, después de haber sido visto primeramente como una técnica que los administradores podían usar para corregir las deficiencias en el desempeño de las tareas de los empleados; y es sólo una evolución más del término, donde un coach ayuda a un ejecutivo a llegar de un punto a otro (Stern, 2007), a través de la intervención en el cambio del proceder de los administradores y gerentes. El CE comenzó formalmente en la década de 1980, con Thomas J., un planeador financiero en Seattle, quien inicialmente ofrecía a sus clientes consultoría para la planeación de vida. Más tarde en 1992 comenzó con un programa de coaching o entrenamiento a profesionales. En el contexto del CE, el coach es contratado para ayudar a su cliente o coachee.

El CE surge debido a la convergencia de diversas corrientes en la práctica profesional, entre las cuales se encuentran tres de especial interés y relevancia, ya que proveen una perspectiva acerca de los orígenes de esta práctica y de las fuentes donde se funda este pensamiento.

La primera de estas corrientes fue la terapia a través del habla y la consejería de persona a persona, o par a par, que contribuyó a brindar estructura al coaching. Gentry (2013) subraya que el CE tiene sus raíces en la psicología y la psicoterapia, donde un consejero o un terapeuta ayuda a su cliente con cualquiera de las circunstancias o problemas de la vida. Una segunda corriente contribuyó al contexto en el cual se desarrolla el CE y surgió de las actividades de consultoría que brindaban profesionales externos al ayudar a las organizaciones y a los RH en la resolución de problemas. La tercera de las corrientes contribuyó agregando contenido al proceso, y emanó de los esfuerzos organizacionales de entrenar a líderes, usando procesos de retroalimentación y cursos experimentales tanto internos como externos (Hernez-Broome, 2010).

Si los conceptos y métodos usados en la práctica del coaching, en sus diferentes áreas de aplicación, tuvieron resultados positivos al ser aplicados en individuos tales como adolescentes, estudiantes y atletas, todos ellos con una amplia variedad de problemas que necesitaban ser resueltos, entonces dichos conceptos y métodos podrían también ser aplicados de manera exitosa en administradores y ejecutivos de alto nivel, en empresas tanto de lucro como no lucrativas (Kilburg, 1996). De hecho, investigaciones en revistas científicas, así como estudios conducidos en universidades, han generado una extensa base literaria acerca del impacto del coaching y de su potencial para asistir a individuos en el campo laboral (Passmore & Gibbes, 2007).

La industria del coaching y el liderazgo ejecutivo ha ido creciendo de manera continua, y se ha vuelto una parte integral de diversas iniciativas globales de desarrollo de liderazgo y entrenamiento ejecutivo (Gentry, 2013). Es por ello que ha existido desde la década de los noventa una tendencia, con crecimiento exponencial, a adoptar el CE dentro de la cultura organizacional, así como a realizar investigación en cuanto a este tema respecta (Gentry, 2013).

El CE es una herramienta enfocada tanto a ejecutivos de alto potencial, como a aquellos con poca experiencia, que no busca dar un remedio a las necesidades en el cliente individual, sino cubrir las necesidades de desarrollo particulares de cada empresa (Niemes, 2002). Sin embargo, el coaching, al ser una herramienta relativamente nueva, puede generar dudas y controversia en el ámbito empresarial acerca de su utilidad y del beneficio de adoptarla. Tanto ejecutivos, como propietarios de negocios, emprendedores y profesionales, entre otros, pueden buscar los servicios de un coach para cubrir los requerimientos de su trabajo, manejar el estrés, mejorar las relaciones interpersonales o para mejorar el desempeño en los negocios de toda la organización (Natale, 2005).

Diversos estudios empíricos se han llevado a cabo para evidenciar el impacto que el coaching pudiera tener en el desempeño del ejecutivo; también se ha buscado identificar aquellos componentes clave para un entrenamiento de coaching efectivo. Passmore y Fillery (2011) hacen una recopilación de los estudios más relevantes que se han ejecutado de manera empírica, en materia de coaching, para determinar la contribución

que éste tiene en el ámbito empresarial; fue realizada y analizada desde un enfoque psicológico, donde se destaca que la gran contribución del coaching es la habilidad de identificar y trabajar con el comportamiento disfuncional. Igualmente, menciona que existe una escasez de evidencia de que el CE pudiera transformar el desempeño individual en el trabajo.

Passmore y Fillery (2011) revelan que una vez que el ejecutivo ha alcanzado las posiciones más altas dentro de una organización, tanto el individuo como la organización para la que éste labora, se vuelven vulnerables a cometer grandes errores debido a un comportamiento disfuncional; incluidos entre ellos la toma de riesgos inapropiados y un fallo a la hora de entender y trabajar con sus propias emociones, la de sus socios, y la de los involucrados en dicha organización. Para atender este problema a través del CE, es necesario que el ejecutivo esté listo para desarrollarse, que sea capaz de apreciar el valor del coaching y que exista empatía con el coach.

Una encuesta elaborada por Hecht Harrison (2004) revela que las organizaciones no sólo utilizan el CE para ayudar a empleados en conflicto, sino también para retener a sus RH más talentosos; y de manera general para los siguientes fines:

- Dar capacitación o entrenamiento en materia de destrezas y técnicas
- Maximizar el potencial de gestión y liderazgo
- Lograr un cambio en el comportamiento
- Recibir mentoría por parte de una persona especializada
- Recibir consejería enfocada a asuntos personales
- Recibir recomendación sobre apariencia y atuendo
- Preparación para presentaciones o discursos importantes
- Elaboración de planes de acción
- Interacción con otros

Lo anterior, empata en su mayoría con la construcción del sistema que arroja el análisis cuantitativo. No obstante, según las distinciones mostradas en esta investigación, el coaching no es mentoría ni consejería; por lo cual se puede señalar que dicha encuesta revela la falta de información y conocimiento de las organizaciones acerca de qué es el CE, para qué sirve, y cómo se practica.

Análisis DAFO del CE.

Este análisis DAFO busca identificar la problemática en el CE, que permita el diseño y la justificación del tema de investigación. Como resultado de dicho análisis, mostrado en la figura 1, aquellos aspectos más relevantes que permitirán delimitar el objeto de estudio, son presentados a continuación.

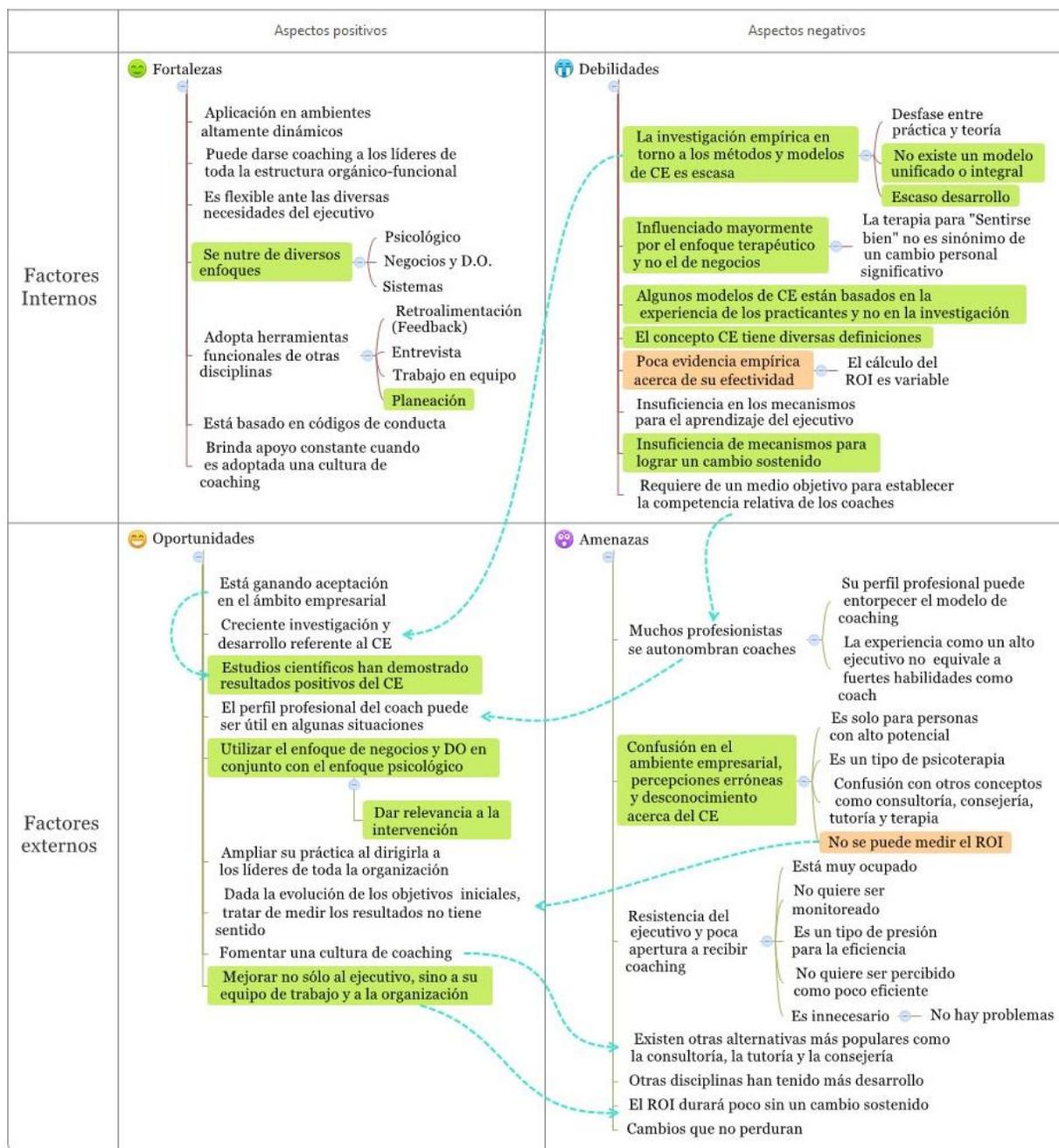


Figura 1. Análisis DAFO del CE.

Las fortalezas y debilidades internas determinan aquellos aspectos en los cuales es posible aportar mejoras al campo de conocimiento del CE. Las oportunidades y amenazas externas representan aquellos aspectos sobre los cuales dichas mejoras tendrán un efecto. Por ello, el avance en los factores internos se verá reflejado en la mejora de los factores externos, ampliando así el abanico de oportunidades y previendo las amenazas.

Passmore (2006), indica que los modelos de coaching populares disponibles tienen su base en la experiencia de los coaches, y no en la investigación basada en evidencia. Además, Kilburg (1996) destaca que la investigación empírica en torno a los métodos y modelos de CE es escasa; aunado a que los modelos desarrollados por diversas firmas se convierten en propiedad intelectual como parte de su estrategia competitiva, lo cual separa el conocimiento, en vez de integrarlo para facilitar el desarrollo en este campo. Esta falta de claridad y acuerdo entorpece el progreso en materia de investigación y creación de teoría para el desarrollo del CE (Maltbia, 2014) y dificulta que los empresarios apuesten por el DRH a través del CE, especialmente cuando el advenimiento de la adversidad es percibido.

Saporito (1996) postula que existe una creencia errónea de que los altos ejecutivos ya no necesitan tener más desarrollo. Asimismo, un ejecutivo estará menos abierto a recibir retroalimentación mientras más alto llegue en una organización. Conjuntamente, los altos ejecutivos tienden a cuestionar todo y mantenerse escépticos; ello incluye el escepticismo ante un coach, quien no tiene la experiencia y el conocimiento relacionados con los procesos, el desempeño y la rentabilidad empresariales que el alto ejecutivo ya tiene. No obstante, diversos estudios demostraron mejoras en las habilidades de gestión como función de programas específicos de CE (Kilburg, 1996).

Una de las fortalezas del CE es que se nutre por medio del conocimiento derivado de numerosas disciplinas académicas, atrayendo a practicantes con una amplia diversidad de enfoques multidisciplinarios. Tal diversidad ha generado innovación, sin embargo también ha creado confusión en el ambiente empresarial (Maltbia, 2014), ya que existen diferentes percepciones acerca de cuáles son las competencias básicas de un coach, lo cual ofusca la claridad de su definición, sus funciones, y la forma de implementación.

Elaboración del estado normativo.

El foco del CE se divide en tres grupos: el desarrollo, la retroalimentación y el contenido. El de desarrollo y el de retroalimentación se enfocan preponderantemente en el desarrollo personal del ejecutivo a través de una relación uno a uno, o par a par, con un coach. El de contenido brinda la oportunidad a los líderes para desarrollar habilidades y conocimiento concernientes a áreas específicas de contenido, las cuales van desde los asuntos financieros en la corporación y la planeación estratégica, hasta herramientas para el desarrollo organizacional (Anna, 2001).

Tipología de competencias en el CE.

Para conocer el estado normativo en el CE es necesario conocer primero las características y funciones de un buen coach. Las diferentes percepciones entre profesionales y las asociaciones de acreditación acerca de cuáles son las competencias primordiales en el CE ofusca la claridad de la definición de este concepto, de sus funciones y de su método de implementación; lo cual provoca confusión y a su vez, alienta la investigación y el desarrollo del CE (Maltbia, 2014).

El CE se basa en una relación uno a uno, o par a par, que se ejecuta de manera confidencial entre un coach y un ejecutivo (Witherspoon, 1996), y está enfocada a la intervención en asuntos relacionados con el

trabajo del ejecutivo (Gentry, 2013) tales como el desempeño, la mejora de habilidades, la gestión, la forma de interrelacionarse con otros, las oportunidades de desarrollo, la innovación, el manejo de habilidades y conflictos de equipo, la combinación de la práctica y la teoría, la generación de compromiso, la toma de medidas efectivas y sostenidas, el aprendizaje y el cambio organizacional.

Algunos ejecutivos utilizan el coaching para aprender habilidades específicas, otros para mejorar el rendimiento en el trabajo, o para prepararse y mejorar tanto en los negocios como en la vida profesional; otros ven el coaching como una manera de apoyar propósitos más amplios, como la agenda del ejecutivo durante un cambio organizacional importante.

Para Kilburg (2000), todo proceso de CE claro y sano debe comenzar con un acuerdo formal para la colaboración y el trabajo, el cual facilita el entendimiento y permite a los líderes influenciar los paradigmas actitudinales, de comportamiento y desempeño (Walker-Fraser, 2011). En éste se establecen los límites de la relación entre el coach y el coachee, se formalizan las expectativas y se detallan aspectos tales como objetivos, tiempos, confidencialidad, seguimiento, actividades sugeridas y beneficios. De esta forma, la relación de coaching se vuelve predecible y segura para el cliente. Sin dicho convenio será imposible esclarecer los problemas y controversias futuros que surjan durante el proceso.

La confianza que proyecte el coach tiene aspectos importantes; entre los más destacados están la integridad en lo que hace, el nivel de competencia que demuestra y la confidencialidad y discreción con la que desempeña la práctica del coaching. Cualquier comentario vertido sin cuidado, o el hecho de hacer correr un rumor referente a información personal y confidencial, puede dañar por completo la confianza y arruinar la relación de coaching (Bluckert, 2005). Para Joo (2005), el CE es practicado de una mejor manera por quienes tienen una percepción aguda, un buen juicio y la capacidad de resolver problemas de manera efectiva y con integridad. Además, destaca que el coach que demuestra poseer el conocimiento necesario obtendrá credibilidad ante el ejecutivo y generará una mayor confianza.

Para du Toit (2005), el conjunto de características clave del CE, al ser aplicado en las organizaciones, comprende una intervención no directiva, a través de una relación uno a uno, orientada a la acción, al desempeño individual y al desarrollo de habilidades; en donde se practique la reflexión dirigida a las necesidades del individuo, con un enfoque tanto en el presente como en el futuro, y que busque la estimulación del crecimiento en áreas débiles o de importancia organizacional.

Hernez-Broome (2010) deja de manifiesto algunos principios básicos que es indispensable tener en cuenta durante la práctica del CE, los cuales se mencionan a continuación: a) no existe ninguna definición universal acerca de CE, tampoco existe ninguna técnica de coaching que sea más efectiva que otra en cuanto a las consideraciones, las preferencias, el contexto y las necesidades del cliente respecta, b) cada coach necesita comprometerse en un proceso de introspección que sea lo suficientemente riguroso para producir un modelo personal de coaching, c) existen diversas prácticas en el coaching con las que el coach necesita familiarizarse para poder ayudar a sus clientes y d) una manera de mejorar la práctica del coaching es mediante experiencias

multifacéticas que incluyan contenido, la experiencia actual y la supervisión, tal y como lo hacen otros profesionales de la ayuda como consejeros y terapeutas.

Gentry (2013) subraya cuáles son las prácticas con más adeptos en las intervenciones de CE para Asia y Europa, a través de encuestas en los dos continentes. Diez prácticas con más adeptos para Asia y seis prácticas con más adeptos para Europa fueron encontradas; las cuales son mostradas en la **Error! Reference source not found.**

Las prácticas con más adeptos para ambos continentes son el enfoque centrado en el cliente, el uso de instrumentos, la evaluación, y la conciencia de cultura. La evaluación y el uso de instrumentos son consideradas como parte de las prácticas con más adeptos, debido a que la evaluación de la persona permite conocer con mayor detalle al cliente y orientar el desempeño de éste. Respecto al enfoque centrado en el cliente, es importante la manera en que el coach interactúa con el ejecutivo. El coach debe construir una buena relación y conexión con el ejecutivo, escucharlo y proveerle una sensación de seguridad y soporte. Para Asia es importante la intuición, proveer un reto y el uso de modelos mentales. En contraste, para Europa es importante el enfoque y las técnicas que se usan.

Tabla 1. Prácticas en el CE más comunes en Asia y Europa.

LAS PRÁCTICAS MÁS FRECUENTES EN ASIA	LAS PRÁCTICAS MÁS FRECUENTES EN EUROPA
1. La evaluación y la retroalimentación	1. Construcción de relaciones
2. El reto	2. Técnicas
3. La conciencia cultural	3. Sensibilidad cultural
4. El enfoque centrado en el cliente	4. Los instrumentos
5. La estructura	5. El Enfoque
6. La utilización de modelos mentales	6. El Desarrollo del coach
7. La orientación a resultados	
8. El Apoyo	
9. La Preparación	
10. La Intuición	

Nota: adaptado de Gentry (2013)

Al estar consciente de la cultura organizacional en la que se interviene, el coach adquiere conciencia de la diversidad de costumbres, formas de pensar y de trabajar. Por ello, el coach necesita estar consciente de su propia cultura y perfil, para poder integrarse en la organización y relacionarse con las personas de manera efectiva. Maltbia (2014) sintetiza seis competencias en el CE agrupadas en tres conjuntos (véase la figura 2).

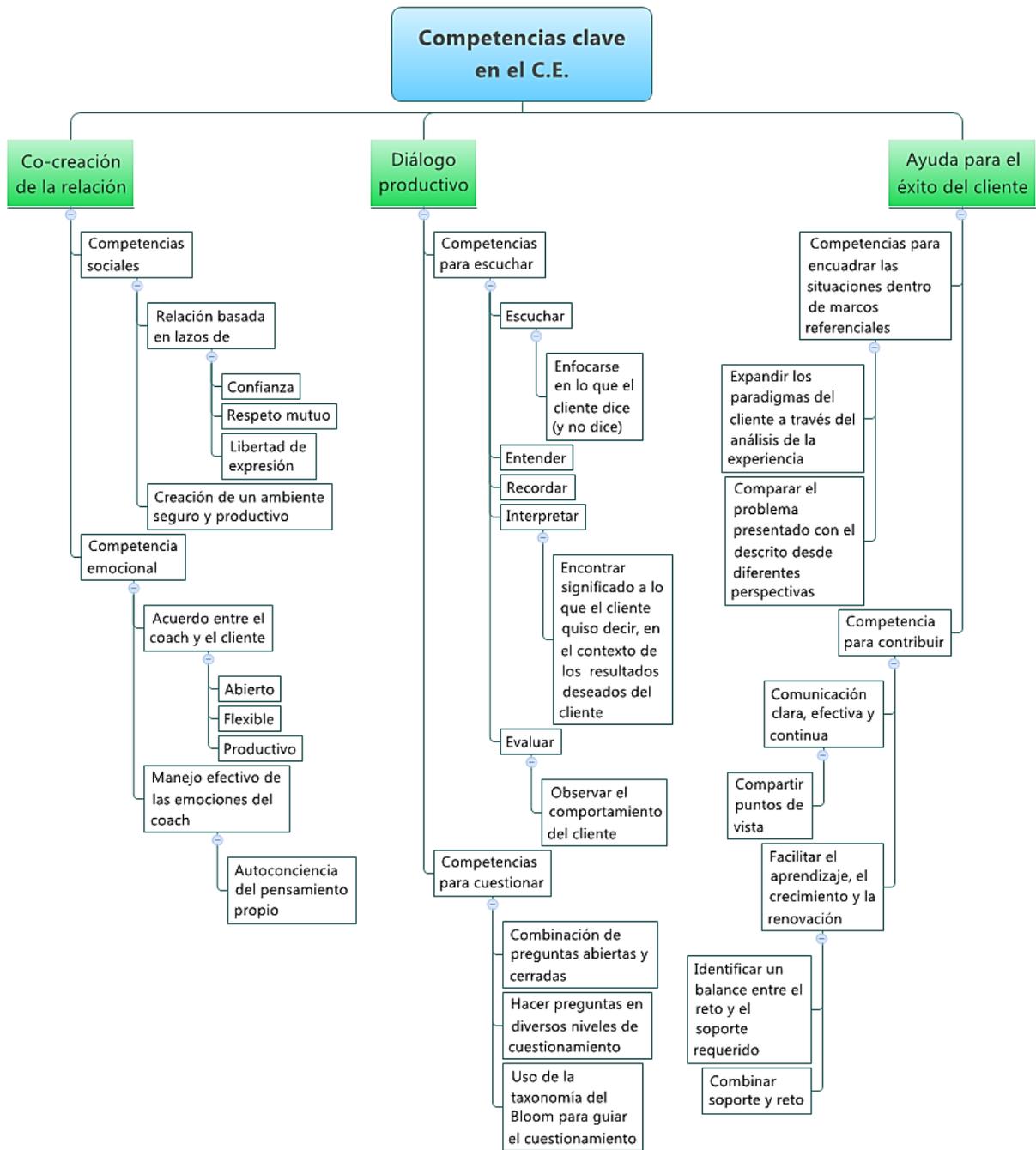


Figura 2. Competencias clave en el CE.

Las características que distinguen a un buen coach, según Douglas (2000) son que el coach procure un ambiente de aprendizaje confidencial, profesional y de confianza para ayudar al ejecutivo, a través de coaching personalizado en interacciones uno-a-uno, a aprender habilidades; dé asistencia, atención, apoyo, estímulo, retroalimentación honesta y objetiva; brinde oportunidades de experiencias de desarrollo que permitan mejorar el rendimiento ejecutivo; ayude al ejecutivo a reflexionar y aprender de las experiencias del liderazgo y la gestión.

Un coach debe ser capaz de desempeñarse a la altura de las normas éticas de la profesión, establecer un acuerdo de coaching así como una relación de confianza con el cliente; estar totalmente presente, ser consciente y espontáneo, dominar una manera profesional de dirigirse, expresar una atención activa, lanzar preguntas certeras, ser un comunicador directo, diseñar y crear planes de acción, desarrollar dichos planes y establecer metas con el cliente, gestionar el progreso de éste y mantenerlo responsable de la acción (Natale, 2005).

En un nivel más desagregado, es necesario que el coach cultive en el ejecutivo la costumbre de aprender de los demás y de la experiencia; que le muestre la confianza que necesita tener en sí mismo; que lo exhorte a plantearse metas para su vida profesional; que lo ayude a enfocarse y a desarrollar un sentido de propósito y visión.

El coach ha sido descrito como un profesional que ayuda a otros a resolver problemas y a planear para el futuro (Natale, 2005). También, debe ser percibido por el ejecutivo como alguien competente, confidente, independiente, que comprende el negocio, paciente y orientado a la acción; alguien en quien se puede creer y confiar, confidente y genuinamente interesado en el líder y en el negocio del líder (Stern, 2007).

La práctica del coaching en un nivel ejecutivo demanda un amplio conocimiento en materia de negocios, administración organizacional, liderazgo, economía, así como del impacto de eventos mundiales en diversas áreas que componen el campo de acción del ejecutivo (Stevens Jr., 2007). Asimismo, el coach ejecutivo debe tener un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas básicas, entre las cuales destacan: a) habilidades para escuchar de manera activa, b) rotación de personal, c) optimización de procesos, d) cierre de negociaciones, e) retroalimentación, f) técnicas para ejecutar e implementar una cultura de cambio, g) inteligencia emocional, h) lenguaje corporal, i) tono de voz, j) programación neurolingüística, k), ética profesional, l) manejo del tiempo, m) disciplina, y n) confrontación asertiva.

Para Stern (2009), existe una diferencia entre el conocimiento y la experiencia esencial mínima requerida para coaches ejecutivos, especialistas en materia de negocios y psicología. Por ello sugiere una lista de herramientas y teorías que el coach debe dominar; estos requisitos están dados en función de las metas, las actividades y las circunstancias involucradas con la intervención de coaching específica, así como de las características del ejecutivo y de la organización en cuestión. Tales requisitos incluyen el diagnóstico individual, las diferencias individuales, el aprendizaje del adulto, el comportamiento organizacional, la gestión del cambio, la teoría de sistemas organizacionales, el liderazgo, las dinámicas interpersonales y de grupo, la motivación y el DO.

El conocimiento y la experiencia esenciales relacionados con el ámbito de los negocios con los cuales el coach ejecutivo profesional debe contar abarca aspectos tales como la familiaridad con el lenguaje, la historia y las condiciones actuales de la industria ejecutiva y el ambiente de los negocios; la planeación estratégica y su implementación, la ética en los negocios, la tecnología y la comunicación organizacional. Esta última incluye la orientación al empleado, la disposición de la información, la estandarización, los roles y las responsabilidades, la retroalimentación, los planes, los cambios, y el contacto con el cliente (Stern, 2009).

En alguna situación un coach ejecutivo podría necesitar de experiencia especial en estilos de comunicación, en otras podría ser más importante tener experiencia en estructuras organizacionales, dinámicas de grupo, o planeación estratégica; en alguna situación podría ser especialmente importante ser capaz de manejar conflictos entre coachees y sus jefes, y en otras situaciones ser capaz de manejar la resistencia y el comportamiento defensivo y trabajar en un ambiente de trabajo hostil (Stern, 2009, p. 270).

Aunque existen tiempos límites para llevar a cabo el CE y mostrar resultados, también se necesita de un avance gradual, en el cual exista retroalimentación entre el coach y el ejecutivo; lo cual podría requerir de una continua retroalimentación una vez que dicho ejecutivo haya alcanzado sus metas, y que se repita el proceso para continuar mejorando. Esta es una actividad que muchas empresas dudarían en realizar debido a la imperante necesidad de cumplir con las actividades laborales en vez de invertir en capacitación.

Identificación de las discrepancias.

Las principales discrepancias entre el estado actual y el estado normativo son aquellos aspectos identificados dentro de las debilidades y fortalezas que arroja el análisis DAFO, ya que es donde el CE necesita desarrollo para fortalecerse. Las discrepancias son actuales y futuras, y en el primer caso son las discrepancias entre el estado actual y el estado normativo (debilidades y fortalezas); las discrepancias futuras son entre el pronóstico del sistema y el estado deseado (amenazas y oportunidades).

Aquellos aspectos más destacados son los siguientes: la falta de claridad acerca de criterios y elementos que deben ser incorporados en la práctica del CE; la falta de un marco conceptual o referencial en el cual se estipule la interrelación de aquellos elementos más destacados inherentes de un proceso de CE, así como la conveniencia de su uso en determinada situación.

Asimismo, el CE tiene una fuerte tendencia hacia el enfoque de la psicoterapia, como vehículo para el desarrollo organizacional, dejando de lado la inclusión de las problemáticas organizacionales vistas como parte funcional de un todo.

Pronóstico del CE.

El desarrollo del conocimiento en materia de CE, presenta una remarcada tendencia hacia el aspecto psicológico. No obstante, hay una tendencia creciente que puede apreciarse a partir del año 2000 enfocada hacia el desarrollo organizacional y de los negocios.

Formulación del estado deseado.

En un entorno empresarial altamente competitivo y en constante cambio, las empresas necesitan ser capaces de adaptarse y evolucionar para subsistir, progresar y operar de manera eficaz, eficiente y efectiva. En este contexto, la manera en que se está dando el seguimiento y capacitación a los RH en la organización requiere de especial atención.

Una necesidad invariable de toda empresa es contar con una administración continua y efectiva, y asimismo tener claros los planes que le permitirán lograr dicha efectividad. Una administración y una planeación excelentes, o cualquier cambio en estas, y todo el trabajo de fondo implícito requerido, frecuentemente no logran concretarse de manera efectiva y precisa si los RH no están perfectamente capacitados y alineados con tales procesos, y dispuestos para el cambio. Para ello, es necesario que las empresas estén abiertas al cambio y dispuestas a adoptar una cultura de inclusión de programas y planes enfocados al desarrollo de los RH. De esta manera, las organizaciones necesitan contar con medios que promuevan y faciliten la planeación y ejecución del cambio. Una efectiva administración y planeación no pueden llevarse a cabo sin una eficaz plantilla de RH que la ejecute.

El cambio no es un asunto fácil tanto para las organizaciones como para los RH copartícipes en ésta, ya sea en materia de implementación de cambios conductuales, procedimentales o de adaptación. El cambio es percibido por los RH como algo nuevo, desconocido, inseguro, no probado o que pudiera afectar los intereses personales dentro de la organización. Ello deriva, en algunos casos, en una negación y, por ende, un conflicto en la fluidez de la administración de la empresa y en su desempeño.

Para enfrentar cualquier cambio organizacional, frecuentemente es necesario desarrollar nuevas competencias, mejorar las habilidades técnicas y de liderazgo de los ejecutivos, y alinear los intereses particulares de cada individuo con los de la organización.

Una manera revolucionaria de dar soporte a los RH es mediante CE. No obstante, existe cierta incertidumbre en torno a qué es el coaching, cómo se practica y la manera en que éste puede contribuir a solucionar problemas de índole organizacional. Por ende, es necesario contar con un modelo integral de CE que brinde confianza y certeza a las empresas para su incorporación, el cual esté fundamentado de manera sólida y que incluya aquellos métodos y procedimientos de mayor práctica en la actualidad.

1.2 Problema de investigación

Para definir el/los problema/s existentes en torno a este tema, es necesario construir y delimitar el objeto de estudio, el cual permitirá apreciarlo y entenderlo con claridad a través de la observación, la construcción y la modelación. Mediante un análisis DAFO, fue posible apreciar que existe una falta de investigación dirigida al perfeccionamiento de los modelos de CE para el DO existentes, en materia estructura, metodología y los elementos involucrados, ya que el enfoque que predomina es el psicológico. Para hacer una intervención organizacional, es necesario comprender el sistema en el cual se interviene, así como tener enfoques para la resolución de problemas y la elaboración de planes. En este sentido, sólo existe un modelo integral de CE propuesto por Passmore (2007), que no obstante de dar una amplia cobertura a estos temas, está sesgado por el enfoque psicológico. Asimismo, existe un desconcierto en el sector empresarial acerca de las funciones, objetivos y enfoques del CE, que lo distinguen de los otros tipos de ayuda dentro del campo del DO y el DRH, tales como la consejería, consultoría, tutoría, mentoría, etcétera, en donde el enfoque y perfil profesional del consultor varía.

Lo arriba mencionado claramente es un problema tipo (Fuentes Zenón, 2001) ya que el estudio de los modelos de CE, de sus elementos y la comparación de estos plantea la conveniencia de un procedimiento a seguir; y las características de tales modelos constituyen un criterio relevante desde el punto de vista de la planeación. Para Jenkins (1972), la ingeniería de sistemas está definida como la ciencia de diseñar sistemas complejos en su totalidad para asegurar que los subsistemas componentes que lo conforman estén diseñados, acoplados, verificados y administrados de la manera más eficiente.

1.3 Preguntas de Investigación

El desarrollo que tuvieron las preguntas de investigación estuvo influenciado por los hallazgos y tendencias que emergieron de los datos iniciales, y fueron desarrolladas a la par que la investigación adquiría dirección y sentido.

Pregunta general de investigación.

Con base en la situación problemática expuesta y los resultados del análisis DAFO, se establece la pregunta general de investigación: ¿Cuáles son los elementos clave de los diferentes modelos de CE, que resultan ser de mayor interés para los practicantes e investigadores del tema, que han permitido dar solución de manera efectiva a los problemas organizacionales del sector empresarial, en materia de DRH; y cuál es la manera en que tales elementos pueden integrarse de forma sistémica para construir un modelo enriquecido de CE?

Preguntas secundarias de investigación.

1. ¿Qué es el CE y para qué sirve?
2. ¿Cuáles son las etapas y las variables de un proceso de CE?
3. ¿De qué manera se relaciona el CE con el DRH, el DO y la planeación?
4. ¿De qué manera puede nutrirse el CE para lograr solidez en el proceso de su implementación?

1.4 Otras Alternativas de Solución

Ante la falta de un modelo de coaching ejecutivo integral que cuente con una estructura metodológica que le brinde soporte y solidez, y cuyo enfoque sea holístico, han sido desarrolladas otras alternativas de solución ante dicho problema. No obstante, el desarrollo del CE aún un se encuentra en una etapa temprana, y el conocimiento en materia de los modelos que dirigen su práctica aún se encuentra en un proceso de construcción.

La mayoría de los modelos de CE que han sido propuestos provienen del campo de la psicología, lo cual genera un sesgo hacia la parte terapéutica del enfoque que estos modelos tienen; es el caso de algunos modelos que carecen de metas y objetivos organizacionales, que simplemente buscan regresar al ejecutivo a un estado emocional estable que le permita desarrollar sus tareas de manera eficaz, dejando de lado tanto una visión holística de desarrollo de otros ejecutivos, así como de la generación de una cultura organizacional que beneficie a la empresa.

Cabe señalar que dichos modelos son bastante efectivos en su cometido, ya que están basados tanto en la investigación como en la práctica, y cuentan con el soporte de una disciplina que lleva ya bastante tiempo de desarrollo: la psicología. No obstante, están orientados hacia el desarrollo del ejecutivo y dejan de lado el desarrollo de los RH y de la organización. A su vez carecen de estructura y de un enfoque holístico, como lo es el paradigma de los sistemas. También, algunos modelos se olvidan de formalizar el conocimiento adquirido durante la práctica del coaching, lo cual provoca que el desarrollo en cuanto a este tema quede estancado y que no existan bases para invertir esfuerzos en investigación y desarrollo en materia del retorno de la inversión del coaching ejecutivo.

De manera similar, existen modelos que han sido desarrollados de manera empírica, a través de procesos iterativos de mejora, y de la experiencia obtenida durante la práctica.

Otra manera en que dicho problema también ha sido resuelto es a través de la aplicación de encuestas a la comunidad de practicantes del coaching, en las cuales es consensuada la forma de practicarlo. A través de estos estudios son revelados datos referentes a la duración del coaching, al número de sesiones, a los enfoques utilizados durante su práctica, al perfil profesional, experiencia, edad y sexo de los practicantes, entre otros. Ángel (2010) identifica dos grandes estudios de este tipo: el primero es el estudio mundial de coaching, el cual fue realizado en el nivel global por la Federación Internacional de Coaching (ICF, por sus siglas en inglés) en el año de 2007; y el segundo de ellos, nombrado *Encuesta de Mercado de Coaching Ejecutivo en España*, el cual fue realizado en el año de 2010 en dicho país.

Finalmente, otra manera de solucionar este problema es mediante el uso de otras relaciones de ayuda, tales como la consultoría, la consejería, la tutoría, etcétera; mediante las cuales sean cubiertas las necesidades de desarrollo tanto del ejecutivo como de la organización.

1.5 Solución

Con base en el análisis realizado, la solución al problema es la propuesta de un modelo eficaz y eficiente, que guíe la práctica del CE y que integre aquellos elementos de los diferentes modelos de CE existentes que funcionen como las prácticas de mayor uso y conocimiento, que coadyuven al desarrollo y desempeño del ejecutivo.

Una manera alternativa en la que se podría lograr dicho fin es mediante una consulta a expertos. No obstante, a través de un análisis comparativo de tipo cualitativo y cuantitativo de los diferentes modelos de CE, en conjunto con una revisión de la literatura, es posible apreciar la evolución que han tenido tales modelos a través del tiempo, e identificar aquellos elementos a los que los diferentes investigadores y practicantes del CE prestan más atención.

El modelo de CE presentado está basado en la investigación realizada, y su construcción considera las propiedades del paradigma de los sistemas. De esta manera es posible dar un paso más hacia el fortalecimiento de esta disciplina en desarrollo cuya principal bondad, y a la vez su principal punto de crítica, es que es capaz de adoptar lo mejor de otras disciplinas para evolucionar.

1.6 Objetivos

Objetivo general.

Esta investigación tiene el siguiente objetivo general:

Elaborar un modelo de CE que integre de manera estructurada los elementos y herramientas más destacados de algunos modelos de CE, a través del enfoque sistémico; que fortalezca la investigación en materia de modelos de CE y permita avanzar hacia un modelo de CE enriquecido.

La estructura de tal objetivo se conforma de tres preguntas centrales: qué, cómo y para qué. El “qué” está relacionado con las preguntas de investigación. El “cómo” tiene su base en el método de investigación a seguir, y detalla la manera en que éste último propone resolver las preguntas de investigación. El “para qué” denota la contribución de esta investigación al campo de investigación y permite vislumbrar su importancia.

Objetivos particulares.

- Elaborar un breve estado del arte en materia de modelos de CE, a través de una revisión de la literatura.
- Definir de manera puntual el concepto CE, su utilidad, sus bondades y limitantes, así como los enfoques a través de los cuales es aplicado.
- Identificar la relación entre el CE y la planeación, así como la importancia de esta última en la práctica del coaching.
- Comparar las diferentes etapas y los elementos clave de algunos modelos de CE, estableciendo las interrelaciones entre estos últimos.
- Realizar esta investigación dentro del marco del enfoque de sistemas y con un estricto rigor metodológico.

1.7 Delimitación de la Investigación

Para definir los problemas en relación a este tema, es necesario construir y delimitar el objeto de estudio, el cual permitirá apreciarlo y entenderlo con claridad a través de tres criterios: la observación, la construcción y la modelación. Un total de nueve artículos fueron seleccionados para construir, en una primera fase, el objeto de estudio con base en dos criterios: 1) seleccionar artículos de investigación que detallaran un método o un modelo de CE y 2) que tales artículos hayan sido publicados entre 1996 y 2014. Cabe mencionar que la mayoría de los modelos seleccionados carecen de un nombre, por lo cual la manera de identificarlos será por el autor que los propone y el año en que formalmente fueron publicados.

Kilburg (1996) agrupa la literatura de coaching en materia de gestión y consultoría en tres áreas diferentes: a) estudios de investigación, b) artículos enfatizando métodos, técnicas o aplicaciones en situaciones específicas y c) esfuerzos para modificar y expandir el repertorio de roles de los administradores para incluir actividades de coaching. Esta tesis de investigación tiene como eje central la temática de los modelos de CE como herramienta para el DO a través del DRH, con un sentido práctico, y busca contribuir al creciente campo del conocimiento del CE mediante la elaboración de un análisis comparativo de tipo cuantitativo y cualitativo de algunos modelos de CE, que deriva en la propuesta de un modelo de CE estructurado bajo el paradigma de la planeación.

Aunque ciertos perfiles profesionales y técnicas en el coaching pueden derivar en tasas de éxito mayores, es necesario ser cuidadosos en la inclusión de ingredientes provenientes de la psicoterapia dentro del CE sin una investigación empírica cuidadosa, debido a que la terapia no es coaching (Segers, 2009). Por ello, el modelo propuesto, aunque deja de lado tal enfoque, recomienda que el coach cuente con el conocimiento de algunos elementos de psicoterapia importantes para aplicarlos en el contexto empresarial, tales como saber escuchar, levantar un posible cuestionario, identificar aspectos del coachee como su modo de hablar, su lenguaje corporal, posibles sentimientos y frustraciones, entre otros.

Esta investigación, encuentra sus límites o fronteras en un período de tiempo que va del año 1996 a 2014, en el cual se concentra la mayor cantidad de literatura publicada en torno este tema y que está enfocada a los estudios de investigación existentes en materia de contenido, que enfatizan métodos, técnicas o aplicaciones en situaciones específicas; dejando la aplicación del modelo presentado para futuros estudios de caso.

Modalidad de práctica del modelo de CE.

Para 2006 existían en el mundo treinta mil coaches, siendo dos tercios mujeres; y el 86.4 por ciento de este gran total tenía menos de diez años de experiencia en el coaching. La práctica líder en el mundo es el CE (18.8 por ciento), seguida del coaching de liderazgo (18.3), el coaching de vida (15.7) y, finalmente, el coaching de negocios (9.6). Dos son los métodos modales de coaching en el mundo: telefónico (41.9 por ciento) y cara a cara (54.5) (Ángel, 2010).

El método modal al que está dirigido el modelo de coaching presentado corresponde al segmento de la práctica del CE en la modalidad presencial (cara a cara). Está pensado para operar en un ámbito empresarial, y

el principal requisito es que debe ser aplicado en aquellas empresas que cuentan con una estructura jerárquica, en la cual existe al menos una parte administrativa y una operativa; dado que el CE, como su nombre lo indica, está enfocado tanto a los altos ejecutivos o mandos superiores, con una extensión de su aplicación a los mandos medios; quienes se encargan, entre otras cosas, de dirigir a la parte operativa. En este contexto se establece que el modelo de CE propuesto se desarrolle en la modalidad presencial, cara a cara, para contribuir así al desarrollo de esta profesión.

La investigación y práctica del coaching son áreas prevalentes de estudio en campos tales como la psicología, la consultoría y la gestión de negocios (Gentry, 2013). La tendencia de la profesión del coaching, según Ángel (2010), es que se convertirá en una práctica ampliamente aceptada en todo el mundo, recibirá reconocimiento académico como disciplina del saber y será solicitada por los gobiernos para el apoyo estratégico en la diplomacia y los negocios. Por ello, esta investigación además de estar dirigida al sector empresarial, también está dirigida a grupos gubernamentales y a universidades en las cuales se impartan asignaturas relacionadas con el DRH.

Este modelo de CE no está dirigido a aquellas microempresas en las cuales, la parte operativa es también la que toma sus propias decisiones. Es el caso particular de aquellos negocios o micro empresas, cuyo dueño director es, también, auto empleado de su propia empresa, para las cuales este modelo de CE no aplica debido a que es necesario contar con una estructura jerárquica y sobre todo realizar un diagnóstico apoyado en la retroalimentación del equipo de trabajo. Conjuntamente, Ángel (2010) sustenta que el CE se basa en la idea de abundancia y sostiene que es más aplicable en las grandes empresas que en las pequeñas, debido a que los dueños directores de las pymes están acostumbrados a manejarse en la escasez y que el pensamiento en pequeño hace que la empresa permanezca pequeña.

Exclusiones de esta investigación.

Una de las principales ramas de investigación en las que esta tesis no se centra es en la demostración de la eficacia que ha tenido el CE y las herramientas para medirla. Aunque la evidencia de que el CE pudiera transformar el desempeño personal en el trabajo ha sido escasa (Passmore & Gibbes, 2007), mucho se debate acerca de este asunto y probablemente siempre existan opiniones encontradas. No obstante, Passmore y Gibbes (2007), recolectaron las investigaciones existentes desde el año de 1996 al año 2000, concernientes al impacto que tiene el CE y algunas de ellas muestran diversos hallazgos los cuales, de manera general, revelan resultados organizacionales positivos en cuanto al cambio del ejecutivo al incorporar el CE dentro de su organización. Además, en la revisión de la literatura realizada por Kampa-Kokesch (2001), son identificados siete estudios, basados en evidencia, concernientes a la eficacia y el impacto que tiene el CE en los líderes de las organizaciones.

