



# UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

## TESIS DOCTORAL

Título
<b>Coaching ejecutivo y sostenibilidad de cambios: un estudio de caso múltiple en la perspectiva de empresarios directivos</b>
Autor/es
<b>Eliane Cristina Bringmann de Souza</b>
Director/es
Mónica Clavel San Emeterio
Facultad
Facultad de Ciencias Empresariales
Titulación
Departamento
Economía y Empresa
Curso Académico
2023-2024



Coaching ejecutivo y sostenibilidad de cambios: un estudio de caso múltiple en la perspectiva de empresarios directivos, tesis doctoral de Eliane Cristina Bringmann de Souza, dirigida por Mónica Clavel San Emeterio (publicada por la Universidad de La Rioja), se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported. Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.

© El autor  
© Universidad de La Rioja, Servicio de Publicaciones, 2025  
publicaciones.unirioja.es  
E-mail: publicaciones@unirioja.es



**UNIVERSIDAD  
DE LA RIOJA**

**TESIS DOCTORAL  
2023**

**Programa de Doctorado en Economía de la Empresa**

**COACHING EJECUTIVO Y SOSTENIBILIDAD DE  
CAMBIOS: UN ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE EN LA  
PERSPECTIVA DE EMPRESARIOS DIRECTIVOS**

**Eliane Cristina Bringmann de Souza**

**Directora: Mónica Clavel San Emeterio**

## DEDICACIÓN

Agradezco de todo corazón a mi amado esposo Luiz y a nuestros maravillosos hijos, por su constante apoyo y comprensión durante los momentos más difíciles de mi vida. También quiero mencionar a mi adorada nieta, quien ilumina mi corazón con su dulzura y alegría. Son un regalo precioso en mi vida y los amo incondicionalmente.

En memoria de mi amada hija Bruna, quien partió tan temprano y cambió el rumbo de mi existencia. Aunque han pasado 28 años, aún siento su presencia cercana y su influencia en mi propósito de inspirar a las personas para transformar historias, resultados y vidas. Su partida me enseñó a convertir el dolor y la tristeza en fuerza y cambios positivos en mi vida personal y profesional. Te amo con todo mi ser, Bruna, y siempre llevaré tu amor en mi corazón.

También quiero rendir homenaje a mi querida madre Edi Sulzbacher Bringmann, quien me enseñó el valor de la resiliencia y cómo convertir el dolor en oportunidades de aprendizaje, crecimiento y sabiduría para vivir una vida mejor. Tu legado perdura en mí y siempre estaré agradecida por tu amor y enseñanzas.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi gratitud a la Doctora Mónica Clavel San Emeterio, directora de esta tesis doctoral, por toda la orientación y apoyo; al Doctor Rubén Fernández Ortiz por haber consentido el cambio de enfoque de la investigación propiciándome mayor realización; e igualmente al Doctor Nicolás Fernández Losa (jubilado) por el apoyo en las elecciones.

Al grupo de Profesores Doctores por la actitud innovadora al transponer las fronteras entre España y Brasil, a través del curso de Doctorado en Empresa Familiar ante la Globalización: Antonio Salvador Ruiz, Guadalupe Manzano García, Javier Ruiz Cabestre, José Eduardo Rodríguez Osés, José Ignacio Castresana, Juan Carlos Ayala Calvo, Leonor González Menorca y Nicolás Fernández Losa.

A todos los empresarios participantes de esta investigación por la confianza, por compartir percepciones y autenticidad. Sin los cuales este trabajo con toda riqueza de detalles, informaciones, oportunidades de aprendizaje y cambios no existiría.

Mi más profunda gratitud.

Logroño, julio 2023.

## RESUMEN

Las empresas con múltiples socios directivos pueden enfrentar divergencias comprometedoras durante períodos de cambio y renovación. Si bien el coaching ejecutivo puede apoyarlos en los cambios individuales y organizacionales necesarios, la sostenibilidad de los cambios logrados por los empresarios es un tema emergente que requiere atención. Este estudio explora la sostenibilidad de los cambios alcanzados a través del coaching ejecutivo de 6 a 24 meses después de la conclusión del proceso. Centrándonos en cuatro áreas temáticas: interacción, procesos, negocios y experiencia de coaching, examinamos las percepciones de 10 socios directivos que buscaron el coaching por su propia iniciativa. Las empresas pertenecen a diversos sectores de servicios que están experimentando cambios significativos (renovación). Nuestra investigación práctica utiliza un enfoque cualitativo y un marco conceptual de predictores de sostenibilidad e insostenibilidad. Utilizamos un diseño de estudio de casos múltiples y entrevistas semiestructuradas para recopilar datos de ex coachees seleccionados intencionalmente. Se llevó a cabo un análisis de contenido temático, respaldado por el software Nvivo y validación externa. Nuestros hallazgos resaltan la interacción entre el contexto individual, el contexto organizacional (jerarquía y relaciones de poder) y el contexto social (familia) como factores clave que influyen en la sostenibilidad. Adicionalmente, revelan 6 nuevos predictores de sostenibilidad (satisfacción del coachee, liderazgo efectivo, conversaciones honestas, capacidad de aprendizaje y adaptación, consistencia cognitiva) y uno de insostenibilidad (disonancia cognitiva). Además, destacan la importancia del engagement de los stakeholders y el uso de predictores de sostenibilidad que pueden influir en los cambios a lo largo del tiempo.

Palabras clave: Coaching ejecutivo; sostenibilidad e insostenibilidad de cambios; empresarios directivos.

# ÍNDICES

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>CAPÍTULO 1. LOS CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES Y EL COACHING</b> .....	14
1.1 INTRODUCCIÓN .....	15
1.2 LA PRESIÓN ACTUAL DEL CAMBIO EN EL ESCENARIO GLOBAL .....	16
1.3 LA RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	19
1.4 LA ADHERENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	25
1.5 EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD DEL CAMBIO .....	32
1.6 EL COACHING COMO INSTRUMENTO DE CAMBIO .....	41
<b>CAPÍTULO 2. EL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES: PRECURSORES Y TENDENCIAS</b> .....	44
2.1 INTRODUCCIÓN .....	45
2.2 LOS PRECURSORES DEL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES .....	46
2.3 EL SURGIMIENTO DEL PROFESIONAL COACH: INTERNO Y EXTERNO .....	52
2.4 LAS ESCUELAS FORMADORAS DE COACHES: REGLAMENTACIÓN Y TENDENCIAS .....	59
<b>CAPÍTULO 3. EL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES: BENEFICIOS, EFICACIA Y SOSTENIBILIDAD</b> .....	67
3.1 INTRODUCCIÓN .....	68
3.2 LOS BENEFICIOS DEL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES .....	70
3.3 LA EFICACIA DEL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES .....	73
3.3.1 Factores intervinientes en la eficacia: El coachee .....	74
3.3.2 Factores intervinientes en la eficacia: El coach .....	76
3.3.3 Factores intervinientes en la eficacia: La relación coach-coachee .....	78
3.3.4 Factores intervinientes en la eficacia: El proceso de coaching .....	80
3.3.5 Factores intervinientes en la eficacia: El contexto .....	83
3.3.6 Puntos de vulnerabilidad en la eficacia del coaching .....	86
3.3.7 La evaluación de la eficacia del coaching .....	88
3.4 EL COACHING Y LA SOSTENIBILIDAD DE LOS CAMBIOS: UNA BRECHA .....	90
<b>CAPÍTULO 4. TRABAJO EMPÍRICO</b> .....	95
4.1 INTRODUCCIÓN .....	96
4.2 SUPUESTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS .....	96
4.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL-TEÓRICA ESTRUCTURAL .....	98
4.3.1 La estrategia de investigación: Estudio de caso múltiple .....	100
4.3.2 Justificación de la selección de casos: Muestreo teórico .....	101
4.4 SELECCIÓN DE CASOS .....	103
4.5 RECOPIACIÓN DE DATOS: ENTREVISTAS .....	104
4.5.1 El pretest .....	106

4.6 ANÁLISIS DE DATOS CATEGORIALES Y TEMÁTICOS.....	108
<b>CAPÍTULO 5. RESULTADOS</b> .....	110
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	110
5.1 BLOQUE 1: RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA DE COACHING .....	111
5.2 BLOQUE 2: PREDICTORES DE LA SOSTENIBILIDAD DE CAMBIOS .....	126
5.3 BLOQUE 3: PREDICTORES DE LA INSOSTENIBILIDAD DE CAMBIOS.....	138
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN</b> .....	142
6.1 INTRODUCCIÓN.....	143
6.2 BLOQUE 1: CONTEXTO DE LOS RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA DE COACHING EJECUTIVO .....	143
6.3 BLOQUE 2: PREDICTORES DE SOSTENIBILIDAD DE LOS CAMBIOS.....	146
6.4 BLOQUE 3: PREDICTORES DE INSOSTENIBILIDAD DE LOS CAMBIOS .....	147
6.5 BLOQUE 4: PRINCIPALES HALLAZGOS.....	148
6.6 LIMITACIONES.....	149
6.7 LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN .....	150
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	152
<b>ANEXOS</b> .....	179
<b>GUION PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS</b> .....	180
<b>ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS</b>	
Figura 1: Ocho pasos para la gestión de cambio .....	38
Figura 2: Cuatro directrices para gestionar el cambio .....	38
Figura 3: Siete pasos para un programa de cambio.....	39
Figura 4: Cuatro etapas para elevar la ventaja de la sostenibilidad.....	39
Figura 5: Siete principios para líderes sostenibles .....	39
Figura 6: Siete disciplinas para un liderazgo sostenible .....	40
Figura 7: Mapa jerárquico (Nvivo) de los cuatro ejes temáticos.....	112
Figura 8: Mapa jerárquico (Nvivo) de los predictores de sostenibilidad.....	127
Figura 9: Mapa jerárquico (Nvivo) de los predictores de insostenibilidad .....	139
Tabla 1: Factores desencadenantes de resistencia .....	23
Tabla 2: Factores desencadenantes de cambios .....	31
Tabla 3: Definiciones de coaching en el contexto organizacional .....	49
Tabla 4: Características y habilidades de un coach experto (profesional).....	57
Tabla 5: Beneficios del coaching y autores.....	71
Tabla 6: Predictores de la sostenibilidad e insostenibilidad del coaching.....	98
Tabla 7: Información relativa a los casos estudiados .....	103
Tabla 8: Ejes temáticos, subsecciones y evidencias de sostenibilidad.....	105
Tabla 9: Ejes temáticos, subsecciones y referencias de codificación (Nvivo) .....	112

Tabla 10: Eje interacción y subsección autodesarrollo – (Nvivo).....	114
Tabla 11: Eje interacción y subsección diálogo – (Nvivo) .....	114
Tabla 12: Eje interacción y subsección conflictos – (Nvivo).....	115
Tabla 13: Eje interacción y subsección delegación – (Nvivo).....	115
Tabla 14: Eje interacción y subsección flexibilidad – (Nvivo).....	116
Tabla 15: Eje procesos y subsección reuniones – (Nvivo).....	117
Tabla 16: Eje procesos y subsección feedback – (Nvivo) .....	117
Tabla 17: Eje procesos y subsección decisiones – (Nvivo).....	118
Tabla 18: Eje procesos y subsección activación (mejoras) – (Nvivo) .....	119
Tabla 19: Eje procesos y subsección gestión (mejoras) – (Nvivo).....	119
Tabla 20: Eje procesos y subsección expansión - innovación – (Nvivo).....	120
Tabla 21: Eje procesos y subsección visión sistémica – (Nvivo) .....	120
Tabla 22: Eje negocios y subsección meta – (Nvivo).....	121
Tabla 23: Eje negocios y subsección coste – (Nvivo).....	121
Tabla 24: Eje negocios y subsección ganancias – (Nvivo).....	122
Tabla 25: Eje negocios y subsección expansión - incremento – (Nvivo).....	122
Tabla 26: Eje experiencia de coaching y subsección beneficios – (Nvivo).....	123
Tabla 27: Eje experiencia de coaching y subsección expectativas – (Nvivo).....	123
Tabla 28: Eje experiencia de coaching y subsección coach – (Nvivo).....	124
Tabla 29: Eje experiencia de coaching y subsección facilitadores de sostenibilidad – (Nvivo) .....	125
Tabla 30: Eje experiencia de coaching y subsección dificultadores de sostenibilidad	125
Tabla 31: Eje experiencia de coaching y subsección recomendación – (Nvivo) .....	125
Tabla 32: Eje experiencia de coaching y subsección otras consideraciones – (Nvivo) .....	126
Tabla 33: Factores y frecuencia de las referencias (Nvivo).....	127
Tabla 34: Eje autorregulación y subsección autoconocimiento.....	128
Tabla 35: Eje autorregulación y subsección autoevaluación – (Nvivo).....	128
Tabla 36: Eje autorregulación y subsección autocontrol – (Nvivo).....	129
Tabla 37: Eje autorregulación y subsección autosupervisión – (Nvivo).....	129
Tabla 38: Eje autorregulación y subsección automotivación – (Nvivo).....	130
Tabla 39: Eje concienciación – (Nvivo) .....	130
Tabla 40: Eje compromiso con el cambio – (Nvivo).....	131
Tabla 41: Eje percepción positiva del cambio – (Nvivo) .....	131
Tabla 42: Eje aprendizaje transformador – (Nvivo) .....	132
Tabla 43: Eje orientación a resultados – (Nvivo) .....	133
Tabla 44: Eje autoconciencia – (Nvivo).....	133

Tabla 45: Eje cambio de percepción – (Nvivo) .....	134
Tabla 46: Eje seguimiento (supervisión) – (Nvivo) .....	135
Tabla 47: Eje comunicación adecuada – (Nvivo).....	136
Tabla 48: Eje nuevos cambios – (Nvivo).....	136
Tabla 49: Eje autoeficacia – (Nvivo).....	137
Tabla 50: Eje mentalidad progresiva – (Nvivo).....	137
Tabla 51: Eje influencia contextual – (Nvivo).....	138
Tabla 52: Factores y frecuencia de las referencias en los predictores (Nvivo).....	139
Tabla 53: Eje influencia contextual (Nvivo).....	139
Tabla 54: Eje comunicación débil (Nvivo).....	140
Tabla 55: Eje compromiso débil (Nvivo).....	140
Tabla 56: Eje autoeficacia débil (Nvivo).....	140
Tabla 57: Eje mentalidad rígida (Nvivo).....	141

# INTRODUCCIÓN

---

La relación entre coaching ejecutivo y sostenibilidad de cambios se caracteriza como un proceso colaborativo, adaptable y confidencial, de reflexión, aprendizaje, desarrollo y cambios duraderos en la forma pensar, sentir y actuar, frente a los retos de los empresarios directivos y sus negocios, es el tema genérico de esta tesis doctoral. En ese sentido, las principales razones que nos han llevado a seleccionar este marco de investigación, resumidamente, son las siguientes:

- (1) el contexto de las organizaciones y los retos del liderazgo respecto a problemática de la sostenibilidad de cambios (Bendell, Sutherland y Little, 2017; Boone et al., 2020; Christensen, Raynor y McDonald, 2016; Ford y Gilson, 2021; Kerber y Buono, 2018; Paudel, 2019; Wardman, 2020; Wilson, 2020);
- (2) determinadas constataciones empíricas acerca de los beneficios del coaching para el liderazgo y las organizaciones, presentes en la literatura (Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Brinkley y Le Roux, 2018; Garret y Welcher, 2018; Kotte et al., 2021) e igualmente, con relación a eficacia del coaching (Albizu et al., 2019; Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Carter et al., 2017; De Haan et al., 2016; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015; Rekalde et al., 2017; Rosha y Lace, 2018; Schermuly, 2018);
- (3) la carencia de investigaciones teórico-empíricas sobre el impacto del coaching a largo, considerando la sostenibilidad de los cambios alcanzados (Gegner, 1997; Bozer, Sarros y Santora, 2013; Koroleva, 2016; Nanduri, 2018; Wasylyshyn, 2003), con los empresarios directivos y sus empresas, en especial las ya consolidadas, en fase de cambios y renovación (Rosha y Lace, 2018),
- (4) las barreras que pueden tornar el coaching ineficaz y comprometer su credibilidad al largo del tiempo (Athanasopoulou y Dopson, 2018; Berglas, 2002; Boyatzis, Smith y Van Oosten, 2019; Carter et al., 2017; Grabmann y Schermuly, 2016; Schermuly, 2018); y
- (5) integrar la experiencia profesional y la académica (De Haan, 2019; Koroleva, 2016), investigando otros públicos (Bozer y Jones, 2018).

El coaching ha evolucionado como una intervención estratégica de aprendizaje y cambios eficaz para el desarrollo humano y organizacional, frente a las constantes transformaciones socioeconómicas y políticas, en un mundo global, competitivo y mutante, de innovación y cambios, que demanda del liderazgo y de las organizaciones el aprendizaje rápido de nuevas habilidades, comportamientos, y la capacidad de adaptación continua para un mejor rendimiento y resultados (Athanasopoulou y Dopson, 2018; Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Bickerich, Michel y O'Shea, 2016; Bozer y Jones, 2018; De Haan, 2019; Kibe y Muathe, 2018; Kotte et al., 2021; Mbokota, Myres

y Stout-Rostron, 2022; Nanduri, 2018; Rosha y Lace, 2018; Shoukry y Cox, 2018). Su adherencia como una práctica en el ambiente organizacional ya está establecida y continúa creciente (Athanasopoulou y Dopson, 2018; Bachkirova y Borrington, 2018; Bozer y Jones, 2018; Ellinger, Hamlin y Beattie, 2017), así como las contribuciones de estudios científicos (conceptuales o empíricos) para comprobar sus beneficios y su efectividad (Albizu et al., 2019; Fillery-Travis y Collins, 2017; Offstein, Dufresne y Childers Jr, 2020; Taylor et al., 2019; Theeboom, Beersma y Van Vianen, 2014; 2017).

Además, el coaching en los últimos años se ha revelado como una estrategia promisoras como soporte a los empresarios, estimulando la autorreflexión, aprendizaje y aumento de su autoeficacia, así como el crecimiento, la innovación y la competitividad de sus emprendimientos (Audet y Couteret, 2012; Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Kotte et al., 2020; Rosha y Lace, 2018; Schermuly et al., 2021; Wiginton y Cartwright, 2020). Incluso, la literatura sobre coaching destaca su importancia como apoyo para superar situaciones desafiantes durante el cambio y la renovación organizacional (Rosha y Lace, 2018). El coaching ejecutivo, en particular, puede ayudar a los líderes a desarrollar nuevas habilidades, perspectivas y estrategias aplicables a sus organizaciones, contribuyendo al desarrollo individual y organizacional (De Haan, 2019) y a cambios sostenibles (Fleddermann et al., 2023; Taylor et al., 2019).

Sin embargo, pesar de la vasta y creciente cantidad de estudios (De Haan, 2021), existe poca investigación previa sobre los efectos del coaching ejecutivo-posteriores al proceso, como los realizados por Bozer et al. (2013) y Koroleva (2016) que se centran en examinar la sostenibilidad desde la perspectiva del empleado. Esto resalta una brecha de estudios que investigan la relación entre el coaching ejecutivo, la sostenibilidad de los cambios y los propietarios de negocios. Además, sugiere un área prometedora, puesto que "el fracaso empresarial es una experiencia devastadora para los emprendedores" (Schermuly et al., 2021, p.556).

En este sentido, este estudio aborda esta brecha explorando la experiencia de sostenibilidad de los cambios con emprendedores que, además de ser socios inversores, actúan como gerentes en sus empresas. Además, responde al llamado de investigar los efectos a largo plazo con poblaciones alternativas (Bozer y Jones, 2018), la conexión entre los esfuerzos académicos y profesionales (Koroleva, 2016) y la necesidad de evidencia empírica e información válida para respaldar el coaching como disciplina futura (Bachkirova y Borrington, 2020).

Los resultados de este estudio tienen implicaciones importantes tanto para la teoría como para la práctica del coaching ejecutivo. Comprender la sostenibilidad de los cambios logrados a través del coaching contribuye a la construcción de un conocimiento

sólido y fundamentado en esta área. Además, los conocimientos adquiridos pueden informar la práctica del coaching, ayudando a los profesionales a adaptar sus enfoques e intervenciones para promover cambios duraderos en los socios gerentes de empresas en fase de renovación y conflictos societarios.

Por tanto, la originalidad de este estudio radica en explorar la perspectiva de los socios directivos que buscaron independientemente el coaching para abordar los desafíos de renovación empresarial, utilizando un marco conceptual con predictores de sostenibilidad e insostenibilidad del cambio, para comprender los factores que influyen en la sostenibilidad. Desde esta perspectiva, la pregunta central de investigación de este estudio es: ¿Qué factores influyen en la sostenibilidad de los cambios logrados? Utilizando un enfoque inductivo y cualitativo, nuestro objetivo es: (a) explorar las percepciones de los socios directivos sobre los cambios logrados mediante el coaching de 6 a 24 meses después; (b) investigar los predictores de sostenibilidad de estos cambios; y (c) investigar los predictores de insostenibilidad de estos cambios.

Para cumplir estos objetivos, nuestro trabajo se ha organizado en dos partes elementales. En la primera, hemos profundizado el marco teórico de referencia y en la segunda, abordamos el trabajo empírico.

La primera parte de este estudio, en que hacemos una revisión y síntesis de la literatura sobre los cambios organizacionales, el coaching y la sostenibilidad de cambios, se ha dividido en tres capítulos: (1) la presión del cambio en el escenario contemporáneo, resistencia, adherencia, liderazgo y la gestión de la sostenibilidad, y el coaching como instrumento de cambios; (2) en el segundo se discurre sobre las escuelas de coaching, sus precursores, el profesional coach, la reglamentación del coaching y tendencias; y (3) los beneficios del coaching, su eficacia, vulnerabilidades, evaluación de su eficacia y, por último, el coaching y la sostenibilidad de cambios como una brecha en la literatura.

En la segunda parte se presenta el trabajo empírico que se estructura en tres capítulos: (1) el capítulo cuarto presenta los supuestos teórico-metodológicos, nuestra definición conceptual-teórica estructural, la selección de casos, la recopilación de datos y el análisis categoriales y temáticos; (2) en el capítulo quinto se presenta los resultados; el capítulo sexto presenta las conclusiones y discusión, sus aportaciones más relevantes, limitaciones y sugerencias de líneas de investigación futuras.

A continuación, presentamos el contexto de los cambios en las organizaciones, sus desafíos y el coaching como un soporte efectivo.

# **CAPÍTULO 1. LOS CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES Y EL COACHING**

## 1.1 INTRODUCCIÓN

Para desarrollar este capítulo es sustancial primero examinar, en la literatura sobre gestión de cambios, los principales elementos inherentes a la generación de cambios organizacionales y el desafío del liderazgo a raíz de las transformaciones y tensiones, impulsadas por un ambiente competitivo, dinámico, interconectado y agresivo que desafía la capacidad de actuar y reaccionar para atender las exigencias de los mercados cambiantes (Bendell, Sutherland y Little, 2017; Silva et al., 2020; Wang, Hong, Li y Gao, 2020;). Además, el COVID-19 nos ha mostrado cómo las decisiones y las prácticas del liderazgo político o empresarial insostenible afectan a todos en el planeta y existe la necesidad de estimular la acción colectiva, con el objetivo de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer el futuro de las próximas generaciones (Bendell, Sutherland y Little, 2017; Boone et al., 2020; Wardman, 2020; Wilson, 2020).

Sin embargo, a pesar de la relevancia de los temas que comprenden las teorías de cambio organizacional, gerencial y de liderazgo, los conceptos, las necesidades, los tipos, las dimensiones, la gestión y el reflejo de estas en los individuos y organizaciones, no es objetivo de esta investigación estudiarlas. Solamente se utiliza, de forma sencilla, como un panorama para señalar los principales factores que estimulan la resistencia o la adherencia a los cambios planeados y que pueden interferir en la sostenibilidad de estos, para después analizar los factores que intervienen en la sostenibilidad de los cambios logrados, como resultado de un esfuerzo intencional de reflexión, aprendizaje, planificación y acción de los directivos, dueños de empresas, a través del coaching ejecutivo cuestión principal de esta tesis.

La efectividad de los programas de cambios organizacionales está distante de las expectativas (Beer, 2020; By, 2020; Thomke, 2020). Senge et al. (2000) ya alertaban respecto a las dificultades para sostener los cambios significativos y el fracaso en la mayoría de las iniciativas de prácticas innovadoras, citando enfoques como Gestión de Calidad Total, Reingeniería u Organizaciones que Aprenden. Las iniciativas de cambios avanzan hasta un determinado momento, en algunos casos cesan totalmente y en otros persisten retraídamente, en un contexto semejante al de las fusiones y adquisiciones, *downsizing*, renovación cultural o reestructuración (Kotter, 2000; 2007; Senge et al., 2000). Generalmente, el 70% de los intentos no alcanzan lo que plantearon presentando una tasa de éxito inferior al 30% y, por ello, tienden a ser percibidos como fracaso (Beer, 2010; Beer y Nohria, 2000; Rafferty y Restubog, 2017).

Además, respecto a los procesos de cambios, según Kotter (2000, p.72), "los errores críticos en cualquiera de las fases pueden tener un efecto devastador, reduciendo el impulso y depreciando ganancias" y el riesgo de error se amplía cuando las personas resisten a los

cambios necesarios (By, 2020; Silva et al., 2020). De ahí, podemos inferir sobre la complejidad inherente al proceso que involucra sostener las iniciativas de los programas de cambios y la importancia de una conducción apropiada de cada etapa, exigiendo alta capacidad de liderazgo y de gestión, ambiente favorable a los cambios, tales como la voluntad y compromiso de todos los *stakeholders* involucrados, entre otros factores, para posibilitar la efectividad.

El coaching, en general, igualmente se orienta por modelos, fases, pasos, directrices, principios, etapas o disciplinas conforme la línea teórica utilizada por sus autores, además tal similitud se justifica porque los cambios son parte de la esencia del coaching, una vez que todo proceso parte de una necesidad de cambio (Feldman y Lankau, 2005; Fleddermann et al., 2023; Osatuke, Yanovsky y Ramsel, 2017). El coaching genera como resultado aprendizaje, otras formas de actuar y cambios de comportamientos (Albizu et al., 2019; Athanasopoulou y Dopson, 2018; Kotte et al., 2021; Nanduri, 2018a; 2018b). En virtud de ello, haciendo hincapié, se puede preguntar, ¿es esto válido para otras estrategias de intervención de cambios, como es el caso del coaching ejecutivo en las organizaciones?

Así, atendiendo a estas consideraciones, en este capítulo, primero exponemos la presión actual del cambio en el contexto global, así como la resistencia y la adherencia al cambio organizacional. A continuación, presentamos el liderazgo en la gestión y en la sostenibilidad del cambio y, por último, el coaching como instrumento de cambio.

## 1.2 LA PRESIÓN ACTUAL DEL CAMBIO EN EL ESCENARIO GLOBAL

El mundo se ha tornado turbulento con el impacto de la competitividad global, la presión de los problemas socioeconómicos y la política mundial, los efectos de la globalización, los avances tecnológicos y el surgimiento de nuevos mercados, competidores y tecnologías, prevaleciendo la incertidumbre y la inestabilidad (Bendell, Sutherland y Little, 2017; Boone et al., 2020; Kaiser, 2020; Kaiser, Sherman y Hogan, 2023). Esta turbulencia tiende a agravarse en momentos de crisis como en el caso de la pandemia mundial (COVID-19), conforme el comportamiento del liderazgo, sus estrategias y la forma de gestión de los riesgos (Liu, Lee y Lee, 2020; Wardman, 2020; Wilson, 2020).

El tiempo de las certidumbres, previsibilidad y seguridad en cuanto a la dirección del futuro y cómo llegar a él, representada por un camino que se extiende linealmente al horizonte, ha sido sustituido por una serie de complejidades, discontinuidades del pasado y cambios acelerados (Gibson, 1998). El éxito y las soluciones de ayer no aseguran las respuestas a las preguntas de hoy e, incluso, pueden impedir que muchas organizaciones se percaten de los cambios fundamentales para el presente y los retos del mañana (Prahalad, 2010; Kaiser, 2020). Aprender y cambiar rápido se han tornado las únicas certezas y el

tamaño de una empresa, su reputación o fuerza competitiva no garantizan su sostenibilidad (Christensen, Raynor y McDonald, 2016).

Además, el entrelazamiento de tecnologías de la información, los cambios exponenciales para aumentar las ganancias, sin elevar los costes con la operación y los colaboradores, automatizando las tareas, así como la innovación disruptiva que genera cambios drásticos, pudiendo provocar la desaparición de ciertos productos o servicios intervienen en un ritmo jamás visto (Christensen et al., 2018; Christensen, Raynor y McDonald, 2016; Garret y Welcher, 2018; Kaiser, 2020). Tal contexto impone a las organizaciones un continuo proceso de cambios en la estrategia de negocios, prácticas, estructuras o en el papel del liderazgo, exigiendo de los profesionales una rápida capacidad de adaptación o versatilidad y elevado desempeño para interactuar, de forma eficaz, con esas mutaciones en la dinámica de negocios (Do et al., 2020; Kaiser, 2020; Kerber y Buono, 2018). Subsistir está vinculado a la capacidad de aprendizaje rápido y de adaptación a las nuevas realidades, como ya inferían Christensen (2000), Kotter (2000) y Senge et al., (2000) al inicio del siglo XXI.

La complejidad de ese panorama volátil, desconocido, imprevisible, veloz, no lineal, exigente, caótico y ambiguo desafía a los ejecutivos a gestionar las personas de modo que el proceso de cambios sea exitoso, al igual que a entender y acompañar el mercado, anticipar y proyectar escenarios con estrategias, políticas y prácticas alineadas a los cambios en el ambiente de negocios, con vistas a la sostenibilidad a largo plazo (Do et al., 2020; Ford y Gilson, 2021; Kerber y Buono, 2018). En síntesis, se trata de planificar las estrategias y tomar decisiones en un mundo V.U.C.A. (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*) o V.I.C.A. (Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo, en español), un proceso exhaustivo y difícil para que los directivos desarrollen una visión más amplia sobre el entorno, el futuro y cómo hacer los cambios (Bennet y Lemoine, 2014a; 2014b; Kaiser, 2020) para integrar las organizaciones y la sociedad, estimulando nuevas formas de pensar (nuevos paradigmas) y poner en marcha un camino más sostenible para los negocios y para el mundo (Bendell, Sutherland y Little, 2017; Boone et al., 2020; Ford y Gilson, 2018; Svensson y Wood, 2007; Wardman, 2020; Wilson, 2020).

En esta perspectiva, el liderazgo empresarial debe ser capaz de crear una cultura (y no solo procesos de operación) que atienda sus *stakeholders* (las partes interesadas), generando valor para permanecer en el mercado por convicción, por una intención clara de creación de valor, de colaboración, y no a penas por la presión del entorno o por resultados (Mantere, Schildt y Sillince, 2012; Scheepers y Bogie, 2020). Sin embargo, en realidad, parece que la presión es lo que hace cambiar como ha ocurrido a partir de la actual pandemia y crisis sanitaria mundial, la pandemia COVID-19, sin precedentes dada su velocidad de transmisión y letalidad, provocando cambios en la economía, la salud, la educación, la

política y en la sociedad en general (Li et al., 2020; Sahoo y Ashwani, 2020; Scheepers y Bogie, 2020). Un escenario donde las empresas fueron llamadas para unir fuerzas y adoptar medidas colectivas en lucha contra la COVID 19, orientándose por los “marcos de actuación de los Diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Red Española del Pacto Mundial, 2020, p.4)”, que representa un eje de la sostenibilidad para minimizar el impacto en las personas y en los mercados, aunque los empresarios también son afectados en su motivación, salud y bienestar (Stephan, 2018).

Además, el informe destaca la capacidad de influencia de la alta dirección de las empresas “no solo sobre la organización, sino también sobre la comunidad empresarial en su conjunto, sobre los gobiernos y sobre la sociedad” (Red Española del Pacto Mundial, 2020, p.6), a fin de agilizar la búsqueda de soluciones en respuesta a la pandemia, desencadenar cambios positivos y diseñar estrategias empresariales para anticiparse al impacto de la crisis y viabilizar la continuidad de las empresas y, por consiguiente, los empleos y la recuperación económica, considerando las cuestiones financieras a corto plazo, así como la viabilidad y la sostenibilidad a largo plazo. Incluso, este contexto parece que refuerza la visión de Svensson y Wood (2007) sobre la importancia de que las empresas se percaten del hecho de que son ellas las que tienen mayor influencia sobre el mundo.

En esa perspectiva de enfrentamiento de la crisis, en el ámbito internacional, se destaca el estudio de Scheepers y Bogie (2020) sobre la reacción del Uber en África, exponiendo el impacto de la capacidad del liderazgo en analizar el contexto, pensar en direcciones diferentes y adaptarse velozmente, de forma estratégica, para innovar y tornar el modelo de negocio sostenible, frente a las adversidades instauradas por el COVID-19. Según los autores, Alont Lits, directivo general del Uber (África), mantuvo la plataforma de innovación tecnológica y, al mismo tiempo, adaptó el modelo de negocio al nuevo contexto. Conforme Scheepers y Bogie (2020), por un lado, el líder solicitó a los pasajeros que se quedaran en casa para garantizar el distanciamiento social, desestimulando el uso del Uber. Por otro lado, priorizó la salud y el bienestar de la comunidad Uber, implantando recursos de seguridad para reducir los riesgos de contagio y buscó fuentes alternativas de ingresos para los conductores (entrega de alimentos, medicamentos y otros productos de primera necesidad) proporcionándoles auxilio financiero por 14 días, contenidos educativos para protección y un entorno de trabajo seguro; además, como se produjo el aumento de víctimas de violencia doméstica, posibilitó viajes sin coste para llevar a mujeres y niños a lugares más seguros.

De esa forma, desde el punto de vista del liderazgo, el caso Uber (África) es un ejemplo actual de que es posible innovar y promover la sostenibilidad del negocio, en tiempos difíciles, de forma inmediata y eficiente. Pero, en contraste, cabe destacar que un elevado porcentaje de micro y pequeñas empresas, en el mundo, fueron y continúan siendo afectadas

negativamente, a ejemplo de lo que expone el estudio de Sahoo y Ashwani (2020) sobre el sector del comercio y manufactura en India, considerando el mejor (oportunidades) y el peor escenario (desaceleración), para establecer medidas puntuales y agresivas para la gestión de la crisis. Un escenario diferente exige un liderazgo con una inteligencia contextual ágil, coherente, capaz de entender el contexto y adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias y dar respuestas a los problemas no previstos, conforme la visión de Khanna (2014) y los hallazgos del estudio de Scheepers y Bogie (2020), pues todo debe ser reformulado: las relaciones, el trabajo y la propia forma de vivir.

