

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
COACHING EJECUTIVO

MELISSA GIRALDO TAFURTH  
LEIDY JOMAR HOYOS MUÑOZ

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Directora:

AIDA FLORENCIA MEDINA LORZA Ph.D

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Programa Maestría en Administración

Cali, abril 2017

## Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	10
2. ANTECEDENTES	12
3. OBJETIVOS	15
3.1. Objetivo general	15
3.2. Objetivos específicos	15
3.3. Alcance	15
4. METODOLOGÍA	16
4.1. Etapas del proceso	16
4.1.1. Exploración.	16
4.1.2. Acercamiento.	16
4.1.3. Especializada.	16
4.2. Tipo de Investigación	17
4.3. Tipo de Estudio	17
4.4. Método	17
4.5. Muestra	17
4.6. Instrumento	18
4.7. Presentación de resultados	18
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	19
5.1. Contexto histórico	19

5.2. Definiciones de Coaching	20
5.2.1. Coaching según ICF (International Coach Federation)	20
5.2.2. Coaching según ASESCO (Asociación Española de Coaching)	20
5.2.3. Coaching según EEC (Escuela europea de Coaching)	20
5.3. Tipos de Coaching	21
5.3.1. Coaching Personal	21
5.3.2. Coaching Deportivo	21
5.3.3. Coaching Empresarial	21
5.3.4. Coaching Ejecutivo	22
5.4. Proceso de Coaching Ejecutivo	22
5.4.1. Actores en el proceso de Coaching Ejecutivo	22
5.4.2. Etapas del proceso de Coaching Ejecutivo	24
5.4.3. Factores de éxito del proceso de Coaching Ejecutivo	26
5.4.4. Herramientas de medición del Coaching Ejecutivo	27
5.4.5. Beneficios del Coaching Ejecutivo	29
5.4.6. Diferencia de Coaching Ejecutivo – Mentoring y Terapia	30
5.4.7. Logros del Coaching Ejecutivo	32
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXOS	40

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Variables

29

**Lista de Figuras**

Figura 1. Línea de tiempo del Coaching	19
Figura 2. Tipos de Coaching	21
Figura 3. Actores en el proceso Coaching Ejecutivo	23
Figura 4. Etapas del proceso de Coaching	24
Figura 5. Factores de éxito del Coaching Ejecutivo	26
Figura 6. Herramientas de medición	27
Figura 7. Beneficios del Coaching Ejecutivo	30
Figura 8. Metodologías como Coaching Ejecutivo, Mentoring y Terapia	31

**Lista de Gráficos**

Gráfico 1. Satisfacción con el proceso del Coach	32
Gráfico 2. Logros en la organización	33
Gráfico 3. Logros en la persona	34

**Lista de Anexos**

Anexo A. Estado del Arte

40

## RESUMEN

El presente documento plasma mediante fichas bibliográficas las diferentes consultas realizadas sobre Coaching Ejecutivo, con el propósito de construir un referente académico que sirva de apoyo para futuras investigaciones y trabajos sobre el tema.

Se realizó un análisis a través de textos académicos y artículos especializados, sobre Coaching Ejecutivo que sirvió de base para relacionar diversas variables que permitieron un reconocimiento de este método como una disciplina asociada con el desempeño del individuo.

Debido a la poca información teórica sobre Coaching Ejecutivo, este material parte de la búsqueda general del concepto Coaching que se remonta a la época de los filósofos, pasando por sus diferentes tipos y enfoques aplicados en otras disciplinas, hasta llegar al Coaching como una herramienta de aprendizaje continuo dentro de las organizaciones. Aunque son pocos los autores que han escrito sobre el tema, cada día se va viendo más evolución en la literatura especializada y su utilidad y rendimiento ha sido comprobado. El documento resalta la importancia de que los actores estrechen sus relaciones interpersonales para generar vínculos de confianza y honestidad sin perder de foco la estrategia de la empresa. Se requiere de la voluntad y el compromiso de los actores para que un programa de Coaching sea exitoso y logre maximizar beneficios. El Coaching Ejecutivo se debe convertir en un hábito organizacional que motive el proceso de aprendizaje y desvirtúe el concepto de Coaching como herramienta correctiva.

Palabras clave:

Coaching, desempeño, habilidades, organización, aprendizaje.

## SUMMARY

This document uses the bibliographical data sheets to analyze the different consultations carried out on Executive Coaching, with the purpose of constructing an academic reference that will serve as a support for future research and work.

The analysis was made through academic texts and specialized articles of Executive Coaching that served as a basis for relating various variables that allowed a recognition of this method as a discipline associated with the performance of the individual.

Due to the lack of theoretical information about Executive Coaching, this material is part of the general search for the Coaching concept, which goes back to the time of the philosophers, through its different types and approaches applied in other disciplines, to Coaching as a tool for Continuous learning into organizations. Although there are a few authors that have written about Executive Coaching, every day it can see more evolution and his utility has been proven. The document highlights the importance of the actors to strengthen their interpersonal relationships to generate bonds of trust and honesty without losing focus on the company's strategy. It requires the willingness and commitment of the actors to make a Coaching program successful and maximize benefits. Executive Coaching should become an organizational habit that motivates the learning process and undermines the concept of coaching as corrective tool.

Keywords:

Coaching, performance, skills, organization, learning.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo consultar información sobre Coaching Ejecutivo, el cual es una técnica de aprendizaje continuo que tiene como fin extraer las respuestas a ciertos problemas, indagar en lo más profundo del individuo para producir cambios en su comportamiento y en su desempeño futuro (Definición de coaching, s.f. 2017). Este tema ha cobrado relevancia debido a que se centra en el desarrollo de la persona por medio del acompañamiento que da un asesor llamado Coach.

Este proyecto de investigación parte del interés por desarrollar habilidades y competencias personales que aporten al desarrollo profesional y que se alineen con los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Administración tales como comunicación oral, escrita y capacidad investigativa al formar parte de un documento que será útil para escritura de papers. De igual manera, existe un interés porque este tema -que es relativamente nuevo en el entorno empresarial- ha empezado a coger fuerza durante los últimos años debido a su influencia en los individuos y por los innumerables beneficios para el ámbito laboral.

Respecto al Coaching como metodología de acompañamiento, resulta interesante ahondar en el proceso de desarrollo de competencias y en los resultados de la persona y su desempeño dentro de la organización a partir de esta técnica.

Por las anteriores razones, y teniendo claro que una organización requiere de un conjunto de procesos para ser rentable y producir resultados financieros ganadores, se hace relevante el reconocimiento del individuo porque en él recae toda la responsabilidad de planear y hacer realidad las metas propuestas; por lo tanto, este análisis se enfoca en el ser humano, su esencia y su comportamiento.

El método aplicado es Investigación Exploratorio ya que se consultó material académico y artículos especializados, además de información histórica y actual de Coaching Ejecutivo con el fin de relacionar algunas variables y validar su aplicabilidad en las organizaciones, métodos de medición y resultados obtenidos.

Uno de los limitantes durante el desarrollo del proyecto fue la poca información sobre Coaching Ejecutivo, y es que a pesar de que existe una amplia bibliografía sobre Coaching, es muy escasa sobre la rama del Ejecutivo; debido a ello, la búsqueda se centró en información empírica y textos académicos que aportaron al desarrollo del análisis del trabajo.

## 2. ANTECEDENTES

El Proyecto de Investigación “Coaching Ejecutivo” nace de la necesidad de aplicar nuevas metodologías de comprensión y práctica que aporten al desempeño personal y profesional de los individuos dentro de una organización.

El “Coaching” es una técnica de aprendizaje continuo basado en el método de la escucha activa y la formulación de preguntas efectivas para potenciar las facultades del individuo (International Coach Federation [ICF], 2005; Wolf, 2003; Zeus & Skiffington, 2002).

Esta metodología ha cobrado mucha importancia a lo largo de los años porque se enfoca en potenciar las habilidades del individuo, lo que ha llamado la atención de las organizaciones porque mejora el comportamiento, reflejando cambios favorables para las empresas, promueve mayor capacidad de aprendizaje y reacción para afrontar cambios laborales sin perder eficiencia. Además, el Coaching proporciona mayor valor al capital humano y a las empresas a través de mejores relaciones interpersonales, trabajo en equipo, habilidades de escucha y comunicación, entre otras.

El Coaching es una metodología moderna que se empezó a utilizar desde finales de la década del 70 con el profesor Timothy Gallwey, quien escribió el libro *El juego del interior*, en el que expresa que en la actividad humana existen dos tipos de ámbito: el externo (objetivos externos) y el interno (es el que se lleva a cabo dentro de la mente de la persona y se trata de los obstáculos autoimpuestos). A pesar de esta teoría, aparece John Whitmore como el hombre que llevó esta metodología al medio empresarial convirtiéndose en el precursor del Coaching Ejecutivo, Coaching de Negocios y Coaching Empresarial.

Cabe anotar que, aunque fue en la década del 70 que se usó esta palabra, esta metodología viene desde la época de Sócrates, quien con su método llamado Mayéutica tenía como fin inducir respuestas desde el interior del individuo por medio de preguntas reveladoras. Esta práctica también se observó en la metodología de Platón, la cual se basaba en hacer una secuencia de preguntas para encontrar las respuestas; posterior, se comenzó la aplicación de la metodología Coaching (OB Consulting, s.f. 2017).

Coaching es una palabra inglesa que significa “entrenar”, por lo tanto, el Coach es quien entrena y el Coachee es quien es entrenado y es a quien se lleva a lo más profundo de su interior para obtener respuestas (Definición de coaching, s.f. 2017).

La finalidad que tiene el Coaching es mejorar la situación actual de las personas y organizaciones por medio de apoyo y guía (brindada por el Coach) en momentos que haya dudas, preguntas o cuando no se sepa que camino es mejor; todo este proceso debe estar acompañado de principio a fin por la misma persona que desarrolle, potencie, desinhiba a los obstáculos y pueda llegar a encontrar la solución más satisfactoria, es decir, lo que la persona tienen en su interior como su mejor opción.