Por otra parte, esta investigación deja de lado aquellos mecanismos de certificación y evaluación de aquellos practicantes del coaching. Ya que hoy en día muchos profesionistas ofrecen servicios de coaching a las empresas para proporcionar soluciones a sus problemas. Una vez que son contratados, practican el coaching a

través de la lógica que sus profesiones y paradigmas les indican; no obstante, lejos están de conocer lo que realmente es el coaching y lo que ello implica.

1.8 Justificación del Tema de Investigación

Según Gray (2014), hay dos maneras de aportar al desarrollo de la práctica del coaching: primero, a través de la investigación cualitativa y, segundo, a través del aporte de ideas o hipótesis. Y es debido a que la investigación en cuanto al tema del CE, desde un enfoque empírico, ha tenido poco o nulo desarrollo y ha quedado estancada (Feldman, 2005), que los investigadores se interesen tanto en definiciones como en modelos de coaching que funjan como la base para guiar la investigación y la práctica futura en materia de CE (Maltbia, 2014).

Diversos autores, aunque aún pocos, han generado conocimiento y desarrollo que deriva en propuestas de modelos de CE; no obstante, la investigación en torno a este tema es deficiente en términos de la existencia de estudios empíricos que den soporte a esta creciente práctica y a que grandes esfuerzos han sido hechos para hacer de esta una práctica basada en evidencia (Hernez-Broome, 2010). Para Passmore (2006), los modelos de coaching populares disponibles tienen su base en la experiencia de los coaches, y no en la práctica y la investigación como evidencia.

La mayoría de las organizaciones buscan contratar al mejor personal, y esperan que las personas desempeñen roles clave, como por ejemplo dirigir el equipo de un nuevo proyecto, presentar resultados financieros a inversores externos, o manejar conflictos entre departamentos; todo ello mediante un designio que pretende igualar la excelencia de otras empresas y aportar un buen ejemplo a las personas, pero sin proveerles práctica alguna, sin entrenamiento, o sin coaching (Witherspoon, 2007).

Las empresas necesitan adaptarse a su entorno cambiante y enfrentar soluciones problemáticas, por lo que existe una tendencia creciente a procurar el desarrollo de los RH, y las interacciones para el desarrollo han generado una enorme atención entre los investigadores, consultores y practicantes. Estas interacciones son cada vez más usadas para mejorar las habilidades y para el desarrollo profesional y de carrera (D'Abate, 2003). En este sentido, el CE juega un rol crítico en el proceso de desarrollo organizacional (Giglio, 1998).

Las compañías contratan servicios externos de CE con el objetivo de mejorar las habilidades técnicas y de liderazgo de los ejecutivos y prepararlos para enfrentar el cambio organizacional. No obstante, existe una falta de entendimiento de las empresas acerca del significado del coaching y de cómo las prácticas y variables involucradas en este proceso podrían contribuir a solucionar los problemas de factor humano.

Debido a la imperante necesidad de enfocarse en lograr objetivos y cumplir con las actividades laborales cotidianas, y al existir incertidumbre acerca de qué es el CE, es natural que muchas empresas duden en incorporarlo

El análisis comparativo que funge como el método de desarrollo de la presente investigación para encontrar los elementos que constituirán el modelo de CE, se justifica debido a que la comparación en la

investigación cualitativa es indispensable y de gran importancia debido a su gran utilidad y penetración en proyectos de este tipo; y además, el entendimiento de las diversas variables involucradas en el proceso de CE, así como la comparación de estos es un aspecto de notable interés y amplia necesidad. Por ejemplo, es necesario saber qué están haciendo actualmente los coaches en la prestación de sus servicios, para obtener resultados exitosos con sus clientes (Gentry, 2013).

Una manera de lograr dicho entendimiento es mediante el análisis y la comparación de diversos procesos y modelos de CE que se han llevado a cabo. Otro modo es el uso de una base metodológica sólida, que brinde estructura a dichos elementos una vez encontrados, a través de los procesos de construcción por composición y descomposición funcional, para construir el modelo presentado.

Cabe mencionar que la comparación necesita ser lo suficientemente amplia para que pueda realizarse un nivel de abstracción alto; de lo contrario resulta difícil determinar los patrones generales. Por ello, la colección de datos es bastante amplia.

También es importante y necesario conocer la evolución que han tenido las componentes de los modelos de CE a través del tiempo. Es decir, resulta relevante analizar, dentro de un determinado período de tiempo, cuáles han sido los elementos más destacados a los cuales los autores han dado más importancia, que resulten convenientes de incluir o descartar en un modelo de CE.

Si el CE permanece como un conocimiento vago, difuso y sin estructura, su adopción por las empresas se entorpecerá y será difícil que exista un avance en materia de mecanismos para medir el retorno de la inversión al adquirir servicios de coaching. Es por ello que esta investigación tiene sus bases en la teoría y evidencia científicas existentes.

Aporte al campo de la investigación.

Con esta investigación se hace un pequeño aporte al campo de conocimiento de los sistemas, al identificar la relación entre la planeación y el CE e integrar sinérgica y estructuradamente los elementos de algunos modelos con mayor adeptos entre los practicantes, para elaborar un modelo enriquecido de CE enfocado al DO a través del DRH, con una sólida base metodológica estructurada desde el enfoque de sistemas y el paradigma de la planeación, los cuales tienen mucha similitud con la base metódica del coaching, y por lo cual es posible que estas dos disciplinas converjan y trabajen de tal manera que se pueda elaborar un modelo de CE de esta naturaleza.

Asimismo, una combinación entre metodología y método es realizada de manera estratégica; ya que la teoría existente para la formación y axiomatización del concepto de sistema general (Gelman & García, 1989), la cual funge como la metodología, es utilizada y complementada con una técnica (que funge como el método) para el análisis de contenido que incluye el análisis cuantitativo y el cualitativo. Dicha combinación, la cual puede ser apreciada en la figura 3, resultó ser efectiva en la construcción del sistema “modelos de coaching” a partir de la inmensa colección de datos conformada por 234 artículos en materia de CE y 9 artículos en materia de modelos de CE.

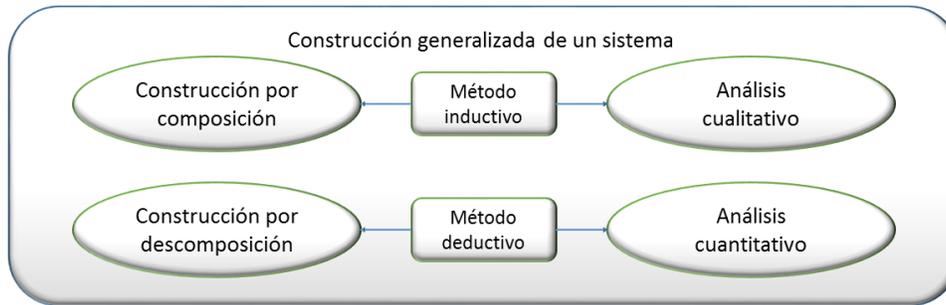


Figura 3. Combinación de los métodos inductivo y deductivo para la construcción generalizada de un sistema.

A través del análisis cuantitativo de esta amplia muestra de artículos fue posible no solo identificar las temáticas más sobresalientes en torno a este tema y estructurarlas en clústeres, sino establecer las bases de la construcción del sistema CE, lo cual representa una manera automatizada que facilita y coadyuva a la construcción de un sistema.

2. Marco Teórico, Conceptual, Histórico y Referencial

Una vez que ha sido definido el problema de investigación de manera procedimental, el marco teórico y conceptual ofrece una reseña acerca del estado del arte del CE y contiene el conocimiento base necesario tanto para definir conceptos, para realizar la investigación desde el enfoque sistémico y así poder concluir, finalmente, en la construcción del modelo de CE propuesto; por ello, un breve resumen de la teoría de sistemas y la planeación servirán como base para dar soporte teórico tanto a esta investigación como a la metodología propuesta.

Asimismo, se realiza una revisión de la literatura enfocada exclusivamente a la problemática en materia de los modelos de CE. A través de ésta, los diferentes modelos de CE encontrados fueron clasificados y las etapas, los enfoques y los elementos clave de cada uno fueron descriptos. Tal revisión es presentada como parte del análisis cuantitativo, en el capítulo 4; no obstante, sus particularidades se detallan en este capítulo. También, se presentan algunas definiciones del concepto CE, desde el enfoque de los diferentes autores. Con ello, una definición propia del concepto CE es proporcionada desde el enfoque y la base metodológica de los sistemas.

2.1 Definición del concepto CE.

El concepto CE algunas veces es confundido con mentoría, asesoría y consultoría, entre otros conceptos; por ello es necesaria una definición puntual y una diferenciación con otras relaciones de ayuda para el DRH. Diversos autores han tratado de brindar una definición funcional de CE que resulte precisa y que comprenda los procesos y métodos involucrados; no obstante, debido a que el coaching es un concepto complejo, que se nutre de diversas disciplinas para lograr un impacto en el ejecutivo, no existe una “mejor” definición de éste.

El significado raíz del verbo coach (en inglés), es conducir a una persona importante desde el lugar en el que se encuentra hasta un lugar al que pretende llegar. Dicho significado es consistente con el que hoy en día aplica para el concepto CE, aunque pueden ser definiciones bastante generalizadas; por ejemplo, Maltbia (2014) postula que el coaching es un proceso que forma las capacidades de un líder para lograr objetivos profesionales y organizacionales. Según el diccionario electrónico de inglés contemporáneo LONGMAN, el coaching, como sustantivo, es un proceso de ayuda en el cual se instruye y se prepara a una persona, o grupo de personas, para enfrentar algún reto importante. Para Feldman (2005), el coaching es una relación personal entre un ejecutivo y un consultor, orientada al desarrollo humano, facilita el aprendizaje y apoya el desempeño eficiente de los ejecutivos, y en la cual se provee al ejecutivo con las herramientas y el conocimiento necesarios. Para Stern (2007) el CE es desarrollo individualizado de liderazgo, modificación del comportamiento, planeación de negocios y reingeniería organizacional, mas no terapia de charla; y puede ser un método especialmente efectivo para desarrollar líderes de alto potencial, reorientar a los ejecutivos clave y acelerar la asimilación del aprendizaje de líderes, a quienes han sido asignados roles críticos y nuevos. Una recopilación de algunas definiciones del concepto CE es presentada en la **Error! Reference source not found.**

Tabla 2. Recopilación de algunas definiciones del concepto CE.

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1996	Kilburg	Una relación de ayuda entre un cliente con autoridad de gestión y responsabilidad en una organización, y un consultor, quien usa una amplia variedad de técnicas de comportamiento y métodos para ayudar al cliente a alcanzar un conjunto de metas mutuamente identificadas, para mejorar su desempeño profesional y satisfacción personal y, consecuentemente, mejorar la efectividad de la organización del cliente dentro de un acuerdo formalmente definido de coaching.
1996	Witherspoon and White	Un proceso confidencial de aprendizaje altamente personal; organizado, suministrado en un período de tiempo específico, para hacer posible la acción efectiva, la mejora del desempeño y/o el crecimiento.
1999	Hall, Otazo, and Hollenbeck	Una forma práctica de aprendizaje personal uno a uno, orientada a objetivos; que puede ser usada para mejorar el desempeño o el comportamiento de ejecutivos ocupados, mejorar su carrera, prevenir su descarrilamiento y para trabajar en problemáticas organizacionales e iniciativas de cambio.
2001	Kampa-Kokesch and Anderson	Una intervención sistemática de retroalimentación orientada a la mejora de destrezas profesionales, concientización interpersonal y efectividad personal.
2005	Feldman and Lankau	Un proceso de equipamiento de personas con las herramientas, el conocimiento y las oportunidades necesarias para desarrollarse a sí mismos y ser más efectivos.
2007	Stern	Un proceso individualizado y experiencial de desarrollo de liderazgo, que construye la capacidad de un líder para alcanzar objetivos organizacionales de corto y largo plazo; conducido a través de interacciones uno a uno, dirigido por datos de múltiples perspectivas, y basado en el respeto y la confianza mutuos. La organización, un ejecutivo, y el coach ejecutivo trabajan en colaboración para lograr el máximo aprendizaje e impacto.
2008	Sperry	Una forma de consulta ejecutiva en la cual un profesional entrenado, conocedor de dinámicas organizacionales, funge como un facilitador; quien forma una relación colaborativa con un ejecutivo para mejorar sus habilidades y su efectividad en la comunicación de la visión y objetivos de la corporación; y para incentivar un mejor desempeño de equipo, la productividad organizacional y el desarrollo personal y profesional.
2011	Passmore and Fillery-Travis	Un diálogo de tipo Socrático entre un facilitador (coach) y un participante (cliente), en donde la mayoría de las intervenciones usadas por el facilitador son preguntas abiertas, las cuales buscan la estimulación de la autoconcientización y la responsabilidad personal del participante.

Nota: adaptado de Maltbia (2014)

Haciendo uso del Enfoque de Sistemas y tomando como marco de referencia la revisión de la literatura, es construida la siguiente definición propia del concepto CE:

El CE es una relación profesional entre un coach y el conjunto de ejecutivos y gestores en una organización, que busca ayudar sistemáticamente a cada miembro de este grupo a establecer, de manera consciente, sus propios objetivos de desarrollo, con base en las problemáticas, la visión y la misión organizacionales; a elaborar la estrategia óptima para alcanzar dichos objetivos, incorporando las herramientas necesarias y considerando las restricciones de tiempo y recursos disponibles; a facilitar la ejecución de los planes a través del soporte; y a generar una cultura de mejora continua en la organización.

Contrastes entre coaching y otros conceptos.

El DRH puede tomar una amplia variedad de formas a través de los diversos tipos de relaciones de ayuda e implicar el involucramiento de dos o más personas con el objetivo de lograr un desarrollo tanto personal como profesional. Para Maltbia (2014), las teorías raíces de donde surgen todas las variantes del coaching son el aprendizaje y desarrollo del adulto, la ciencias del comportamiento humano y organizacional, la consejería, la enseñanza de la gestión, la neurociencia, la psicoterapia y los deportes. Una recopilación de los diferentes tipos de coaching puede apreciarse en la figura 4.

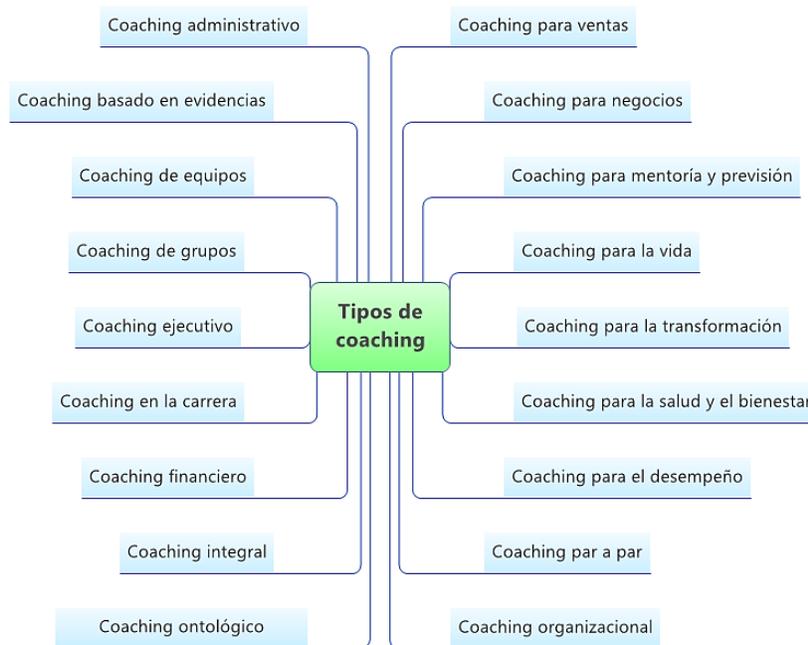


Figura 4. Tipos de coaching.

Otro tipo de interacciones, de las cuales es necesario distinguir de CE, son la mentoría, tutoría, consejería y la asesoría, entre otros; ya que algunos practicantes pudieran enfocarse más en la autopercepción que el cliente individual tiene de sí mismo, lo cual está enmarcado dentro del campo de la consejería; otros pudieran enfocarse más en el aprendizaje, lo cual entra en el campo de la consultoría (Joo, 2005). La duración de algunas de estas

interacciones es breve, como por ejemplo el coaching, en donde se provee al individuo de la orientación, el aviso y la información necesarios; otras interacciones son de naturaleza extensa, por ejemplo, la psicoterapia.

El contraste entre coaching y consultoría. Coaching no es consultoría; los consultores dan soluciones mientras que los coaches ayudan a las personas a encontrar sus propias soluciones (Jaeger, 2003). El consultor da aviso a otros profesionales basado en su experiencia adquirida, comúnmente en materia financiera y de negocios (Maltbia, 2014).

El contraste entre coaching y consejería. Un consejero comparte con los ejecutivos su habilidad como experto para pensar rápidamente y elaborar buenos juicios en materia de negocios y brindar asistencia específica en asuntos operacionales y de planeación estratégica. El coach ejecutivo no asume el rol de experto técnico ni provee recomendaciones sobre iniciativas de negocios específicas; por ende no es contratado como un consultor de negocios (Feldman, 2005).

El contraste entre coaching y consejería de carrera. Un consejero de carrera ayuda a los individuos a evaluar sus fortalezas y debilidades con el propósito de encontrar el trabajo apropiado para ellos en el mercado laboral externo. Un coach, por otra parte, se enfoca en ayudar a los ejecutivos a mejorar su desempeño en su trabajo actual (Feldman, 2005).

El contraste entre coaching y terapia.

Mientras que el coaching está enfocado en el trabajo con individuos funcionales y sanos, y su objetivo es cambiar gradualmente las prácticas que impiden el desarrollo en la organización, la terapia tradicionalmente se ha enfocado en el trabajo con individuos con alguna patología diagnosticada y con niveles variables de disfunción y aflicción (Feldman, 2005; Passmore, 2006), enfocándose principalmente en la identificación de las causas raíz de la infelicidad emocional en un largo plazo (Feldman, 2005), estudiando el pasado del individuo y tratando la dolencia, afección o desorden a través de un proceso psicológico curativo que rehabilita, o brinda algún remedio (Maltbia, 2014).

El contraste entre coaching y mentoría. La mentoría es una relación que puede durar hasta cinco años y que inicia de forma voluntaria entre una persona con un alto rango o más experiencia, que ayuda a un individuo mucho más joven y con menos experiencia a ser más hábil y versado en el momento de desempeñar su rol dentro de la organización (Maltbia, 2014) a través del respeto, la afinidad, y confianza mutuos, y en la cual es posible que se formen lazos afectivos (Feldman, 2005). En contraste, el CE tiene una duración aproximada de 6 a 18 meses, y comúnmente comienza mediante un contrato formal. Otra distinción es que un mentor comúnmente es un miembro de la misma organización, mientras que un coach ejecutivo típicamente es externo (Feldman, 2005).

El contraste entre coach y maestro o instructor. Un maestro o instructor es alguien especialista en una temática determinada cuya función es la de enseñar y aclarar tanto el conocimiento como su significado a un aprendiz, de manera gradual y desde la posición en la que este se encuentre, construyendo y expandiendo sus capacidades de forma gradual. La diferencia con un coach radica en que éste último pudiera no ser un experto

en determinada temática, pero sí tiene la capacidad de ayudar al ejecutivo a desarrollarse, proporcionando el conocimiento y las herramientas necesarias (Maltbia, 2014).

El contraste entre coach y facilitador. El facilitador hace los procesos más fáciles, resolviendo conflictos, aliviando el estrés, eliminando la ansiedad y proporcionando sugerencias de procesos e intervenciones; ayudando así al individuo a continuar adelante hacia el logro de resultados (Maltbia, 2014). En contraste, el coach busca que el ejecutivo encuentre por sí mismo sus propias respuestas a los conflictos, y lo lleva a realizar propuestas de líneas de acción, las cuales tienen su base en las herramientas que el coach pudiera proveer al ejecutivo. Además, es un socio de implementación, da seguimiento, cuestiona, confronta asertivamente y ayuda a eliminar o neutralizar los obstáculos mentales del ejecutivo para el logro de sus objetivos.

Otras definiciones.

Cliente y cliente individual. Stern (2009) supone que existen múltiples clientes en la mayoría de los proyectos de CE, siendo la organización para la cual trabajan el individuo, o los grupos que reciben coaching, el cliente primario. El segundo cliente es el individuo o grupo que recibe coaching; el tercero es la junta de administradores que gestionan al grupo y/o al individuo, así como su equipo de RH profesionales.

El uso de los términos cliente individual y cliente, a lo largo de esta investigación, se hará para referirse al individuo o persona individual que recibe coaching. Para hacer referencia a la empresa en la cual labora el coachee, y para hacer referencia a un grupo de individuos que reciben coaching, la indicación se hará de manera explícita.

Coach y coachee. Es de gran importancia hacer una distinción entre coach y coachee. El coach es aquel especialista que practica el coaching. El coachee es el ejecutivo que recibe dicho servicio (i.e., el coach es el prestador de un servicio y el coachee es el cliente individual).

Durante esta investigación se utilizan indistintamente tanto el término cliente individual como el término coachee para referirse a la misma persona: el ejecutivo.

Resiliencia. La resiliencia, para un ejecutivo, es la capacidad de identificar los problemas organizacionales que lo embargan y así ser capaz de "recuperarse" al gestionar estos temas con eficacia antes de que sean abrumadores (Giglio, 1998).

Stakeholders. Se denominará como stakeholders, o participantes, a los individuos involucrados en una organización, a quienes se conceptualizará como un sistema que mantiene interrelaciones entre sí y con otros subsistemas que también se encuentran dentro de la misma organización, entre estos el mismo ejecutivo.

Suprasistema, sistema y subsistema. Desde un enfoque de sistemas la organización concebida como un sistema, es considerada como parte de un sistema aún más grande, llamado supra sistema; es decir su medio ambiente, el cual le impone restricciones particulares y mantiene interrelaciones con ella. Los conjuntos de elementos que componen a la organización se denominan subsistemas.

2.2 Teoría de Sistemas

Definición de un sistema.

Las siguientes propiedades de un sistema fueron definidas de manera puntual por Herrscher y Ackoff (2003):

- Ninguna de las partes esenciales de un sistema tiene un efecto independiente sobre ese sistema.
- Todas las partes esenciales están conectadas directa o indirectamente e interactúan entre sí.
- El conocimiento de un sistema requiere conocer cómo interactúan sus partes esenciales y cuál es la función de cada parte en el sistema que integran.
- Ninguna parte de un sistema puede cumplir la función de la totalidad.

Cada subconjunto de partes esenciales de un sistema tiene las mismas dos propiedades que mencionamos: cada una puede influir en el comportamiento y las propiedades del todo pero su efecto depende del comportamiento de otras partes esenciales o sus subconjuntos (Herrscher & Ackoff, 2003).

De ello se deriva que cuando se desacopla un sistema, este pierde las propiedades esenciales que lo definen. Además, cuando un todo es desarmado, sus partes pierden sus propiedades esenciales. Vemos que esta perspectiva coincide con la teoría de la Gestalt que indica que el todo es más que la suma de sus partes.

Lo que determina el funcionamiento de un sistema es el modo en que las partes encajan, se adecuan mutuamente e interactúan; no cómo funcionan consideradas por separado. En el pensamiento sistémico, el principal criterio respecto al desempeño de una parte es la manera en cómo afecta el desempeño del sistema total. Es por ello que el desempeño de un sistema puede ser mejorado a través de la mejora en el desempeño de una o varias de sus partes.

Un sistema es un todo que está definido por la (s) función (es) que realiza como parte de uno o varios sistemas más grandes, y consiste en dos o más partes esenciales, sin las cuales no puede llevar a cabo las funciones que lo definen (Herrscher & Ackoff, 2003).

En el contexto empresarial, “una corporación es un sistema que tiene la función de producir y distribuir riqueza. Sus departamentos tanto de producción, comercialización y compras son algunas de sus partes esenciales” (Herrscher & Ackoff, 2003).

Paradigmas del enfoque de sistemas.

Existen tres paradigmas que forman parte del enfoque de sistemas (Codina, 2009), los cuales son a) el pensamiento dinámico, b) el holístico y c) el de lazo cerrado (close-loop). El primero analiza la evolución y las tendencias de un sistema determinado, el segundo estudia un sistema determinado considerándolo como un todo, en vez de considerarlo como partes separadas, en otras palabras, de manera integral; el tercero estudia las interacciones existentes entre las partes del sistema, así como la interacción de estas con el entorno o supra sistema.

Es posible conceptualizar un objeto de estudio como un sistema, así como constituir los subsistemas concretos y sus interrelaciones mediante la unión de dos procedimientos para la conceptualización parcial de éste: la construcción por composición y la construcción por descomposición (Gelman & García, 1989). La unión de estas dos conceptualizaciones da lugar a la formación del sistema general.

Construcción por composición.

Este proceso inductivo en el cual se hace un esfuerzo para conceptualizar inicialmente el sistema como un conjunto de elementos interrelacionados que forman un todo integral, el cual está inmerso, y cumple una determinada función, dentro de un supra sistema más amplio (Gelman & García, 1989).

Construcción por descomposición.

Es un proceso deductivo en el cual el sistema es conceptualizado inicialmente como un todo, para posteriormente partir de este todo hacia la deducción de sus propiedades y la concepción de la interrelación de sus componentes, lo cual permite la descripción de la operación del Sistema (Gelman & García, 1989).

Ambas formas de construcción del sistema están interrelacionadas y son complementarias, ya que es posible que durante la construcción por composición diversos elementos no sean incluidos al ser pasados por alto, dado la naturaleza de este tipo de construcción. La inclusión de dichos elementos de la construcción por composición es entonces complementada a través de la construcción por descomposición.

2.3 Bases del Análisis Comparativo

Al proceso de aislar las similitudes y diferencias prominentes de las entidades o los elementos de un sistema, dentro de un determinado período de tiempo, se le conoce como análisis comparativo. La investigación comparativa básicamente consiste en la evaluación de las similitudes, diferencias y asociaciones entre las diversas entidades de un sistema (Given, 2008).

La investigación cualitativa es una manera de explorar y entender cuáles son los elementos o grupo de elementos más significativos inmersos en un problema social o humano. El análisis de los datos se construye de manera inductiva desde lo particular a lo general, y en este proceso es posible hacer interpretaciones del significado de los datos. Es por ello que el reporte final tendrá una estructura flexible.

Por otra parte, la investigación cuantitativa es una manera de probar teorías objetivas mediante el escrutinio de las relaciones entre variables. Estas variables pueden ser medidas de tal manera que los datos enumerados puedan ser analizados usando procedimientos estadísticos. El reporte escrito final tiene un conjunto de elementos de estructura que consisten en introducción, literatura y teorías, métodos, resultados y discusión.

Un método de investigación mixto es un enfoque para la indagación que combina o asocia tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo. Por ende, este método es más que una simple colección y análisis de datos; involucra el uso de ambos enfoques de forma hilada de tal manera que la suma total de ambas fuerzas es más grande que cualquiera de las dos por separado.

2.4 Revisión de la Literatura del CE.

Esta revisión de la literatura está estructurada con base en el modelo de Cooper (1998) para la elaboración de una revisión de la literatura, el cual presenta un enfoque sistemático basado en principios y reglas científicas; a través de las cuales se busca respaldar la contribución al campo de la investigación. Consta de 4 etapas que apoyan y facilitan la síntesis requerida para llevar a cabo su integración: 1) formulación del problema, 2) Colección de datos, 3) Evaluación de datos, y 4) Análisis e interpretación.

La revisión de la literatura permitirá a) tener una visión panorámica del estado del arte del tema, b) evitar los errores y contratiempos ya experimentados por otros investigadores, c) saber cuál es el conocimiento ya existente y qué se está investigando en cuanto al tema de interés respecta, d) apreciar el tema desde la perspectiva de los diferentes autores y observar sus hallazgos y recomendaciones para futuras investigaciones, e) adquirir el conocimiento y la experiencia adquirida por los demás investigadores para evaluar, integrar, referenciar y enlazar las ideas plasmadas en estudios previos, y f) comparar las distintas visiones y conclusiones. Sin la revisión de la literatura, el investigador es incapaz de construir una imagen integral acerca del tema de estudio; dicha imagen es necesaria, también, para apreciar el progreso que han efectuado otros investigadores y para evitar repetir el trabajo realizado.

Como parte de la revisión de la literatura se presenta en el anexo B una suma de las fuentes existentes en materia de CE, encontradas en las bases de datos de las revistas científicas a las que se tuvo acceso; a través de la cual se logra una recapitulación de la información contenida en las fuentes, que es considerada como relevante.

Etapas 1. Formulación del problema.

La función principal de esta etapa es construir definiciones con las cuales distinguir los estudios relevantes de los irrelevantes, y además se pretende conocer qué evidencia debe ser incluida en la revisión de la literatura. Por ello, el concepto CE se define puntualmente y se distingue de otras disciplinas enfocadas al DRH y el DO. Cabe señalar que la formulación del problema, es presentada en el capítulo uno.

Etapas 2. Colección de datos.

La función principal de esta etapa es detectar aquellas fuentes de estudio que son relevantes para examinar, así como la información que es relevante.

Para conocer las temáticas más destacadas de la literatura en materia de CE algunas revisiones de la literatura encontradas, en conjunto con 234 artículos cuyo rango de publicación va desde el año 1981 al 2014 fueron el conjunto o colección de datos seleccionados para ser analizados de manera cuantitativa mediante software para el análisis de contenido. Dichos artículos se encuentran referenciados en el anexo B. De este gran conjunto, únicamente fueron seleccionados 9 modelos de CE los cuales conforman el objeto de estudio.

Criterios de búsqueda y selección.

Tanto los artículos como los libros que han sido referenciados en la sección de bibliografía de esta investigación, así como en el anexo B, fueron obtenidos y seleccionados de diferentes bases de datos de revistas científicas, mediante diversos criterios de búsqueda y selección, concernientes todos ellos a la literatura existente en materia de CE.

Las palabras clave para buscar en las diferentes bases de datos que fueron consultadas fueron: modelo, método, proceso, técnica, etapa, y CE. El uso de estas palabras durante la búsqueda fue desde su respectiva traducción al inglés, debido a que la mayor información disponible se encuentra escrita en este idioma. La figura 5 destaca los criterios de búsqueda y selección utilizados.

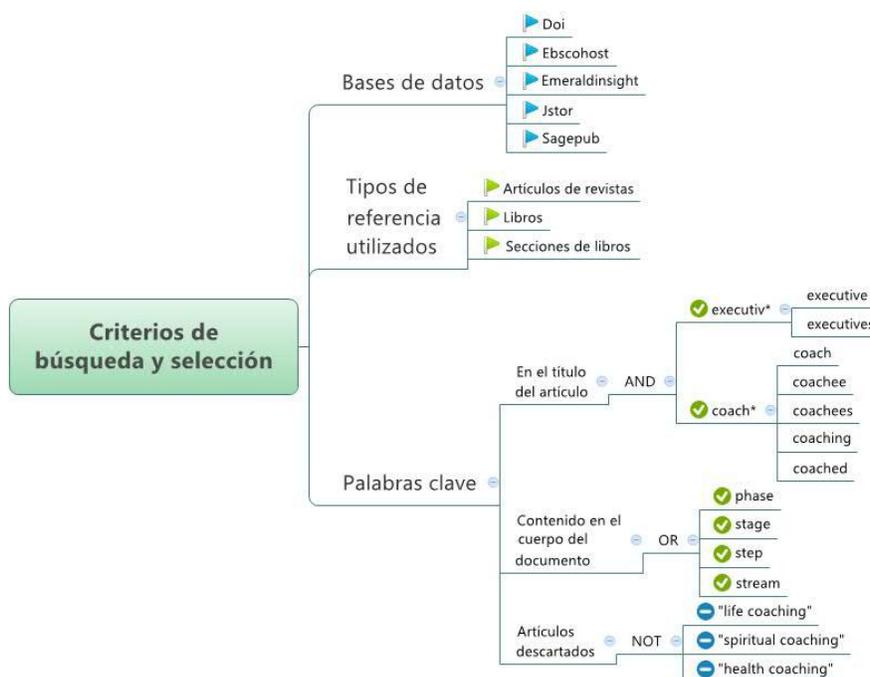


Figura 5. Criterios de búsqueda y selección.

Etapa 3. Evaluación de los datos.

Para distinguir los estudios que están relacionados con esta investigación de aquellos que no lo están, y determinar que evidencia será incluida en la revisión, fueron aplicados dos criterios de selección. El primero fue seleccionar aquellos artículos que en el campo del título incluyeran la palabra CE; dado el carácter general este criterio, el segundo fue descartar aquellos artículos que en las secciones referentes a las palabras clave y el resumen contuvieran palabras referentes a otras áreas diferentes al CE, tales como coaching de vida, coaching espiritual, coaching para la salud, etc. Ello derivó en la selección de 234 artículos válidos para esta investigación, de un grupo de alrededor de 2000 artículos en materia de coaching.

Etapa 4. Análisis e interpretación.

La función principal de esta etapa es sintetizar los estudios válidos obtenidos y hacer inferencias acerca de la literatura como un todo.

Un análisis cuantitativo de los datos coleccionados fue realizado mediante un conteo de frecuencia de palabras. Con ello fue posible permear, de manera casi instantánea, la literatura concerniente al CE y hacer inferencias acerca de la literatura como un todo para identificar las temáticas de estudio en torno a este tema.

El sistema modelos de coaching, mostrado en la figura 6, es construido considerando el paradigma de los sistemas, mediante la construcción por composición y descomposición funcional; actividades que son complementarias (Gelman & Negroe, 1982). Cabe señalar que, de manera complementaria, el análisis cualitativo contribuyó, mediante la construcción por composición, a la representación de este sistema, cuya representación es del tipo estructural (Fuentes Zenón, 1991), no del tipo caja negra.

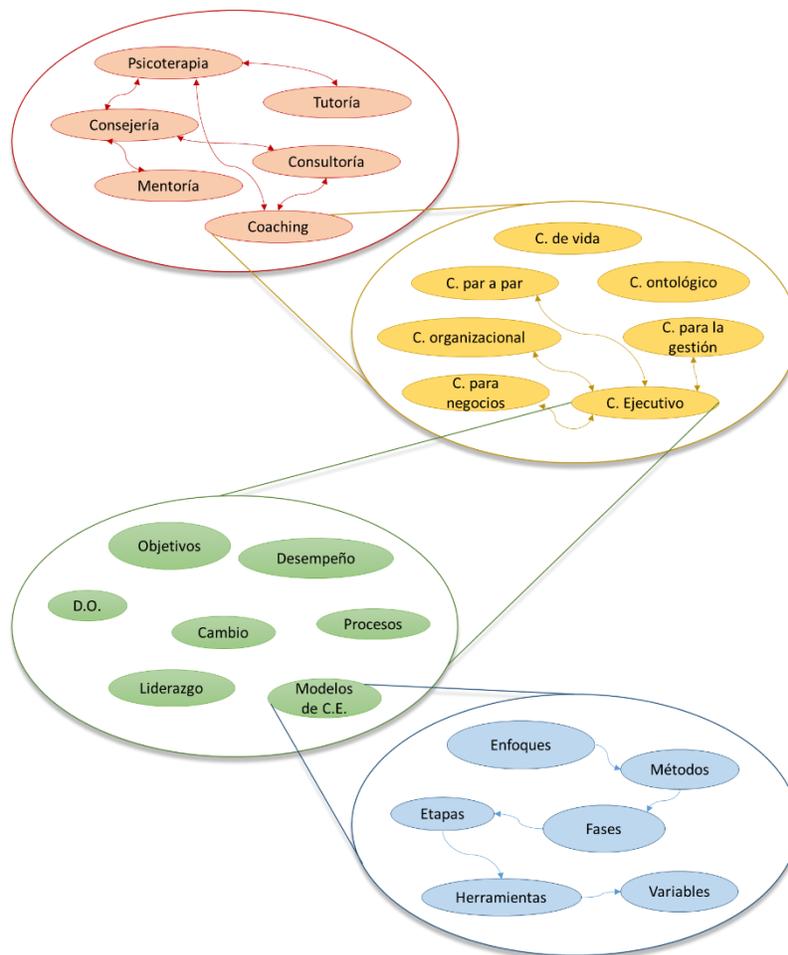


Figura 6. Representación esquemática del sistema “Modelos de Coaching” a varios niveles de desagregación y la interrelación entre sus elementos.

La figura 7, también llamada dendrograma horizontal, es un diagrama de ramificación horizontal, que representa el análisis de clústeres, y que surge gracias al análisis cuantitativo de la colección de datos que comprende 234 artículos en materia de CE. En ella se representa de manera gráfica del contenido de las fuentes, y facilita la visualización de patrones, similitudes y diferencias entre éstas, al agrupar aquellas que comparten palabras similares. Las fuentes que tienen un mayor grado de similitud, sobre la base de la ocurrencia y la frecuencia de las palabras, se muestran agrupadas en la misma rama, y las fuentes que tienen un menor grado de similitud sobre la base de la ocurrencia y la frecuencia de las palabras se muestran más separadas. El análisis de clúster es una técnica útil de exploración, que facilitó obtener una visualización panorámica de las temáticas más destacadas. Esta es la manera en que una amplia muestra de la literatura en materia de CE es analizada, interpretada y estructurada desde el enfoque sistémico. De este análisis fue posible reafirmar el objeto de la investigación, el cual se centra en los modelos de CE.

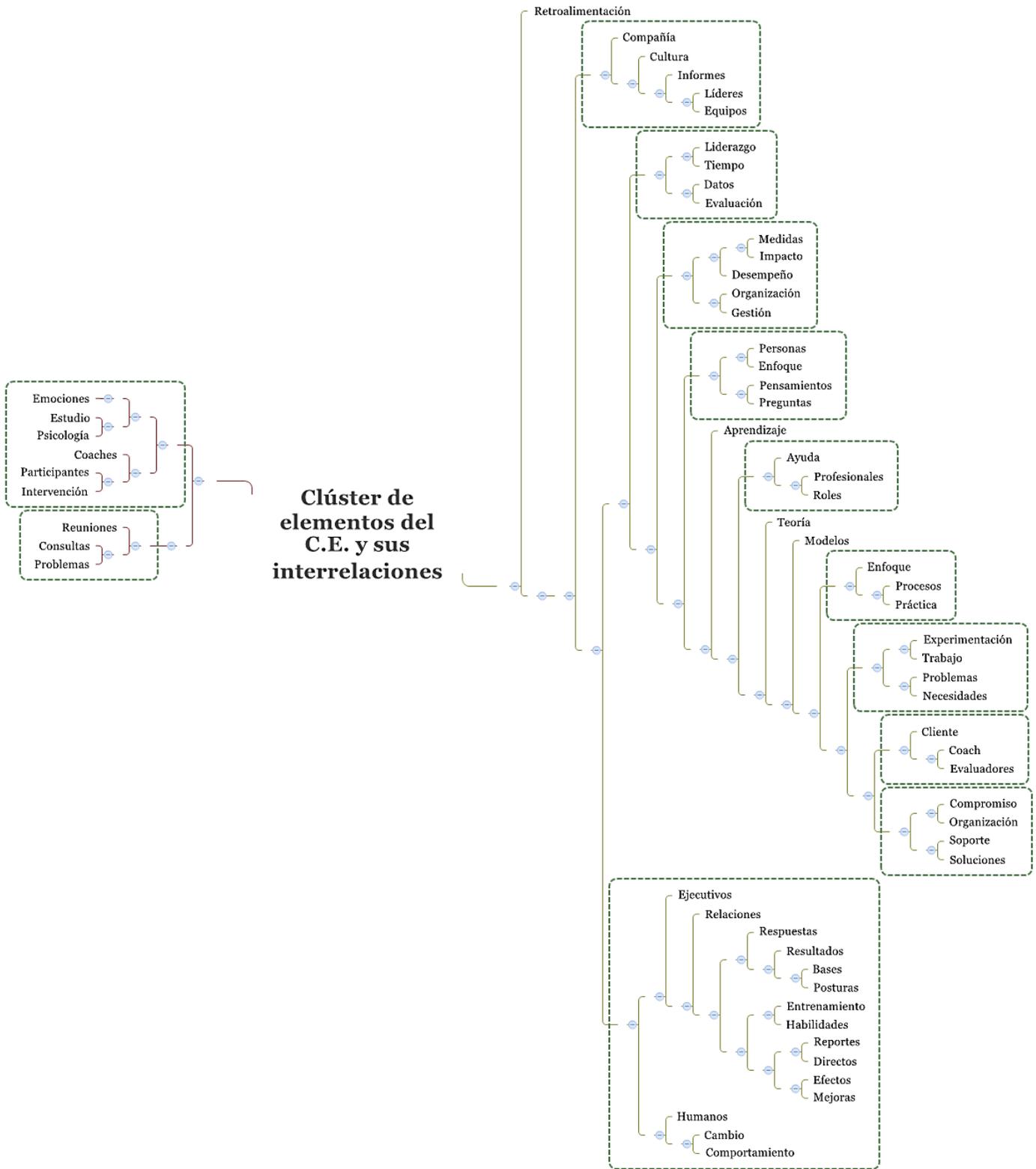


Figura 7. Clústeres de elementos del CE y sus interrelaciones.

2.5 Relación Entre el Enfoque de Sistemas y el CE

La perspectiva esencial de sistemas de Stern (2007), consiste en que el coach necesita entender a (y trabajar en) la organización con un fuerte énfasis en la percepción de esta como un sistema, y lograr que el coachee comprenda que sus interacciones impactan y son afectadas por el sistema organizacional entero; y postula que el objetivo del coach es servir a múltiples clientes dentro de una organización, en apego a un marco referencial para el trabajo comúnmente acordado, para alcanzar las metas mutuamente establecidas.

Desde esta perspectiva, podemos establecer que la empresa vista desde un enfoque sistémico tiene un supra sistema, subsistemas, así como elementos interrelacionados dentro de tales subsistemas, lo cual nos lleva a apereibir al ejecutivo y al coach como elementos de dicho sistema.

Otro subsistema que a su vez tiene relación con el anterior subsistema es aquel conformado por el personal involucrado o interesado, también denominado stakeholders, el cual incluye al área ejecutiva, al área de gestión, al departamento de RH, a los profesionales que contribuyen al desarrollo del ejecutivo dentro de la organización, empleados y otros (Stern, 2007).

Relación entre la planeación y el coaching.

Cuando se tiene como propósito lograr el desarrollo de altos ejecutivos, no se puede pretender que un coach le enseñe cómo desempeñar su trabajo a una persona que es experta en su campo de especialización. Es decir, el siguiente nivel de desempeño para individuos que están en la cima de su campo de especialización, simplemente no puede ser enseñado (Witherspoon, 2007). El caso no es enseñar a una persona que lleva mucho tiempo trabajando en su campo, sino es proporcionar métodos, técnicas, etc., que faciliten su trabajo y encontrar otros puntos de vista de cómo resolver problemas.

Uno de los roles principales del planeador es fungir como facilitador en la solución de problemas, y para Witherspoon (2007), un sinónimo de dar coaching es el de facilitar, más que el de instruir. En este contexto se revela la estrecha relación entre la planeación estratégica y el CE, ya que la primera es usada por las organizaciones para el establecimiento de objetivos y el desarrollo e implementación de programas, y una manera de lograrlo es mediante el CE, con el cual se busca que los RH estén alineados con tales planes, y que cuenten con las características y las destrezas apropiadas en el lugar y en el momento en que la organización lo requiere. Para Anna (2001), uno de los principales roles del coach ejecutivo es proveer las herramientas necesarias para asistir al ejecutivo en la implementación de planes de acción y del entendimiento de los resultados. Esto implica que el coach necesita tener, o adquirir, conocimientos de planeación para recomendar herramientas de esta naturaleza.