Además, respecto a fragilidad del futuro (pospandemia), se puede inferir que aún tenemos muchas preguntas sobre cómo detener la propagación del virus, dar continuidad a los negocios, recuperar la economía y el bienestar social. En línea, igualmente, hay mucha incertidumbre y ansiedad sobre qué impacto puede tener el distanciamiento social y el confinamiento en las relaciones, en la salud de las personas y en la labor profesional a largo plazo, así como si el estilo de liderazgo vigente se muestra sostenible para manejar los roles actuales y de la pospandemia. Sin embargo, esta nueva realidad parece tornar irreversible la necesidad del liderazgo y de las organizaciones a insertar planes de contingencia para anticiparse a futuras pandemias en su agenda de desarrollo y sostenibilidad. Incluso, el enfoque en la sostenibilidad parece revelar una oportunidad de despertar el liderazgo para la solidaridad internacional y la formulación de políticas socioeconómicas transformadoras, posibilitando el desarrollo de la sociedad y los negocios de forma interconectada, resiliente y corresponsable (Wardman, 2020; Wilson, 2020).

Con relación a los cambios organizacionales, en la literatura especializada, se constata diversos abordajes, entre ellos: la importancia del liderazgo y de gestión (Beer, 2020; Kaiser, Sherman y Hogan, 2023; London, Sessa y Shelley, 2022); la ejecución (Soparnot, 2011); la recepción (Erwin y Garman, 2010); la comunicación y participación (Canning y Found, 2015; Erwin y Garman, 2010; Soparnot, 2011); o una mezcla de cambios centrados en los procesos y los centrados en las personas (Beer et al., 1990; Dimitrov, 2015; Rodríguez et al., 2020). Para implantar los cambios, los enfoques parecen tener convergencia hacia tres factores: las perspectivas tecnológicas, las organizacionales y las personales; siendo la personal considerada un factor básico para el proceso de cambios (Thomke, 2020).

### 1.3 LA RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El asunto cambio organizacional presenta naturaleza compleja y multifacética y la problemática de la resistencia es uno de los temas más estudiados en el campo organizacional, como una de las principales barreras a la transformación de las organizaciones de forma exitosa, puesto que interfiere en la motivación de las personas para

hacer o adherir un cambio deseado (Kerber y Bueno, 2018; Mintzberg y Westley, 1992; Senge et al., 2000). Aunque los cambios deberían tener como fuerza impulsiva la oportunidad, la motivación y la capacidad de alcanzarlos, las manifestaciones de resistencia como: sabotajes deliberados, huelgas, servicios defectuosos, retrasos, renunciaciones, tasas más elevadas de ausentismos, errores y accidentes, manipulación en contra del cambio, disminución del ánimo y motivaciones atraviesan los procesos y dificultan el éxito (Zhou, Tse y Li, 2006).

La primera definición de resistencia a los cambios es atribuida a Lewin (1947), según la cual, el ser humano vive en un sistema de equilibrio, donde se busca la estabilidad y cuando es amenazada genera frustración en su esfuerzo para cambiar las cosas. En este sentido, Adda, Natsir y Rossanty (2019) coinciden con Lewin (1947), pues la resistencia simboliza cualquier reacción o conducta en oposición a los cambios para mantener el *statu quo* frente a la presión para modificarlo. Otras veces, la resistencia ocurre por creer que el *statu quo* es “bueno” y no necesita cambiar, o se manifiesta en el intento de protegerse de los efectos de un cambio real o imaginario (Adda, Natsir y Rossanty, 2019). De esta forma, el cambio organizacional comúnmente está acompañado de emociones negativas y está siendo percibido como amenaza y no como oportunidad para desarrollarse y obtener mejores resultados (Boone et al., 2020; Canning y Found, 2015; Kaiser, 2020; Rafferty y Restubog, 2017). En este caso, generalmente, las personas presentan bajo grado de compromiso y participación, actuando más en la posición de observadoras que no creen en el éxito del cambio (By, 2020; Beer, 2020).

Para algunos autores, la resistencia a los cambios es un proceso natural de las personas (Kerber y Bueno, 2018; Senge et al., 2000), así como el miedo y la ansiedad que las incertezas relacionadas con el cambio desencadenan (Erwin y Garman, 2010; Senge et al., 2000; Thomke, 2020; Xu et al., 2016). Cada una reacciona de acuerdo con trazos de su personalidad, experiencias vividas, educación, creencias y valores (Dilts, 2014; Dimitrov, 2015; Do et al., 2020; Henricks, Young y Kehoe, 2020). Ciertas personas reconocen la dificultad y se disponen a actuar y cambiar; otras descalifican sus propias dificultades para manejar con el cambio y tratan de atribuir la resistencia a terceros, o sea, el problema son los otros; y algunas aceptan que el problema existe, pero, se mantienen inertes (Beer, 2010; Erwin y Garman, 2010; Silva et al., 2020).

Sin embargo, la resistencia tradicionalmente vista como nociva también puede ser saludable y positiva, pues existen situaciones en que el cambio puede causar perjuicios, especialmente cuando no hay planificación, ignorándose los costes y los efectos, así como las causas (By, 2020; Van den Heuvel y Schalk, 2009). De esta suerte, el supuesto de que “las personas resisten naturalmente al cambio” (Zeus y Skiffington, 2005, p. 202) porque el cambio representa una amenaza a un equilibrio preexistente es cuestionable. La resistencia puede ser positiva si hay discusiones y receptividad para el debate, porque por detrás del

silencio por miedo y de la apatía que, a veces, induce a creer que hubo adhesión, está la resistencia pasiva que es menos perceptible, aunque, también afecta a la productividad, motivación, aprendizaje, salud, tercerización de responsabilidad e inercia (By, 2020; Erwin y Garman, 2010), entre otras.

Los cambios, comúnmente, generan en las personas sensaciones de inseguridad, amenaza, temor a la pérdida de prestigio, recursos, posición y poder, recelo del pasado o del futuro incierto (Gover, Halinski y Duxbury, 2015; Senge, 2000; Rafferty y Restubog, 2017; Silva y Sachuk, 2019), pues no se puede controlar los resultados. Además, se preocupan de cómo eso afectará a sus vidas y relaciones, así como a la reputación de la empresa. Una reacción considerada frecuente en el ambiente de trabajo, pues el proceso de cambio impacta en la cultura que, a su vez, influencia en las acciones y en el desempeño (Gover, Halinski y Duxbury, 2015; Rodríguez et al., 2020; Senge, 2000; Thomke, 2020).

Así, la resistencia trata de preservar los comportamientos considerados más importantes, siendo positivos, sean adecuados o no. No reconocer el comportamiento de las personas y sus respuestas psicológicas en el proceso de cambio o un abordaje inadecuado figuran como las principales causas del fracaso (Erwin y Garman, 2010; Kerber y Bueno, 2018). Además, conviene mencionar que, en las empresas con exigua tolerancia a asumir los riesgos de los cambios, igualmente tienden a presentar reducida aceptación a cambios, aunque existen pocos estudios respecto a reacción personal y su efecto durante el cambio (Silva et al., 2020). En verdad, “el valor del cambio corresponde al juicio de quien lo observa” (Collerette y Delisle, 1988, p.31) y si el observador no cree en el éxito del cambio, puede ocasionar fracaso (Kerber y Buono, 2018; Murphy y Dweck, 2016; Rafferty y Restubog, 2017).

En términos de reacción, los cambios positivos, además de reacciones positivas como entusiasmo, excitación y euforia, pueden producir reacciones negativas como miedo, rabia o enfado, aburrimiento, dolor o estrés (Erwin y Garman, 2010; Silva et al., 2020; Stephan, 2018; Rafferty y Restubog, 2017; Soparnot, 2011; Xu *et al.*, 2016), oscilando conforme se desarrollan los hechos. Esto ocurre, especialmente cuando se genera una sensación de amenaza al propio estatus o se afecta a la percepción de su importancia, su valor personal, bien por dudar de la propia capacidad de progresar en una nueva función, perder ventajas personales, o por un posible rechazo de los colegas de trabajo (Beer, 2010; Boone et al., 2020). Adicionalmente, no saber cómo el cambio afectará a sus propias carreras tiende a generar elevado estrés, críticas, conflictos, ansiedad y agotamiento del ego (Agote, Aramburu y Lines, 2016; Berkman, 2018; Silva et al., 2020; Stephan, 2018).

Goldsmith y Reiter (2017), a su vez, sugieren que resistimos a los cambios en cualquier situación, tanto cuando representa solamente beneficios sin riesgos, como cuando puede generar la pérdida de la propia carrera, relaciones e incluso la vida. De esta forma, se puede conjeturar que el éxito de la implantación de los cambios también depende de la

voluntad de las personas para cambiar sus comportamientos, actitudes, valores y metas (Goldsmith y Reiter, 2017; Thomke, 2020). Igualmente, las variables psicológicas (cognitivas y afectivas) influyen en la forma de lidiar con los cambios (Berkman, 2018; Erwin y Garman, 2010; Stephan, 2018). En especial, vale añadir que el afecto y las emociones impactan en el estado de humor de las personas y, cuando es positivo, los cambios tienden a ser percibidos de forma más favorable con mayores opciones de haber implementación y éxito (Rafferty y Restubog, 2017; Stephan, 2018).

Sobre las bases de las ideas expuestas, esa propensión de resistencia a los cambios de forma prácticamente generalizada, en el ambiente de trabajo, parece dificultar en muchas situaciones la agilidad y capacidad de respuesta a los retos, de forma competitiva y positiva, pues el propio directivo, se siente desorientado e inseguro frente a ese contexto que impacta directamente en la realidad corporativa (Khanna, 2014; Scheepers y Bogie, 2020). Según Jorgensen, Owen y Neus (2009), muchos *chief executive officers* (CEO) aunque posean conciencia del cambio, tienen dudas sobre si disponen de las habilidades necesarias para manejarlos eficazmente. De ahí, se puede desprender que la resistencia al cambio puede ocurrir, en cualquier situación, persona o nivel jerárquico.

En el trabajo, la resistencia a los cambios puede tener dos orígenes, el individual y el organizacional (Beer, 2020; Stephan, 2018). Por un lado, el individual está presente en características humanas como percepción, personalidad y necesidades, es decir, se refiere a un procesamiento selectivo de la información para mantener sus percepciones intactas, en que las personas escuchan lo que quieren, así como son influenciadas por hábitos, seguridad, factores económicos, miedo a lo desconocido, autointerés, falta de entendimiento, confianza (creer que las acciones de alguien tendrán consistencia con las expectativas, intereses y promesas hechas con anterioridad a quién se está confiando), incertidumbre, evaluaciones y metas distintas (Beer, 2020; Rafferty y Restubog, 2017; Stephan, 2018; Xu *et al.*, 2016). Por otro lado, los desencadenantes de resistencia a los cambios organizacionales residen en su propia estructura: inercia estructural o del grupo, foco limitado del cambio, amenaza a la especialización, a las relaciones establecidas de poder y distribuciones de recursos (Beer, 2020; Stephan, 2018).

En general, las personas no se resisten a los cambios, sino a ser cambiadas y la mente emerge como la principal dificultadora de los cambios, sobre todo cuando los pensamientos asumen una posición negativa, pues se transforman en fuente de impotencia y resistencia al cambio (Canning y Found, 2015). Las causas más frecuentes de la resistencia son el hábito y la persistencia, es decir, la propensión de una persona a responder a los estímulos como siempre lo hizo y conservar los comportamientos habituales (Berkman, 2018; Canning y Found, 2015; Goldsmith y Reiter, 2017). Ambas, corrientemente, derivan del modo en como la persona reaccionó a un problema la primera vez que sucedió, estableciendo un

estándar, es decir, la experiencia anterior puede indicar posibles reacciones (Berkman, 2018; Canning y Found, 2015; Rafferty y Restubog, 2017). Así, la tendencia es ignorar la necesidad de los cambios o actuar como si todo permaneciese igual, principalmente en situaciones semejantes a las anteriores que generaron emociones negativas (Goleman, Boyatzis y McKee, 2017; Canning y Found, 2015; Rafferty y Restubog, 2017). En esta perspectiva, como ejemplo, el tiempo de permanencia de una persona en una misma función puede generar resistencia a las acciones de mejoras porque cambia el modo como las cosas son hechas y por la dificultad de percibir las implicaciones personales y de los beneficios (Gover, Halinski y Duxbury, 2015; Rafferty y Restubog, 2017). Además, la edad de una empresa, sus prácticas y tradiciones también pueden generar un estado de inercia y dificultar el cambio (Suddaby e Foster, 2017).

En contraste, cuando alguien se comporta de modo distinto de lo habitual en la empresa, independientemente de su posición, provoca en las otras personas una sensación de incomodidad e inseguridad (Erwin y Garman, 2010; Gover, Halinski y Duxbury, 2015; Silva et al., 2020; Silva y Sachuk, 2019). Esa reacción emerge de las incertidumbres sobre lo que se oculta detrás del nuevo comportamiento y aquel que está tratando de cambiar, a su vez, tiende a sufrir el efecto de las reacciones, sintiéndose inseguro respecto a los resultados y, por ende, podrá regresar al estado anterior (Berkman, 2018; Erwin y Garman, 2010; Gover, Halinski y Duxbury, 2015; Silva et al., 2020; Silva y Sachuk, 2019). Además, los comportamientos como la insistencia en buscar rutinas, culpar a los otros, punto de vista inflexible, inercia y pasividad en las decisiones son indicadores de resistencia (Beer, 2020; Erwin y Garman, 2010). A continuación, presentamos una tabla con los principales factores que estimulan la resistencia a los cambios (Tabla 1).

**Tabla 1: Factores desencadenantes de resistencia**

<b>Factores</b>	<b>Autores</b>
Los cambios como amenazas (personas y organización, cambios impositivos)	Beer, 2020; By, 2020; Boyatzis y McKee, 2017; Rafferty y Restubog, 2017; Silva et al., 2020; Silva y Sachuk, 2019; Stephan, 2018.
Mantener la estabilidad (repetición de tareas) y el <i>statu quo</i> (función)	Adda, Natsir y Rossanty, 2019; Argyris, 1992; Dilts, 2014; Goleman, Boyatzis y McKee, 2017; Gover, Halinski y Duxbury, 2015; Lewin, 1947; Wilson, 2020; Zaltman y Duncan, 1977.
Mantener la percepción intacta (autoprotección, creencia de cambio innecesario)	Adda, Natsir y Rossanty, 2019; Beer, 2010; 2020; Berkman, 2018; Dheer y Lenartowicz, 2019; Goleman, Boyatzis y McKee, 2017; Senge et al., 2000; Silva y Sachuk, 2019.
Falta de involucramiento o engagement (liderazgo, personas y sectores); apoyo del liderazgo o motivación	Bayraktar y Jiménez, 2020; Rafferty y Restubog, 2017; Silva et al., 2020; Soparnot, 2011; Thomke, 2020.
Hábito o tradición (en el caso de las	Berkman, 2018; Dheer y Lenartowicz, 2019;

empresas)	Goleman, Boyatzis y McKee, 2017; Gover, Halinski y Duxbury, 2015; Prochaska y DiClemente, 1983; Suddaby e Foster, 2016.
Emociones negativas resultado de malas experiencias, falta de voluntad o acomodación	Berkman, 2018; Canning y Found, 2015; Goleman, Boyatzis y McKee, 2017; Henricks, Young y Kehoe, 2020; Rafferty y Restubog, 2017.
Estrés, sufrimiento y dudar de la propia capacidad (baja autoeficacia)	Bayraktar y Jiménez, 2020; Beer, 2010; Goleman, Boyatzis y McKee, 2017; Rafferty y Restubog, 2017; Silva et al., 2020; Stephan, 2018; Xu et al., 2016.
Falta de espacio u oportunidad de participación (dar opiniones)	Canning y Found, 2015; Erwin y Garman, 2010; Goleman, Boyatzis y McKee, 2017; Kerber y Bueno, 2018; Rafferty y Restubog, 2017.
Inseguridad o incerteza psicológica y ansiedad	Canning y Found, 2015; Erwin y Garman, 2010; Rafferty y Restubog, 2017; Senge et al., 2000; Silva et al., 2020; Silva y Sachuk, 2019; Stephan, 2018.
Miedo a lo desconocido (situación anormal)	Beer, 2020; Goleman, Boyatzis y McKee, 2017; Silva et al., 2020; Stephan, 2018; Xu <i>et al.</i> , 2016.
Falta de confianza (principalmente cuando hay una historia de gestión de cambio deficiente)	Beer, 2020; Canning y Found, 2015; Erwin y Garman, 2010; Kerber y Bueno, 2020; Rafferty y Restubog, 2017.
Sensación de pérdida o impotencia, falta de control o poder para decisiones	Boone et al., 2020; Erwin y Garman, 2010; Rafferty y Restubog, 2017; Stephan, 2018.
Directrices para cambios sin un método (o abordaje inadecuado)	Beer, 2020; Canning y Found, 2015; Kerber y Bueno, 2018; Rafferty y Restubog, 2017.
Comunicación deficiente (abordaje o método inadecuado; falta de alineamiento)	Beer, 2020; Canning y Found, 2015; Erwin y Garman, 2010; Henricks, Young y Kehoe, 2020; Silva et al., 2020; Soparnot, 2011.
Dificultad de percibir los beneficios o creer en el éxito del cambio	Erwin y Garman, 2010; Ford y Gilson, 2021; Kerber y Bueno, 2018; Rafferty y Restubog, 2017.
Cultura de colaboración poco significativa (rivalidades/disputas)	Beer, 2020; Rodríguez et al., 2020; Scheepers y Bogie, 2020; Soparnot, 2011; Thomke, 2020.

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, volviendo la mirada hacia las causas de las resistencias, es oportuno considerar la visión de By (2020) y Davis y Newstrom (2003) que las perciben como una oportunidad, para la administración, identificar problemas en áreas específicas, donde el cambio probablemente provoca dificultades. Ciertamente, mirar la resistencia con un enfoque constructivo, una retroalimentación, puede facilitar el logro de los objetivos, puesto que, a través de ella, comúnmente se busca preservar algo importante que parece estar en riesgo. Esto permite redefinir el proceso, planificar las acciones, establecer medidas correctivas y comunicar de forma más apropiada, favoreciendo la aceptación.

En conclusión, es imposible gestionar cambios en grandes proporciones, efectivamente, sin considerar su complejidad y sus efectos en cada persona, los comportamientos o reacciones individuales, motivación, necesidades y valores, así como, comprender las razones y fuentes de resistencia con relación a los esfuerzos de cambios

buscando distinguir los comportamientos que revelan creencias, valores y sentimientos de las conductas circunstanciales, las que emergen frente a situaciones de incertidumbre o son imprevisibles (Berkman, 2018; By, 2020; Goleman, Boyatzis y McKee, 2017; Erwin y Garman, 2010; Gover, Halinski y Duxbury, 2015; Kerber y Bueno, 2018; Rafferty y Restubog, 2017; Silva et al., 2020; Stephan, 2018; Vakola, 2016).

#### 1.4 LA ADHERENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Una de las principales causas que estimula la aceptación del cambio es cuando las personas aprenden nuevos conceptos y los practican, a medida que entienden el porqué del cambio, sus impactos y resultados esperados (By, 2020; Beer, 2020; Bowditch y Buono, 2004; Canning y Found, 2015; Soparnot, 2011; Vakola, 2016); en especial cuando perciben implicaciones positivas para sí mismos y para la organización (Beer, 2010; 2020). Además, la aceptación de un cambio logra mayor adherencia en la medida que el liderazgo reconoce el sentimiento positivo del cambio (Beer, 2020; Rafferty y Restubog, 2017; Silva et al., 2020). Igualmente, para adherir un cambio, las personas precisan sentirse estimuladas, pues el entusiasmo y la motivación pueden contribuir para el éxito del cambio (By, 2020; Beer, 2020) y eso depende del estilo del liderazgo para interactuar con las personas (Agote, Aramburu y Lines, 2016) y capacidad para comprender los comportamientos individuales, motivaciones, necesidades y valores (By, 2020; Erwin y Garman, 2010; Kerber y Buono, 2018).

Las personas influyen y son influenciadas, en especial, a partir de ejemplos de la vivencia cotidiana, del aprendizaje práctico generado por la observación y experimentación, y por la constatación de mejores resultados, porque viabiliza la conexión entre la teoría y la práctica (Canning y Found, 2015; Schein, 2001). La repetición de nuevos comportamientos, a su vez, contagia e impacta en la cultura, haciendo que las creencias antiguas sean superadas por la vivencia (Canning y Found, 2015; Schein, 2001; Silva et al., 2020; Soparnot, 2011; Thomke, 2020). El grado de influencia depende del ambiente y de factores como las creencias, las opiniones, los valores, la percepción, los hábitos, las actitudes y los comportamientos (Berkman, 2018; Canning y Found, 2015; Goldsmith y Reiter, 2017).

Las creencias representan las certezas y la realidad en la perspectiva de una persona y establecen la base de sus opiniones, valores, actitudes y acciones. Opinión, es un juicio o concepto cuestionable sobre algo o alguien. Valores son las cosas realmente importantes y que tienden a formar los principios básicos del carácter, y son un componente de las actitudes (Dheer y Lenartowicz, 2019; Goldsmith y Reiter, 2017; Goleman, Boyatzis y McKee, 2017). Así, la actitud constituye una predisposición de las personas a valorar, actuar o reaccionar de cierta manera a un estímulo (Henricks, Young y Kehoe, 2020; Rodríguez et al., 2020). La acción se refiere al resultado de hacer algo, un efecto; y el modo cómo se interpreta, organiza

o atribuye significados a los estímulos con la finalidad de formar representaciones coherentes y significativas de la realidad, de forma positiva o negativa, se denomina percepción (Bowditch y Buono, 2004; Murphy y Dweck, 2016).

En el ambiente organizacional, la percepción asume una función de moderadora en la manera de actuar y reaccionar de las personas, ampliando o reduciendo su campo de referencia o visión (Garret y Welcher, 2018; Murphy y Dweck, 2016). La percepción cambia cuando se asimilan nuevas creencias y valores estimulados por factores como aprendizaje, experiencias y flexibilidad mental o cognitiva, posibilitando nuevas actitudes y comportamientos (Berkman, 2018; Dheer y Lenartowicz, 2019; Murphy y Dweck, 2016; Zimmerman, 2000). El hábito es la forma elegida para ver y actuar sobre un determinado estímulo o actividad, mientras que la actitud representa la intención de comportarse de determinado modo y el comportamiento se refiere al modo de actuar, la acción y reacción ante las situaciones (Berkman, 2018; Prochaska y DiClemente, 1983).

Las creencias y valores afectan a la percepción, las actitudes y los comportamientos. Estos también se influyen mutuamente y el intento para hacer algo es lo que posibilita la conexión entre ellos. No obstante, el comportamiento es impactado por el ambiente y puede ser aprendido y, por ello, lo que se aprende, también se puede desaprender, volver a aprender o modificar (Boone et al., 2020). Efectivamente, un cambio de comportamiento exterior únicamente es posible a partir de un cambio interno, subjetivo, es decir, en el modo de pensar, sentir y percibir las cosas. Al cambiar pensamientos y emociones emerge el espacio para diferentes acciones y comportamientos (Berkman, 2018; Rafferty y Restubog, 2017; Goleman, Boyatzis y McKee, 2017). Pero, las personas abiertas a cambios y con enfoque en resultados positivos pueden enfrentar recaídas y regresar a algún estado o fase anterior, así como tener comportamientos negativos durante un proceso de cambios, aunque puedan obtener aprendizajes a partir de sus errores, retomando la dirección del cambio deseado (Berkman, 2018; Goldsmith y Reiter, 2017; Prochaska y DiClemente, 1983; Prochaska, Norcross y DiClemente, 2013).

A pesar de ello, al cambiar un comportamiento organizacional no hay garantía de que las actitudes cambiarán y los cambios en las actitudes pueden no generar cambios de comportamientos o tardar mucho en acontecer (Bowditch y Buono, 2004; Henricks, Young y Kehoe, 2020). Por ejemplo, un líder centralizador (comportamiento) puede aceptar, racionalmente, un cambio organizacional que estimule la colaboración e involucre a su equipo en la toma de decisión (actitud). A pesar del estímulo de la organización y de esta actitud, su comportamiento puede permanecer intacto, sin evolucionar hacia un estilo más integrador si, en verdad, no existiera cambios en sus creencias, valores y percepción, así como, el esfuerzo personal para desarrollar y mantener nuevos hábitos (Berkman, 2018; Ford y Gilson, 2021; Goldsmith y Reiter, 2017), en otras palabras si no cambia su mentalidad

(*mindset*) o si no hay una mentalidad de crecimiento y capacidad de generar innovación su comportamiento no evolucionará (Adda, Natsir y Rossanty, 2019; Laureiro-Martínez, 2015; Murphy y Dweck, 2016). Cuanto más se identifican las personas con la organización mayor tiende a ser la probabilidad de una postura positiva con relación a los cambios (Rafferty y Restubog, 2017).

Según Cooper (2019), generalmente se constata una disonancia entre el discurso y la práctica, siendo que la reacción permanece tradicional, pese a un discurso moderno. En este estado de permanencia, normalmente, se busca identificar algo positivo que justifique su punto de vista, pues las personas no tienen total conciencia de cómo la posición que ocupan interfiere en el medio, resistiendo a cambios, aunque supuestamente demuestren estar de acuerdo con estos (Rafferty y Restubog, 2017). Ello representa una disonancia cognitiva, un factor importante en el ámbito del cambio de actitud, basado en el concepto de consistencia cognitiva, es decir, las personas necesitan de un equilibrio entre sus actitudes y acciones, que tenga coherencia o alineamiento entre la forma de pensar, sentir y comportarse en armonía (Cooper, 2019; Dheer y Lenartowicz, 2019; Festinger, 1957). Por cognición se entiende “cualquier conocimiento, opinión o creencia acerca del ambiente, acerca de la propia persona o acerca del comportamiento de una persona” (Festinger, 1957, p.3).

Así, cuando las personas son instigadas a experimentar un cambio de actitud o nuevos comportamientos, aunque parezcan inadecuados, progresivamente la necesidad de consistencia influye en la forma de pensar y las emociones, haciendo que ellas sean propensas a cambiar sus actitudes en el intento de restablecer el equilibrio entre acciones y actitudes (Berkman, 2018; Dheer y Lenartowicz, 2019). Entonces, considerando la necesidad de consistencia cognitiva (Cooper, 2019; Dheer y Lenartowicz, 2019; Festinger, 1957), el liderazgo deberá justificar y estimular la creación de opciones y acciones en todos los niveles, con base en las nuevas creencias y valores (Bowditch y Buono, 2004). Igualmente, debe estimular la participación de los individuos y utilizar la comunicación adecuada es esencial en la aceptación de los cambios, pues reduce las incertidumbres, el miedo y la ansiedad (By, 2020; Boone et al., 2020; Canning y Found, 2015; Henricks, Young y Kehoe, 2020; Silva et al., 2020; Soparnot, 2011; Xu *et al.*, 2016).

Adicionalmente, como los comportamientos gerenciales pueden influenciar en la calidad de las relaciones, a través de factores como la lealtad, el apoyo y la confianza (Canning y Found, 2015; Erwin y Garman, 2010; Rafferty y Restubog, 2017), es recomendable que los agentes de cambio también actúen como agentes de continuidad del proceso para que los cambios puedan convertirse en cultura de la organización (Canning y Found, 2015). Para ello, deben preparar las bases a través de la planificación, apoyar y reforzar los nuevos comportamientos, acompañar los procesos, orientar y ofrecer apoyo a las personas, así como los efectos para verificar si están marchando en la dirección de los

resultados que se plantearon lograr hasta que se torne un hábito porque son muy difíciles de sostener y las personas retornan a las etapas anteriores o acaban abandonando sus iniciativas de cambios, cuando no disponen de seguimiento y apoyo (Berkman, 2018; Goldsmith y Reiter, 2017; Kerber y Bueno, 2018; Prochaska y DiClemente, 1983).

Por lo general, iniciar y mantener un cambio de comportamiento, es un proceso arduo y requiere autoconciencia para empezar (Berkman, 2018; Nowack, 1997; London, Sessa y Shelley, 2022), así como, mucho esfuerzo para salir de la zona de comodidad, pues cuando se trata de cambiar nuestros propios comportamientos para empezar algo cuyos beneficios tienden a ser a largo plazo, nuestras creencias disparan el desencadenante que hace emerger las resistencias y reacciones para autoengañarnos (Berkman, 2018; Boyatzis y Jack, 2018; Davis y Newstrom, 2003; Goldsmith y Reiter, 2017). Y, en situaciones como estas, el ser humano tiende a crear “poderosas defensas organizacionales e individuales, al servicio de niveles de desempeño mediocres y del anti-aprendizaje” (Argyris, 1992, p.193), como forma de autoprotección, encontrando justificaciones convincentes para mantener el *statu quo* (Adda, Natsir y Rossanty, 2019; Argyris, 1992; Berkman, 2018; Boyatzis y Jack, 2018; Dilts, 2014), pues hacer cambios en los hábitos mentales o la forma de pensar (mentalidad) genera dolor (Dilts, 2014). Cabe señalar que Dilts (2014), basado en Gregory Bateson (Steps to an ecology of mind) define un modelo que posibilita la comprensión sobre cómo las creencias afectan y modelan las interacciones de las personas con su ambiente.

Por último, la autorregulación, conforme a Zimmerman (2001; 2002), se caracteriza como una competencia capaz de controlar la impulsividad y gerenciar mejor los propios pensamientos, sentimientos, motivación y acciones en busca de los objetivos definidos, manifestándose como un proceso de tres fases:

- (1) Fase de planificación: se analiza la situación o tarea, se valora la capacidad de éxito, se establecen los objetivos y se planifican las acciones; las creencias, los valores, el interés y las metas estimulan y sostienen la automotivación.
- (2) Fase de ejecución: para administrar el desarrollo de la actividad se utiliza autoobservación de la conducta a través de la automonitorización para valorar el proceso y el autocontrol para mantener la concentración (metacognición) y el interés (motivación); entre las estrategias metacognitivas está la autoinstrucción, la gestión del tiempo, el control del entorno, el autoincentivarse y la toma de conciencia de los progresos haciendo autoelogios o autorrecompensas.
- (3) Fase de autorreflexión: se valora el trabajo y se explican las causas de los resultados logrados (éxitos y fracasos) por medio de la autoevaluación y la autorreacción emocional y cognitiva, puede haber autosatisfacción y mayor nivel de motivación o reacciones adaptativas como volver a realizar la tarea para una mejor efectividad o

reacciones defensivas como la apatía, el desinterés y la procrastinación, evitando la tarea para proteger su imagen o no sufrir otra vez.

La autorregulación se caracteriza como una especie de conversación interior (Goleman, 2004) y se retroalimenta a partir de las expectativas de aprendizaje y experiencias de una persona (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017; Zimmerman, 2000). Además, las fases involucran diversas habilidades como reacción adaptativa: capacidad de adaptar la conducta a los cambios (Cañas et al., 2005; Dheer y Lenartowicz, 2019; Zimmerman, 2001; 2002); la metacognición: conciencia y capacidad de reflexionar sobre el propio pensamiento (Liedtka, 2015; Wenstein y Hume, 1998); autocontrol: sostener el enfoque y dirección de la acción (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017; Zimmerman, 2001; 2002); automonitorización: capacidad de observar y hacer el seguimiento de su conducta (Graham y Harris, 1996); automotivación: impulso propio y entusiasmo para persistir en los objetivos (Goleman, 2004; Goleman y Boyatzis, 2008; Zimmerman, 2000); la autoevaluación: capacidad de juzgar su actuación y obtener aprendizajes (Goleman, Boyatzis, McKee, 2017); el autoconocimiento: introspección y capacidad de reconocer sus puntos fuertes y débiles, así como la autoeficacia: la confianza en su capacidad de lograr las metas (Bandura, 1993; Bayraktar y Jiménez, 2020; Berkman, 2018; Newman et al., 2020; Stephan, 2018; Xu et al., 2016; Zimmerman, 2000), resultado de un proceso interno también conocido como autonomía o empoderamiento (Rodríguez et al., 2020; Stephan, 2018).

No obstante, cabe señalar que los proyectos de cambios, exitosos o no, generan estrés e incluso el cese de excelentes profesionales, aunque gran parte acaban adaptándose. Esa adaptación, según Beer (2010), tiende a pasar por cuatro etapas psicológicas, secuenciales, que recuerdan al proceso de luto, al perder un ser querido: (a) choque: el cambio representa una amenaza y las personas tienden a no actuar; (b) negación: en esta, sienten rabia y critican a quién estimula el cambio, intentando mantener las antiguas prácticas; (c) reconocimiento: aquí dejan de rechazar el cambio y reconocen que perdieron algo, se evalúa los pros y los contras, desafían los riesgos, y el éxito de cada paso eleva la confianza para seguir adelante; y (d) aceptación: en esta, la mayoría internaliza y se adapta; se percatan del “antes y del después” del cambio, y, aun con algunos resentimientos, se dan cuenta de que la metamorfosis ha sido para mejor. Por lo general, la fase de negación es superada, pero cuando no, se convierte en resistencia, bien porque el cambio no va a ser un “evento aislado”, o bien por variar conforme a las circunstancias de cada uno, es decir, la forma de reaccionar oscila de persona a persona y en cada contexto (Beer, 2010).

En este sentido, las personas necesitan entender las discrepancias entre el comportamiento actual, el deseable, las nuevas expectativas de resultados y los beneficios, así como, el porqué de la necesidad de reinventarse, las ventajas y desventajas del cambio

para participar y comprometerse (Ford y Gilson, 2021; Kerber y Buono, 2018). Especialmente, cómo el nuevo comportamiento servirá de apoyo a la estrategia de la empresa para alcanzar los resultados, cómo se beneficiarán, cuáles serán los riesgos y cómo minimizarlos (Scheepers y Bogie, 2020). Esta comprensión es relevante porque las personas “no funcionan si el ambiente es imprevisible, incomprensible o desconocido” (Drucker, 2001, p.77) y “son incapaces de realizar los ajustes adecuados (...) en un estado de inestabilidad o desequilibrio” (Davis y Newstrom, 2003, p.356). Además, conviene subrayar que un mismo cambio puede traer satisfacción, alegría y ventajas para algunas personas, mientras que para otras puede traer dolor, estrés y desventajas (Rafferty y Restubog, 2017; Soparnot, 2011; Stephan, 2018).

Uno de los factores para hacer efectivos los cambios, de acuerdo con Bandura (1993), Bayraktar y Jiménez (2020) y Newman et al. (2019), es la autoeficacia de las personas y representa uno de los conceptos clave en el proceso de autodirección del comportamiento porque, al contrario, ¿cómo explicar el hecho de que algunas personas insisten en la persecución de sus objetivos a largo plazo y cambios, aun sin aparentes recompensas y otras no? Para Bandura (1993), la autoeficacia se vincula más a la ejecución de algo en situaciones concretas que a las características de autoimagen o autoconcepto, si bien ambos están muy relacionados e influye en la capacidad de adaptación a las situaciones estresantes, de crisis, así como reducir el nivel de ansiedad y los pensamientos tóxicos, como ocurre en los monólogos internos negativos que, por lo general, son poco realistas, equivocados, innecesarios y pueden desencadenar una espiral emocional difícil de romper.