Este proyecto de Investigación gira en torno al Coaching Ejecutivo como una técnica que busca potenciar las facultades del individuo alineándolas con los objetivos de la organización, de ahí que se han realizado distintas revisiones bibliográficas centradas en el tema:

Una de las más relevantes y sobre las cual se profundiza es el estudio exploratorio de la Universidad de Chile publicado por Lilén Avril Gajardo (2007). Este estudio contiene un análisis de los posibles factores de éxito del Coaching Ejecutivo basado en la revisión y recolección de papers; este presenta diferentes variables a las que se les asigna el éxito del Coaching Ejecutivo entre las cuales están la relación entre el Coach y el Coachee que representa

un 18,60%; variables asociadas con las características y guía del Coach (Feedback, tipo de modelo y orientación a los objetivos) representan el 67,44%; variables asociadas al Coachee (compromiso, madurez del sujeto y flexibilidad) representan el 6,97% y finalmente, se tienen las variables del contexto (apoyo de la jefatura, contexto de desarrollo) la cual representa un 6,97% de factor de éxito (Gajardo, s.f.).

Otra revisión bibliográfica fue la de Kombarakaran, Yan, Barker & Fernández (2008, p. 78) que recopila información empírica respecto a Coaching Ejecutivo y en la que se establece que el cambio del comportamiento del Coaching Ejecutivo se da específicamente en cinco áreas: *“Mejora en relaciones con los managers, mejora en la fijación de metas y priorización, aumento del compromiso y productividad, mayor eficiencia comunicativa, desarrollo de ejecutivos de éxito y alto potencial”*.

En el estudio de Richard (1999) se sostiene que son siete las dimensiones que deben ser evaluadas y modificadas en un proceso de Coaching: *“la conducta, afecto, sensación, imagería, cogniciones, interpersonal y ámbito biológico (uso de alcohol y drogas)”*; sin embargo, en ninguno de los estudios se establece un modelo de cambio que sirva para modificar estas conductas.

Con las consultas anteriores, se puede concluir que, aunque hay poca información teórica sobre Coaching Ejecutivo, la información empírica permite recopilar y contrastar diferentes puntos de vista respecto a la metodología, importancia que tiene el individuo como persona y como profesional para aportar al crecimiento de una organización y a su vez, la relevancia y el rol del Coach en el éxito del proceso.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Investigar los avances teóricos y aplicados sobre Coaching Ejecutivo para contribuir en la elaboración de un paper sobre el tema.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Recopilar información a partir de revisiones bibliográficas que sirvan como contribución para la elaboración de un paper.
- Construir una taxonomía que ordene las principales líneas de investigación del Coaching Ejecutivo.
- Identificar temas que no hayan sido suficientemente cubiertos en las investigaciones sobre Coaching Ejecutivo para proponer proyectos de investigación.

#### **3.3. Alcance**

- Revisar diferentes guías bibliográficas sobre Coaching Ejecutivo con el fin de entender los avances que se tienen hasta la fecha.
- Organizar el material existente para una futura validación de la información que permita una adecuada comprensión.
- Seleccionar información relevante y detallada sobre Coaching Ejecutivo que permita ahondar más en las técnicas y aplicaciones que existen actualmente.

## **4. METODOLOGÍA**

Para la realización de este trabajo de grado se trabajó sobre una metodología estructurada de la siguiente forma:

### **4.1. Etapas del proceso**

Se partió de la revisión bibliográfica general sobre el tema y su influencia en los diferentes procesos personales y profesionales, de esta búsqueda se definieron unas etapas para la consulta y análisis de la información recolectada:

#### **4.1.1. Exploración.**

Se realizó una aproximación con el concepto de Coaching (definición, variables, campos de acción, entre otras).

#### **4.1.2. Acercamiento.**

Se llevó a cabo una búsqueda estructurada que sirviera como base para establecer antecedentes y objetivos específicos del proyecto.

#### **4.1.3. Especializada.**

Se logró una búsqueda específica orientada a extraer la mayor información posible sobre una de las ramas del Coaching (Ejecutivo) para establecer una relación con otros ámbitos.

Posterior a la consulta y análisis se procedió a la estructuración de fichas bibliográficas que sirvan como referente de consultas futuras.

## **4.2. Tipo de Investigación**

El presente Trabajo de Investigación es de tipo cualitativo ya que recopila información a través de consultas bibliográficas de textos académicos y empíricos relevantes sobre el Coaching y sus derivaciones en varios campos.

## **4.3. Tipo de Estudio**

Se ha definido como estudio exploratorio que aplica el Método de Recolección de información mediante fichas bibliográficas como resultado de consultas que profundizan las temáticas de interés sobre el Coaching en las organizaciones.

## **4.4. Método**

Se utilizó el Método teórico ya que permite la consulta y revisión general de material especializado para posterior análisis de la información y síntesis para futuras consultas referentes al tema.

## **4.5. Muestra**

Se consultaron bases de datos académicas como EBSCO (Universidad Icesi) y Google Académico (servidor Google); además de la consulta de material especializado entregado por la Directora del Trabajo de Grado; en total, se consultaron 20 publicaciones entre artículos especializados (papers), trabajos de grado y material académico, de esta consulta se entregan 12 fichas bibliográficas de consulta.

#### **4.6. Instrumento**

Para la realización de las fichas bibliográficas se definió como instrumento la consulta de textos académicos especializados sobre Coaching, pero debido a la amplia información respecto al tema, se cerró la búsqueda en información sobre Coaching Ejecutivo entre los años 2010 a 2017 de tal manera que fuera posible trazar una línea de evolución de esta técnica en otros campos.

#### **4.7. Presentación de resultados**

Posterior a la revisión y recopilación de información académica y empírica, se realizaron fichas bibliográficas de consulta utilizando un formato de resumen y referencia bibliográfica que sirva de referente para futuras consultas sobre el tema.

## 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

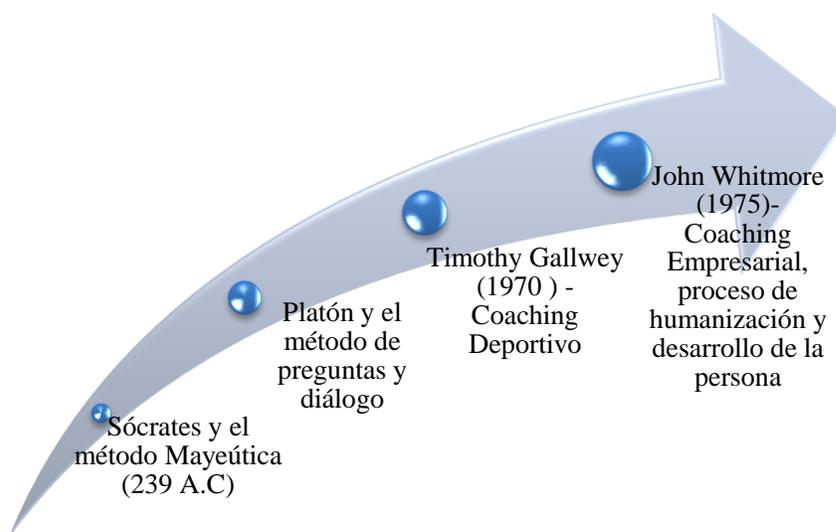
### 5.1. Contexto histórico

A lo largo de las lecturas se encontró que varios textos coinciden en que la creación del Coaching se remonta a la época de Sócrates y Platón con sus métodos de indagación y diálogo para conseguir que las personas encontraran respuestas.

En la época de los 70 surgió nuevamente el concepto de Coaching aplicado a los deportes con Timothy Gallwey quien consideraba que el peor enemigo de un deportista era su propia mente, por lo que desarrollo una serie de libros para ayudarlos a superar los bloqueos mentales.

En 1975 apareció John Whitmore quien adaptó la metodología aplicada a los deportes y la enfoco a la parte empresarial, dando inicio al proceso de rehumanización y desarrollo de las personas dentro de la organización (OB Consulting, s.f. 2017).

En la siguiente línea de tiempo se puede evidenciar como ha sido la trayectoria del Coaching a lo largo de la historia:



**Figura 1. Línea de tiempo del Coaching**

## **5.2. Definiciones de Coaching**

En la búsqueda bibliográfica se encontraron algunas definiciones de Coaching dadas por instituciones académicas, se relacionan a continuación algunas de ellas:

### **5.2.1. Coaching según ICF (International Coach Federation):**

El Coaching profesional es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional (International Coach Federation, s.f. 2005).

### **5.2.2. Coaching según ASESCO (Asociación Española de Coaching):**

El Coaching es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde se desea estar; una alianza entre Coach y cliente, es un acuerdo entre las partes (ASESCOACHING, s.f. 2017).

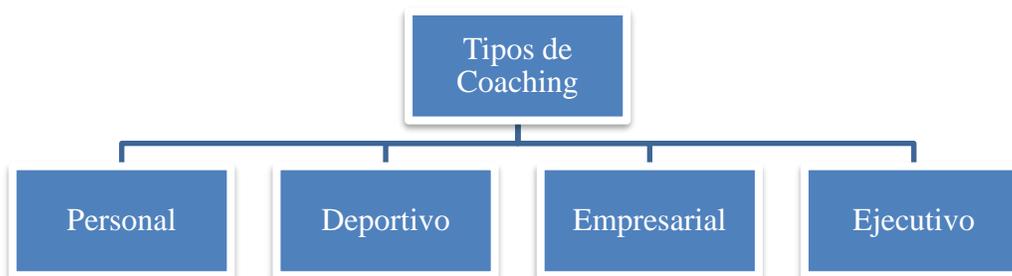
### **5.2.3. Coaching según EEC (Escuela europea de Coaching):**

Es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de sus objetivos (Escuela Europea de Coaching, s.f. 2017).

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores podemos concluir que el Coaching es una herramienta de acompañamiento continuo, que tiene como fin reconocer e identificar las habilidades y aptitudes para maximizar el desempeño de la persona.

### 5.3. Tipos de Coaching

Actualmente se cuenta con diversos tipos de Coaching cada uno enfocado a atender un ámbito de la vida de las personas, los tipos más conocidos son: (ver Figura 2).