El rol del coach es facilitar y asistir al ejecutivo en la realización de los planes de acción y su ejecución, ya que cada administrador o ejecutivo está en la posición más adecuada de conocer el clima e idiosincrasia de su propia organización (Anna, 2001). El ejecutivo es el especialista que conoce a detalle la cultura de su empresa, y quien tiene la experiencia concerniente a los procesos y procedimientos en esta; por ende, él es quien está en la mejor posición de diseñar los planes de acción.

Otra relación entre la planeación y el CE es la planeación de sucesión, en la cual las empresas prevén la posible renuncia o despido de sus ejecutivos, y dan capacitación de manera constante a otros para que continúen realizando las tareas necesarias. El proceso de planeación de sucesión comienza con una evaluación de la estrategia a futuro de la empresa, lo cual conlleva a especificar las habilidades necesarias del nuevo líder responsable de proveer la dirección futura de la compañía (Safferstone, 2000). Esto principalmente ocurre en el nivel ejecutivo o de gestión; por ejemplo, a un alto ejecutivo, quien tiene un conocimiento de la empresa que gestiona muy específico y especializado acerca de las características y procesos particulares de cada empresa, y el cual produce a una apropiada toma de decisiones.

La manera en que se relaciona la planeación de sucesión en las empresas con el CE es a través del desarrollo de una cultura de sucesión empresarial, en donde el alto ejecutivo acepta la idea de que un día dejará la dirección del liderazgo a alguien más. Por ello, es imprescindible la creación de un ambiente de entrenamiento y desarrollo continuo cuyo objetivo sea la pronta identificación de los empleados con potencial para el liderazgo a lo largo de su carrera (Safferstone, 2000).

En el momento en que algún ejecutivo es detectado con bajos índices de desempeño, debe volverse un foco de atención de los planes de acción y los esfuerzos para el desarrollo (Anna, 2001). Los planes exitosos para el desarrollo del cliente se enfocan únicamente en pocos tópicos, de tal manera que el coachee pueda enfocar toda la atención en tratar los asuntos de mayor importancia (Niemes, 2002).

En la **Error! Reference source not found.** se muestra la pauta que proporcionan algunos autores acerca de la relación entre el CE y la planeación. El análisis cuantitativo de frecuencia de palabras arrojó que dichos autores son quienes más hablan acerca de la planeación, en la literatura concerniente al CE.

Tabla 3. Relación entre la planeación y el CE desde la perspectiva de diversos autores.

AUTOR	REFERENCIA
Natale (2005)	Un modelo de CE comprende la corroboración de la alianza, la evaluación de la credibilidad, el nivel de agrado, el diálogo, la adquisición de habilidades, y los planes de acción basados en la retroalimentación. Los coaches son capaces de diseñar y crear planes de acción, y de desarrollar dichos planes, gestionando el progreso del cliente manteniéndolo responsable de la acción.
Niemes (2002)	El CE es necesario para la alineación de los RH en la planeación empresarial; por ejemplo, en la implementación de un sistema de planeación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés). En el CE es necesario elaborar un plan de desarrollo del individuo, así como un plan de acción. El CE requiere un sistema robusto de medida (indicadores), retroalimentación cuidadosa, un plan de acción basado en la retroalimentación, y un seguimiento continuo.
Stern (2007)	El conocimiento y la experiencia esenciales con los que debe contar el coach ejecutivo incluyen entre otros, la planeación estratégica y la implementación, la experiencia en estructuras organizacionales y dinámicas de grupo. La retroalimentación permite al ejecutivo entender su historia personal y profesional, así como sus objetivos en materia de negocios y de carrera, para con ello efectuar la planeación para el desarrollo del mismo. El CE no es terapia de charla, es desarrollo de liderazgo individualizado, modificación del comportamiento, planeación de negocios y reingeniería organizacional.
Swart (2013)	En material de cambios en el comportamiento con base en los resultados del aprendizaje del individuo, el ejecutivo adquiere un mayor sentido de planeación prospectiva. Los equipos que reciben coaching son más estructurados en la planeación de transacciones con un mejor uso de planes de negocio.
Swart (2013); Turner (2010)	Cuando es necesario preparar a un departamento para fusionarse con alguna otra unidad es necesaria la planeación para la integración de nuevos miembros en un equipo.
Turner (2010)	Durante la resolución de conflictos deben existir diversas variables, tales como el confort suficiente y la habilidad de coordinación y planeación, con el fin de que el coach y el ejecutivo puedan trabajar en equipo. En un proceso de coaching hay diálogo, esclarecimiento, planeación, revisión, juego de roles y seguimiento de cerca.
Walker- Fraser (2011)	En el coaching está integrado dentro del proceso de planeación estratégica, en materia de crecimiento profesional y desempeño del individuo, así como de la capacidad organizacional.
Witherspoon (2007)	A través del coaching, el ejecutivo aprende a planear sus actividades y a corregir una mala planeación que pudiera haber realizado con base en decisiones apresuradas, tiempos límites, o debido a prioridades de competencia. El CE coadyuva al desarrollo y mejora las habilidades de administración básicas del ejecutivo, tales como la planeación, la organización y el establecimiento de prioridades; a la mejora del desempeño en el trabajo a través de una mejora en la planeación y en las habilidades de comunicación del ejecutivo; a orientar al ejecutivo en los procesos de diagnóstico, retroalimentación, y planeación de la acción; y facilita la programación de la agenda del ejecutivo en el proceso formal de planeación estratégica en las organizaciones.

Nota: Elaboración propia.

Los principales tópicos de planeación en el CE, con base en el análisis cuantitativo, son: a) la planeación de las líneas de acción, b) la planeación del desarrollo y c) la planeación de los negocios; no obstante, existen diversas áreas en un proceso de CE en las que diversos autores realizan planeación. Tales áreas son mostradas en la figura 8, en la cual se puede apreciar, de manera general, una mayor variedad de áreas de planeación con las que el CE está íntimamente relacionado.

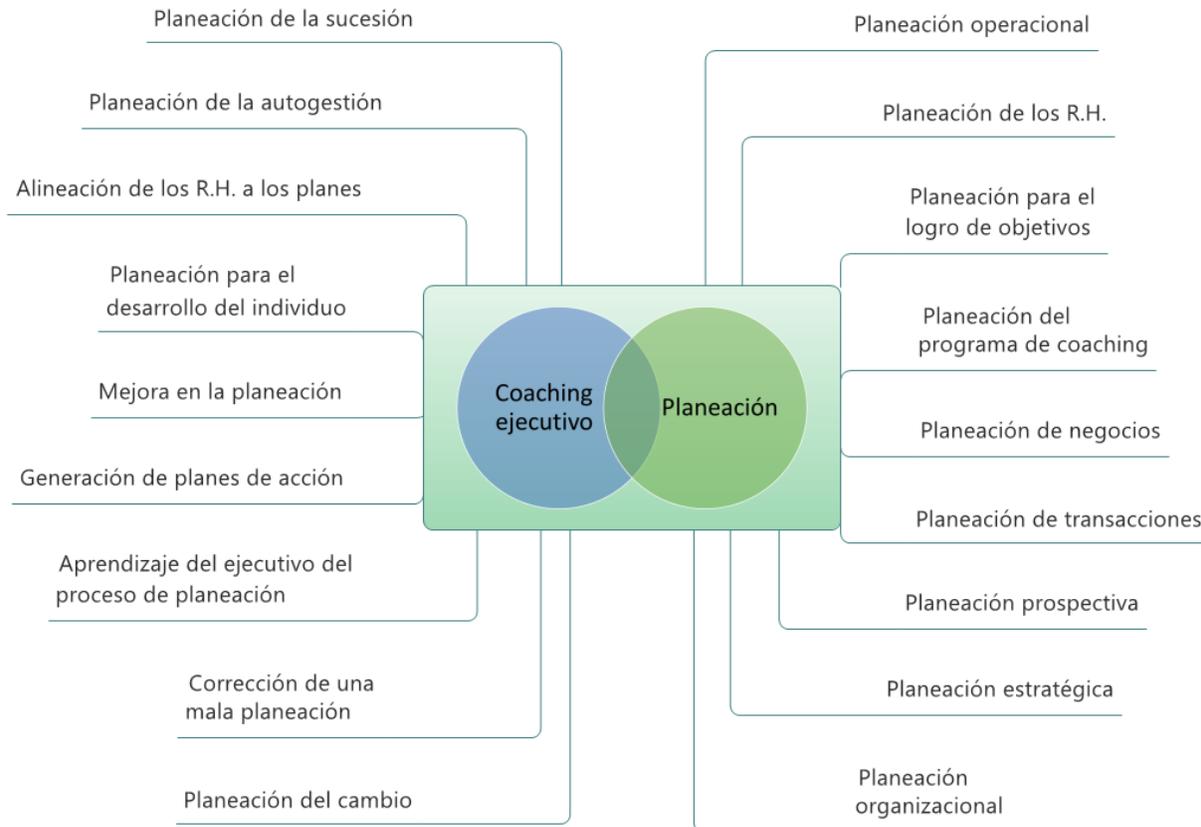


Figura 8. Tópicos generales de Planeación en el CE.

En el análisis cualitativo de los diferentes modelos de CE fue posible apreciar que la planeación es una herramienta intrínseca y conducente del proceso de coaching. No obstante, algunos autores no estructuran de manera lógica y secuencial los modelos de coaching que proponen, y algunas veces confunden las etapas de un proceso de planeación. Por ejemplo, Kiel (1996) postula que dentro del proceso de planeación es necesario hacer una identificación de las fortalezas. Sin embargo, esa etapa debería formar parte del diagnóstico o lo que él llama, la recopilación de hechos. Es por ello que la base metodológica del enfoque de sistemas soporta a la planeación dentro de un proceso de coaching y puede enriquecer a éste último.

3. Metodología de la Investigación

En este capítulo se presentan la base metodológica y el diseño de la investigación, los cuales le dan estructura, soporte y validez a esta investigación. Incluye aspectos de estructura, planeación y diseño de la investigación, así como las etapas fundamentales que un proceso de investigación comprende.

3.1 Base Metodológica

Para adherirse a una estrategia de investigación que brinde estructura, dé respaldo y facilite alcanzar los objetivos planteados, la metodología que rige a esta disertación, y sobre la cual el diseño de la investigación está soportado, es la *Planeación como un Proceso Básico de Conducción* (Gelman & Negroe, 1982), mostrado en la figura 9. Dicho esquema consta de 3 subsistemas, estructurados con base en el enfoque de sistemas y el paradigma cibernético, incluidos dentro del subsistema planeación, los cuales guardan una estrecha interrelación: el diagnóstico, la prescripción y la instrumentación de la solución. Dicho proceso no es lineal, sino cíclico, y tiene interrelaciones a lo largo de su desarrollo. Las diferentes etapas de este proceso de planeación están organizadas de manera procedimental, lo cual permitió utilizar tanto el enfoque inductivo como el deductivo en el desarrollo de la propuesta de investigación; ello permitió valorar y reorientar el camino que toma dicha propuesta durante su construcción.

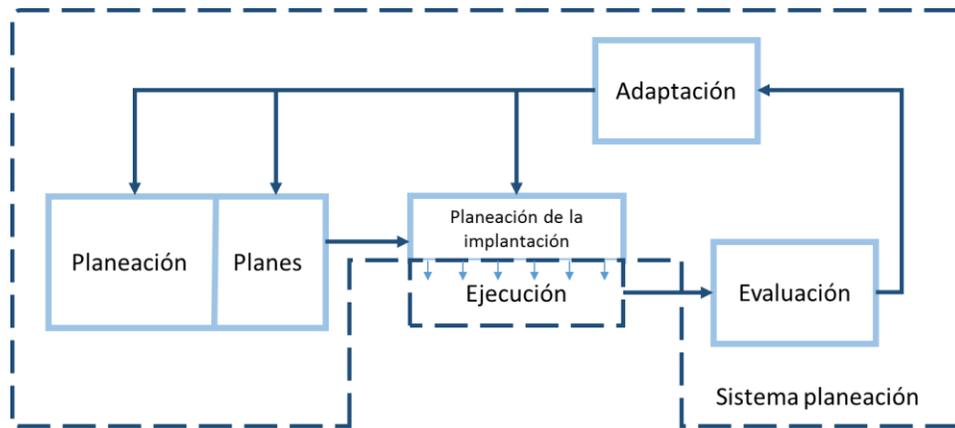


Figura 9. Estructura del proceso de planeación – primer paso (Gelman & Negroe, 1982).

Subsistema control.

Como parte de este esquema de planeación se encuentra el subsistema de control (véase la figura 10), conformado por la evaluación, la adaptación y la implementación, los cuales son elementos inherentes de la detección de errores o fallas del plan.

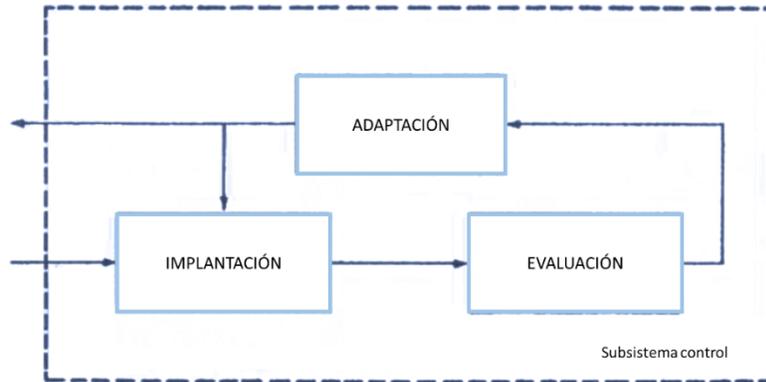


Figura 10. Estructura del subsistema control.

Subsistema planeación.

El subsistema planeación consta de tres etapas que se muestran en la figura 11: diagnóstico, prescripción e instrumentación de la solución. Durante el diagnóstico los problemas que requieren solución son detectados y planteados. En la etapa de prescripción una solución del problema es propuesta. La etapa de instrumentación consta de los planes a seguir para llevar a cabo la solución planteada.

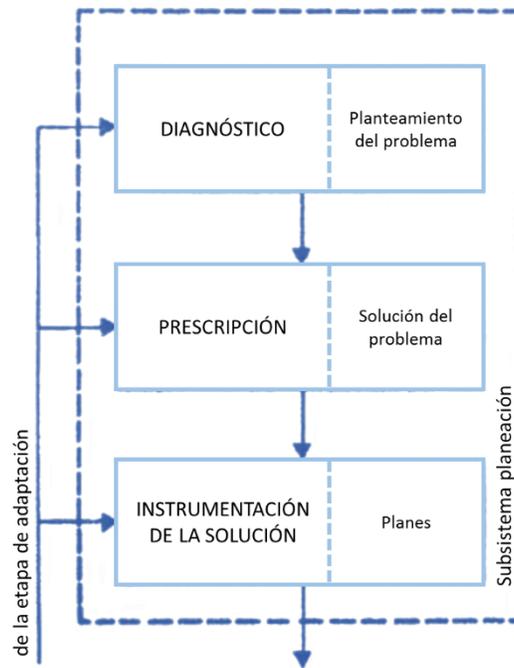


Figura 11. Estructura del subsistema planeación.

Subsistema diagnóstico.

Este subsistema está estructurado de la manera que lo muestra la figura 12 y su propósito es identificar y definir el problema por resolver.

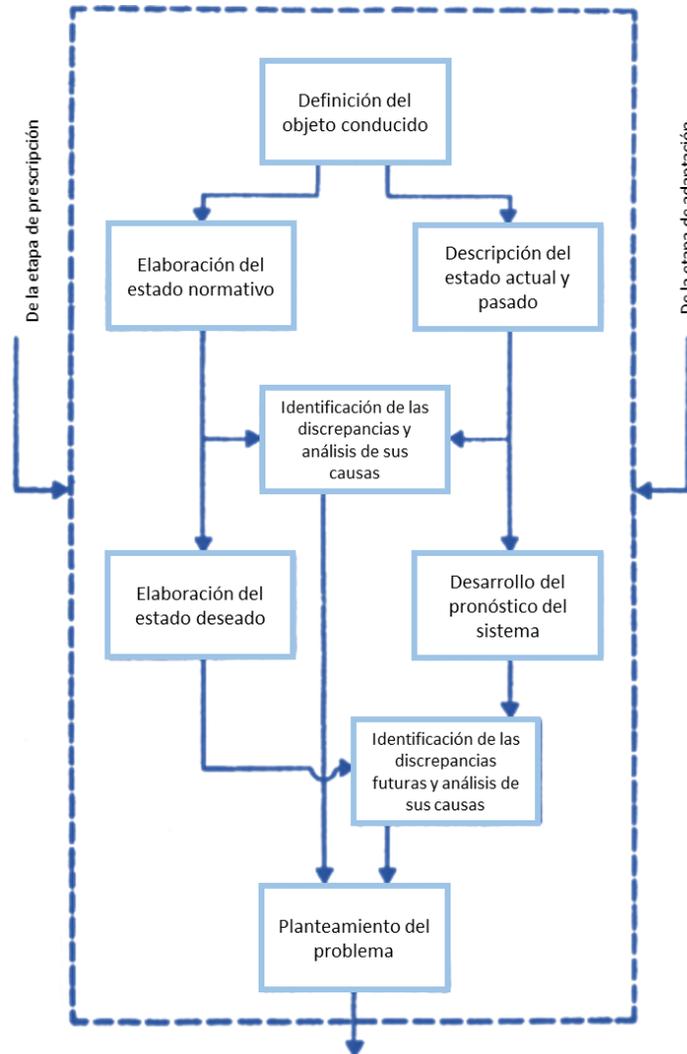


Figura 12. Estructura del subsistema diagnóstico.

En la etapa de observación, fue necesario identificar y analizar la extensa literatura existente en materia de CE para establecer el objeto a conducir: los modelos de CE. Gracias a un primer análisis de contenido de tipo cuantitativo fue posible conocer, de forma general, las temáticas actuales en torno a este tema. Para formular el problema de investigación, un análisis DAFO del CE es realizado, el cual nace de la revisión de la literatura para empatar de manera cualitativa las temáticas generales encontradas de manera cuantitativa. De dicho análisis se concluye la importancia y la necesidad de desarrollo que tiene la investigación en materia de modelos de CE, así como las respectivas preguntas de investigación. El segundo análisis, mostrado en el capítulo 4, ha sido de tipo

cualitativo y está enfocado exclusivamente al análisis de los nueve modelos de CE que fueron seleccionados como el objeto de estudio.

El sistema de modelos de CE que constituye el objeto de estudio de esta investigación, es construido mediante el análisis de las variables involucradas en tales modelos, y desde dos enfoques que se complementarán uno al otro: el enfoque inductivo y el deductivo. Dicho desde el enfoque de sistemas, se realizó la construcción del sistema mediante el método de construcción por composición y el método de construcción por descomposición. La construcción por composición fue realizada mediante un análisis de tipo cuantitativo, en el cual las etapas y los elementos clave de los diferentes modelos de CE fueron identificados. Dicho proceso de análisis fue soportado mediante el uso de software para el análisis de contenido. La construcción por descomposición fue realizada mediante un análisis de tipo cualitativo, en el cual los elementos esenciales de cada modelo fueron encontrados y contrastados con los resultados arrojados por el análisis cuantitativo; lo cual permitió definir el sistema de modelos de CE.

Subsistema prescripción.

Esta etapa busca dar solución al problema planteado a través del análisis de diversas alternativas factibles tomando en cuenta sus respectivas restricciones y limitantes, para cerrar la brecha entre el estado actual y el estado deseado en materia de modelos de CE. Se compone de cuatro partes, como puede apreciarse en la figura 13: la construcción de modelos; la definición y formulación de las distintas restricciones y criterios; la búsqueda de soluciones y la evaluación de alternativas. A través de la construcción de modelos es posible obtener y simular la solución del problema y desarrollar el pronóstico del sistema, el cual forma parte del subsistema diagnóstico.

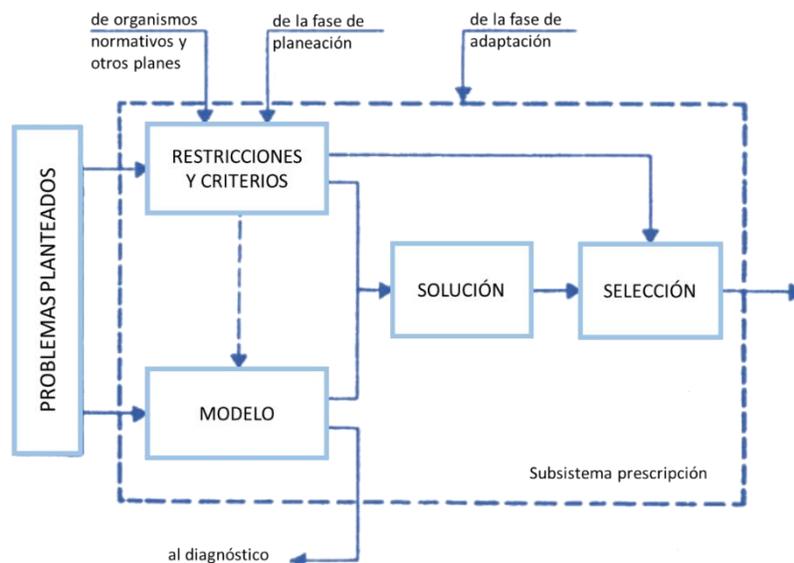


Figura 13. Estructura del subsistema prescripción.

Subsistema instrumentación de la solución.

En esta etapa (véase la figura 14) son formulados de manera explícita y jerárquica los objetivos a lograr, así como las políticas y programas. Elementos que guardan interrelación.

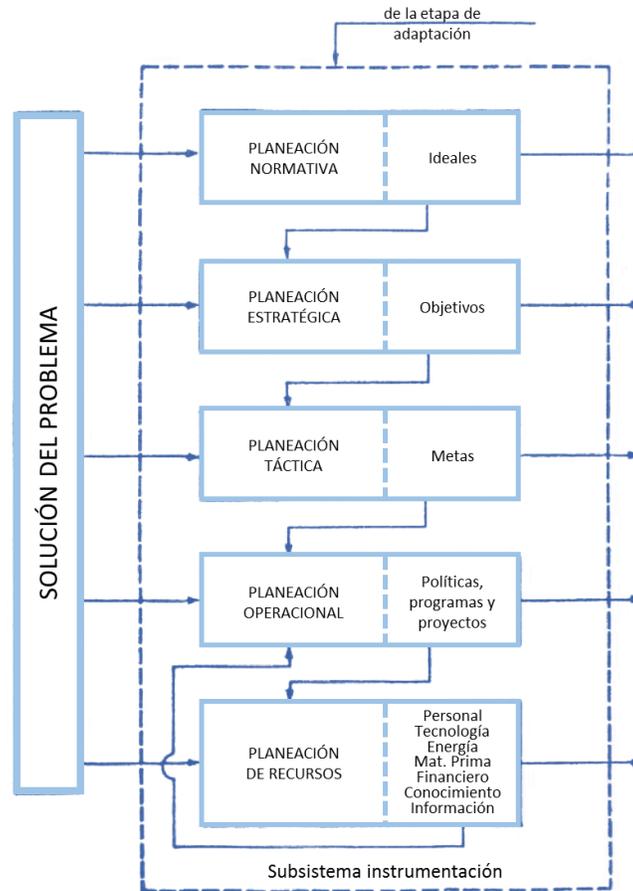


Figura 14. Estructura del subsistema Instrumentación de la solución.

3.2 Matriz de investigación

La matriz de investigación (véase la figura 15) nace de la metodología presentada, y es el plan para realizar esta investigación, que fue evaluado de manera iterativa y adaptado a las restricciones y requerimientos que se presentaron durante el desarrollo de ésta; consta de objetivos, metas a alcanzar, la estrategia de solución y los criterios de calidad.

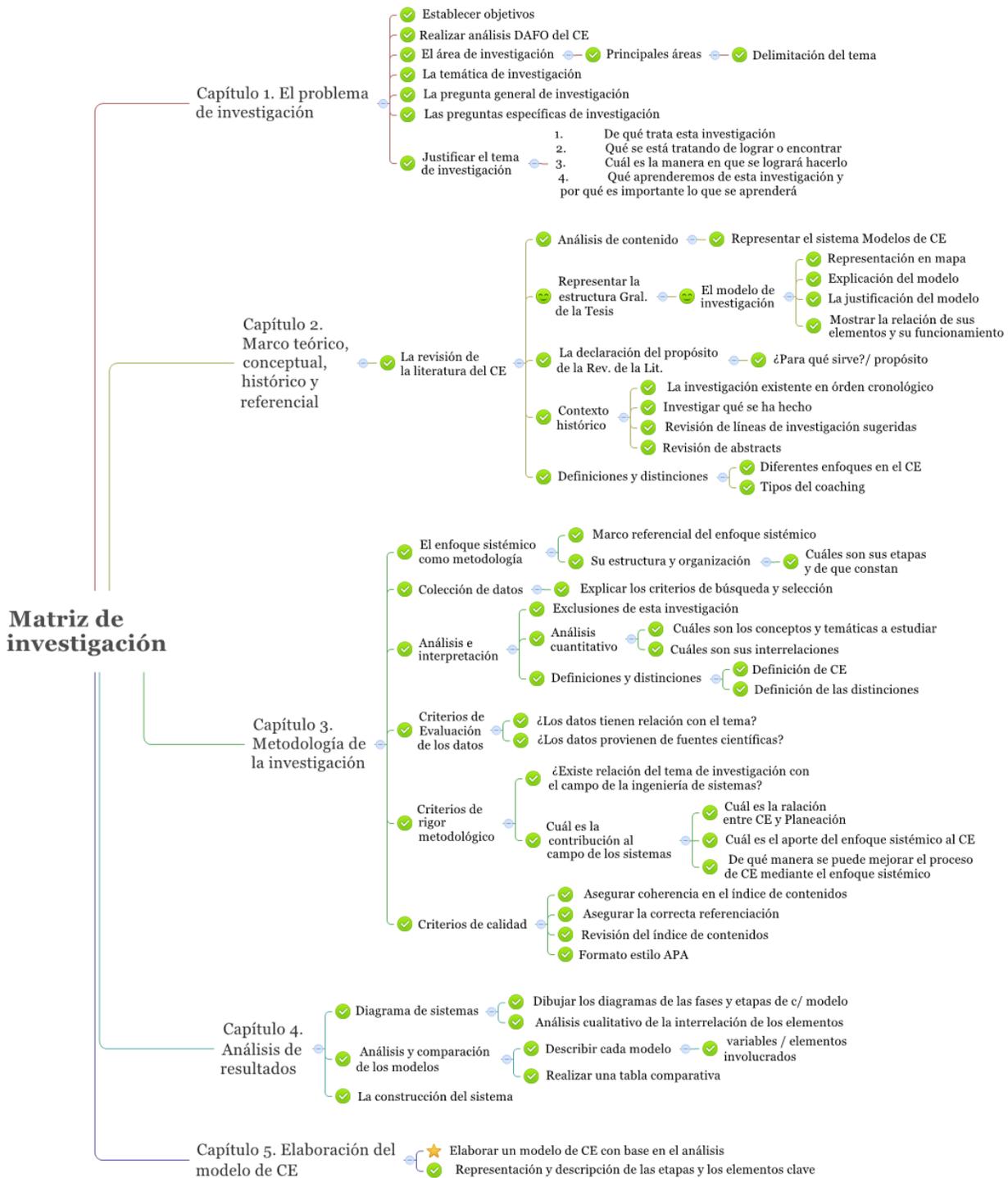


Figura 15. Matriz de investigación.

Durante la definición del problema, la situación problemática es determinada con el fin de convertir un problema difuso e indeterminado en uno estructurado y de fácil comprensión, que dé pie tanto a la estipulación

preliminar de los objetivos, así como a la construcción y análisis del sistema. Es este el caso de la revisión de la literatura en conjunto con el análisis cuantitativo, a través de los cuales fue posible establecer el foco de investigación e identificar su problemática. Para posteriormente detallar los objetivos, tanto el general como los particulares.

Una vez definidos el problema y los objetivos, la síntesis de sistemas es llevado a cabo. La síntesis de los nueve modelos de CE que conforman el objeto de estudio es realizada; con ello el sistema modelos de coaching es construido a través de la construcción por composición y la construcción por descomposición, a través de una combinación entre el método de investigación cuantitativo y el cualitativo.

Naturaleza y el paradigma de la investigación.

Debido a que existen diversos tipos de problemas de investigación, y cada uno de ellos requiere de un enfoque de estudio específico (Creswell, 2009), es necesario subrayar el enfoque que tiene esta investigación desde el punto de vista epistemológico y ontológico. El enfoque mediante el cual esta investigación es llevada a cabo, es mediante el enfoque de sistemas, ya que dicho enfoque le aporta estructura y rigor metodológico, aunado a que facilita la ilustración del objeto de estudio desde un punto de vista cognoscitivo.

La naturaleza de este problema de investigación requiere de la identificación de factores que influyen en un resultado. Dicho de manera específica, requiere identificar y estructurar los elementos o variables involucrados en un proceso de CE, y distinguir aquellos más significativos o de mayor importancia; asimismo requiere del establecimiento de sus interrelaciones, ya que tales factores influyen los resultados que tendrá una intervención de esta naturaleza, También, es necesario identificar la manera en que dichos factores o elementos trabajan en conjunto para lograr un resultado deseado. Según Creswell (2009), un método cuantitativo es el más apropiado de utilizar si:

- Los problemas necesitan la identificación de factores que influyen un resultado
- Es necesario conocer la utilidad de una intervención
- Es necesario entender las tendencias acerca de los posibles resultados

Por ello, una investigación de tipo cuantitativa ha sido elegida, ya que es la manera más efectiva para lograr identificar los factores de los diferentes modelos de CE que influyen a que las intervenciones tengan resultados positivos, aunado a que también es el mejor enfoque a usar para probar una teoría o explicación (Creswell, 2009), tal como lo requiere el modelo de CE propuesto en esta investigación.

Por otra parte, si un concepto o fenómeno necesita ser entendido, debido a que la investigación que se ha hecho en cuanto al tema es poca, entonces amerita un enfoque cualitativo. La investigación cualitativa es descriptiva y es útil cuando el investigador no conoce las variables importantes a examinar. Este tipo de enfoque puede ser necesario debido a que el tópico es nuevo, nunca ha sido usado o dirigido dentro de cierto grupo o muestra de población, y las teorías existentes no aplican con una muestra particular o grupo bajo estudio (Creswell, 2009). Tal es el caso del CE, cuya práctica e investigación están en una etapa temprana (de Haan,

2013; Van Genderen, 2014). Asimismo, los diversos modelos de CE que fungen como el objeto de estudio de esta investigación tienen la esencia de diversos enfoques a través de los cuales fueron formados y, por ende, diversas variables involucradas en cada modelo.

La naturaleza de este problema de investigación requiere, además, un enfoque desde el cual el objeto de estudio pueda ser estructurado de manera clara y precisa para poder ser analizado. Con el enfoque de sistemas podremos analizar de manera detallada la naturaleza de los modelos vistos como un sistema. Es entonces el paradigma de sistemas, a través del cual esta investigación es llevada a cabo, y el cual facilita, desde un punto de vista cognoscitivo, la dilucidación del objeto de estudio. La manera en que dicho paradigma moldea la presente investigación es mediante la aportación de estructura y rigor metodológico.

Es de vital importancia considerar el ambiente en el que se desempeña la organización dado que un proceso (como lo es el CE) que intente mejorar problemas aislados sin tener en cuenta sus interacciones tiene un enfoque reduccionista y no producirá una mejora significativa en la situación total de la organización (Graham, 1977).

Estrategia cuantitativa.

Una estrategia de indagación asociada con la investigación cuantitativa es la recolección y descripción de datos numéricos, los cuales describen tendencias, actitudes u opiniones acerca de la población en cuestión; la intención de estudiar una muestra de dicha población es generalizar aspectos de una población a través de una muestra. A través de un análisis de frecuencia de palabras es posible obtener una descripción numérica de las tendencias que tienen los diferentes autores, a incluir y darle importancia a diversos elementos o variables en un modelo de CE. La manera en que el enfoque cuantitativo contribuirá a la construcción de este modelo de CE es a través del proceso de construcción por descomposición, el cual facilitará el entendimiento de los elementos involucrados en los diversos modelos y brindará la pauta para construir un modelo integral.

Estrategia cualitativa.

Para el análisis de los modelos de CE seleccionados ha sido utilizada la estrategia de teoría fundamentada, la cual se basa en una indagación para desarrollar una teoría general y abstracta de un proceso, acción o interacción, fundamentada en la visión de los participantes. En este contexto, la visión es la de los diversos autores de los modelos de CE, quienes incluyen en estos las fases, etapas y elementos, que con base en su experiencia y su perfil profesional consideran pertinentes.

En el caso de esta investigación, la colección de datos es de tipo observacional, los cuales provienen de la observación de las variables incluidas en los modelos de CE. Cabe señalar que el conjunto de modelos de CE seleccionados abarca un determinado periodo de tiempo, a través del cual es posible analizar la evolución que han tenido los modelos de CE a lo largo del tiempo, y así determinar cuáles son las variables que permanecen constantes, cuáles han sido descartadas y cuáles han sido incorporadas entre los diferentes modelos.

4. Análisis de Resultados

El análisis de los datos comprende un análisis cuantitativo y uno cualitativo. El primero permite sentar las bases para construir el sistema de modelos de CE y develar sus elementos generales e interrelaciones entre estos; también permite analizar la evolución que han tenido los diferentes elementos y las variables involucradas en los diferentes modelos. El segundo análisis, el cualitativo, permite comprender a detalle cada uno de los diferentes modelos, así como sus elementos clave.

4.1 Análisis Cuantitativo de los Modelos de CE

Con el propósito de conocer las temáticas más relevantes, de los 9 modelos seleccionados, en los que se centran los diferentes autores, se realizó un análisis de frecuencia de palabras, el cual es mostrado en la figura 16. Los resultados del análisis de frecuencia pueden ser observados a detalle en la **Error! Reference source not found.**, la cual enlista las diferentes variables más destacadas involucradas en un proceso de CE. Cabe señalar que dicho análisis no toma en cuenta las preposiciones, conjunciones, los adjetivos y demás palabras que no son relevantes o carecen de contenido.

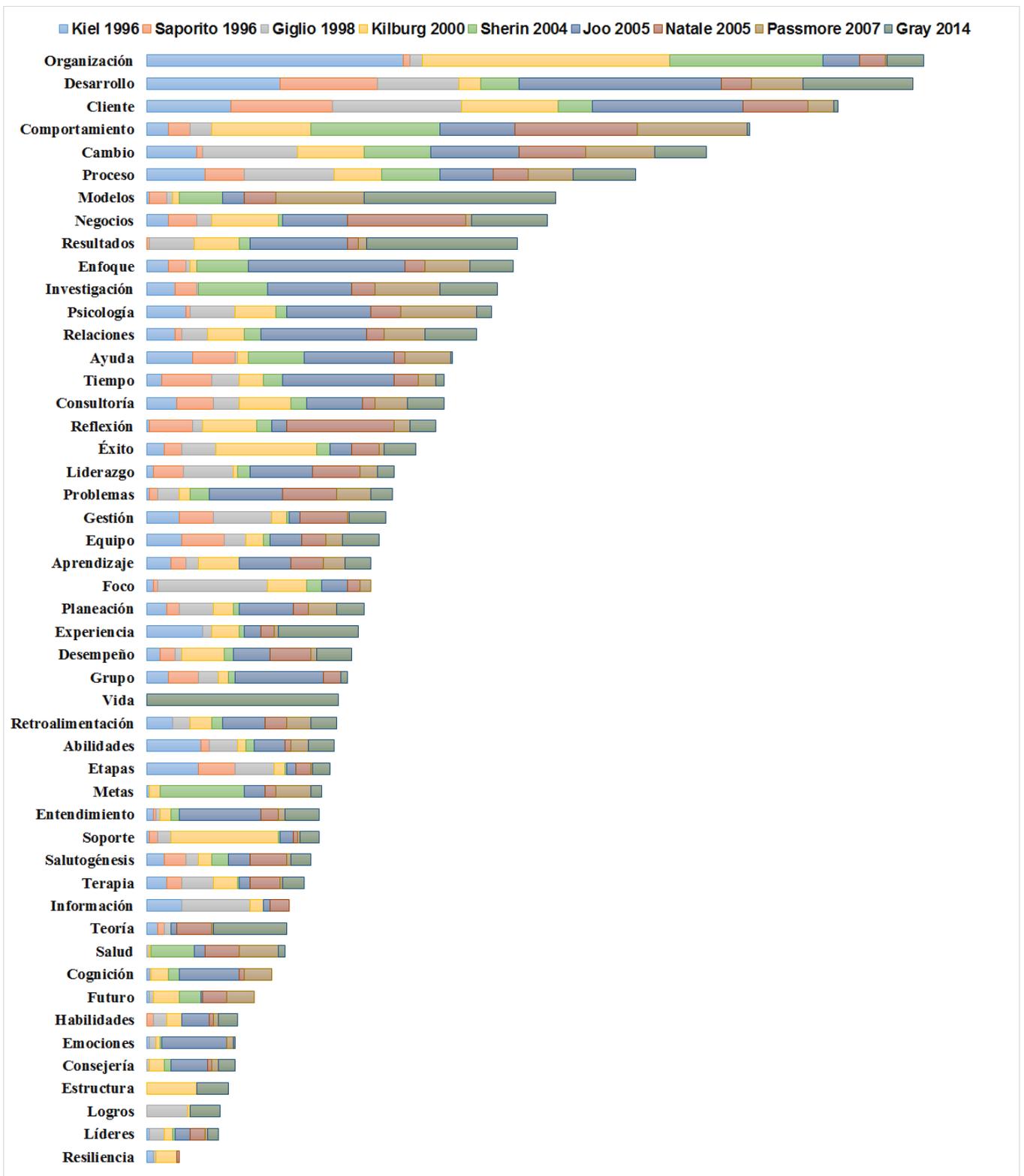


Figura 16. Temáticas más destacadas de los modelos de CE.

Tabla 4. Resultados del análisis de frecuencia.

	Kiel 1996	Saporito 1996	Giglio 1998	Kilburg 2000	Sherin 2004	Joo 2005	Natale 2005	Passmore 2007	Gray 2014	media	devs. std.
Organización	119	3	6	115	71	17	12	1	17	40	45.6
Desarrollo	62	45	38	10	18	94	14	24	51	40	25.5
Cliente	39	47	60	45	16	70	30	12	2	36	21.4
Comportamiento	10	10	10	46	60	35	57	51	1	31	22.1
Cambio	23	3	44	31	31	41	31	32	24	29	11.2
Proceso	27	18	42	22	27	25	16	21	29	25	7.2
Modelos	1	8	3	3	20	10	15	41	89	21	26.7
Negocios	10	13	7	31	2	30	55	3	35	21	17.0
Resultados	0	1	21	21	5	45	5	4	70	19	22.6
Enfoque	10	8	2	3	24	73	9	21	20	19	20.5
Investigación	13	10	1	0	32	39	11	30	27	18	13.4
Psicología	18	2	21	19	5	39	14	35	7	18	12.0
Relaciones	13	3	12	17	8	49	8	19	24	17	12.8
Ayuda	21	20	1	5	26	42	5	21	1	16	13.1
Consultoría	14	17	12	24	7	26	6	15	17	15	6.4
Tiempo	7	23	13	11	9	52	11	8	4	15	13.9
Reflexión	1	20	5	25	7	7	50	7	12	15	14.3
Éxito	8	8	16	47	6	10	13	2	15	14	12.4
Liderazgo	3	14	23	2	6	29	22	8	8	13	9.2
Problemas	1	4	10	5	9	34	25	16	10	13	10.1
Gestión	15	16	27	7	1	5	22	1	17	12	8.8
Equipo	16	20	10	8	3	15	11	8	17	12	5.1
Foco	3	2	51	18	7	12	6	5	0	12	14.9
Aprendizaje	11	7	6	19	0	24	15	10	12	12	6.8
Planeación	9	6	16	9	3	25	7	13	13	11	6.2
Experiencia	26	0	4	13	2	8	6	2	37	11	11.9
Desempeño	6	7	3	20	4	17	19	3	16	11	6.8
Grupo	10	14	9	5	3	41	8	0	3	10	11.6
Vida	0	0	0	0	0	0	0	0	89	10	28.0
Retroalimentación	12	0	8	10	5	20	10	11	12	10	5.1
Abilidades	25	4	13	4	4	14	3	8	12	10	6.8
Etapas	24	17	18	5	1	4	7	1	8	9	7.8
Metas	1	0	0	5	39	10	5	16	5	9	11.7
Soporte	1	4	6	50	1	6	2	1	9	9	14.8
Entendimiento	3	1	2	5	4	38	8	3	16	9	11.1
Salutogénesis	8	10	6	6	8	10	17	2	9	8	3.8
Terapia	9	7	15	11	1	5	14	1	10	8	4.8
Información	16	0	32	6	0	3	9	0	0	7	10.1
Teoría	5	3	3	0	0	3	16	1	34	7	10.5
Salud	0	0	1	1	20	5	16	18	3	7	7.9
Cognición	1	0	1	8	5	28	2	13	0	6	8.7
Futuro	1	0	2	12	10	1	11	13	0	6	5.4
Habilidades	0	3	6	7	0	13	2	2	9	5	4.2
Consejería	0	0	1	7	3	17	2	3	8	5	5.1
Emociones	1	0	3	2	1	30	0	3	1	5	9.1
Estructura	0	0	0	23	0	0	0	0	15	4	8.1
Logros	0	0	19	1	0	0	0	0	14	4	6.9
Líderes	1	0	7	4	1	7	7	1	5	4	2.8
Resiliencia	3	0	1	10	0	0	1	0	0	2	3.1

Nota: elaboración propia.

4.2 Evolución de los Modelos

En esta sección se representa mediante gráficos de tipo radar, la manera en que los modelos de CE han evolucionado a través del tiempo, en materia de las temáticas más destacadas incorporadas en la práctica del CE. Aquellos temas más destacados en el período que va del año 1996 al 2000 son mostrados en la figura 17, mientras que los modelos posteriores al año 2000 son mostrados en la figura 18.

La bondad de este tipo de gráficos es que permiten identificar a simple vista, a qué aspectos se les da más importancia en los modelos, por cada uno de los diferentes autores.