Recapitulando, la percepción de autoeficacia se basa en la convicción o juicios de una persona, la creencia de que reúne los propios recursos o las condiciones necesarias para ejecutar sus objetivos de modo exitoso y ejerce un papel sencillo, pero a la vez muy importante, ya que impacta en la motivación para dar inicio o persistir en una determinada conducta y presenta una relación positiva y significativa con el desempeño laboral (Bandura, 1993; Bayraktar y Jiménez, 2020; Newman, Obschonka, Schwarz, Cohen y Nielsen, 2019; Xu et al., 2016; Zimmerman, 2000). No obstante, cabe mencionar que hay pocas investigaciones sobre los factores que influyen las reacciones de los involucrados en un proceso de cambios, así como sus efectos en el comportamiento y en los resultados (Newman et al., 2019), pero comúnmente se atribuye el fracaso a resistencia al cambio, a falta de compromiso y al liderazgo (Bayraktar y Jiménez, 2020; By, 2020).

A continuación, presentamos una tabla con los principales factores que contribuyen para a la adherencia a los cambios (Tabla 2).

**Tabla 2:** Factores desencadenantes de cambios

Factores	Autores
Estar abierto o tener disposición a los cambios y nuevos aprendizajes	Beer, 2010; 2020; Bowditch y Buono, 2004; Goleman, Boyatzis y McKee, 2017; Canning y Found, 2015; Kerber y Buono, 2018; Murphy y Dweck, 2016; Rafferty y Restubog, 2017; Silva et al., 2020.
Cambio de percepción	Beer, 2020; Dheer y Lenartowicz, 2019; Laureiro-Martínez, 2015; Murphy y Dweck, 2016; Silva et al., 2020.
Práctica o repetición del cambio; esfuerzo para desarrollar y mantener nuevos hábitos	Berkman, 2018; Canning y Found, 2015; Dheer y Lenartowicz, 2019; Ford y Gilson, 2021.
Comunicación o abordaje adecuados	Berkman, 2018; Boone et al., 2020; Canning y Found, 2015; Henricks, Young y Kehoe, 2020; Rafferty y Restubog, 2017; Silva et al., 2020; Vakola, 2016.
Autorregulación	Berkman, 2018; Goleman, 2004; Goleman y Boyatzis, 2008; Goleman, Boyatzis, McKee, 2017; Liedtka, 2015; Stephan, 2018; Zimmermann, 2001; 2002; 2013.
Consistencia cognitiva e identificación con la organización	Cooper, 2019; Festinger, 1957; Knippenberg, Van, Martin y Tyler, 2006; Rafferty y Restubog, 2017.
Desarrollo de una mentalidad positiva, entusiasmo, motivación, voluntad y confianza para realizar cambios	Beer, 2020; By, 2020; Canning y Found, 2015; Goleman, Boyatzis y McKee, 2017; Murphy y Dweck, 2016; Silva et al., 2020; Thomke, 2020.
Planificación, apoyo emocional, confianza mutua y refuerzo del liderazgo a los nuevos comportamientos	Agote, Aramburu y Lines 2016; Erwin y Garman, 2010; Rafferty y Restubog, 2017; Silva et al., 2020.
Estilo de liderazgo más humanista, participativo, integrador, transformacional, sostenible o interdisciplinar	Agote, Aramburu y Lines, 2016; Bendell, Sutherland y Little, 2017; Boone et al., 2020; Dimitrov, 2015; Henricks, Young y Kehoe, 2020; Pinzón et al., 2017; Rafferty y Restubog, 2017.
Liderazgo como agente de continuidad de los cambios	Bayraktar y Jiménez, 2020; Bendell, Sutherland y Little, 2017; Boone et al., 2020; Rafferty y Restubog, 2017.
Autoconciencia para empezar, participación y compromiso para el cambio	Bayraktar y Jiménez, 2020; Goleman, 2004; Goleman, Boyatzis y McKee, 2017; Nowack, 1997; Goldsmith y Reiter, 2017; London, Sessa y Shelley, 2022).
Autoeficacia	Bandura, 1993; Bayraktar y Jiménez, 2020; Newman et al., 2019; Xu et al., 2016; Zimmerman, 2000.
Cambio convertido en cultura	Canning y Found, 2015; Dilts, 2014; Kerber y Buono, 2018; Henricks, Young y Kehoe, 2020; Park y Kim, 2015; Rodríguez et al., 2020; Thomke, 2020.

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, considerando los factores que estimulan la adherencia a los cambios,

se evidencia el papel, el comportamiento y las capacidades del liderazgo para liderar el cambio de manera positiva y perseverante, actuando con vistas a la continuidad, conforme han señalado Boone et al. (2020), Kerber y Buono (2018) y Thomke (2020). La continuidad de los cambios puede convertirlos en cultura organizacional, tornándola un factor crítico de éxito (Canning y Found, 2015; Park y Kim, 2015; Rodríguez et al., 2020; Thomke, 2020). Así pues, el líder debe promover la calidad de la relación de modo a estimular la lealtad, confianza recíproca y apoyo emocional, con una comunicación receptiva, paciente y respetuosa (Boone et al., 2020; Goleman, Boyatzis y McKee, 2017; Silva et al., 2020). Por consiguiente, debe tener un gran repertorio de habilidades de liderazgo (Beer, 2020; Boone et al., 2020) o competencias: “como administración del tiempo, organización, habilidades comportamentales, administración por influencia, negociación, motivación, técnicas de presentación y objetividad” (Dinsmore y Soares, 2007, p.68), entre otras, pero, difícilmente tendrá destreza en todas ellas, necesitando desarrollarse continuamente.

## 1.5 EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD DEL CAMBIO

Aunque actualmente, en medio a los efectos de la pandemia mundial generada a partir del COVID-19, los abordajes, el papel, la influencia y el impacto del liderazgo están siendo cuestionados (Scheepers y Bogie, 2020; Wardman, 2020; Wilson, 2020), existen numerosas teorías y modelos sobre el estilo de liderazgo (situacional, transaccional, transformacional, resonante, carismática, emprendedor, de inteligencia emocional, relacional, humanista, auténtica, coaching, entre tantas otras). Hoy, por ejemplo, los retos inaplazables para un futuro sostenible requieren un liderazgo interdisciplinar, multidisciplinar y transdisciplinar eficaz, con una visión más allá del *statu quo*, colaborativa, de largo plazo y capaz de aprender con los éxitos y los fracasos (Boone et al., 2020). Todavía, a pesar de la relevancia del tema, nuestro objetivo es mostrar de forma sencilla una visión panorámica sobre la relación entre los retos del liderazgo y el desafío de la sostenibilidad de los cambios, para después presentar el coaching ejecutivo (individual) como una metodología que puede ayudar al líder y las organizaciones en el proceso de sostenibilidad de cambios.

A pesar de que el tema liderazgo se remonte a la civilización egipcia, en el año 2300 a.C., y existan libros como el Arte de la Guerra de Sun Tzu escritos hace más de 2.500 años influenciando el siglo XXI (Kane, 2007), el fenómeno del liderazgo en las organizaciones se destaca desde los años 80 (Bryman, 1996). Inicialmente, estaba más volcado a la resolución de problemas, evolucionado para la adaptación de cambios (Kwasnicka, 1991). En los años 90 el liderazgo se orienta por ideas de gestión no coercitivas y más humanistas como el liderazgo carismático, el visionario y el transformacional, suponiendo que una organización puede volverse más humana a partir de la influencia de las características y comportamientos

de su liderazgo (Dimitrov, 2015; Pinzón et al., 2017). En este sentido, Dimitrov (2015) realizó el primer estudio sobre el '*Humane Leadership*', integrando algunas teorías de liderazgo modernas como la auténtica, la transformacional y la carismática.

En esta teoría, se considera el impacto que el líder tiene sobre los seguidores y en la motivación intrínseca, es decir, de ganar su confianza, respeto, admiración; de liderar el cambio, el futuro e influenciar en las expectativas, percepciones y estímulos, motivándolos para niveles más elevados de desempeño en la organización (Bass et al., 1987; Henricks, Young y Kehoe, 2020). Su principal característica es el efecto multiplicador o cascada y se presenta en la medida que la administración superior modela el liderazgo transformacional, pues se supone que los gerentes de cualquier nivel, así como sus subalternos, tienden a modelar la conducta del liderazgo que observan en sus superiores inmediatos, posibilitando la transformación de cada individuo y del colectivo (Bass et al., 1987).

Dentro de este marco, el enfoque se ha tornado el "desarrollo de una visión y estrategias, la congregación de personas relevantes por detrás de estas estrategias y la concesión de autonomía, para que los individuos hagan que esta visión tenga éxito" (Kotter, 2000, p.8-9), pues las ya adquiridas podrían no ser las necesarias o más adecuadas para aquel nuevo escenario, exigiendo nuevas competencias de liderazgo para conducir los negocios y responder a los efectos de la globalización. En la visión de Chemers (2000), el enfoque de las teorías es una cuestión de modismo, una vez que se puede identificar pensamientos comunes en las diferentes perspectivas teóricas a lo largo del tiempo, en búsqueda de la eficacia del liderazgo. En esta misma línea, Rozo-Sánchez (2019) sugiere que los estilos de liderazgo contemporáneo (paternalista, pragmático, moralista, coaching, coercitivo, entre otros) también emergen de adaptaciones del liderazgo transformacional con otros estilos.

Liderar requiere la capacidad de administrar los cambios de forma eficaz, así como facilitar el éxito de las iniciativas de cambios personales y organizacionales, manteniéndolos en progreso, lo que exige el perfeccionamiento de las habilidades de liderazgo y gestión (Battilana et al., 2010; Boone et al., 2020; By, 2020; Drucker, 2001; Rafferty y Restubog, 2017). Para el líder, el cambio también "significa continuamente recomponer y reinventar su liderazgo" (Bennis, 1995, p. 118), acompañando o anticipándose a los constantes cambios del entorno.

La eficacia de un líder depende de su capacidad de lidiar con la complejidad y la ambigüedad de las situaciones, de adaptarse a grupos de personas con características específicas, bajo condiciones variadas, e interactuar adecuadamente con el mercado para asegurar los márgenes y ganancias y el potencial competitivo de la organización (Bendell, Sutherland y Little, 2017; Boone et al., 2020; Christensen, Raynor y McDonald, 2016). Para ello, debe ser capaz de trabajar por el éxito mutuo, en un ambiente incierto y cambiante,

estimulando la concienciación, la motivación, las iniciativas y la responsabilidad de las personas y equipos para superar las posibles resistencias, aceptar y concretar los cambios necesarios a través de una comunicación compatible para reducir las incertezas, temores y sus efectos (Agote, Aramburu y Lines, 2016; Beer, 2020; Boone et al., 2020; Kotter, 1997; 2000; 2007; Silva et al., 2020), centrándose en el diálogo y en la relación de interdependencia entre líderes y sus seguidores (Barr y Dowing, 2012). Desarrollo y cambio dependen de la capacidad de crearse y mantener relaciones (Agote, Aramburu y Lines, 2016; Beer, 2020; Do et al., 2020). Además, el engagement del equipo en la resolución de los problemas aumenta la probabilidad de éxito, el resultado y la satisfacción en el trabajo (Canning y Found, 2015).

Los líderes o gerentes centralizadores, burocráticos y controladores, los que utilizan la fuerza o coerción, priorizando sus objetivos individuales, tienden a ser ineficientes (Beer, 2020; Kerber y Buono, 2018), estimulando una mentalidad fija y de resistencia al cambio en lugar de una mentalidad de crecimiento en las empresas (Murphy y Dweck, 2016). Así, la calidad de las relaciones establecidas, las prácticas de trabajo y de gestión del liderazgo tanto pueden desencadenar la desaparición de la empresa como su crecimiento y fortalecimiento (Agote, Aramburu y Lines, 2016; Beer, 2020; Do et al., 2020; Kotter, 1997; 2007). Pero, no solamente en el ambiente organizacional, haciendo hincapié con el liderazgo político en el contexto de la crisis global de salud COVID-19, se ha evidenciado la influencia y el impacto de las debilidades o vulnerabilidades de los líderes mundiales de trabajar de forma conjunta y colaborativa para el enfrentamiento de las amenazas de la pandemia, a pesar de la preparación y los recursos de sus países, como fue el caso del Reino Unido y los Estados Unidos (Wardman, 2020; Wilson, 2020).

Volviendo el enfoque al ambiente organizacional, cabe destacar que el liderazgo interviene no solo en los métodos y las técnicas, sino en el sentido que las personas atribuyen a su trabajo, sus relaciones y a la empresa en su totalidad (Beer, 2020; By, 2020; Bennis, 1995). Las buenas relaciones son construidas con empatía, participación en el desarrollo de otras personas, estar abierto a aceptar la vulnerabilidad, experimentar y expresar emociones, entre otras habilidades que son fundamentales para haber desarrollo y cambios (Beer, 2020). El estilo del liderazgo adoptado, sus características personales y rasgos de personalidad impactan en las acciones y en el comportamiento de los individuos o grupos, en las actividades y relaciones cotidianas, en las estructuras y en la cultura organizacional, así como en su eficacia (Agote, Aramburu y Lines, 2016; Beer, 2020; By, 2020).

Kurt Lewin (1939), fue uno de los principales influenciadores de las teorías sobre estilo de liderazgo, presentando la siguiente tipología: (1) autocrático, el líder define las condiciones en que se desarrolla el trabajo y los roles de los subordinados, las técnicas y métodos que deben seguir para realizar sus actividades, valorando la obediencia y la lealtad; generalmente a través de un sistema de coerción y de recompensa; (2) democrático, el líder discute las

políticas con el grupo, está abierto a las opiniones, aconseja e interviene si es necesario; los miembros tienen libertad para elegir con quién trabajar y cómo hacer la distribución de tareas; y (3) *laissez-faire*, el líder otorga total libertad a los miembros del grupo para decidir y actuar, proporciona los recursos necesarios y no participa directamente (Lewin, Lippitt y White, 1939). En perspectiva semejante (autocrático, democrático y *laissez faire*), Pinzón et al. (2017) incorporan un cuarto estilo, el líder transformacional, siendo aquel que introduce y difunde ideas innovadoras por la empresa.

El estilo de liderazgo representa el ejercicio del poder personal (personalidad, experiencia y madurez) o el contextual (basado en la organización: coerción, posición o recompensa), más concretamente, por la manera como el líder utiliza ese poder para influenciar y no hay consenso sobre un estilo o dirección ideal y aplicable a todos los individuos o situaciones, pues cada estilo tiene sus ventajas y sus desventajas. Un estilo autoritario no, necesariamente, genera un entorno socioemocional desagradable (Lewin et al., 1939), aunque un estilo transformacional pueda ser lo más recomendable para generar confianza y respeto mutuo, sintonizar con los sentimientos de las personas y encauzarlas a una dirección emocional más positiva, de modo que favorezca la satisfacción laboral individual y colectiva, apoyando el crecimiento y un clima de más empatía y armonía, en tiempos de presión por aprendizaje continuo, cambios rápidos, capacidad de adaptación e innovación (Goleman, Boyatzis y McKee, 2017; Henricks, Young y Kehoe, 2020; Paudel, 2019; Scheepers y Bogie, 2020). Además, la innovación es considerada clave para las empresas que buscan un crecimiento sostenible y longevo (Christensen, Raynor y McDonald, 2016; Ford y Gilson, 2021; Kaiser, 2020; Scheepers y Bogie, 2020).

En esta perspectiva, para el desarrollo sostenible de las empresas, el abordaje sobre el liderazgo sostenible se presenta con un nuevo estilo vital, pues permite una respuesta rápida, atractiva, competitiva y resiliente, convergiendo con la problemática de la sostenibilidad de los cambios (Avery y Bergsteiner, 2011; Beer, 2020; Bendell, Sutherland y Little, 2017; Boone et al., 2020; Ford y Gilson, 2021; Hargreaves y Fink, 2006; Lubin y Esty, 2010; Voltolini, 2011). El liderazgo sostenible se refiere a “cualquier comportamiento que tiene el efecto de ayudar a grupos de personas a lograr algo que la mayoría de ellos están satisfechos y que consideramos significativo y lo que de otro modo habrían logrado” (Bendell y Little, 2015, p.15), estimulando un comportamiento colaborativo. Líder, en esta perspectiva, es un comportamiento (y no una posición) capaz de apreciar el valor de las personas y establecer conectividad para discusión y deliberaciones de forma continuada, estimulando el aprendizaje de nuevas ideas y el des aprendizaje de conocimientos o paradigmas inadecuados (Bendell y Little, 2015; Bendell, Sutherland y Little, 2017).

Además, como defienden Ford y Gilson (2021) y Hargreaves y Fink (2006), Ulrich y Smallwood (2014), los líderes deben ser capaces de sostenerse a sí mismos, honrando el

compromiso con el cambio, con especial atención a: el efecto de sus comportamientos; coherencia entre su discurso y su práctica; la responsabilización por sus promesas y celo por los recursos de la organización. Los líderes sostenibles tienden a estimular resultados y organizaciones sostenibles (Bendell, Sutherland y Little, 2017; Boone et al., 2020; Ford y Gilson, 2021) y, en la actualidad (pandemia y pospandemia), se puede inferir, un planeta sostenible.

Para ello, conforme ya señalaba Senge et al. (2000), el líder debe analizar el impacto de su estilo de liderazgo, de sus acciones y de los cambios en el comportamiento de las personas y sus respectivos riesgos para, entonces, elegir el estilo más adecuado para el momento y flexibilizar porque, a veces, una alteración en un único aspecto puede afectar negativamente al ambiente y las reacciones. Esto, a su vez, puede infringir los valores esenciales de la organización, afectar su identidad, traer coste y riesgos para el negocio, desestabilizándola (By, 2020; Rafferty y Restubog, 2017).

La cuestión de los cambios se aborda desde Heráclito de Éfeso (535-475 a.C.), filósofo presocrático: “todo está cambiando continuamente y (...) la única constante es el cambio” (García Calvo, 1985, p.47). Sin embargo, la construcción del concepto de sostenibilidad en el contexto organizacional inicia en los años 90, más orientado a la reinención de modelos de producción y consumo, buscando conciliar las áreas económica, ambiental y social en los negocios, a partir de nuevos preceptos para una sociedad más justa y sostenible, que no coloque en riesgo el futuro (Hargreaves y Fink, 2006; Lubin y Esty, 2010).

El término también ha sido utilizado en la educación (Hargreaves y Fink, 2006; Hargreaves y Goodson, 2006) y adaptado a diversas áreas del conocimiento y asuntos como: liderazgo, coaching y cambios (Ulrich y Smallwood, 2014). Aunque, en la práctica, los líderes de las organizaciones aún se orientan por objetivos individuales o corporativos, principalmente para las ventas o el crecimiento profesional (Bendell y Little, 2015; Bendell, Sutherland y Little, 2017), así como la maximización de rendimientos para accionistas y directores, en vez de tener en vista que es muy difícil para una compañía individual lograr sostenibilidad en un sistema insostenible y buscar la preservación del entorno, acuerdos más justos y benéficos para todos (Ford y Gilson, 2021).

Con todo, la necesidad de constantes cambios y sostenibilidad a la vez tienden a parecer paradójicos. Según Drucker (2001), el modelo tradicional de “instituciones” es establecido con el enfoque en la continuidad, por ello cambiar tiende a ser complejo y parecer una contradicción. Todavía, refiriéndose a “líderes de cambios”, él afirma que “los cambios y la continuidad son polos y no opuestos” (p.78), puesto que, además de disposición y capacidad de realizar los cambios, es necesario crear condiciones para mantener relaciones y convenios, internos y externos, próximos y continuos, equilibrándose entre cambio y continuidad. En síntesis, siempre que el cambio ocurre, surge la necesidad de nuevos ajustes

para que la organización pueda encontrar un nuevo equilibrio (Davis y Newstrom, 2003).

Ese equilibrio representa uno de los mayores retos, pues requiere un proceso continuo de compartir información consistente y confiable para generar confianza, porque nada afecta y fragiliza más la continuidad y las relaciones que informaciones fragmentadas o no confiables, así como no tener el mérito de los resultados debidamente reconocidos a través de “un sistema de compensación, reconocimiento y recompensas” (Drucker, 2001, p.79). Además, la misión, los valores, la expectativa de desempeño y los resultados necesitan estar alineados, dejando claro qué hacemos, adónde vamos, qué hacer, por qué, cómo, con quién, cuándo, con cuánto (Drucker, 2001; Silva et al., 2020). En suma, se sub entiende el cambio en el modo de hacer las cosas y la continuidad, lo que proporciona el sentido para coexistir.

Una gestión de cambio exitosa requiere la evaluación de la interdependencia de las personas involucradas, de los impactos generados (Canning y Found, 2015) y del grado de autonomía concedida a los gestores para impulsar las acciones necesarias (Akram et al., 2019). Por eso, los directivos, agentes de cambios, deben estar preparados para seguir el proceso de adaptación y cambios, modificando los planes y ajustándolos, a través de la gestión de las personas, apoyándolas de forma respetuosa (By, 2020; Beer, 2020; Rafferty y Restubog, 2017). Sin embargo, conviene subrayar que, en cualquier cambio organizacional, si uno no percibe los beneficios para sí mismo y para el grupo, surgen tensiones y resistencias, así como divergencias sobre cómo realizarlo, aunque el enfrentamiento entre las personas pueda ser utilizado de forma positiva y contribuir para el cambio (By, 2020; London, Sessa y Shelley, 2022; Silva y Sachuk, 2019).

Así, By (2020), Beer (2020), Kaiser (2020) y Kaiser, Sherman y Hogan (2023) sugieren que el liderazgo viabilice una gestión de confianza para realizar cambios, así, en el inicio se debe proveer informaciones sobre los objetivos y necesidades de los cambios y, durante el proceso, incitar a los empleados para buscar opciones más creativas de pensar y comportarse. Asimismo, para lograr continuidad de los cambios, el liderazgo debe asegurar que todas las personas han comprendido lo que se espera de cada una y del equipo en términos de desempeño, forma de seguimiento, cómo y cuándo los resultados serán exhibidos, certificándose que saben dónde están y qué deben hacer para alcanzar mejoras (Beer, 2020; Scheepers y Bogie, 2020). La gestión del desempeño organizacional es una actividad básica y estratégica de la alta dirección en el proceso del control y gestión, además interviene en el nivel de motivación, aprendizaje y el cambio, pues permite planificar, supervisar, medir, hacer retroalimentación y comparaciones entre lo planificado y los resultados obtenidos, así como la identificación de acciones correctivas (Beer, 2020; Do et al., 2020; Melnyk et al., 2014; Scheepers y Bogie, 2020).

A pesar del bajo índice de programas de cambios organizacionales exitosos, se puede constatar que, desde Lewin (1947), hay diversas propuestas de enfoques y modelos que pueden convertirse en duraderos, aun así, hasta el momento no se ha encontrado ninguno aceptado universalmente o considerado adecuado y aplicable a todas las situaciones, considerando que el contexto de la organización, la estructura jerárquica, la cultura y las estrategias involucradas intervienen elevando la complejidad de gestión y la dificultad para la permanencia (Do et al., 2020; Gover, Halinski y Duxbury, 2015; Kerber y Buono, 2018; Silva et al., 2020; Thomke, 2020).

En esta perspectiva, presentamos seis modelos basados en los pocos casos exitosos de procesos de cambio para: la gestión de cambios (Kotter, 2000; 2007; Senge et al., 2000); un programa de cambios (Bowditch y Buono, 2004); la sostenibilidad de una empresa (Rigby y Tager, 2008); y la sostenibilidad del propio liderazgo (Hargreaves y Fink, 2006), a través de pasos, directrices, principios, fases, etapas o disciplinas que buscan la efectividad de los cambios con el objetivo de convertirlos en duraderos. La comprensión o análisis de la gestión del cambio depende de los factores elegidos, variables y como estos se relacionan.

Para Kotter (2000; 2007), una de las referencias más citadas en el tema de liderazgo de cambios revela una estrategia de ocho etapas para gestionar el cambio organizacional y asegurar que las transiciones que involucran las empresas sean bien sucedidas a largo plazo:

**Figura 1: Ocho pasos para la gestión de cambio**



Fuente: Adaptado de Kotter (2000; 2007).

Senge et al. (2000) sugieren cuatro directrices a largo plazo para la gestión del cambio de transformación organizacional con el objetivo de iniciar, sostener, recrear y repensar el cambio:

**Figura 2: Cuatro directrices para gestionar el cambio**



Fuente: Adaptado de Senge et al. (2000).

Bowditch y Buono (2004), apoyados en la estrategia inicial de Lewin (1947), postulan siete pasos para la implementación de un programa de cambios:

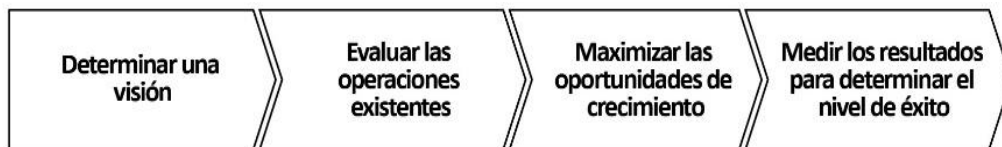
**Figura 3: Siete pasos para un programa de cambio**



Fuente: Adaptado de Bowditch y Buono (2004).

Rigby y Tager (2008) proponen cuatro etapas para que los líderes aumenten la ventaja de la sostenibilidad de una empresa:

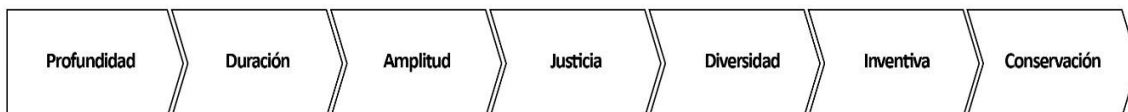
**Figura 4: Cuatro etapas para elevar la ventaja de la sostenibilidad**



Fuente: Adaptado de Rigby y Tager (2008).

Hargreaves y Fink (2006, p. 272) destacan la importancia de la sostenibilidad del liderazgo, enfatizando que “Los líderes sostenibles también se sostienen a sí mismos, renovándose de manera permanente” y sugieren siete principios:

**Figura 5: Siete principios para líderes sostenibles**



Fuente: Adaptado de Hargreaves y Fink (2006).

Por último, para Ulrich y Smallwood (2014, p.22), “la sostenibilidad del liderazgo es lo más importante de todo”, por ello el líder debe ser capaz de actuar en conformidad con sus intenciones; mantenerse atento al impacto de sus comportamientos y proveer continuidad a los cambios que inicia. Para orientarlos en dirección a su propia sostenibilidad, los autores proponen siete disciplinas:

**Figura 6:** *Siete disciplinas para un liderazgo sostenible*



Fuente: Adaptado de Ulrich y Smallwood (2014).

A partir de estos planteamientos, podemos inferir que las etapas de los programas de cambios organizacionales posibilitan un camino para lograr la sostenibilidad, porque un cambio se torna sostenible cuando se convierte en el modo cómo las cosas son hechas (Kotter, 1997; Thomke, 2020), es decir, la cultura. En este sentido, crear y mantener una cultura capaz de facilitar los cambios figura como una de las principales responsabilidades de los directivos de las organizaciones (Thomke, 2020). Para ello, una de las atribuciones es establecer la dirección del futuro y la conexión entre la cultura y los objetivos estratégicos (Beer, 2020; Canning y Found, 2015; Do et al., 2020; Kotter, 2000; 2007; Thomke, 2020).

La cultura constituye un campo esencial para las acciones de cambio, representada por la historia de la organización, el área de negocio y la tradición, el conjunto de creencias, valores, actitudes, hábitos, comportamientos y normas compartidos por las personas y que determinan la forma de interactuar entre sí y cómo se debe hacer las cosas (Canning y Found, 2015; Dilts, 2014; Thomke, 2020). Cuando un conjunto de valores se torna compartido y aceptado por un grupo de personas, hay más estabilidad y armonía, se refleja en el clima organizacional e impacta en el desempeño organizacional, dado que el proceso decisorio está basado en estos valores (Adda, Natsir y Rossanty, 2019; Canning y Found, 2015; Kotter, 2000). El conjunto de factores que involucran una determinada cultura a lo largo del tiempo, integrando grupos e individuos para obtener éxito, estructura una mente colectiva de la organización, influenciando el desempeño organizacional y los cambios (Canning y Found, 2015; Rodríguez et al., 2020; Thomke, 2020).

El poder de una cultura refleja “la fuerza y la claridad del fundador de la empresa; la cantidad y la intensidad de las experiencias compartidas de sus miembros y el grado de éxito de la organización” (Schein, 2001, p. 178), y “solamente por medio de liderazgo se puede realmente desarrollar y nutrir una cultura adaptable a los cambios” (Kotter, 1998, p. 131). El liderazgo impacta en la cultura organizacional, en el desempeño y gestión de las empresas y por razones como estas, la cultura y el liderazgo son considerados interdependientes e influenciadores del comportamiento, desempeño y resultados (Akram et al., 2019; Barr y Dowling, 2012; Paudel, 2019; Schneider, Ehrhart y Macey, 2013).

Por último, el liderazgo, a su vez, logra sostenibilidad cuando hay coherencia entre discurso y acción, autoconciencia y práctica de los cambios iniciados, reinventándose continuamente (Hargreaves y Fink, 2006; Ulrich y Smallwood, 2014; London, Sessa y

Shelley, 2022), lo que igualmente hace parte de un proceso y exige tiempo. Tiempo y estrategias adecuadas para reflexión, análisis de los contextos, experimentación, seguimiento para observar si las personas acatan las orientaciones y las metas, desarrollando los comportamientos deseados, evaluación del éxito y verificación de nuevas necesidades (Do et al., 2020; Paudel, 2019) con vistas al desarrollo sostenible (Akram et al., 2019).

## 1.6 EL COACHING COMO INSTRUMENTO DE CAMBIO

La conceptualización de coaching se desarrolla y expande de forma paralela al movimiento de transición en los fundamentos de las teorías del liderazgo en los años 80 y 90 (Brock, 2009). Surge como una intervención estratégica, considerada eficaz para el desarrollo humano y organizacional, frente a las constantes transformaciones socioeconómicas y políticas, en un mundo global, competitivo y mutante, de innovación y cambios, que demanda aprendizaje y capacidad de adaptación rápida y continua (Bickerich, Michel y O'Shea, 2018; De Haan, 2019; Offstein, Dufresne y Childers Jr., 2020) en todos los ciclos de vida de una organización (Rosha y Lace, 2018).

El coaching, más concretamente el coaching ejecutivo, en general, se caracteriza como una metodología colaborativa (De Haan, 2019; Moly et al., 2023; Osatuke et al., 2017), de cambios (Athanasopoulou y Dopson, 2018; De Haan, 2019; De Haan y Nilsson, 2023; Offstein, Dufresne y Childers Jr., 2020), donde tenemos el coach, profesional capacitado que conduce el proceso, en una alianza de trabajo con el cliente (coachee) que participa de un proceso de coaching y los demás involucrados (*stakeholders*). Se trata de una alianza de trabajo basada en la confidencialidad y que puede funcionar como "una caja de resonancia" (Whitmore, 2012, p.51) o un espejo (Athanasopoulou y Dopson, 2018), que permite ampliar las posibilidades para conducir la evolución del negocio, reduciendo el riesgo de las decisiones y las fragilidades de la empresa, así como, estimular cambios sostenibles (Nanduri, 2018b; Rosha y Lace, 2018).

El coaching ejecutivo involucra una relación uno a uno (Gan et al., 2020; Moly et al., 2022; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015), a través de una alianza de trabajo confidencial, en un ambiente de privacidad y clima de confianza, dónde prevale la escucha, la reflexión y el respeto, sin juicios (Athanasopoulou y Dopson, 2018; De Haan, 2019). Esta alianza es un término de la relación terapeuta-cliente de la psicología y fue adaptada al proceso de coaching (Baron y Morin, 2010; Joo, 2005). Se trata de una "relación particular entre un cliente y un coach que busca facilitar que el cliente se convierta en un líder más eficaz" (Ely et al., 2010, p.585). Estimula el aprendizaje y el desarrollo para un mejor rendimiento, nuevas y más eficaces aptitudes, cambios de comportamiento o relaciones personales

(Athanasopoulou y Dopson, 2018; De Haan, 2019; Offstein, Dufresne y Childers Jr., 2020).

Una intervención de coaching ejecutivo con un enfoque humanista no directivo, el profesional coach no aconseja, ni transfiere experiencias o conocimientos, centrándose en las demandas del coachee, sus objetivos y en las alternativas sobre cómo puede lograrlo, en una relación de colaboración y desarrollo personalizado (Gabriel, Moran y Gregory, 2014; Gregory y Levy, 2012; Lewis-Duarte y Bligh, 2012; Osatuke, Yanovsky y Ramsel, 2017). Posibilita un espacio confiable y neutro para cambios, donde los líderes de todos los niveles jerárquicos pueden hablar sobre sus inquietudes, discutir ideas, identificar nuevas perspectivas, alternativas de acción, expandir o renovar habilidades y comportamientos, adquirir nuevos aprendizajes y romper con la soledad del cargo (Athanasopoulou y Dopson, 2018; De Haan, 2019; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015).

El coaching ejecutivo ha sido una de las soluciones corporativas más aceptadas por los ejecutivos y las empresas (Albizu et al., 2019; Athanasopoulou y Dopson, 2018; Offstein, Dufresne y Childers Jr., 2020), pues amplía el nivel de autoconocimiento y autoconciencia (Athanasopoulou y Dopson, 2018; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015), genera aprendizajes y cambios (Albizu et al., 2019; Athanasopoulou y Dopson, 2018; De Haan, 2019; Offstein, Dufresne y Childers Jr., 2020) que impactan situaciones, comportamientos y resultados a ser modificados, mostrándose eficaz en el desarrollo de habilidades, actitudes y cambios de comportamiento (Athanasopoulou y Dopson, 2018; Bickerich y Michel, 2016; De Haan, 2029; Moly et al., 2022), así como en el desempeño organizacional (Albizu et al., 2019; De Haan, 2019; Kibe y Muathe, 2018; Rosha y Lace, 2018).

Entre las razones por las cuales los individuos y las organizaciones buscan el coaching ejecutivo están: formas de desarrollar el liderazgo; mejorar el desempeño individual; motivar y retener talentos; resolver problemas; mejor comunicación, relación interpersonal, gestión de equipos, de conflictos y de tiempo; lidiar mejor con los juegos de poder, de toma de decisión y de delegación (Bartlett II, Boylan y Hale, 2014; De Haan, 2019; Maltbia et al., 2014; Offstein, Dufresne y Childers Jr., 2020).

El liderazgo es la base tradicional de esta intervención, pues se trata de una metodología de aprendizaje y desarrollo, que interactúa en la base del poder decisorio, responsable por redefinir los rumbos de la historia de la organización y cuyas decisiones impactan en los resultados del negocio (De Haan, 2019; Rosha y Lace, 2018; Offstein, Dufresne y Childers Jr., 2020). El coaching posibilita “una ruta para el liderazgo (...) una dirección estratégica y práctica” (Lyons, 2003, p.54) que permite reflexionar sobre el desempeño y superar la lógica de la “reacción y repetición”, ampliar la autoconciencia, hacer un mejor uso de sus recursos y promover cambios.