**Figura 2. Tipos de Coaching**

#### 5.3.1. Coaching Personal:

Se orienta en tratar a individuos a nivel personal, es decir en aspectos de su vida cotidiana como sus roles de madre, padre o pareja, el Coach tiene como objetivo ayudar a las personas a conseguir sus metas y emprender acciones exitosas en su rutina (Sarmiento, s.f. 2016).

#### 5.3.2. Coaching Deportivo:

Se orienta a trabajar en el ámbito del deporte; el Coachee generalmente es un entrenador o deportista al que el Coach acompaña para lograr sus fines en temas referentes a la salud, deporte o competencias (Sarmiento, s.f. 2016).

#### 5.3.3. Coaching Empresarial:

Se basa en buscar la transformación de los trabajadores para mejorar la organización (Sarmiento, s.f. 2016), en este tipo de Coaching encontramos dos tipos de orientaciones:

- Coaching Empresarial: aquel que está dirigido a las empresas pequeñas (Pyme)
- Coaching Organizacional: aquel que está dirigido a las grandes organizaciones

#### **5.3.4. Coaching Ejecutivo:**

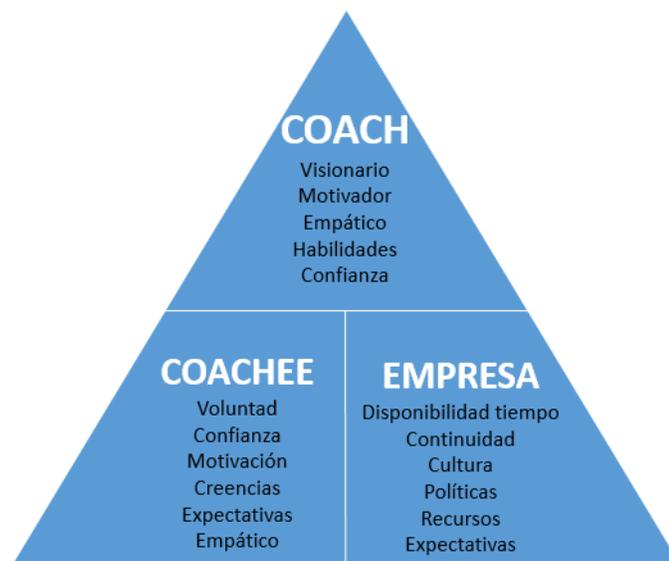
Es aquel que va dirigido a los gerentes de la empresa y trata las relaciones de estos con sus empleados, con su empresa y consigo mismos. Este tipo de orientación busca que el ejecutivo encuentre sus puntos débiles, trabaje las fortalezas y las encamine para lograr una transformación personal que lo lleve a ser un mejor gerente (más eficiente, mejor líder) (Fernández, s.f. 2014).

#### **5.4. Proceso de Coaching Ejecutivo**

Este proceso va dirigido a personas que tienen bajo su responsabilidad personas y por lo cual deben desarrollar habilidades como trabajo en equipo, autonomía, emprendedores, directivos, propietarios de empresas y a cualquier persona que busque aumentar tanto el potencial de su equipo como el de ellos mismos (García, s.f. 2012).

##### **5.4.1. Actores en el proceso de Coaching Ejecutivo:**

Se encontraron en común tres actores participantes y determinantes en un proceso de Coaching Ejecutivo, estos son:



**Figura 3. Actores en el proceso Coaching Ejecutivo.**

- El Coach:** Es la persona que brinda asesoría, guía, apoyo al Coachee y que encamina todas sus acciones a lograr que este tome conciencia de su estado (habilidades y fortalezas) y pueda adquirir herramientas para su desarrollo profesional (IESE Bussines School , s.f., p. 2). El Coach debe tener características como: ser visionario (capaz de ver las capacidades de su equipo), motivador (fijar su labor en el desarrollo efectivo de su equipo), empático (brindar acompañamiento durante el proceso) y con habilidades para generar confianza, ya que dé él depende que el Coachee pueda identificar sus fortalezas y debilidades para aumentar su desempeño profesional (Lagomarsino, 2005).
- El Coachee:** es la persona que tiene una situación que debe resolver y requiere de guía para resolverla (Ordoñez, 2016, p. 12). Debe ser capaz de: tener la voluntad de encontrar sus puntos débiles y auto examinarse, confiar en el otro para que pueda ayudarlo en su proceso, estar motivado para asumir procesos de aprendizaje y adaptación, tener empatía con el proceso para llevarlo a un nivel de mejora, integrar las creencias personales con las de la organización para lograr un proceso de aprendizaje a todo nivel. (Gajardo, 2007).

- **La Empresa:** es el entorno en el que se desarrolla el proceso de Coaching, debe estar alineado con la estrategia del negocio, debe tener coherencia con la cultura organizacional para evitar el desgaste personal y esfuerzo, y para no generar miedos y resistencia (Gajardo, 2007).

Es relevante destacar la importancia de los actores y su engranaje para que se generen vínculos poderosos que permitan alinear el proceso con la estrategia de la empresa para maximizar los beneficios de todas las partes.

Es fundamental que el proceso de Coaching Ejecutivo se convierta en un hábito organizacional que incentive el proceso de aprendizaje y el desarrollo continuo tanto del Coachee como del Coach y que no se convierta en una herramienta correctiva de las relaciones de trabajo en equipo y baja productividad.

#### 5.4.2. Etapas del proceso de Coaching Ejecutivo:



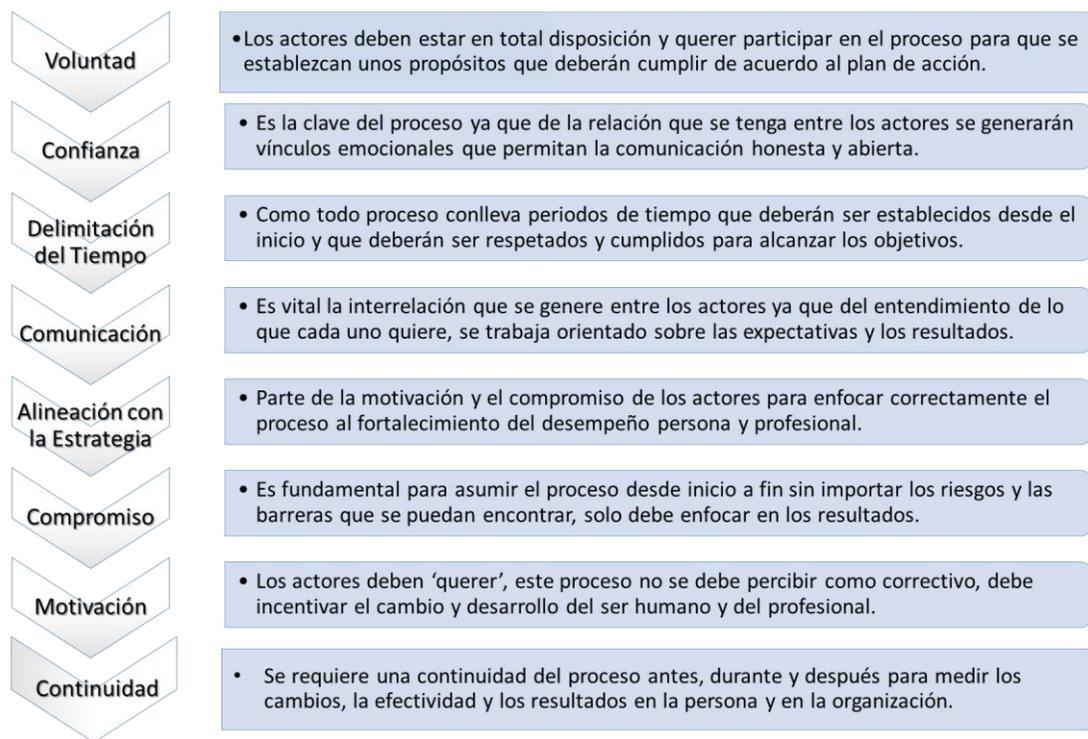
**Figura 4. Etapas del proceso de Coaching.**

Una vez determinados los actores que intervienen en el proceso de Coaching Ejecutivo, es importante nombrar las etapas que se deben llevar a cabo dentro de este proceso:

- **Acuerdo:** se debe establecer un acuerdo de voluntades entre el Coach y el Coachee, en el cual el Coach esté dispuesto a guiar el proceso dejando a un lado sus puntos de vista y juicios para enfocarse únicamente en el beneficio del individuo. Por su parte, el Coachee debe estar en completa disposición para afrontar el proceso y llevarlo a cabo de principio a fin.
- **Diagnóstico:** se debe hacer un análisis DOFA de la situación que permita la identificación de las variables que se están afectando.
- **Objetivos:** se debe determinar un propósito al cual se quiere llegar con el proceso, tanto a corto como a largo plazo; estos deben ser medibles, centrarse en conclusiones concretas y generar beneficios organizacionales como: mejores relaciones laborales, mayor desempeño y actitud de las personas, incremento de la productividad y rentabilidad.
- **Plan de acción:** se debe estructurar un paso a paso del proceso que se va a desarrollar, incluyendo recursos y limitaciones, se establecen las acciones, cambios, competencias y opciones de mejora que deben ser alcanzadas por parte del Coachee.
- **Seguimiento:** se deben hacer revisiones continuas al plan de acción y evaluar si hay barreras, dudas o algún tipo de necesidad adicional, para reorientar el proceso en caso de que no esté supliendo las expectativas.
- **Evaluación:** se deben medir los avances y la efectividad específicamente en tres aspectos: *rasgos personales* (si hay mejora en sus habilidades directivas), *comportamientos* (evaluaciones de desempeño en donde se puedan tener mejoras) y *resultados del negocio* (incrementos en productividad) (Ordoñez, 2016, p. 25).

### 5.4.3. Factores de éxito del proceso de Coaching Ejecutivo:

La bibliografía consultada es repetitiva con ciertos factores que apuntan a que el proceso de Coaching sea exitoso, el siguiente cuadro enumera los más relevantes:



**Figura 5. Factores de éxito del Coaching Ejecutivo**

Al analizar las variables anteriores se encontró que muchas de ellas van encaminadas a dos aspectos importantes:

El primero está relacionado con el Coachee, su comportamiento, aptitud, la forma de asumir los retos venideros y el compromiso y disposición que muestre para afrontarlos.