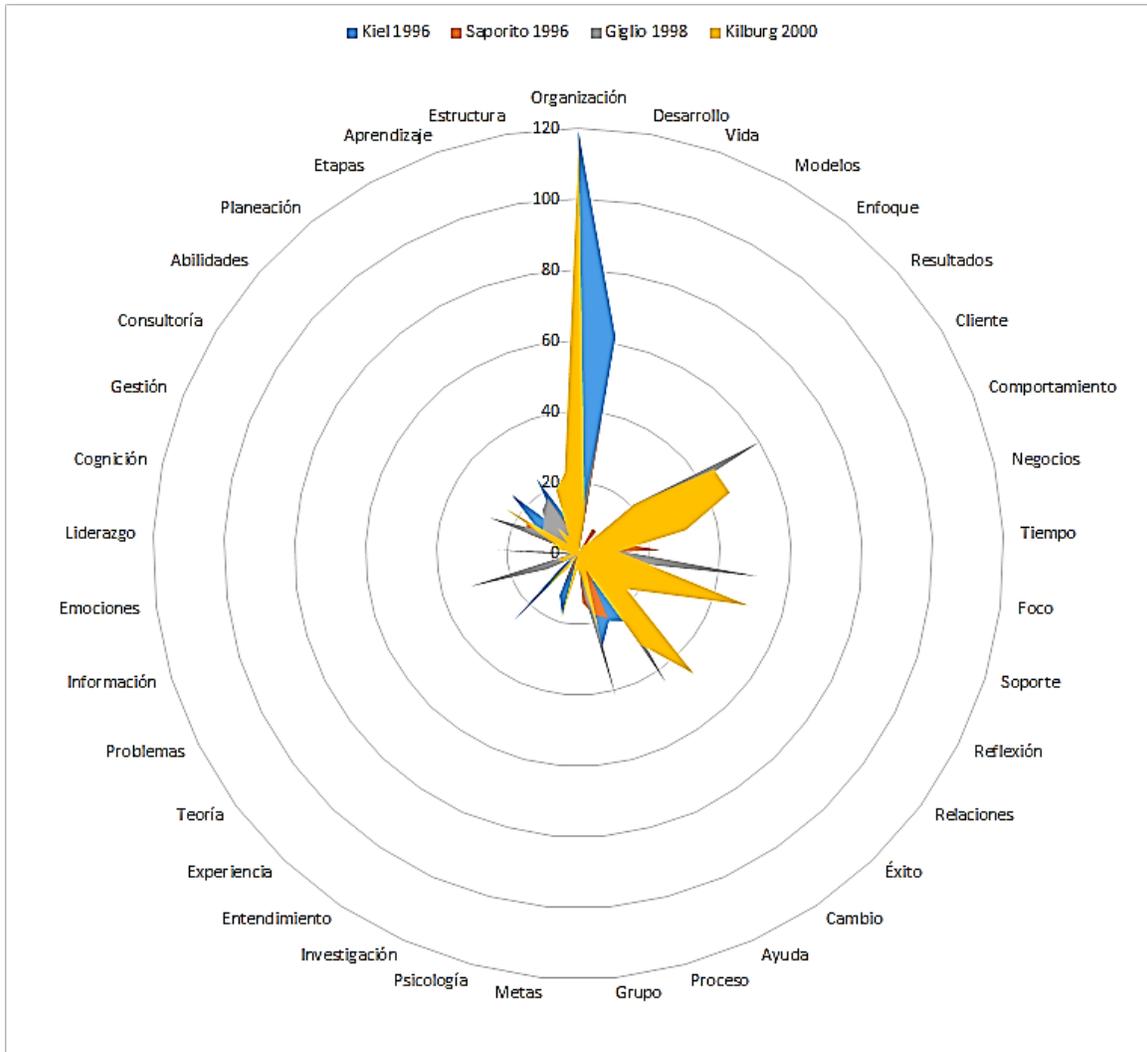


Figura 17. Temáticas de interés en el CE hasta el año 2000.

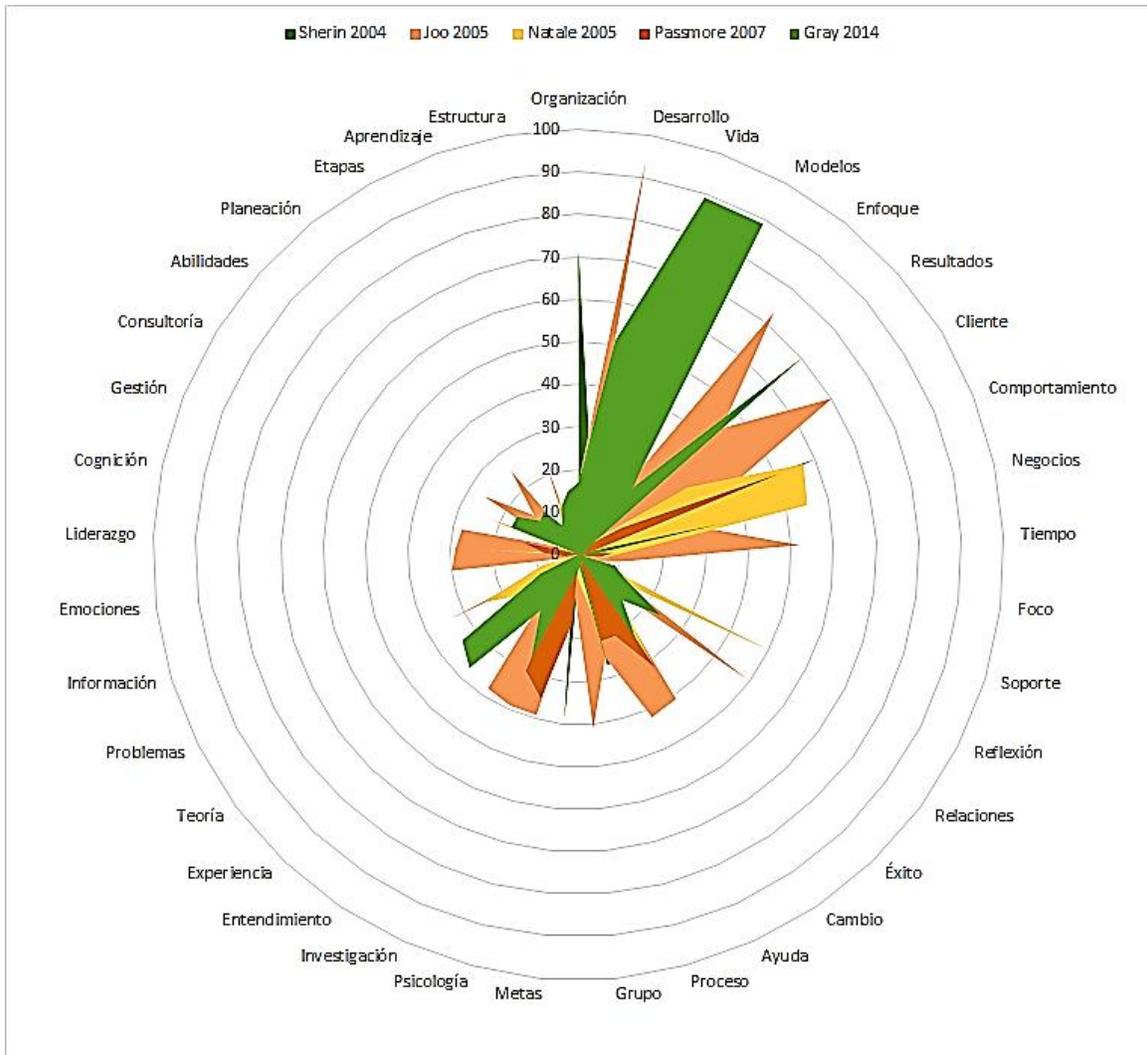


Figura 18. Temáticas de interés en el CE posteriores al año 2000.

Hasta el año 2000, existía una remarcada atención hacia la organización y el cliente, a través del soporte enfocado al éxito. Aunque esto tiene lógica, es un enfoque reducido que claramente necesita evolucionar y adoptar nuevas prácticas. Después del año 2000, se comienzan a agregar nuevos elementos a los modelos de CE. El comportamiento, las relaciones, la vida del ejecutivo, el cambio y el liderazgo comienzan a tomar adeptos.

La tendencia que se observa es que el proceso de CE se enriquece y amplía su cobertura a las nuevas necesidades que se generan; no obstante, es evidente la necesidad de estructura en el método, para conservar su esencia y continuar mejorando.

4.3 Análisis Cualitativo de los Modelos de CE

En esta sección se presenta un resumen de los aspectos que los diferentes autores detallan acerca de los modelos de CE. Las figuras que se presentan de cada modelo tienen la finalidad de ilustrar, de manera general, las etapas que los componen; por ello es preciso mencionar que tales modelos no son lineales sino interactivos, e incorporan diversos enfoques sistemáticos, incluyendo el inventario de la personalidad, entrevistas, retroalimentación de 360 grados y la planeación para la acción (Joo, 2005), ya que el coaching es reconocido por incorporar una amplia gama de perspectivas interdisciplinarias.

El modelo de coaching más popular es el llamado GROW (por sus siglas en inglés Goal, Reality, Options, Will), no obstante es un enfoque para la resolución de problemas que centra su atención en el comportamiento del coachee (Passmore, 2006).

El modelo de Kiel (1996).

Antecedentes.

El enfoque de Kiel (1996) para pensar a los clientes está fuertemente arraigado en una orientación multisistemas, en donde se piensa que las personas son, y han sido, moldeadas por su pasado, su vida personal y sus ambientes de trabajo; Asimismo visualiza a las personas en un proceso de constante crecimiento.

Debido a que la habilidad de liderazgo de un individuo pudiera ser impulsada u obstaculizada en función de sus experiencias en sus sistemas de vida, es preciso volverse experto respecto al conocimiento que se tiene acerca del cliente a través de una amplia recopilación de datos.

De igual manera, para poder lograr el desarrollo del cliente es necesario que este cuente con una autopercepción acertada de sí mismo, lo cual requiere de una retroalimentación de calidad.

Conocer al cliente individual es una de las maneras más eficaces para construir una relación de confianza con éste, que se base en la confianza. Otro modo de establecer una relación es a través del poder concedido por parte de la organización. Dicho poder es concedido por medio del jefe del cliente individual, quien expresa, clara y explícitamente, su apoyo al proceso de coaching y establece los objetivos generales de tal asignación.

Este modelo está diseñado para lograr un impacto positivo en el nivel organizacional a través del trabajo enfocado en el cliente individual, y con un enfoque de sistemas, en el cual los demás sistemas en los cuales el cliente está inmerso reciben atención; tal como el sistema organizacional y aquellos sistemas en la vida personal del cliente individual. Además de tener un enfoque de sistemas, también se basa en el trabajo en equipo ya que involucra a todas las personas involucradas y cercanas al coachee.

En general, se piensa que dos mentes son mejor que una y que un solo individuo no puede tener todas aquellas herramientas que ofrezcan una cobertura integral al cliente; además de que la elección cuidadosa de la técnica a utilizar que se ajuste al cliente, a la situación y a las necesidades es de gran importancia.

Factores clave.

Kiel (1996) proporciona lineamientos básicos e indicadores para lograr una intervención de CE exitosa, los cuales identificó a lo largo de su experiencia laboral.

La adopción de una visión multisistemas. La efectividad de un programa de desarrollo es ampliamente mejorada al darle atención a los otros sistemas en los cuales el cliente está involucrado, incluyendo el sistema organizacional y aquellos en la vida personal del cliente, incluyendo al conyugue.

El establecimiento de fronteras claras. El único tipo de relación posible en un programa de coaching es del tipo profesional entre el coach del cliente, en donde se separan los roles de tipo profesional y social. Por ejemplo, puede darse el caso en donde una sesión de coaching necesita ser llevada a cabo en la casa del cliente, en donde estrictamente debe desarrollarse una relación de tipo profesional, en vez de social, y típicamente cualquier tipo de indicación social debe de ser denegada.

La planeación de la resistencia. Generalmente, en algún punto durante la práctica del coaching, es posible encontrarse con la resistencia al cambio. Una manera de evitarla es definiendo, por una parte, tanto al cliente como a la organización antes de que comience el coaching y, por otra parte, asegurándose de que no existan actividades de *agenda oculta*.

La flexibilidad del enfoque. Es necesario mantener un enfoque flexible, para incorporar aquellas cosas que ayuden a lograr la funcionalidad necesaria. Y debido a que no existe un manual que dé cobertura a los diferentes matices en el CE, será necesario hacer uso, en gran parte, de la creatividad para lograr los resultados deseados.

Un seguimiento continuo. El seguimiento continuo implica sesiones programadas con regularidad con el gerente, el coachee, y con el consultor; así como sesiones trimestrales únicamente con el gerente cuya finalidad es obtener información acerca de cómo están yendo las cosas dentro de la organización, vista como un cliente. También es necesario llevar a cabo conversaciones con el cliente y sus compañeros de trabajo, así como con su cónyuge. Aunado a ello es necesario llevar un control de indicadores referentes al progreso del cliente, los cuales en determinado momento pueden servir para dar retroalimentación continua al mismo cliente, y para que los cambios positivos puedan ser demostrados y apreciados.

La preservación de la confidencialidad. Ningún tipo de información acerca del cliente, incluyendo al mismo director, puede ser compartida con nadie sin el permiso específico del cliente. Ello implica que aún que la organización sea quien corre con los gastos, la información le pertenece al cliente. Asimismo, es necesario que el cliente realice un reporte verbal a su jefe inmediato, en presencia del coach, acerca de cuáles han sido las fortalezas y debilidades halladas, así como una descripción de los objetivos de desarrollo relacionados con el trabajo que se pretenden perseguir.

La estructura del modelo es posible apreciarla en la figura 19.

El modelo.

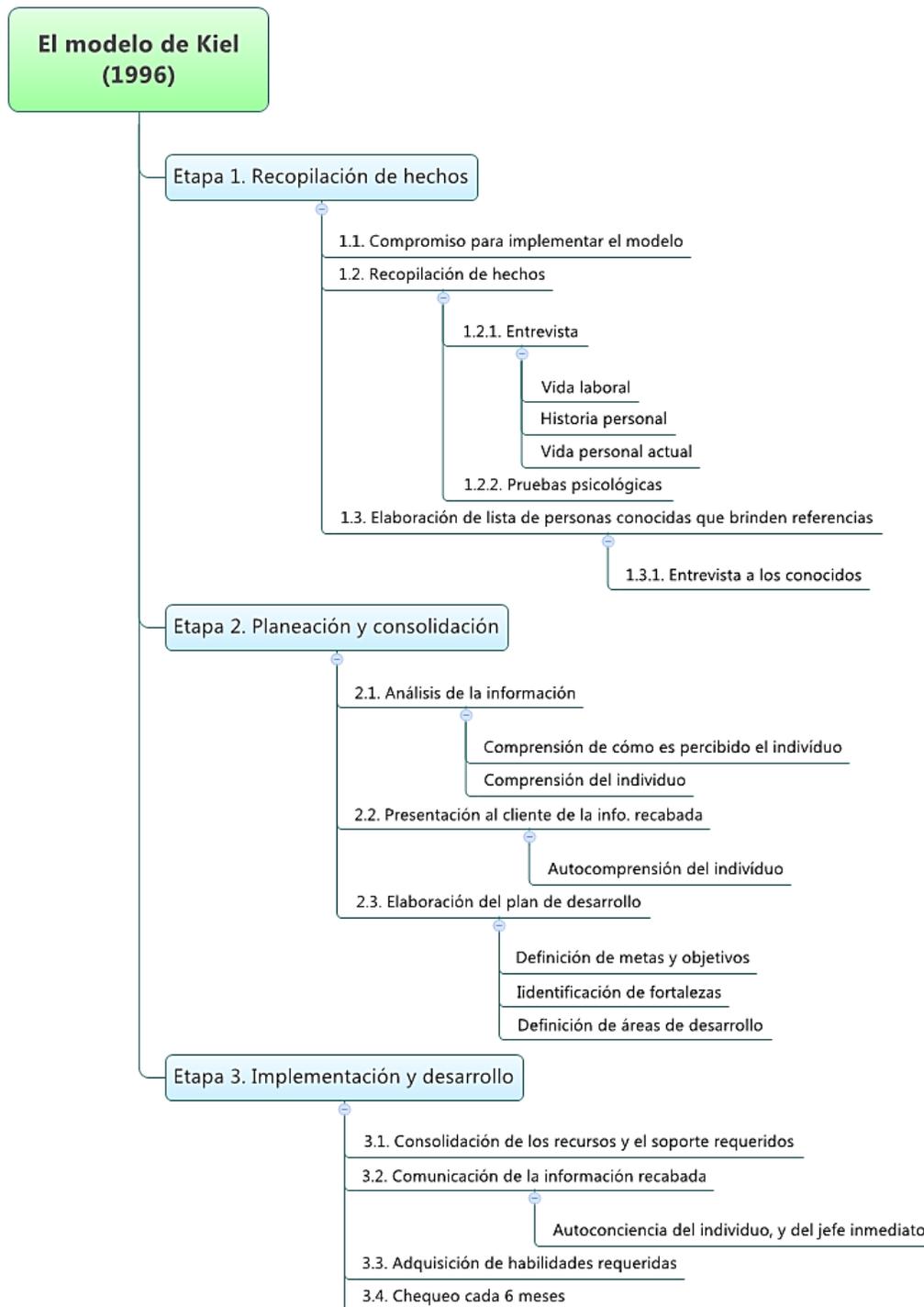


Figura 19. El modelo de CE de Kiel (1996).

Este modelo de desarrollo de altos ejecutivos consta de tres etapas: la recopilación de hechos; la planeación y consolidación; y la implementación y el desarrollo.

Etapas 1. Recopilación de hechos. En esta etapa es necesario en primera instancia, llevar a cabo un acuerdo formal entre el cliente individual y su jefe inmediato para comprometerse con la implementación del modelo; una vez realizado dicho acuerdo, se procede con el proceso de recopilación de hechos. Esto se logra a través de una entrevista detallada que pretende conocer a fondo al entrevistado y donde se cubren aspectos acerca de su vida laboral, su historia personal, y su vida personal actual. Acompañado de dicha entrevista, diversas pruebas psicológicas son hechas al cliente en cuestión; de esta manera, es posible adquirir información acerca del cliente individual que de otra manera este sería incapaz de conseguir por su propia cuenta.

Una vez que hayan sido realizadas la entrevista y las pruebas psicológicas, el individuo debe realizar una lista con aquellas personas que puedan proporcionar información que facilite y ayude al proceso de desarrollo del ejecutivo. Estas personas también son entrevistadas de manera individual con ayuda de un formato estructurado para recabar información.

Etapas 2. Planeación y consolidación. En esta etapa, toda la información recabada es presentada al cliente para contar con una imagen completa de los datos, en la cual es posible apreciar la personalidad del individuo y la manera en que otros lo perciben. Con esta imagen consolidada, el cliente individual y el coach tienen la posibilidad de elaborar un plan de desarrollo, con metas y objetivos específicos y medibles, y buscar las áreas de mejora en las que es conveniente trabajar para impulsar las fortalezas identificadas del coachee.

Etapas 3. La implementación y el desarrollo. En esta etapa es necesario contar, primeramente, con los recursos y el soporte requeridos para alcanzar las metas específicas de desarrollo. Posteriormente, con el consentimiento del cliente individual, toda la información recabada es compartida con este, ya que el desarrollo requiere de una autoconciencia significativa del cliente individual, así como con el jefe inmediato de este y con el grupo de coaching.

Dicha información servirá para nutrir al plan de desarrollo en cuestión. Durante esta fase de desarrollo, cada coach debe proporcionar el apoyo requerido por el cliente individual para que éste pueda adquirir las habilidades de liderazgo, gestión de conflictos o de desarrollo de grupo. Dicha fase puede prolongarse tanto como sea necesario para que el coachee logre sus metas de desarrollo.

Cada 6 meses es necesario que el grupo de coaches realice un chequeo al proceso, para conocer el progreso del cliente individual y re-orientar las metas y objetivos. El proceso de coaching terminará cuando el cliente haya logrado adoptar una actitud orientada a la mejora continua de las habilidades de liderazgo y cuando haya desarrollado un mecanismo de soporte organizacional para un crecimiento sostenido.

Comentarios y sugerencias.

Vemos que en este modelo es necesario involucrar al cónyuge del ejecutivo, e incluso el coaching se da en la casa del cliente individual. Esto puede resultar complicado dado los factores de, ubicación del hogar, tiempo

de traslado, y aún más importante, el ambiente el cual será la casa del ejecutivo en donde posiblemente existan interrupciones por parte de alguno de los miembros de la familia o incluso mascotas. Para practicar el coaching, es necesario asegurar un ambiente propicio y profesional.

Además, la estructura es simple y carece de organización. La identificación de fortalezas se hace dentro de la etapa 2 de planeación, cuando en realidad debería formar parte de la recopilación de hechos.

La fase de implementación no tiene una duración definida, y esta depende del progreso que muestre ejecutivo. Claramente no cuenta con una programación de tiempo para alcanzar las metas y carece de un enfoque de planeación sólido.

Para Kiel (1996), un amplio rango de intervenciones que produzcan crecimiento y permitan dar soporte organizacional se derivan de la combinación de dos áreas de especialización: la parte clínica y la organizacional. Desde su perspectiva, para dar cobertura con efectividad desde diferentes enfoques a las diversas necesidades de cada cliente, es requerido un equipo consultor cuyos miembros tengan diferentes enfoques y áreas de especialización.

En el supuesto de que haya un individuo con las capacidades intelectuales y la experiencia para proveer una cobertura integral, es necesario tener en cuenta también que un cliente individual requiere de cierto tiempo para adquirir, hacer suyo, y poner en práctica el conocimiento que el coach le pueda proporcionar.

El modelo de Saporito (1996).

Antecedentes.

Este modelo de consultoría tiene su base en los requerimientos organizacionales, por lo cual busca ayudar a asegurar el más alto grado posible de relevancia ante los retos que los altos ejecutivos enfrentan. Ello determinará la efectividad del CE en la búsqueda del desarrollo del cliente.

Es pertinente agregar que este modelo incorpora el uso de herramientas propias de su autor, que a mencionar son un perfil de éxito, una guía para el desarrollo personal y un plan para el desarrollo del liderazgo, las cuales son marcas registradas.

Elementos clave.

El enfoque en la relevancia. Con base en su experiencia, Saporito (1996) remarca la importancia que tiene centrarse en los asuntos relevantes concernientes al CE, los cuales son básicamente las responsabilidades y retos de liderazgo que un ejecutivo asume. Por ejemplo, la responsabilidad de hacer crecer la empresa y alcanzar nuevos niveles de rentabilidad. Ello implica construir una organización, hacer que un grupo de personas se desempeñen de manera consistente, y en algunos casos implica cambiar la cultura corporativa.

Para ello, es necesario entender cuál es el trabajo del ejecutivo en desarrollo, así como cuáles son los roles que éste desempeña; y de igual forma cuál es el contexto y los objetivos organizacionales de la empresa del ejecutivo. De esta manera, existe una relación y un sentido de coherencia entre el proceso de desarrollo del ejecutivo y las necesidades reales de la empresa.

Superar el escepticismo. También subraya que es necesario superar las barreras del escepticismo del ejecutivo referentes a la utilidad que pudiera tener una intervención de CE, a través de la incorporación de un enorme sentido práctico y directamente relacionado con las problemáticas del desempeño organizacional y la efectividad individual.

El control. Otro factor de gran importancia es que el ejecutivo necesita llevar un control dentro de la organización.

La claridad de los requerimientos. Otro factor clave es tener claro cuáles son los requerimientos únicos de los altos ejecutivos y la manera en que estos interactúan; es decir en la dinámica que da forma al estilo en que los altos ejecutivos influyen el desempeño organizacional y de las personas. Ello contribuirá a que el coach tenga credibilidad. No obstante, para Saporito (1996), este conocimiento se logra a través del tiempo y la experiencia.

La estructura del modelo es posible apreciarla en la figura 20.

El modelo.

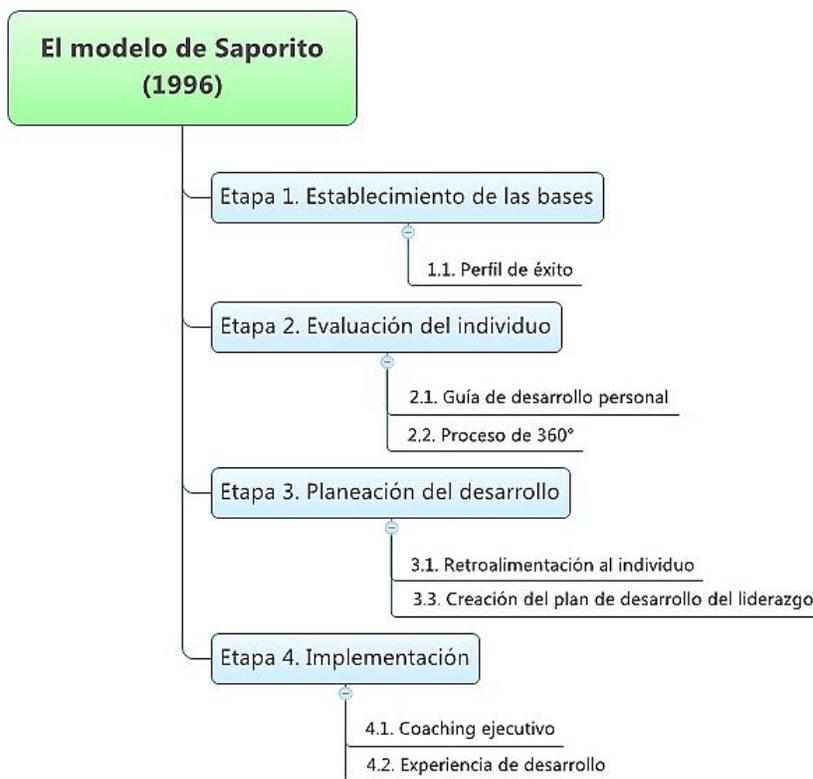


Figura 20. El modelo de Saporito (1996).

Etapas 1. Establecimiento de las bases. Implica, en primera instancia, obtener un entendimiento adecuado del contexto, mediante el trabajo con la organización en su totalidad, así como con el cliente individual; ello esclarecerá las necesidades de coaching.

Posteriormente es necesario desarrollar un sentido general de los requerimientos de la organización, de su cultura y filosofía, así como del contexto dentro de la industria.

A través de estos factores se crea el perfil del éxito, con base en los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuáles son los imperativos de la empresa?
- ¿Cuáles son los factores de éxito para determinado rol dentro de la organización?
- ¿Cuáles son los requerimientos de comportamiento necesarios para lograr dichos factores de éxito?

Esto permitirá obtener una definición del contexto, así como de las expectativas de la intervención de coaching.

Etapas 2. Evaluación del individuo. El siguiente paso es la formulación de una “imagen de desarrollo” del coachee, la cual prácticamente es una visión integral de las necesidades de desarrollo y de coaching del cliente individual, la cual se elabora a través de una evaluación de 360 grados; esta incluye la colección de datos mediante entrevistas con el gerente, compañeros y subordinados, y la propia introspección del cliente individual.

La formulación de dicha imagen servirá para que el cliente individual examine su estilo de liderazgo y la manera en que comúnmente procede ante los retos, para que así sea capaz de alinear su postura y estilo de liderazgo con los requerimientos de desarrollo previamente identificados.

La imagen de desarrollo fungirá como base para poder elaborar la guía de desarrollo personal, la cual describe al individuo, destaca sus necesidades de desarrollo y permite dar retroalimentación al ejecutivo.

Etapas 3. Planeación del desarrollo. Esta etapa se compone de dos fases: la retroalimentación y el plan de desarrollo. En la fase de retroalimentación, el individuo adquiere el conocimiento de cuáles son las necesidades de desarrollo previamente identificadas, las cuales tendrán coherencia con la guía de desarrollo personal y el perfil de éxito. En la fase de planeación del desarrollo, el plan de desarrollo de liderazgo es creado con la colaboración del mismo ejecutivo y del gerente, cuyo principal objetivo es enfocarse en las fortalezas, las necesidades de desarrollo y la experiencia; y así tener las bases para definir el tipo de coaching que ayudará al individuo a incrementar su efectividad, menciona el autor.

Etapas 4. Implementación. En esta etapa el coaching comienza a ser percibido como más activo, a diferencia de las etapas previas en las cuales posiblemente el trabajo realizado pudiese no haber sido percibido. Finalmente se comienzan a entrelazar las necesidades de desarrollo encontradas, con los planes de acción elaborados. Esta etapa obtiene todo su soporte de las actividades de evaluación y planeación previas, las cuales proveerán continuos puntos de referencia completamente confiables para el trabajo del coach a lo largo del proceso.

Comentarios y sugerencias.

Referente al aspecto de tener claros los requerimientos únicos de los altos ejecutivos, otra manera de lograrlo es a través de un diagnóstico detallado tanto del ejecutivo como de la organización, así como de la introspección y auto percepción que el individuo tenga de sí mismo.

En este modelo podemos apreciar la remarcada importancia que le es dada al desarrollo del liderazgo del ejecutivo.

Podemos observar que tanto la guía de desarrollo personal, así como el perfil de éxito pueden ser equiparados con un enfoque sistémico para la planeación; siendo la guía de desarrollo personal la planeación estratégica a través de la cual será posible alcanzar el estado deseado, el cual puede ser equiparado con el perfil de éxito.

En la etapa de planeación del desarrollo, es necesario planear juntos, esto es concientizar al cliente de las necesidades de desarrollo que tiene. Es por eso esta etapa incluye en primera instancia la retroalimentación al ejecutivo.

Al hacer de este un modelo lógico y secuencial, el autor es capaz de presumir que existirá relevancia en el proceso, y que por ende tendrá buenos resultados.

En la fase de planeación del desarrollo, el autor hace mención que una vez que el plan de desarrollo del liderazgo es creado, será posible definir el tipo de coaching que darán al ejecutivo. Desde un punto de vista particular, el tipo de coaching que recibirá el coachee durante todo el proceso es CE, porque de otra manera podría pensarse en la posibilidad de que, si el ejecutivo tiene problemas emocionales o de auto aceptación, se le dará a coaching de vida como una fase dentro del modelo de CE.

Como el autor lo dice, el incluir al gerente y el ejecutivo en la elaboración de los planes, se promueve que el proyecto sea percibido como propio, y también que nazca en los participantes un sentido de compromiso con el proyecto.

El modelo de Giglio (1998).

Antecedentes.

Giglio desarrolla este modelo de CE con un estilo orientado a “facilitar” los procesos de cambio, la generación de estrategias organizacionales y la manera de hacer negocios; basado en la premisa de que las empresas requieren de una constante renovación tanto de sus procesos como de sus paradigmas, para lograr adaptarse a los requerimientos de un entorno en constante cambio.

Algunos ejemplos de transformaciones organizacionales pudieran ser procesos de fusiones entre empresas, tomas de posesión, inclusive el manejo de presiones tanto al interior como al exterior de la empresa. La manera en que dichas estrategias, y la misma organización son soportadas es mediante un enfoque sistémico, en el cual la organización es vista como un sistema con elementos interrelacionados, en donde las interacciones entre los elementos y la manera en que estas pueden afectar al sistema en su totalidad son analizadas.

El conjunto de necesidades organizacionales genera entonces un entramado de cambios requeridos dentro de la organización, los cuales la afectarán directamente al ser implementados; por ello es necesario que cada cambio sea congruente con las necesidades del ambiente organizacional y de los negocios.

Elementos clave.

El análisis de sistemas. Para Giglio (1998), es de vital importancia que el ejecutivo conozca y analice los cambios que han ocurrido a lo largo de la historia de la organización, así como los sistemas de interacción que toman lugar, para que logre entender dichas interacciones y visualizar tanto el futuro más probable así como su dinámica; de igual manera que sea capaz de entender y manejar las restricciones tanto internas como externas para mantener al sistema en equilibrio.

La resiliencia. Para Giglio (1998), lo más importante para lograr el éxito organizacional es centrarse en la capacitación del ejecutivo en materia de resiliencia. Por ello, una principal característica de este modelo de CE es el desarrollo de la resiliencia. La resiliencia, brindará al ejecutivo la oportunidad de analizar los diferentes sistemas dentro de la organización y así poder tomar decisiones bien informadas, para poder dirigir por un buen camino a la organización.

Aquellos ejecutivos resilientes que han recibido un buen coaching, se desarrollan como coaches quienes fomentarán la cultura organizacional requerida para ser competitivos.

El estado emocional. Comúnmente, cuando un ejecutivo se encuentra en una situación conflictiva dentro de su empresa, este es percibido como alguien problemático y con poder. Existe cierta insatisfacción y molestia tanto por sus compañeros ejecutivos como por sus subordinados. Estos estados emocionales negativos dificultan una interacción para el progreso.

La intervención integral. Además, el CE no debería limitarse exclusivamente a ejecutivos disfuncionales, sino que, con el objetivo de mantener el equilibrio del sistema, todos los ejecutivos deberían recibir coaching periódicamente, tanto para desarrollar resiliencia, como para ayudarles a enfocarse y redirigir su visión y con ello sus planes.

El recordar los detalles. Durante el paso 1 de este modelo, algunas veces el ejecutivo tratará de hacer comentarios personales. Es en este un momento cuando el coach debe redirigir el foco de atención del ejecutivo en la discusión de los procesos organizacionales, asegurándose de recordar los comentarios vertidos para poder utilizarlos más tarde cuando la confianza haya sido construida y las barreras se hayan roto.

La disponibilidad para el soporte. También es indispensable la disponibilidad del coach para dar soporte y continuar identificando problemas en conjunto con el ejecutivo, siempre con un genuino interés y empatía; además debe existir una relación de respeto y confianza, encaminada al desarrollo de excelentes relaciones laborales.

Datos confiables. Otro factor clave es la presencia de datos creíbles y el entendimiento de cómo usarlos es de vital importancia. Para ello el coach debe aprender a discernir entre aquellos datos que son relevantes y

aquellos que no lo son. Sin una colección de datos certera es obvio que el proceso de coaching puede volverse un proceso tortuoso y sin dirección. Además, la percepción general de la utilidad y funcionamiento del coaching será negativa. Es por ello que para garantizar el funcionamiento de este modelo se requiere del éxito de cada etapa, la cual fungirá como soporte para la siguiente.

Un ambiente propicio. En el paso 6, el autor menciona que el ejecutivo pudiera tardar semanas o incluso meses, en darse cuenta y aceptar que él mismo puede ser parte del problema; inclusive menciona que en cierta ocasión un ejecutivo tardó alrededor de un año en darse cuenta por sí mismo de que existía realmente un problema y que él era parte de dicho problema. Sin embargo, este comportamiento del ejecutivo, de negación o resistencia, puede afectar el desempeño del proceso de coaching y alargar su tiempo de duración, con una consecuente percepción negativa, por parte de la organización, de la efectividad del CE.

Para que el ejecutivo logre una pronta aceptación, necesita sentirse cómodo con la cultura organizacional y con el hecho de ser parte del problema dentro de la organización. Para ello es necesario que todas las partes involucradas le brinden soporte y estén dispuestos a trabajar en equipo. Ello inducirá un ambiente propicio para la aceptación.

El hecho de que el equipo de trabajo muestre la disposición para dar soporte motivará al ejecutivo a mirar hacia el futuro de manera responsable, con optimismo y energía.

La intervención participativa. En el proceso de planeación, es necesario que el coach y el ejecutivo diseñen la estrategia de intervención de manera conjunta.

La comunicación y transparencia de los planes. Hacer públicas las debilidades encontradas, así como las estrategias para el desarrollo, es un buen indicador de que se está haciendo un gran esfuerzo para que el cambio ocurra, además de que ello genera una motivación en los demás para el cambio.

La estructura del modelo es posible apreciarla en la figura 21.

El modelo.

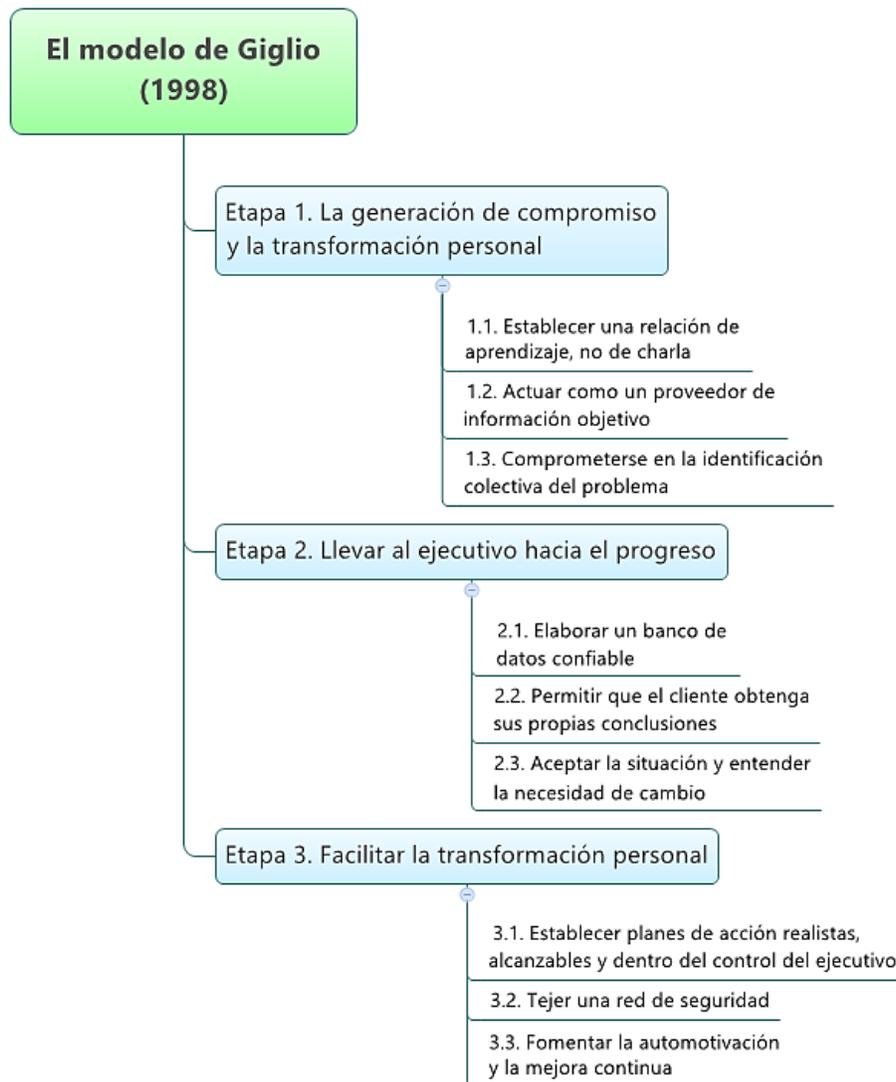


Figura 21. El modelo de Giglio (1998).

Etapa 1. La generación de compromiso y la transformación personal.

Los objetivos de esta etapa son:

- Desarrollar objetivos claros y el mutuo entendimiento de ellos
- Generar confianza y respeto entre el coach y el ejecutivo
- Establecer la importancia del aprendizaje
- Intercambiar información objetiva
- Participar en la identificación conjunta de problemas
- Fomentar la resiliencia en el ejecutivo

1.1. Establecer una relación de aprendizaje, no de charla. En este paso, el coach debe sobreponerse ante la resistencia del cliente individual a recibir coaching, ya que es muy probable que el ejecutivo pueda sentirse amenazado, en primera instancia por un coach al que no conoce, y en segunda instancia por las implicaciones que conlleva el que un coach le haya sido asignado.

Dicha resistencia se verá reflejada en el rechazo manifestado por parte del ejecutivo a través de una falta de deseo para colaborar, de trabajar juntos, de la negación, o de culpar a alguien más.

Cuando es este el caso, el autor recomienda que el coaching debe comenzar por una simple interacción de aprendizaje no personal, que gire en torno a la estructura y la dinámica del trabajo; en dicha interacción el coach busca aprender más acerca del trabajo del ejecutivo, conduciéndose de manera transparente para evitar rumores o interpretaciones, y al mismo tiempo ganar respeto y confianza; por ello, la experiencia inicial de aprendizaje deberá estar relacionada con el trabajo y enfocada en los procesos y la dinámica organizacionales.

Posteriormente, el coach deberá derribar lentamente cualquier barrera que aparezca durante el proceso de coaching, buscando en todo momento alcanzar una relación abierta y honesta.

Esta estrategia logrará que un poco de presión sea removida del ejecutivo, dado que ya no se percibirá asimismo como algo que necesita ser arreglado, y al mismo tiempo ayudará a que el coach gane credibilidad.

Finalmente, la construcción de una relación con el ejecutivo es posible cuando el coach expresa un interés genuino en la vida laboral del cliente, tiene la finalidad de mejorar el desempeño del trabajo y ningún riesgo es percibido el ambiente laboral.

1.2. Actuar como un proveedor de información objetivo. Para facilitar la fase de identificación del problema, un coach necesita actuar de manera objetiva y con empatía ante el ejecutivo, de tal manera que evite centrar toda la tensión sobre el ejecutivo haciéndolo sentir responsable de que las cosas estén yendo mal y evitando así una relación incómoda. A través de la objetividad el coach construirá una relación de respeto abierta y honesta.

La información que el coach provea contribuirá a que el ejecutivo entienda lo que está haciendo, así como los objetivos y su propio rol en el proceso.

Posteriormente, el rol del coach se extenderá para hacer peticiones, corroborar y cuestionar acerca de las estrategias de toma de decisiones, de los estilos interpersonales y del comportamiento del ejecutivo en relación a las problemáticas existentes. Esto llevará al coach a posicionarse en un rol estratégico y hacer percibido como alguien de gran utilidad, confiable, respetable y enfocado apropiadamente.

1.3. Comprometerse en la identificación colectiva del problema. La identificación conjunta de problemas permitirá identificar de manera sistemática de los problemas organizacionales. Mientras que el ejecutivo identifica diversas dinámicas interrelacionadas con el problema de desempeño, el coach aplicará su conocimiento y experiencia para alentar a que el ejecutivo visualice los factores individuales, grupales y organizacionales que influyen la situación.

Etapa 2. Llevar al ejecutivo hacia el progreso

Los objetivos de esta etapa son:

- Recopilar todos los datos posibles, creíbles y disponibles
- Continuar con la relación de apoyo basada en la confianza y el respeto
- Hacer que los ejecutivos participen
- Reconocer totalmente los problemas inmediatos y generar el compromiso del ejecutivo para cambiar

El punto de transición de la etapa uno a la etapa dos, en palabras del autor, a menudo es difícil de distinguir, dada la motivación del ejecutivo y la severidad del problema. Sin embargo, una vez identificada, esta segunda etapa comienza a con un esfuerzo por establecer nuevos comportamientos.

2.1. Elaborar un banco de datos confiable. Es un hecho que el coach necesitará entender y tratar con las realidades tanto de la organización como del ejecutivo, por ello necesita entender las personalidades y las motivaciones involucradas. De esta manera será capaz de disolver las actitudes negativas y mantener su trabajo en un nivel altamente profesional. Además, tendrá en sus manos las herramientas para desarrollar estrategias que le permitan tratar con el cliente individual. Esta es la utilidad que tendrá el banco de datos.

En primera instancia, los datos recabados en el paso 3, pueden y deben ser comprobados, para posteriormente recabar de manera creíble los sentimientos, percepciones y expectativas de los altos ejecutivos.

Los instrumentos que pueden ser utilizados para tales fines, y que el autor menciona como excelentes alternativas, son la retroalimentación de 360 grados y las entrevistas privadas. No obstante, es importante que el coach considere y elija qué instrumento es necesario usar y la manera en que el mismo instrumento será usado, así como la validez de este. Tal es el caso de las diversas herramientas ofertadas a los profesionales en RH con el propósito de describir los estilos interpersonales de los individuos; como por ejemplo inventarios de personalidad, encuestas de temperamento y cuestionarios de liderazgo.

También será necesario que el coach distinga de entre el flujo de información, aquella que sea verdadera y aquella que sea mera percepción. Esto puede ser logrado a través de la observación tanto del comportamiento del ejecutivo como de los patrones de comportamiento similar en los sistemas y la manera en que las piezas encajan juntas. De esta manera el coach obtendrá un fuerte sentido de donde yace la verdad.

Además, el ejecutivo puede relacionar los datos con ejemplos de la vida real, localizando así identificadores que le permitan reconocer los comportamientos indeseados.

2.2. Permitir que el cliente obtenga sus propias conclusiones. En este paso, el problema tiene que ser especificado a través de la retroalimentación objetiva al cliente individual.

El coach debe exhibir la cultura organizacional actual, las necesidades, las preocupaciones y motivaciones del personal, la estructura y los procesos organizacionales, e incluso las demandas externas que influyen el comportamiento dentro de la organización.

Aunado a ello, deberá proveer soporte al cliente para dar claridad a la situación, pero permitiendo que éste acepte las responsabilidades inherentes a su rol; es decir, que el cliente caiga en cuenta de aquellas áreas de oportunidad a desarrollar.

Una vez que el problema haya sido especificado, el cliente se encuentra en posición para el cambio, ya que dicho cambio podrá efectuarse cuando el ejecutivo visualice su conexión con el problema.

2.3. Aceptar la situación y entender la necesidad de cambio. En este paso, el ejecutivo necesita aceptar que tiene una responsabilidad personal para cambiar y esto lo logrará a través del entendimiento de aquellas cosas que impiden su buen desempeño. Sin dicha aceptación no habrá crecimiento.