Los ejecutivos representan el último escalón del liderazgo en la empresa y son responsables de las tareas y objetivos estratégicos (De Haan, 2029; Kaiser, 2020; Paudel,

2019; Offstein, Dufresne y Childers Jr., 2020; Scheepers y Bogie, 2020; Wiginton y Cartwright, 2020), así más que hacer cosas nuevas necesitan alterar la manera de verlas, su percepción (By, 2020), porque el éxito está profundamente relacionado con el modo de pensar y actuar en el ambiente de trabajo, a la cualidad de su comportamiento y resultados (Henricks, Young y Kehoe, 2020; Rosha y Lace, 2015; 2018; Rekalde et al., 2017; Scheepers y Bogie, 2020; Wiginton y Cartwright, 2020). Pero, las situaciones de continuidad, discontinuidad, los acontecimientos imprevisibles y los cambios constantes, pueden generar en los ejecutivos la sensación de elevada incertidumbre, pérdida de control (Lindorff, Worrall y Cooper, 2011; Silva y Sachuk, 2019) y ser percibidas como una amenaza. Esta presión por cambios puede desencadenar los sentimientos negativos, la pérdida de confianza en la empresa y el abandono, pero, justamente en momentos difíciles (crisis económicas, financieras, entre otras) el líder debe ser el propulsor de la empresa en dirección al futuro (Red Española del Pacto Mundial, 2020; Scheepers y Bogie, 2020; Silva y Schuk, 2019; Svensson y Wood, 2007).

Todavía, principalmente en los tiempos de incertidumbre, se exige de los ejecutivos la capacidad de liderar el cambio con entusiasmo y demostrar una visión positiva (Rafferty y Restubog, 2017; Scheepers y Bogie, 2020). En este sentido, el coaching ejecutivo puede impactar positivamente, a largo plazo, en la inteligencia emocional (competencia intrapersonal, gestión del estrés, autoestima y empatía) y social (habilidades interpersonales) de los líderes, ampliando su autoconocimiento y aprendizaje (Albizu et al., 2019; De Haan, 2019). Igualmente, en las reacciones de los ejecutivos, en las habilidades del liderazgo y en el bienestar, desarrollando su autoeficacia, considerada crucial para el éxito de los cambios (Albizu et al., 2019; Athanasopoulou y Dopson, 2018; De Haan, 2019; Rekalde et al., 2017). Igualmente, puede ser utilizado como una herramienta de desarrollo para los ejecutivos que gestionan los procesos de cambios (Bickerich, Michel y O'Shea, 2018).

Por tanto, el coaching ejecutivo emerge como una metodología de cambios, que tiene encontrado un ambiente favorable y adherencia para desarrollar personas y organizaciones, principalmente el liderazgo (Albizu et al., 2019; De Haan, 2019; Offstein, Dufresne y Childers Jr., 2020), como un abordaje transdisciplinar, fundamentado en diversas áreas del conocimiento (Bachkirova y Borrington, 2018; Theeboom, Beersma y Van Vianen, 2014; 2017), con potencial para favorecer la sostenibilidad de dichos cambios (Gan et al., 2020; Koroleva, 2016; Lawler, 2012; Nanduri, 2018b; Taylor, Passarelli y Van Oesten, 2019; Zeus y Skiffington, 2002).

A continuación, para contextualizar el inicio del coaching y su proceso de adaptación en el ambiente organizacional, presentamos brevemente los principales conceptos y los precursores; el contexto del profesional coach; las líneas de las tres escuelas más influyentes; las tendencias y la problemática de la reglamentación en el ámbito internacional.

## **CAPÍTULO 2. EL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES: PRECURSORES Y TENDENCIAS**

---

## 2.1 INTRODUCCIÓN

En la historia sobre el coaching diversas referencias se remontan al filósofo Sócrates (V a. C.) y al método mayéutico, que consiste en interrogar a una persona para hacerla llegar al conocimiento, al saber, basado en la dialéctica, la cual supone la idea de que la verdad está oculta en la mente de cada ser humano (Echegoyen, 1995). Las analogías surgen por las semejanzas entre uno y otro, probablemente porque Sócrates, amparado en el diálogo y en cuestionamientos, actuaba como un coach (no directivo), es decir, no enseñaba algo de modo explícito, ni tampoco proveía respuestas, sino que estimulaba a sus interlocutores a buscarlas en sí mismos, conduciendo al autoconocimiento y a las nuevas posibilidades (Passmore y Fillary-Travis, 2011; Passmore, Peterson y Freire, 2013; Whitmore, 2012).

Por esta razón, para algunos autores, Sócrates parece defender el aprendizaje, el descubrimiento de la verdad por medio del crecimiento interno de una persona, un efecto de la autoobservación y reflexión crítica, semejante al coaching (Passmore y Fillary-Travis, 2011; Passmore, Peterson y Freire, 2013). “Un diálogo de base socrática entre un facilitador (coach) y un participante (cliente/coachee) donde la mayoría de las intervenciones utilizadas por el facilitador son preguntas abiertas que están destinadas a estimular la autoconsciencia y la responsabilidad personal” (Passmore y Fillary-Travis, 2011, p.74). Así, podemos inferir que una relación posible entre el coaching y la mayéutica se establece en el desarrollo de alguien para lograr sus propias respuestas, las alternativas para sus cuestiones y responsabilidad por sus decisiones.

El coaching, como intervención para el desarrollo de los ejecutivos, representa una evolución del concepto, no solo en decenas de años, quizá siglos o miles de años, el cual está ampliándose a lo largo del tiempo (Palmer y Whybrow, 2008), porque en la práctica, según Couto y Kauffmann (2009, p.27) “el coaching funciona”. Sin embargo, sus orígenes como actividad profesional continúan imprecisos y representan una oportunidad para el avance de las investigaciones en el campo académico (Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2014). Su adherencia como una práctica en el ambiente organizacional ya está establecida y continúa creciente (Athanasopoulou y Dopson, 2018; Bachkirova y Borrington, 2018; De Haan y Duckworth, 2013; Ellinger, Hamlin y Beattie, 2017), así como las contribuciones de estudios científicos (conceptuales o empíricos) para comprobar sus beneficios y su efectividad (Albizu et al., 2019; Fillary-Travis y Collins, 2017; Offstein, Dufresne y Childers Jr, 2020; Pliopas, 2017; Stern y Stout-Rostron, 2013; Theeboom, Beersma y Van Vianen, 2014), y una posible área de conocimiento o nueva disciplina reconocida (Bachkirova y Borrington, 2018).

A continuación, presentamos de forma sencilla, los principales pioneros del

coaching de acuerdo con la literatura, algunos conceptos alineados con el propósito de nuestro estudio, el surgimiento del profesional coach empresarial externo y las competencias requeridas, así como el influjo de las principales escuelas y las tendencias.

## 2.2 LOS PRECURSORES DEL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

El coaching como una disciplina ascendente en el mundo organizacional, presenta numerosas aportaciones, generalmente inspirada en coaches deportivos, y uno de los orígenes, conforme Palmer y Whybrow (2008), se remonta a Griffith (1918) considerado el padre de la psicología deportiva, autor del libro *Psychology of Coaching* (1926). Para Brock (2009, p.30) “el real nacimiento del coaching ejecutivo surgió del liderazgo y el desarrollo de la supervisión, el entrenamiento deportivo y el desarrollo personal”. Whitmore (2012), también hace referencia al coaching deportivo y destaca a Timothy Gallwey, autor del libro *The Inner Game of Tennis* (1974), cuyas ideas y prácticas profesionales consideradas humanistas y no directivas, volcadas a la autorrealización y la autonomía de los deportistas, fueron adaptadas para el mundo empresarial y publicadas en el libro *The Inner Game Work*, en 2001.

Para Krausz (2007), el trabajo de Gorby (1937) sobre el impacto del coaching en fábricas simboliza un marco sobre cómo el coaching ha sido empleado en las organizaciones, así como los libros de Bigelow (1938), Lewis (1947), Mahler (1964) y Hardie (1966), además de los trabajos de Mace y Mahler (1958) y el de Fournier (1978). Según Kauffman et al. (2009) y Passmore y Fillery-Travis (2011), el coaching, con un carácter de instrumento facilitador del cambio organizacional, legitima su papel como una estrategia de desarrollo y aprendizaje en las organizaciones, debido a los trabajos de Diedrich (1996, 2004), Kilburg (1996) y Lowman (2005). Bartlett II, Boylan y Hale (2014), a su vez, señalan que el coaching surge como asesoría para el desarrollo, en la década de los 60. De acuerdo a Grant (2017) el avance del coaching en este período deriva de la influencia del movimiento humanístico, más específicamente el movimiento del potencial humano (*HPM – Human potential movement*), volcado a la autorrealización. Adicionalmente, conforme Siltaoja, Malin y Pyykkönen (2015) este contexto se muestra alineado con la propuesta de la responsabilidad social empresarial en que se propugna el esfuerzo colaborativo, teniendo en cuenta el bienestar del empleado y los resultados del negocio.

Para autores como Cox, Bachkirova y Clutterbuck (2014), Bozer y Jones (2018), Passmore y Fillery-Travis (2011) y Kauffman et al. (2009), en los años 80 el coaching evoluciona como una estrategia de cambios para el desarrollo de ejecutivos. Mientras, para Bozer, Sarros y Santora (2014b), Feldman y Lankau (2005) y Kilburg (1996), es en

la década de los 90 cuando el coaching gana fuerza y la aceptación en el ámbito de los negocios, como una intervención de desarrollo, solución de problemas y conducción de cambios, a través de empresas de consultoría, paralelamente al inicio de la corriente de la formación de coaches, escuelas y asociaciones. Según Brock (2009), en 1990, había dos escuelas formadoras de coaches; ocho en 1995 y 164, en 2004; fueron publicados 79 libros sobre coaching en la década de los 90 y 153 entre 2000 y 2004, cuando el término pasó a ser “comúnmente utilizado en los negocios” (p.31). El estudio de Cox, Bachkirova y Clutterbuck (2014) ha identificado diversas disciplinas y áreas de conocimientos utilizadas para fundamentar el coaching, las que “pueden incluir gestión, educación, ciencias sociales, filosofía y psicología” (p.149) y, a partir de ahí, se puede suponer sus desdobles, pues cada área contempla numerosos abordajes o líneas teóricas.

Según Grant (2017) en los años 90 el énfasis fue en una gestión altamente competitiva, enfocado en el rendimiento del empleado y ganancias de corto plazo. En la década del 2000, en los programas de formación de coaches (el líder actuando como coach) hubo el mismo enfoque (rendimiento), sin embargo, Grant (2017) haciendo referencia a O’Boyle (1998) los modelos como estos tienden a favorecer “una cultura de miedo, ansiedad y agotamiento” (p.45) y no convergen con las demandas contemporáneas (de incertidumbres y cambios rápidos) que requieren una confluencia entre mejor desempeño, bienestar de las personas y organizaciones sostenibles, haciéndose necesario estimular una cultura de conversaciones adecuadas para responder a este ambiente. En contraste, algunos autores asocian el crecimiento del coaching a la convergencia con el discurso o valores neoliberales y por servir como un instrumento para el proceso de control y opresión de los empleados en las organizaciones, haciéndose necesario comprenderlo como un proceso social, construido a partir de diferentes conceptos filosóficos “a fin de promover el coaching como un capacitador para el cambio y facilitar su uso en otras culturas y contextos desafiantes” (Shoukry y Cox, 2018, p.413).

De ahí se puede tener una noción más amplia del porqué una parte significativa “de la literatura especializada producida en los últimos años intenta imponer una u otra interpretación” (Clutterbuck, 2008, p.12), donde “varios autores se consideran padres de la criatura” (Ravier, 2017, p. 186), dificultando un consenso. En esta perspectiva, tal escenario remete al coaching como “un campo emergente y en evolución, complejo y dinámico, que integra la sustancia de muchos campos y el pensamiento innovador de los grandes pioneros” (Brock, 2008, p. vi) y, por tanto, no ha sido creado por alguien o por un grupo, sino que resulta de un proceso de construcción o un proceso social conforme plantea Shoukry y Cox (2018).

A continuación, a pesar de que la literatura sobre la práctica de coaching ha progresado, aún predomina la publicación informal (industrias de coaching) centrada en modelos, abordajes e intereses particulares, desprovistas de investigaciones empíricas o consistencia conceptual (Bachkirova y Borrington, 2018; Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2014; Offstein, Dufresne y Childers Jr., 2020). En el artículo sobre el pragmatismo como una base filosófica para ayudar al coaching a tornarse una disciplina reconocida, Bachkirova y Borrington (2018) hacen una analogía del coaching como un “vino viejo en botellas nuevas” (p.337), es decir, un conocimiento desarrollado a través del tiempo (antiguo) y presentado como algo nuevo, en una nueva configuración (embalaje), lo que resulta más atrayente para los intereses comerciales de la industria del coaching (Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2014). Adicionalmente, haciendo hincapié, pondríamos a preguntar: ¿cómo sería la adherencia del coaching en las organizaciones si fuera presentado como un proceso de mayéutica socrática para el desarrollo de los ejecutivos?, es decir, un conocimiento viejo sin una apariencia o presencia moderna.

A pesar de todo, en los últimos años, el coaching “se ha convertido en una de las principales estrategias de desarrollo de liderazgo de nuestro tiempo” (Albizu et al., 2019, p.33), considerado una metodología para facilitar un aprendizaje transformador (Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2014), el desarrollo, mejor rendimiento de las personas, equipos o procesos, bienestar, cambios individuales (personal y profesional) y organizacionales (Bozer et al., 2014; Grover y Furnham, 2016; Howard, 2015; Pliopas, 2017; Kotte et al., 2021; Utrilla, Grande y Lorenzo; 2015), siendo ampliamente utilizada como una intervención para el desarrollo del liderazgo ejecutivo (Albizu et al., 2019; Pliopas, 2017; Rekalde et al., 2017), por los gerentes para el desarrollo de sus equipos (Beattie et al., 2014; Schalk, Landeta, 2017); y más recientemente como soporte a los empresarios, autorreflexión, aprendizaje y aumento de su autoeficacia, favoreciendo el crecimiento y la competitividad de sus emprendimientos (Audet y Couteret, 2012; Dobrea y Maiorescu, 2015; Jones, Woods y Guillaume, 2016; Kotte et al., 2021; Vidal-Salazar, Ferrón-Vílchez y Cordon-Pozo, 2012) y la innovación (Rosha y Lace, 2018).

Adicionalmente, en la literatura, se puede constatar que en la evolución de la identidad conceptual del coaching se presentan un sinnúmero de definiciones (Sonesh et al., 2015) como: (1) “el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser (...) para alcanzar sus metas” (Gallwey, 2016, p.182); (2) una “relación de ayuda formada entre un cliente (organización) que tiene autoridad de gestión y la responsabilidad en una organización (coachee) y un consultor (coach) que utiliza una amplia variedad de técnicas y métodos (Kilburg, 1996, p.142); (3) un “proceso sistemático de aprendizaje autodirigido, orientado hacia resultados y con un enfoque en soluciones y alternativas de acción dentro de un determinado escenario organizacional”

(Krausz, 2007, p.143); (4) “un modo de ayuda para las personas y empresas que desean mejorar sus desempeños” (Ravier, et al., 2017, p. 154); (5) una forma de estimular “el crecimiento y el cambio humano” (Stober, 2006, p.17); (6) “liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño” (Whitmore, 2012, p.20); y (7) una “relación colaborativa individualizada entre un ejecutivo y un coach con el objetivo de promover el cambio comportamental sostenible y transformar la calidad de vida personal y profesional” (Zeus y Skiffington, 2002, p.35).

A continuación, presentamos algunos conceptos adicionales de coaching que han sido utilizados en el contexto organizacional, en la última década (Tabla 3).

**Tabla 3:** Definiciones de coaching en el contexto organizacional

<b>Conceptos</b>	<b>Autores</b>
“El coaching ejecutivo (CE) es un método para fomentar el crecimiento personal y profesional de los ejecutivos, proporcionándoles un aprendizaje transformador permanente que impacta en una o más de sus formas visibles de comportamiento y en el rendimiento de sus colaboradores directos”	Albizu et al. (2019, p.35)
El <i>coaching</i> ejecutivo es considerado “una rama de desarrollo organizacional especializado en conversaciones individuales para apoyar líderes y profesionales”	De Haan et al. (2013, p.9)
“El coaching empresarial es una intervención de desarrollo personalizada, reflexiva y orientada a resultados, direccionada a empresarios con diferentes niveles de experiencia y en diferentes ciclos del proceso empresarial. Es basado en una relación colaborativa entre un coach profesional (que puede o no tener experiencia empresarial personal) y un empresario. El CE puede ser integrado (p.ej., en programas empresariales o en subsidios de <i>startup</i> ) o ser conducido como una intervención autónoma. Además, involucra elementos de consultoría de especialista y de proceso y, enfoca en el empresario individualmente y en su trabajo, y también trata del nivel del emprendimiento”	Kotte et al. (2021, p.31)
“El coaching es un proceso de desarrollo humano que involucra el uso de estrategias, herramientas y técnicas apropiadas para promover cambios deseables y sostenibles para el beneficio del individuo y, potencialmente, para otras partes interesadas”	Cox, Bachkirova y Clutterbuck (2014, p. 140)
Es una intervención que personaliza el proceso de desarrollo de acuerdo con cada caso y se define como “una intervención colaborativa, reflexiva y volcada a objetivos para alcanzar resultados profesionales que sean valorados por el coachee”	Bozer y Jones (2018, p.342)
“De manera similar a las intervenciones de base interpersonal en otros campos como el asesoramiento y la psicoterapia, el coaching adopta la forma de un proceso humanístico, fluido (...) y se adapta a las necesidades de los clientes”	Osatuke, Yanovsky y Ramsel (2017, p.172-173)
“Un diálogo socrático enfocado en el futuro entre un facilitador (coach) y un participante (coachee/cliente) en que el facilitador	Passmore y Fillery-Travis (2011, p.74)

---

usa preguntas abiertas, escucha activa, resúmenes y reflexiones que visan a estimular la autoconsciencia y responsabilidad personal del participante”

---

Una “herramienta con el objetivo de contribuir y ayudar en el desarrollo de estrategias que favorezcan el crecimiento personal y profesional de los gestores, proporcionándoles aprendizaje transformador permanente en uno o más de sus comportamientos visibles, ello afecta el comportamiento y el desempeño de sus colaboradores directos”

---

Rekalde, Landeta y Albizu (2015, p.1678)

---

Fuente: Elaboración propia.

Por un lado, las diferencias conceptuales parecen confirmar la identidad del coaching en el ambiente organizacional como un proceso de naturaleza interdisciplinar, multifacético y con una multiplicidad de influencias y enfoques, posibilitando a los coaches flexibilizar sus técnicas y modelos para una mejor práctica, conforme a la necesidad de sus clientes (Bachkirova y Borrington, 2018; Clutterbuck, 2008; Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2014). Por otro lado, las semejanzas conceptuales permiten inferir que las definiciones presentadas corresponden a los abordajes utilizados en el universo empresarial y los conceptos parecen caracterizar el coaching como una intervención estratégica para estimular un aprendizaje significativo, el desarrollo, mejor interrelación y desempeño, logro de metas y cambio duraderos. Además, conforme plantean Cox, Bachkirova y Clutterbuck (2014, p.156) “la fuerza del coaching está en el enfoque individual, en la medida de cada cliente”, es decir, en la atención para atender las necesidades de forma personalizada, uno a uno (Albizu et al., 2019).

Con relación a la denominación ejecutivo o empresarial, comúnmente se considera coaching ejecutivo cuando una persona física de una empresa busca su autodesarrollo y cambios por iniciativa propia, construyendo una relación de trabajo colaborativa con un coach externo, sin necesariamente involucrar *stakeholders* de la organización (Albizu et al., 2019; Bozer et al., 2014; Schalk y Landeta, 2017). Mientras que el *business*, el empresarial o corporativo, es cuando una persona jurídica contrata coaches haciendo el pago para dar soporte o estimular cambios que sean beneficiosos para el coachee y la organización (Athanasopoulou y Dopson, 2018; Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Bozer et al., 2014; Schalk y Landeta, 2017). En este caso, el proceso de coaching se caracteriza como una relación triangular entre el coach, el coachee y la organización, habitualmente representada por un gerente y/o un profesional de recursos humanos (Louis y Fatien-Diochon, 2014; Pliopas, 2017), pero otras personas pueden ser involucradas (pares, subordinados, clientes, entre otros).

Asimismo, en la literatura hay varias tipologías de coaching distinguido en dos áreas de intervención: personal y laboral (De Haan, 2008b). En el coaching personal, se involucra variadas modalidades como el espiritual, de carrera, financiero, de relación,

entre muchos otros. En el laboral, igualmente se presentan diversas modalidades como: coaching gerencial o de líderes, *business, entrepreneurial o workplace coaching*, coaching de equipos, de desempeño, ejecutivo, corporativo, organizacional o empresarial, aunque todos comparten los mismos principios y pertenecen al universo de las organizaciones, evidenciando que el coaching empresarial engloba todas estas acepciones (Blackman, Moscardo y Gray, 2016; De Haan, 2008b; Wiginton y Cartwright, 2020), aunque no se caracteriza como una disciplina (Bachkirova y Borrigton, 2018).

De esta forma, fundamentados en las distintas definiciones de coaching podemos considerar el coaching ejecutivo o empresarial como una metodología de desarrollo humano y empresarial que estimula reflexión, aprendizaje, nuevas habilidades y cambios sostenibles a largo plazo, orientada por una alianza de trabajo colaborativa, personalizada y no directiva, en búsqueda de mejor desempeño, resultados, satisfacción y bienestar (Albizu et al., 2019; Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Bozer y Jones, 2018; Kotte et al., 2021; Osatuke, Yanovsky y Ramsel, 2017; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015; Wiginton y Cartwright, 2020).

En línea a este concepto de coaching ejecutivo o empresarial, conviene esclarecer que una relación de trabajo colaborativa supone equidad entre el coach y el coachee (de igual para igual), donde el coach puede o no ser un experto en el campo profesional del coachee, pero es imprescindible su experiencia en el ambiente empresarial, principalmente el conocimiento sobre los retos empresariales (de los dueños), de la dinámica del liderazgo y gestión (Athanasopoulou y Dopson, 2018; Ben Salem y Lakhal, 2018; Kotte et al., 2020; Nanduri et al., 2018b; Rekalde et al., 2017; Rosha y Lace, 2018; Schalk y Landeta, 2017) y que se mantenga actualizado con el contexto político-económico y social. Respecto al abordaje es deseable que el coach tenga una visión sistémica (comportamientos, educación, economía y política) y humanista para lidiar de forma eficaz con la vulnerabilidad y las incertezas, y que sea capaz de utilizar una conducta no directiva, ética, centrada en el coachee y/o en la empresa, con un estilo de conversación activa, empática y reflexiva, cultivando una mentalidad de aprendizaje y desarrollo continuo (Albizu et al., 2019; Athanasopoulou y Dopson, 2018; De Haan et al., 2016; Gabriel, Moran y Gregory, 2014; Ravier, 2016; Kotte et al., 2021; Osatuke, Yanovsky y Ramsel, 2017; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015).

Así, este concepto de coach se refiere a un profesional externo a la empresa que es contratado por un empresario para trabajar junto a él, con el objetivo de apoyarlo en su desarrollo y cambios, así como de su empresa, dependiendo del contexto, que tiende a involucrar la triada individuo-trabajo-emprendimiento (Kotte et al., 2021; Schalk y Landeta, 2017). Cabe añadir que, en el coaching empresarial, la contratación de coaches, no necesariamente involucra *stakeholders* de la propia empresa o un tercero

(*business ángel* que aporta recursos a partir de un convenio o proyecto gubernamental o no) como en el caso de los ejecutivos empleados, conforme el hallazgo del estudio de Kotte et al. (2021, p.30) “más de la mitad de los coaches realizan más del 95% de sus procesos de coaching empresarial como autónomos”.

### 2.3 EL SURGIMIENTO DEL PROFESIONAL COACH: INTERNO Y EXTERNO

El término coach y su evolución también aporta varios sentidos: técnico, entrenador, tutor, consejero, mentor, pero ninguno es sinónimo del significado adquirido en las organizaciones: un profesional con formación específica, responsable de conducir y acompañar el proceso de coaching, cuyo desempeño impacta en el éxito (Albizu et al., 2019; Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2014; Schalk y Landeta, 2017). Así, cabe al coach apoyar y estimular al ejecutivo en su proceso de reflexión, aprendizaje y desarrollo, con enfoque en habilidades específicas, rendimiento y cambios individuales u organizacionales (Ben Salem, y Lakhal, 2018; Bozer y Jones, 2018; Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2014; Kotte et al., 2021; Vidal-Salazar, Ferrón-Vílchez y Cordón-Pozo, 2012; Wiginton y Cartwright, 2020).

Un proceso de coaching puede ser conducido tanto por un profesional de dentro de la organización (empleado) como por un externo, sin vínculos directos o de empleo (Albizu et al., 2019; Schalk y Landeta, 2017). Las referencias sobre la modalidad de coaching interno, según Grant (2017) se encuentra desde Bigelow (1938), que relata el uso del coaching por los gerentes para perfeccionar las habilidades comerciales en sus equipos de ventas, pero hasta los años 80 había pocos estudios al respecto. La propuesta de un profesional (coach externo) a la organización es presentada, a principios de los años 90, por John Whitmore, pero la relación jerárquica mediada por el coaching se reporta al período entre 1930 a 1960, cuando el papel de coach era ejercido por un gestor que hacía coaching con sus subordinados (Feldman y Lankau, 2005). Por tanto, el coach era un empleado de la propia empresa, con alguna función gerencial o de liderazgo, actuando en un programa de coaching interno, sujeto a las mismas condiciones, normas y reglas que sus coacheados (Feldman y Lankau, 2005; Grant, 2017; Schalk y Landeta, 2017).

De esa forma, en definitiva, el coaching puede ser conducido por ejecutivos empleados de la organización (coach interno), que tenga una conducta íntegra, con disponibilidad para adoptar un estilo de gestión compatible, es decir, capaz de establecer una interacción empática, de apoyo y orientación, con enfoque en los resultados y que favorece el diálogo y el cambio (Schalk y Landeta, 2017; Whitmore, 2012). Igualmente, el coaching puede ser realizado por un coach profesional externo, con formación

específica (generalmente consultores) para ejercer el papel de coach, a través de un contrato de prestación de servicios, sin vínculo laboral o influencia directa con el contratante (Albizu et al., 2019; Feldman y Lankau, 2005; Louis y Fatien-Diochon, 2014; Schalk y Landeta, 2017).

Sobre el papel del coach se sugiere que debe actuar como: (1) una especie de consultor organizacional que reúne un conjunto de conocimientos y habilidades (Albizu et al., 2019); (2) un estimulador que ayuda a adentrar los recursos internos y externos para elevar el desempeño individual y organizacional (Audet y Couteret, 2012; Jones, Woods y Guillaume, 2016; Kotte et al., 2021; Rekalde et al., 2017; Utrilla, Grande y Lorenzo, 2015); (3) un soporte a los empresarios para que encuentren las propias soluciones para sus desafíos individuales o del emprendimiento (Audet y Couteret, 2012; Kotte et al., 2021; Wiginton y Cartwright, 2020); y (4) un facilitador de cambio, que clarifica las demandas, despierta, apoya u orienta, sin directividad, las opciones de coachee, la planificación e implementación de las acciones para que el coachee organice su jornada (Bartlett II, 2007; Bond y Seneque, 2013; Gabriel, Moran y Gregory, 2014; Grant, 2016; Gregory y Levy, 2012; Ravier, 2016). De ahí se puede inferir que desempeñar el papel de un coach ejecutivo o empresarial exige un alto nivel de habilidades y conocimientos de la dinámica interpersonal y comportamental (Brand y Coetzee, 2013), así como del mundo empresarial (Kotte et al., 2021).

Para elegir el tipo de coach más recomendable (interno o externo) se recomienda considerar la cultura organizacional, los objetivos, el enfoque, el nivel de confianza y la capacidad del liderazgo (gestor, líder o profesional de RR.HH) de mantener una postura de exención acerca de la confidencialidad, conflicto de intereses, agendas ocultas, política y juegos de poder, evaluando los pros y contras (Feldman y Lankau, 2005; Louis y Fatien-Diochon, 2014; Pliopas, 2017; Schalk y Landeta, 2017), incluso si la organización reúne las condiciones necesarias para adoptar determinadas prácticas y disfrutar de los beneficios del coaching (Mihiotis y Argirou, 2016). Sin embargo, como hay profesionales de las más diversas áreas del conocimiento, modelos y abordajes que actúan con coaching en las organizaciones, existen muchos cuestionamientos sobre el profesional coach interno o externo, características profesionales o comportamientos, experiencia, métodos y técnicas utilizados y competencias (Bachkirova, 2016; De Haan, Culpin y Curd, 2011; Peterson, 2011; Schalk y Landeta, 2017). De esa forma, con el objetivo de esclarecer algunos aspectos considerados importantes en el perfil profesional de un coach profesional, posteriormente destacamos los principales.

La experiencia del coach en el ambiente organizacional, su base de conocimientos y abordaje es importante para el éxito de la intervención, pues impacta en el proceso y en los resultados (Bachkirova y Borrington, 2018; Cox, Bachkirova y

Clutterbuck, 2014; De Haan, Culpin y Curd, 2011; Kotte et al., 2021; Passmore, 2010). De ese modo, se sugiere como esencial conocer el contexto político y el económico de la organización y sus interfaces para comprender correctamente las cuestiones relacionadas a gestión y liderazgo (Kombarakaran et al., 2008). En línea, el conocimiento de mercado, del negocio de los clientes y experiencia sobre planificación e implementación estratégica y táctica; comunicación organizacional, ética, tecnología, entre otras características, sumado a cuestiones gubernamentales que pueden interferir en el proceso; la comprensión de las relaciones y conflictos en el contexto del desarrollo de adultos; así como de la psicología (Stern, 2004). Otros autores sugieren conocimientos más específicos como el liderazgo transformacional (Elliott, 2005), la evolución de la teoría del liderazgo contemporáneo (Mackie, 2007) o de las bases filosóficas del coaching como un proceso social (Shoukry y Cox, 2018).

Adicionalmente, en el caso de la psicología, cabe señalar que no se refiere a la práctica psicoterápica, sino a la capacidad de dominar las evaluaciones de las personas; educación de adultos; comportamiento organizacional; gestión de cambios y liderazgo (Stern, 2004). Para Feldman y Lankau (2005) la formación en psicología no es reconocida en el ámbito regular o considerada universalmente como importante o útil, mientras para autores como Bozer, Sarros y Santora (2014b) y Kilburg (1996), la formación en psicología es relevante y útil, considerando que los psicólogos estarían más capacitados por su preparación específica. En contraste, según Baron y Morin (2009) el pragmatismo de los coaches, la estructura del proceso y el logro de resultados generan mayor impacto en la alianza de trabajo.

A continuación, de acuerdo a Grant y Cavanagh (2004), no es necesario un elevado nivel de conocimiento del área elegida por el cliente, pero se recomienda la experiencia en facilitar el aprendizaje. Además, en el caso de que el coach sea experto en el área de cliente, se advierte para ser cauteloso para que el conocimiento técnico no se sobreponga a otras cualidades como paciencia, manifestar apoyo, ser un buen oyente, interesado, atento, imparcial, consciente y autoconsciente (Whitmore, 2012). Características como saber escuchar activamente, crear relación, conocer el contexto, hacer preguntas adecuadas y feedback auténtico, planear y llevar a cabo el proceso son consideradas relevantes para que el profesional coach establezca conversaciones adecuadas sobre los diversos temas abordados en los procesos de coaching (Bachkirova, 2016; Boyatzis, Smith y Van Oosten, 2019; David, Clutterbuck y Megginson, 2016; De Haan et al., 2016; Grant, 2016; Whitmore, 2012).

En línea, según Athanasopoulou y Dopson (2018) el coach no necesita ser especialista o tener experiencia en el área del cliente, pues solo representa a alguien que forma parte del proceso. Así, se puede inferir que empoderar al ejecutivo, a través

de la reflexión y autoconciencia para que él eleve su nivel de desempeño, tiende a ser más apropiado que el *expertise* técnico del coach, conforme también ya señalaban Evered y Selman (1989) y Lord y Hutchinson (1993), pues se abre un espacio importante para que él analice y actúe de forma autónoma sobre sus cuestiones. Las competencias sugeridas por la *International Coaching Federation* (ICF), por ejemplo, considerada la mayor asociación global de coaches, con más de treinta mil coaches en más de 140 países en sus diferentes niveles (profesional y máster), sirven como un referencial teórico y práctico sobre el proceso de aprendizaje y desarrollo profesional que necesita un coach para llegar a la maestría de coaching, aunque se espera que el coach invierta en su formación continua (Goldvarg y Goldvarg, 2012; Goldvarg y Perel, 2016). Por tanto, de esto se puede desprender que un coach necesita tener un conjunto de competencias que tienden a variar de acuerdo con las modalidades de coaching y sus abordajes.

En contrapartida, Offstein, Dufresne y Childers Jr (2020) cuestionan la efectividad de esas competencias, así como de los modelos tradicionales de coaching que enfatizan la confianza y la cualidad de la relación construida al largo del tiempo, planteando que el coach empresarial debe saber adaptar su estilo conforme el contexto, sugiriendo, por ejemplo, un estilo de coaching más directivo, con enfoque en el desempeño, a través de feedback y orientación en las situaciones de riesgo o turbulencia, cuando es necesario que el líder ejecutivo o la organización ajusten sus modelos mentales, cambien y generen respuesta inmediata. Haciendo hincapié con el COVID-19 y el carácter de urgencia en las decisiones del liderazgo político y empresarial, sin perder de vista la sostenibilidad (Bendell, Sutherland y Little, 2017; Scheepers y Bogie, 2020; Wardman, 2020; Wilson, 2020), podríamos preguntarnos si, en eventos de esa naturaleza, el coaching ejecutivo sería la solución más adecuada. En caso afirmativo, si debería ser directivo o justamente estimular la reflexión crítica para la búsqueda de información estratégica y alternativas viables, utilizando otros recursos como la confrontación de escenarios y el *engagement* de *stakeholders*, considerando las amenazas y los límites del tiempo.

Desde el punto de vista de los coachees (ejecutivos) se espera que el coach tenga competencias personales como: empatía, escucha, motivación, desarrollo de la confianza y conocimiento experto; asociadas a las competencias organizacionales como conocimiento de estrategia, habilidades de gestión, comunicación y ética (Gray, Ekinci y Goregaokar, 2011). Según un estudio realizado por De Haan, Culpin y Curd (2011), en la percepción de los clientes sobre el coaching y su efectividad, por orden de apreciación, primero está la escucha, la comprensión y el ánimo, y después el conocimiento, la empatía y la autenticidad percibida en el coach. En el estudio de Athanasopoulou y Dopson (2018) la escucha (activa, empática y reflexiva), el estado de ánimo positivo y la

autenticidad también figuran como características importantes del coach, pero, en algunos casos, igualmente se desea el conocimiento empresarial o especialidad en el área de negocios, en especial cuando el coachee es empresario (Kotte et al., 2021; Wiginton y Cartwright, 2020).