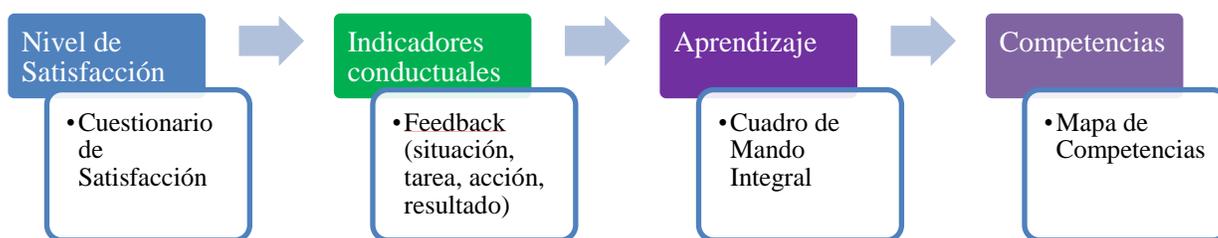
El segundo aspecto se relaciona con el entorno, es decir, con las herramientas que brinda la empresa para asegurar que se logre un óptimo proceso de Coaching (alineación de las políticas internas de la empresa las cuales debe ir enfocadas en promover, apoyar y brindar todos los recursos que el individuo necesite para cumplir su propósito).

El tercero es contar con el acompañamiento continuo del Coach como pilar en este proceso ya que su participación puede determinar el éxito del proceso.

#### 5.4.4. Herramientas de medición del Coaching Ejecutivo:

Medir y evaluar son dos factores de complejidad en los procesos de Coaching ya que se debe controlar la subjetividad y enfocarse en indicadores que permitan evaluar los comportamientos, cambios y conductas del individuo y los resultados en la organización como consecuencia del plan de acción.

Algunas herramientas que se encontraron a lo largo de las revisiones bibliográficas son:



**Figura 6. Herramientas de medición**

#### ❖ *Nivel de Satisfacción:*

Tiene como propósito medir la satisfacción del Coachee durante el proceso de Coaching Ejecutivo, esta se puede hacer mediante el cuestionario de satisfacción el cual es un estudio empírico basado en la observación para determinar el grado de satisfacción de la persona (Wikimedia Foundation, s.f. 2003).

❖ ***Indicadores Conductuales:***

Hace referencia a las conductas y comportamientos adoptados por el Coachee como resultado del proceso de Coaching. Su medición se realiza a través del método de Feedback que sugiere un diagnóstico y unas transformaciones.

❖ ***Indicadores de Aprendizaje:***

Es una herramienta de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia. Se mide con el Cuadro de Mando Integral (CMI Gestion, s.f. 2017).

❖ ***Indicadores de Competencias:***

Se usa para determinar las competencias necesarias y requeridas para una persona y lo que busca es que el trabajador tenga un proceso adecuado de formación, este se mide por medio de mapa de competencias (Mapa conceptual de las competencias laborales a las competencias productivas, s.f.).

❖ ***Preguntas Poderosas:***

El proceso de Coaching se logra mediante la formulación de preguntas poderosas, que permiten crear un impacto en la otra persona y que ayudan a reflexionar y replantearse su situación. Este tipo de preguntas tienen las siguientes características: *simples* (breves para evitar

distracciones), *abiertas* (deben dejar margen al Coachee para responder), *orientadas al futuro* (centradas en provocar una acción (Ordoñez, 2016).

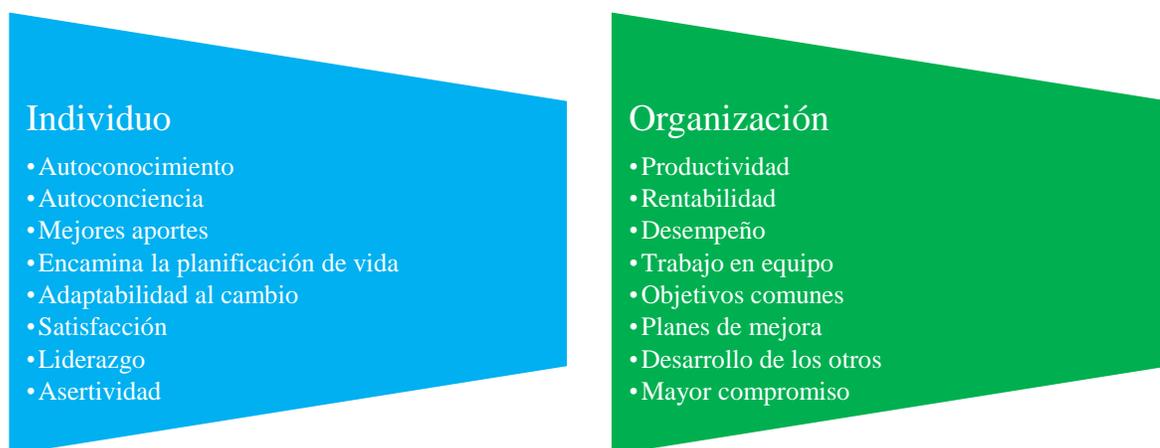
También se encontraron variables tanto del individuo como de la organización que deben engranar las expectativas con la estrategia organizacional para que la efectividad y el desempeño conlleven a resultados provechosos para ambas partes. (Tabla 1).

**Tabla 1. Variables**

<b>Actor</b>	<b>Variables</b>	<b>Herramienta</b>
Coachee	Metas personales	Cuestionario
	Personalidad	Cuestionario
	Aprendizaje	Cuestionario
	Resiliencia, liderazgo, motivación, comunicación, capacidad emocional, tiempo, objetivo	360 Feedback Assessment Center
Organización	Visión	Cuestionario
	Valores	Cuestionario
	Clima laboral	Encuesta de opinión
	Posicionamiento organizativo	Indagación apreciativa
	ROI	Negociación ROI
	Competencias	Modelo competencial

#### **5.4.5. Beneficios del Coaching Ejecutivo**

A lo largo de la investigación se reconocen algunos beneficios tanto para el individuo como para la organización, entre los más comunes se encuentran los siguientes:



**Figura 7. Beneficios del Coaching Ejecutivo**

Las anteriores variables permiten concluir que el Coaching Ejecutivo logra que las personas desarrollen y potencialicen habilidades como el autoconocimiento (reflexión sobre la situación actual), fortalezas y debilidades para establecer unas acciones a realizar en busca de una mejora continua. Los Coachee logran hacer mejores aportes a la organización, gracias a que sienten empatía y confianza en su entorno para expresar nuevas ideas.

A nivel de la organización, el Coaching Ejecutivo brinda la posibilidad de aumentar la productividad y rentabilidad dado que se da una mejora en el desempeño laboral de los ejecutivos involucrados en el proceso. Este cambio en el comportamiento conlleva a una mejora en el ambiente laboral que se traduce en fomento del trabajo en equipo, fijación de objetivos comunes y creación de planes de mejora.

#### **5.4.6. Diferencia de Coaching Ejecutivo – Mentoring y Terapia**

Paradójicamente existen otras metodologías enfocadas en el ser humano que tienden a ser “parecidas” al Coaching Ejecutivo, entre ellas el Mentoring y la Terapia.

Suele suceder que las personas confunden el Coaching Ejecutivo como un proceso que da respuestas a sus interrogantes o dice cómo proceder para mejorar sus debilidades; esto no sería Coaching, ya que la función del Coach se enfoca en acompañar y tener la capacidad de determinar cuándo sus competencias no son suficientes para abordar un proceso y pedir metodologías alternativas.

❖ ***Mentoring:***

Es un método de desarrollo profesional y personal en el que una persona con más edad y experiencia orienta y guía a otro, el “*Mentorizado*”; aquí el Mentor aconseja y asesora sobre aquello que podría hacer. La principal diferencia con el Coaching es que en este método el Mentorizado plantea las preguntas y el Mentor da las respuestas y orienta. (IESE Bussines School, 2015, p. 3)

❖ ***Terapia:***

Consiste en que un psicólogo trata una patología o un desajuste del comportamiento que requiere un tratamiento especializado para reorientar esa conducta (IESE Bussines School, 2015, p. 4).

Coaching Ejecutivo	Mentoring	Terapia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía que plantea preguntas poderosas que ayuden al coachee al autoconocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El que recibe la ayuda plantea preguntas y el que está ayudando las responde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata patologías y desajustes de comportamiento.</li> </ul>

**Figura 8. Metodologías como Coaching Ejecutivo, Mentoring y Terapia**

### 5.4.7. Logros del Coaching Ejecutivo

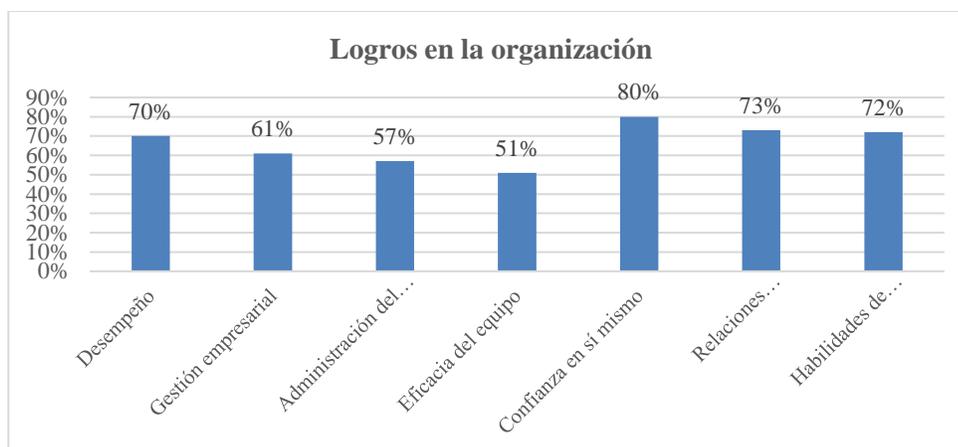
A continuación, se relacionan los resultados del estudio realizado por el International Coach Federation de Argentina a un proceso de Coaching Ejecutivo (Barrera, 2016).