En este paso, también es necesario que el coaching trabaje continuamente con el cliente individual tratando de identificar y trabajar en las fortalezas del ejecutivo, además de identificar las áreas en las que el ejecutivo es deficiente.

La conclusión de este paso, y por ende de esta etapa, será la base para cambiar de un proceso de definición del problema al de solución del problema, la cual también deberá ser llevada a cabo mediante el trabajo conjunto tanto del coach y el ejecutivo como de los involucrados.

Etapa 3. Facilitar la transformación personal

Los objetivos de esta etapa son:

- Crear el plan de acción
- Continuar con una relación positiva
- Llevar a cabo la Implementación y evaluación del plan de desarrollo
- La participación con la alta dirección
- La creación de un ambiente de aprendizaje centrado en los sistemas y procesos
- Lograr la mejora personal continua y el desarrollo de la resiliencia

3.1. Establecer planes de acción realistas, alcanzables y dentro del control del ejecutivo. El coach necesita tener acceso a los planes de desarrollo empresariales, en caso de que existan, para garantizar coherencia entre estos y los planes del proceso de CE. Es preciso que los planes sean elaborados por escrito de manera participativa, entre el coach y el ejecutivo, y encaminados a la solución de los problemas.

También es necesario permitir al personal del área de gestión participar en la toma de decisiones, para que sean partícipes de las acciones y estén orientados a un mismo fin; ello se verá traducido en una mayor disposición a proveer el apoyo necesario al ejecutivo. Por supuesto ello implica que el coach también debe estar disponible a dar coaching a dicho personal, en caso de que sea necesario.

Los planes de acción elaborados por escrito deberán incluir los problemas que han sido identificados, el estado actual del ejecutivo, así como el estado deseado al que pretende llegar.

Una vez que los planes han sido elaborados, será conveniente para el ejecutivo presentarlos de manera formal al área de gestión, lo cual generará confianza y un sentido de trabajo en equipo. Aquellos involucrados más relevantes deberán conocer a detalle lo que hará el ejecutivo, la manera en que lo hará y necesitarán entender por qué estas acciones son importantes. También será necesario que aquellos cambios en las estrategias, así como en la planeación, sean comunicados de manera directa.

3.2. Tejer una red de seguridad. En este paso es necesario tener en cuenta que seguramente existirán recaídas debido a que es probable y natural que se presenten errores y con ello las cosas vayan mal. Dichas adversidades deben ser previstas de manera continua por el coach para ayudar al ejecutivo a continuar en su camino hacia el progreso.

Por ello es importante que exista resiliencia en el ejecutivo; dicho distintivo debe de ser construido en el ejecutivo a través de la enseñanza de habilidades como el auto monitoreo y el continuo trabajo en la mejora de las habilidades de autogestión. Esto llevará al ejecutivo a un estado de mejora continua y lo ayudará a reducir el estrés, a enfrentar sus fallas y a aprender de las experiencias difíciles.

3.3. Fomentar la automotivación y la mejora continua. Es bastante gratificante para el ejecutivo el tener logros en el proceso de desarrollo, más aún cuando tales logros fueron alcanzados de una manera entretenida. Es por ello que resulta de carácter trascendental que las personas se sientan bien respecto a ellas mismas. Este modo de ser y sentirse les permitirá ser más creativos y productivos.

En este proceso es necesario que el coach minimice la percepción de su contribución y enfatice los logros del ejecutivo, dejando claro al ejecutivo que las deficiencias pueden ser reformadas y que el proceso de mejora ha comenzado.

Comentarios y sugerencias.

Claramente, el autor concibe a una organización desde un enfoque de sistemas, en el cual toma en cuenta las interrelaciones de los cambios, vistos como elementos del sistema, y la manera en que estos afectarán al sistema total, es decir a la empresa. Concibe subsistemas dentro de la organización, y toma en cuenta las interrelaciones existentes entre el sistema y sus subsistemas, y con su medio ambiente o supra sistema.

También procura que cada cambio asuma un sentido de coherencia, no sólo con los requerimientos de la organización sino con los requerimientos impuestos por el supra sistema. El objetivo de cambio final es que el ejecutivo pueda aportar valor a la organización, basándose en la acción, la mejora continua, el desempeño, el desarrollo, el trabajo en equipo y en el entendimiento de las dinámicas interpersonales.

Una característica que cabe destacar de este modelo es que compara entre un estado deseado y un estado actual, de la problemática empresarial concerniente con el ejecutivo. Además, proyecta las líneas de acción que permitirán lograr un estado deseado.

Dicho análisis puede equipararse con un proceso de planeación, en el cual un diagnóstico de la situación actual es realizado, y las líneas de acción enfocadas a lograr un objetivo son trazadas, dilucidando las

consecuencias de no tomar acción, lo que comúnmente conlleva a un estado conflictivo del ejecutivo que empeora.

Queda claro además que el CE sirve para coadyuvar a los procesos de planeación organizacional.

Durante la etapa 3, el autor menciona que tanto que la relación de coaching avanza y se desarrolla, el ejecutivo comúnmente tiende a dar más soporte, a identificar problemas y entender los sistemas y sus interrelaciones asociadas con la organización. Sin embargo, desde un punto particular de vista, el enfoque sistémico debe de ser previamente enseñado al ejecutivo para que pueda así incorporar este paradigma; no basta simplemente con indicar que debe ver los factores individuales, de grupo y organizacionales que influyen la situación, sino que debe de saber cómo estructurar toda esa información de manera sistémica.

Para el autor es muy importante capacitar al personal del área de gestión en materia de CE, para que en un futuro esta pueda dar coaching al área operativa.

Aunque este modelo es bastante estructurado, carece de algunas herramientas; por ejemplo, no aporta o recomienda alguna herramienta para trazar los planes de acción, o para hacer el diagnóstico tanto organizacional como del individuo.

Finalmente cabe destacar la manera en que el enfoque sistémico brinda estructura a este modelo, y permite comprender de manera exhaustiva las necesidades dentro de la empresa, las variables involucradas en un proceso de CE y, además, permite prever diversas situaciones o escenarios posibles. Sin duda el enfoque de sistemas hace de este un modelo relevante para la práctica del CE.

El modelo de Kilburg (2000).

Antecedentes.

Este modelo de coaching consta de 6 etapas, y se desarrolla a través de sesiones en las cuales ambos, el coach y el ejecutivo, se reúnen para reflexionar.

Para nutrir este modelo, el autor hace uso de algunas herramientas y de algunas técnicas ya existentes para facilitar el proceso de coaching basado en el modelo que él propone:

- Proporciona un cuadro referencial para el comportamiento profesional
- Hace uso de una técnica de autorreflexión de 3 niveles, así como de un proceso de 6 fases para la concientización
- Provee un modelo para realizar el acuerdo para el trabajo
- Proporciona algunas prácticas terapéuticas
- Incorpora técnicas de consultoría y consejería

Por otra parte, a través de una distinción entre los diferentes tipos de relaciones para la ayuda, el autor concluye que el coaching, a pesar de no tener bien definido qué tipo de relación para la ayuda es, se inclina más a ser un tipo de consultoría la cual adopta algunas características de la psicoterapia para nutrirse.

Aunado a ello recomienda que además de un coach, es necesario contar con el soporte de un psicólogo en caso de ser necesario. No obstante, este modelo adopta bastante de la esencia psicológica.

Elementos clave.

El autor define con claridad cuáles son los factores clave a tomar en cuenta en un proceso de coaching, los cuales en palabras del autor son agrupados con el nombre de los componentes esenciales de una contención exitosa de coaching, lo cual puede entenderse como aquellos aspectos que ayudarán a evitar que las cosas salgan de control. Dichos aspectos son mostrados a continuación.

Un acuerdo formal. A través de un acuerdo, pueden ser establecidas las bases para el entendimiento; lo cual a su vez sirve para establecer límites los cuales en un futuro pueden servir para conducir los cambios requeridos, así como cualquier negociación que sea necesaria.

Como parte de este acuerdo formal es necesario esclarecer aquellos aspectos concernientes a las actividades que se realizarán; por ejemplo, el tiempo de duración, los honorarios, la confidencialidad, cuáles serán los objetivos y el seguimiento que se dará. También es necesario tener en cuenta otros componentes tales como los reportes que serán requeridos, las evaluaciones del progreso y los planes de acción.

A través de dicho acuerdo será posible evitar el desconcierto, escenarios indeseados y finalmente que la intervención de coaching fracase.

Un ambiente propicio y un lugar adecuado. Es indispensable proporcionar un ambiente seguro para el ejecutivo, en el cual las sesiones de coaching puedan ser llevadas a cabo, apartándose por un instante del ambiente organizacional.

Ello permitirá al ejecutivo encontrar un espacio para refrescarse, renovar fuerzas, liberar el estrés, y obtener una claridad en el pensamiento que le permita reaccionar de una mejor manera ante las situaciones. En este ambiente el ejecutivo deberá sentirse libre de expresarse abiertamente y de manera honesta.

No obstante, cabe mencionar que el autor señala que el coaching pudiera tomar lugar vía telefónica, cuando la situación lo demanda y cuando pudiera resultar más conveniente para el ejecutivo.

La autorreflexión y concientización del ejecutivo. Existen muchos beneficios al llevar a cabo una reflexión profunda acerca de la o las situaciones que abaten al ejecutivo. Dicha reflexión podrá ser llevada a cabo en el ambiente propicio mencionado anteriormente.

Durante dicho proceso de reflexión el ejecutivo puede externar al coach lo que siente, lo que piensa, lo que hace, así como la manera en que las personas reaccionan, lo que coadyuvará a que ocurra un cambio significativo.

Una relación profesional. Es necesario que ambas partes, tanto el coach como el cliente, muestren respeto, cortesía, consideración, empatía y una actitud de colaboración. También es necesario que el coach muestre un entendimiento en cuanto a la compleja vida laboral y la vida propia del cliente.

Proveer las herramientas y el conocimiento necesarios. Ello incluye proveer al cliente con la asistencia técnica y la información referente a los sistemas organizacionales para que el cliente pueda tener una visión estratégica acerca de lo que está pasando y así pueda tomar mejores decisiones.

Prever la resistencia al cambio. De manera constante el coach y el ejecutivo reflexionan acerca de las problemáticas actuales y exploran métodos que impidan o que coadyuven a mejorar el desempeño tanto del ejecutivo como de la organización. Ello incluye conflictos y aquellas manifestaciones defensivas y de resistencia.

Ser cuidadoso. Debido a que durante las sesiones de coaching es muy probable que el coach termine aportando comentarios y sugerencias de acción propias, lo cual implica que el coach estaría vertiendo parte de su esencia para influenciar el comportamiento del ejecutivo, es necesario que el coach cuide sus emociones y se abstenga de verter comentarios que pudieran resultar contraproducentes. Es mejor reservar un espacio para la autorreflexión y posteriormente hablar acerca de ello con el cliente.

La estructura del modelo es posible apreciarla en la figura 22.

El modelo.

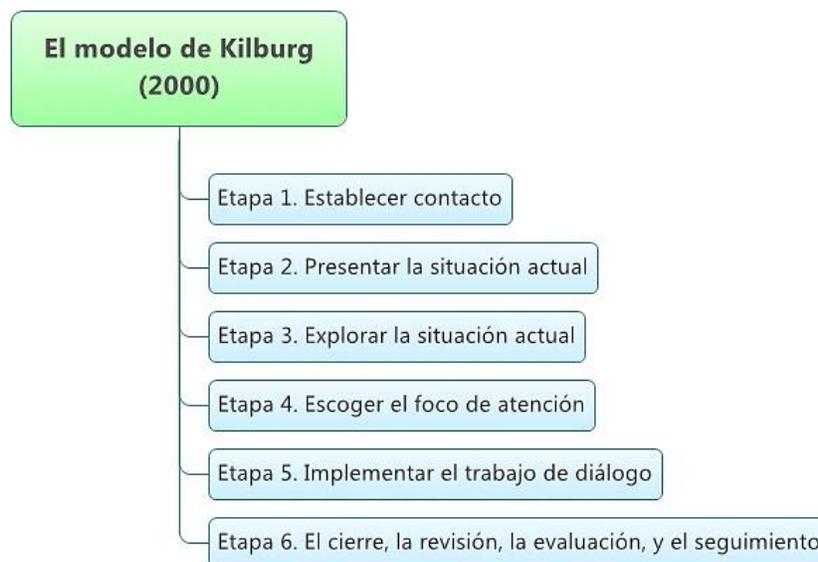


Figura 22. El modelo de Kilburg (2000).

Etapa 1. Establecer contacto. En esta etapa el contacto y la conexión interpersonal son establecidos. Es aquí donde el ejecutivo recibe una invitación para recibir coaching y para colaborar en el trabajo de éste proceso.

Etapa 2. Presentar la situación actual. Esta etapa involucra que el cliente cuente una historia acerca de su situación actual. Es necesario que el ejecutivo exprese aquellos aspectos tales como eventos, situaciones, conflictos, el carácter personal, presiones, relaciones y objetivos. Para impulsar una mayor conexión entre el coach y el ejecutivo, durante esta etapa es indispensable hacerle sentir al cliente que su historia es muy importante.

Etapa 3. Explorar la situación actual. Durante esta etapa son esclarecidas las necesidades a las que el cliente necesita prestar atención respecto a determinado problema. Es indispensable que la situación actual sea analizada a profundidad para poder entenderla con precisión; además de que el ejecutivo pudiera presentar, durante la sesión de coaching, una lista de aquellos aspectos que él considere relevantes para desarrollar. A través del tiempo esta práctica debe volverse común para el ejecutivo. El coach debe estar alerta durante esta etapa para detectar cualquier señal de resistencia a no discutir acerca de los problemas o una tendencia a mantener los asuntos sobre la superficie.

Esta tercera etapa tiene una estrecha relación con la primera, debido a que el nivel de confianza construido en la primera es el que influirá en la resistencia al cambio que pudiera presentarse durante ésta.

Etapa 4. Escoger el foco de atención. De manera participativa, y con el trabajo previo de la etapa 3 como sustento, el coach y el ejecutivo determinan cuál será el foco de atención sobre el cual trabajarán.

Etapa 5. Implementar el diálogo de trabajo. Durante las sesiones de coaching, diversos enfoques de consejería y consultoría tradicionales pueden ser incorporados; por ejemplo, escuchar al cliente de manera activa, reflexiones centradas en el cliente, interpretaciones y confrontaciones, establecimiento de metas, ensayos de actitud, modelado de roles, elaboración de planes y lluvia de ideas, entre otros.

A través del diálogo también pueden surgir diversos eventos los cuales es necesario manejar y discutir, tales como el manejo de conflicto, la defensa, las emociones y procesos cognitivos.

Etapa 6. El cierre, la revisión, la evaluación, y el seguimiento. En tanto que la discusión durante la etapa 5 finaliza, y aquellos aspectos de interés han sido tratados, el coach y el ejecutivo llegan a la etapa de cierre; en aquellos casos en que la charla se postergue durante bastante tiempo es conveniente establecer con antelación un tiempo límite de duración para la sesión de coaching.

Es necesario que al final de la sesión se haga un resumen de aquellos aspectos que fueron discutidos, para hacer una revisión de aquello en lo que se ha trabajado.

Durante esta etapa es conveniente preguntar al cliente si considera que la sesión de coaching ha sido productiva y si considera que algún aspecto en particular ha destacado. A través de esta pregunta es posible suponer, con ayuda de la observación de lenguaje corporal del cliente, si posiblemente existe algún elemento de la sesión de coaching que pudiera incomodar al cliente o que pudiera ser percibido por parte de este como algo irrelevante que no le contribuye a su desarrollo.

Finalmente, el ejecutivo obtendrá retroalimentación por parte del coach, así como recomendaciones de tareas a realizar, tales como practicar habilidades, confrontar una situación, realizar llamadas, etc. Dichas tareas servirán a su vez como un punto de partida para la siguiente sesión de coaching.

Comentarios y sugerencias.

A diferencia de otros autores, Kilburg (2000) recomienda que la relación entre el coach y el ejecutivo puede y debe ser de amigos, la cual de ser posible necesita incluir sentimientos tiernos. Sin embargo, el enfoque con el que el autor practica el coaching es el psicológico; por ello es que tal diferencia resalta en este modelo.

Uno de los factores clave de este modelo, es prestar atención a las emociones del ejecutivo para poder identificar las a tiempo y enfocarlas a conveniencia del ejecutivo.

Respecto a la duración de la intervención de coaching, este modelo está pensado para realizar una sesión de coaching de manera periódica, aproximadamente una vez al mes, o en su defecto una vez cada 3 meses, extendiendo así la relación de coaching más de 7 años en un largo plazo.

Respecto a la identificación y atención a los problemas que han sido determinados a través del análisis de la situación actual, tanto el ejecutivo como el coach, a través de la charla, conjeturan acerca del punto de partida para comenzar trabajar en la solución de problemas; es decir, que el mutuo acuerdo respecto a aquellos puntos a los que es necesario prestar atención determina las líneas de acción a seguir, dejando de lado un análisis estratégico y apostando más por el común acuerdo basado en la percepción tanto del coach como del ejecutivo.

Claramente este enfoque es participativo, no obstante, un problema que pudiera presentarse es que el proceso de determinación de las líneas de acción posiblemente se dificulte debido a las diferencias tanto de percepción del coach y del ejecutivo como del conocimiento en la generación de planes estratégicos.

El modelo de Sherin (2004).

Antecedentes.

El modelo de Sherin (2004) tiene un enfoque causal, cuya premisa es que los pensamientos irracionales llevarán a acciones emocionales equívocas, o con consecuencias. Asimismo, que los pensamientos irracionales nacen de eventos externos no controlados que activan tales pensamientos. En medio de este proceso se encuentran las creencias internas o expectativas que el propio cliente tiene de sí mismo y que son activadas por dichos eventos.

Durante la práctica del CE basado en este modelo, el objetivo es trabajar con el cliente para identificar y debatir aquellas expectativas irracionales que éste tenga de sí mismo, las cuales impactan de manera negativa su desempeño.

Elementos clave.

Un acuerdo mutuo de colaboración. Es esencial que el tipo de relación que existirá entre el coach y el cliente sea expresado al cliente de manera explícita.

Instrucción previa al cliente. Es necesario el coach enseñe las particularidades de este modelo al cliente, para su implementación, y que a la vez esclarezca los procedimientos que serán usados durante la práctica del coaching.

Muestra de aceptación hacia el ejecutivo. También es necesario enseñar al cliente a aceptarse asimismo de manera incondicional. En este proceso el coach necesita expresar su aceptación incondicional del ejecutivo. El autor advierte que, de no existir dicha expresión de aceptación hacia el ejecutivo, es probable que se dificulte el desarrollo en las etapas posteriores.

La estructura del modelo es posible apreciarla en la figura 23.

El modelo.

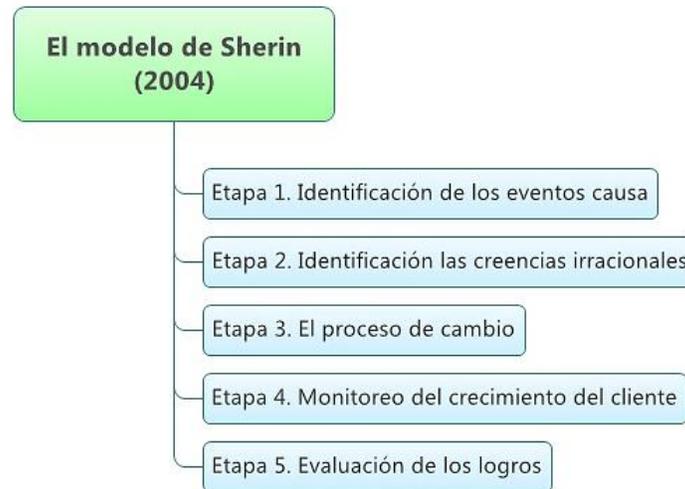


Figura 23. El modelo de Sherin (2004).

Etapa 1. Identificación de los eventos causa. En esta etapa son identificados aquellos eventos externos, así como las consecuencias que dicho evento produce tanto en el comportamiento como en las emociones del ejecutivo.

Etapa 2. Identificación las creencias irracionales. En esta etapa es necesario identificar aquellas creencias irracionales detrás del comportamiento disfuncional del cliente. Dicho proceso puede resultar complicado y laborioso debido a que a menudo tanto las creencias como aquello que se asume son un proceso inconsciente.

Es por ello que durante esta etapa el trabajo del coach radicará en lograr que el ejecutivo haga explícitas sus creencias.

Etapa 3. El proceso de cambio. En esta etapa del proceso de cambio es pactado y llevado a cabo entre el coach y el ejecutivo. El coach necesitará enfocarse en una sola creencia a la vez en tanto que el ejecutivo adquiere la habilidad de razonar estructuradamente. En primera instancia es necesario identificar, a través de la documentación, el origen de la disfunción y la manera en que esta se manifiesta en diversas situaciones. Posteriormente será necesario que el coach y el ejecutivo discutan acerca de las expectativas irracionales

resultantes del comportamiento disfuncional, para cambiar la forma de pensar del ejecutivo a un estilo más conveniente.

Dicho proceso ayudará al cliente a descubrir y reflexionar acerca de la manera en como sus creencias y expectativas pueden llevar a consecuencias emocionales y actitudinales que lo llevarán a cambiar gradualmente su comportamiento y actitudes de manera incorrecta. Con ello será posible que el coach brinde mejores maneras de pensar al ejecutivo que le resulten funcionales y orientadas hacia el logro de los objetivos deseados, previamente estipulados entre el coach y el ejecutivo.

Etapa 4. Monitoreo del crecimiento del cliente. La cuarta etapa de este proceso de CE es el monitoreo de la habilidad de crecimiento que tiene el ejecutivo, para debatir y cambiar aquellas expectativas irracionales identificadas con creencias más realistas; acompañado de ello también estará el monitoreo de los cambios de comportamiento subsecuentes. Se espera que a través de la práctica del cliente adquiera adopte esta práctica de crecimiento.

Etapa 5. Evaluación de los logros. En la quinta y última etapa, tanto del coach como el cliente evalúan el éxito que han alcanzado, con base en la recolección de indicadores positivos que hayan resultado del cambio en las expectativas del cliente.

A su vez, durante esta etapa son analizadas nuevas creencias disfuncionales que estén interfiriendo con el desempeño en el trabajo del cliente.

Comentarios y sugerencias.

Con base en el objetivo que tiene este modelo de coaching, pareciera que ya todo está dicho en materia de las necesidades del cliente; es decir que supuestamente todo gira alrededor de las expectativas irracionales que tiene el cliente de sí mismo. Lo cual pareciera ser el diagnóstico predefinido y con ello el enfoque de la intervención.

Además, este proceso de coaching carece de herramientas y técnicas tanto de diagnóstico como de planeación, no obstante, tiene su justificación en un enfoque psicológico basado en la causa y el efecto de los pensamientos y paradigmas del cliente.

Evidentemente, este modelo hace un diagnóstico, el cual está enfocado únicamente al ejecutivo, dejando de lado un diagnóstico organizacional. También incorpora una etapa de evaluación y control, no obstante, tiene un enfoque psicológico y no de sistemas. El control sólo está relacionado con variables referentes al ejecutivo, y no con su suprasistema.

También, la identificación de las creencias irracionales recae únicamente sobre el coach y el ejecutivo; y carece de un proceso de retroalimentación por parte de los involucrados.

El modelo de Joo (2005).

Antecedentes.

Este modelo, o marco conceptual para la práctica del coaching, está inspirado de manera parcial por un modelo conceptual para la mentoría formal, el cual se enfoca en una relación para a par, y distingue entre los resultados al corto y al largo plazo.

Nace a través del estudio de la investigación pública existente relacionada con la práctica del CE, así como de aquellas teorías subyacentes relacionadas con este, tales como la tutoría, el éxito profesional, la retroalimentación de 360 grados, y la formación y el desarrollo; y su finalidad es la de coadyuvar a construir teoría en materia de CE.

Elementos clave.

Una relación triangular. La relación triangular para la cooperación entre el coach, el coachee y la organización es una base que sirve como antecedente para el éxito del CE.

Los antecedentes y características del coach. Dos aspectos de gran importancia son la experiencia en la práctica del coaching y la formación académica del coach. Cuando el coach demuestra tener el conocimiento necesario gana credibilidad y confianza.

De igual manera aquellas competencias relevantes de un coach son el carácter y la visión, debido a que un proceso de coaching requiere de las actitudes correctas y del temperamento adecuado. Dichas competencias determinarán las características del proceso de intervención, tales como la integridad, la confianza y el alto nivel de desarrollo. La integridad, la confianza, la experiencia y un estatus alto de desarrollo mostrados por el coach tendrán un impacto positivo tanto en el proceso de coaching como en los resultados ya sean al corto o al largo plazo.

La relevancia de la intervención. Es necesario asegurarse de que la intervención de coaching es algo que el ejecutivo realmente requiere y que los esfuerzos del ejecutivo para cambiar y crecer serán apreciados.

La proactividad y la orientación a objetivos. El ejecutivo debe creer en sí mismo y en su capacidad para superar las dificultades e implementar cambios en su entorno. Para ello debe comprometerse de manera activa con su rol de ejecutivo y ser persistente en la implementación del cambio; estar orientado a la acción, a la continua búsqueda de oportunidades de desarrollo y mostrar iniciativa.

La orientación a objetivos puede traducirse en dos aspectos importantes: una orientación hacia el aprendizaje y otra hacia el desempeño. Esta característica determinará la cantidad de esfuerzo que será usado por el coach. Tener una orientación hacia aprender nuevas cosas incrementará el nivel de competencia en tanto que se aprenden nuevas habilidades y se dominan nuevas situaciones. La orientación al desempeño está directamente relacionada con el ego del ejecutivo; ya que, al demostrar un buen desempeño, éste tendrá la satisfacción de recibir evaluaciones positivas de otros.

La apertura del ejecutivo para recibir retroalimentación. Si el ejecutivo no se encuentra abierto a recibir retroalimentación, tanto el éxito de la intervención de coaching, así como los recursos invertidos para contratar este servicio se verán comprometidos. Esto es, que no habrá resultados positivos y los recursos destinados a la incorporación del CE estarán mal invertidos.

Existe una estrecha relación entre la proactividad del ejecutivo y su apertura a recibir retroalimentación. Claramente aquel individuo a quien no le interesa conocer aquellas áreas de oportunidad tampoco le interesa ser proactivo, y por lo tanto no es un buen candidato para recibir coaching.

La estructura del modelo es posible apreciarla en la figura 24.

El modelo.

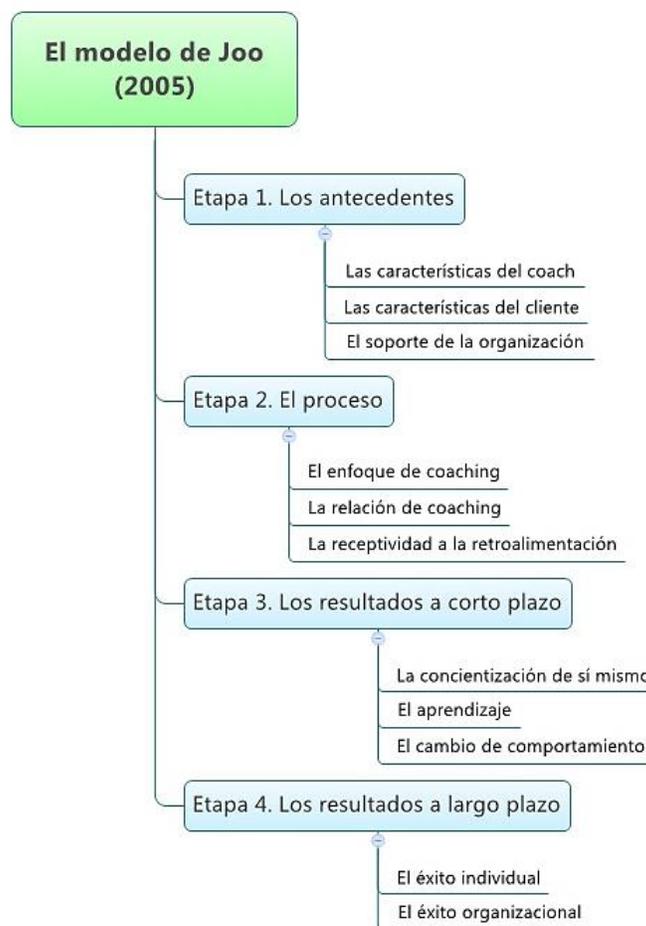


Figura 24. El modelo de Joo (2005).

Etapa 1. Los antecedentes. En esta etapa es necesario examinar tres aspectos importantes: a) cuáles son las características del coach b) cuáles son las características del cliente y c) cuál es el soporte que brinda la organización.

Es necesario que el coach cuente con la experiencia y el historial académico, las cuales determinarán su carácter y el nivel de integridad, confianza y nivel de desempeño. Además, mientras más rica y profunda sea la experiencia, será más probable que el coach haya visto problemas similares antes, y así logre acordarse de cómo fueron resueltos.

Respecto a las características del cliente, existen 5 categorías dentro de las cuales se puede categorizar a un ejecutivo: 1) ejecutivos de alto potencial, 2) ejecutivos valiosos, pero en riesgo de descarrilamiento, 3) ejecutivos que apenas han sido contratados o ascendidos, 4) aquellos que ya han sido despedidos, y por último, 5) aquellos que tienen un alto potencial y son considerados diamantes en bruto.

Asimismo, las características individuales están estrechamente relacionadas con la motivación durante el entrenamiento, con los niveles de aprendizaje, con la transferencia del aprendizaje y con el rendimiento en el trabajo.

Una buena característica que destaca de un cliente individual es que sea proactivo, esto es que busque oportunidades y que muestre iniciativa para tomar acción y que sea persistente en la implementación del cambio.

Para promover la disposición de los ejecutivos a recibir CE, es necesario contar con un fuerte apoyo por parte de la alta dirección y tener vínculos estrechos con ésta. A mayor apoyo mostrado por parte tanto de la alta dirección como del departamento de RH, mayor será la muestra de aceptación por parte de los ejecutivos a recibir coaching, lo cual se verá reflejado en un impacto positivo en el proceso y en los resultados del CE.

Etapa 2. El proceso. En esta etapa es necesario establecer tres constructos de carácter importante: a) cuál es el enfoque de coaching, b) qué tipo de relación de coaching tendrá lugar y c) cuál es el nivel de receptividad a la retroalimentación del ejecutivo.

El enfoque de coaching variará en función de las necesidades y situaciones del coachee. Será necesario tener en cuenta las necesidades de desarrollo del ejecutivo y si este quiere que el estilo de coaching sea directivo o no directivo. Sin embargo, de manera general es conveniente implementar en primera instancia estrategias correctivas y posteriormente estrategias para el desarrollo.

Una buena relación entre el coach y el ejecutivo tendrá un impacto positivo en los resultados del proceso de coaching, al mismo tiempo de que contribuirá a mejorar la conciencia de sí mismo y el aprendizaje del ejecutivo.

La receptividad a la retroalimentación del ejecutivo tendrá un impacto positivo en el cambio de su comportamiento, el cual estará directamente relacionado con la auto-conciencia y el aprendizaje, y, finalmente derivará, en el éxito individual y organizacional.

Etapa 3. Los resultados a corto plazo. Los resultados proximales se refieren a un cambio de comportamiento del ejecutivo cuya base es la autoconciencia y el aprendizaje. Ello comprende: a) la concientización de sí mismo, b) el aprendizaje y c) el cambio de comportamiento.

La concientización necesita estar enfocada a lograr un cambio en el comportamiento del ejecutivo; dicho cambio debe tener el objetivo de llevarlo a obtener triunfos individuales y con ello la satisfacción propia.

El trabajo del coach será entonces invitar e inducir al ejecutivo a que se detenga por un instante a reflexionar y que intente ganar conciencia acerca de los efectos que tienen sus palabras y sus acciones; de esta manera el ejecutivo será capaz de lograr un cambio en su comportamiento. El CE no termina con la autoconcientización del ejecutivo, sino que además puede fungir como una herramienta para alcanzar un aprendizaje estratégico organizacional. Este tipo de aprendizaje será de dos tipos: cognitivo y afectivo.

El aprendizaje cognitivo del ejecutivo se verá reflejado en cambios de comportamiento tales como la implementación de procedimientos tácticos y estratégicos basados en un conocimiento procedimental, gestión del conocimiento y estrategias cognitivas que pueden ocurrir como resultado de la relación de coaching.

El aprendizaje afectivo del ejecutivo se verá reflejado en cambios motivacionales y de actitud. En materia de cambios de actitud se encuentran los cambios de valores, la mejora de la tolerancia a la diversidad y la solución de problemas relacionados con la vida laboral; en materia de cambios motivacionales se encuentran los cambios en la automotivación del ejecutivo, la autoeficacia y el establecimiento de objetivos, entre otros.

Etapa 4. Los resultados a largo plazo. Los resultados distales, que son los fines últimos del CE están divididos en dos grupos: a) el éxito individual, b) el éxito organizacional.

El éxito individual es aquél que refleja el comportamiento deseado y conveniente tanto para la organización como para el ejecutivo. En otras palabras, los resultados de la intervención de coaching deseados por la organización.

Estos pueden comprender mejoras en las habilidades del ejecutivo para resolver problemas, el desarrollo de destrezas y habilidades interpersonales y de gestión, mejora de relaciones interpersonales, mayor confianza, adaptabilidad al cambio, balance de la vida laboral y reducción de niveles de estrés, establecimiento de objetivos, apertura a recibir retroalimentación y finalmente un mejor desempeño. Todo esto en el entendimiento de que el éxito del ejecutivo derivará en el éxito organizacional.

El éxito organizacional comprende incrementos de productividad, de la calidad, servicio al cliente, mayor compromiso y satisfacción con el trabajo, transiciones más fáciles, así como el soporte tanto para el entrenamiento y desarrollo como para el soporte del desarrollo organizacional.

Comentarios y sugerencias.

Es posible apreciar que el autor procura que exista coherencia entre los objetivos y el trabajo que se realiza; orienta el trabajo de concientización del ejecutivo de manera que el resultado final sea un cambio de comportamiento conveniente para el ejecutivo. Además de la satisfacción que el ejecutivo obtendrá con este cambio de comportamiento, la organización se verá beneficiada.

Sin embargo, no basta con estar consciente de sí mismo si no existe un trabajo para generar cambios. La decisión del ejecutivo de tomar acción para cambiar, tiene entonces sus bases en este proceso de

concientización. No obstante, las acciones que el ejecutivo realice necesitan ser discutidas y planeadas, para lograr un cambio positivo de manera efectiva.

Es un modelo de mediana duración, bastante completo, que busca el desarrollo general del ejecutivo a través del aprendizaje; no obstante, está inclinado hacia el desempeño y no hacia el liderazgo del ejecutivo. Además, necesita buscar un sostenimiento del cambio y una cultura de coaching.

Un punto crítico que este modelo toma en cuenta es la proactividad y el deseo de cambio del ejecutivo como factor clave para el éxito de este modelo, aunque no considera la prevención de la resistencia al cambio. Además, carece de estrategias estructuradas para el monitoreo y el control, y con ello la formalización del conocimiento.

El modelo de Natale (2005).

Antecedentes.

Este modelo nace del supuesto que no existe una definición clara acerca de cuál es el proceso de CE y de cuáles son los resultados esperados de dicho proceso. Su elaboración está basada en la experiencia más que en la investigación empírica y su propósito es garantizar la eficacia del CE a través de la investigación.

Todo esto basado en la premisa de que los practicantes ofrecen servicios de coaching al sector empresarial que trascienden la consultoría tradicional para la gestión del desempeño; estableciendo relaciones independientes y de desempeño conducido con los ejecutivos.

Aunado a ello el autor sugiere que cuando existen planes de incorporar CE, es necesario prestar atención a aspectos éticos, confidenciales y de carácter legal.

En su investigación, el autor considera que existen 5 etapas esenciales o inherentes a un proceso de CE, las cuales no son estrictamente lineales; es decir, que debe de existir cierta flexibilidad en el proceso para poder avanzar y/o regresar a cualquiera de las etapas y dar atención a los problemas que sea necesario resolver.

La naturaleza de dichos problemas, según el autor, pueden ser de tipo ético, legal y profesional, dentro de un contexto de desarrollo organizacional a través del desarrollo de los RH. A su vez, el autor sugiere que un mejor entendimiento de este proceso de coaching mejorará la eficacia en la práctica y coadyuvará a acelerar la investigación empírica en torno al CE.

Elementos clave.

Para complementar este enfoque de CE, el autor recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Gestionar el proceso de coaching por completo, para asegurar tanto la calidad como la consistencia de éste
- Preparar a los clientes anticipadamente para el coaching y no forzar el coaching a nadie
- Ofrecer a los clientes la habilidad de elegir al coach de su preferencia, debido a que la química entre ambos es necesaria

- Obtener un fuerte soporte organizacional de los administradores para asegurar que el ejecutivo este abierto al coaching
- Asegurar que el coach cuente con un perfil profesional relacionado con las actividades de negocios de la compañía, así como con su cultura
- Permitir a cada relación de coaching seguir su camino y llevar un control del desempeño dentro del proceso de coaching

La relación entre el coach y el ejecutivo. La relación entre el coach y el ejecutivo debe basarse en la confianza, la cual requiere de un constante análisis mutuo. Para ello, el ejecutivo necesita tener información apropiada referente al historial profesional del coach y tener claros los términos específicos del contrato para la relación de coaching.

La confidencialidad. Seguir un código de ética, así como respetar la confidencialidad, con fines de proteger tanto al ejecutivo, así como a la información que éste exponga es sumamente importante. Para tales fines es posible realizar un contrato tanto oral como escrito, entre el ejecutivo, el coach y la compañía que contrata, en donde se estipule que la información que el coach obtenga no será divulgada, ni siquiera a la compañía que le contrata, a excepción de que exista un común acuerdo de permitirlo o que la ley lo requiera.

La alianza para la colaboración. El CE es visto como una alianza de colaboración entre el coach y el ejecutivo. Ambos necesitan trabajar juntos, y cooperar para lograr la transformación del ejecutivo y un cambio positivo, tanto en el nivel individual como en el organizacional. Esta alianza también debe incluir a aquellas personas que estén directamente relacionados con la vida laboral del ejecutivo, tales como el departamento de RH, el administrador del ejecutivo y colegas, entre otros.

Un acuerdo para el trabajo. Un acuerdo para el trabajo es un indicador de que la relación de coaching será exitosa. Dicho acuerdo debe plasmarse de manera escrita e involucrar al ejecutivo, a la compañía que contrata y el coach. Este contrato tiene la finalidad de evitar futuros malentendidos, a través del establecimiento de términos que prevén la manera en que la relación de CE se desenvolverá. Aquellos aspectos generales inherentes a un contrato de esta naturaleza son la confidencialidad que el coach proveerá, la duración de la relación de coaching, la duración y frecuencia de las sesiones de coaching, el método de comunicación entre el coach y el ejecutivo, los honorarios y la forma de pago, entre otros.

La paciencia mostrada por el coach. Para facilitar la relación de coaching, es necesario que el ejecutivo perciba que es benéfico contar con los servicios de un coach; por lo cual el coach debe ser paciente con el ejecutivo durante este proceso.

El manejo del conflicto de intereses. El coach debe saber manejar el conflicto de intereses; una manera de hacerlos es anteponiendo los intereses del ejecutivo a los propios. El coach debe presentar abiertamente al ejecutivo cualquier conflicto de intereses que surja o que pudiera surgir, y debatirlo plenamente con él, tratando de promover siempre el mejor interés del ejecutivo. En caso de que el ejecutivo reciba una compensación por parte de terceros a causa de ese servicio en particular, el coach debe revelarlo al ejecutivo anticipadamente.

Un sentido de congruencia. La congruencia está relacionada con la efectividad del desempeño del ejecutivo; la falta de dicho sentido de congruencia se verá reflejada en reacciones tales como fatiga, estrés y cansancio emocional del ejecutivo, debido a que tanto su comportamiento como sus emociones están en función de las reglas laborales y sociales, a través de las cuales el individuo responde a los eventos externos. Estas respuestas, a su vez, determinarán la experiencia emocional y finalmente el comportamiento del ejecutivo. Es precisamente este comportamiento del ejecutivo el que necesita adaptarse para poder estar alineado y tener congruencia con las demandas externas que establece el sistema empresarial y de negocios. Esta alineación coadyuvará a mejorar el estilo de liderazgo del ejecutivo, y fricciones innecesarias, improductivas e insanas, entre las demandas externas del ámbito de negocios y la dinámica interna del ejecutivo podrán ser evitadas. Por otra parte, no obstante que exista una excelente congruencia, la resistencia al cambio puede surgir cuando no es posible responder a nuevas situaciones debido a no tomar en cuenta las influencias externas.

El trabajo con las emociones. El coach necesita entender y manejar la interacción entre los pensamientos y los sentimientos del ejecutivo. El objetivo final es ayudar al ejecutivo a remodelarse a sí mismo para que logre ser congruente con las demandas del negocio. La manera de lograrlo es enseñándole a adaptarse.

La estructura del modelo es posible apreciarla en la figura 25.

El modelo.

Este modelo de CE se divide en cinco etapas:

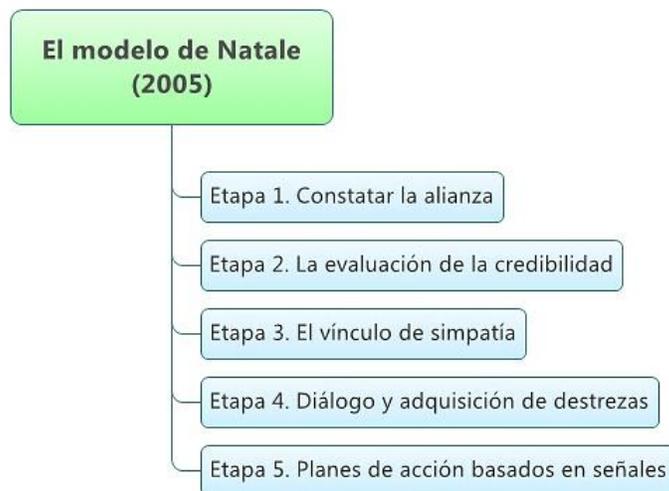


Figura 25. El modelo de Natale (2005).

Etapa 1. Constatar la alianza. Esta etapa consiste en la redacción de la hoja de ruta del proceso y la eliminación de la resistencia del ejecutivo.

Para prevenir o evitar la resistencia por parte del ejecutivo a recibir coaching, en esta etapa el ejecutivo necesita conocer la causa por la cual es incorporado el coaching. Aunque pudieran existir diversas razones para

ello, el ejecutivo necesita entender dichas razones, y también necesita saber cuál será la dinámica del proceso de coaching, así como los elementos involucrados en éste.

Una manera de constatar la alianza es estipulando aquellos asuntos que serán de carácter privado y aquellos que serán públicos, en materia de confidencialidad, metodología, control del proceso y objetivos generales. Asimismo, es necesario exponer aquellos acuerdos entre el coach y los demás involucrados. Otra es ganando créditos; lo cual puede ser logrado cuando el coach demuestra ser de confianza, capaz de comprender la situación y a las personas, y competente para ayudarlas.

Etapa 2. La evaluación de la credibilidad. Durante esta etapa, el entrenador muestra al ejecutivo sus antecedentes y éste último percibe que el entrenador puede ser beneficioso.

A lo largo de la relación de coaching, el coach necesitará ganar credibilidad ante el ejecutivo debido a que a este último le interesa el impacto que el coaching tendrá en él, así como preservar el control que ha tenido durante el desempeño de su trabajo, el cual se ve comprometido con la llegada de un coach.