Igualmente, en el rol de competencias de un coach se presenta el autoconocimiento, las competencias centrales en coaching, comprensión de la ética y gestión de la relación establecida en el coaching como áreas críticas (De Haan et al. 2016; Passmore y Fillery-Travis, 2011). Habilidad de hacer preguntas potentes y mantener una escucha activa, pues escuchar viabiliza construir una relación de confianza y bienestar para que el coachee se abra y se comprometa con el proceso, así como el dar y recibir feedback (Boyatzis, Smith y Van Ooesten, 2019; De Haan et al., 2016; Goldvarg y Perel, 2016). Si el coach se dispone a recibir feedback del coachee puede verificar la necesidad de cambios en la forma de enfocar la sesión o el plan de conducción, mientras para el coachee ayuda a evaluar cómo están las acciones, mantener el enfoque, percibir sus comportamientos o resultados, percatarse del camino, ajustar la ruta o celebrar los avances y cambios (Goldvarg y Perel, 2016).

Escuchar, hacer preguntas, demostrar empatía, respeto y apoyo, evidencia la necesidad de la capacidad de un coach para establecer una conversación eficaz (Grant, 2016). En el caso del coaching ejecutivo, más concretamente, la conversación tiene como objetivo posibilitar que el coachee reflexione sobre su realidad, logre aprendizajes y un desarrollo compatible para ejercer sus tareas competentemente (De Haan y Nieb, 2012; De Haan et al., 2016; Grant, 2017). Pero, una conversación de coaching es sometida a un considerable número de factores internos y externos propios de la complejidad del proceso con momentos críticos, significativos y relevantes, es decir, situaciones que envuelven emoción y tensión, como dudas o conflictos, aprendizaje y cambios efectivos (Bachkirova, 2016; De Haan, 2008; De Haan y Nieb, 2012; Grant, 2016), lo que requiere desarrollar una “cultura de conversaciones de calidad” en el ambiente de trabajo (Grant, 2017, p.37). Cabe añadir que una conversación entre un coach experto y su coachee supone crear un espacio de confianza para la reflexión crítica y actuación en la que se producen cambios efectivos (Bachkirova, 2016; Boyatzis, Smith y Van Ooesten, 2019; Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2014; De Haan, 2008). Para ello, la experiencia del coach es fundamental y demanda tiempo para adquirirla, lo que según De Haan (2008) requiere aproximadamente ocho años de mucha práctica. Un coach inexperto, naturalmente, tiene muchas dudas sobre su papel y tiende a no sentir autoconfianza suficiente para tolerar la tensión y luchar con los momentos críticos del proceso (De Haan, 2008). Además, algunas habilidades son primordiales para el éxito de la intervención de coaching como: apoyar la reflexión sobre sí mismo, los demás y el

entorno a través de la escucha, entendimiento y reanimo (De Haan, Culpin y Curd, 2011); establecer una relación de confianza, sin hacer juicios, estimulando interrelaciones (Bachkirova, 2016; Blackman, 2010; Bozer et al., 2014a; Boyatzis, Smith y Van Oosten, 2019; Jones, Woods y Guillaume, 2016); igualmente, sin confundir con creencias, valores o sesgos de conocimiento (Bachkirova, 2016); y confiar en el instinto, en la intuición (De Haan, 2008; Sheldon, 2018; Starr, 2011).

Para obtener mayor asertividad en el proceso de coaching, el coach utiliza su propio conocimiento y técnicas para que los coachees alcancen sus metas (Bachkirova, 2016; De Haan, Culpin y Curd, 2011). El uso de instrumentos depende de la formación y de las experiencias de los profesionales en recursos humanos, consultoría, gestión de empresas, entre otras, que pueden ser trasladadas al coaching con facilidad (Peterson, 2011). Corrientemente las técnicas o herramientas provienen de la psicología y de la dirección de empresas (*management*) para la búsqueda de informaciones sobre características comportamentales, desempeño y cómo son percibidos, en la empresa, por sus jefes, pares, subordinados y clientes, siendo las más citadas: el feedback 360°, la ventana de Johari, el *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), el contrato o alianza formal entre coach y coachee, entre otras (David, Clutterbuck y Megginson, 2016; De Haan et al., 2016; Krausz, 2007; Passmore y Fillery-Travis, 2011; Peterson, 2011; Segers et al., 2011; Theeboom, Van Vianen y Beersma, 2017; Wiginton y Cartwright, 2020).

En realidad, hay un sinfín de competencias, características, habilidades o atributos deseables en un coach, pero nuestro objetivo es solo presentar una visión básica del nivel de exigencia y expectativas con relación a este profesional. Para ello, hicimos hincapié con aportaciones mencionadas aquí y en otros epígrafes del marco teórico, sobre factores que contribuyen para la eficacia del coaching y la sostenibilidad de los cambios logrados (Tabla 4).

**Tabla 4:** *Características y habilidades de un coach experto (profesional)*

<b>Atributos</b>	<b>Autores</b>
Mantener la confidencialidad (ética, profesionalismo)	Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Goldvarg y Perel, 2016; Jones, Woods y Guillaume, 2016; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015; Segers et al., 2011.
Apoyar el coachee en su proceso de cambios	Athanasopoulou y Dopson, 2018; Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Boyatzis y Jack, 2018; De Haan, Culpin y Curd, 2011; Gabriel, Moran y Gregory, 2014; Gregory y Levy, 2011; Kotte et al., 2021; Passmore y Fillery-Travis, 2011; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015; Segers et al., 2011.
Hacer feedback	Albizu et al., 2019; Athanasopoulou y Dopson, 2018; Goldvarg y Perel, 2016; Gregory y Levy, 2011; Kotte et al., 2021; Nieminen et al., 2013.

Capacidad de facilitar el aprendizaje y desarrollo	Albizu et al., 2019; Athanasopoulou y Dopson, 2018; Bozer y Jones, 2018; De Haan et al., 2016; Grover y Furnham, 2016; Howard, 2015; Kotte et al., 2021.
Capacidad de entender el contexto y estimular una visión más amplia	Athanasopoulou y Dopson, 2017; Bozer y Jones, 2018; Goldvarg y Perel, 2016; Grover y Furnham, 2016; Kotte et al., 2021; Wiginton y Cartwright, 2020.
Conocimiento sobre la dinámica interpersonal y comportamental (gestión, liderazgo)	Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Brand y Coetzee, 2013; Goldvarg y Goldvarg, 2012; Gray, Ekinci y Goregaokar, 2011; Rekalde et al., 2017.
Conocimiento de la dinámica empresarial y de los retos de los dueños de las empresas, y sus stakeholders (socios, inversionistas o sucesores; clientes internos y externos)	Audet y Couteret, 2012; Ben Salem, y Lakhal, 2018; Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Dobrea y Maiorescu, 2015; Kotte et al., 2021; Wiginton y Cartwright, 2020.
Habilidad de utilizar el método y enfoque adecuado (flexibilidad, experiencia)	Athanasopoulou y Dopson, 2018; Bachkirova, 2016; Bachkirova y Borrigton, 2018; De Haan, Culpin y Curd, 2011; De Haan et al., 2016; Grant y O'Connor, 2019.
No juzgar (respeto, ética)	Bachkirova, 2016; Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Gray, Ekinci y Goregaokar, 2011; Jones, Woods y Guillaume, 2016; Passmore y Fillery-Travis, 2011.
Empatía	Athanasopoulou y Dopson, 2018; Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Boyatzis, Smith y Van Oosten, 2019; De Haan, Culpin y Curd, 2011; Gray, Ekinci y Goregaokar, 2011; Gregory y Levy, 2011.
Inteligencia y consciencia emocional (estado de ánimo positivo, autenticidad)	Athanasopoulou y Dopson, 2018; Boyatzis y Jack, 2018; Howard, 2015.
Integridad (ser confiable, honestidad)	Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Bozer, Sarros y Santora, 2014a; Gregory y Levy, 2011; Passmore y Fillery-Travis, 2011; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015.
Escuchar la intuición y hacer autorreflexión	Bachkirova, 2016; De Haan, 2008; Grant y O'Connor, 2019; Sheldon, 2018.
Credibilidad (tener conocimiento o formación compatible; ejecutar su función con efectividad)	Boyatzis, Smith y Van Oosten, 2009; Bozer, Sarros y Santora, 2014b; Kotte et al., 2021; Wiginton y Cartwright, 2020.
Habilidades de comunicación (escucha; preguntas adecuadas, buena conversación, generar confianza, clarificación de expectativas, comentarios claros)	Albizu et al., 2019; Athanasopoulou y Dopson, 2018; Bachkirova, 2016; Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Boyatzis, Smith y Van Oosten, 2019; De Haan y Nieb, 2012; De Haan et al., 2016; Goldvarg y Perel, 2016; Grant, 2017; Passmore y Fillery-Travis, 2011; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015.
El estilo del coach (personalidad, capacidad de adaptarse) y su compromiso	Athanasopoulou y Dopson, 2018; Bachkirova, 2016; Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Howard, 2015; De Haan, Culpin y Curd, 2011.

Fuente: Elaboración propia.

De las aportaciones presentadas se puede inferir que no hay un consenso sobre las competencias para actuar como coach, pero no existen dudas que su desempeño (resultado de sus estudios, formación, experiencia, habilidades y estilo) es una de las variables que impacta en el resultado del proceso de coaching (Albizu et al., 2019; Grant y O'Connor, 2019). De ahí, por tanto, podemos inferir que demanda un profesional coach bien capacitado, con conocimientos de las cuestiones humanas (buena parte proveniente de la filosofía y la psicología) y del mundo de los negocios, capaz de establecer una buena conexión e interacción con su coachee.

Sin embargo, en la práctica, cuando se desea contratar un buen coach, un cliente

satisfecho tiende a ser una competencia más valorada que los títulos y certificaciones, como lo evidenciado en el estudio de Kauffman et al. (2009), en el que la contratación de más del 50% de los coaches encuestados se debe a referencias personales (su credibilidad). De ahí, se puede conjeturar que uno de los efectos del crecimiento exponencial de los servicios de coaching ejecutivo (Offstein, Dufresne y Childers Jr., 2020; Vandaveer et al., 2016), posiblemente sea el cliente satisfecho (Albizu et al., 2019; Nanduri, 2018b), a pesar de los desafíos para el reconocimiento como una nueva disciplina facilitadora de cambios y la reglamentación de la actividad profesional coach.

#### 2.4 LAS ESCUELAS FORMADORAS DE COACHES: REGLAMENTACIÓN Y TENDENCIAS

El primer programa para formación de coaches surgió, al término de los años 40, con el objetivo de “establecer una cultura de coaching y mejorar las habilidades interpersonales del gerente” (Brock, 2009, pp. 29-30), o para gerentes considerados problemáticos (Grant, 2017), aunque, durante los años 70, ha sido utilizado en forma de consejería por gerentes o supervisores con los empleados para un mejor desempeño (Brock, 2009). Según Evered y Selman (1989), en 1950, la actividad del gestor coach integró la literatura de los negocios y, en 1960, las habilidades de coaching pasaron a ser parte de un programa educacional en Nueva York. Además, los programas para formar coaches, de forma independiente, surgieron en los años 80, cuando el coaching aparece como una disciplina importante para ayudar en el desempeño de personas y organizaciones (Brock, 2009; Evered y Selman, 1989; Maher y Pomerantz, 2003; Grant, 2017).

Con relación a los precursores, tres nombres son frecuentemente citados: John Whitmore, Timothy Gallwey y Thomas J. Leonard (Brock, 2009; Maher y Pomerantz, 2003; Ravier, 2016). Posiblemente, Gallwey (norteamericano) fue “quizás el primero en mostrar un método simple, pero general de coaching que se podía aplicar de inmediato a casi cualquier situación” (Whitmore, 2012, p.22). La propuesta de Gallwey, el *Inner Game*, tiene una tendencia humanista presente en Carl Rogers, Abraham Maslow y Eric Berne, que defienden una orientación de “no-directividad” volcada a la “autorrealización y la autonomía” en sus postulados y prácticas (Krausz, 2007, p.23). En su abordaje, Gallwey (1974) hace preguntas para extraer lo mejor del jugador, estimulándolo a ampliar la consciencia sobre el juego interior (distracción, dudas, charlas interiores), que se desarrolla en la mente, para explorar sus potenciales y vencer su principal adversario, él mismo, pues no importa qué esté sucediendo en el juego exterior, siempre hay un juego interior en la mente y la consciencia de esto puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso (Brock, 2008; Gallwey, 2016; Krausz, 2007; Ravier, 2016; Whitmore, 2012).

Conviene destacar que un abordaje de coaching humanista supone que el coachee puede ser verdadero (genuino; honesto) y sentirse comfortable en el proceso de coaching, cuyo compromiso se centra en la consideración positiva, en el bienestar, crecimiento, desarrollo y optimización de potencial, dónde el coach ayuda a identificar y mantener el enfoque de su desarrollo y comportamiento basado en un objetivo intencional (del coachee), con un abordaje no directivo, a través de una interacción fuerte y auténtica (Gabriel, Moran y Gregory, 2014; Grant, 2016; Osatuke, Yanovsky y Ramsel, 2017; Stober, 2006).

Con el apoyo e influencia de Gallwey, el *Inner Game* fue implantado en Reino Unido (RU), en 1979, por Whitmore (británico) y otros profesionales, en el área de deportes y enfoque de *coaching* interno, pero luego hubo adaptaciones para otras áreas y a petición de clientes para sus empresas (Brock, 2009). Según Whitmore (2012), los coaches Alan Fine, Bob Kriegel, Caroline Harris, Chris Morgan, Graham Alexander, Miles Downey, Peter Lightfoot, Sarah Ferguson y Tim Gallwey fueron los que empezaron “como *coach* de deportes en el *Inner Game* y desde entonces han aplicado sus habilidades de *coaching* en las empresas con una extraordinaria eficacia” (Whitmore, 2012, p.9) mientras, en el ámbito académico, los doctores Alan Beggs y Lew Hardy apoyaron las ideas del *Inner Game*. En 1990, David Clutterbuck, David Megginson, Eric Parsloe, Julie Hay y Whitmore fundaron la *European Mentoring and Coaching Council* (EMCC), una organización no lucrativa compuesta por Asociaciones Nacionales de Mentores y Coaches de 23 países que actúa con la ICF, la *Association for Coaching* (AC) y la *Global Coaching and Mentoring Alliance* (GCMA) para promover los mejores estándares en el ámbito mundial. En 2004, Whitmore fundó la *Performance Consultants International*, actuando en 40 países.

En la misma época de Gallwey y Whitmore se destacó el norteamericano Thomas Leonard, un administrador financiero y contable, considerado el padre del coaching profesional moderno, de la industria del coaching y de la Escuela Norteamericana de Coaching, junto con otros representantes como Laura Whitworth y Marshall Goldsmith (Ravier, 2016). En 1992, Thomas Leonard fundó la *Coach University* (CoachU) para formar coaches; desarrolló el modelo *Coach Ville* basado en el tipo autodenominado 5 x 15 para estimular la autoestima y llevar al cliente a la acción por medio de desafíos; en 1994, fundó la asociación *Internacional Coach Federation* (ICF); en 2001, la “*Graduate School of Coaching*” y en 2002 inició la fundación de la *Internacional Association of Coaching* (IAC) para establecer las normas internacionales para certificación. Fue CEO de *Coach Ville* y escribió seis libros relacionados con el coaching. Sus acciones incitaron el surgimiento de numerosas empresas con programas para entrenar coaches, el ingreso hacia el ambiente empresarial y las asociaciones nacionales e internacionales

(Ravier, 2016).

A partir de ahí, ese tipo de movimiento gana fuerza, contribuyendo para que el coaching logre “popularidad” y “vemos el surgimiento de programas de capacitación y asociaciones profesionales que sirven a la comunidad de coaching (Brock, 2009, p. 31). Los programas para formación de coaches y servicios de coaching, en Inglaterra y EE.UU., son intensificados a través de empresas de consultoría. Quizás, no es sin razón, que de acuerdo con Whitmore (2012, p.22), “todos los máximos exponentes del coaching empresarial actual se graduaron en la escuela de coaching de Gallwey o estuvieron profundamente influidos por ella”. Así, el modelo europeo tiene como sus “embajadores internacionales” a Alan Fine; Graham Alexander; John Whitmore; Myles Downey y Tim Gallwey (Ravier, 2016).

En los años 90 surge la Escuela Sudamericana u Ontológica basada en Fernandes Flores (creador de las conversaciones para la acción), Echeverría (director de *Newfield Consulting*) y Julio Olalla (director de *The Newfield Network*) con significativa influencia en Latinoamérica y España (Gonnet, 2013; Ravier, 2016). Presenta una línea más filosófica, centrada en la transformación del ser y una base teórica consistente para cambiar las motivaciones que generan determinados hábitos (Vilallonga et al., 2017) y desarrollar comportamientos más colaborativos y eficaces (Gonnet, 2013; Noriega y Coloma, 2016). Los estudios de Flores sobre el diseño ontológico fueron sistematizados por Echeverría (2005), en la obra “Ontología del Lenguaje”, basada en la relación entre lenguaje, cuerpo y emociones, así que “cualquier alteración que se produzca en uno de los tres, afecta al resto” (Ravier, 2017, p. 623). El ser humano es un observador constituido por y en el lenguaje, y a través de esta puede cambiar la realidad, el modo de actuar y hábitos. Significa que creamos realidades, alteramos nuestra identidad, nuestro futuro y de las otras personas mientras hablamos (Echeverría, 2005). En el ámbito corporativo, el lenguaje tiene un papel “generativo” el cual posibilita “un nuevo enfoque para la comprensión de las organizaciones (...) y las actividades gerenciales del management” (Echeverría, 2005, p.147). Así, podemos inferir que las fuerzas de una empresa se relacionan con la calidad de sus conversaciones, el lenguaje y la forma de comunicación (Gonnet, 2013).

Las tres corrientes de coaching son respetadas como las principales escuelas, pero difieren tanto en la fundamentación teórica como en la práctica y probablemente en los resultados (Ravier, 2016). Por un lado, en términos de contribución, la escuela norteamericana tiene realizadas estandarizaciones en la práctica del coaching y penetración hacia el ambiente de las empresas, a nivel mundial; la sudamericana está muy presente en Latinoamérica con muchos adeptos replicando cursos de transformación humana; y la europea está incorporando un perfil más académico y ha

generado contribuciones significativas para la identidad del coaching y el desarrollo de un marco metodológico (Piza, 2017; Ravier, 2016).

Por otro lado, la norteamericana no dispone de una estructura teórica y metodológica consistente del coaching y presenta “una visión utilitarista y absolutamente despreocupada del valor real de la no directividad” (Ravier, 2016, p.215), dónde el coach tiende a ser más dependiente de la aplicación de técnicas o herramientas para el establecimiento y logro de metas, y menos centrado en la conversación de coaching (Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2014). La sudamericana tiene una estructura bien precisa, “pero con unas premisas teórico-filosóficas incoherentes (...) y que han llevado a algunos de sus seguidores a prácticas tremendamente dañinas” (Ravier, 2016, p.233). El coaching ontológico no involucra una modalidad de coaching, “sino que es más preciso entenderlo como una justificación exhaustiva acerca de la pertinencia y la necesidad del coaching como herramienta de gestión en las organizaciones contemporáneas” (Gonnet, 2013, p.87). En contraposición, solamente la europea-humanista, “sostiene la no directividad como fuente esencial del coaching integrando una coherencia teórica, práctica y ética” (Ravier, 2016, p. 233-239), manteniéndose más centrada en la calidad de la conversación, donde el coach actúa como un facilitador (orientación y apoyo) y una conducta no directiva (Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2014; David, Clutterbuck y Megginson, 2016; De Haan, 2008; Gabriel, Moran y Gregory, 2014; Grant, 2016; Gregory y Levy, 2011; Osatuke, Yanovsky y Ramsel, 2017; Stober, 2006), sugiriendo una proposición de coaching que parece más promisoro para la realidad contemporánea, aunque en ritmo más lento que el ontológico y el americano (Ravier, 2016).

Además, otras instituciones internacionales, como la *International Coaching Community* (ICC), la *Worldwide Association of Business Coaches* (WABC) y la EMCC, también presentan los requisitos para la habilitación de sus asociados y programas de formación independientes, y a pesar de los avances para el ejercicio profesional altamente cualificado, no constituyen un sistema unificado y reconocido en los EE. UU. y RU (Kauffman et al., 2009). Antes de 2009 únicamente en el RU 50 instituciones ya ofrecían certificaciones para aportar fiabilidad a la profesión de coach (Kauffman et al., 2009). Adicionalmente, pasados algunos años, la oferta de los cursos de posgrado en coaching en el RU y los cursos de formación continua en los EE. UU. crecieron tres veces más, en función del aumento de las demandas (Bachkirova y Borrington, 2018).

Al mismo tiempo, paralelamente a la industria de formación de coaches se ha creado una industria de acreditación, cuando en verdad, deberían realizar auditorías y acreditar solamente instituciones capaces de cumplir normas estrictas (Scouler y Linley, 2006). Según Offstein, Dufresne y Childers Jr (2020) solo la ICF, en 2019, tenía más de

36000 solicitudes para afiliación. Así, podemos inferir que la propensión es que continúen surgiendo nuevas certificadoras, inspirados por una u otra línea o modelo de coaching. Uno de los ejemplos más recientes es la *Sociedad Internacional de Coaching no Directivo* (2016) y la *Asociate Certified Coach (ACC)*, cuyo programa de esencia humanista y no directiva, fue desarrollado por Leonardo Ravier, inspirado en el modelo europeo, obtuvo la acreditación por la ICF y se encuentra en expansión en Iberoamérica.

A continuación, un camino para haber una integración del coaching, según Ravier (2016, p.130), “es cuando las distintas líneas o escuelas acepten como cuerpo teórico y práctico la esencia no directiva del coaching”, de forma coherente, pues el uso de recursos directivos retrata un procedimiento no ético y puede ocasionar manipulación. Pero, de acuerdo con el autor, las escuelas están en discordancia, puesto que la evolución del coaching no directivo (europeo), representado por la EMCC, no acompaña el ritmo de la ontológica con la creación de la Asociación Mundial de Coaching Ontológico; la IAC que evolucionó para el actual *The Coaching Masteries* y la ICF que parecía defender “la esencia no directiva, sigue sin ser clara en términos epistemológicos y metodológicos, padeciendo incoherencias teórico-prácticas en su modelo competencial y de certificación actual” (Ravier, 2016, p.258).

Respecto a la evolución del coaching, a pesar de los avances y nivel de madurez (Bachkirova, 2016; Grant y Cavanagh, 2004), las tendencias y el desafío de la reglamentación, asociados a su crecimiento exponencial, continua en un escenario confuso (Sherman y Freas, 2004; Hawkins, 2012; Offstein, Dufresne y Childers Jr., 2020; Vandaveer et al., 2016). Numerosos profesionales ingresan a este campo y las empresas desarrollan modelos de coaching y progresivamente otros continúan surgiendo, como nuevos abordajes de coaching individual y colaborativo para el líder ejecutivo (Jones, Woods y Guillaume, 2016; Offstein, Dufresne y Childers Jr, 2020; Taylor, Passarelli y Van Oosten, 2019). Además, toda definición y modelo de coaching tiene sus desventajas y una de las ventajas puede ser la posibilidad de utilizar el conocimiento de otras disciplinas que ya abordan los temas que pueden formar parte de los retos de los coaches (Bachkirova y Borrigton, 2018), como por ejemplo la propuesta de Theeboom, Van Vianen y Beersma (2017) que busca integrar el modelo transteórico de cambio (de Prochaska y DiClemente, 1983) al coaching y el de Taylor, Passarelli y Van Oosten (2019) que busca combinar la teoría de la autodeterminación (Deci Olafsen y Ryan, 2017) y la teoría del cambio intencional (Boyatzis, 2008) para orientar el coaching de liderazgo.

Además, en la última década, diversos estudios fundamentados a partir de distintas escuelas, teorías y modelos, abordan el coaching ejecutivo como una tendencia creciente para: (1) mejorar el desempeño del liderazgo (Albizu et al., 2019; Gan et al.,

2020; Offstein, Dufresne y Childers Jr., 2020); (2) viabilizar la sostenibilidad de los cambios logrados (Bozer, Sarros y Santora, 2013; Fleddermann et al., 2023; Koroleva, 2016); (3) mejor desempeño organizacional (Kibe y Muathe, 2018; Rosha y Lace, 2018); (4) como herramienta de “evaluación tácita” del desempeño de los ejecutivos (Ben-Hador, 2016, p.76); (5) como una buena alternativa para el desarrollo de los emprendedores y sus negocios en fase inicial (Audet y Couteret, 2012; Kotte et al., 2021); (6) como soporte a las empresas ya consolidadas, que buscan crecer e innovar (Vidal-Salazar, Ferrón-Vílchez y Córdón-Pozo, 2012; Wiginton y Cartwright, 2020) de forma sostenible (Rosha y Lace, 2018), entre otros.

Sin embargo, a pesar del “aumento dramático de los servicios de coaching ejecutivo” (Offstein, Dufresne y Childers Jr., 2020, p. 1041), de falta de reglamentación de la actividad profesional del coach, de la expectativa elevada respecto a su papel, sus competencias y su perfil profesional, sumada a la publicidad emocional de algunas industrias del coaching para vender la idea de profesión que más crece en el mundo, el coaching es una actividad considerada joven (Theeboom, Beersma y Van Vianen, 2014), en construcción, en el ámbito nacional e internacional (Athanasopoulou y Dopson, 2018; Grant, 2016) y con la tendencia de aumentar su imprecisión. Se acrecienta ahí el progresivo incremento de nuevos tipos de abordajes en coaching y áreas del conocimiento como el neurocoaching (propone el desarrollo de capacidades mentales de liderazgo, integrando conceptos de coaching y de neuroanatomía).

Asimismo, las influencias de interpretación y adaptaciones del coaching en muchos ámbitos: deporte, salud, finanzas, negocios, política, familia, relaciones, espiritualidad, educación, desarrollo personal y profesional lo tornan muy amplio, y pocos estudios científicos abarcan todas las modalidades o presentan evidencias consistentes, aumentando la nebulosidad (Grant y O'Connor, 2019; Jones, Woods y Guillaume, 2016). Igualmente, la carencia de criterios sumada a las dificultades para distinguir qué es coaching, sus procesos y fundamentos teóricos de forma adecuada; así como la carencia de una formación teórica y práctica consistente del coach capaz de asegurar la competencia necesaria para el ejercicio de esa actividad profesional, dificultan su reconocimiento (Bachkirova, 2016; Clutterbuck, 2008). Además, esa dinamización añadida de cursos libres realizados por industrias del coaching con y sin fines lucrativos, que forman a cualquiera, sin requisitos mínimos, parece contribuir el crecimiento de las divergencias que impiden la sistematización como un campo de estudio teórico, tienden a comprometer aún más la credibilidad del coaching y el reconocimiento como una disciplina (Bachkirova y Borrington, 2018; Theeboom, Van Vianen y Beersma, 2017). En verdad, la “industria del coaching” que se ha establecido en las más diversas partes del mundo, sin instituciones reguladoras reconocidas, tiende a crecer y puede amenazar su

legitimidad como un proceso viable y una profesión (Athanasopoulou y Dopson, 2018; Bachkirova, 2016; Grant, 2016; Hamlin, Ellinger y Beattie, 2008).

Para definir el estatus profesional, algunos de los criterios planteados por Grant y Cavanagh (2004) continúan actuales: (1) barreras significativas para el ingreso; (2) la constitución de un cuerpo común de doctrinas o conocimientos compartido; (3) un conjunto regulatorio con poder para admitir, disciplinar y sancionar significativamente a sus miembros; (4) un código de ética aplicable; y (5) algún tipo de reconocimiento oficial. Para ello es imprescindible incorporar la experiencia construida con bases científicas, con el reconocimiento de estudios académicos de distintas áreas del conocimiento (Bachkirova y Borrington, 2018; Grant y Cavanagh, 2004; Grant y O'Connor, 2019; Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2014). De igual modo, se recomienda profundizar aún más las cuestiones sobre las prácticas, la formación de los coaches y la distinción acerca de otras prácticas de desarrollo (Kombarakaran et al., 2008; Kotte et al., 2021; Nieminen et al., 2013; Rekalde et al., 2017), como plantean Bachkirova y Borrington (2018, p.339) “un trabajo conceptual serio que problematiza la práctica del coaching en las organizaciones construye ideas y conceptos relevantes de otros campos y ofrece proposiciones que son exclusivamente relevantes para el coaching organizacional”.

En resumen, se puede inferir que, por una parte, como consecuencia de las indefiniciones del coaching, “las personas con credenciales y entrenamientos dudosos” (Nowack, 2003, p.5), pueden continuar reforzando la preocupación expresa en la literatura científica sobre el coaching como algo problemático. Aquí, cabe considerar la necesidad de una reflexión crítica sobre el discurso subjetivo y seductor de algunos modelos de coaching que dejan “al individuo en una posición vulnerable, susceptible a una práctica organizacional instrumental (...) imputando sobre el individuo la total responsabilidad sobre su éxito y, consecuentemente sobre el éxito organizacional” (Salles et al., 2019, 3256). Por otra parte, los estudios sobre los efectos negativos del coaching tanto para coachees como para coaches, como los de Schermuly (2018) y Schermuly y Grabmann (2018) y los motivos que generan el abandono del coaching por el coachee, antes de llevar a cabo el proceso (Schermuly, 2018), pueden contribuir para la profesionalización de la práctica de coaching (Schermuly y Grabmann, 2018), así como el estudio de Bachkirova y Borrington (2018) que incitan a mirar la diversidad y los problemas existentes como desafíos y oportunidades de desarrollo y evolución. Además, igualmente existen las instituciones que posibilitan una formación consistente; los coaches que buscan desarrollar su trabajo con maestría y los avances en la producción científica con base empírica, los que han contribuido para una experiencia positiva y los beneficios del coaching (Grant y O'Connor, 2019; Schermuly y Grabmann, 2018).

Finalmente, a pesar de las cuestiones de reglamentación y el reconocimiento

como una disciplina, el coaching como una intervención de desarrollo organizacional y del liderazgo continúa promisoro (Albizu et al., 2019; Rekalde et al., 2017) y los riesgos de efectos negativos no son una exclusividad del coaching, otras áreas como la mentoría, psicoterapia y supervisión clínica, de igual modo presentan sus problemas (Schermyly y Grabmann, 2018).

A continuación, presentamos los beneficios del coaching ejecutivo, su eficacia, los principales puntos de vulnerabilidad en la eficacia, y la cuestión del coaching y la sostenibilidad de los cambios.

## **CAPÍTULO 3. EL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES: BENEFICIOS, EFICACIA Y SOSTENIBILIDAD**

---

### 3.1 INTRODUCCIÓN

En la literatura sobre el coaching existe una diversidad de abordajes, técnicas, actividades y criterios (Blackman, Moscardo y Gray, 2016). Bajo esa óptica, Cox, Bachkirova y Clutterbuck (2014) señalan trece líneas de abordajes teóricos, cuyos enfoques sirven de fundamentación para el coaching: (1) gestalt; (2) psicodinámica; (3) análisis transaccional; (4) psicología positiva; (5) transpersonal; (6) programación neurolingüística (PNL); (7) coaching cognitivo comportamental; (8) coaching con enfoque en la solución; (9) coaching centrado en la persona; (10) existencial; (11) ontológico; (12) narrativo; y (13) desarrollo psicológico del adulto. Boyatzis y Jack (2018) destacan la neurociencia; en esa misma línea Brock (2008) sugiere la neurociencia y también las disciplinas de filosofía y antropología; Theeboom, Beersma y Van Vianen (2014), sugieren la sociología, las ciencias de la comunicación y de la naturaleza y Wiginton y Cartwright (2020), se enfocan en la consultoría de gestión, formación y desarrollo y en la consultoría de psicología.

En la última década, diversos estudios fundamentados a partir de distintas escuelas, teorías y modelos, abordan el coaching como una tendencia creciente para: (1) mejorar el desempeño del liderazgo (Gan et al., 2020; Offstein, Dufresne y Childers Jr., 2020); (2) viabilizar la sostenibilidad de los cambios logrados (Bozer, Sarros y Santora, 2013; Fleddermann et al., 2023; Koroleva, 2016); (3) mejorar el desempeño organizacional (Albizu et al., 2019; Kibe y Muathe, 2018; Kotte et al., 2021; Rosha y Lace, 2018); (4) usar como herramienta de “evaluación tácita” del desempeño de los ejecutivos (Ben-Hador, 2016, p.76); (5) utilizar como una buena alternativa para el desarrollo de los emprendedores y sus negocios en fase inicial (Audet y Couteret, 2012; Kotte et al., 2021); y (6) servir como soporte a los empresarios dueños de las empresas ya consolidadas o con una trayectoria de éxito, en búsqueda de desarrollo continuo e innovación (Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Vidal-Salazar, Ferrón-Vílchez y Cerdón-Pozo, 2012), entre otros.

Algunos de los modelos recientes, incluso, integran varios enfoques como por ejemplo el de Theeboom, Van Vianen y Beersma (2017) que han sugerido una integración entre el modelo transteórico de cambio (por ser dirigido al cambio comportamental y tener una sustentación empírica consistente) y los conceptos de la psicología clínica, social y organizacional, adaptados al proceso de coaching en el ambiente de trabajo, con el objetivo de facilitar el desarrollo de una teoría y las prácticas del coaching basadas en evidencias. Incluso indican las competencias que el coachee debe desarrollar o perfeccionar en cada etapa, siendo: (1) la contemplación preparatoria (atención plena/mindfulness y receptividad ambiental); (2) contemplación (orientación

intrínseca a meta y autoeficacia); (3) planificación (fijación de los objetivos e intenciones de implementación); y (4) fijación de objetivos (reflexión); y el reciente modelo de Taylor, Passarelli y Van Oosten (2019) que busca integrar la teoría de la autodeterminación (SDT) y la teoría del cambio intencional (ICT) con el objetivo de orientar el trabajo del coach de liderazgo.

En esa perspectiva, la sistematización de un abordaje de coaching depende de “una cantidad de sabiduría antigua y moderna elaboradas (...) para producir resultados reales, en tiempo real, para ejecutivos y líderes ocupados” (Maher y Pomerantz, 2003, p.3). De ahí, se puede inferir que el coaching es multidisciplinar y, por ello, se conjetura que este no debe ser reducido a un determinado abordaje o estándar (Bachkirova y Borrington, 2018; Bachkirova, Cox y Clutterbuck, 2014; Wiginton y Cartwright, 2020), como si existiese “una única manera correcta de hacer el coaching” (Cook, 2016, p.76), del mismo modo que el caso del liderazgo, pues existen múltiples opciones teóricas y prácticas para su desarrollo (Moldoveanu y Narayandas, 2019). Así, considerando esta multiplicidad, Bachkirova y Borrington (2018) proponen el pragmatismo filosófico como estrategia para el desarrollo teórico del coaching organizacional como una disciplina, a partir del uso adecuado del conocimiento de otras disciplinas, estableciendo un diálogo entre las contribuciones aportadas.

