

# Las dimensiones del cambio en coaching ejecutivo

 José Manuel de Haro García, Coach ACC y Socio de ICF.

El coaching ejecutivo, como herramienta de intervención directiva, ha incrementado su uso de forma radical en las últimas dos décadas, convirtiéndose en el método de desarrollo de líderes de mayor crecimiento. Sin embargo, es poco lo que se ha publicado sobre la eficacia del coaching ejecutivo, por lo que la búsqueda de evidencias sobre la eficacia de los programas de coaching constituye un problema que merece ser atendido.

Por ello, y con el objeto de presentar un esquema que pueda guiar la práctica profesional, la formación de futuros coaches y la investigación futura, en el presente trabajo intentaremos situar los datos más relevantes sobre la eficacia del coaching ejecutivo agrupados en tres dimensiones, en función del tipo de resultados de que hablamos.

## ■ El coaching ejecutivo produce diferentes tipos de resultados

La mayoría de los estudios realizados para analizar la eficacia del coaching ejecutivo, se han llevado a cabo utilizando entrevistas o cuestionarios



que han evaluado las percepciones de los clientes (coachees) sobre los procesos de coaching (Hill, 2010). Estas técnicas cualitativas, se han realizado con muestras muy dispares, desde las más pequeñas (5 sujetos) a otras muy grandes (1.361 sujetos). Por su parte, la duración de los procesos ha oscilado de 6 a 12 meses.

En general, los estudios analizados apoyan en su mayoría la creencia de que el coaching ejecutivo produce resultados positivos (Kombarakaram, et al., 2008). Sin embargo, cuando algún estudio ha utilizado de una manera más rigurosa una

### 01 Dimensiones de cambio en un proceso de coaching

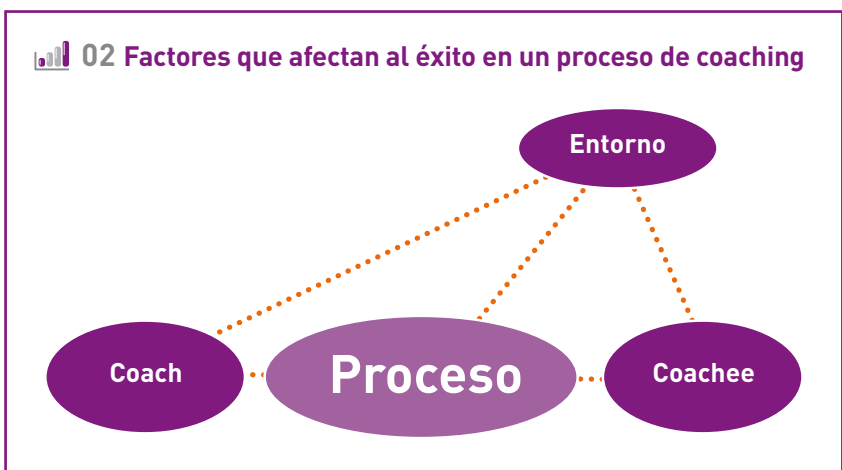


metodología cuantitativa de tipo correlacional, cuasi-experimental o experimental, los resultados, han mostrado ligeras mejoras en algunos aspectos, pero sin llegar a ser significativamente claras.

Los resultados positivos informados han sido de índole diversa. Con el objeto de facilitar la comprensión de este heterogéneo panorama, proponemos situarlos en un continuo (01), que va desde un extremo que refleja los cambios producidos en rasgos o disposiciones más internos a otro extremo que refleja cambios en resultados de negocio, pasando por un polo intermedio caracterizado por comportamientos o variables ligadas al desempeño.

A continuación, presentamos de manera sintética algunos de los hallazgos más significativos en relación con cada una de estas categorías.

- **Resultados relacionados con el cambio en factores o rasgos personales.** El coaching ha ayudado a desarrollar nuevas actitudes o perspectivas como autoconfianza, autoconciencia y sensibilidad hacia otros; adaptabilidad y flexibilidad en relaciones con otros; facilitar el logro de metas relacionadas con la salud mental



y la calidad de vida; incrementar la madurez emocional y la eficacia; reducir el estrés laboral; y reforzar creencias y expectativas de autoeficacia (Kampa-Kokesch y Anderson, 2001; Mackie, 2007; Levenson, 2009).

- **Resultados relacionados con el cambio en comportamientos o variables ligadas al desempeño.** Además de una actitud positiva y una satisfacción general ante el proceso y los resultados obtenidos con respecto al desempeño, se han reportado mejoras en el mismo desde el 10 al 100%; incrementos en el aprendizaje y conductas más efectivas en el trabajo, y cambios de conducta

(63%), relacionada con la autoconciencia y comprensión.