**Gráfico 1. Satisfacción con el proceso del Coach**

El gráfico anterior refleja que una cantidad muy mínima no satisfizo sus expectativas dentro del proceso, mientras el 99% de satisfacción es una cifra bastante elevada que le otorga reconocimiento al proceso.

Tal vez ese porcentaje de 1% no llevo a cabo un plan de Coaching siguiendo las pautas para hacer un proceso efectivo o simplemente no estaba preparado para una transformación, ya que en estos procesos son fundamentales la voluntad y la adaptabilidad al cambio para aplicar los resultados tanto en su interior como en su desempeño dentro de una organización.



**Gráfico 2. Logros en la organización**

El gráfico anterior establece las variables más relevantes que fueron fortalecidas en un grupo de personas que participaron en un proceso de Coaching Ejecutivo. Es evidente que el porcentaje de mejora es muy alto y las variables con mayor aceptación y mejora son las enfocadas en la persona, lo cual refleja la importancia de indagar y exaltar las habilidades y competencias del individuo para luego enfocarlo con los objetivos de la organización.

Los primeros resultados se enfocan en reforzar las capacidades de cada empleado para que sean aplicadas en un futuro logro colectivo dentro de la organización, buscando alcanzar metas y objetivos comunes. Por ello, las variables de mayor éxito según el estudio permiten que cada persona identifique su rol dentro de la organización y de esta manera, pueda entender su cargo y funciones, adicionalmente, se encuentran herramientas para enfrentar y resolver conflictos profesionales.



**Gráfico 3. Logros en la persona**

Además de las mejoras en el desempeño dentro la organización, las personas que participaron en Coaching Ejecutivo tuvieron resultados que les permiten mejorar habilidades y competencias. Estas personas se preparan para aceptar y enfrentar nuevos cambios en su comportamiento y en su proceder laboral. Es muy importante que estén abiertos a las transformaciones, que creen relaciones de confianza entre compañeros para obtener mejores resultados en su organización.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Coaching Ejecutivo es una metodología que se ha ido transformando con el paso del tiempo, su función principal es ayudar a una persona a resolver una situación profesional por medio del establecimiento de objetivos; en este proceso se asigna un guía llamado Coach que se encarga de potenciar habilidades y aptitudes.

El proceso de Coaching Ejecutivo dependerá en gran medida de dos factores importantes como la disposición del Coachee para enfocar sus objetivos y en la guía del Coach para soportar y acompañar el proceso que debe incluir la indagación apreciativa y la voluntad de transformarse (personal, profesional y laboral).

Entendido como una pieza fundamental para el aprendizaje organizacional, el Coaching Ejecutivo debe involucrar a toda la organización en el proceso, para que los aportes e intervenciones individuales permitan la mejora en aspectos colectivos; de ahí que la efectividad de este proceso deba alinearse con la estrategia organizacional para que se desarrollen tareas orientada a cumplir los objetivos de la empresa y exaltar habilidades en el individuo como trabajo en equipo, liderazgo y alto compromiso.

Con el propósito de mejorar las relaciones que se presentan en el diario vivir entre la persona y la organización se recomienda que el Coaching Ejecutivo se convierta en un hábito organizacional que combine los conocimientos y creencias individuales con las grupales para integrar los esquemas colectivos que impacten directamente en los niveles de productividad individual y así lograr aumentar la productividad de toda la organización (Milaré, S., & Médici, E., 2007).

Aunque el Coaching Ejecutivo ha ganado bastante reconocimiento, son pocas las herramientas de medición para probar su efectividad; sin embargo, se encontraron algunas como *Nivel de satisfacción, Indicadores conductuales y Competencias* que permiten profundizar tanto en el individuo como en su entorno.

Tal como se ha expuesto a lo largo de este proyecto de investigación, el Coaching Ejecutivo se ha ido desarrollando a través del tiempo, sin embargo, existen campos que no han sido explorados y que pueden apuntar a nuevas líneas de estudio y aplicabilidad como:

- **Coaching y Transformación organizacional:** enfocado en generar cambios al interior de la organización con el fin de adaptar las necesidades reales del negocio con el entorno. El enfoque del Coaching se vería reflejado en la guía y direccionamiento de los procesos para que se generen cambios inmediatos que se estén alineados con el foco del negocio.
- **Coaching y Empoderamiento:** enfocado en la habilidad de los Coaches para promover el compromiso y el asumir diversas situaciones que permitan afrontar nuevos retos y procesos que generen resultados en pro de la organización a partir del conocimiento y la habilidad de direccionar.
- **Coaching y Entorno competitivo:** enfocado en el análisis del entorno y sus variables, el Coaching se enfocaría en el acompañamiento a los empleados para que desarrollen estrategias que y propuestas de mejora que permitan aumentar la competitividad y diferenciación en el sector.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se puede concluir que el Coaching Ejecutivo es un método de aprendizaje que se enfoca en exaltar las habilidades del individuo y potenciarlas de tal modo que se aumente su desempeño como persona y se aumente su productividad, por este motivo se ve la posibilidad de ampliar su enfoque en otros ámbitos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASESCOACHING. (s.f. 2017). *El Coaching*. Obtenido de <http://www.asesCoaching.org/el-Coaching/>
- Baquero, J., & Rodríguez M., M. (2016). La relación entre el proceso de autorregulación y el proceso de Coaching. *Universitas Psychologica*, 15(1), 141-152. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-1.rpap>.
- Barrera, V. (2016). *El impacto del Coaching Ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos en las organizaciones ecuatorianas, una mirada desde los directores del área de talento humano*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- CMI Gestion. (s.f.). *Cuadro de mando integral*. Obtenido de <http://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>
- Cortese, H. . (2015). *Manual de Coaching. Coaching Ejecutivo: Del discurso a la práctica*. .
- De Haro G., J. (2012). El análisis de los resultados del Coaching Ejecutivo: Una propuesta de clasificación. Universidad de Alicante. *Revista Papeles del Psicólogo*. Obtenido de <http://www.papelesdelpsicologo.es>
- Definición de coaching*. (s.f.). Obtenido de <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>
- Escuela Europea de Coaching. (s.f.). *Qué es Coaching*. Obtenido de <http://www.escuelaCoaching.com/>
- Fernández P., A. (s.f.). *Coaching Personal, Organizacional y Ejecutivo*. Obtenido de <http://fernandezproietto.com.ar/personal-y-organizacional.html>
- Gajardo. (s.f.). *Executive Coaching Study* . Chile: Universidad de Chile.

Gajardo, L. (2007). *Estudio exploratorio – descriptivo acerca de los factores de éxito del Coaching Ejecutivo: una revisión de papers empíricos.*

García T., J. (s.f.). *¿En qué consiste un proceso de coaching ejecutivo?* Obtenido de [http://coachingyvalorespersonales.com/index\\_archivos/Page432.htm](http://coachingyvalorespersonales.com/index_archivos/Page432.htm)

IESE Bussines School. (2015). *El Coaching Ejecutivo*. Navarra, España: Universidad de Navarra.

International Coach Federation [ICF]. (2005). *Coaching* .

International Coach Federation. (s.f. 2005). *Efectividad del Coaching*. Obtenido de <https://www.Coachfederation.org/files/FileDownloads/189Efectivida.pdf>

Kombarakaran, Yan, Barker & Fernández . (2008). *Coaching Ejecutivo*.

Lagomarsino, R. (2005). La piedra filosofal y el Coaching Ejecutivo. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, ISSN 1510-4214, Año 8, N°.1 2 (Agosto).*

*Mapa conceptual de las competencias laborales a las competencias productivas.* (s.f.). Obtenido de <http://mapa-conceptual-de-las-competencias-laborales-a-las-competencias-productivas/>

Milaré, S., & Médici, E. (2007). *Psicología: Teoría y Práctica. Coaching de Ejecutivos: Adaptación y Fases de cambios*. Pontificia Universidad Católica de Campinas.

Muñoz, M., & Díaz, V. (2014). *El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Obtenido de <http://www.elsevier.es/sumanegocios>

OB Consulting. (s.f.). *Breve historia del coaching*. Obtenido de [http:// Balance and development.com/breve-history-of-coaching/](http://Balanceanddevelopment.com/breve-history-of-coaching/)

Ordoñez, J. (2016). *Coaching Ejecutivo para aumentar la productividad en las empresas*.  
Valladolid, España.

Ortíz, E. . (2015). *El Coaching Ejecutivo. IESE Bussines School*.

Richard. (1999).

Sarmiento, A. (s.f.). *Tipos de coaching: Lo que quieres saber sobre Coaching y no te has  
atrevido a preguntar*. Obtenido de <http://www.todo-sobre-Coaching.com/>.

Sherman, S. & Freas, A. (2004). El salvaje oeste del Coaching Ejecutivo. *Harvard Bussines  
Review – América Latina*.

Vidal S., M., Cordon P., E. & Ferrón V., V. (2011). *Efectividad del Coaching en los procesos de  
mejora de gestión de empresas*.

Wikimedia Foundation. (s.f.). *Encuesta de satisfacción* . Obtenido de  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta\\_de\\_satisfacci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta_de_satisfacci%C3%B3n)

Wolf. (2003).

Zeus & Skiffington. (2002). *Coaching*.