Desde una perspectiva más amplia, un programa de coaching en las organizaciones presenta enfoque en la acción, resultados y metas sobre como ampliar la base comportamental, la flexibilidad y la eficacia del cliente (Gan et al. 2020; Grant, 2017; Jones, Woods y Guillaume, 2016; Kotte et al., 2021; Osatuke, Yanovsky y Ramsel, 2017) elevar su capacidad de gestión respecto a la planificación, recursos humanos, liderazgo, carrera profesional y decisiones en tiempos turbulentos (Joo, Sushko y McLean, 2012); favorecer el empoderamiento personal y otras referencias sobre cómo posicionarse y actuar en lo cotidiano, posibilitando mejor nivel de flexibilidad gerencial (Beattie et al., 2014) y crear el futuro deseado. Además, se presenta como un instrumento eficaz para generar el aprendizaje, cambios de comportamiento entre ejecutivos (Albizu et al., 2019) y retorno de la inversión (Grover y Furnham, 2016; Wiginton y Cartwright, 2020).

En el caso del coaching ejecutivo o empresarial, los efectos positivos están muy presentes en la literatura, independientemente del número de sesiones (Theeboom, Beersma y Van Vianen, 2014; Jones, Woods y Guillaume, 2016). Incluso, puede generar beneficios significativos para el cambio de comportamiento, mismo cuando la sesión es realizada a través de conversaciones por teléfono (Athanasopoulou y Dopson, 2018; Passmore y Fillery-Travis, 2011) y los que más se benefician son los coachees que presentan una fuerte orientación para aprender y crecer, pues ellos creen que pueden

elevar sus capacidades y se mantienen atentos para perfeccionar sus competencias (Coutu y Kauffman, 2009; Gan et al., 2020).

De eso se puede desprender que, de modo genérico, el coaching representa una oportunidad de desarrollo de comportamientos y actitudes compatibles con los retos del contexto vivenciado por las personas y organizaciones, posibilitando innumerables ventajas, en conformidad con los objetivos de las partes interesadas. A continuación, con el objetivo de aclarar esta diversidad, exponemos los principales beneficios de corto plazo, su eficacia a largo plazo, sus vulnerabilidades y las estrategias para evaluar del coaching su efectividad y sostenibilidad, de acuerdo a la literatura especializada.

### 3.2 LOS BENEFICIOS DEL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

Coaching, en general, ha logrado el reconocimiento como una herramienta para obtener resultados que aporten beneficios al coachee y ventajas económicas que impactan la competitividad de las empresas (Blackman, Moscardo y Gray, 2016; De Haan, et al., 2013; Grover y Furnham, 2016; Kotte et al., 2021; Wiginton y Cartwright, 2020). De modo especial, a través del logro de metas y mejoras en el desempeño, aunque pueda obtener beneficios secundarios como mayor conocimiento y realización (Offstein, Dufresne y Childers Jr, 2020).

Con relación a beneficios de corto plazo, el estudio de Kombarakaran et al. (2008) con 114 ejecutivos, ha constatado que: el coaching agregó valor (81%); aumentó la confianza (72%); potenció su contribución para la empresa (78%) y benefició a los negocios (86%). Las áreas con evidencias de cambios fueron: gestión eficaz de personas (98%); mejor relación con los gerentes (79%); mejor establecimiento de metas y priorización (88%); mayor compromiso y productividad (78%); y diálogo y comunicación más eficaces (78%). Sobre los beneficios para la organización: elevó la eficacia de la gestión de personas, la calidad del diálogo y comunicación, relaciones, compromiso, desempeño y productividad; hubo impactos positivos en los subordinados directos, gerentes, colegas y clientes; los ejecutivos ampliaron sus perspectivas y colocaron en práctica nuevos comportamientos que posibilitaron el cambio en el potencial del liderazgo estratégico; y retorno de inversión (73%).

Estudios posteriores a Kombarakaran et al. (2008) evidenciaron que el coaching genera más creatividad o capacidad de innovación (Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Roshia y Lace, 2015); estimula la transferencia del aprendizaje en el ambiente profesional (Bright y Crockett, 2012; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015); facilita la solución de problemas o resolución de conflictos (Gray et al., 2011; Kovacs y Corrie, 2017); aumenta la capacidad de resiliencia (Boysen et al., 2018; Grant, 2014b), aumenta la receptividad

al feedback (Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Bozer, Sarros y Santora, 2013; De Haan, 2008; De Haan et al., 2013; Gan et al., 2020; Grant, 2014; Gregory y Levy, 2011; Smither et al., 2003) y la confianza (Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2014; Kovacs y Corrie, 2017); permite una mejor definición o consecución de objetivos, enfoque y aumento en la realización de metas u orientación a resultados (De Hann et al., 2013; Grant, 2014; Kovacs e Corrie, 2017; Smither et al., 2003); e, incluso, cambios de actitud (Sonesh et al., 2015; Theeboom, Beersma, y van Vianen, 2014).

En el estudio de Wasylyshyn, Gronsky y Haas (2006) el factor indicado como el de mayor utilidad fue el logro de la ampliación de la autoconciencia y una mejor percepción sobre cómo un determinado comportamiento impacta a los demás (38%). La autoconciencia representa la capacidad de comprender las propias emociones, fuerzas, debilidades, necesidades e impulsos que, a su vez, supone habilidad para observarse en acción, percibir los impactos o la conexión entre los comportamientos y los resultados de modo realista (Bozer et al., 2013; Kovacs y Corrie, 2017; London, Sessa y Shelley, 2022; Passmore y Fillary-Travis, 2011; Rosha y Lace, 2015).

Haciendo hincapié entre el concepto de autorregulación de Zimmerman (2001; 2002) con la influencia de las conversaciones internas que ocurren en la mente humana (Gallwey, 2016) y la presencia (Noon, 2018; Passmore, 2009), que implica estar en total estado de atención y conexión en un proceso de coaching, sin la interrupción de las charlas internas, el coaching puede elevar las habilidades de la autorregulación y el desempeño del coachee, pues permite administrar sus estrategias o recursos internos para el logro de sus objetivos, su desarrollo y sus cambios (Theeboom, Beersma, y van Vianen, 2014; 2017).

A continuación, presentamos un resumen de los principales efectos del coaching, considerando los más diversos modelos aplicados en el ambiente corporativo, indistintamente de su abordaje (Tabla 5).

**Tabla 5: Beneficios del coaching y autores**

<b>Beneficios</b>	<b>Autores</b>
Aprendizaje, actualización y desarrollo continuo	Albizu et al., 2019; Athanasopoulou y Dopson, 2018; Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Bozer, Sarros y Santora, 2014a; Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2014; De Haan et al., 2016; Dobra, Maioreescu, 2015; Kotte et al., 2021; Osatuke, Yanovsky y Ramsel, 2017; Page y De Haan, 2014; Pliopas, 2017; Ravier, 2016; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015.
Autonomía, empoderamiento o autogestión	Athanasopoulou y Dopson, 2018; Beattie et al., 2014; Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2014; Grant, 2016; Pliopas, 2017; Schermuly et al., 2021.
Cambio de comportamiento	Albizu et al., 2019; Athanasopoulou y Dopson, 2018; Bozer, Sarros y Santora 2013; 2014a; Kotte et al., 2021; Kovacs e Corrie, 2017; Rekalde, Landeta, e Albizu, 2015; Sonesh et al., 2015.

Mejor gestión del stress y más bienestar (equilibrio o adaptabilidad; mejor humor, optimismo, felicidad)	Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Dippenaar e Schaap, 2017; Grant, 2014; Nanduri, 2018; Schermuly et al., 2021; Theeboom, Beersma, y van Vianen, 2014.
Más flexibilidad o capacidad de adaptación	Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Grant, 2017; Jones, Woods y Guillaume, 2016; Osatuke, Yanovsky y Ramsel, 2017; Roshia y Lace, 2015; Theeboom, Beersma, y van Vianen, 2014.
Autoeficacia	Albizu et al., 2019; Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Bozer y Jones, 2018; De Haan et al., 2016; Gan et al., 2020; Grant, 2014a; Kotte et al., 2021; Lawler, 2012.
Mejor comprensión de papeles	Fatien-Diochon, Martin y Kotte, 2019; Louis y Fatien-Diochon, 2014; Kim, Egan, Kim y Kim, 2013; Kotte et al., 2021; Pliopas, 2017; Sonesh et al., 2015.
Lidiar mejor con la incertidumbre y desafíos del cambio organizacional	Gan y Chong, 2015; Grant, 2014; Houchens, Stewart y Jennings, 2017; Kotte et al., 2021; Schermuly et al., 2021.
Desarrollo de capacidades de liderazgo o gestión (planificación; delegación)	Athanasopoulou y Dopson, 2018; Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Boysen et al., 2018; Dippenaar e Schaap, 2017; Gan y Chong, 2015; Grant, 2014; Houchens, Stewart y Jennings, 2017; Jones, Woods y Guillaume, 2016; Mackie, 2014; Pliopas, 2017.
Amplia el autoconocimiento y cambios en la forma de pensar (ampliar sus perspectivas; reconocer puntos ciegos)	Athanasopoulou y Dopson, 2018; Kovacs e Corrie, 2017; Nieminen et al., 2018; Page y De Haan, 2014; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015; Roshia y Lace, 2015; Wiginton y Cartwright, 2020.
Autoconciencia (mejor/mayor)	Bozer, Sarros y Santora, 2013; Boysen et al., 2018; Gegner, 1997; Koroleva, 2016; Kovacs y Corrie, 2017; Lawler, 2012; Roshia y Lace, 2015.
Mayor responsabilidad, compromiso, enfoque, autodisciplina y productividad	Bachkirova, 2016; Bozer, Sarros y Santora, 2013; David, Clutterbuck y Megginson, 2016; Gegner, 1997; Nanduri, 2018b.
Estimula cambios sostenibles	Bozer, Sarros y Santora, 2013; Boyatzis, Smith y Van Oosten, 2009; Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2014; Fleddermann et al., 2023; Koroleva, 2016; Nanduri, 2018b; Roshia y Lace, 2015; Taylor, Passarelli y Van Oosten, 2019.
Desarrollo personal (habilidades o competencias intrapersonales)	Bickerich y Michel, 2016; Bozer, Sarros y Santora, 2014; Boysen et al., 2018; Dippenaar e Schaap, 2017; Grover y Furnham, 2016; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015; Theeboom, Beersma, y van Vianen, 2014.
Mejores relaciones o habilidades interpersonales, mejor comunicación (diálogo)	Athanasopoulou y Dopson, 2018; Dippenaar e Schaap, 2017; Grant, 2014; Kotte et al., 2021; Kovacs e Corrie, 2017; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015; Roshia y Lace, 2015.
Mejor gestión de las emociones (autocontrol) o autorregulación y sus componentes (dirigida a objetivos)	Barato y Rodríguez-Moneo, 2016; Bozer, Sarros y Santora, 2013; Cox y Patrick, 2012; Dippenaar e Schaap, 2017; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015; Schermuly et al., 2021; Sonesh et al., 2015; Theeboom, Beersma, y van Vianen, 2014; 2017.
Satisfacción (del gerente, empleado, trabajo o carrera); del directivo (empresario)	Beattie et al., 2014; Bozer, Sarros y Santora, 2014; Kotte et al., 2021; Nanduri, 2018; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015; Vidal-Salazar, Ferrón-Vílchez y Cordón-Pozo, 2012.
Desarrollo del liderazgo (más eficaz)	Bickerich y Michel, 2016; Boysen et al., 2018; Grover y Furnham, 2016; Kovacs e Corrie, 2017; Mackie, 2014; O'Neil et al., 2015; Wiginton y Cartwright, 2020.
Desarrollo o mejor desempeño profesional, rendimiento	Albizu et al., 2019; Bickerich y Michel, 2016; Boysen et al., 2018; Bozer, Sarros y Santora, 2014a; Dippenaar e Schaap, 2017; Fleddermann et al., 2023; Gan et al., 2010; Grover y Furnham, 2016; Jones, Woods y Guillaume, 2016; Mackie, 2014; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015; Theeboom, Beersma, y van Vianen, 2014.
Mejor desempeño empresarial (productividad competitividad, rentabilidad; ganancias; ventas)	Howard, 2015; Kotte et al., 2021; Theeboom, Beersma, y van Vianen, 2014; Utrilla, Grande y Lorenzo, 2015; Vidal-Salazar, Ferrón-Vílchez y Cordón-Pozo, 2012; Wiginton y Cartwright, 2020.
Estímulo y realización de reflexión o autorreflexión	Boyatzis, Smith y Beveridge, 2012; De Haan et al., 2016; Kotte et al., 2021; Grabmann, Scholmerich y Schermuly, 2017.

Fuente: Elaboración propia.

Evidentemente, esta naturaleza de beneficios posibilita deducir que el coaching funciona, beneficiando la organización en la dimensión individual y organizacional, en su

totalidad (Grover y Furnham, 2016; Jones, Woods y Guillaume, 2016; Rosha y Lacey, 2018; Schermuly, 2018), en la medida que se disemina el efecto de los resultados alcanzados en la cultura organizacional (Albizu et al., 2019; Beattie et al., 2014; Grant, 2016; Milner, Milner y McCarthy, 2020; Nieminen et al., 2018).

Sin embargo, un proceso de coaching, mismo exitoso, puede desencadenar algunos efectos negativos o no deseados, como reducir el nivel de satisfacción en el trabajo, dependencia del coach o activar cuestiones que extrapolan los límites del coaching (Grabmann y Schermuly, 2016). Estos efectos, según Schermuly (2018) basado en los estudios de Grabmann y Schermuly (2016) y Schermuly et al. (2014), se revelan en más de 50% de los casos de coaching, aunque considerados secundarios, pues son temporales (cerca de cuatro semanas) y presentan baja intensidad.

Adicionalmente, el coachee puede no tener suficiente disposición, tiempo o la motivación para enfrentar las dificultades de determinados cambios durante el trayecto, a punto de declinar el ánimo, elevar el estrés y la fatiga, afectando la calidad de la relación, del proceso o su propia continuidad (Schermuly, 2018). Bajo esa óptica y considerando los efectos de corto plazo, así como la falta de estudios que expliquen de forma consistente los cambios cognitivos, motivacionales y afectivos, además de los comportamentales desencadenados (Barato y Rodríguez-Moneo, 2016), a continuación, se exponen los principales factores que pueden intervenir en la efectividad del coaching.

### 3.3 LA EFICACIA DEL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

El coaching es considerado una intervención de cambios eficaz (Albizu et al., 2019; Blackman, Moscardo y Gray, 2016; De Haan et al., 2016) y su eficacia, frecuentemente, ha sido asociada a calidad de la relación coach-coachee; a las características del coachee y del proceso; al desempeño del coach y la influencia del contexto, pero hay pocas evidencias empíricas (Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Bozer, Sarros y Santora, 2014a; Maltbia, 2014; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015), así como pocas comprobaciones sobre qué tipo de elementos intervienen en el proceso de coaching y en su efectividad (Albizu et al., 2019; De Haan et al., 2016).

Además, el coaching presenta tareas críticas para lograr el éxito tales como: establecer una relación colaborativa y ampliar la visión del participante (Bartlett II, Boylan y Hale, 2014), así como factores críticos que impactan su eficacia (Gan et al., 2020). Además, Gan et al. (2020) basado en el estudio de Gerrity (2019) sobre el coaching ineficaz en Malasia, donde predomina aspectos culturales de respeto y sumisión a la autoridad de los líderes, menciona que una interacción frágil entre coach-coachee (sin el permiso interno para la autenticidad), afecta a la confianza, al desempeño y la

transferencia del aprendizaje e, incluso dificulta la innovación organizacional en cerca de 50%.

Adicionalmente, respecto a los dueños de empresas, el estudio de Audet y Couteret (2012) sobre la eficacia del business coaching con emprendedores principiantes, sugiere que el coaching se basa en una estrecha relación interpersonal entre el coach y el cliente (coachee), y que la productividad depende de una percepción positiva de la interacción, participación, plan de desarrollo individual, motivación para transponer el aprendizaje y principalmente de una actitud abierta hacia el cambio. El estudio de Vidal-Salazar, Ferrón-Vílchez y Cerdón-Pozo (2012), sobre la efectividad del coaching con empresarios en la implantación de cambios, comparó los efectos del coaching y de la consultoría, utilizando una muestra de 40 Pymes con menos de 10 empleados. De estas, 20 tuvieron tutorías con expertos, revelando que: (1) el asesoramiento a los directivos (dueños), a través del coaching, para implantar las medidas propuestas aportaron resultados positivos mayores que las otras 20; (2) en la aplicación de las medidas hubo mayor adherencia al cambio en el área de gestión empresarial; y (3) en los cambios estructurales (de adaptación a nuevas tecnologías), las diferencias entre los grupos con y sin coaching fueron de poco significativas.

Con relación a la eficacia de los resultados de los programas de coaching en las organizaciones, los indicadores del éxito generalmente están relacionados con: mejor delegación, gestión del estrés, resolución de conflictos, flexibilidad y capacidad de adaptación; aumento del nivel de iniciativa y responsabilidad personal; innovación y creatividad (Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Brinkley y Le Roux, 2018; Kotte et al., 2021).

### 3.3.1 Factores intervinientes en la eficacia: El coachee

El factor más importante en la relación coach-coachee es el coachee, el cliente, representado por la persona o grupo que participa de un proceso de coaching, pues sin él no hay proceso de coaching (Brand y Coetzee, 2013; Grant, 2014b; Schermuly, 2018; Whitmore, 2012). De ahí se puede inferir que la eficacia depende de la motivación intrínseca del coachee (Taylor, Passarelli y Van Oosten, 2019), de su disponibilidad para dialogar de forma clara y abierta, para mirar las situaciones o cuestiones bajo otras perspectivas (o más allá) y para el feedback auténtico (Gan et al., 2020); del compromiso con su proceso y de la responsabilidad por su propio desarrollo y cambios (Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015) y de su censo de realización (Albizu et al., 2019). Para ello, en principio, el coachee debe reconocer la necesidad de cambios, estar dispuesto a ser ayudado y asumir una postura de receptividad al diálogo

y reflexión para desarrollar los recursos necesarios, de forma consciente (Audet y Couteret, 2012; Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2014; Grant, 2016; Whitmore, 2012; 2020).

El objetivo, la motivación y la disposición del coachee para cuestionarse, aprender y cambiar, están entre los factores que influyen el éxito del proceso de coaching, pues tienden a crear un compromiso con el aprendizaje y el desarrollo, lo que conduce a un mejor rendimiento y cambios (Mackie, 2015; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015). El coachee tiene la responsabilidad de clarificar sus objetivos de desarrollo, establecer metas y planes de acción para enfrentar sus desafíos y realizar los cambios necesarios para lograrlos, con el soporte del coach (Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Gabriel, Moran y Gregory, 2014; Grant, 2016). Es fundamental que el coachee crea en el proceso, orientándose por él, en la esperanza de lograr sus objetivos (De Haan et al., 2010; Molyneux et al., 2022). Respeto a esperanza y confianza, se puede inferir que está relacionada con su percepción de autoeficacia, es decir, “la creencia en la propia competencia para lidiar con una amplia gama de demandas estresantes o desafiantes” (De Haan et al., 2016, p.193).

La percepción del coachee con relación a su autoeficacia también ha sido considerada una variable básica para el éxito de un proceso de coaching (Blackman, Moscardo y Gray, 2016; De Haan et al., 2016) y su eficacia, pues sus habilidades, competencias y experiencias modulan su percepción y la expectativa de resultado, en una determinada situación (Baron y Morin, 2010; Bozer, Sarros y Santora, 2013; De Haan y Duckworth, 2013; Grant, 2014). Según el estudio de Bozer y Jones (2018), la autoeficacia del coachee es un importante resultado del coaching e, igualmente, un predictor de su efectividad. La motivación previa del coachee, sus objetivos de aprendizaje y su receptividad al feedback también contribuyen a un proceso exitoso de coaching (Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Bozer, Sarros y Santora, 2013; De Haan et al., 2013; Gan et al., 2020). El feedback, por lo general, es considerado uno de los pilares de un proceso de coaching, sirviendo como una fuente que puede elevar la participación, la motivación y la satisfacción con el proceso (Bozer et al. 2014a; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015).

La motivación del coachee remite a cuanto él está dispuesto a invertir, energía y tiempo, en el proceso de coaching para su desarrollo, aunque haya tareas difíciles, con la responsabilidad de transponer sus aprendizajes en la práctica y realizar cambios en el trabajo (Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Smith y Brummel, 2013). Si el coachee no está preparado, si le falta motivación y compromiso, bien sea por conflictos, cuestiones emocionales y defensas en la relación coach-coachee, o por fallos en el acuerdo de trabajo o en la clarificación de las metas, el proceso no progresa y tiende al fracaso

(Brand y Coetzee, 2013; Schermuly y Grabmann, 2018).

Bozer, Sarros y Santora (2013) investigaron la relación entre las características del coachee y la eficacia del coaching, antes y después de la intervención, y constataron que la orientación del objetivo al aprendizaje del coachee, su motivación antes de iniciar el proceso, así como su receptividad al feedback son importantes predictores para la eficacia. Igualmente, verificaron que el nivel de motivación del coachee para participar de un proceso de coaching es proporcional al nivel de orientación a sus objetivos de aprendizaje (Bozer, Sarros y Santora, 2013). El estudio de Blackman, Moscardo y Gray (2016) constató los siguientes factores de eficacia relacionados con el coachee: autoeficacia; motivación; locus de control; autoconfianza; compromiso; engagement; esfuerzo; habilidades/competencias (p.475), mientras para Gan et al. (2020) es su proactividad, sus objetivos (o metas) y la receptividad al feedback. Además, un coachee proactivo, más allá de evidenciar la iniciativa para mejoras continuas, tiende a estar siempre en búsqueda de nuevas oportunidades para su aprendizaje y crecimiento (Gan et al., 2020).

En un estudio con emprendedores, de Kotte et al. (2021), sobre la receptividad de los coachees al aprendizaje y los cambios, su capacidad de aprender y su motivación fueron factores críticos de éxito tanto para el proceso de coaching como para las empresas, mientras la resistencia al feedback y la asesoría tuvieron una influencia negativa en el proceso.

### 3.3.2 Factores intervinientes en la eficacia: El coach

El coach puede intervenir en la calidad de la relación coach-coachee, en el coachee, en el proceso de coaching como un todo y en su efectividad, incluso como un proceso social en función de las diversas variables involucradas, como las cuestiones culturales (valores familiares, religiosos, jerarquía social) y políticas (Shoukry y Cox, 2018), así como la influencia de la organización (cultura y desafíos), los intereses y las motivaciones de los participantes (Brunning, 2018; Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Ben-Hador, 2016; Nieminen et al. 2018; Pliopas, 2017). A pesar de eso, el coach tiene la responsabilidad de conducir el proceso adecuadamente, explorando la realidad del coachee con una actitud imparcial y un lenguaje descriptivo, no evaluativo (Ravier, 2016). Sin embargo, la cuestión del coaching como una estrategia de desarrollo neutra ha sido cuestionada por autores como Critchley (2010), Louis y Fatien-Diochon (2014) y Pliopas (2017), pues el coach, la organización y el coachee hacen el alineamiento de objetivos y de esa forma es difícil pensar en imparcialidad y exención. Además, el coach y el coachee se influyen mutuamente, así como son influenciados por el contexto

organizacional, pudiéndose involucrar en dilemas éticos o juegos de poder (Fatien-Diochon y Nizet, 2015; Pliopas, 2017).

Por ello, incluso, algunos autores recomiendan que el coach actúe dentro de los límites de la cultura, considerando los mecanismos que pueden intervenir (como las relaciones de poder inherentes a las organizaciones), ayudando al coachee a elegir y evaluar las acciones más adecuadas para lograr el objetivo, con un impacto más favorable en la cultura y la organización (Nieminen et al., 2018) y, simultáneamente, preservar su integridad, bienestar (Grant, 2016; Blackman, Moscardo y Grey, 2016; Boyatzis, Smith y Van Oosten, 2019; Fatien-Diochon, 2012), aunque el coachee sea el responsable por las informaciones o contenidos y acciones que puedan generar los resultados deseados (Brand y Coetzee, 2013; Critchley, 2010; Grant, 2014b; Grant, 2016; Nieminen et al., 2018; Shoukry y Cox, 2018; Taylor, Passarelli y Van Oosten, 2019).

Todavía, hay pocos estudios empíricos sobre cómo el comportamiento del coach y su papel impactan sobre los resultados (Kotte et al., 2021). De acuerdo a Wasylyshyn (2003) la principal característica de un coach eficaz es la capacidad de establecer una fuerte conexión con el cliente, ya que esta es clave para el logro del cambio deseado. Según Blackman, Moscardo y Gray (2016) las características del coach que contribuyen para la eficacia del coaching son la experiencia del coach, incluso en sectores o áreas relevantes; simpatía, autoconfianza; empatía; cordialidad; organización; creatividad; calma; honestidad; habilidad de comunicarse de forma clara y mantener la confidencialidad. Un coach competente y eficaz no es solamente agradable, no ignora los aspectos que necesita desafiar y proporcionar feedback adverso (confrontar) a su coachee, identificando y persistiendo en tareas complejas, para que tome conciencia de alguna desviación o distorsiones, a fin de lograr los objetivos y cambiar comportamientos, elevando la sensación de realización y autoconfianza (Gan et al., 2020; Wiginton y Cartwright, 2020).

Mientras, para Taylor, Passarelli y Van Oosten (2019) el coach, primero, debe comprender cuáles son los procesos motivacionales que estimulan los cambios de comportamientos duraderos como las tres necesidades básicas y naturalmente inherentes a todo ser humano: autonomía; relacionamiento y competencia, del contrario puede comprometer la eficacia del coaching. Para ello, el coach tiene que estimular la autonomía del coachee para que él mismo descubra su yo verdadero (sus puntos fuertes y débiles), su yo ideal (su visión personal, lo que quiere llegar a ser), su plan y agenda de aprendizaje (con objetivos y los pasos de cada acción), elija las nuevas conductas, pensamientos o sentimientos que desea experimentar y practicar (autodirección) y actúe de forma autónoma y autodirigida, reforzando su autoeficacia y la sensación de

realización durante el coaching. Igualmente, el coach debe facilitar una interacción capaz de generar una sensación de seguridad y confianza, a través de la consideración positiva, empatía e interés genuino, pues el cambio sostenido depende de la calidad de esta interconexión. El sentido de realización del coachee, según Albizu et al. (2019) adviene del impulso para el aprendizaje de nuevos comportamientos organizacionales y contribuye para elevar la satisfacción con el proceso de coaching y, consecuentemente, su eficacia.

### 3.3.3 Factores intervinientes en la eficacia: La relación coach-coachee

La calidad de relación coach-coachee es un factor clave en el éxito del coaching (Gessnitzer y Kauffeld, 2015; Taylor, Passarelli y Van Oosten, 2019). La compatibilidad interpersonal entre el coach y el coachee o la voluntad y buena química influyen en la calidad de la relación y el logro de metas (Ianiro, Schermuly y Kauffeld, 2013; Kauffman et al., 2009), pero hay pocos estudios sobre cuáles son los factores necesarios para una buena relación (Blackman, Moscardo y Gray, 2016) y la mayoría de los estudios que abordan la conexión entre, la eficacia del coaching y la relación coach-coachee, son desde el punto de vista del coach (Brand y Coetzee, 2013).

La relación coach-coachee se caracteriza como un recurso básico para un contrato de coaching (Baron y Morin, 2009) y representa una nueva fase de la literatura respecto a su efectividad (Grant, 2014a). La contratación es la primera etapa de un proceso de coaching y uno de los primeros retos de los coaches (De Hann, Culpin y Curd, 2011; O'Neil, 2011). En un contrato de coaching se esclarece la demanda y los acuerdos entre las partes involucradas, es decir, las pautas que deben orientar las relaciones y pueden ser alterados o renegociados durante el proceso, conforme a la necesidad (Bartlett II, Boylan y Hale, 2014; Passmore, 2010; Pliopas, 2017).

La calidad y la solidez de una alianza de trabajo depende de la claridad del enfoque y del compromiso de las partes interesadas (De Hann, Culpin y Curd, 2011; Rekalde, Landeta y Albizu, 2018), siendo importante que el coachee tenga libertad de elegir su propio coach (Cox, Bachkírova y Clutterbuck, 2014), aunque las diferencias o semejanzas de personalidad entre el coach y el coachee, así como características del perfil MBTI (test psicológico para identificar los diferentes tipos de personalidad) no presentan correlación con la efectividad del coaching o con la potencia de la relación de coaching (De Haan et al., 2016). Además, para evitar expectativas irreales es esencial que los objetivos estén claros y específicos y que las metas y los cambios definidos sean alcanzables (Bozer, Sarros y Santora, 2013; De Haan et al., 2016; Kotte et al., 2021). Incluso, es igualmente importante para reducir los riesgos de los efectos negativos en el

proceso de coaching (Schermyly y Grabmann, 2018) y la deserción (Schermyly, 2018). Además, una alianza de trabajo muy bien construida impacta en el logro de los resultados del coachee como sucede en la psicoterapia (Grabmann, Scholmerich y Schermyly, 2020).

Con relación a los componentes que pueden asegurar la efectividad del coaching, un estudio conducido por De Haan y Nieb (2012), utilizando como objeto una conversación entre un coach y un ejecutivo, ha constatado que para ambos hubo una alianza de trabajo compartida, comprensión positiva, empatía, solidaridad, enseñanza y percepción recíproca de los resultados de las sesiones, factores estos considerados como centrales para la eficacia del proceso. Además de la alianza de trabajo, las técnicas utilizadas por el coach también impactan de modo significativo en los resultados del coaching (De Haan et al., 2013).

Albizu et al. (2019) en línea a Audet y Couteret (2012), Baron y Morin (2009), De Haan, Duckworth, Birch y Jones (2013) y De Haan et al. (2016) consideran la relación coach-coachee una variable crítica (o clave) para un proceso de coaching bien sucedido e influye en cómo los clientes perciben el resultado, pero no como un factor predictivo de los resultados del coaching. Según Grant (2014b) la satisfacción con la relación coach-coachee tampoco predice el éxito del coaching, pero el apoyo para la autonomía del coachee, a través de elementos como empatía, consideración positiva e incondicional y confianza, influyen moderadamente en el éxito del proceso, aunque el enfoque en la meta es la medida que mejor ha previsto el éxito del coaching. En el estudio de Blackman, Moscardo y Gray (2016) los factores que contribuyen para la eficacia en la relación coach-coachee son: la sintonía (o alineamiento) entre el coach y el coachee; la interacción uno a uno; el desafío; la confianza, la autenticidad y el compromiso recíprocos. Para Grabmann, Scholmerich y Schermyly (2017) la calidad de una relación de coaching deriva de factores como la autorreflexión, la autoeficacia, el logro de objetivos, el desempeño y la satisfacción.

La investigación de Noon (2018) aporta sobre el concepto de la presencia en el coaching y concluye que “es un modo de ser y un factor importante para la efectividad del coaching y relevante tanto para el cliente como para el coach” (p.4). La presencia se refiere a la capacidad de mantenerse plenamente consciente en total atención y conexión centrado en el aquí y ahora, sin el diálogo interno que genera distracciones y afecta a la calidad del proceso de coaching, para construir un vínculo de calidad con el coachee y conducir la sesión de forma adecuada (Noon, 2018). En un estado de presencia, conciencia o atención plena el proceso fluye (Passmore, 2009) y en lugar de las preocupaciones, inquietudes o expectativas, predomina la escucha activa, la apertura, y se experimenta una sensación de plenitud y satisfacción (Noon, 2018;

Passmore, 2009).

Adicionalmente, el concepto de fluir como un estado interno de excelencia, una concentración especial, en el que las destrezas y las habilidades están totalmente enfocadas en la actividad realizada fue desarrollada por el psicólogo Mihaly Csikszentmihaly en 1990. En la práctica, en tal estado de presencia, no raro, la sensación de disfrute tiende a estimular la pérdida de la noción de tiempo y espacio, igual que cuando se está inmerso en su entretenimiento predilecto.

La relación coach-coachee también es una herramienta o recurso de trabajo del coach, considerada importante para el aprendizaje y los cambios del coachee (Baron y Morin, 2009; Critchley, 2010; De Haan, Culpin y Curd, 2011; De Haan et al., 2016). La conducción adecuada por parte del coach igualmente impacta el aprendizaje del coachee (Albizu et al. 2019). Además, conforme sugiere Whitmore (2012) el proceso de aprendizaje influencia el desempeño del coachee: incompetencia inconsciente (bajo desempeño; se vuelve menos efectivo en su trabajo sin percibirlo); incompetencia consciente (bajo rendimiento; reconoce las deficiencias); competencia consciente (desempeño mejorado; entiende lo que debe hacer, pero exige atención y esfuerzo); y competencia inconsciente (desempeño superior; se ejecutan las tareas con facilidad como si fuera una habilidad natural), pues estas influyen en el placer que se obtiene al hacer algo conforme el uso más o menos pleno de los potenciales.

### 3.3.4 Factores intervinientes en la eficacia: El proceso de coaching

Un proceso exitoso depende de diversos factores como la confianza del coach y sus creencias en los métodos, teorías y recursos que utiliza, más específicamente: (1) el manejo adecuado de la metodología y las técnicas, haciendo los ajustes o las adaptaciones en el enfoque, cuando es necesario (Bachkirova y Borrigton, 2018; Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2014; De Haan, Culpin y Curd, 2011; Grant, 2016), pues cada proceso de coaching es único (Bachkirova y Borrigton, 2018; De Haan, Culpin y Curd, 2011; Grant, 2016); (2) su autoconfianza y experiencia para lidiar con los momentos críticos, como la confrontación, el feedback sobre fallos o puntos ciegos; la imprevisibilidad y las incertidumbres que generan momentos de tensión y ansiedad (Bachkirova, 2016; De Haan, 2008; Grant, 2016; Wiginton y Cartwright, 2020); (3) la capacidad de hacer preguntas perspicaces, exploratorias y abiertas, las que estimulan a reflexionar (Bachkirova, 2016; Boyatzis, Smith y Van Oosten, 2019; De Haan et al., 2016; David, Clutterbuck y Megginson, 2016; Grant, 2016); (4) abordar las agendas ocultas que pueden enmascarar los asuntos esenciales (Louis y Fatien-Diochon, 2014; Pliopas, 2017; Sherman y Freas, 2004); (5) alertar al coachee sobre los conflictos que pueden

ser generados a partir de las diversas demandas de papeles distintos como en el caso de los empresarios (fundador, directivo de un sector, socio inversionista, cuestiones personales), pudiendo requerir que el coach utilice el sombrero de consultor o sea más directivo, por ejemplo (Kotte et al., 2021; Wiginton y Cartwright, 2020); y (6) hablar sobre las posibles dificultades o efectos negativos durante el proceso de coaching (Schermyly y Grabmann, 2016; 2018).