Para que el coach gane credibilidad es necesario que demuestre ser un profesional calificado en el área de especialización relevante para el trabajo del ejecutivo. Es por ello que el coach será examinado por el ejecutivo en aspectos tales como su perfil profesional, su experiencia y certificación. Es en esta etapa durante la cual el coach tiene que enfrentarse a diversos retos en materia del comportamiento del ejecutivo. El coach necesitará contar al ejecutivo una historia acerca de su experiencia pasada, para permitirle juzgar si el coach es realmente una persona capacitada y con experiencia especialmente en el área organizacional, debido al contexto de negocios en el que la relación de coaching se desenvuelve. De igual manera, el coach necesita esclarecer al ejecutivo cuál será la naturaleza de la intervención, el método a usar y los detalles operacionales.

Etapa 3. El vínculo de simpatía. Durante esta etapa, el ejecutivo compara su estilo preferido con el estilo del coach y decide si le gusta o no. Es posible establecer el vínculo de simpatía cuando el estilo y preferencias laborales del ejecutivo se asemejan con los del coach, y cuando existe credibilidad de la experiencia y la certificación profesional del coach.

En esta etapa el ejecutivo se forma una conceptualización del coach mediante la medición de diversas variables, tales como el conocimiento que el coach demuestra tener, el enfoque de negocios, la orientación al logro de objetivos, el método y la estructura que utiliza y la impresión que éste haya reflejado en el ejecutivo de ser alguien en quien se puede confiar. En contraste, también es posible que el ejecutivo busque algo nuevo y diferente.

Hablar acerca del tipo de relación que se desarrollará permite tanto al coach como el ejecutivo conocerse uno al otro, así como esclarecer detalles referentes al proceso de coaching y al ambiente en el que se desarrollará dicha relación.

Etapa 4. Diálogo y la adquisición de destrezas. En esta etapa el coach integra las emociones del ejecutivo dentro del proceso de coaching con el propósito de prepararlo para el cambio, y concluye con la auto-

conciencia del ejecutivo a través del descubrimiento, el análisis, la verificación y la aplicación. El coach necesitará trabajar inteligentemente con las emociones del ejecutivo, integrándolas dentro del proceso de coaching y así lograr detectar la manera en que el ejecutivo da uso a sus emociones a través de las cuales dirige y justifica su comportamiento. El diálogo y la práctica facilitan que el ejecutivo adquiera conciencia acerca de aquellas reacciones automáticas, y adquiere la oportunidad de escoger de manera libre como reaccionar ante las circunstancias de manera beneficiosa.

Esta etapa llega a su conclusión con la demostración de la autoconciencia del ejecutivo, la cual se conquista cuando el ejecutivo es capaz de darse cuenta de la manera en que piensa y la forma en que sus pensamientos inducen sus reacciones físicas, emocionales y de comportamiento.

Etapa 5. Planes de acción basados en señales. En esta etapa tanto el coach como el ejecutivo determinan cuáles son las necesidades futuras y delimitan tanto las acciones como su tiempo de ejecución.

Los planes de acción tienen la finalidad de trazar aquellas acciones que el ejecutivo necesita realizar, así como del momento en que deba hacerlas. Es conveniente plasmar estos planes con base en la evidencia encontrada respecto a los pensamientos y el comportamiento del ejecutivo que necesitan modificarse. Ello permitirá al coach tener un control sobre aspectos cognitivos y de comportamiento del ejecutivo, que le facilite dar seguimiento a dichas acciones y usar rutas alternativas en caso de ser necesarias.

Comentarios y sugerencias.

En primera instancia, es meritorio remarcar lo que el autor dice acerca de la relación de coaching: la alianza comienza, pero nunca termina.

En este modelo, el enfoque psicológico o terapéutico destaca ya que el autor busca cambiar el comportamiento externo, así como entender y cambiar aquellos mecanismos mediante los cuales el ejecutivo sostiene su comportamiento.

Respecto al tema de conflicto de intereses, se puede apreciar la importancia que tiene el manejo inteligente de la información por parte del coach. Por su propio beneficio, y para facilitar el proceso de coaching, el coach necesita tener claro cómo manejar dicha información con ética. Por ello resulta primordial establecer dicho código de ética dentro del acuerdo para el trabajo.

Finalmente, cabe señalar la importancia que tiene la experiencia del coach en materia de negocios y empresas, para tener algo relevante que ofrecer en un contexto empresarial.

El modelo de Passmore (2007).

Antecedentes.

En vez de adoptar el enfoque psicológico, este modelo ha sido elaborado a través de diversos enfoques basados en evidencias, fusionado de tal manera que cubra con las necesidades del CE para directores de empresas, a quienes este modelo está dirigido. Es por ello que dicho enfoque puede ser descrito como un enfoque integral.

Este modelo trabaja en múltiples niveles: de comportamiento, cognitivo e inconsciente. En el entendimiento de que el nivel inconsciente es aquella parte de la mente de una persona en la cual existen pensamientos y sentimientos que dicha persona no sabe que tiene. También es un modelo lineal de coaching, que consiste en seis etapas, las cuales transcurren de tal manera que es difícil determinar en qué punto termina y comienza cada una. El coach es capaz de avanzar o retroceder entre las diversas etapas, en función del momento y de las necesidades, debido a que este modelo trabaja en función de los cambios observados en el ejecutivo, así como de la manera particular e intuitiva en que éste responde.

Elementos clave.

La excelente relación entre el coach y el ejecutivo. Un factor clave que coadyuva al progreso del ejecutivo, así como a un buen desarrollo de este modelo durante la práctica del coaching, es la construcción de una excelente relación entre el coach y el coachee. El autor sostiene que el desarrollo y el mantenimiento de una buena relación a lo largo de la relación de coaching es crítica. Esta relación exige respeto mutuo y confianza antes de que el trabajo en asuntos más profundos pueda comenzar.

La inteligencia emocional del coach. El papel de la inteligencia emocional enfocada a la mejora del rendimiento en el trabajo es de gran importancia, debido a que aquellos quienes tengan una alta inteligencia emocional tienen una mayor probabilidad de poder formar y mantener relaciones eficaces. Es por ello que el coach debe estar alerta, de manera consciente, a aquellos límites y códigos que imponga el contexto cultural en el cual tanto el coach como el ejecutivo se desenvuelven, los cuales pueden ser de carácter ético, legislativo u organizacional.

El enfoque colaborativo. Durante el desarrollo de este modelo de coaching, y su progresivo ajuste a la situación actual, toma lugar una transición que va de un estado de discusión acerca de los problemas, así como de un estado de incertidumbre por parte del coachee ante el cambio, a un enfoque totalmente colaborativo, en donde el coachee ha superado esa incertidumbre y ha adoptado una visión de cambio. A través de este nuevo enfoque el coach es visto como un aliado del ejecutivo, en vez de ser visto como un experto con autoridad de dar consejo, quien resolverá todos los problemas.

La consejería. La consejería es una manera de ayudar al ejecutivo a sobreponerse a los miedos irracionales; y a su vez permite al coachee obtener gradualmente una autoconsciencia, y cambiar sus ideas.

La visualización. El proveer al ejecutivo con el espacio y la oportunidad para reflexionar acerca de aquello que pudiera estar interponiéndose en su camino, y que pudiera estar evitando que realice de manera exitosa sus tareas, incrementará consecuentemente su desempeño y la probabilidad de que el ejecutivo pueda completar sus tareas con éxito.

El monitoreo. El coach debe fomentar en el ejecutivo el hábito de monitorear sus propios pensamientos y ponerlos continuamente en tela de juicio; preferentemente con ayuda de una idea, o una manera de pensar predefinida, con la cual contrastar tales pensamientos.

La estructura del modelo es posible apreciarla en la figura 26.

El modelo.

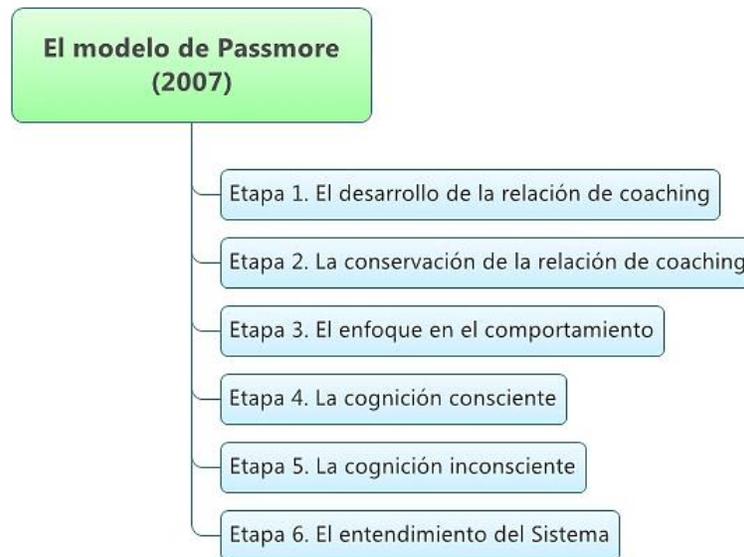


Figura 26. El modelo de Passmore (2007).

Etapa 1. El desarrollo de la relación de coaching. Antes de poder comenzar a trabajar con el ejecutivo en asuntos de carácter profundo, es necesario que el coach construya una relación de tipo terapéutica con el ejecutivo; la cual demanda el respeto mutuo y la confianza. Además, el coach necesita fomentar la continua construcción de dicha relación, así como mantener la confianza y el respeto del ejecutivo.

Para que una alianza del tipo terapéutica pueda tomar lugar, es necesario que cuente con diversos elementos, los cuales, cabe señalar, son importantes tanto en este tipo de alianza como en cualquier trabajo con individuos dentro del ámbito de la consultoría. Dichos elementos son críticos para ayudar a construir la relación de coaching, entre el coach y el ejecutivo, los cuales se mencionan a continuación:

- El coach necesita mantener una imagen positiva de sí mismo.
- Creer en el ejecutivo. Admiración y respeto positivos para el coachee
- La habilidad del coach de mostrar constante empatía
- El coach necesita actuar abierta y honestamente en su relación con el coachee
- El enfoque en satisfacer las necesidades del coachee

Etapa 2. La conservación de la relación de coaching. Para mantener la relación de coaching en buenas condiciones, es necesario que el coach haga uso tanto de la inteligencia emocional como de aspectos relacionados con la psicología. Sin este esfuerzo para mantener la relación de coaching en buen estado, será difícil lograr un progreso orientado al cambio del ejecutivo.

Para lograrlo, el coach necesita prestar atención a tres aspectos importantes:

a) sus propias emociones y su comportamiento, b) las emociones y el comportamiento del ejecutivo y c) la necesidad que tiene el coach de manejar sus emociones y adaptar su comportamiento apropiadamente en situaciones donde existe gran apertura personal.

Estas dos etapas, mantienen unida la relación de coaching y proveen un ambiente seguro en el cual tanto el coach como el ejecutivo pueden trabajar en colaboración conjunta.

Etapas 3. El enfoque en el comportamiento. A través de esta etapa se busca lograr el cambio en el comportamiento del ejecutivo. Dicho cambio es logrado mediante el desarrollo de habilidades de planeación y resolución de problemas del ejecutivo; asimismo, es necesario enfocarse en el comportamiento y las actitudes del ejecutivo que difícilmente son percibidos, y la manera en que estos son adaptados, para que, con el estímulo apropiado, el cambio de comportamiento pueda ser logrado.

Etapas 4. La cognición consciente. La cuarta etapa se basa en la intervención de coaching de tipo cognitivo-conductual, en donde aquellos comportamientos perceptibles del ejecutivo deben ser explorados y analizados para ser relacionados con los patrones cognitivos del ejecutivo.

El concepto central de esta etapa es alentar al ejecutivo a identificar las creencias irracionales que él tenga, para luego ayudarlo a ponerlas en tela de juicio. Tal proceso es apoyado a través de una amplia gama de técnicas de comportamiento cognitivo-conductuales y racional-emotivos utilizados en la consejería. Tiene la finalidad de que el ejecutivo gane una mayor comprensión de la relación que existe entre sus pensamientos y su comportamiento.

El coach debe comenzar por identificar aquellos patrones de pensamientos irracionales, que no tienen justificación en los hechos, y que pudieran impedir un buen desempeño del ejecutivo; tales pensamientos irracionales pudieran ser, por ejemplo, juicios rigurosos sobre sí mismo o juicios acerca de sus capacidades actuales o futuras. Éste es un proceso dinámico de cambio y colaboración entre el coach y el ejecutivo, enfocado en dar soluciones y lograr un objetivo mutuamente acordado. Asimismo, busca dar al ejecutivo la capacidad de actuar de forma independiente en el futuro.

Etapas 5. La cognición inconsciente. El objetivo del coach en esta etapa es profundizar en la concientización del ejecutivo respecto a cuáles son aquellas raíces motivacionales y emocionales de sus pensamientos que le impiden desempeñarse de manera efectiva; ya que estas son las fuerzas motrices fundamentales que dan forma a la conducta del individuo.

En esta etapa son utilizadas técnicas provenientes del campo de la psicología, como por ejemplo la entrevista motivacional y la identificación de las debilidades de los argumentos en contra del ejecutivo, que permiten explorar aspectos inconscientes de la motivación y dan la pauta para que el coach ayude al ejecutivo a construir argumentos enfocados a facilitar el cambio.

Etapa 6. El entendimiento del Sistema. En esta última etapa es acerca del entendimiento que el ejecutivo adquiere tanto del entorno como del contexto cultural.

La labor del coach es ayudar al ejecutivo a entender el amplio sistema en el que ambos interactúan, y cómo éste influye en el comportamiento tanto del ejecutivo como de aquellos compañeros de trabajo que le rodean. Para ello el coach necesita recabar los puntos de vista, pensamientos y opiniones de estos individuos de tal manera que coadyuven en el proceso de coaching para ayudar al ejecutivo a trabajar apropiadamente dentro de los límites de la legislación y regulación, así como de las convenciones culturales que guían y delimitan su comportamiento.

Comentarios y sugerencias.

Este modelo hace un uso extensivo de diferentes técnicas y herramientas provenientes principalmente del área de la psicología y la consultoría, adaptándolas, algunas veces, a las necesidades de la intervención de coaching durante la incorporación, y otras de manera directa como variables clave para facilitar la práctica del CE. Asimismo, busca el cambio a través de herramientas provenientes de la teoría psicológica.

El aporte de este modelo al CE es de gran relevancia en aquellos elementos en que se enfoca, y aunque el autor menciona que este modelo es integral y con un enfoque empresarial, deja de lado algunos elementos básicos inherentes de una intervención con un enfoque organizacional al dar más peso a aspectos psicológicos.

Para la práctica del CE a través de este modelo, queda claro que es necesario buscar un cambio de pensamiento del ejecutivo, o en otras palabras un cambio de paradigma. Ello implicaría ciertos roces ya sea de ideologías o pensamientos que indudablemente generarán una resistencia por parte del ejecutivo al cambio. Dicha resistencia no es tomada en cuenta en este modelo, sin embargo, sí prevé una manera de facilitar dicho cambio de paradigma a través del trabajo con el individuo, para ayudarlo a entender de una mejor manera las consecuencias de sus acciones y realizar un proceso de pensamiento más racional acerca de las ventajas y desventajas de su comportamiento, lo cual nuevamente es una técnica adoptada del enfoque psicológico.

El autor destaca que el ejecutivo adquirirá confianza en el coach conforme se desarrolla el proceso de coaching, y el objetivo es que el coach sea percibido como un aliado del ejecutivo en vez de un experto en cuyas manos se pone el ejecutivo. Dicha confianza generará un sentido de compromiso y de colaboración. Lo anterior permite percibir que un acuerdo formal inicial para la colaboración tal vez podría no generar un compromiso verdadero sino un simple sentido de apuesta a ver qué cosas buenas resultan.

El modelo de Gray (2014).

Antecedentes.

El propósito primario de este modelo es reforzar el bienestar, mejorar el desempeño y facilitar el cambio tanto del individuo como de la organización, debido a que se alinea con la actitud positiva y la manera objetiva de pensar y tomar decisiones inculcados en los campos de coaching, la salud y, de manera general, en iniciativas para el bienestar; a su vez combina

Este modelo fue desarrollado y refinado a través de ciclos reiterativos reflexivos durante los cuales diversos coaches identificaron las maneras en que el modelo podría usarse en la práctica. Por ello, es bastante genérico y puede ser usado en diferentes áreas de especialización del coaching, tales como el CE, coaching de vida e identidad, y eco-coaching. Durante las pruebas realizadas, este modelo de coaching salutogénico fue útil en el manejo de patrones de conducta constructivos y destructivos.

Intrínsecamente este modelo tiene un enfoque de resolución de problemas, concernientes al desempeño del ejecutivo, en donde se establece, primero, el objetivo o estado deseado, para luego analizar el estado actual y sus diferencias con el estado deseado, y así poder ayudar al ejecutivo a llegar de una situación actual a una deseada. No obstante, Gray (2014) sostiene que el CE involucra fomentar un amplio rango de prácticas “psicológicas” positivas orientadas a mantener el desempeño profesional del individuo.

Para que el ejecutivo pueda ser capaz de navegar por entornos cambiantes y complejos, es necesario que aprenda al mantener el control de sí mismo y de las situaciones, y que desarrolle un sentido de la humanidad. Lo cual está comprendido dentro de la salutogénesis. Mediante la salutogénesis es posible inculcar una mentalidad positiva, con la cual el proceso de CE se vea beneficiado, debido a que coadyuva a desarrollar un sentido de coherencia acerca del estado actual y facilita el regreso del ejecutivo a una sensación de plenitud o "centro primordial".

Para ayudar al ejecutivo a regresar a dicha sensación de plenitud y llevarlo a un estado de verdad, es necesario que el coach le permita visualizar al ejecutivo lo lejos que puede estar de dicho centro primordial mediante el desafío sus supuestos. El estado de la verdad al que regrese el ejecutivo puede resultar en ver cómo nosotros contribuimos a nuestro propio bienestar y descubrir maneras de mejorar dicho bienestar.

Elementos clave.

Desafío a los supuestos del ejecutivo. El ejecutivo pudiese tener paradigmas los cuales le impiden desempeñarse de manera efectiva. Es posible que el ejecutivo pueda visualizar tales paradigmas mediante el desafío sus supuestos.

Trabajo experiencial al aire libre. Este es un nuevo enfoque que combina dos elementos que estimulan cambios profundos en las respuestas personales del ejecutivo hacia su ecosistema natural: el entrenamiento y el trabajo experimental al aire libre; los cuales tienen como objetivo final fomentar la salud personal, integral y sostenible; así como explorar la acción personal en términos de sostenibilidad. Este enfoque integra coaching para el desarrollo y la educación, así como métodos terapéuticos y de facilitación con los cuales se busca alinear el bienestar mental, físico y social del ejecutivo con la salud del medio ambiente en el que existe, así como enriquecer la mente del ejecutivo con un sentido de descubrimiento, soporte y esperanza; estimulándolo a pensar más en la interrelación con la naturaleza y su relación con ella. Ello conduce, algunas veces, a verdades incómodas sobre las decisiones que tomamos en nuestra vida diaria, las cuales podrían distraer al ejecutivo y evitar que sea proactivo y positivo acerca de la propia capacidad para influir en uno mismo y en los demás.

Proactividad. Es necesario que el ejecutivo desarrolle un estado psicológico positivo, que le permita darse cuenta de que cualquier persona puede actuar para cambiar e influir en la situación actual. Por su parte, el coach debe promover la confianza en el ejecutivo para esforzarse en convencer a los demás de que necesitan incrementar su eficiencia y sostenibilidad.

Resiliencia. La confianza que el coach promueva al ejecutivo para esforzarse en ser proactivo, es un capital psicológico positivo que desarrolla la resiliencia del ejecutivo, necesaria para alcanzar el éxito.

La salud del ejecutivo. En este modelo, son incorporadas técnicas del eco-coaching y eco-salutogénesis cuya finalidad es la de promover la salud del ejecutivo y los beneficios que esta conlleva; lo cual tiene la posibilidad de facilitar nuevas formas de trabajo, que propiciarán un mayor desarrollo de las acciones sustentables para la salud.

Reducción de estrés. La salutogénesis, como un modelo dentro del coaching de vida, ha probado ser útil para reducir el estrés y ayudar a los ejecutivos a ganar el control de su propia vida.

Sentido de coherencia. El ejecutivo puede desarrollar un sentido de coherencia con el mundo, debido a que los valores y creencias están en el centro primordial de cada individuo. Tal sentido de coherencia puede ser desarrollado en el ejecutivo, al inculcarle la confianza en sí mismo de tener el control de las situaciones, ya sean nuevas o desafiantes; lo cual le permitirá ganar control de los acontecimientos y desarrollar estrategias de trabajo fiables que lo lleven a obtener los resultados deseados.

Los componentes de este sentido de coherencia son:

- **Comprensibilidad.** Es la creencia que tiene el ejecutivo de ser capaz de comprender los acontecimientos en su vida, así como predecir, de manera razonable, determinados resultados en el futuro.
- **Capacidad de administración.** Es la creencia que tiene el ejecutivo de contar con las habilidades, la capacidad, el apoyo y los recursos necesarios para gestionar eventos y hacerse cargo de las cosas dentro de su control.
- **El significado.** Es la creencia que tiene el ejecutivo de que las cosas en la vida son interesantes y satisfactorias, por lo que los acontecimientos de la vida realmente valen la pena y que no hay una buena razón o propósito para preocuparse por lo que ocurre.

Diagnóstico del ejecutivo. Es importante determinar los valores y creencias del ejecutivo, ya que estos hablan acerca de la vida del ejecutivo, de su percepción del mundo y su estilo en la toma de decisiones. Debido a que las personas que utilizan sus fortalezas tienen una mayor probabilidad de alcanzar sus objetivos, es necesario diagnosticar las fortalezas del ejecutivo, así como encontrar maneras de medir y evaluar de forma fiable los cambios que éste tenga a través del tiempo.

La estructura del modelo es posible apreciarla en la figura 27.

El modelo.

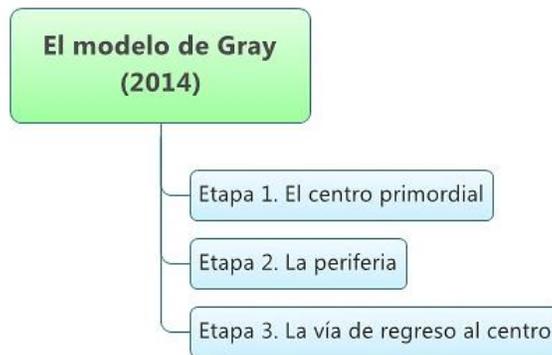


Figura 27. El modelo de Gray (2014).

El modelo está estructurado en un proceso de tres pasos, cuya finalidad es localizar el centro primordial del ejecutivo y trazar un camino de vuelta a este, así como identificar factores que permitan alertar al ejecutivo cuando se encuentre en la periferia de dicho centro.

Etapa 1. El centro primordial. El centro primordial representa el "mejor yo" del ejecutivo, el cual es el estado deseado que el cliente desea alcanzar.

Etapa 2. La periferia. En esta etapa el ejecutivo necesita ser alertado de que algo está mal con el camino que ha elegido.

Etapa 3. La vía de regreso al centro. En esta etapa, es diseñada la "vía" que lleva al ejecutivo de nuevo a su centro primordial, y el ejecutivo se da cuenta de su potencial.

Comentarios y sugerencias.

Este modelo de CE propuesto es un modelo nutrido por la experiencia de expertos en diferentes áreas del coaching, como lo son el coaching de vida, el eco-coaching y el CE. Es por ello que pareciera que la esencia verdadera de este modelo es la del coaching de vida, combinado con un enfoque de la salutogénesis, que es aplicado a ejecutivos, sin ser meramente CE.

El modelo fue construido a través de ciclos iterativos de análisis durante diversos casos de estudio, con base en diversos enfoques tales como el cualitativo, el experimental, el reflexivo y el psicológico; Incorpora técnicas del coaching de vida enfocadas al bienestar tanto físico como emocional del individuo; y tiene finalidad de lograr un sentido de coherencia entre el desempeño del ejecutivo y su bienestar.

El artículo de investigación referente a este modelo de CE no detalla con claridad los pasos necesarios a seguir en cada una de las etapas de este modelo, sino que presenta tres estudios de caso diferentes y el respectivo procedimiento llevado a cabo, junto con los elementos involucrados en cada caso. Cada uno de los estudios en los cuales este modelo fue diseñado y probado, está orientado a una determinada especialidad de coaching y el

modelo es probado por diferentes coaches dentro de su área de práctica profesional, con un tamaño de muestra diferente para cada caso. A través de dicha práctica, este modelo fue construido, probado y rediseñado.

De igual manera, una serie de herramientas enfocadas al bienestar y la salud del ejecutivo son presentadas por el autor, que a mencionar fueron el uso de una “estructuración de ideas” en el primer estudio, “discusiones reflexivas y enfoques conscientes” en el segundo estudio y “cuestionamiento y reflexión” en el estudio de tres, cuyo procedimiento y técnicas de ejecución, detallados, omite presentar; lo cual deja claro que sólo un especialista en el área de la psicología podría conocer con precisión el uso adecuado de dichas herramientas. La prueba del modelo de coaching salutogénico no incluyó su comparación con otros modelos o procesos, sino que este estudio tuvo la finalidad de identificar si el modelo salutogénico realmente funcionaba en la práctica.

Uno de los hallazgos más notables de este estudio base que ayudó a la elaboración de este modelo fue que algunos ejecutivos pueden estar demasiado lejos de su centro primordial, debido tal vez a causa de graves problemas de salud o traumas de la vida, en cuyos casos un enfoque gradual podría adoptarse para permitir a los ejecutivos convertirse en su 'mejor versión de sí mismos, lo cual permite apreciar el enfoque psicológico que tiene este modelo.

Resultados del análisis cualitativo.

Se aprecia que algunos modelos no dan cobertura al desarrollo de toda la organización a través del CE, no obstante, sí realizan un diagnóstico general. Al conocer la problemática que dicho diagnóstico revela, y no intervenir en ella, es como resolver un problema a medias, o sin el enfoque holístico.

Aquellos modelos en los que un enfoque psicológico es usado, así como aquellos modelos en los que no existe distinción entre las diferentes relaciones de apoyo, dan la pauta para que el coach imprima su esencia en el desarrollo del ejecutivo, al momento de proveer recomendaciones particulares. Y esta es una práctica que no pertenece al campo del coaching.

Existe una relación muy clara entre buscar generar una cultura de coaching y la búsqueda de resultados permanentes y continuos. Aquellos modelos cuyo enfoque es el psicológico, parecen dar por hecho que las necesidades de desarrollo del ejecutivo caen dentro del ramo de esta disciplina, y que a través de este enfoque puede darse solución a la problemática compleja del ejecutivo. También, de manera inherente, dejan a un lado el enfoque holístico; esto es, que no toman en cuenta la interrelación y sus efectos del ejecutivo con todo el sistema organizacional. Aquellas intervenciones en las cuales se da una remarcada atención a la percepción que el cliente individual tiene de sí mismo, tienen una inclinación o tendencia hacia un enfoque clínico o psicoterapéutico.

Joo (2005) menciona que “Un mayor autoconocimiento que lleve a un cambio en el comportamiento tendrá un impacto positivo en el éxito individual, especialmente en la satisfacción psicológica”. En este enfoque, los resultados no están en función de metas ni de objetivos, sino en función de los avances graduales en el autoconocimiento y la mejora del individuo, y por ende tienden a ser intervenciones que dan resultados a largo

plazo. Es por ello que calcular el retorno de la inversión del coaching es una tarea totalmente subjetiva, ya que es una tarea compleja identificar el efecto que tuvo en la totalidad del sistema el desarrollo logrado del ejecutivo. A ello se añade la falta del seguimiento y de la implantación de una cultura de coaching.

Un resumen de los resultados de este análisis cualitativo es mostrado en la figura 28.

Características de los modelos		Autores									
		Kiel 1996	Saporito 1996	Giglio 1998	Kilburg 2000	Joo 2005	Natale 2005	Passm... 2007	Sherin 2007	Gray 2014	
Duración	Corta duración de la intervención								x	x	22%
	Mediana duración de la intervención		x	x		x					33%
	Larga duración de la intervención	x		x	x		x	x			56%
Referente al ejecutivo	Elabora un diagnóstico del ejecutivo	x	x	x	x	x	x		x	x	89%
	Concientiza al ejecutivo y lo invita a la reflexión	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100%
	Realiza un acuerdo formal para el compromiso	x	x	x	x	x	x		x		78%
	Define las expectativas que se tienen del ejecutivo		x	x	x	x	x		x		67%
	Da importancia a la resiliencia del ejecutivo			x		x				x	33%
	Desarrolla habilidades de liderazgo del individuo		x	x			x			x	44%
Referente a los medios	Incorpora la retroalimentación grupal constante	x	x		x	x	x				56%
	Busca tanto el desarrollo del individuo como el organizacional	x	x	x		x	x				56%
	Busca un cambio gradual	x		x	x	x	x	x	x	x	89%
	Busca el D.O. a través del desarrollo del ejecutivo	x		x	x	x	x				56%
	Trabaja a los niveles individual y grupal	x	x	x		x				x	56%
	Insta al trabajo en equipo		x	x		x					33%
	Busca lograr una cultura de coaching		x	x							22%
Factores clave	Incorpora recomendaciones por parte del coach		x		x	x		x	x	x	67%
	Provee un ambiente seguro para el proceso de coaching			x	x			x			33%
	Destaca la importancia de la confidencialidad				x	x	x				33%
	Busca construir buenas relaciones entre el coach y el ejecutivo			x		x	x	x			44%
	Prevé la resistencia al cambio	x	x	x	x		x				56%
	Busca resultados permanentes y continuos		x	x			x	x	x		56%
Estructura del método	Elabora un diagnóstico organizacional		x	x	x	x				x	56%
	Enfocado al logro de objetivos		x	x	x	x	x	x	x	x	89%
	Define estrategias o rutas de acción para lograr los objetivos		x	x	x		x		x		56%
	Hace uso indicadores de desempeño		x		x		x				33%
	Lleva a cabo monitoreo y control		x				x	x	x		44%
	Usa herramientas de apoyo	x	x		x	x	x	x			67%
	Formalización del conocimiento				x	x					22%
Enfoque del modelo	Prepara al comité ejecutivo para dar coaching		x	x							22%
	Tiene un enfoque de sistemas	x	x	x		x					44%
	Tiene un enfoque de planeación		x	x			x	x			44%
	Tiene un enfoque clínico (psicoterapia)	x			x		x	x	x	x	67%
	Tiene un enfoque de desarrollo organizacional	x	x	x		x	x				56%
	Hace distinción entre las diferentes relaciones de apoyo				x	x					22%
		40%	69%	71%	57%	63%	63%	34%	34%	31%	

Figura 28. Características principales de los modelos de CE.

5. Elaboración del Modelo de CE

Este modelo de CE (véase la figura 29) es formulado en función de la base metodológica de esta investigación y da continuidad a ésta al centrarse en la etapa de instrumentación de la solución, que pertenece al subsistema planeación; recordando que éste último consta de tres subsistemas: 1) el diagnóstico, 2) la prescripción y 3) la instrumentación de la solución. Este modelo, y el análisis de contenido que le antecede, forman parte de la instrumentación de la solución. El subsistema control, que consta de la implantación, la evaluación y la adaptación, es un sistema presente a lo largo de todo el proceso de conducción, y por ende corresponde, también, a la aplicación del modelo de CE, para evaluar y adaptar su funcionamiento; lo cual queda como tema para estudios futuros.

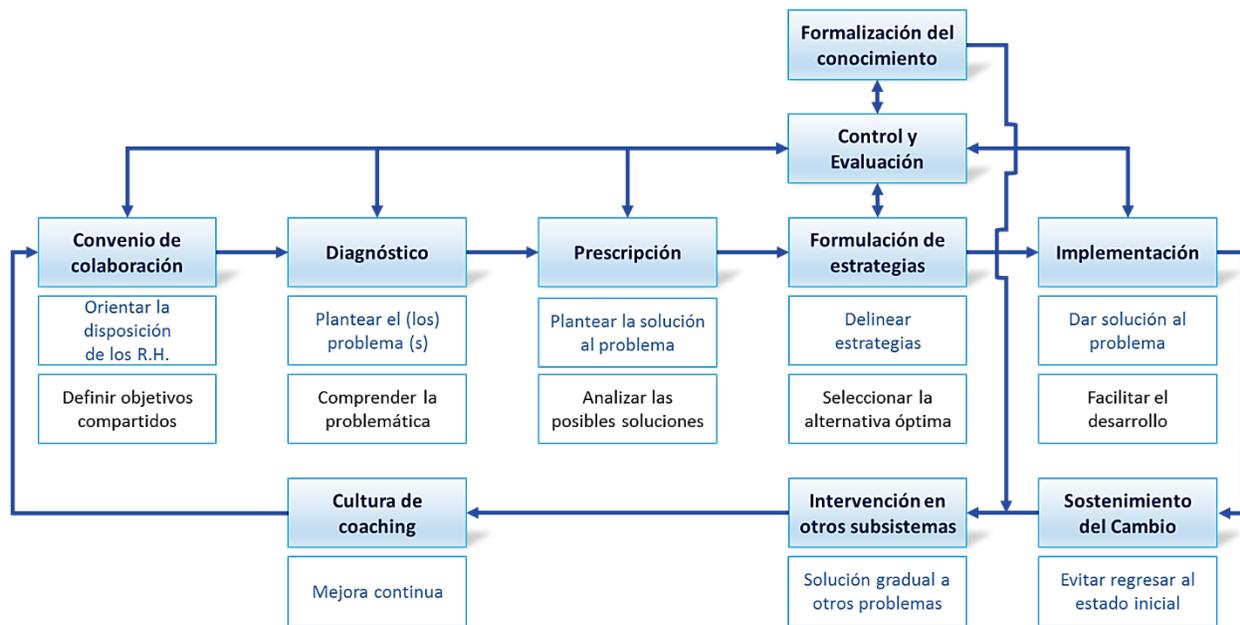


Figura 29. Modelo de CE soportado por el paradigma de la planeación.

Este modelo adopta la visión de Passmore (2007), quien proporciona una invitación para trabajar de manera ecléctica, mezclando herramientas y técnicas de metodologías, pero conservando el objetivo principal del CE: mejorar el desempeño del ejecutivo, en el lugar de trabajo, y posteriormente de la organización en su conjunto. En este sentido, la visión para la práctica de este modelo adopta los supuestos formulados por Herrscher y Ackoff (2003) para la definición de las propiedades de un sistema (mostradas en el capítulo 2); así, para intervenir en la organización y ayudar al ejecutivo, es necesario que ésta sea analizada de forma holística y comprendida como un sistema.

El subsistema instrumentación de la solución comprende diversos tipos de planeación: normativa, estratégica, táctica, operacional y de recursos. Su objetivo es transformar la solución del problema en planes que incluyen objetivos, políticas, metas, programas y proyectos; éstos se tendrán que ver reflejados a lo largo de las diferentes etapas del modelo de manera jerárquica. Así, mediante la planeación, ha sido posible crear un modelo

de CE estructurado y enriquecido con ayuda del enfoque de sistemas, pero sin hacer de éste un modelo complejo y difícil de implementar. Esta es entonces, la base metodológica necesaria para lograr un proceso de coaching holístico, con un enorme sentido práctico y directamente relacionado con las problemáticas del desempeño organizacional y la efectividad individual.

5.1 Etapas

Convenio de colaboración.

Los objetivos de esta etapa son los mostrados en la figura 30.

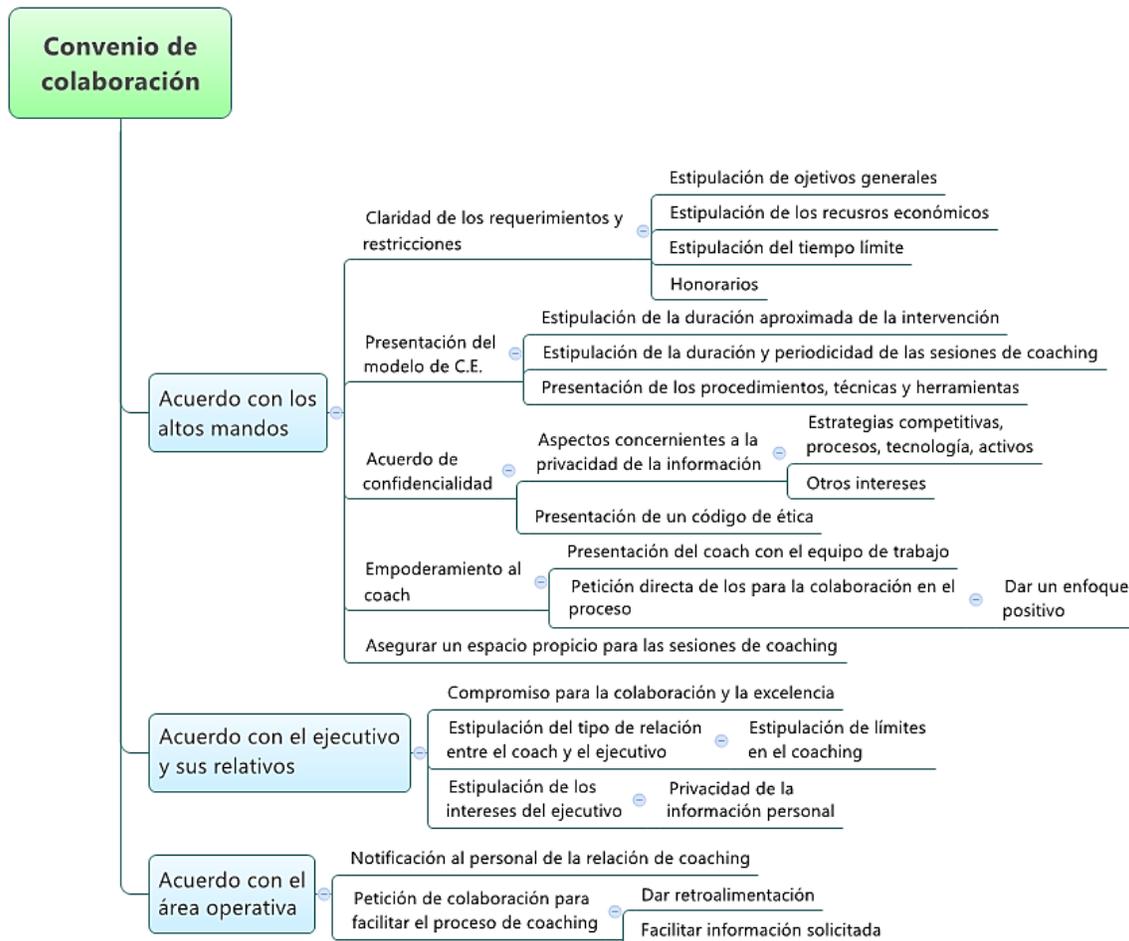


Figura 30. Convenio de colaboración.

Para Kilburg (2000), antes de comenzar el proceso de CE debe realizarse un acuerdo formal para la colaboración y el trabajo, el cual servirá como un escenario para el entendimiento; y en el que se detallan aspectos tales como objetivos, tiempos, confidencialidad, seguimiento, actividades sugeridas, beneficios y las expectativas del cliente; lo cual permite a los líderes influenciar los paradigmas actitudinales, de comportamiento y desempeño (Walker-Fraser, 2011).

Pueden existir diversas razones por las que un ejecutivo necesite coaching, entre las cuales destacan: a) debe desempeñar nuevas funciones ejecutivas y por lo tanto, necesita prepararse y acelerar su transición, b) tiene problemas de desempeño y ha recibido un ultimátum de mejorar, o c) la estrategia de negocios cambió y necesita alinearse a ésta (Natale, 2005). Por ello es importante que el director o gerente de la empresa evalúe el costo-beneficio de proporcionarle coaching a un ejecutivo, y si la experiencia y capacitación que ya se le ha dado a éste amerita destinar recursos para continuar capacitándole.

Durante el primer contacto con el cliente, el coach debe pedir al cliente que describa con claridad cuáles son sus requerimientos de desarrollo, y los recursos y el tiempo límite con el que cuenta para hacerlo. Ello tiene un sentido ágil, en el cual se usan el tiempo y los recursos disponibles para lograr los mejores resultados.

A continuación, es necesario presentar al cliente el modelo de CE que guiará la intervención, y brindarle una breve introducción de lo que es el CE, en qué aspectos puede ayudarle, así como las funciones primarias que deberán desarrollarse durante la práctica de éste. El cliente debe conocer con claridad los detalles de cada etapa, ya que este modelo está planeado para intervenir en diferentes subsistemas en la organización y necesita del soporte del área directiva. Por ello, los roles del coach estarán en función de las necesidades del cliente, y éstas tendrán que ser definidas a través del planteamiento de diversas preguntas clave tanto al cliente como al ejecutivo, tales como:

- ¿Necesita usted aprender una nueva habilidad?
- ¿Requiere tener un mejor desempeño en su actual trabajo?
- ¿Requiere prepararse para desempeñar un papel de líder en un futuro cercano?
- ¿Comprende y reconoce sus necesidades?
- ¿Está dispuesto a buscar y a aceptar recibir coaching?
- ¿Está en búsqueda de un confidente para hablar sobre sus asuntos y recibir retroalimentación constructiva antes de actuar?

Por otra parte, el coach debe esperar preguntas por parte del cliente acerca de diversos asuntos, por ejemplo: a) el costo de sus servicios, b) la duración de la intervención de coaching, c) la cercanía geográfica del coach a la empresa, d) el perfil profesional y experiencia del coach, y e) cuáles son algunos casos de éxito y los resultados que ha obtenido.

Debido a la programación y a la orientación a resultados de las empresas, el tiempo que durará la intervención de coaching es un aspecto que el cliente necesita saber. Para implementar este modelo es necesario un mínimo de 6 meses debido al exhaustivo trabajo que exige la etapa de diagnóstico. Por lo cual puede decirse que la intervención de coaching basada en este modelo es de mediana duración, para el primer ciclo de intervención. Los límites de la relación entre el coach y el coachee deben ser establecidos, para que la relación se vuelva predecible y segura para el cliente.

Una vez que las dudas del cliente han sido esclarecidas, y éste ha reconocido su necesidad y disposición de recibir coaching, se procede a cerrar la negociación, en la cual se debe firmar un convenio de colaboración respaldado y aprobado por la alta dirección de la empresa, que oriente la disposición de los RH y en el que se detalle aquello por lo que el cliente está pagando. Éste debe incluir, por supuesto, un acuerdo de confidencialidad y protección de la información.

Como parte del convenio de colaboración, también es necesario que el coach cuente con el empoderamiento que el dueño-director le dé ante el personal de las áreas ejecutiva y operativa.

El convenio de colaboración permitirá esclarecer los problemas y controversias que surjan durante el proceso, ya que brinda un sentido de seguridad acerca de las fronteras de la relación de coaching y garantiza la privacidad y seguridad de la información. El flujo de ésta última deberá ser estimulada por las instalaciones propicias para practicar el coaching, lo cual coadyuva a generar confianza en el ejecutivo y a prever la resistencia al cambio. Dicha resistencia se debe a que probablemente al ejecutivo poco le gustará que el coach, quien posee poca experiencia en el desempeño de las labores específicas de la organización, intente guiarle y romper sus paradigmas; y que además pretenda que ocurra un cambio efectivo en su manera de actuar. Dicha resistencia se acentúa aún más cuando la persona quien recibe coaching es un alto ejecutivo. Pese a ello, la necesidad de cambio de la organización es una constante y sin el proceso de acuerdo para la colaboración, cualquier diagnóstico que se pretenda realizar tiene una alta probabilidad de ser impreciso.

Cabe señalar que la programación del siguiente ciclo de intervención a otros subsistemas de la organización, queda a consideración y responsabilidad del cliente, en el entendimiento de los beneficios de una intervención holística de CE y de la cultura de coaching que el modelo requiere.