## ANEXOS

## Anexo A. Estado del Arte

Autor	Sherman, S y Freas, A. (2004)
Título	El salvaje oeste del Coaching Ejecutivo
Palabras Clave	Coaching, inversión, planificación
Descripción	Paper se basa en la búsqueda de estudios acerca de Coaching que se han hecho desde la época de 1937, se ha logrado encontrar que la mayoría de los estudios son empíricos y que pocos de ellos (56 de los 137) cumplen con estándares de metodologías confiables. El paper también explica el proceso de rehumanización por el que se pasó en los años 70, en donde las organizaciones dejaron de tener a sus trabajadores como un commodities a desarrollarlos como capital intelectual muy valioso para la organización. También encontramos la explicación de porqué el Coaching Ejecutivo realmente funciona y como conecta los propósitos de la organización con la persona, además nos enmarca la diferencia del Coaching Ejecutivo con otras metodologías como la psicoterapia
Resumen	El paper habla acerca de los estudios empíricos que se han encontrado desde 1937 y las diversas metodologías (no tan confiables) que se han usado para la revisión de los estándares. Adicional, se explica la importancia que ha cobrado en el mundo el tema de Coaching, y la inversión de EUA de \$1000 MM USD anual. El proceso de Coaching se puede hacer mediante herramientas como feedbacks y encuestas 360°. Este paper nos ilustra el proceso estratégico que se debe tener en cuenta en un proceso de Coaching Ejecutivo 1) Metas a promover con el Coaching. 2) Sistema para apoyar la consecución de metas. 3) calificación de cumplimiento de los objetivos., en este tipo de procesos siempre deben estar presentes las metas, roles y responsabilidades para poder conseguir los objetivos perseguidos. Finalmente podemos encontrar que lo más relevante en el proceso de Coaching es la continuidad que se le dé al proceso (a cada persona) con el fin de orientarlas a la consecución de un objetivo que pueda ser beneficioso para la organización por medio de la modificación de conductas y comportamientos personales.
Conclusiones Relevantes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Por medio de encuesta 360° se pueden obtener datos estadísticos que permiten darle legitimidad y objetividad al proceso de conocimiento del Coachee.</li> <li>2) Estableciendo y reconociendo el manejo del triángulo (relación entre Coach, Coachee y la organización) se pudo lograr el cumplimiento de los objetivos fijados de la mejor manera para todos.</li> <li>3) Un mal proceso de Coaching (es decir en donde no se reconozca la relación triangular) generara grandes pérdidas monetarias para la organización adicional de malestar del Coachee.</li> </ol>

Fuente: (Sherman, S. & Freas, A., 2004).

Autor:	Baquero, J., & Rodríguez-Moneo, M. (2016).
Título:	La relación entre el proceso de autoregulación y el proceso de Coaching.
Palabras Clave	Coaching, autoregulación, práctica, estrategias, comportamiento, experiencias, técnicas, investigación, habilidades.
Descripción:	<p>Paper que hace un recorrido por los diferentes estudios académicos del Coaching como proceso comunicativo.</p> <p>El estudio explora teóricamente la relación entre la práctica de Coaching y la autorregulación en las personas; es decir, como se conectan dos disciplinas entorno al ser humano, la psicología y el Coaching.</p> <p>Parte de su objetivo es encontrar teoría y evidencias que permitan fundamentar y dar reconocimiento a la práctica del Coaching como una disciplina de estudio.</p>
Resumen:	<p>El desarrollo que ha tenido en los últimos años el Coaching como método de comunicación y aprendizaje de la persona y del profesional, ha desatado una ardua investigación para dar reconocimiento a esta práctica -hasta ahora empírica- para elevarla a una disciplina del estudio del comportamiento del ser humano.</p> <p>Resultados relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- En el campo empresarial, el Coaching es utilizado por el 79% en empresas del Reino Unido.</li> <li>2.- El Coaching es una de las ‘top-five’ del Liderazgo en Reino Unido.</li> <li>3.- El Coaching se relaciona directamente con el cambio de patrones de comportamiento asociados al cumplimiento de una meta.</li> <li>4.- El Coaching carece de fundamentación teórica y práctica para que sea reconocido como una disciplina.</li> <li>5.- Existe una teoría que menciona tres procesos genéricos para ayudar: a) foco de la atención; b) prever resultados; c) definición de nuevos comportamientos y experiencias.</li> </ol>
Conclusiones Relevantes:	<p>Debido al alto impacto que ha tenido el Coaching en el comportamiento de las personas, se ha incrementado el modelo de investigación para fundamentar un cuerpo teórico y una técnica basada en evidencias y experiencias personales.</p> <p>Existe un marcado interés en elevar la técnica del Coaching a la altura de psicología, por ello, se trabaja en la constante recolección de información y datos que permita establecer una conexión entre ambas.</p> <p>La primera conexión con la autorregulación se concibe en tres ámbitos: personal, comportamental y ambiental; y se estructura en un proceso de tres fases; planificación, desempeño y reflexión.</p>

Fuente: (Baquero & Rodríguez, 2016)

Autor:	Vidal – Salazar, M., Cordón – Pozo, E., & Ferrón – Vílchez, V. (2011)
Título:	Efectividad del Coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas.
Palabras Clave	Coaching, práctica, aprendizaje, experiencia, acompañamiento, decisiones, capacidades, competencias, metodología, adaptabilidad.

Descripción:	<p>Paper que busca aportar información teórica y empírica que permita clarificar el concepto de Coaching en el ámbito de la gestión de empresas. El estudio hace un recorrido teórico para establecer la práctica de aprendizaje en los individuos. Fundamenta esta práctica desde sus inicios y la forma en que se ha aplicado en otros ámbitos (deportivo, salud y servicios).</p> <p>A través de ejemplos muestra como la aplicación de esta técnica permite acoplar a los empleados con los objetivos de la organización y así apoyar la mejor toma de decisiones y conducir a una mayor rentabilidad del negocio.</p>
Resumen:	<p>El Coaching como técnica novedosa de aprendizaje ha despertado un alto interés por llevar a la práctica esta metodología utilizada inicialmente en el individuo, para trasladarla al nivel de la organización.</p> <p>Este estudio busca evaluar las técnicas aplicadas en las empresas con el objetivo de promover el aprendizaje en el recurso humano para lograr un mayor compromiso y la búsqueda de metas y objetivos en conjunto.</p> <p>Establece la necesidad de contar con una asesoría continua y un acompañamiento que permita desarrollar procesos emocionales y profesionales que hagan más efectivo el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Este tipo de asistencia personal realza la importancia de las relaciones interpersonales y la relación directa para lograr un aprendizaje mediante la práctica a través de métodos dirigidos como el de “ayudar a aprender” en lugar de “enseñar”.</p> <p>El Coaching entra a apoyar algunos procesos para lograr mayor efectividad en los resultados a partir de las siguientes actividades dentro del proceso:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Diagnóstico de la situación de la empresa.</li> <li>2.- Asesoría al personal para buscar mayor compromiso.</li> <li>3.- Motivación para adquirir mayor compromiso.</li> <li>4.- Confianza para apoyar el proceso de toma de decisiones.</li> <li>5.- Guía para alinear a la persona con el profesional y lograr un cambio en el pensamiento.</li> <li>5.- Implementación de planes de mejora a partir del proceso.</li> </ol> <p>Aunque el Coaching surge como un proceso orientado al cambio, en el ámbito empresarial, esta técnica debe adaptarse a las particularidades de cada empresa y orientarse según el espacio y las circunstancias.</p>
Conclusiones Relevantes:	<p>Los métodos a aplicar van a depender del entorno en que se encuentre la organización, influyen fundamentalmente aspectos económicos, sociales y territoriales.</p> <p>El Coaching cuenta con características tan relevantes como la adaptabilidad y flexibilidad acoplándose a realidad de la organización y a las características de las personas del lugar.</p> <p>La satisfacción de los empleados es una variable importante para medir la efectividad de la técnica.</p> <p>El Coaching en las empresas trata de hacer entender a los empleados el desequilibrio en la gestión y los posibles errores cometidos.</p>

Fuente: (Vidal, Cordón & Ferrón, 2011).

Autor:	Gajardo, L.(2007)
Título:	Estudio exploratorio – descriptivo acerca de los factores de éxito del Coaching Ejecutivo: una revisión de papers empíricos.
Palabras Clave	Coaching Ejecutivo, aprendizaje, factores de éxito, metodología, intervención, variables, expectativas.
Descripción:	<p>El estudio se enfocó en la realización de una investigación teórica acerca de los posibles factores de éxito de la técnica de Coaching Ejecutivo. El documento se soporta en papers anteriores que contienen información teórica y empírica de casos aplicados.</p> <p>La metodología aplicada se basó en búsqueda bibliográfica que permitió la elaboración de fichas de consulta. La investigación desarrollada fue exploratoria – descriptiva que permitiera plasmar los resultados cualitativos a partir de las percepciones y experiencias y cuantitativos como resultado de estudios basados en mediciones.</p>
Resumen:	<p>En un mercado tan cambiante, tanto organizaciones como sus empleados deben adaptarse a los cambios del entorno sin dejar de ser competitivos y eficientes. Como respuesta a esta situación, surge el Coaching como una nueva técnica de aprendizaje y orientación a logros.</p> <p>Los objetivos del Coaching deben cumplir con dos funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elegir y definir el camino a seguir (objetivos personales, profesionales, de relación y económicos).</li> <li>2. Establecer objetivos (proyección en el tiempo para ampliar los horizontes del individuo).</li> </ol> <p>El proceso de Coaching establece unas variables que deben permitir el establecimiento de una relación entre el Coach y el Coachee y el entorno en que se desarrolla la metodología, de esta manera se trabaja en equipo para la consecución de logros orientados a la organización.</p> <p><u>Variables de la relación:</u> Alianza -Ambiente</p> <p><u>Variables del Coachee:</u> Valores y creencias – Expectativas – Motivaciones – Nivel de satisfacción</p> <p><u>Variables del contexto organizacional:</u> Característica de la organización – Cultura – Políticas – Recursos -Expectativas</p> <p><u>Variables del Coach:</u> Habilidades – Creencias - Interrelaciones</p> <p>La técnica del Coaching tiene un foco individual que apunta al desarrollo personal y profesional a través del fortalecimiento de algunas habilidades interpersonales como: Liderazgo – Directividad – Asertividad - Desarrollo de los otros - Trabajo en equipo.</p>
Conclusiones Relevantes:	<p>Los factores de éxito más representativos recaen en la labor del Coach, su preparación y su metodología.</p> <p>Un estudio realizado por Smither et al. (2003) revela que no encontró ninguna variable que mediara entre la relación de Coaching Ejecutivo y una mejora en el liderazgo y rendimiento, concluyendo que no existen factores que se puedan asociar al éxito del proceso.</p>

	La fijación de objetivos y metas representa el factor de mayor éxito en el proceso de Coaching en las organizaciones. Un enfoque orientado a la solución puede ser vital en las intervenciones de esta técnica.
--	---

Fuente: (Gajardo, 2007) .