En el coaching, así como en cualquier profesión, el modo de ser del individuo tiene relación con sus conocimientos y competencias profesionales, y requiere que el coach interactúe con su coachee en el nivel personal, de forma que estimule una relación de confianza (Bachkirova, 2016). En un proceso de coaching, el establecimiento de vínculo entre el coach y el coachee supone que el coachee percibe a su coach como un ser humano digno de confianza (Bachkirova, 2016; Gessnitzer y Kauffeld, 2015) y entre los factores imprescindibles para preservar esa confianza están el sigilo del contenido de las sesiones (Rekalde, Landeta y Albizu, 2015), la atención, la reciprocidad para comprensión y experiencias positivas durante el proceso (Gan et al., 2020), así como la empatía con relación a las necesidades del coachee (Albizu et al., 2019; Taylor, Passarelli y Van Oosten, 2019).

Respeto a los objetivos y metas que deben orientar el proceso de coaching existe una correlación positiva con el éxito cuando estos son establecidos por el coachee y el opuesto cuando definidos por el coach (Gessnitzer y Kauffeld, 2015). Según Blackman, Moscardo y Gray (2016), los factores que contribuyen para la eficacia del coaching son: el incentivo a la acción de forma acertada; la priorización y el uso de cronogramas; la conexión entre los objetivos personales con las metas organizacionales; la identificación de puntos ciegos y una visión constructiva en lo que se refiere a cuestiones complejas.

El proceso de coaching puede ser conducido de forma directiva o no directiva. En la directiva, el coach enseña utilizando técnicas y herramientas, proporciona feedback y consejos al coachee basado en su experiencia, a través de una relación de soporte al coachee. En línea, según Goldsmith y Reiter (2017, p.24), la probabilidad de éxito aumenta en la medida en que se hace el seguimiento “al lado del cliente a cada paso del proceso, diciendo a la persona cómo mantenerse en la trayectoria y no retroceder al antiguo yo”. Offstein, Dufresne y Childers Jr (2020) incluso defienden la idea de que el coach ejecutivo debe adoptar una relación de coaching más directiva volcada al desempeño en algunas situaciones (crisis; carreras profesionales en riesgo) en que el tiempo es escaso, en lugar del modelo tradicional de coaching como el de Boyatzis y Jack (2018) que requiere intervalos de tiempo mayor, crear vínculos de confianza, entre otros. Esa conducta, apoyándonos en Ravier (2016; 2017) y Cox, Bachkirova y Clutterbuck (2014) coincide con el modelo norteamericano, más

pragmático y directivo, en el que el incremento de los objetivos y metas buscan superar los puntos débiles, optimizar el rendimiento. Pero, cuando el coach se mantiene muy dependiente de técnicas, herramientas y una conducta directiva, acaba por asumir una postura superior en relación con el coachee, pudiendo estimular barreras en el proceso de coaching y en la calidad de la relación (David, Clutterbuck y Megginson, 2016).

En contraste, en la no directiva, las intervenciones del coach requieren habilidades de escucha, preguntas, conversación, exploración del contexto e investigación para estimular que el propio coachee amplíe su capacidad de generar opciones viables para la solución de sus problemas (Bond y Seneque, 2013; Grant, 2016), en especial, atender sus necesidades psicológicas de autonomía, competencia y relación (Taylor y Van Oosten, 2019). La no directividad posibilita un espacio para que el coachee pueda pensar, reflexionar, innovar, planear, actuar y desarrollarse por sí mismo y lograr un cambio positivo, que resulte en más motivación, autonomía, rendimiento, bienestar y autorrealización (De Haan, 2008; Gabriel, Moran y Gregory, 2014; Gregory y Levy, 2012; Ravier, 2016). Además, cabe señalar que la no directividad del coaching es un concepto basado en Carl Rogers (1959), autor de la Psicoterapia no directiva, posteriormente nombrada Psicoterapia centrada en la persona, y de Maslow (1954), que se orientan por la capacidad de las personas en desarrollarse y elevar sus potenciales (Gabriel, Moran y Gregory, 2014; Grant, 2016).

En un abordaje no directivo (o humanista) el coach debe establecer una buena interacción para generar un clima de confianza, clarificar los papeles y las responsabilidades de cada uno, facilitando el proceso de modo que el coachee defina sus propios objetivos de forma clara y consciente, identifique alternativas, utilice sus capacidades, desarrolle su potencial y su autoeficacia en dirección al éxito y la autorrealización (Gabriel, Moran y Gregory, 2014; Grant, 2016; Gregory y Levy, 2012; Ravier, 2016; 2017). Así, en lugar del coach decir al coachee lo que hacer o cómo mantenerse en el camino (abordaje directivo), el coach estimula al coachee a encontrar maneras de crecer, desarrollarse y optimizar su potencial, proporcionando feedback constructivo para que él mismo evalúe sus alternativas y sus progresos en la medida que actúa en la consecución de sus objetivos y haga los ajustes necesarios (Gabriel, Moran y Gregory, 2014; Grant, 2016; Gregory y Levy, 2012; Ravier, 2016; 2017). La relación coach-coachee debe ocurrir de manera nivelada con base en el respeto y confianza recíproca (Boyatzis, Smith y Van Vienen, 2019; De Haan, 2008; Gabriel, Moran y Gregory, 2014; Grant, 2016; Gregory y Levy, 2012). Sin embargo, el coach al utilizar una conducta no directiva necesita clarificar este método de trabajo, cerciorarse de que fue comprendido, pues al contrario puede favorecer las expectativas irreales y generar frustración, principalmente cuando el coachee no tiene un conocimiento previo sobre el

coaching (Kotte et al., 2021).

Los resultados de un proceso de coaching y su eficacia, independientemente de la metodología utilizada, están vinculados a la relación coach-coachee (De Haan et al., 2016; Jowett et al., 2012) y los objetivos del coachee figuran entre esenciales para un proceso bien sucedido (Rekalde, Landeta y Albizu, 2015).

### 3.3.5 Factores intervinientes en la eficacia: El contexto

Por lo general, hay pocos estudios sobre cómo el contexto impacta en los resultados del coaching (Athanasopoulou y Dopson, 2018; Kotte et al., 2021). En ese sentido, aunque la relación entre el coachee y el coach sea esencial para la calidad de los procesos de coaching, se debe considerar la influencia de la organización, a través del gestor del coachee, de los profesionales de RR.HH. u otros stakeholders, desde la fase en la que el coaching es ofrecido, durante el desarrollo y al final, porque puede facilitar o dificultar el proceso (Blackman, Moscardo y Grey, 2016; Brunning, 2018; Critchley, 2010; Fatien-Diochon y Nizet, 2015; Gan et al., 2020).

De acuerdo a Baron y Morin (2009), Blackman, Moscardo y Gray (2016) y Rekalde, Landeta y Albizu (2018) la percepción del coachee sobre el apoyo o soporte del supervisor (del gerente o la alta administración) ayuda en la eficacia del coaching, pues favorece la elevación del engagement y el desempeño en la ejecución de las tareas. Incluso el engagement y la disposición del coachee para el cambio tienden a impactar cerca de 40% en el éxito del coaching (Albizu et al., 2019). De igual modo la motivación del coachee (comúnmente estimulada cuando sus objetivos tienen conexión y relevancia en su actividad profesional) para aplicar las nuevas habilidades en su trabajo contribuyen para la eficacia (Baron y Morin, 2009; Bozer, Sarros y Santora, 2013; 2014a).

Además, sobre el sistema de apoyo, según De Haan, Culpin y Curd (2011) es útil en el proceso de coaching. Para Rekalde, Landeta y Albizu (2015) el desarrollo de una cultura que valora la disponibilidad para el aprendizaje y el desarrollo a través del apoyo y el compromiso de los altos ejecutivos contribuyen en el éxito del coaching, mientras para Gan et al. (2020) el soporte de la organización fue considerado el factor más impactante en la eficacia del coaching. En contraste Carter et al. (2017), a su vez, sugieren que las evidencias empíricas de su estudio respecto a falta de apoyo de la organización (gerentes, colegas o equipos) no pronostican la falta de eficacia en un proceso de coaching en la visión de los coachees.

En el caso de coaching con los empresarios también puede existir la influencia de terceros (patrocinadores, socios, consultores), pudiendo impactar de forma desfavorable en el proceso de coaching (Audet y Couteret, 2012; Ben Salem y Lakhal,

2018; Kotte et al., 2021). Además, el coach debe considerar la posibilidad de tener que adoptar conductas distintas como dar apoyo o guiar (Kotte et al., 2021), en función de las diversas facetas que involucran al empresario (sus intereses individuales, puntos de desarrollo en su estilo de liderazgo, demandas del negocio, sus papeles y tiempo) o incluso las llamadas agendas ocultas (Fatien-Diochon y Nizet, 2015; Louis y Fatien-Diochon, 2014; Pliopas, 2017).

Aunado a esto, independientemente de que el apoyo organizacional intervenga o no en la eficacia, es importante señalar que “las elecciones individuales son, con frecuencia, más influenciadas por factores contextuales del que la mayoría de las personas está dispuesta a reconocer” (Visser, 2012, p.90), volviéndose imprescindible que el coach identifique el real propósito o las expectativas de desarrollo del coachee y de los demás involucrados (Blackman, Moscardo y Gray, 2016), y como se conectan con los valores organizacionales, la visión, estrategia y la cultura (Beattie et al., 2014; Milner, Milner y McCarthy, 2020), pues puede haber intereses múltiples, divergentes, explícitos y conscientes o no (Ben-Hador, 2016; Louis y Fatien-Diochon, 2014; Pliopas, 2017). Al mismo tiempo, el coach debe estar atento a las implicaciones cuando una organización busca el coaching como una herramienta de carácter utilitario o disciplinar, como adaptar los valores y la visión de un ejecutivo según los valores y la visión de la empresa, en vez de intentarlo de acuerdo con las normas (Fatien-Diochon, 2014) o uno recurso para evaluar el desempeño (Ben-Hador, 2016).

Con relación a la influencia efectiva del contexto, como ejemplo, se puede hacer algunas suposiciones a partir del estudio de De Haan, Culpin y Curd (2011) con 71 clientes de diversas organizaciones, que pasaron por diferentes abordajes de coaching. Los autores han comparado qué buscaban alcanzar los coachees a través del coaching en el inicio del proceso y seis meses después, cuyas conclusiones fueron: cambiar su comportamiento o postura (antes 27,86%; después 19,35%); reflexionar sobre su práctica (antes 25,71%; después 16,13%); ser más resiliente (antes 20%; después 35,48%); aprender algo nuevo (antes 17,14%; después 25,81%); dejar de hacer determinadas cosas (antes 7,14%; después 3,13%); y otros (antes 2,14%; después 0,00%). El resultado del “después” destaca un porcentaje mayor para las opciones de “volverse más resiliente” y “aprender algo nuevo” y menor para las demás.

De ahí se podría preguntar: ¿Qué ha suscitado realmente el creciente interés por la resiliencia? ¿Tendría alguna relación con la resiliencia organizacional? Resiliencia aquí representada por la capacidad de adaptación y de supervivencia de la organización frente a una crisis, de modo a adelantarse ante los cambios o recuperarse antes de que el entorno obligue en búsqueda de respuestas para transformar la incertidumbre, cambios e inestabilidad en innovación y ventajas (O'Regan, Ghobadian y Sims, 2006).

Dependiendo de la respuesta y de la motivación del coachee, el coach puede depararse con las fuerzas de una resistencia a los cambios no declarada y silenciosa o pasiva (Carter et al., 2017; Gan et al., 2020; Grabmann y Schermuly, 2016; 2018; Nieminen, 2018; Schermuly, 2018; Whitmore, 2012), que afecta a la evolución del proceso de coaching, los resultados y quizás, se puede suponer, a la sostenibilidad de los cambios.

El estudio de Roshia y Lace (2018) con base en Bozer, Sarros y Santora (2013), Rekalde, Landeta y Albizu (2015) y Smith y Brummel (2013), sugiere los factores externos e internos que pueden mejorar la interacción de coaching en la organización y que contribuyen para su efectividad: (1) factores externos de efecto indirecto (la integración en programas de capacitación y las innovaciones en diversos campos para el desarrollo de la teoría) y directo (benchmarking de las mejores prácticas, desarrollo continuo para coaches y demostrar confianza en las competencias); (2) factores internos en el ámbito de organización (motivación para nuevas habilidades, cultura de confianza y franqueza), de grupo (una cultura de aprendizaje), individual (compromiso para cambiar, participación y disposición para invertir tiempo y energía). Según las autoras, el aprendizaje y el desarrollo en el ámbito organizacional, grupal e individual son los más importantes.

Adicionalmente, para aumentar las posibilidades de eficacia del coaching, además del apoyo de la empresa al coachee y su responsabilidad mutua por los objetivos y los resultados (Baron y Morin, 2009; Gan et al., 2020; Kombarakaran et al., 2008; Wasylyshyn et al., 2006), se sugiere que una cultura interna de coaching puede ayudar en el propósito de la efectividad (Kombarakaran et al., 2008; Milner, Milner y McCarthy, 2020; Nieminen et al., 2018). Una cultura de coaching puede generar a las organizaciones beneficios como: mejor desempeño y productividad, aprendizaje, relaciones, calidad de vida, uso del personal y sus recursos, desarrollo personal; más tiempo, ideas creativas y motivación de las personas; respuestas más rápidas y eficaces; mayor capacidad de flexibilizar y adaptarse al cambio; y cambio de cultura (Whitmore, 2012). A propósito, se puede decir que existe una cultura interna de coaching cuando:

un grupo de personas acepta el coaching como una forma de realizar mejoras holísticas para las personas y la organización a través de interacciones informales de coaching. Esto puede significar que una gran proporción de personas adopten comportamientos de coaching para relacionarse, apoyar e influenciarse entre sí y sus stakeholders (Gormley y Van Nieuwerburgh, 2014, p. 92).

Para ello, basado en Milner, Milner y McCarthy (2020), se puede inferir que se hace necesario el uso sistemático de diferentes tipos de coaching, a través de un proceso formal de entrenamiento, aportación de recursos apropiados y apoyo de los

ejecutivos, incluso, por ello, es importante involucrar los niveles jerárquicos más elevados de la organización. Además, conviene destacar que la cultura organizacional es una faceta potente del contexto y que crear una cultura de coaching exige cambiar comportamientos de gestión, sustituyendo prácticas de comando y control por un estilo más consultivo y de apoyo (Nieminen et al., 2018).

### 3.3.6 Puntos de vulnerabilidad en la eficacia del coaching

Los estudios que abordan los procesos de coaching mal sucedido o los obstáculos que dificultan la eficacia del coaching, desde el punto de vista del coachee continúan escasos, aunque sea común enfrentarse a dificultades durante el proceso (Carter et al., 2017). Además, autores como Berglas (2002), Hall, Otazo y Hollenbeck (1999) y Nowack (2003) ya cuestionaban su efectividad e, incluso, alertaban sobre el riesgo de enmascarar o agravar problemas de los ejecutivos y de la organización, por el manejo o consejos impropios de los coaches externos, que no entienden del negocio.

El estudio de Mackie (2007) en línea con Nieminen et al. (2018) sobre la efectividad del coaching menciona que los resultados presentan fallos con relación al desempeño del ejecutivo, motivación, cambio de comportamiento, liderazgo y cultura organizacional. Entre los elementos que generan errores en el resultado del proceso de coaching figura justamente la falta de conocimiento de la cultura de la organización o entono por parte del coach, pues el ejecutivo pertenece a un equipo de dirección y sus decisiones son influenciadas por el comportamiento organizacional y las jerarquías de poder (Mackie, 2007; Nieminen et al., 2018).

En efecto, otros factores relacionados con la intervención del coach pueden influenciar el proceso de coaching en sentido negativo, estimulando las resistencias cuando el profesional: (1) aplica la metodología de forma automática, lineal, inflexible, sin considerar las particularidades de cada coachee (Carter et al., 2017; Peterson, 2011); (2) tiene dificultad de administrar su inseguridad y sus incertidumbres (Carter et al., 2017; De Haan, 2008); (3) no obtiene éxito en estimular a su coachee a cambiar su mentalidad (Brand y Coetzee, 2013; Carter et al., 2017; Nieminen et al., 2018); y (4) falta conocimiento y habilidades para desafiar el cambio de creencias y presupuestos enraizados en los ejecutivos (Carter et al., 2017; Gan et al., 2020; Nieminen et al., 2018).

Más específicamente, en la percepción del coachee, según Carter et al. (2017) las dificultades con el coach (habilidades, calificación, estilo o modo de interacción), la relación de coaching (compromiso, engagement, transparencia); la experiencia general de coaching (el programa y la metodología); la cultura de la organización (actitudes inadecuadas del superior inmediato; ambiente impropio; resentimientos en el equipo de trabajo) representan algunas de las barreras que afectan la eficacia del coaching. Evidencias como estas pueden suscitar

cuestiones como: ¿qué elementos pueden desencadenar este tipo de barreras o fallos?, ¿qué estrategias podrían reducirlas o eliminarlas?, ¿las resistencias de los ejecutivos también desencadenan fallos o barreras al proceso?

El proceso de coaching, así como otras intervenciones de desarrollo humano y organizacional, puede no estimular los resultados esperados, así como no lograr adherencia (Carter et al., 2017; Sherman y Freas, 2004). El proceso de cambios puede involucrar conflictos emocionales no previsibles, principalmente si no hay confianza, haciendo que el coachee se sienta afrontado o direccionado, pudiendo presentar reacciones defensivas (resistencias) como complacencia, conformismo o cinismo y mecanismos de defensas, lo que puede afectar los resultados (Nekoranec y Fourrier, 2013; Nieminen et al., 2018; Schemuly, 2018). Según Whitmore (2012), entre las resistencias más comunes de los directivos al cambio se presenta: (1) el recelo de ser criticado; rotulado de incompetente; tener que presentar los resultados; considerado privilegiado, protegido, etc.; de perder el respeto de sus pares y subordinados; (2) pérdida de su valioso tiempo; (3) no obtener los resultados esperados y ser despedido; (4) someterse a un programa que podrá exponer sus limitaciones; (5) resistencia a los cambios; (6) acreditar que no hay nada más a aprender; (7) falta de flexibilidad; (8) inseguridad, baja autoestima; (9) no asumir mayores responsabilidades; (10) desconfianza en la organización o en la persona que sugirió el trabajo de coaching; y (11) considerar que admitir sus limitaciones coloca en peligro su cargo.

En resumen, los supuestos de Whitmore (2012; 2020) convergen con Gan et al. (2020), pues los coachees sin motivación o disposición para engendrar un proceso de reflexión, manteniéndose en un estado de defensividad, así como sus percepciones y creencias negativas, perjudican la eficacia del coaching e, incluso, pueden contribuir al cierre de la relación (Gan et al., 2020). En sentido idéntico, Orenstein (2006) ya alertaba sobre algunas posturas disfuncionales más extremas de personalidades narcisistas o psicópatas que resisten a los ejercicios de autorreflexión y la necesidad de cambio, distorsionando las informaciones. Algunos ejecutivos no demuestran estar preparados o abiertos para el cambio y se niegan a reflexionar o cuestionar su modo de pensar y examinar sus propios asuntos (Nieminen et al., 2018; Tamir y Finfer, 2016). De igual modo, hay ejecutivos que no tienen el deseo de aprendizaje, no identifican la necesidad de cambios o presentan, por algún motivo, baja motivación para cambiar (Orenstein 2006; Rekalde, Landeta y Albizu, 2015; Schemuly, 2018), así como la dificultad o indisponibilidad para lidiar con determinados efectos secundarios del cambio como los conflictos o las situaciones que los causan molestias o sensación de pérdidas (Schemuly y Grabmann, 2016; Schemuly, 2018).

A continuación, en línea sobre disfuncionalidad del comportamiento de los ejecutivos, según De Vries (2007) solamente a través de la toma de consciencia y autoexploración, con la ayuda externa (terapeuta, psicoanalista, amigo, familiar o un coach de liderazgo), es posible lidiar

de forma reflexiva y racional con las fuerzas impulsivas e inconscientes dominantes, además destaca la resistencia que emerge en relación a quién intenta ayudar a hacer cambios, pues se cuestiona los hábitos del modo de ser y relacionarse. Sin embargo, igualmente no se puede olvidar que un proceso influenciado por la autoridad de la organización sobre cómo el ejecutivo debe actuar, muchas veces, también puede conllevar actitudes defensivas (Boyatzis, Smith y Beveridge, 2012; Carter et al., 2017) e incluso al abandono del coaching (Grabmann y Schermuly, 2016). Así, la proporción del cambio también depende de cómo el ejecutivo percibe el problema, su visión, y de cuánto está disponible y motivado (Carter et al., 2017; Kombarakaran et al., 2008; Schermuly, 2018).

En última instancia, es importante subrayar que el cambio y, en especial, el de comportamiento tiende a ser un proceso complejo, incluso cuando el cliente está preparado, pues la baja autoaceptación y autoestima pueden influir en los comportamientos (Boyatzis, Smith y Van Oosten, 2019; Prochaska, DiClemente y Norcross, 1992). Además, un cambio de comportamiento no supone un cambio de actitud (Sonesh et al., 2015) y la toma de consciencia de la situación-problema o de las causas (se superadas), no asegura iniciativas de cambios, al contrario, también puede contribuir a abandonar el proceso de coaching (Berglas, 2002; Schermuly, 2018).

### 3.3.7 La evaluación de la eficacia del coaching

A pesar de la progresiva adherencia del coaching en las organizaciones y de los avances de las investigaciones para una mejor comprensión de los principios que sustentan el coaching y sus beneficios, diversos autores, desde los años 90, enfatizan la necesidad de más estudios empíricos para comprobar su efectividad (Athanasopoulou y Dopson, 2018; Bachkirova, Arthur y Reading, 2015; Blackman, Moscardo y Gray, 2016; Bozer, Sarros y Santora, 2014; Gan et al., 2020; Grover y Furnham, 2016; Wiginton y Cartwright, 2020).

Según Vidal-Salazar, Ferrón-Vílchez y Cordón-Pozo (2012), hay un número reducido de estudios académicos sobre el coaching y cierta desconfianza en cuanto a su eficacia y el ROI (*Return of Investment*), es decir, el beneficio financiero del coaching. Lawrence y Whyte (2014) corroboran que la mayoría de las empresas no evalúa el ROI del coaching.

Para Orenstein (2006), aunque los coaches hagan poco uso de instrumentos para medir el retorno de la inversión, es posible medir la eficacia del coaching y de los resultados, para justificar o evaluar el impacto económico dentro de la empresa, utilizando el feedback 360° o el ROI. Con todo, la dificultad recae en el cálculo del valor de los beneficios del coaching, porque es más frecuente la valoración de orden

cualitativa y totalmente subjetiva en vez del uso de métricas o variables como aprendizaje, productividad, rentabilidad, calidad, innovación, entre otras (Orenstein, 2006). Además, conforme a Bachkirova, Arthur y Reading (2015), la efectividad del coaching patrocinado por la organización es un proceso complejo, pues implica definir quién proveerá la información: ¿el cliente, el coach, la organización o aquellos que fueron impactados por los cambios realizados por el coachee?

Adicionalmente, los métodos de evaluación tradicionales, empleados al final de un entrenamiento, probablemente no sean los más adecuados para un programa de coaching (Jones, Woods y Guillaume, 2016; Schermuly, 2018), pues la relación uno-a-uno, en la que los objetivos y metas son específicos de cada caso, pueden sufrir alteraciones durante el proceso (Ely et al., 2010). En la propia naturaleza de la práctica de coaching intervienen factores que pueden hacer el proceso de evaluación más complejo: (1) la actitud del cliente, habilidades del coach, relación coach-coachee, el contexto (Bachkirova, Arthur y Reading, 2015); (2) la variedad de fuentes de datos, necesidades de stakeholders y metodologías (Ely et al., 2010); (3) diferentes tipos de resultados en el ámbito individual u organizacional (Mackie, 2007); (4) las áreas intrapersonales e interpersonales (Tooth, Nielsen y Armstrong, 2013); (5) el impacto sobre la satisfacción, retención y desempeño de los subordinados, así como sobre la relación o comunicación entre los equipos y en la cultura organizacional (Grover y Furnham, 2016); (6) otras variables importantes y más humanistas que el financiero, como el bienestar y el *engagement* (Grant, 2016).

El estudio de Grover y Furnham (2016) demuestra que el coaching genera el retorno de la inversión, incluso con impacto longitudinal, sin embargo, la forma de evaluar los resultados, con escalas y modelos específicos continúa en discusión (Grover y Furnham, 2016; Kovacs y Corrie, 2016). Según Osatuke, Yanovsky y Ramsel (2017), a pesar de que el coaching tenga un carácter humanista, tal como la psicoterapia y el asesoramiento “los estándares de evaluación del coaching se esfuerzan para ser coherentes con un método estandarizado de base científica” (p.172). La autora propone un modelo de escala de asimilación como una alternativa viable para un análisis más amplio sobre el impacto del coaching, basado en el campo de la psicoterapia.

El estudio de Albizu et al. (2019), a su vez, sugieren el modelo Kirkpatrick (1975) para evaluar la eficacia del coaching, con relación a satisfacción, aprendizaje y cambios de comportamientos, en la perspectiva del coachee. Para Wiginton y Cartwright (2020), el hecho del coacheado recomendar el coaching a otros líderes, teniendo como base el reconocimiento de los resultados representa una forma de demostrar en términos de valor percibido, pero la posibilidad del cliente para mensurar el ROI de forma más tangible puede ayudar en la decisión de continuar las inversiones en coaching. Por

último, los hallazgos del estudio de Gan et al. (2020), basado en un modelo orientado a objetivos para medir la eficacia, evidenció que el apoyo organizacional, las características del coachee y la calidad de la relación impactan en su eficacia.

Con relación a la problemática de la sostenibilidad de los cambios, el contexto es semejante y su tasa de estudios es aún más baja nacional e internacionalmente. De ahí resulta la importancia de profundizar en el conocimiento sobre las prácticas de coaching, conforme recomiendan Grant (2016), Grant y O'Connor (2019), Passmore y Fillery-Travis (2011), teniendo en cuenta que un trabajo empírico, orientado por procedimientos y criterios científicos, permite verificar si un determinado abordaje de coaching presenta los resultados esperados y obtener hallazgos importantes para el aporte teórico y práctico.

### 3.4 EL COACHING Y LA SOSTENIBILIDAD DE LOS CAMBIOS: UNA BRECHA

El coaching, en general, se refiere a un proceso de desarrollo que beneficia al cliente y a los demás involucrados, a través “de estrategias, herramientas y técnicas apropiadas para promover los cambios deseables y sostenibles” (Cox, Bachkirova y Clutterbuck, 2014, p.1). El coaching “promueve el cambio comportamental sostenible del individuo por medio del aumento de la autoconciencia y del desarrollo de una fuerte autoefectividad” (Roshia y Lace, 2015, p.178).

Autores como Zeus y Skiffington (2002) ya señalaban que el coaching en el ambiente de trabajo se caracteriza como una actividad promissora, capaz de engendrar el cambio comportamental sostenible e impactar en la calidad de vida personal y profesional. Para Cox (2013, p.138, “uno de los objetivos no expresos del coaching es garantizar el aprendizaje y desarrollo continuado para el cliente que pueden ser sostenidos más allá del término de la intervención”. En línea, De Haan, Culpin y Curd (2011) señalan que, naturalmente, se pretende que sus resultados (aprendizaje, desarrollo y cambios) no sean a corto plazo, sino que permanezcan a lo largo del tiempo. Esta comprensión sobre el efecto sostenible del coaching se caracteriza como un proceso sistemático, meta-dirigido, que estimula el cambio sostenido, el autoaprendizaje y el crecimiento personal y profesional (Rekalde, Landeta y Albizu, 2015).

Sin embargo, el tema sostenibilidad de los cambios como un resultado del coaching es muy reciente en la literatura especializada, con escasas evidencias de investigaciones teóricas y empíricas (Bozer, Sarros y Santora, 2013; Cook, 2011; 2016; Fledermann et al., 2023; Koroleva, 2016; Roshia y Lace, 2015; 2018; Taylor, Passarelli y Van Oosten, 2019), en especial estudios longitudinales (Grant, 2016; Grover y

Furnham, 2016), aunque transferir el aprendizaje al ambiente de trabajo y lograr la sostenibilidad del cambio comportamental "son objetivos claves del coaching" (Bozer, Sarros y Santora, 2013, p.290) y reflejan su eficacia. Afortunadamente, a pesar de abordajes o enfoques distintos de esta investigación, identificamos algunos estudios empíricos que remiten a la cuestión de la sostenibilidad a través del coaching en las empresas: Bozer, Sarros y Santora (2013); Cook (2011 y 2016); Gegner (1997); Koroleva (2016); Lawler (2012); Nanduri (2018b); Roshia y Lace, 2015; 2018; Taylor, Passarelli y Van Ooesten (2019); Wasylyshyn (2003); y Wasylyshyn, Gronsky y Haas (2006).

La primera aportación respecto a la sostenibilidad de los cambios logrados, a partir del coaching ejecutivo y los componentes que pueden intervenir, se atribuye al estudio de Gegner (1997) con 45 ejecutivos. Conforme Gegner (1997), las afirmaciones relativas a la conciencia y la responsabilidad fueron utilizadas para medir la efectividad de mantenerse un cambio, además revela que el coaching contribuye al cambio de comportamiento sostenible y que la concienciación se presenta como la principal variable indicada para sostenerlo.

La investigación de Wasylyshyn (2003) con 87 ejecutivos, los cuales fueron sus coachees en el período de 1985 y 2001, también está entre los escasos estudios sobre el coaching y la sostenibilidad de los cambios; presenta como sostenibles los cambios relacionados con el comportamiento personal (56%), la eficacia del líder (43%) y las relaciones (40%). Wasylyshyn (2003) señala una adecuada alianza de trabajo entre el coach y los ejecutivos como un factor importante para sostener los cambios. Tiempos después, un estudio de Wasylyshyn, Gronsky y Haas (2006), sobre la eficacia de un programa de coaching a largo plazo (solicitado por una gran empresa), volcado al desarrollo de la competencia emocional, señaló que para el 52% de los participantes hubo alta sostenibilidad del aprendizaje y en los cambios de comportamientos, para el 48% media y para el 5% no se constató alteración. El éxito conseguido parece estar asociado a la selección de los participantes, el modelo y el abordaje de coaching utilizado, así como los esfuerzos "para calificar el programa como un recurso de desarrollo" (Wasylyshyn, Gronsky y Haas, 2006, p.65).

Cook (2016) utilizó como objeto de estudio el modelo de coaching colaborativo para líderes, desarrollado por ella misma, con otros coaches externos. El modelo, según Cook (2016, p.76) "facilita la transferencia y la sostenibilidad del aprendizaje, en la medida que el aprendizaje es incorporado en la práctica de la empresa, aun con el término de las sesiones". Los resultados sugieren que el modelo puede ser transferible y replicado, sin afectar el estilo o autenticidad profesional de los coaches.

Lawler (2012) examina cómo ocurren y se mantienen los cambios, en particular el cambio comportamental sostenido, a través del coaching ejecutivo, hasta seis meses

después de finalizado el proceso. De acuerdo con Lawler (2012), el coaching para el cambio sostenido implica que: (1) el coachee debe estar preparado para el cambio; (2) el coach debe ser experto y ayudar al coachee a ser consciente de sí mismo y su contexto; (3) la conexión y apoyo continuo del coach aumenta la autoeficacia del coachee (relación sagrada); (4) el progreso debe ser medido, con refuerzo positivo para la repetición de nuevas conductas, pues crea nuevos hábitos que subsisten en el tiempo; y (5) la celebración de resultados debe ser basada en “un análisis y una conciencia constante del entorno” (Lawler, 2012, p.91), en el que los involucrados deben establecer prácticas para suplir al coach y sostener el cambio, hasta que un nuevo cambio de contexto o un reto demande los servicios de soporte de un coach.

Lawler (2012), así como han hecho Cook (2016), Koroleva (2016) y Taylor, Passarelli y Van Oosten (2019) sugiere un modelo para evaluar la práctica de los coaches e identificar como ayudan a sus clientes a hacer cambios sostenibles, teniendo como constructos básicos los hallazgos de su estudio y define cambio sostenible como: “un cambio real en el estilo de vida que no es temporal. Es un cambio de mentalidad y hábitos. Es una conciencia de las acciones, reacciones y comportamientos y es consistente incluso bajo estrés/presión” (Lawler, 2012, p.90).

Koroleva (2016) investiga la sostenibilidad de los cambios engendrados a través del coaching ejecutivo, definiendo cambio sostenible como aquel que genera un impacto profundo y se mantiene, incluso bajo presión y estrés, por lo menos un año después del cierre del proceso. Así, el primer componente para que un cambio sea sostenible se refiere a las actitudes del coachee, aunque los recursos y la rutinización tienen un papel clave para lograr la sostenibilidad de un cambio. Implementar cambios, de hecho, es lo que recalca la sostenibilidad de ellos y, por consiguiente, la categoría “establecer caminos” representa el cimiento para los cambios de comportamientos, actitudes o performance a lo largo del tiempo (Koroleva, 2016, p.88). Además, Koroleva (2016, pp.88-92) también propone un modelo de coaching para un cambio sostenible, basado en tres categorías y diez componentes: (1) actitudes del coachee: “estar preparado para el cambio”, “tener compromiso con el cambio” y “creer en el cambio”; (2) recursos: “confiar en la relación de coaching”, “tener un espacio para pensar”, “sentirse especial”, “recibir feedback del coach”, “aprender sobre sí mismo y los demás”; y (3) establecer rutinas o caminos (*routinisation*): “hacer algo por sí mismo”, “practicar nuevos comportamientos o hacer cosas a lo largo del tiempo”. En resumen, según Koroleva (2016) el cambio logra sostenibilidad a través de la práctica de nuevos comportamientos. La repetición o validación de estos permite incrementar el cambio y, por consiguiente, su impacto tiende a ser más intenso. Así, para que exista la sostenibilidad de los cambios logrados, el coachee debe continuar si desafiando y experimentando nuevas actitudes o

comportamientos, con una postura de evaluación, mismo después de concluido el coaching.

Nanduri (2018b), a su vez, realizó una investigación cualitativa sobre cómo se sostiene un cambio de comportamiento, en la percepción de siete gerentes de una misma empresa y que fueron sus coachees, utilizando el modelo de coaching integrado y centrado en metas de Grant (2012), con un intervalo de doce meses después de concluido el proceso. De acuerdo con los hallazgos de Nanduri (2018), la sostenibilidad de los efectos del coaching, a través del tiempo, deriva de factores como la satisfacción del coachee con el logro de sus aspiraciones (deseos) y metas. Para ello, según Nanduri (2018b) fue necesario el enfoque de los coachees en sus cambios, autodisciplina y motivación intrínseca, así como la habilidad del coach en conocer los intereses y motivaciones del coachee (su pasión) para estimular los cambios duraderos durante el proceso de consecución de los objetivos. Además, con relación al abordaje de coaching utilizado (Grant, 2012), los resultados sugieren que el modelo fue efectivo y contribuyó para la sostenibilidad de los efectos (Nanduri, 2018).