El convenio de colaboración con el área operativa tiene el propósito de dejar claro a todos los miembros del personal que el ejecutivo en cuestión recibirá coaching y que es necesaria e importante su colaboración durante este proceso. También, tiene el propósito de servir como un primer acercamiento entre el coach y los miembros de la empresa, lo cual facilitará la colaboración de éstos en el proceso de coaching, para proveer retroalimentación y proporcionar información, por el hecho de haber sido notificados y tomados en cuenta como parte importante de tal proceso.

Diagnóstico.

Los objetivos de esta etapa son los mostrados en la figura 31.

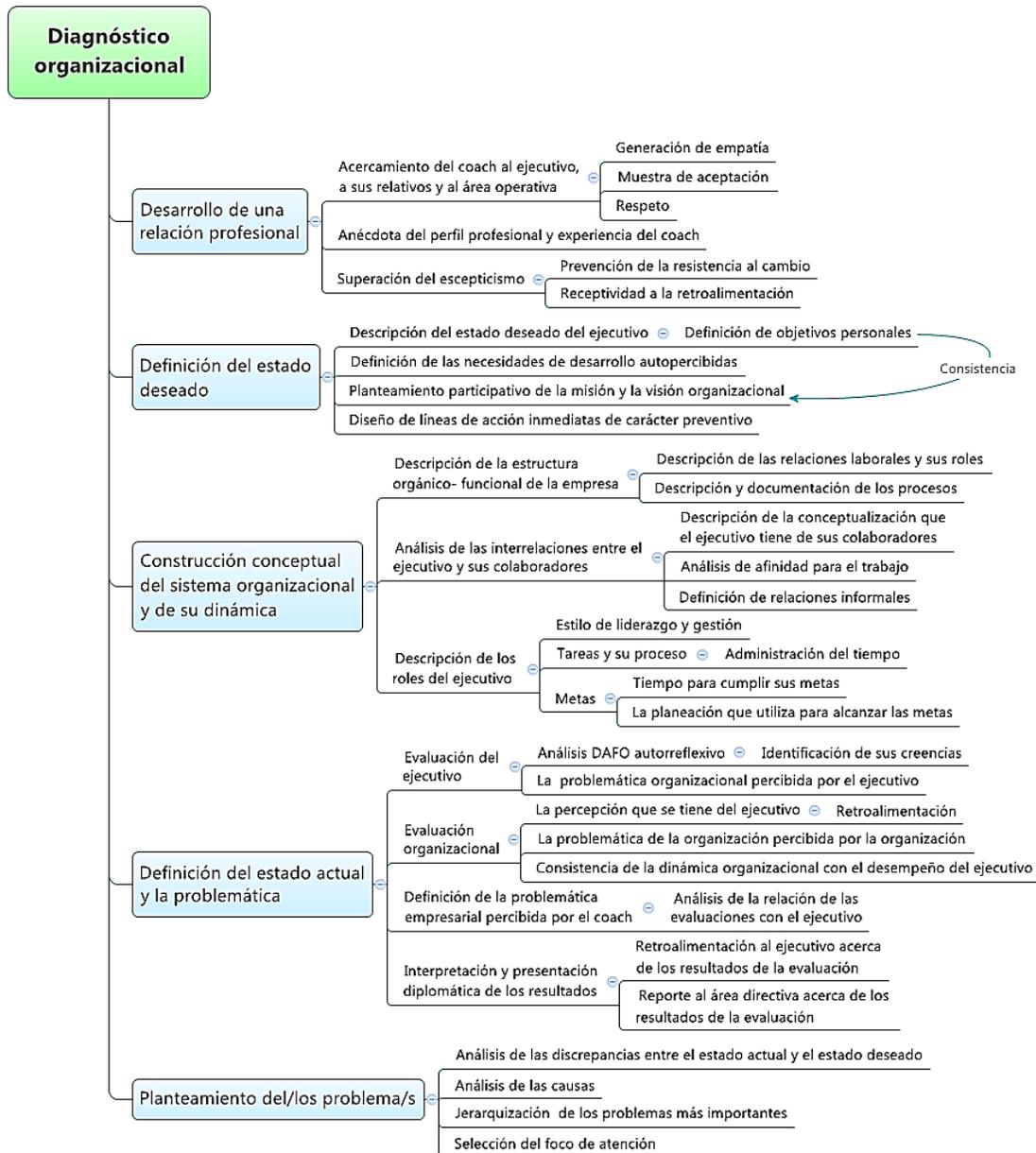


Figura 31. Etapa diagnóstica organizacional.

La estrategia para alcanzar dichos objetivos requiere adoptar la estructura del subsistema diagnóstico de la figura 12, cuyos elementos son: 1) definición del objeto conducido, 2) descripción del estado actual y pasado, 3) elaboración del estado normativo, 4) identificación de las discrepancias y análisis de sus causas, 5) elaboración del estado deseado, 6) desarrollo del pronóstico del sistema, 7) identificación de las discrepancias futuras y análisis de sus causas, y 8) planteamiento del problema.

A través del diagnóstico se busca conceptualizar a la organización como un sistema y definir sus problemas, para poder elaborar soluciones íntegras y efectivas de manera estratégica, y detectar las diversas necesidades organizacionales y las áreas de oportunidad para el desarrollo; también, para evaluar el nivel actual de desempeño de la organización, teniendo en cuenta los objetivos de desarrollo de ésta y del ejecutivo, lo cuales fungen como el nivel de referencia deseado.

Ya que el diagnóstico permitirá identificar los problemas de la organización y su relación con el ejecutivo, debe realizarse primero en el nivel organizacional, para luego realizarse en el nivel individual; es decir, el diagnóstico del ejecutivo. Para tales fines se utilizará el paradigma cibernético para la conceptualización de un sistema, mostrado en la figura 32; éste proporciona una pauta heurística para definir los subsistemas que componen a un sistema y distingue, en cualquier sistema, dos subsistemas principales: el de gestión o control, y el objeto conducido.

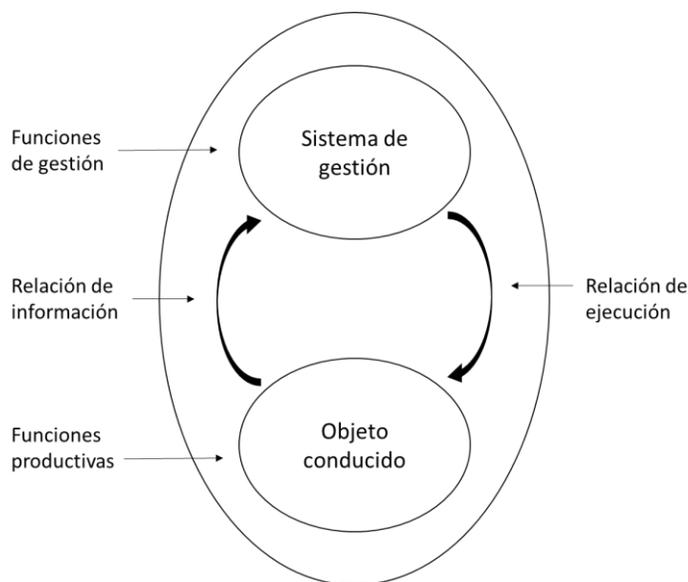


Figura 32. Visualización de un sistema bajo el paradigma cibernético. Adaptada de Gelman (1996).

Según Gelman y Negroe (1982), hay 3 maneras de visualizar los problemas desde el paradigma cibernético: 1) los problemas internos, producidos por el propio proceso de conducción entre el sistema conducente y el objeto conducido, y los problemas externos, que a su vez se dividen en dos tipos: 2) los producidos por la relación del objeto conducido con su suprasistema, con sus subsistemas y con otros objetos, y 3) los producidos por las relaciones entre el sistema conducente con su suprasistema y con otros sistemas conducentes.

Para poder definir el objeto conducido en la intervención de CE, bajo la base metodológica propuesta, es necesario concebir al ejecutivo como el sistema conducente dentro del suprasistema que es la organización; y al área operativa o al personal a cargo del ejecutivo como el objeto conducido. Los problemas internos serán,

entonces, de tres tipos 1) aquellos producidos entre el ejecutivo y aquellos que funcionan como objetos conducidos; por ejemplo, el área operativa. Los problemas externos serán 2) aquellos problemas entre el objeto conducido y la organización, la cual pudiese conformarse, por supuesto, de diferentes áreas y, (3) aquellos problemas producidos entre el ejecutivo y la organización.

Es en los problemas del tercer tipo en los cuales trabaja el CE, ya que busca mejorar el desempeño del ejecutivo. No obstante, es necesario entender la relación que guardan los problemas del primero y segundo tipo con el tercero, para lograr una visión holística y darle relevancia y sentido de coherencia a la intervención de coaching.

Durante esta etapa se revela si realmente hay una falta de aptitud del ejecutivo, o alguna carencia de conocimiento, habilidades y destrezas, y si el ejecutivo tiene problemas de carácter emocional; para lo cual debe ser canalizado con un especialista en este ramo.

En la fase de definición del estado actual de la problemática, es probable que el ejecutivo piense que el problema no radica en él sino en los demás compañeros, por ello es necesario corroborar que el ejecutivo cuenta con todos los elementos necesarios para ser eficaz, lo cual incluye constatar que el desempeño del ejecutivo no está siendo entorpecido por el trabajo de alguien más.

La evaluación organizacional permitirá al ejecutivo, a través de la retroalimentación, contrastar su punto de vista con el del resto de la organización y así lograr un cambio de paradigma apoyado por la autorreflexión. No obstante, es preciso que la retroalimentación provenga de quienes tienen elementos para proporcionarla; es decir, de los involucrados directamente con el ejecutivo en el desempeño de sus actividades laborales (Passmore, 2007).

Para dar solución a los problemas de forma efectiva es necesario que el coach tenga una perspectiva panorámica correcta acerca de la situación problemática actual. Para obtenerla, necesita tener la habilidad de escuchar activamente al coachee a través de una conversación efectiva; ello le permitirá, a su vez, aprovechar al máximo las sesiones de coaching.

Debido a que el coachee pudiera no estar preparado para dialogar, es necesario proveer un ambiente seguro que le facilite compartir sus pensamientos y emociones. A su vez, el coach debe poner atención, durante la conversación, a las señales que indiquen lo que está tratando de decir. También, el coach debe identificar la apertura del coachee a recibir coaching y su necesidad de recibir ayuda.

El CCL (2016) (Centro para el Liderazgo Creativo, por sus siglas en inglés), propone siete técnicas que el coach puede usar para escuchar de manera activa cuando el coachee está listo para identificar los problemas y encontrar soluciones a éstos, las cuales son mostradas como un marco referencial para escuchar de manera activa al coachee y se recomiendan durante la práctica del CE basada en este modelo.: 1) Ser atento, 2) hacer preguntas abiertas, 3) confirmar 4) solicitar aclaraciones, 5) sintetizar puntos clave, 6) Identificar los sentimientos y 7) hacer un resumen.

1. El coachee debe tener una actitud positiva, la disposición de hablar acerca de la situación actual, y programar el espacio de tiempo requerido para tener una conversación enfocada. Durante ésta, el rol del coach es escuchar de manera activa, no interrogar, ni dar consejo o tratar de resolver el problema. Posteriormente, cuando la conversación esté a punto de terminar, debe sintetizar de manera precisa las ideas principales, las preocupaciones y los sentimientos del coachee.

El coach debe esperar antes de responder, para no interrumpir al coachee, terminar su idea o formular las respuestas antes de que haya terminado. Para lo cual también es necesario que esté consciente de su lenguaje corporal.

2. Las preguntas abiertas facilitan que el coachee auto-reflexione y resuelva problemas, en vez de justificar o defender una posición, o tratar de suponer la respuesta correcta.

3. Las preguntas a fondo invitan a una respuesta reflexiva por el coachee y mantienen el espíritu de colaboración. Algunas de estas preguntas pueden ser: ¿qué cosas has intentado hacer específicamente? ¿le has preguntado al equipo cuáles son sus principales preocupaciones? ¿los demás están de acuerdo en que hay problemas de desempeño? ¿existe algún asunto que esté contribuyendo a la situación actual? ¿cómo estás seguro de que sabes con certeza lo que está sucediendo?

4. La solicitud de aclaraciones permite corroborar cualquier tema ambiguo o poco claro acerca de lo que el coachee haya dicho.

5. Recapitular los puntos clave del coachee de manera periódica permite evitar bifurcaciones en el entendimiento.

6. Una manera efectiva de llegar a la esencia del problema es identificando los sentimientos del coachee implícitos en el contenido de su charla y ayudándolo a etiquetarlos.

7. Por último, el coach debe hacer un resumen, a través de una breve descripción, del estado actual y los temas expuestos por el coachee.

El diseño de líneas de acción inmediatas de carácter preventivo, tiene el propósito de detener por un instante aquellas prácticas insanas del ejecutivo que pudiesen estar sabotando su desempeño; ello es posible debido a que ya existen las evaluaciones correspondientes de las que es posible identificar aquellos puntos rojos. Es una simple pausa que da paso a la planeación estratégica.

Para facilitar el proceso de coaching, es necesario comenzar por la construcción de una excelente relación profesional entre el coach y el ejecutivo, a través de aspectos tales como las habilidades del coach para escuchar y cuestionar, tener la integridad, el cuidado y la habilidad para relacionarse constructivamente con el ejecutivo. Si el coach hace preguntas, guía y ofrece sin dictar las soluciones, el coachee se sentirá más confiado y dispuesto a diseñar las alternativas de solución y, por ende, a apropiarse de ellas.

Prescripción.

Los objetivos de esta etapa son los mostrados en la figura 33.

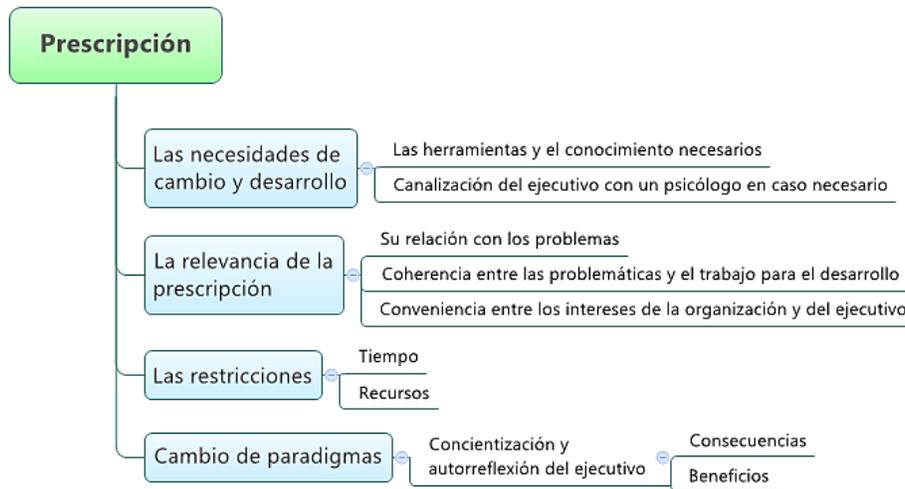


Figura 33. Etapa prescripción.

La etapa de prescripción estará en función de las necesidades y del objetivo de desarrollo particulares de cada caso de intervención. Una vez definidos los problemas, es necesario identificar cuáles son aquellas áreas de oportunidad para el desarrollo y definir a qué problema se le dará atención primero. En este sentido, resulta práctico enfocarse en los problemas más pequeños, o menos complejos, para gradualmente avanzar hacia la solución de aquellos de carácter más complejo.

Es necesario que exista relevancia en la prescripción y que tenga coherencia con las restricciones de tiempo y recursos, con las necesidades de desarrollo identificadas, con los objetivos e intereses de la organización, y alineados con estos últimos, los intereses del ejecutivo. Si existe una discrepancia entre los intereses del ejecutivo y los de la organización, es evidente que el ejecutivo necesita alinearse a la misión y la visión organizacional.

La prescripción debe incluir un cambio de paradigma. Ello implica la concientización del ejecutivo, a través de la autorreflexión acerca del nuevo camino, las nuevas prácticas y los cambios necesarios que llevan a la solución de los problemas y a prevenir el resurgimiento de estos. El sostenimiento del cambio debe ser adoptado como cultura.

En esta etapa es posible observar la utilidad del coach, ya que puede proveer las herramientas adecuadas para facilitar el buen desempeño del ejecutivo, así como el conocimiento y las técnicas necesarias para su desarrollo, a pesar de carecer de la experiencia y habilidades que el ejecutivo ya tiene y que ha desarrollado durante el desempeño de sus actividades laborales.

Formulación de estrategias.

Los objetivos de esta etapa son los mostrados en la figura 34.

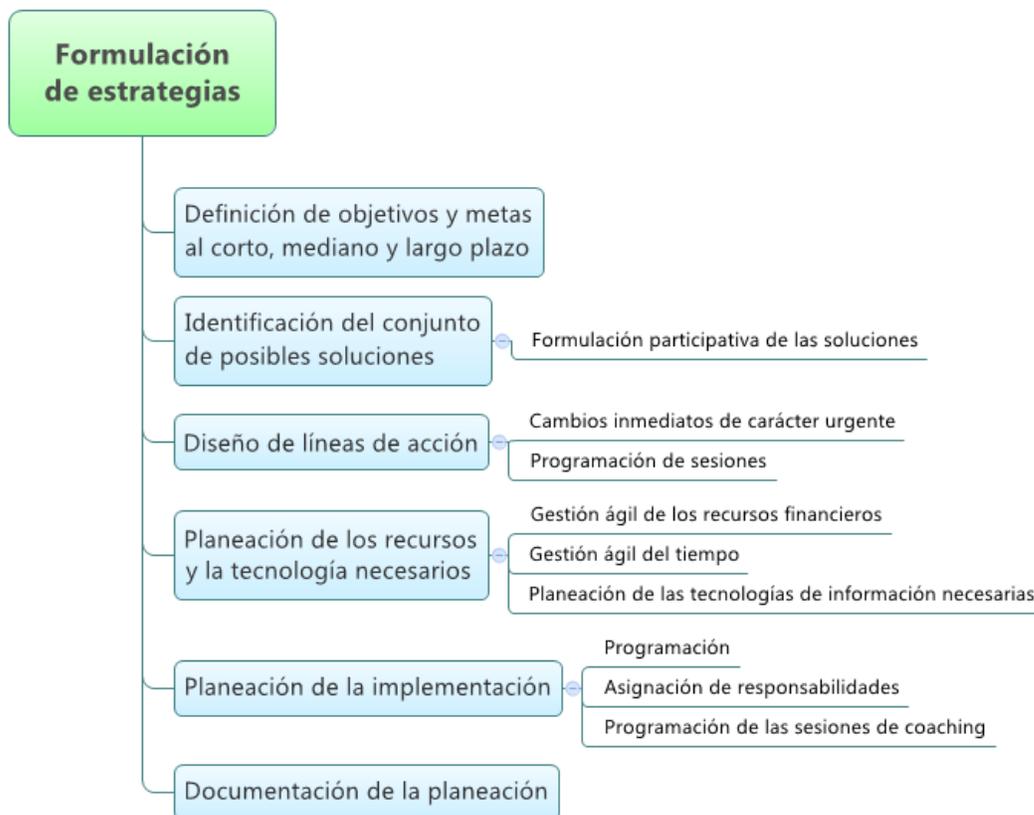


Figura 34. Etapa formulación de estrategias.

El ejecutivo necesitará formular de manera participativa las líneas de acción que seguirá, para seleccionar a continuación aquella que resulte óptima, con base en los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico, los objetivos planteados y la disponibilidad de los recursos; colaborando de manera formal y amigable con el ejecutivo en lo que él decida trabajar, ayudándolo a entender y estructurar las problemáticas, y los problemas que las producen. Ello permite priorizar el trabajo en congruencia y relevancia con dichos problemas; así, los planes adquieren coherencia y consistencia.

La generación y selección de estrategias necesita de un cambio de paradigma del ejecutivo, basado en la concientización lograda a través de la autorreflexión. El ejecutivo debe tener presente que existe una necesidad real de mejora, basada en una problemática bien definida, en donde los esfuerzos para lograr un cambio estarán bien fundamentados y orientados de manera estratégica para lograr los fines. Así el ejecutivo se sentirá identificado con la intervención de coaching, y sabrá que cuenta con el respaldo tanto de la organización, quien busca su mejora, como del coach, quien, con una fuerte base metodológica, le ayuda a desarrollar criterios de decisión en la formación de las estrategias de cambio. Sin tales elementos, las estrategias serán pobres, e incluso

podrán estar impregnadas de cierta apatía por parte del ejecutivo, para no autoadjudicarse más trabajo del que ya tiene, por un fin en el que no cree o con el que no se siente identificado.

Durante el desarrollo de las estrategias del ejecutivo, deben considerarse las estrategias competitivas, operativas y directivas de la empresa, para que exista coordinación entre estas y estén orientadas hacia un mismo fin; y obtener así, los resultados deseados.

El plan de acción es un plan personalizado, elaborado por el coach y el ejecutivo en conjunto, que detalla lo que el ejecutivo necesita hacer y cuándo necesita hacerlo, define cuándo se mete en problemas el ejecutivo, la manera típica en que el suceso se manifiesta, por qué se manifiesta y más importante, la solución más factible; declarando, además, un comportamiento modificado y/o un pensamiento modificado que produce mejores resultados profesionales.

Para realizar un plan de acción es necesario lograr, primeramente, un cambio de paradigma, que lleve a obtener mejores resultados de los que comúnmente se han obtenido, el cual tenga su base en el entendimiento de la situación y en el auto-entendimiento del propio individuo.

Implementación.

Esta es la etapa en la cual el ejecutivo es el protagonista y teóricamente cuenta ya con todos los elementos necesarios para lograr la eficacia en su desempeño. Es un proceso de aprendizaje para el ejecutivo, en donde es válido experimentar y equivocarse, pero sin volver a cometer los mismos errores.

Por su parte, el coach debe llevar un control respecto a la actividad del ejecutivo, censando su desempeño y progreso, y evaluando la correcta funcionalidad de la estrategia a través de las sesiones de coaching programadas. Dichas sesiones fungen como un espacio para la reflexión tanto del ejecutivo como del coach, así como para la retroalimentación y posibles reestructuraciones de los planes; ya que es probable que los planes que fueron pensados desde los paradigmas actuales algunas veces no coincidan del todo con la realidad. Lo cual es válido dentro de un proceso de aprendizaje y cambio.

Es natural que el ejecutivo necesite cada vez menos sesiones de coaching, debido a la mejora progresiva, producto de la experiencia y el conocimiento que adquiera. Para que el ejecutivo determine si necesita una sesión de coaching, debe plantearse, de manera secuencial, las siguientes preguntas: a) si ya ha reflexionado de manera estratégica acerca de una situación determinada de interés; b) si cree que necesita retroalimentación para lograr un progreso o si simplemente necesita hacer el trabajo; y c), si realmente cree que necesita una sesión de coaching para seguir adelante (Saunders, 2015).

Sostenimiento del cambio.

En esta etapa es necesario cerciorarse que los cambios realizados sean permanentes, ya que después de la intervención de coaching es posible que todo esfuerzo quede en el olvido y se regrese a un estado anterior. Por ello es obligatorio dar seguimiento al ejecutivo; lo cual se logra a través de sesiones periódicas de coaching enfocadas a la evaluación y el control.

Cabe destacar la importancia que tiene la continuidad en el desarrollo organizacional, para lograr un cambio sostenido y un sentido de mejora continua a través de una cultura de coaching. Más allá de enfocarse en evaluar si un ejecutivo vale o no la incorporación de servicios de coaching, es necesario visualizar la importancia de una cultura de coaching continua en la organización, así como de un sentido de coherencia; es decir, una organización en constante cambio, que se adapta a un ambiente que también cambia a ritmos acelerados, requiere incrementar constantemente programas de desarrollo y de adaptación al cambio.

Intervención en otros subsistemas.

Este es un modelo de aplicación cíclica, cuya retroalimentación es fundamental ya que busca dar una cobertura integral a la organización; ello se debe a que ninguna de las partes esenciales del sistema tiene un efecto independiente. Para que exista un cambio significativo en la organización, así como un solo lenguaje operacional, y con ello un esfuerzo general que trabaje de manera sinérgica enfocado estratégicamente hacia la misma visión, es necesario intervenir también en los demás subsistemas de la organización y dar coaching a otros ejecutivos, así como a los mandos medios.

Resulta entonces necesario expandir la práctica del coaching al área ejecutiva y a los mandos medios, ya que el desarrollo de un solo ejecutivo no tendrá un efecto independiente en el desarrollo de la organización, sino que el efecto debe producirse de manera conjunta en los demás integrantes de la organización. Una vez que el primer ejecutivo recibe coaching es necesario enfocarse en el siguiente ejecutivo. Posterior al proceso de coaching es necesario dar capacitación a los ejecutivos y a los mandos medios para que ellos den coaching a la parte operativa y finalmente se genere una cultura de coaching.

Para facilitar la siguiente intervención es necesario formalizar el conocimiento adquirido en cada ciclo, tomando en cuenta a todos los individuos relacionados directa e indirectamente con el ejecutivo que recibe coaching; lo cual sienta las bases para dirigir y extender el coaching al siguiente ejecutivo una vez que el proceso anterior haya terminado. El conocimiento adquirido debe formalizarse, estar disponible y servir de experiencia durante el proceso de adquisición de la cultura de coaching. No obstante, debido al nivel de atención que debe prestar el coach al ejecutivo durante la intervención, es necesario indicar que este modelo requiere del trabajo enfocado al desarrollo de un ejecutivo a la vez; además de que la inclusión de una etapa de formalización del conocimiento, permite al modelo estar en el camino de una rápida evolución.

Asimismo, permitirá llevar a toda la organización hacia el logro de un cambio gradual e integral. También, la intervención en los demás subsistemas en los que se divide la organización dirige el paradigma organizacional hacia una cultura de coaching.

Estas intervenciones posteriores deben tener coherencia con la intervención anterior y con el estado deseado del sistema. Para tales fines el mismo modelo de CE es utilizado de nuevo, pero con la diferencia del respaldo que ofrece la formalización del conocimiento que se realizó en el proceso anterior.

Esto tiene su fundamento en el entendimiento de las siguientes propiedades de los sistemas:

- a) Cada parte de un subsistema puede influir en el comportamiento y las propiedades del todo, pero su efecto depende del comportamiento de otras partes esenciales o sus subconjuntos. Esto implica que un ejecutivo puede tener un desarrollo muy importante; sin embargo, los efectos que él tenga dentro de la organización dependerán del comportamiento de los demás.
- b) Ninguna de las partes esenciales de un sistema tiene un efecto independiente sobre ese sistema. Esto se traduce en que no todo depende del desarrollo que un ejecutivo pudiera presentar después de haber recibido coaching. Es necesario entonces que todas las demás partes esenciales de la organización reciban coaching para lograr un resultado palpable. Es aquí donde radica el motivo por el cual una extensa investigación en materia de retorno de la inversión del CE ha rendido pocos frutos.
- c) Todas las partes esenciales están conectadas directa o indirectamente e interactúan entre sí. Lo cual permite concluir que, si un ejecutivo ha logrado determinado desarrollo, evidentemente sus relativos también necesitan desarrollarse para agilizar la dinámica de trabajo y cubrir los estándares, con una orientación hacia un mismo objetivo organizacional.

Generación de una cultura de coaching.

La generación de una cultura de coaching y el sostenimiento del cambio tienen la finalidad de lograr una mejora continua, y deben estar directamente relacionados con la formalización del conocimiento.

Una vez que se ha dado coaching a los mandos altos y medios, es preciso que estos tengan presente que ante los nuevos problemas que surjan es necesario apoyarse de un coach. Una vez que el proceso de coaching ha sido aplicado a todos los ejecutivos y gestores en la organización, se generará una mejora en el estado del sistema, en el cual nuevos problemas característicos de tal nivel de desarrollo surgirán.

Control y evaluación.

El control y la evaluación deben estar presentes a lo largo de toda la intervención de coaching. Cada una de las etapas de este modelo necesita del control y la evaluación del desarrollo de esta, y con ello, la formalización del conocimiento.

El objetivo de esta etapa es controlar el estado de alguna variable en cuestión mediante su regulación. Dicho proceso comienza con la comparación de alguna variable con determinado nivel referencial e implica la evaluación del nivel de desempeño del sistema en estudio mediante la información coleccionada que éste arroja (Gregory, 2011).

Formalización del conocimiento.

La formalización del conocimiento soporta una cultura de coaching basada en la experiencia e impulsa la mejora no sólo en el nivel ejecutivo, sino en el organizacional.

La formalización del conocimiento es el registro histórico de las actividades realizadas, de los resultados del diagnóstico, de los hechos descubiertos y del aprendizaje obtenido durante el proceso de cambio. Es un factor crítico y un activo valioso, necesario para que las organizaciones mantengan su competitividad y es un prerrequisito para una alta productividad en un mundo globalizado, con sectores productivos con altos niveles de complejidad, nueva tecnología, una competitividad creciente, altas demandas del cliente, y estructuras políticas y económicas en constante cambio.

Su disponibilidad es de carácter delicado, ya que puede contener información sensible, y su objetivo no es el de destruir, o criticar, sino el de edificar; servirá como un punto de apoyo para agilizar el proceso cíclico de CE aplicado a cada individuo, y como referencia de los logros obtenidos gracias a la intervención de coaching, que encuentra su base en los parámetros de control y evaluación. El conocimiento puede ser formalizado en las diversas tecnologías de información disponibles, no obstante, el verdadero reto no es almacenar el conocimiento, sino aplicarlo e integrarlo dentro de la cultura organizacional.

El CE necesita ser visto como un vehículo para desarrollar la capacidad de la organización, en un nivel tanto individual como estratégico, por lo cual resulta fundamental el conocimiento y la experiencia obtenidos a través del proceso de coaching, para el beneficio de la organización en su conjunto (Chidiac, 2006), y la manera en que dicho conocimiento es utilizado para crear valor en las organizaciones. En este sentido, la formalización del conocimiento sirve para apoyar la planeación en las organizaciones y la sucesión de los RH.

El conocimiento formalizado puede ser visto como una manera de mejorar el desempeño del ejecutivo y, probablemente, la inclusión de este elemento clave en los modelos de CE sirva para proporcionar elementos tangibles suficientes que permitan el desarrollo de la investigación en materia del retorno de la inversión en el CE, ya que sirven como punto de partida para comparar los resultados previstos durante la etapa de planeación. Es de esta manera como el CE obtiene estructura y formalidad, y se posiciona en el camino de ganar adeptos.

La formalización del conocimiento que se propone en este modelo tiene como guía de aplicación las siguientes líneas estratégicas, formuladas por Mårtensson (2000):

- a) Identificar la importancia que tiene el conocimiento. Debe asegurarse un sentido de coherencia entre las metas y el propósito del conocimiento que se formaliza, para estar en camino de beneficiar a la organización.
- b) Aprender de los demás. Dado el enfoque sistémico con el que este modelo es construido, dar importancia al conocimiento que los stakeholders pueden aportar es de vital importancia. Por ello las habilidades de comunicación tanto del coach como del ejecutivo juegan un papel sustancial. En este caso, los RH deberán aprender a compartir su conocimiento y a valorarlo; deben saber que sus experiencias son valiosas para otros.
- c) Ligar el conocimiento con la creatividad. Una vez que el conocimiento es adquirido, es necesario combinarlo con la creatividad para que ésta última tenga las bases para potencializarse. Así, el

- ejecutivo podrá encontrar una manera óptima de resolver sus problemas y mejorar su eficiencia con facilidad.
- d) Extender el conocimiento a los stakeholders. Los stakeholders y la cultura organizacional son la base para crear una organización fundada en el conocimiento. Por lo que es necesario nutrirlos con el conocimiento adquirido para que, junto con su creatividad, se pueda volver a repetir el proceso de aprender de ellos.
 - e) Impulsar una cultura de aprendizaje. Para tales fines es necesario incentivar a quienes compartan su conocimiento y experiencia, más aún cuando ésta resulta útil. Los stakeholders se sentirán incluidos en el proceso de DO, al sentirse identificados con éste, ya que se les toma en cuenta. Asimismo, se rompe el paradigma de los RH, de mantener el conocimiento en secreto para utilizarlo a conveniencia, en vez de compartirlo.
 - f) Designar tiempo a la formalización del conocimiento. Es importante designar el espacio de tiempo para el aprendizaje, ya que se necesita tiempo para generar y acceder a la información.

5.2 Elementos Clave

En seguida serán mencionados algunos elementos básicos que impulsan el logro de una intervención exitosa a través de este modelo, los cuales surgen de la revisión de la literatura en materia de CE y de los modelos que conforman el objeto de estudio. Además de éstos, es necesario incluir también los descriptos en el apartado del estado normativo.

Del coach.

Debido a que durante las sesiones de coaching es muy probable que el coach termine aportando comentarios y sugerencias de acción propias, vertiendo parte de su conocimiento y experiencia para influenciar el comportamiento del ejecutivo, es necesario que el coach cuide sus emociones y se abstenga de verter comentarios que pudieran resultar contraproducentes. Es mejor reservar un espacio para la autorreflexión y hablar, posteriormente, acerca de ello con el cliente.

Es indispensable que exista un enfoque para el desarrollo integral durante el proceso de CE, y no permitir un sesgo o inclinación hacia determinado enfoque remarcado por la experiencia particular del coach. En otras palabras, darle mayor importancia y cobertura a un determinado problema (la parte terapéutica, por ejemplo) debido a que el coach tiene mayor experiencia en esta área, enfocará los esfuerzos del coach en este aspecto dejando de lado, o para momentos posteriores, el desarrollo en otras áreas. Esto da la pauta para facilitar la aceptación del CE y posteriormente poder implementarlo como una cultura organizacional en la cual se busque dar capacitación a los gerentes de las diferentes áreas de la organización para que ellos mismos proporcionen coaching al personal a su cargo.

Durante la práctica del coaching, el coach debe esperar resistencia por parte del cliente, cuyos motivos pueden variar desde situaciones en las que el cliente simplemente quiere comportarse de manera seria y profesional dado su rol de ejecutivo, hasta escenarios en los que el ejecutivo se siente amenazado o que

involucran problemas de intereses. El modelo, inicialmente, requiere realizar un diagnóstico y detectar aquellas áreas de oportunidad en las que el ejecutivo se pueda desarrollar, sin plantear de manera directa que éste es considerado como alguien problemático, ineficiente o con un bajo desempeño. Esto tiene la finalidad de prever la resistencia de los involucrados, y de servir como una actividad para relacionarse profesionalmente. La disponibilidad del coach es importante para el cliente. Por ello, es muy probable que el cliente se interese en conocer qué tan cerca de la empresa está ubicado el coach. Éste último debe dar un presupuesto, con base en el modelo de CE que guiará sus actividades, las necesidades de desarrollo del cliente, la duración de la intervención y su propia experiencia.

Además, algunos elementos clave puntuales son listados a continuación.

- Las habilidades y el conocimiento expuestos en la tipología de competencias
- Establecer una relación de aprendizaje
- La disponibilidad del coach para facilitar el cambio y dar soporte a través de la práctica
- La experiencia y autorreflexión del coach
- Proveer ayuda e información objetiva
- Permitir que el ejecutivo obtenga sus propias conclusiones
- No tratar de persuadir al ejecutivo
- El reporte de resultados

Del ejecutivo.

- La receptividad del ejecutivo a la retroalimentación
- La positividad y un sentido de crecimiento
- La proactividad
- La autorreflexión

De la organización.

- El soporte que muestra la organización hacia el ejecutivo
- El empoderamiento que recibe el coach

De la implementación del modelo.

- Practicidad y objetividad en la práctica del CE
- Relevancia, dirección y sentido de la intervención
- Evaluación de habilidades, fortalezas y debilidades del ejecutivo
- Establecimiento de planes de acción realistas, alcanzables y dentro del control del ejecutivo
- Búsqueda de un cambio sostenido y un sentido de mejora continua
- Una intervención integral
- Sentido de coherencia de los planes
- La comunicación vertical y horizontal en la organización

Conclusiones y Estudios Futuros

Debido a que los problemas no existen de manera aislada, sino en la forma de conjuntos interconectados, de tal manera que cualquier cambio en el estado de uno cambia el estado de los otros (Graham, 1977), es necesario que un modelo de CE sea ágil y versátil, y basado en un enfoque sistémico, que incorpore de manera estructurada aquellos métodos que coadyuven a alinear a los RH con la planeación estratégica en la organización, apoyado en un diagnóstico sólido.

No existe un modelo universal de CE que se ajuste de manera precisa a las necesidades, preferencias y consideraciones particulares de cada cliente, por lo que un modelo de CE enriquecido necesita ir de lo general a lo particular, pero sin perder su foco elemental, el cual es el desarrollo y desempeño del ejecutivo.

En lo referente al coach, no es necesario que éste tenga todo el conocimiento requerido para desempeñar una tarea en particular; sino que debe tener la objetividad necesaria para ver el problema desde afuera, y la agilidad para dar asistencia al ejecutivo en el reconocimiento de lo que hace falta y de lo que se necesita hacer (Zenger, 2006). Cada coach necesita comprometerse en un proceso de autoexploración, lo suficientemente riguroso, que le permita desarrollar un modelo de CE personalizado de trabajo, el cual evolucione a través del tiempo en función del enfoque, la experiencia y la práctica. No obstante, resulta útil y práctico, además de necesario, encuadrar siempre una situación compleja dentro de un marco referencial, que sirva como respaldo y guía inicial para la acción, basado en evidencia empírica; tal como lo es el caso del modelo de CE presentado.

Si los resultados requeridos deben darse dentro del corto plazo, el coach debe actuar de manera táctica y operacional, y pensar en qué aspectos es primordial intervenir. Aunque sabemos que para cada organización existe un mercado demandante en el cual se requieren acciones y resultados inmediatos, es necesario planear a futuro e invertir en el desarrollo no forzado y a largo plazo de los RH. De manera general, para que los recursos humanos puedan alinearse a la planeación organizacional, es necesario que primero desarrollen habilidades tanto en el nivel grupal como en el individual, y que se integren para trabajar bajo una misma visión. Por lo que la intervención de coaching, en un primer ciclo de intervención, está pensada para sentar las bases de una cultura de desarrollo y de coaching; así, los resultados en tal ciclo serán subjetivos y relacionados con el logro de la integración y el desarrollo de habilidades.

En este mismo contexto, un tema de interés es la experiencia que tiene el coach. Pueden existir situaciones en las que la experiencia sea mucho más importante que la teoría; por ejemplo, en la toma de decisiones, donde es muy importante la intuición y la experiencia. Pero pueden también existir situaciones en las cuales una teoría estructurada pueda ser mucho más relevante para resarcir determinada deficiencia. Además, es más probable que un coach con mayor experiencia pueda dar una mayor cobertura a las diferentes necesidades tanto organizacionales como del cliente individual, aunque la experiencia de un individuo no es un indicativo de que éste posea buenas habilidades como coach.

La estructura que aporta el enfoque sistémico facilita, a través del diagnóstico organizacional, el entendimiento de las necesidades de desarrollo tanto del cliente individual como de la organización; con ello es posible alcanzar el respectivo discernimiento para la prescripción.

La duración de un programa de CE estará en función del objetivo u objetivos a cumplir. Es imposible decir simplemente que, por tratarse de coaching, los resultados serán forzosamente inmediatos o al corto plazo; lo cual, para muchas empresas, aunque pudiera resultar atractivo, también puede resultar inverosímil. Para Clutterbuck (2010) resulta evidente que una intervención de coaching corta es propensa a carecer de un efecto duradero. En contraparte, es claro que una intervención de esta naturaleza no tendrá una larga duración, tal como es el caso de la psicoterapia. Más bien, la perspectiva adecuada en el CE es dar una cobertura integral a los problemas o carencias del ejecutivo de manera gradual, avanzando paso a paso en la resolución de los problemas, dentro de los límites de tiempo y recursos disponibles; y dar por terminada la primera etapa de desarrollo. Además, es necesaria una cultura de mejora continua, debido a que en niveles de desarrollo cada vez más altos, surgirán nuevas necesidades de desarrollo.

Por último, el éxito obtenido en los resultados depende principalmente de la apertura del ejecutivo a la retroalimentación, así como el deseo de cambio que éste tenga; si se carece de tales características, se corre el riesgo de perder una gran cantidad de tiempo y dinero invertidos. Por lo tanto, se concluye que los ejecutivos que carecen de proactividad no son buenos candidatos para recibir CE, ya que no importa cuánto coaching de calidad reciban, es poco probable que cambien.

Estudios Futuros

La exploración de similitudes a menudo significa la aplicación de una teoría más general y la búsqueda de procesos universales generales a lo largo de diferentes contextos. Es por esto que la investigación comparativa es a menudo usada para separar patrones que son más generales y aislar las irregularidades o discrepancias en el contexto; y su naturaleza, como ya se ha mencionado, es de carácter complejo, lo cual requiere de un recurso muy valioso como es el tiempo para ser llevada a cabo. No obstante, funge como base para las siguientes líneas de investigación sugeridas, las cuales se recomienda sean llevadas a cabo de manera jerárquica:

1. Una consulta a expertos, que confirme el Modelo de CE elaborado.
2. Estudios de caso donde el modelo sea implementado y se analice la manera de cómo éste trabaja; lo cual derive en un conjunto de mejoras en la construcción del modelo a través de la práctica, que lo enriquezcan y lo adecuen a los cambios del medio ambiente.
3. Investigación en materia del retorno de la inversión del CE en las organizaciones, en donde se tome como materia prima el conocimiento formalizado y el material de evidencia proveniente de la etapa de evaluación y control recabado durante la práctica del CE basada en este modelo, y que a su vez sirva para medir los resultados.
4. Una tipología de problemas organizacionales a los que se pueda dar solución a través del CE, así como los métodos para resolverlos.

Bibliografía

- Ángel, A. C. (2010). La industria mundial del coaching. (Spanish). *Debates IESA*, 15(4), 76-77.
- Anna, A. C., Julie; Davis, Kevin. (2001). Executive coaching by proxy in a large organization: a leadership development tool. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(1), 61-68. doi: 10.1177/107179190100800105
- Bluckert, P. (2005). Critical factors in executive coaching – the coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*, 37(7), 336-340. doi: doi:10.1108/00197850510626785
- CCL. (2016). Coaching others: Use active listening skills - center for creative leadership. Retrieved July 23, 2016, from <http://insights.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/coaching-others-use-active-listening-skills/>
- Clutterbuck, D. (2010). How to establish ROI for coaching. *People Management*, 35-35.
- Codina, A. (2009). ¿Retorno al management japonés? El pensamiento sistémico en Toyota. *Observatorio de la Economía y la Sociedad del Japón*.
- Cooper, H. M. (1998). *Synthesizing research: A guide for literature reviews*: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*: SAGE Publications, Incorporated.
- D'Abate, C. P. E., Erik R.; Tannenbaum, Scott I. (2003). What's in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching, and other constructs that describe developmental interactions. *Human Resource Development Review*, 2(4), 360-384. doi: 10.1177/1534484303255033
- de Haan, E. D., Anna; Birch, David; Jones, Claire. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40-57. doi: 10.1037/a0031635
- Douglas, C. A. M., William H. (2000). *Executive coaching: An annotated bibliography*: Center for Creative Leadership.
- du Toit, A. (2005). A guide to executive coaching. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 19(2), 11-12. doi: doi:10.1108/14777280510580672
- Feldman, D. C. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829-848. doi: 10.1177/0149206305279599
- Fuentes Zenón, A. (1991). El enfoque de sistemas en la solución de problemas. La elaboración del modelo conceptual. *Cuadernos de planeación y sistemas*. México.
- Fuentes Zenón, A. (2001). *Enfoques de planeación un sistema de metodologías*. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería.
- Gelman, O. (1996). Desastres y protección civil. *Unam, México*.
- Gelman, O., & García, J. L. (1989). Formación y axiomatización del concepto de sistema general. *Boletín Instituto Mexicano de Planeación y Operación de Sistemas*.
- Gelman, O., & Negroe, G. (1982). Papel de la planeación como un proceso básico de la conducción. *Revista de la Academia Nacional de Ingeniería*, 1(4).
- Gentry, W. A. M., Lisa; Wolf, Ali Kyle; Hernez-Broome, Gina; Allen, Leigh Whittier. (2013). What coaches believe are best practices for coaching: A qualitative study of interviews from coaches residing in Asia and Europe. *Journal of Leadership Studies*, 7(2), 18-31. doi: 10.1002/jls.21285
- Giglio, L. D., Thomas; Urban, Julie M. (1998). Coaching a leader: Leveraging change at the top. *Journal of Management Development*, 17(2), 93-105. doi: doi:10.1108/02621719810205998
- Given, L. M. (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*: Sage Publications.
- Graham, R. J. J., Mohammed. (1977). People, problems and planning: A systems approach to problem identification. *Interfaces*, 8(1), 50-55.
- Gray, D. B., Ambra; Kogan, Marina. (2014). Salutogenesis and coaching: Testing a proof of concept to develop a model for practitioners. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 12(2), 41-58.