Con respecto al liderazgo, Kombarakaran et al., (2008), mostraron que en coaching ejecutivo el cambio ocurre en cinco áreas: gestión de personas, relaciones con gerentes, establecimiento de metas y priorización, compromiso y productividad y diálogo y comunicación. En otros trabajos, los ejecutivos declaran haber sido ayudados a convertirse en mejores líderes (45%), haber mejorar su efectividad del liderazgo y ser mejores en la promoción del cambio.

Sin embargo, no todos los resultados han sido tan positivos. Otros autores, han encontrado cambios en los estilos de liderazgo de 50 ejecutivos como consecuencia del coaching, solo en una de las dimensiones de liderazgo transaccional evaluada por el Multifactor Leadership Questionnaire.

En otro estudio cuasi-experimental con 1.361 managers seniors, posiblemente uno de los estudios registrados más rigurosos, que recibieron feedback multifuente sobre su desempeño por parte de sus superiores, encontraron que aquellos que habían recibido coaching fueron capaces de establecer metas más específicas, solicitar ideas de mejora a sus supervisados y recibieron valoraciones mejoradas por parte de sus superiores un año después. No obstante, las diferen-



cias no fueron demasiado grandes. Incluso no se llegó a encontrar ninguna variable que mediara entre la relación entre Coaching Ejecutivo y mejora del liderazgo, concluyendo que no existen factores que se puedan asociar al éxito del proceso.

- **Resultados relacionados con indicadores de negocio.** Utilizando medidas de autoinforme, se han reportado incrementos en productividad tras programas mixtos de formación y coaching de un 88% frente a la formación, impactos significativos en algunos indicadores de negocio (Kampa-Kokesch, y Anderson, 2001) y evaluaciones muy positivas del valor del coaching en relación al dinero y tiempo invertido.

Otros resultados significativos sobre la efectividad han sido mostrados en organizaciones europeas. Por ejemplo, un retorno de la inversión (ROI) de 6 veces el coste del coaching en desempeño y calidad de las mejoras; reducción del índice de rotación de un 35 a un 16%, o mejora de la atracción del talento ejecutivo. Por su parte, el experto en ROI, Jack Philips, ha mostrado la efectividad del coaching en la creación de valor dentro de una organización aportando datos sobre ROI.

### ■ Los factores de éxito del coaching ejecutivo

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


A la hora de clasificar los factores determinantes del éxito en una intervención de coaching, destacados expertos en los estudios que han revisado, proponen una forma de agruparlos que contempla cuatro categorías de factores, los relacionados con el coach, los relacionados con el coachee, los relacionados con el pro-



ceso de coaching y los relacionados con el entorno en donde se lleva a cabo el coaching, tal y como representamos en el [vídeo 02](#).

Conocer el papel que juega cada uno de estos factores en la eficacia del coaching, ayudará a reducir el efecto de caja negra en la actual literatura sobre coaching y que consiste en reconocer que funciona pero sin saber muy bien por qué funciona o como podría funcionar mejor. Por ello, es necesaria una mayor claridad en cuanto a las clases de resultados esperados en el coaching, recoger información no solo de los coachees sino también de los coaches y utilizar mejores informes de investigación. La realización de estudios metaanalíticos podría ayudar en esta tarea.

Existe por otro lado, el reconocimiento de la necesidad de un sólido marco teórico que sirva para el desarrollo de la práctica del coaching y de base para la investigación (De Haro, 2011). El grado de impacto del coaching en el negocio está posiblemente relacionado con la complejidad del rol del ejecutivo y con la relación entre el entorno organizativo y el rendimiento personal. Por ello, es necesario, crear modelos específicos de trabajo que puedan guiar-

nos en la investigación que tengan en cuenta la especificidad de la situación y que sean contingentes en lugar de generalistas. 

[josemadeharo@hotmail.com](mailto:josemadeharo@hotmail.com)

### Referencias:

- De Haro, J. M. (2011). "Coaching as leadership accelerator". *International Journal of Coaching and Mentoring*. Volume IIX, Issue 1, p. 99-111. ISSN-1815-804x.
- Hill, G. (2010). *Executive coaching: perspectives of effectiveness from executives and coaches*. Masters by Research Thesis, Queensland University of Technology.
- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. Z. (2001). *Executive coaching: a comprehensive review of the literature*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53 (4), 2005-228.
- Kombarakaran, F. A.; Yang, J. A., Baker, M. N. & Fernandes, P. B. (2008). *Executive coaching: It works!*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol, 60, Nº1, 78-90.
- Levenson, A. (2009). *Measuring and maximizing the business impact of executive coaching*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol 61, 2, 103-121.
- McKie, D. (2007). *Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and do we need to be?*. *Australian Psychologist*, 42, 4, 310-318.