Autor:	De Haro - García, J. (2012)
Título:	El análisis de los resultados del Coaching Ejecutivo: Una propuesta de clasificación.
Palabras Clave	Coaching Ejecutivo, resultados, Modelos de clasificación
Descripción:	<p>El artículo define que existen diferentes formas para aprender con experiencias como, por ejemplo: Coaching, mentoring, programas especiales, feedbacks, programas de evaluación de desempeño. Además, se establecen los cuatro aspectos que componen el Coaching Ejecutivo: atención personalizada, habilidades especiales del Coach, relación entre cliente – Coach y un proceso flexible.</p> <p>En el artículo también se abordan las cuatro fases usadas en el proceso de Coaching Ejecutivo y los principales resultados relevantes que se han identificado con el proceso de Coaching Ejecutivo.</p>
Resumen:	<p>El artículo establece como las metodologías como el Coaching, mentoring, feedbacks 360, Coaching Ejecutivo.</p> <p>Se identifican los componentes principales de un proceso de Coaching: 1) Atención personalizada que se refiere a la relevancia que se brinda a las necesidades del cliente. 2) Competencias del Coach, en donde se identifica la importancia de que este tenga cualidades idóneas para guiar el Coachee. 3) Buena relación cliente – Coach. 4) proceso flexible.</p> <p>En el artículo se plantean las cuatro fases más usadas en el proceso de Coaching 1) Obtención de información. 2) facilitación del feedback. 3) Realización de sesiones. 4) Evaluación de eficacia.</p> <p>Resultados relevantes: Este artículo identifica los resultados más relevantes sobre la eficacia del Coaching, catalogándolos de la siguiente forma:</p> <p>1.- Resultados relacionados con el cambio en factores o rasgos personales: el Coaching ha ayudado a desarrollar nuevas actitudes, autoconfianza, autoconciencia, adaptabilidad y a facilitar el logro de las metas.</p> <p>2.- Resultados relacionados con el cambio en comportamientos o variables de desempeño: Incremento en el aprendizaje y conductas más efectivas en el trabajo (63%) y mejores líderes (45%).</p> <p>3.- Resultados relacionados con los indicadores del negocio: incremento en la productividad tras usar programas mixtos de formación.</p>
Conclusiones Relevantes:	<p>Los factores de éxito se agrupan en cuatro diversas categorías: Relacionados con el Coach, relacionados con el Coachee, relacionados con el proceso de Coaching y los relacionados con el entorno.</p> <p>Existe una necesidad de encontrar estudios y marcos teóricos que sustenten la efectividad de la metodología del Coaching Ejecutivo y su grado de impacto.</p>

Fuente: (De Haro G., J., 2012).

Autor:	Cortese, H. (2015)
Título:	Coaching Ejecutivo. Del discurso a la práctica
Palabras Clave	Coaching Ejecutivo, practica, moda.
Descripción:	<p>En artículo repasa la llegada del Coaching Ejecutivo a Latinoamérica, como se ha definido y cuáles son los distintos enfoques teóricos que lo rodean.</p> <p>También define que debido a que cada persona tiene sus modelos mentales no somos capaces de observar los obstáculos que nos inhiben, es por esto que el Coaching surgió, para ayudar a las personas a desafiar sus interpretaciones, para invitarlo a buscar nuevos caminos.</p> <p>Se define el enfoque ontológico como el más usado en Latinoamérica y sus diversas características. Además, se identifican los países que deben tener en cuenta a la hora de desarrollar un proceso de Coaching.</p>
Resumen:	<p>El artículo establece que el Coaching Ejecutivo es una relación de aprendizaje que ocurre cuando un actor tiene un problema y no sabe cómo resolverlo, por lo tanto, acude a un Coach para buscar solución.</p> <p>Para el caso de Latinoamérica el principal enfoque del Coaching Ejecutivo es el ontológico, que se basa en el hacer como base fundamental para el aprendizaje “Todo hacer es conocer y todo conocer es hacer” (Maturana y Varela, 1995).</p> <p>Según la experiencia personal del autor, el proceso de Coaching debería durar entre de tres a seis meses y la frecuencia de los encuentros debe ser de uno por cada diez días siguiendo las siguientes fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Diagnostico: Entrevista con el Coachee para generar vínculos de confianza y empatía; se pueden apoyar con feedbacks y evaluación 360°.</li> <li>2) Contrato: Es la conversación con el Coach en la que se define la situación, el proceso, periodicidad de encuentros, duración aproximada, proceso de evaluación y plan de desarrollo final.</li> <li>3) Relación de Coaching: Son los encuentros que tienen como fin ayudar al Coachee a expandir sus posibilidades.</li> <li>4) Evaluación: es la parte en la que se evalúan las habilidades el Coachee, esto se hace preguntando a sus pares, colaboradores y superiores.</li> <li>5) Plan de desarrollo: Es la parte en donde el Coachee elabora sus propios planes de acción, esto implica responder: ¿Necesidades a priorizar?, ¿acciones inmediatas?, ¿acciones a largo plazo?, ¿a quién pedir ayuda?</li> </ol>
Conclusiones Relevantes:	El Coaching es la pieza clave para el aprendizaje organizacional, la clave de este se encuentra en involucrar a toda la organización en el proceso, ya que se puede hacer una intervención a nivel individual que pueden mejorar aspectos colectivos.

Fuente: (Cortese, H. , 2015).

Autor:	Ordoñez, J. (2016)
Título:	Coaching Ejecutivo para aumentar la productividad en la empresa.
Palabras Clave	Coaching, productividad, características, relación.

Descripción:	<p>La tesis aborda como ha sido el desarrollo del Coaching a lo largo del tiempo y como esta metodología ha cobrado tanta importancia en las organizaciones que hoy es considerada como una herramienta de esencial para el desarrollo del liderazgo.</p> <p>Establece los diferentes conceptos del Coaching de acuerdo a la ASESICO, ICF, definen que es el Coaching Ejecutivo, cuales son los actores que participan en el proceso, los tipos de preguntas que se deben manejar y el proceso en general que requiere un proceso de Coaching.</p>
Resumen:	<p>Se determina que el Coaching es el producto de la conjunción de conocimientos adquiridos a lo largo de la historia, en relación estrecha con el desarrollo del potencial de los seres humanos (Marin Talero – 2011); sin embargo, el método se estableció con Sócrates y su método de Mayéutica y con Platón con sus preguntas.</p> <p>Según ICF el Coaching es una relación profesional que ayuda a tener resultados extraordinarios; según ASESICO el Coaching es un proceso de entrenamiento personalizado que ayudan a cubrir vacíos existentes. Además, se establecen los tipos de Coaching que existen: Deportivo, persona, empresarial y ejecutivo.</p> <p>El proceso de Coaching se logra mediante la formulación de preguntas poderosas, que permiten crear un impacto en la otra persona y que ayudan a reflexionar y replantearse su situación. Este tipo de preguntas tienen unas características: Simples (breves, eviten distracciones), Abiertas (deben dejar margen al Coachee para responder), orientadas al futuro (centradas en provocar una acción).</p> <p>Las etapas que componen el proceso de Coaching son: Acuerdo – Diagnostico – Objetivos – Plan de acción – seguimiento y valoración.</p>
Conclusiones Relevantes:	<p>Con el Coaching Ejecutivo se obtienen resultados como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la autoconciencia y autopercepción</li> <li>• Incremento en la satisfacción laboral del Coachee</li> <li>• Incremento en el compromiso laboral</li> </ul>

Fuente: (Ordoñez, 2016).

Autor:	Muñoz, M., & Díaz, V. (2014)
Título:	El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches.
Palabras Clave	Coaching, Coaching Empresarial, transformación organizacional, entorno empresarial, resultados, paradigma, disciplina, estrategias, desarrollo.
Descripción:	<p>Paper que hace un recorrido por la definición de varios autores desde diferentes ámbitos para relacionar el Coaching con diferentes disciplinas que influyen directamente en el desarrollo de las personas.</p> <p>Se encuentran también los resultados de un proyecto de investigación que tenía como propósito realizar una transformación en una organización a partir de aplicar las técnicas de Coaching entre los empleados, desde los jefes hasta los operativos.</p> <p>El estudio explora a través de encuestas las percepciones de los empleados respecto a una transformación organizacional para incrementar efectividad.</p>
Resumen:	<p>El Coaching proviene de la palabra francesa Coach que significa carruaje, es decir, un vehículo que permite pasar de un sitio A a un sitio B.</p> <p>Este tema ha tenido algunas definiciones con el pasar de los años, entre las que se encuentran:</p> <p>John Whitmore (Padre del Coaching); Lozano (2008); Wolk (2003); Koch (1981). Especialistas en este tema buscan constantemente la relación del Coaching con algunas disciplinas como la psicología, las ciencias sociales, la salud y la ética para promover la investigación académica y su aceptación como disciplina.</p> <p>Este paper se establecieron cinco propuestas de investigación que generarían mayor impacto entre las personas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Coaching y Salud.</li> <li>2.- Coaching y Psicoterapia.</li> <li>3.- Coaching y Juventud.</li> <li>4.- Coaching y Sociedad.</li> <li>5.- Coaching y transformación organizacional.</li> </ol>
Conclusiones Relevantes:	<p>El Coaching como herramienta de aprendizaje continuo y de reconocimiento personal trabaja con herramientas y elementos referentes al sentido de compromiso y con la motivación personal para trabajar con una visión inspiradora hacia ganar, tener un sentido de liderazgo.</p> <p>Por su parte, el Coaching Empresarial como rama del Coaching, es una nueva disciplina inspirada en los grandes Coach deportivos La cual se traslada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos.</p>

Fuente: (Muñoz, M., & Díaz, V., 2014)

Autor:	Lagomarsino, Raul. (2005).
Título:	La piedra filosofal y el Coaching Ejecutivo.
Palabras Clave	Equidad, elección, liderazgo, empoderamiento, hábito directivo, competencias, alineación, orientación, acompañamiento.