- Gregory, J. B. B., James W.; Carr, Alison E. (2011). Goals, feedback, and self-regulation: Control theory as a natural framework for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 26-38. doi: 10.1037/a0023398
- Hecht Harrison, L. (2004). How organizations use executive coaching. *Healthcare Executive*, 19(2), 38-38.
- Hernez-Broome, G. B., L.A. (2010). *Advancing executive coaching: Setting the course for successful leadership coachin*: Wiley.
- Herrscher, E. G., & Ackoff, R. L. (2003). *Pensamiento sistémico: caminar el cambio o cambiar el camino*: Ediciones Granica SA.
- Jaeger, C. W. J., Susan K. (2003). Using coaching techniques for student advising. *Proceedings of the Marketing Management Association*, 19-20.
- Jenkins, G. M. (1972). The systems approach. *Systems Behavior*, 78-104.
- Joo, B.-K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488. doi: 10.1177/1534484305280866
- Kampa-Kokesch, S. A., Mary Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205-228. doi: 10.1037/1061-4087.53.4.205
- Kiel, F. R., Eric; Williams, Kathryn; Doyle, Marilyn. (1996). Coaching at the top. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 67-77. doi: 10.1037/1061-4087.48.2.67
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144. doi: 10.1037/1061-4087.48.2.134
- Kilburg, R. R. (2000). Creating and using a reflective containment: The core method of coaching *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos* (pp. 69-96). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Maltbia, T. E. M., Victoria J.; Ghosh, Rajashi. (2014). Executive and organizational coaching: A review of insights drawn from literature to inform hrd practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 161-183. doi: 10.1177/1523422313520474
- Mårtensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204-216. doi: doi:10.1108/13673270010350002
- Natale, S. D., Thomas. (2005). The five stages of executive coaching: Better process makes better practice. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 361-374. doi: 10.1007/s10551-005-0382-2
- Niemes, J. (2002). Discovering the value of executive coaching as a business transformation tool. *Journal of Organizational Excellence*, 21(4), 61-69.
- Passmore, J. (2006). Coaching psychology: Applying integrative coaching within education *International Journal of Leadership in Public Services*, 2(3), 27-33. doi: doi:10.1108/17479886200600031
- Passmore, J. (2007). An integrative model for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 68-78. doi: 10.1037/1065-9293.59.1.68
- Passmore, J., & Fillery, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70-88. doi: 10.1080/17521882.2011.596484
- Passmore, J., & Gibbes, C. (2007). The state of executive coaching research: What does the current literature tell us and what's next for coaching research. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 116-128.
- Safferstone, M. J. (2000). Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 14(2), 131-133. doi: 10.2307/4165647
- Saporito, T. J. (1996). Business-linked executive development: Coaching senior executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 96-103. doi: 10.1037/1061-4087.48.2.96
- Saunders, E. G. (2015). Do you really need to hold that meeting? Retrieved April 18, 2016, from https://hbr.org/2015/03/do-you-really-need-to-hold-that-meeting?utm_campaign=HBR

- Segers, J. V., DaniĚl. (2009). Do theory and techniques in executive coaching matter more than in therapy? *Industrial & Organizational Psychology*, 2(3), 280-283. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01149.x
- Sherin, J. C., Leigh. (2004). Rational-emotive behavior therapy: A behavioral change model for executive coaching? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), 225-233. doi: 10.1037/1065-9293.56.4.225
- Stern, L. R. (2007). Executive coaching: A working definition. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 31-38). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Stern, L. R. (2009). Challenging some basic assumptions about psychology and executive coaching: Who knows best, who is the client, and what are the goals of executive coaching? *Industrial & Organizational Psychology*, 2(3), 268-271. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01146.x
- Stevens Jr., J. H. (2007). Executive coaching from the executive's perspective. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 413-425). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Swart, J. H., Joy. (2013). 'If I learn do we learn?': The link between executive coaching and organizational learning. *Management Learning*, 44(4), 337-354.
- Turner, R. A. G., James. (2010). The case for eclecticism in executive coaching: Application to challenging assignments. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(1), 39-55. doi: 10.1037/a0018650
- Van Genderen, E. (2014). The inner game of executive coaching: Integrity, leadership, and change. *Middle East Journal of Business*, 9(2), 5-8.
- Walker-Fraser, A. (2011). An HR perspective on executive coaching for organisational learning. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 9(2), 67-79.
- Witherspoon, R. W., Randall P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 124-133. doi: 10.1037/1061-4087.48.2.124
- Witherspoon, R. W., Randall P. (2007). Executive coaching: A continuum of roles. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 103-111). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Zenger, J. H. S., Kathleen. (2006). Leadership coaching: Developing effective executives. *Chief Learning Officer*, 5(7), 44-47.

Apéndice

Anexo A: Referencia Bibliográfica Histórica

Referencia bibliográfica histórica, en orden cronológico, de la investigación existente en materia de Coaching Ejecutivo.

- Wolf, J. F., & Sherwood, F. P. (1981). Coaching: Supporting Public Executives on the Job. *Public Administration Review*, 41(1), 73-76. doi: 10.2307/975726
- Sorohan, E. G. (1994). Coaching Executives. *Training & Development*, 48(4), 14.
- Boyd, S. D. (1995). Executive Speech Coaching: An On-Site, Individualized, Abbreviated Course in Public Speaking. *Business Communication Quarterly*, 58(3), 58-60.
- Snyder, A. (1995). Executive coaching: The new solution. *Management Review*, 84(3), 29.
- Diedrich, R. C. (1996). An iterative approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 61-66. doi: 10.1037/1061-4087.48.2.61
- Foster, S., & Lendl, J. (1996). Eye movement desensitization and reprocessing: Four case studies of a new tool for executive coaching and restoring employee performance after setbacks. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(3), 155-161. doi: 10.1037/1061-4087.48.3.155
- Kilburg, R. R. (1996). Foreword: Executive coaching as an emerging competency in the practice of consultation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 59-60. doi: 10.1037/h0092651
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144. doi: 10.1037/1061-4087.48.2.134
- Levinson, H. (1996). Executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 115-123. doi: 10.1037/1061-4087.48.2.115
- Olesen, M. (1996). Coaching today's executives. (cover story). *Training & Development*, 50(3), 22.
- Peters, H. (1996). Peer coaching for executives. *Training & Development*, 50(3), 39.
- Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 78-86. doi: 10.1037/1061-4087.48.2.78
- Saporito, T. J. (1996). Business-linked executive development: Coaching senior executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 96-103. doi: 10.1037/1061-4087.48.2.96
- Tobias, L. L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 87-95. doi: 10.1037/1061-4087.48.2.87
- Witherspoon, R., & White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 124-133. doi: 10.1037/1061-4087.48.2.124
- Witherspoon, R., & White, R. P. (1996). Executive coaching: What's in it for you? *Training & Development*, 50(3), 14.
- Judge, W. Q., & Cowell, J. (1997). The brave new world of executive coaching. (cover story). *Business Horizons*, 40(4), 71.
- Kilburg, R. R. (1997). Coaching and executive character: Core problems and basic approaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49(4), 281-299. doi: 10.1037/1061-4087.49.4.281
- Olivero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461.
- Brotman, L. E., Liberi, W. P., & Wasylyshyn, K. M. (1998). Executive coaching: The need for standards of competence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 50(1), 40-46. doi: 10.1037/1061-4087.50.1.40
- Cramm, S., & May, T. (1998). Accelerating executive development: hey coach.... *Information Management & Computer Security*, 6(5), 196-198. doi: doi:10.1108/09685229810240095
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind Closed Doors: What Really Happens in Executive Coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39.
- Richard, J. T. (1999). Multimodal therapy: A useful model for the executive coach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(1), 24-30. doi: 10.1037/1061-4087.51.1.24
- Thach, L., & Heinselman, T. (1999). Executive Coaching Defined. *Training & Development*, 53(3), 34.
- Douglas, C. A., & Morley, W. H. (2000). *Executive coaching: An annotated bibliography*: Center for Creative Leadership.
- Eggers, J. H., & Clark, D. (2000). EXECUTIVE COACHING THAT WINS. *Ivey Business Journal*, 65(1), 66.
- Garman, A. N., Whiston, D. L., & Zlatoper, K. W. (2000). Media perceptions of executive coaching and the formal preparation of coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52(3), 201-205. doi: 10.1037/1061-4087.52.3.201

- Kilburg, R. R. (2000). Coaching and the psychodynamics of executive character and organizations *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos* (pp. 97-120). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Kilburg, R. R. (2000). A conceptual understanding and definition of executive coaching *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos* (pp. 53-67). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Kilburg, R. R. (2000). Introduction to executive coaching *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos* (pp. 3-19). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Leadership, C. f. C. (2000). About Executive Coaching. *Executive Coaching: An Annotated Bibliography*, 39-45.
- Noer, D. (2000). The Dark Side of Executive Coaching. *Leader to Leader*, 2000(18), 6-8.
- Safferstone, M. J. (2000). Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 14(2), 131-133. doi: 10.2307/4165647
- Anna, A., Chesley, J., & Davis, K. (2001). Executive coaching by proxy in a large organization: a leadership development tool. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(1), 61-68. doi: 10.1177/107179190100800105
- Chan, P. K. F. (2001). Executive Coaching with Backbone and Heart: A Systems Approach to Engaging Leaders with Their Challenges. *Personnel Psychology*, 54(1), 224-228.
- Diedrich, R. C. (2001). Lessons learned in--and guidelines for--coaching executive teams. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 238-239. doi: 10.1037/1061-4087.53.4.238
- Diedrich, R. C., & Kilburg, R. R. (2001). Foreword: Further consideration of executive coaching as an emerging competency. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 203-204. doi: 10.1037/1061-4087.53.4.203
- Fitzpatrick, R. (2001). The Handbook of Coaching: A Comprehensive Resource Guide for Managers, Executives, Consultants, and Human Resource Professionals. *Personnel Psychology*, 54(2), 503-505.
- 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. doi: 10.1037/1061-4087.53.4.205
- Kilburg, R. R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 251-267. doi: 10.1037/1061-4087.53.4.251
- Kralj, M. M. (2001). Coaching at the top: Assisting a chief executive and his team. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(2), 108-116. doi: 10.1037/1061-4087.53.2.108
- McClernon, T. R. (2001). Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos (Book). *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 325-329.
- Miller, K. K. (2001). A Leader's Guide to Executive Coaching. *Leadership in Action*, 20(1), 4-7.
- Miller, K. K., & Hart, W. (2001). Does Executive Coaching Meet Your Needs? *Choosing an Executive Coach*, 8-12.
- Miller, K. K., & Hart, W. (2001). What Is Executive Coaching? *Choosing an Executive Coach*, 7-7.
- O'Shaughnessy, S. (2001). Executive coaching: the route to business stardom. *Industrial and Commercial Training*, 33(6), 194-197. doi: 10.1108/00197850110405018
- Anderson, J. (2002). Executive Coaching and REBT: Some Comments from the Field. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 20(3-4), 223-233. doi: 10.1023/A:1021164327054
- Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard business review*, 80(6), 86-93.
- Dyer, T. J. (2002). Executive Development: Outer Goals and Inner Coaching. *Employment Relations Today (Wiley)*, 29(1), 55-61.
- Hrop, S. (2002). Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos (Book). *Personnel Psychology*, 55(3), 733-735.
- Kirkland, J. (2002). Executive coaching making strides in relatively untapped Czech market. *Prague Business Journal*, 7(10), 4.
- Leigh, E. (2002). Review: Executive Coaching: Lead Develop Retain Motivated Talented People. *Australian Journal of Career Development*, 11(2), 52-53. doi: 10.1177/103841620201100213
- Niemes, J. (2002). DISCOVERING THE VALUE OF EXECUTIVE COACHING AS A BUSINESS TRANSFORMATION TOOL. *Journal of Organizational Excellence*, 21(4), 61-69.
- Orenstein, R. L. (2002). Executive Coaching: It's Not Just about the Executive. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(3), 355-374. doi: 10.1177/0021886302038003006
- Paige, H. (2002). Examining the effectiveness of executive coaching on executives.
- Pfeffer, C., & Motsett, C. B. C. (2002). Executive Coaching. *Harvard business review*, 80(9), 120-121.
- Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 205-214. doi: 10.1108/01437730210429070
- Arnaud, G. (2003). A Coach or a Couch? A Lacanian Perspective on Executive Coaching and Consulting. *Human Relations*, 56(9), 1131-1154. doi: 10.1177/0018726703569005

- Biegun, R. (2003). Executive Coaching: Practices and Perspectives. *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 118-123. doi: 10.1108/jocm.2003.16.1.118.2
- Richard, J. T. (2003). Ideas on Fostering Creative Problem Solving in Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 55(4), 249-256. doi: 10.1037/1061-4087.55.4.249
- Waldman, D. A. (2003). Does Working with an Executive Coach Enhance the Value of Multisource Performance Feedback? *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 17(3), 146-148. doi: 10.2307/4165990
- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive Coaching An Outcome Study. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 55(2), 94-106. doi: 10.1037/1061-4087.55.2.94
- Axelrod, R. H. (2004). The Handbook of Coaching: A Comprehensive Resource Guide for Managers, Executives, Consultants and Human Resource Professionals (Book). *Academy of Management Learning & Education*, 3(4), 461-462. doi: 10.5465/AMLE.2004.15112557
- Axmith, M. (2004). Executive coaching: A catalyst for personal growth and corporate change. *Ivey Business Journal*, 68(5), 1-5.
- Blackman-Sheppard, G. (2004). Executive coaching. *Industrial and Commercial Training*, 36(1), 5-8. doi: 10.1108/00197850410516049
- Cocivera, T., & Cronshaw, S. (2004). Action Frame Theory as a Practical Framework for the Executive Coaching Process. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 56(4), 234-245. doi: 10.1037/1065-9293.56.4.234
- Ducharme, M. J. (2004). The Cognitive-Behavioral Approach to Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 56(4), 214-224. doi: 10.1037/1065-9293.56.4.214
- Guttman, H. M. (2004). Executive Coaching. *Executive Excellence*, 21(5), 19-19.
- Hecht Harrison, L. (2004). How Organizations Use Executive Coaching. *Healthcare Executive*, 19(2), 38-38.
- Johnson, D. (2004). EXECUTIVE COACHING. *Industrial Safety & Hygiene News*, 38(6), 56-56.
- Kilburg, R. R. (2004). Trudging Toward Dodoville: Conceptual Approaches and Case Studies in Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 56(4), 203-213. doi: 10.1037/1065-9293.56.4.203
- Kilburg, R. R. (2004). When Shadows Fall: Using Psychodynamic Approaches in Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 56(4), 246-268. doi: 10.1037/1065-9293.56.4.246
- McPhaul, J. (2004). Corporate coaching: teaching people-skills to executives and managers. *Caribbean Business*, 32(51), 47-47.
- Ochalla, B. (2004). EXECUTIVE COACHING GUIDELINES. *Credit Union Management*, 27(5), 6-6.
- Sherin, J., & Caiger, L. (2004). Rational-Emotive Behavior Therapy: A Behavioral Change Model for Executive Coaching? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), 225-233. doi: 10.1037/1065-9293.56.4.225
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). The WILD WEST of Executive Coaching. *Harvard business review*, 82(11), 82-90.
- Stern, L. R. (2004). Executive Coaching: A Working Definition. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 56(3), 154-162. doi: 10.1037/1065-9293.56.3.0
- Anderson, M. C. (2005). Executive Coaching. *Leadership Excellence*, 22(5), 10-10.
- Blattner, J. (2005). Coaching: The Successful Adventure of a Downwardly Mobile Executive. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 57(1), 3-13. doi: 10.1037/1065-9293.57.1.3
- Bluckert, P. (2005). Critical factors in executive coaching – the coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*, 37(7), 336-340. doi: 10.1108/00197850510626785
- Bluckert, P. (2005). The foundations of a psychological approach to executive coaching. *Industrial and Commercial Training*, 37(4), 171-178. doi: 10.1108/00197850510602060
- du Toit, A. (2005). A guide to executive coaching. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 19(2), 11-12. doi: 10.1108/14777280510580672
- Edelstein, B. C., Kenrick, R., Hallowell, W. Z., Sherman, S., & Freas, A. (2005). The Wild West of Executive Coaching. *Harvard business review*, 83(2), 142-143.
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), 829-848. doi: 10.1177/0149206305279599
- Frisch, M. H. (2005). Extending the Reach of Executive Coaching: The Internal Coach. *Human Resource Planning*, 28(1), 23-23.
- Jones, D. (2005). Executive Coaching and its Role in Effective Leadership Development. *International Journal of Leadership in Public Services*, 1(1), 45-48. doi: 10.1108/17479886200500010
- Joo, B.-K. (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488. doi: 10.1177/1534484305280866
- Krausz, R. R. (2005). Transactional Executive Coaching. *Transactional Analysis Journal*, 35(4), 367-373. doi: 10.1177/036215370503500414

- Lowman, R. L. (2005). Executive Coaching: The Road to Dodoville Needs Paving With More Than Good Assumptions. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 57(1), 90-96. doi: 10.1037/1065-9293.57.1.90
- McAdam, S. (2005). CHAPTER ONE: What is executive coaching? (pp. 5-24): Thorogood Publishing Ltd.
- McAdam, S. (2005). CHAPTER THREE: Where executive coaching makes the difference (pp. 35-53): Thorogood Publishing Ltd.
- Natale, S., & Diamante, T. (2005). The Five Stages of Executive Coaching: Better Process Makes Better Practice. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 361-374. doi: 10.1007/s10551-005-0382-2
- Rivenbark, L. (2005). Executive Coaching. *HR Magazine*, 50(4), 133-134.
- Sanson, M. (2005). Executive Coaching: An international analysis of the supply of executive coaching services. *University of St. Gallen, Business Dissertations*, 1-158.
- Schnell, E. R. (2005). A Case Study of Executive Coaching as a Support Mechanism During Organizational Growth and Evolution. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 57(1), 41-56. doi: 10.1037/1065-9293.57.1.41
- Stevens Jr, J. H. (2005). Executive Coaching From the Executive's Perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 57(4), 274-285. doi: 10.1037/1065-9293.57.4.274
- Winum, P. C. (2005). Effectiveness of a High-Potential African American Executive: The Anatomy of a Coaching Engagement. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 57(1), 71-89. doi: 10.1037/1065-9293.57.1.71
- Berman, W. H., & Bradt, G. (2006). Executive coaching and consulting: "Different strokes for different folks". *Professional Psychology: Research and Practice*, 37(3), 244-253. doi: 10.1037/0735-7028.37.3.244
- Chidiac, M. A. (2006). Getting the best out of executive coaching: a guide to setting up a coaching process. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 20(3), 13-15. doi: doi:10.1108/14777280610656343
- Conklin, W., & Razak, B. (2006). Executive Coaching for Diversity: An Opportunity for Leaders to Learn and Change (Vol. 14, pp. 37-42).
- Goldsmith, M. (2006). Executive Coaching. *Leadership Excellence*, 23(11), 7-8.
- Gray, D. E. (2006). Executive Coaching: Towards a Dynamic Alliance of Psychotherapy and Transformative Learning Processes. *Management Learning*, 37(4), 475-497. doi: 10.1177/1350507606070221
- Handin, K., & Steinwedel, J. S. (2006). Developing global leaders: Executive coaching targets cross-cultural competencies. *Global Business & Organizational Excellence*, 26(1), 18-28. doi: 10.1002/joe.20118
- Jones, R. A., Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). The executive coaching trend: towards more flexible executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 584-596. doi: doi:10.1108/01437730610692434
- Kaye, E. A. (2006). Investing in leadership to grow profitability: executive coaching for the senior management team. *Illinois Banker*, 91(5), 24-24.
- Kilburg, R. R. (2006). *Executive wisdom: Coaching and the emergence of virtuous leaders*. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Kilburg, R. R. (2006). Reflective Engagement and Adaptive Work: A Model and Methods for Executive and Coaching Action *Executive wisdom: Coaching and the emergence of virtuous leaders* (pp. 223-261). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- McCleary, D. (2006). Executive coach certification and selection: a contrarian's viewpoint. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 20(4), 10-11. doi: doi:10.1108/14777280610676936
- McDermott, M., Levenson, A., & Arneson, S. (2006). Executive Coaching. *Leadership Excellence*, 23(4), 19-19.
- Orenstein, R. L. (2006). Measuring Executive Coaching Efficacy? The Answer Was Right Here All the Time. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 58(2), 106-116. doi: 10.1037/1065-9293.58.2.106
- Parker-Wilkins, V. (2006). Business impact of executive coaching: demonstrating monetary value. *Industrial and Commercial Training*, 38(3), 122-127. doi: doi:10.1108/00197850610659373
- Reeves, W. B. (2006). The Value Proposition For Executive Coaching. *Financial Executive*, 22(10), 48-49.
- Turner, C. (2006). Ungagged: Executives on executive coaching. *Ivey Business Journal*, 70(5), 1-5.
- Zenger, J. H., & Stinnett, K. (2006). Leadership Coaching: Developing Effective Executives. *Chief Learning Officer*, 5(7), 44-47.
- Altman, W. (2007). Executive coaching comes of age. *Engineering Management*, 17(5), 26-29. doi: 10.1049/em:20070506
- Battley, S. (2007). Executive coaching myths. *Leader to Leader*, 2007(44), 20-25.
- Blattner, J. (2007). Coaching: The successful adventure of a downwardly mobile executive. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 333-342). Washington, DC, US: American Psychological Association.

- Bowles, S., Cunningham, C. J. L., De La Rosa, G. M., & Picano, J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: goals, performance, buy-in. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5), 388-408. doi: doi:10.1108/01437730710761715
- Brenner, M. (2007). EXECUTIVE COACHING 101. *U.S. Business Review*, 8(4), 10-11.
- Brotman, L. E., Liberi, W. P., & Wasylyshyn, K. M. (2007). Executive coaching: The need for standards of competence. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 323-328). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Chinsky, D. (2007). Executive Coaching. *Healthcare Executive*, 22(1), 50-53.
- Cocivera, T., & Cronshaw, S. (2007). Action frame theory as a practical framework for the executive coaching process. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 175-183). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Diedrich, R. C. (2007). An iterative approach to executive coaching. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 143-148). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Diedrich, R. C. (2007). Lessons Learned in--and Guidelines for--Coaching Executive Teams. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 329-330). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Diedrich, R. C., & Kilburg, R. R. (2007). Further consideration of executive coaching as an emerging competency. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 63-64). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Ducharme, M. J. (2007). The cognitive-behavioral approach to executive coaching. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 157-165). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Foster, S., & Lendl, J. (2007). Eye movement desensitization and reprocessing: Four case studies of a new tool for executive coaching and restoring employee performance after setbacks. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 407-412). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Garman, A. N., Whiston, D. L., & Zlatoper, K. W. (2007). Media perceptions of executive coaching and the formal preparation of coaches. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 319-322). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Gilmore, D. C. (2007). Review of Executive wisdom: Coaching and the emergence of virtuous leaders. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(2), 149-152. doi: 10.1080/10887150701451304
- Gladis, S. (2007). EXECUTIVE COACHING BUILDS STEAM IN ORGANIZATIONS. *T+D*, 61(12), 58-62.
- Johnson, L. K. (2007). Getting More from Executive Coaching. *Harvard Management Update*, 12(1), 3-6.
- Ketter, P. (2007). Your Executive Coaching Solution: Getting Maximum Benefit from the Coaching Experience. *T+D*, 61(6), 82-82.
- Kilburg, R. R. (2007). Executive coaching as an emerging competency in the practice of consultation. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 61-62). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Kilburg, R. R. (2007). Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 241-255). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Kilburg, R. R. (2007). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 21-30). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Kilburg, R. R. (2007). Trudging toward Dodoville: Conceptual approaches and case studies in executive coaching. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 65-72). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Kilburg, R. R. (2007). When shadows fall: Using psychodynamic approaches in executive coaching. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 185-205). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Kofodimos, J. (2007). Executive Coaching. *Leadership Excellence*, 24(8), 10-10.
- Levinson, H. (2007). Executive coaching. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 95-102). Washington, DC, US: American Psychological Association.

- Lowman, R. L. (2007). Executive coaching: The road to Dodoville needs paving with more than good assumptions. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 73-78). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Mazzini, V. F. (2007). What is Executive COACHING? *Leadership: Magazine for Managers*, 4(10), 20-21.
- Milaré, S. A., & Yoshida, E. M. P. (2007). Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. (Portuguese). *EXECUTIVE COACHING: ADAPTATION AND STAGES OF CHANGE. (English)*, 8(2), 86-99.
- Nocks, J. (2007). Executive Coaching--Who Needs It? *Physician Executive*, 33(2), 46-48.
- Passmore, J. (2007). An integrative model for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 68-78. doi: 10.1037/1065-9293.59.1.68
- Passmore, J., & Gibbes, C. (2007). The state of executive coaching research: What does the current literature tell us and what's next for coaching research. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 116-128.
- Peterson, D. B. (2007). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 123-131). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Peterson, D. B. (2007). Executive coaching in a cross-cultural context. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(4), 261-271. doi: 10.1037/1065-9293.59.4.261
- Pomeroy, A. (2007). Executive Coaching: Face To Face or over the Phone? *HR Magazine*, 52(6), 18-18.
- Richard, J. T. (2007). Ideas on fostering creative problem solving in executive coaching. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 303-309). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Richard, J. T. (2007). Multimodal therapy: A useful model for the executive coach. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 275-281). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Saporito, T. J. (2007). Business-linked executive development: Coaching senior executives. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 149-155). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Schnell, E. R. (2007). A case study of executive coaching as a support mechanism during organizational growth and evolution. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 343-356). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Sherin, J., & Caiger, L. (2007). Rational-emotive behavior therapy: A behavioral change model for executive coaching? *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 167-173). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Stern, L. R. (2007). Executive coaching: A working definition. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 31-38). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Stevens Jr, J. H. (2007). Executive coaching from the executive's perspective. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 413-425). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Tobias, L. L. (2007). Coaching executives. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 133-141). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Traverso, J. T. (2007). The Power of Executive Coaching. *Leadership: Magazine for Managers*, 4(10), 5-5.
- Ucko, T. (2007). Myths of Executive Coaching. *Credit Union Magazine*, 73(6), 18-18.
- Wasylyshyn, K. M. (2007). Executive coaching: An outcome study. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 79-89). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Winum, P. C. (2007). Developing the effectiveness of a high-potential African American executive: The anatomy of a coaching engagement. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 389-405). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Witherspoon, R., & White, R. P. (2007). Executive coaching: A continuum of roles. In R. R. K. R. C. Diedrich (Ed.), *The wisdom of coaching: Essential papers in consulting psychology for a world of change* (pp. 103-111). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Blaylock, B. (2008). THE IMPACT OF EXECUTIVE COACHING ON EXECUTIVE PERFORMANCE. *Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications & Conflict (AOCCC)*, 13(1), 9-9.

- Dahmen, C. (2008). the art of executive coaching, Editorial. *Human Resources Magazine*, pp. 20-21. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=34733831&site=ehost-live>
- Elmhirst, K. (2008). Executive Coaching. *Leadership Excellence*, 25(1), 11-11.
- Gimson, A., & Donnison, P. (2008). Executive coaching across cultural boundaries: an interesting challenge facing coaches today. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 22(4), 17-19. doi: 10.1108/14777280810886391
- Gregory, J. B., Levy, P. E., & Jeffers, M. (2008). Development of a model of the feedback process within executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 42-56. doi: 10.1037/1065-9293.60.1.42
- Kilburg, R. R., & Levinson, H. (2008). Executive dilemmas: Coaching and the professional perspectives of Harry Levinson. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 7-32. doi: 10.1037/1065-9293.60.1.7
- 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. doi: 10.1037/1065-9293.60.1.78
- Sperry, L. (2008). Executive coaching: An intervention, role function, or profession? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 33-37. doi: 10.1037/1065-9293.60.1.33
- Tooth, J.-A., Higgs, J., & Armstrong, H. (2008). The executive's perspective on coaching. *Training & Development in Australia*, 015-018.
- Upadhyay, D. (2008). The Seven Steps of Effective Executive Coaching. *South Asian Journal of Management*, 15(1), 143-144.
- Ward, G. (2008). Towards Executive Change: A psychodynamic group coaching model for short executive programmes. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 6(1), 67-78.
- Wolfinger, P. (2008). Executive Coaching: On the Rise. *HR Magazine*, 53, 39-39.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.
- Beck, J. W., Gregory, J. B., & Carr, A. E. (2009). Balancing Development With Day-to-Day Task Demands: A Multiple-Goal Approach to Executive Coaching. *Industrial & Organizational Psychology*, 2(3), 293-296. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01152.x
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A SURVEY OF EXECUTIVE COACHING PRACTICES. *Personnel Psychology*, 62(2), 361-404. doi: 10.1111/j.1744-6570.2009.01142.x
- Dahl, D. (2009). Executive coaching firm, for \$1.25 million. *Inc.*, 31(10), 22-22.
- de Haan, E. (2009). Executive coaching strategies for leading in turbulent times. *Global Focus: The EFMD Business Magazine*, 3, 7-8.
- Fischer, R. L., & Beimers, D. (2009). "Put me in, Coach": A pilot evaluation of executive coaching in the nonprofit sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 19(4), 507-522. doi: 10.1002/nml.231
- Fontaine, D. A. N., & Schmidt, G. F. (2009). The Practice of Executive Coaching Requires Practice: A Clarification and Challenge to Our Field. *Industrial & Organizational Psychology*, 2(3), 277-279. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01148.x
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407. doi: 10.1080/17439760902992456
- Hall, L. (2009). Executive Coaching with Backbone and Heart -- A Systems Approach to Engaging Leaders with their Challenges. *Coaching at Work*, 4(4), 53-53.
- Hooijberg, R., & Lane, N. (2009). Using Multisource Feedback Coaching Effectively in Executive Education. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 483-493.
- Levenson, A. (2009). Measuring and maximizing the business impact of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(2), 103-121. doi: 10.1037/a0015438
- Levinson, H. (2009). Executive coaching. In H. L. A. M. Freedman & K. H. Bradt (Eds.), *Consulting psychology: Selected articles by Harry Levinson* (pp. 167-177). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- McKenna, D. D., & Davis, S. L. (2009). Hidden in Plain Sight: The Active Ingredients of Executive Coaching. *Industrial & Organizational Psychology*, 2(3), 244-260. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01143.x
- McKenna, D. D., & Davis, S. L. (2009). What Is the Active Ingredients Equation for Success in Executive Coaching? *Industrial & Organizational Psychology*, 2(3), 297-304. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01153.x
- Moen, F., & Skaalvik, E. (2009). The Effect from Executive Coaching on Performance Psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 7(2), 31-49.
- P. de Mouse, K. D., Guangrong. (2009). The Effectiveness of Executive Coaching: What We Can Learn from the Research Literature

- Passmore, J. (2009). Seeing Beyond the Obvious: Executive Coaching and I-O Psychologists. *Industrial & Organizational Psychology*, 2(3), 272-276. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01147.x
- Perkins, R. D. (2009). How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness: An exploratory study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(4), 298-318. doi: 10.1037/a0017842
- Riddle, D., Zan, L., & Kuzmycz, D. (2009). Issues & observations—Five myths about executive coaching. *Leadership in Action*, 29(5), 19-21.
- Segers, J., & Vloeberghs, D. (2009). Do Theory and Techniques in Executive Coaching Matter More Than in Therapy? *Industrial & Organizational Psychology*, 2(3), 280-283. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01149.x
- Shechtman, M. (2009). Executive Coaching: What Is It and Why Does It Help? *CPA Practice Management Forum*, 5(2), 15-16.
- Smith, I. M., Borneman, M. J., Brummel, B. J., & Connelly, B. S. (2009). The Criterion Problem in Executive Coaching. *Industrial & Organizational Psychology*, 2(3), 288-292. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01151.x
- Stern, L. R. (2009). Challenging Some Basic Assumptions About Psychology and Executive Coaching: Who Knows Best, Who Is the Client, and What Are the Goals of Executive Coaching? *Industrial & Organizational Psychology*, 2(3), 268-271. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01146.x
- Aghdamimehr, F. (2010). Benefits of executive coaching. *Nova Scotia Business Journal*, 25(7), 8-8.
- Baron, L., & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 18-38. doi: doi:10.1108/01437731011010362
- de Haan, E., Bertie, C., Day, A., & Sills, C. (2010). Clients' Critical Moments of Coaching: Toward a "Client Model" of Executive Coaching. *Academy of Management Learning & Education*, 9(4), 607-621.
- de Haan, E., & Sills, C. (2010). The relational turn in executive coaching. *Journal of Management Development*, 29(10), null. doi: doi:10.1108/jmd.2010.02629jaa.001
- de Haan, E., Sills, C., & Visser, M. (2010). Relating in executive coaching: a behavioural systems approach. *Journal of Management Development*, 29(10), 891-901. doi: doi:10.1108/02621711011084213
- Gentry, W. A. (2010). Executive Coaching: Building and Managing Your Professional Practice by Lewis R. Stern. *Personnel Psychology*, 63(4), 1080-1083. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01198_5.x
- Good, D., Yeganeh, B., & Yeganeh, R. (2010). Cognitive Behavioral Executive Coaching. *OD Practitioner*, 42(3), 18-23.
- Grant, A. M., Green, L. S., & Rynsaardt, J. (2010). Developmental coaching for high school teachers: Executive coaching goes to school. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(3), 151-168. doi: 10.1037/a0019212
- Gray, D. E., & Goregaokar, H. (2010). Choosing an executive coach: The influence of gender on the coach-coachee matching process. *Management Learning*, 41(5), 525-544. doi: 10.1177/1350507610371608
- Hall, L. (2010). The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application (2nd Ed). *Coaching at Work*, 5(4), 56-56.
- Hernez-Broome, G., & Boyce, L. A. (2010). *Advancing Executive Coaching: Setting the Course for Successful Leadership Coaching*: Wiley.
- Koonce, R. (2010). Narrative 360° assessment and stakeholder analysis: How a powerful tool drives executive coaching engagements. *Global Business & Organizational Excellence*, 29(6), 25-37. doi: 10.1002/joe.20346
- Lee, R. J. (2010). A coach's perspective and brief commentary on "Executive consulting under pressure: A case study". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(3), 207-209. doi: 10.1037/a0021243
- Lipkin, N. A. (2010). Executive leadership coaching *Earning a living outside of managed mental health care: 50 ways to expand your practice* (pp. 83-86). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- McKelley, R. A., & Rochlen, A. B. (2010). Conformity to masculine norms and preferences for therapy or executive coaching. *Psychology of Men & Masculinity*, 11(1), 1-14. doi: 10.1037/a0017224
- Passmore, J., Holloway, M., & Rawle-Cope, M. (2010). Using MBTI type to explore differences and the implications for practice for therapists and coaches: Are executive coaches really like counsellors? *Counselling Psychology Quarterly*, 23(1), 1-16. doi: 10.1080/09515071003679354
- Ribeiro, A. G. (2010). Holistic Executive Coaching Learning to live one's whole life. *Alaska Business Monthly*, 26(4), 145-145.
- Turner, R. A., & Goodrich, J. (2010). The case for eclecticism in executive coaching: Application to challenging assignments. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(1), 39-55. doi: 10.1037/a0018650
- Browde, B. (2011). Coaching political leaders: Can coaching be used to improve the quality of executive-level government? *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 71-75. doi: 10.1002/jls.20206
- de Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, 40(1), 24-44. doi: doi:10.1108/00483481111095500

- Glunk, U., & Follini, B. (2011). Polarities in executive coaching. *Journal of Management Development*, 30(2), 222-230. doi: doi:10.1108/02621711111105795
- Gregory, J. B., Beck, J. W., & Carr, A. E. (2011). Goals, feedback, and self-regulation: Control theory as a natural framework for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 26-38. doi: 10.1037/a0023398
- Hofmans, W. J. (2011). Return on Investment in Executive Coaching. *Business Leadership Review VIII: DBA*, 1-12.
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70-88. doi: 10.1080/17521882.2011.596484
- Smith, C. L. (2011). The Psychology of Executive Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 9(1), 83-85.
- Smither, J. W. (2011). Can Psychotherapy Research Serve as a Guide for Research About Executive Coaching? An Agenda for the Next Decade. *Journal of Business & Psychology*, 26(2), 135-145. doi: 10.1007/s10869-011-9216-7
- Walker-Fraser, A. (2011). An HR perspective on executive coaching for organisational learning. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 9(2), 67-79.
- Atkinson, P. E. (2012). Return on investment in executive coaching: effective organisational change. *Management Services*, 56(1), 20-23.
- Baek-Kyoo, J., Sushko, J. S., & McLean, G. N. (2012). Multiple Faces of Coaching: Manager-as-coach, Executive Coaching, and Formal Mentoring. *Organization Development Journal*, 30(1), 19-38.
- Ben-Hur, S., Kinley, N., & Jonsen, K. (2012). Coaching executive teams to reach better decisions. *Journal of Management Development*, 31(7), 711-723. doi: doi:10.1108/02621711211243908
- Bozer, G., & Sarros, J. C. (2012). Examining the Effectiveness of Executive Coaching on Coachees' Performance in the Israeli Context. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 10(1), 14-32.
- Enescu, C., & Popescu, D. M. (2012). Executive Coaching - Instrument for Implementing Organizational Change. *Review of International Comparative Management / Revista de Management Comparat International*, 13(3), 378-386.
- Jowett, S., Kanakoglou, K., & Passmore, J. (2012). The application of the 3+1Cs relationship model in executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(3), 183-197. doi: 10.1037/a0030316
- Malinauskas, Ž., & Ganusauskaitė, A. (2012). Executives Coaching Conceptualization. *VADOVŲ KOUCINGO FENOMENO KONCEPTUALIZACIJA*, 62), 69-79.
- Moen, F., & Federici, R. A. (2012). The Effect of External Executive Coaching and Coaching- Based Leadership on Need Satisfaction. *Organization Development Journal*, 30(3), 63-74.
- Plaister-Ten, J. (2012). Integrated Experiential Coaching: Becoming an Executive Coach. *Coaching at Work*, 7(1), 56-56.
- Rățiu, L., & Băban, A. (2012). Executive coaching as a change process: an analysis of the readiness for coaching. *Cognitie, Creier, Comportament/Cognition, Brain, Behavior*, 16(1), 139-164.
- Wasylyshyn, K. M., Shorey, H. S., & Chaffin, J. S. (2012). Patterns of leadership behaviour: Implications for successful executive coaching outcomes. *Coaching Psychologist*, 8(2), 74-85.
- CJM Millar, C., Gitsham, M., Bozer, G., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2013). The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability. *Journal of Management Development*, 32(3), 277-294. doi: doi:10.1108/02621711311318319
- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40-57. doi: 10.1037/a0031635
- Egan, T. (2013). Response to Nieminen et al.'s Feature Article on Executive Coaching and Facilitated Multisource Feedback: Toward Better Understanding of a Growing HRD Practice. *Human Resource Development Quarterly*, 24(2), 177-183. doi: 10.1002/hrdq.21159
- Grant, A. M. (2013). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258-280. doi: 10.1080/14697017.2013.805159
- Hannafey, F., & Vitulano, L. (2013). Ethics and Executive Coaching: An Agency Theory Approach. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 599-603. doi: 10.1007/s10551-012-1442-z
- Harakas, P. (2013). Resistance, motivational interviewing, and executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(2), 108-127. doi: 10.1037/a0033196
- Harper, L. M. (2013). Realizing Your Extraordinary Future Through Executive Coaching. *Defense AT&L*, 42(5), 52-55.
- Lee, R. J. (2013). The journey of an executive coach, by way of consulting psychologist and manager. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(1), 1-4. doi: 10.1037/h0094736
- Mann, C. (2013). Ridler Report 2013: executive coaching rides recession. *Coaching at Work*, 8(5), 16-19.

- Nieminen, L. R. G., Smerek, R., Kotrba, L., & Denison, D. (2013). What Does an Executive Coaching Intervention Add Beyond Facilitated Multisource Feedback? Effects on Leader Self-Ratings and Perceived Effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 24(2), 145-176. doi: 10.1002/hrdq.21152
- Roberts, N. (2013). Executive Coaching from Prince Hal. *INSEAD Knowledge Publications*, 1-3.
- Roychowdhury, R. (2013). Book Review: Executive Coaching: A Practitioner's Guide to Creating Excellence. *Global Business Review*, 14(2), 362-364. doi: 10.1177/0972150913477532
- Saran, C. (2013). How executive coaching can improve a CIO's standing in the boardroom. *Computer Weekly*, 4-5.
- Smith, I. M., & Brummel, B. J. (2013). Investigating the role of the active ingredients in executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(1), 57-71. doi: 10.1080/17521882.2012.758649
- Sperry, L. (2013). Executive coaching and leadership assessment: Past, present, and future. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(4), 284-288. doi: 10.1037/a0035453
- Swart, J., & Harcup, J. (2013). 'If I learn do we learn?': The link between executive coaching and organizational learning. *Management Learning*, 44(4), 337-354.
- Talley, L. (2013). Executive Coaching. *Leadership Excellence*, 30(2), 7-7.
- Bozer, G., C. Sarros, J., & C. Santora, J. (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, 43(6), 881-897. doi: doi:10.1108/PR-10-2013-0171
- de Vries, M. F. R. K. (2014). Dream Journeys: New Territory for Executive Coaching. *INSEAD Working Papers Collection*(14), 1-28.
- Del Giudice, M. J., Yanovsky, B., & Finn, S. E. (2014). Personality assessment and feedback practices among executive coaches: In search of a paradigm. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(3), 155-172. doi: 10.1037/cpb0000007
- Gates, B. (2014). Executive coaching isn't just for the C-suite. *Consulting-Specifying Engineer*, 17-17.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Hutchinson, E. (2014). The influence of the Five Factor Model of personality on the perceived effectiveness of executive coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 12(2), 109-118.
- Kalman, F. (2014). The Rise of Executive Coaching. *Chief Learning Officer*, 13(1), 18-21.
- Kets de Vries, M. F. R. (2014). Dream journeys: A new territory for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(2), 77-92. doi: 10.1037/cpb0000004
- Koonce, R. (2014). Executive Coaching: Transforming Big Pharma from Within. *Pharmaceutical Executive*, 34(9), 56-60.
- MacKie, D. (2014). The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing full range leadership development: A controlled study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(2), 118-137. doi: 10.1037/cpb0000005
- Maltbia, T. E., Marsick, V. J., & Ghosh, R. (2014). Executive and Organizational Coaching: A Review of Insights Drawn From Literature to Inform HRD Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 161-183. doi: 10.1177/1523422313520474
- Mitchell, W. (2014). Executive Coaching Model: INNER CIRCLE COACHING. *Chief Learning Officer*, 13(1), 20-20.
- Van Genderen, E. (2014). The Inner Game of Executive Coaching: Integrity, Leadership, and Change. *Middle East Journal of Business*, 9(2), 5-8.
- Ward, G., Van de Loo, E., & ten Have, S. (2014). Psychodynamic Group Executive Coaching: A Literature Review. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 12(1), 63-78.