Descripción:	<p>Paper que tiene como objetivo exponer clara y detalladamente qué es el Coaching Ejecutivo, sus características más relevantes y sus objetivos principales.</p> <p>Hace un recorrido por la definición del proceso y las actividades y herramientas aplicadas en el proceso buscando la relación del Coach con el equipo. Esta reflexión sirve de marco de referencia para abordar el Coaching dentro de la organización.</p>
Resumen:	<p>Una de las herramientas más relevantes que se debe utilizar en el proceso de Coaching empresarial hace referencia al monitoreo del logro de los objetivos propuestos, a través de tareas administrativas establecidas para tal fin.</p> <p>Este proceso dentro de una organización implica la realización de actividades por etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entendido como hábito directivo, debe ser una actividad que se realiza de forma cotidiana.</li> <li>2. Entendido como ayuda, implica que quien realiza verdaderamente el trabajo no es el Coach, sino el propio profesional.</li> <li>3. Entendido como un proceso debe orientar al desarrollo de las competencias profesionales de los miembros de su equipo.</li> <li>4. Entendido como un proceso debe estar alineado con la estrategia del negocio y debe tener coherencia con la cultura organizacional.</li> <li>5. Entendido como una tarea gradual y costosa, se debe trabajar en la modificación de los hábitos de conducta y competencias.</li> <li>6. Entendido como una herramienta de fortaleza, se debe solidificar la autoestima y fuerza de voluntad en los miembros de un equipo.</li> </ol>
Conclusiones Relevantes:	<p>El Coaching Ejecutivo puede ser entendido como un hábito organizacional para mejorar las relaciones que se presentan en el diario vivir entre la persona y la empresa.</p> <p>Esta herramienta es comparada con la histórica piedra filosofal porque es utilizada para solucionar problemas a nivel interno de la organización a través del análisis y desarrollo de competencias profesionales que derivan mayor eficiencia de las personas.</p> <p>Es claro que no es suficiente aplicar un proceso de Coaching sin un profesional que acompañe y guíe el proceso, de ahí la importancia del Coach, que entre otras debe contar con algunas características dentro del equipo como: Visionario - Paciente - Motivador.</p> <p>El Coaching Ejecutivo no es la piedra filosofal que solucionará todos los problemas de las organizaciones, pero se considera una poderosa herramienta que brinda a las empresas una ventaja sustancial en la dimensión de desarrollo y proyección de su capital humano.</p>

*Fuente:* (Lagomarsino, 2005, p. 53-58).

Autor:	Barrera, V. (2016)
Titulo:	El impacto del Coaching en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos en las organizaciones ecuatorianas.
Palabras Clave	Coaching, liderazgo, impacto, colaboración

Descripción:	El paper habla acerca del impacto que tiene el Coaching Ejecutivo en las empresas y como estas han tenido que buscar en esta metodología un elemento de apoyo para ser más competitivas y tener mayor colaboración entre sus empleados. También se abarcan las diferentes definiciones de Coaching y sus fundamentos
Resumen:	<p>Se define el Coaching Ejecutivo como un proceso de apoyo en la consecución de objetivos profesionales vinculados con la organización. Es la herramienta para ayudar a una persona a pasar de una situación presente a una futura deseada. También expresa la definición del International Coach Federation (ICF) de Coach que es un acuerdo fundamentado en la absoluta confianza entre profesional y cliente.</p> <p>Existen tres principales escuelas del Coaching en el mundo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La norteamericana fundada por Thomas Leonard.</li> <li>• La europea desarrollada por Timothy Gallwey y Whitmore.</li> <li>• La escuela chilena fundad por Fernando Flores y Rafael Echeverria.</li> </ul> <p>En el estudio realizado por Manchester Inc, se determinó que el Coaching es una de las practicas con mayor impacto en el comportamiento de las personas y los resultados de las empresas logrando hasta seis veces el retorno de la inversión (Gajardo Barrientos 2007,7)</p>
Conclusiones Relevantes:	<p>Según el estudio realizado por el International Coach federation de argentina, se ha concluido que el Coaching Ejecutivo logro que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 70% de las personas mejoro su desempeño.</li> <li>• El 61% de las personas encuestadas mejoro su gestión empresarial</li> <li>• El 57% de las personas encuestadas mejoro su administración de tiempo</li> <li>• El 51% de las personas encuestadas mejoro la eficacia de su equipo.</li> <li>• El 80% de las personas encuestadas mejoro la confianza en sí mismo</li> <li>• El 73% mejoro sus relaciones interpersonales</li> <li>• El 72% mejoro sus habilidades de comunicación.</li> <li>• El 99% de las personas encuestadas quedaron satisfechas con la intervención del Coach.</li> </ul> <p>El último reporte de la ICF - 2014, 1-6 indica que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 42% de los clientes se asocian con los Coach para optimizar el rendimiento del trabajo individual y grupal.</li> <li>• El 33% lo uso para expandir las oportunidades de su carrera profesional</li> <li>• El 31% para incrementar su autoestima y confianza en sí mismo.</li> </ul>

Fuente: (Barrera, 2016)

Autor:	Ortíz, E. (2015)
Título:	El Coaching Ejecutivo.
Palabras Clave	Coaching, dialogo, Coach, conciencia, responsabilidad, desempeño
Descripción:	Paper basado en la construcción de la historia del arte del Coaching Ejecutivo, se narran los inicios (siglo V), Sócrates con su método Mayéutica. Se enmarca la esencia del Coaching (conciencia y responsabilidad); los tipos de Coaching y sus dos ámbitos macros: El Coaching de vida (el cual se enfoca en el ámbito personal) y el Coaching Ejecutivo (ámbito profesional).

	<p>La diferencia entre Coaching, Mentoring y Terapia y las principales características del Coaching Ejecutivo, la articulación (objetivo – contraste de la realidad – opciones y voluntad) y los factores de éxito de un proceso de Coaching.</p>
Resumen:	<p>Se establece el Coaching como una metodología que lleva a una persona a descubrir y liberar su potencial, determina la esencia del Coaching que se divide en dos puntos: toma de conciencia y responsabilidad. Establece diferencias entre Coaching, Mentoring y Terapia y características: Entorno de confianza, dar ayuda y generar interacciones para aprender de otros.</p> <p>Se describen los pasos requeridos para hacer una correcta articulación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Fijar objetivos a corto y largo plazo que sean medibles.</li> <li>2) Ayudar al Coachee a centrarse en soluciones concretas.</li> <li>3) Hacer ver al Coachee las posibles soluciones para lograr su objetivo.</li> <li>4) llevar a que el Coachee diseñe un plan de acción.</li> </ol> <p>Finalmente, se establecen factores de éxito: 1) voluntad de Coachee. 2) Coachee trabaje dentro de su zona de control. 3) delimitación del tiempo. 4) Experiencia del Coach. 5) Buena relación del Coach y el Coachee</p> <p>Resultados relevantes sobre el proceso de Coaching:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Logra que el Coachee tome conciencia de su estado (habilidades y fortalezas) y pueda adquirir herramientas para su desarrollo profesional.</li> <li>2.- Permite que el Coachee puede responsabilizarle por sus acciones, aumentando su compromiso y elevando su desempeño.</li> <li>3.- Ayuda a la generación de ideas creativas con la colaboración de los jefes</li> <li>4.- Aumento de resiliencia y liderazgo.</li> </ol>
Conclusiones Relevantes:	<p>El proceso de Coaching ha existido a lo largo del tiempo y se ha ido transformando en diferentes metodologías.</p> <p>El proceso de Coaching depende de dos factores fundamentales: disposición del Coachee de encaminar sus objetivos y guía del Coach para orientarlo.</p> <p>Dos aspectos esenciales del Coaching Ejecutivo son tener conciencia para descubrir su posición actual y tener la responsabilidad de asumir sus acciones para mejorar el desempeño y ser un mejor profesional.</p>

Fuente: (Ortíz, E. , 2015)

Autor:	Milaré, S., & Médici, E. (2007).
Título:	Coaching de Ejecutivos: Adaptación y Fases de cambios.
Palabras Clave	Eficiencia, adaptación, competencias, cambio, aprendizaje, apoyo, acompañamiento
Descripción:	<p>Texto que presenta la práctica del Coaching Ejecutivo como un efecto en las organizaciones a partir del proceso de globalización mundial tanto Económica, política y Tecnológica.</p> <p>Resalta la importancia de las personas en cada etapa del proceso y su adaptación al cambio en ambientes de trabajo y sus dificultades de relacionarse y comunicarse en las organizaciones.</p>

	<p>Presenta una discusión acerca de la efectividad de adaptación y las fases de cambio del individuo en un programa de Coaching de Ejecutivos, respecto a variables como la planificación de las estrategias, intervenciones y aportes a lo largo del proceso.</p>
Resumen:	<p>Las sociedades están experimentando grandes cambios estructurales debido a la participación en un proceso de globalización económica, política y tecnológica que ha forzado a las organizaciones a desencadenar procesos de cambio individual y colectivo para adaptarse, competir y sobrevivir en un mercado mundial dinámico y cambiante.</p> <p>La herramienta fundamental es el Aprendizaje que permite que los cambios en la organización pueden desarrollarse a partir de procedimientos que permiten a las personas a aprender primero a nivel individual y luego a nivel grupal para aplicar los conocimientos en la organización.</p> <p>Coaching Ejecutivo es considerado un proceso individualizado de desarrollo de liderazgo que optimiza la capacidad del líder para lograr objetivos de la organización en el corto y largo plazo.</p>
Conclusiones Relevantes:	<p>El Coaching Ejecutivo requiere del compromiso y la motivación de las personas para envolverlas en procesos de innovación y aprendizaje que incluyen el dominio personal, modelos mentales, visión compartida, el aprendizaje en grupo y el pensamiento sistémico.</p> <p>El combinar el conocimiento y las creencias individuales con las grupales permite la integración en los esquemas compartidos colectivamente que impactan positivamente en los niveles de productividad individual y así lograr aumentar la productividad de toda la organización.</p> <p>En cifras, el uso del Coaching Ejecutivo en Estados Unidos ha crecido debido a que las empresas están enfocando sus esfuerzos en el uso de estrategias que buscan generar el aprendizaje y el desarrollo profesional en el lugar donde se producen las interacciones de trabajo, incluso que utilizan un especialista externo, asegurando la privacidad y apoyo activo.</p>

Fuente: (Milaré, S., & Médici, E., 2007)