En síntesis, los factores que influyen en la sostenibilidad de los cambios logrados a partir del coaching, conforme los estudios encontrados son: (1) la concienciación y la responsabilidad (Gegner, 1997); (2) la alianza de trabajo entre coach y coachee (Wasylyshyn, 2003); (3) transferir el aprendizaje y experiencia en el trabajo (Cook, 2016); (4) preparación y acción del coachee para implementar cambios (Koroleva, 2016; Lawler, 2012); (5) un coach experto; relación coach-coachee (Koroleva, 2016; Lawler, 2012); (6) práctica repetida y refuerzo; medición y celebración de resultados (Lawler, 2012); (7) mayor autoconsciencia (Bozer, Sarros y Santora, 2013; Gegner, 1997; Koroleva, 2016; Lawler, 2012; Wasylyshyn, 2003); (8) feedback del coach (Koroleva, 2016); (9) el logro de metas y satisfacción (Nanduri, 2018b); y (10) la motivación interna del coachee (Taylor, Passarelli y Van Oosten, 2019).

Sin embargo, según Kohli (2016, p.35-36), “es una falacia proponer cambios sostenibles a través del coaching, (...) el enfoque del coaching es el desarrollo y no el cambio”. El cambio, conforme la mayoría de los autores de nuestro marco teórico, es un efecto deseable, el resultado de una intervención de coaching, mientras el aprendizaje y el desarrollo, un proceso para alcanzarlo, además varios factores intervienen (la relación coach/coachee, el contexto, el coach, el coachee) para que el cambio, de hecho, suceda. Así, en esta perspectiva, realmente, el intento de prever o garantizar el cambio puede evidenciar una falacia. Igualmente, Kohli (2016) sugiere que hablar de cambios y sostenibilidad es una paradoja, refiriéndose a la constancia de los cambios. En esta perspectiva aludimos a Drucker (2001, p.78): “son polos y no opuestos”, porque algunas cosas necesitan cambiar y otras requieren estrategias para que sean mantenidas, luego

la necesidad de cambio o continuidad depende del contexto y del coachee. En esta línea, Bachkirova (2016) subraya la importancia de tener en cuenta “cuál es el equilibrio ideal entre la estabilidad y el cambio” (p.151).

Sin embargo, si los cambios alcanzados a través de un abordaje de coaching ejecutivo o empresarial no directivo, con empresarios de empresas ya establecidas, independientemente de su tamaño, permanecen a lo largo plazo, después de concluido un proceso, sin el seguimiento posterior del coach como soporte, carece de investigaciones empíricas (Audet y Couteret, 2012; Kotte et al., 2021; Vidal-Salazar, Ferrón-Vílchez y Cordón-Pozo, 2012) y puede aportar importantes contribuciones sobre qué factores involucran la sostenibilidad o la insostenibilidad de los cambios, desde el punto de vista del coachee.

A continuación, presentamos la metodología utilizada en esta investigación: Un estudio multicaso.

## **CAPÍTULO 4. TRABAJO EMPÍRICO**

---

## 4.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo explicamos la metodología adoptada para llevar a cabo este estudio, presentando los materiales y los métodos; la definición de la estructura teórico conceptual; la selección de los casos; la recolección de los datos y el análisis categorial y temática de los datos.

Esta investigación tiene como objetivo general analizar, con profundidad, la sostenibilidad de los cambios alcanzados a través del coaching ejecutivo, por empresarios directivos que han buscado apoyo, por iniciativa y recursos propios, en un período de reestructuración y nuevo posicionamiento de sus empresas. Así, el planteamiento de nuestras preguntas de investigación expresa el interés en explorar la sostenibilidad para profundizar en los conocimientos, comprender el contexto real de los cambios de la población estudiada y obtener nuevos hallazgos, los que pueden generar nuevas ideas, proposiciones o estudios complementarios. Para ello, definimos las siguientes preguntas:

- (1) ¿Cómo los socios directivos perciben los resultados de su experiencia de coaching, de 6 meses a 24 meses después de concluido?
- (2) ¿Qué factores influyen la sostenibilidad de cambios?
- (3) ¿Qué factores influyen la insostenibilidad de cambios?

## 4.2 SUPUESTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

Esta investigación utilizará un enfoque cualitativo y exploratorio, basado en evidencia empírica, por ser considerado el más adecuado para investigar un fenómeno complejo, como es el caso de la sostenibilidad de los cambios y sus factores influenciadores, del que hay poco conocimiento (Glaser y Strauss, 1967; Yin, 2010). Igualmente, este enfoque permite capturar el contexto actual y real de los efectos de la intervención, la cual involucra cambios (Athanasopoulou e Dopson, 2018; De Haan, 2019; Gray, Stensaker e Jansen, 2012; Grover e Furnham, 2016), experiencias subjetivas (De Haan, 2019) y requiere técnicas interpretativas, inductivas y de reflexión crítica (Bauer y Gaskell, 2003; Minayo, 2008; Yin, 2010).

Aunque, en el área académica, el abordaje cualitativo se enfrenta a críticas sobre los problemas de subjetividad, generalización, validez y fiabilidad para respaldar las conclusiones, señalando la falta de precisión de los resultados y los sesgos del investigador por no existir una selección probabilística de la muestra (López y Salas, 2009; Yin, 2010), el coaching ejecutivo según De Haan (2019, p.2) “puede ser visto como una forma de

investigación cualitativa (colaborativa)". Significa que en las propias sesiones de coaching el coach y el coachee investigan colectivamente las demandas, las alternativas y acciones para alcanzar los objetivos esperados, analizando el efecto de los cambios realizados y de los resultados logrados (naturaleza cualitativa y exploratoria). Asimismo, para Grover y Furnham (2016) esa modalidad de investigación permite captar el contexto de las intervenciones de coaching.

Respecto a la subjetividad y generalización, De Haan (2019) recuerda el caso de Sigmund Freud que a pesar de utilizar "un pequeño número de estudios de casos altamente subjetivos (es decir, descriptivos y analizados por el propio Freud) [...] su influencia ha excedido cualquier significado (generalizable) que ellos pueden tener" (p.16). La validez interna se puede obtener a través de la explicación de las relaciones; la externa por un modelo explicativo (generalización analítica) que puede ser aplicable a otros casos, y la fiabilidad utilizando un protocolo pasible de replicación por otros investigadores (Stake, 2006; Voss, Tsiriktsis y Frohlich, 2002; Yin, 2010). Sobre la selección probabilística y los tamaños muestrales, estos pueden dificultar la comprensión e interpretación del fenómeno estudiado, favoreciendo posibles sesgos, tal como la encuesta por cuestionarios condicionada a información verbal y preguntas cerradas (Cepeda, 2006; Yin, 2010), dónde se puede inferir que todos los abordajes científicos, métodos y técnicas presentan sus contribuciones, valor, ventajas, desventajas y sus limitaciones.

En tal perspectiva, según De Haan (2019) podemos sugerir que una investigación cuantitativa sobre la sostenibilidad de los cambios, por ejemplo, puede medir y presentar un determinado valor (escala) sobre la sostenibilidad percibida, pero no puede declarar cómo se alcanzó la sostenibilidad, qué factores pueden haber intercedido, cómo el resultado contribuye a que el coach estimule cambios con mayor probabilidad de volverse sostenible, aumentando la efectividad del proceso de coaching. En consecuencia, esta investigación trata el fenómeno empresarial, pero no tiene como objetivo cuantificar, evaluar, correlacionar, medir la frecuencia de las particularidades de los eventos examinados, producir generalizaciones estadísticas y relaciones lineales de causa y efecto, como en los estudios cuantitativos (Creswell, 2014; Yin, 2010). Como señala Minayo (2008), es necesario analizar y comprender, a fondo, las actitudes, expectativas, motivaciones y comportamientos desde el punto de vista de los participantes, fenómenos que son difíciles de medir o de traducir en términos de variables y tratamientos estadísticos.

Otro aspecto que es necesario tener en cuenta en la investigación cualitativa es la interdependencia entre el investigador y el fenómeno, pues en el ambiente natural se encuentra la fuente directa de datos y el investigador tiende a actuar, de modo inductivo, como el principal instrumento para las interpretaciones, centrándose en el proceso (Flick,

2009). No obstante, el investigador debe mantener una posición analítica de observador externo para comprender e interpretar los significados de las informaciones, actitudes, experiencias, percepciones y obtener datos descriptivos y explicativos de cómo el objeto de estudio se manifiesta en las actividades, en los procedimientos y en las interacciones diarias de los individuos (Flick, 2009).

Finalmente, esta investigación deberá ser de carácter aplicado, descriptivo e interpretativo, pues pretende analizar la realidad del fenómeno (sostenibilidad de cambios) con el objetivo de brindar los hallazgos a la práctica social, para mejorar las acciones vigentes y las estrategias o desarrollar nuevas (Stake, 2006). A continuación, presentamos la definición conceptual-teórica estructural que se utilizará en esta tesis.

#### 4.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL-TEÓRICA ESTRUCTURAL

Llevamos a cabo una revisión de la literatura que examinaba determinados factores que influyen en el cambio individual u organizacional y la sostenibilidad de los cambios alcanzados mediante el coaching. Asimismo, realizamos un análisis de contenido categórico y temático. Como resultado, construimos un modelo teórico para este estudio a partir de 14 predictores de sostenibilidad y 5 predictores de insostenibilidad (Tabla 6).

**Tabla 6:** *Predictores de la sostenibilidad e insostenibilidad del coaching*

<b>Predictores de sostenibilidad</b>	
Aprendizaje transformador	Alteración en su identidad, actitudes, capacidades, visión global, hábitos, proceso de reacción ante las experiencias (Hoggan, 2016; Mbokota et al., 2022; Mezirow, 1997; Sonesh et al., 2015), desea y cree en el cambio (Koroleva, 2016; Lawler, 2012).
Autorregulación	Habilidad de adaptarse a las situaciones para lograr las metas (Bickerich et al., 2018; Bozer et al., 2022; Taylor et al., 2019; Theeboom et al., 2014), involucrando componentes como autocontrol y autogestión para mantener el enfoque; autoobservación o autosupervisión para supervisar su conducta; autoevaluación para juzgar el propio desempeño y obtener aprendizajes clave (Brinkley y Le Roux, 2018; Taylor et al., 2019; Zimmerman, 2013); automotivación y fuerza interna para perseverar (Bozer et al., 2013), y el autoconocimiento que proporciona la capacidad introspectiva para reconocer las propias fortalezas y debilidades (Taylor et al., 2019; Stephan, 2018; Whitmore, 2012; 2020).
Autoconciencia	Habilidad para auto observarse y reconocer pensamientos, emociones, fortalezas, límites, necesidades, motivaciones y el impacto de las acciones y el aprendizaje en uno mismo, los demás y el entorno (Bozer et al., 2013; Koroleva, 2016; London, Sessa y Shelley, 2023).
Autoeficacia	Confianza en la capacidad de autogestión y ejecución de acciones para alcanzar los objetivos deseados (Audet y Couteret, 2012; Baron y Morin,

<b>Predictores de sostenibilidad</b>	
	2010; Bozer et al., 2013; Kotte et al., 2021).
Concienciación	Habilidad para percibir la realidad y comprender el impacto de las propias acciones (Bozer et al., 2013; Brinkley y Le Roux, 2018; DiGirolamo, 2022; Gegner, 1997; Koroleva, 2016; Whitmore, 2012; 2020).
Cambio de percepción	Alterar el significado de la realidad, influenciado por creencias y valores derivados de nuevas experiencias y aprendizajes (Dheer y Lenartowicz, 2019; DiGirolamo, 2022; Murphy y Dweck, 2016; Taylor et al., 2019).
Comunicación adecuada	Abordar situaciones e interactuar de manera receptiva, paciente y respetuosa (Beer, 2020; Boone et al., 2020; Erwin y Garman, 2010; Smollan, 2015).
Compromiso con el cambio	Esforzarse para alcanzar las metas, manteniendo el enfoque, la responsabilidad y la autodisciplina; y repetir nuevos comportamientos (Kerber y Buono, 2018; Koroleva, 2016; Lawler, 2012; Nanduri, 2018b; Taylor et al., 2019; Whitmore, 2012; 2020).
Mentalidad progresiva	Flexibilidad cognitiva (Dheer y Lenartowicz, 2019): evaluación continua de los progresos, actitudes y comportamientos con una mentalidad positiva (Canning y Found, 2015; Lawler, 2012; Murphy y Dweck, 2016).
Seguimiento/ supervisión	Seguimiento de la práctica o implementación de cambios y avances, y evaluación de acciones e impacto en resultados (Boone et al., 2020; Koroleva, 2016; Lawler, 2012; Stephan, 2018; Taylor et al., 2019).
Orientación a resultados	Centrarse en los objetivos (Bandura, 1977; Brinkley y Le Roux, 2018; Grant, 2014b; Kotte et al., 2021) y experimentar nuevas alternativas y comportamientos (Bozer et al., 2013; Nanduri, 2018b), y volver a aplicar los aprendizajes (Koroleva, 2016; Kotte et al., 2021; Lawler, 2012; Mezirow, 1997).
Percepción positiva	Notar los beneficios o efectos del cambio (Bayraktar y Jiménez, 2020; Beer, 2010; 2020), sentirse satisfecho (Nanduri, 2018b) y experimentar un sentimiento positivo (Smollan, 2015).
Nuevos cambios	Disposición para experimentar y explorar nuevos enfoques, estrategias, ideas, caminos o perspectivas para lograr cambios deseables (Boyatzis, 2008; Fleddermann et al., 2023; Koroleva, 2016).
Influencia contextual	Situaciones o presiones internas y externas existentes que afectan las relaciones y acciones (Bozer y Delegach, 2019; De Haan, Culpin y Curd, 2011; Erdös et al., 2020; Milner, Milner y McCarthy, 2020; Moly et al., 2022; Nieminen et al., 2018; Shoukry y Cox, 2018; Stephan, 2018; Visser, 2012) y la sostenibilidad del cambio (Lawler, 2012; Nanduri, 2018b).
<b>Predictores de insostenibilidad</b>	
Influencia contextual	Careciendo de apoyo o tiempo, experimentando presiones (resistencia) y sobrecarga de trabajo (De Haan, Culpin y Curd, 2011; Erdös et al., 2020; Gegner, 1997; Milner, Milner y McCarthy, 2020; Moly et al., 2022; Nanduri, 2018b; Nieminen et al., 2018; Shoukry y Cox, 2018; Stephan, 2018; Visser, 2012).
Mentalidad rígida	Exhibiendo rigidez hacia el cambio, inestabilidad, autoprotección (ego) y reacciones defensivas (De Vries, 2007; Murphy y Dweck, 2016; Outhwaite

<b>Predictores de sostenibilidad</b>	
	y Bettridge, 2009; Stephan, 2018; Taylor et al., 2019).
Comunicación débil	Dificultad para interactuar y reconocer o validar las respuestas y necesidades de los demás (Beer, 2020; Erwin y Garman, 2010; Fleddermann et al., 2023; Smollan, 2015; Taylor et al., 2019).
Compromiso débil	No realizar las acciones necesarias, no creer en el éxito del cambio y permanecer en estado de observación (Bayraktar y Jiménez, 2020; Beer, 2020; By 2020; Carter et al., 2017; Fleddermann et al., 2023; Kerber y Bueno, 2018).
Autoeficacia débil	Dudar de la propia capacidad y experimentar estados de sufrimiento o estrés (Bandura, 1977; Bayraktar y Jiménez, 2020; Brinkley y Le Roux, 2018; Rafferty y Restubog, 2017; Schermuly y Grabmann, 2016; Schermuly, 2018; Stephan, 2018).

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, presentamos la estrategia de investigación utilizada para el logro de los objetivos de esta investigación empírica.

#### 4.3.1 La estrategia de investigación: Estudio de caso múltiple

En esta investigación se utilizará el estudio de caso múltiple, una estrategia cualitativa que ofrece importantes contribuciones en ciencias de la gestión y áreas afines (Román Castillo y Smida, 2017; Stake, 2006; Villarreal y Landeta, 2010) y que se adecúa a nuestros objetivos de estudio. Este abordaje puede ayudar a integrar informaciones detalladas para generar conclusiones válidas y confiables (Guzmán Barquet y Alejo Machado, 2017; Román Castillo y Smida, 2017; Villarreal y Landeta, 2010). Asimismo, permite establecer conexiones entre los casos estudiados para analizar la manifestación de los predictores de sostenibilidad e insostenibilidad, así como de los factores influyentes, y realizar abstracciones que puedan servir de parámetro para la praxis y estudios de coaching (Yin, 2010). Más específicamente, el estudio multicaso se parece a un experimento múltiple, aunque carece de los procesos controlados típicos de laboratorios, ya que está sometido a muchas variables que no pueden ser controladas por el investigador (Cepeda, 2006; Gerring, 2004; Gibbert, Ruigrok y Wicki, 2008; Guzmán Barquet y Alejo Machado, 2017; Stake, 2006; Villarreal y Landeta, 2010; Yin, 2010).

Haciendo énfasis en la utilización del estudio de casos en las investigaciones relacionadas con el coaching, De Haan (2019) presenta el resultado de una revisión metódica y rigurosa, acerca de los estudios cualitativos sobre el coaching laboral y ejecutivo en los últimos 25 años. Como parte del estudio global, seleccionó y analizó 26 artículos que habían

utilizado estudios de caso, siendo 9 de casos múltiples. De estos, en tres estudios los autores utilizan casos de sus propios contratos (clientes), como fuente de datos: Huggler (2007), 6 coachees; Levenson (2009), 12 de sus casos exitosos, y Ben-Hador (2016), 8 organizaciones y 23 participantes. En otros estudios, el promedio de casos oscila entre 4 y 7 (Anderson, 2002; Foster y Lendl, 1996; Gray, Burks y Kogan, 2014; Hurd, 2009). Estos estudios, según De Haan (2019, p.233) "también acercan al investigador a la práctica del coaching en vivo", aunque tengan mayor importancia o prevelezcan los retrospectivos. Desde esta perspectiva, esta investigación se puede caracterizar como un estudio de investigador-practicante (Costley, Elliot y Gibbs, 2010), dado que examina a los participantes (clientes) de una relación de coaching profesional. A continuación, se presentan los criterios utilizados para seleccionar la muestra empleada para analizar si se logró la sostenibilidad de los cambios.

#### 4.3.2 Justificación de la selección de casos: Muestreo teórico

La investigación cualitativa tiende a enfocarse en pequeñas muestras elegidas de forma intencional (Gerring, 2017). Una selección apropiada y suficiente debe basarse en un muestreo teórico y su objetivo, escogiendo los casos que ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje y que permitan una generalización analítica de los resultados (Stake, 2006). Igualmente, las elecciones del investigador deben considerar el contexto (convivencia, acceso, utilidad), o aislar las condiciones suficientes y necesarias para explicar y predecir el fenómeno estudiado (Voss, Tsikriktsis y Frohlich, 2002; Yin, 2010). De esta manera, los casos de esta investigación fueron seleccionados de forma no probabilística, intencional y por conveniencia.

En la actualidad, todavía no existe un consenso sobre las reglas para establecer un número mínimo de casos en las muestras no probabilísticas (Patton, 2002). Por ejemplo: Yin (2010) afirma que los beneficios analíticos de 2 o más casos pueden ser sustanciales y concluyentes; Stake (2006) señala que el número ideal de casos estudiados de manera intencional oscila entre 4 y 10, y Creswell (2014) de 4 a 5, dependiendo de su relevancia, diversidad de contexto y complejidad. Además, el tamaño de la muestra en una investigación cualitativa puede variar según el tipo de abordaje utilizado. Por ejemplo, en la narrativa puede ser de uno o dos individuos; en la fenomenológica de tres a diez, y en la teoría fundamentada de veinte a treinta (Creswell, 2014). Según Eisenhardt (1989) y Guest, Bunce y Johnson (2006), en cuanto a técnica de la saturación de la teoría, de 6 a 10 casos es suficiente, pues la saturación tiende a presentarse a partir de la 6.<sup>a</sup> entrevista, y después se obtiene esencialmente la misma información en el proceso de recogida de datos, sin más contribuciones significativas o aclaraciones para los análisis de datos y conclusiones del

estudio. Ya Atran, Medin y Ross (2005) postulan un mínimo de 10 entrevistados, mientras que Fusch y Ness (2015) recalcan la importancia del equilibrio entre la cantidad y la calidad de los datos recopilados para evitar la redundancia de información.

En comparación, Dey (1999) considera que el concepto de saturación es inapropiado, argumentando que tanto a priori como para la finalización de un trabajo no existe un punto de corte, porque un investigador experimentado siempre puede profundizar su reflexión. Morse et al. (2002) señalan que no existe una herramienta que defina de manera previa el punto de saturación, ni el número de observaciones requeridas, ya que el tamaño o número de observaciones de la selección intencional responde a criterios *ex – post*, y solo es posible estimar el punto en que las informaciones saturan independientemente de la técnica de recolección, siendo de 6 a 10. Además, el investigador cualitativo no se centra en el concepto de saturación en mente, sino en la profundización, integralidad y diversidad en el proceso de comprensión, buscando respaldar su investigación a la luz de las teorías y hacerla defendible, aunque tenga que justificar el tamaño y los criterios de la muestra (Mason, 2010).

En la investigación de esta tesis se focaliza en los atributos de reproducibilidad del proceso de investigación y de transferibilidad de sus resultados (Miles y Huberman, 2003; Stake, 2006), en relación con el tamaño de la muestra y las réplicas literales o teóricas. La reproducibilidad requiere que se brinden los detalles del proceso de investigación realizado para situar a los lectores, de modo que, si hay interés, puedan diseñar investigaciones similares, mientras que la transferibilidad se refiere a la intención de elaborar proposiciones teóricas en condiciones potenciales de transferencia a otros casos, en los límites del estudio original.

En el coaching, a su vez, una muestra de 1 a 10 casos es suficiente para una investigación cualitativa de calidad y permite contribuciones relevantes en la teoría y la práctica, como un estudio de Kauffman y Hodgetts (2016) basado en un único caso y sesión de coaching (De Haan, 2019). En cuanto a investigaciones cualitativas sobre la sostenibilidad de cambios a través de alguna modalidad de coaching, verificamos en Lawler (2012), 14 participantes; Cook (2016), 3; Koroleva (2016), 12, y, posteriormente, Nanduri (2018b), 7 ex coachees. En consecuencia, dado el escenario analizado, el coste, el largo tiempo emprendido y la complejidad de un estudio multicaso, así como la amplitud y profundidad de nuestra investigación, concluimos que 10 casos son suficientemente representativos para nuestros objetivos y preguntas.

#### 4.4 SELECCIÓN DE CASOS

Los participantes de este estudio fueron seleccionados de forma intencional y no probabilística, basándose en los siguientes criterios: (1) ser socio director de una empresa de servicios, con más de 10 años y en proceso de cambio; y (2) tener actualmente entre 6 y 12 meses o 13 y 24 meses después del coaching, lo que se considera un indicador adecuado y realista (Lally et al., 2010; Stephan, 2018). Se obtuvo el consentimiento de los participantes individualmente, mediante un acuerdo de confidencialidad. La Tabla 7 resume la información básica correspondiente a los 10 estudios de caso.

**Tabla 7:** Información relativa a los casos estudiados

Casos estudiados	Número/ socios gerentes	Años de la empresa	Puesto de socio director	Meses después del coaching
E1	4	21	Operativo	06
E2	3	12	General	07
E3	3	19	General	08
E4	4	21	Operativo	09
E5	7	12	Finanzas	09
E6	3	10	Operativo	14
E7	3	20	Recursos Humanos	15
E8	3	20	General	16
E9	3	18	Marketing	16
E10	3	10	General (Jurídico)	24

Fuente: Elaboración propia

Destacamos que este estudio integra los roles de investigador y experto en la materia, al igual que en otros estudios como los citados en el realizado por De Haan (2019). Este doble rol se estableció debido a la experiencia y experiencia del investigador en el campo del coaching y la disponibilidad de datos para la investigación, con el objetivo de facilitar una comprensión profunda de las experiencias de los participantes. Es importante destacar que se tomaron medidas rigurosas para mitigar posibles conflictos de interés o sesgos, incluida la validación externa. Las interacciones se adherieron a las pautas éticas para garantizar la confidencialidad y el anonimato de los participantes. La identidad de las empresas y participantes fue preservada, utilizando un código alfanumérico (E1, E2..., E10).

Los 10 casos seleccionados para nuestra investigación tenían más de 10 años en el mercado y eran de Paraná (Brasil), de variados tamaños empresariales y áreas de negocios (Servicios Informáticos: Ingeniería de Redes; Software House; Software House y Comercio; Consultoría Jurídica y Seguros; Centro de Estética, Belleza y Productos; Comercio). Todos los entrevistados eran socios directores, ocupaban puestos en diferentes departamentos de la empresa y habían optado por el coaching por iniciativa y medios propios. El número de sesiones de coaching había variado entre seis y ocho, con un promedio de diez a catorce

horas individuales, y espaciadas entre veinte y treinta días, aproximadamente durante seis meses. Seleccionamos los casos que tenían un intervalo entre 6 y 24 meses después del proceso de coaching, sin la intervención del coach, y siguiendo los estudios de sostenibilidad.

Cada caso seleccionado se definió como una unidad de análisis, insertado en la investigación total, con el objetivo de predecir resultados similares (réplica literal) y contrastantes (réplica teórica). A continuación, explicamos el procedimiento para la recopilación de datos.

#### 4.5 RECOPIACIÓN DE DATOS: ENTREVISTAS

Para la recolección de los datos primarios sobre los casos aplicamos la técnica de la entrevista semiestructurada, ya que es compatible con el análisis de contenido categorial o temático (Bardin, 2016); permite la adaptación del guion de la entrevista (Flick, 2009); captura el contexto actual de los cambios alcanzados, y explora la perspectiva del participante con profundidad (Roesch, 2006). Según Fontana y Frey (1994), la entrevista es “una de las formas más comunes y poderosas de intentar comprender otros seres humanos” (p. 361), debido a que es flexible y estimula al entrevistado a reflexionar con más libertad y espontaneidad, semejante a una conversación de coaching orientada por un abordaje humanista (no directiva), posibilitando captar realidades múltiples, lo cual ocasiona una visión más amplia y detallada de cada caso.

Teniendo en cuenta las premisas anteriores y el objetivo de investigar la sostenibilidad de los cambios alcanzados en el contexto actual, caso a caso, y qué factores pueden intervenir, desarrollamos un guion de entrevista semiestructurada (Apéndice 3: Guion de entrevista). Este guion se elaboró a partir de categorías previas de investigación, derivadas de cinco pasos:

- (1) En la literatura sobre el cambio en las organizaciones, identificamos los aspectos relevantes acerca de cambios individuales y organizacionales.
- (2) En la literatura del coaching, identificamos los principales cambios (o beneficios) logrados en el ambiente organizacional.
- (3) En los documentos disponibles para estudio (de la investigadora y coach) con informaciones sobre la sesión de conclusión del coaching ejecutivo, seleccionamos los cambios logrados por 30 empresarios directivos.
- (4) Con la ayuda del programa Excel, utilizando los criterios de presencia y frecuencia, seleccionamos aquellos documentos con el mayor número de cambios comunes.
- (5) Los cambios seleccionados fueron ordenados en cuatro ejes temáticos de cambios

(interacción, procesos, negocio y experiencia) y 23 subsecciones (categorías previas) y algunos aspectos que permiten identificar las evidencias de sostenibilidad (Tabla 8).

**Tabla 8: Ejes temáticos, subsecciones y evidencias de sostenibilidad**

<b>Eje temático: Interacción</b>	
<b>1. Autodesarrollo</b>	Autoconciencia; autonomía; aprendizaje continuo; análisis del propio rendimiento; acciones para el desarrollo personal o profesional.
<b>2. Diálogo</b>	Escucha; respeto; empatía; valoración del otro; interés en comprender; interés en compartir percepciones; disponibilidad; relación interpersonal.
<b>3. Conflictos</b>	Relación interpersonal; facilitación o receptividad al cambio, diálogo, acuerdos, puntos de vista distintos, interacción o críticas; imparcialidad; escucha; respeto; resiliencia; empatía; opiniones basadas en fatos, datos, respaldo técnico o teórico.
<b>4. Delegación</b>	Descentralización del poder; relación interpersonal; distribución y monitoreo de las tareas; optimización del tiempo; mayor autonomía a las personas o equipos; información de las decisiones; comunicación clara los resultados esperados; distribución adecuada de las tareas; demostración de confianza.
<b>5. Flexibilidad</b>	Relación interpersonal: apoyo, colaboración; escucha; empatía, respeto; adaptación de su estilo de liderazgo; autocontrol; motivación de otros; receptividad al cambio, diálogo, discusión, interacción o críticas y resiliencia.
<b>Eje temático: Procesos</b>	
<b>1. Reuniones</b>	Relación interpersonal; facilitación o receptividad al cambio, diálogo, discusión, interacción o críticas; empatía, escucha; respeto; gestión (planificación; tiempo; frecuencia); colaboración; reconocimiento de las contribuciones; autocontrol.
<b>2. Feedback</b>	Autoconciencia; autoeficacia; autocontrol; relación interpersonal; refuerzo positivo o reconocimiento; valoración de personas o equipos; empatía; dar y recibir críticas; orientación a cambios o reconocimiento de ellos.
<b>3. Decisiones</b>	Priorización; relación interpersonal; análisis de escenarios, ventajas y riesgos; demuestra seguridad ante las opciones; colaboración; convenios; responsabilidad o <i>locus</i> de control interno a cerca de las decisiones; actuar de forma coherente.
<b>4. Activación de procesos</b>	Procedimientos de mejoras constantes para asegurar la calidad de los servicios.
<b>5. Gestión de los procesos</b>	Monitoreo de los resultados: identificación de errores y aciertos; indicadores; optimización de los recursos (humanos, financieros o materiales); productividad.
<b>6. Expansión - innovación</b>	Nuevos cambios: productos, servicios, procesos o tecnologías.
<b>7. Visión sistémica</b>	Visión macro/estratégica; análisis global; percepción de las interrelaciones; mejor manejo con el cambio; identificar la raíz de los problemas o factores que afectan el tema en cuestión; autoanálisis y análisis de cada persona del equipo.

<b>Eje temático: Negocio</b>	
<b>1. Metas</b>	Planificación y eficiencia: actuación de acuerdo con el enfoque; cumplimiento de plazos; logro de objetivos; visión sistémica.
<b>2. Coste</b>	Reducción de desperdicios.
<b>3. Ganancias</b>	Margen de ganancia bruta del negocio y neta: anual o semestral; efectos de las estrategias de la empresa: resultados esperados versus resultados logrados (productividad).
<b>4. Expansión: incremento</b>	Aumento de ventas, nuevos clientes, productos, servicios, convenios o inversiones y n.º empleados.
<b>Eje temático: Experiencia</b>	
<b>1. Expectativas</b>	Objetivos o intención y percepción de resultados.
<b>2. Recomendación</b>	Confianza; valor percibido (utilidad).
<b>3. Beneficios</b>	Percepción de resultados.
<b>4. Coach</b>	Relación (apoyo, feedback, enfoque, confidencialidad, entre otros); contribuciones.
<b>5. Facilitadores</b>	Apoyo, recursos o nuevos cambios.
<b>6. Dificultadores</b>	Falta de apoyo, recursos o nuevos cambios.
<b>7. Otras consideraciones</b>	Aspectos diversos (libre).

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, esta estructura se ha utilizado para la elaboración de las preguntas del guion, la conducción de las entrevistas y, posteriormente, será utilizado el análisis de resultados, permitiendo identificar evidencias de la presencia o de la ausencia de los cambios logrados, caso a caso, así como identificar los predictores de la sostenibilidad e insostenibilidad del coaching (Tabla 1).

#### 4.5.1 El pretest

Para la aplicación del pretest seleccionamos 2 unidades de análisis adicionales a las 10 inicialmente elegidas, con el objetivo de verificar la eficacia de las preguntas, realizar los ajustes necesarios, garantizar un buen desarrollo del proceso investigativo, y asegurar la validez del guion antes de llevar a cabo las 10 entrevistas de investigación (Langley y Royer, 2006). A partir del pretest realizado se procedió con las modificaciones, quedando el guion oficial con un conjunto de 11 preguntas mixtas, estructurado en cinco grupos:

Primero grupo, para iniciar la entrevista utilizamos dos datos organizacionales para ingresar al mundo real del entrevistado y, al mismo tiempo, comprobar si hubo alteraciones. Esta introducción se adapta a cada caso.

Segundo grupo, las preguntas 2 y 3 se centraron en categorías referentes al desarrollo del liderazgo (interacción). La pregunta 3 examina la situación actual de los cambios realizados y la 4, si el entrevistado persiste en busca de nuevas mejoras. La solicitud de ejemplos permite captar los datos subjetivos y objetivos para contrastarlos con las respuestas de la pregunta 6, lo que permite una comprensión más precisa.

Tercero grupo, la pregunta 4 examina el contexto actual de los cambios organizacionales (procesos y negocios) y utiliza los mismos criterios que la cuestión 3.

Cuarto grupo, en las preguntas 5 y 6, intentamos identificar si, en su opinión, el entrevistado tuvo en cuenta algún factor que pudiera haber intervenido de forma favorable o desfavorable en la sostenibilidad de los cambios logrados. Asimismo, determinar a qué lo atribuye (locus de control interno o externo).

Quinto grupo, en las preguntas 7 a 11 buscamos determinar el nivel de satisfacción del entrevistado, tras un período de 6 a 24 meses. De este modo, la pregunta 7 comprueba si el entrevistado atribuye alguna contribución al coach; la 8, si atribuye al coaching ejecutivo el logro de algún beneficio; las preguntas 9 y 10 examinan si hubo cambios en el nivel de satisfacción, y la 11, si existen otras informaciones que el entrevistado considere importante compartir. Las respuestas a estas cuestiones pueden compararse con las demás, para una comprensión más precisa.

Las entrevistas se realizaron individualmente y de forma presencial (cara a cara), en la empresa de cada participante, conforme a su disponibilidad de fechas y horarios, facilitando el acceso a informaciones objetivas (resultados del negocio) y obtención de testimonios auténticos y consistentes, con una duración aproximada de 90 minutos. Con el fin de optimizar el tiempo, evitar la inhibición y las distorsiones, todos los participantes fueron previamente orientados por teléfono o Skype, así como se establecieron los acuerdos relativos a la confidencialidad, la grabación, las fechas y el ambiente de las entrevistas.

Además, la investigadora, consciente de su responsabilidad y papel como entrevistadora, mantuvo su escucha activa durante el desarrollo de la entrevista, con una presencia neutra, sin discordar o emitir opiniones, centrada en el aquí y ahora, buscando establecer una relación empática para asegurar la comprensión del contexto, percepción del entrevistado y contenido de las informaciones. En este sentido, según Selltiz, Wrightsman y Cook (1987), el entrevistador debe crear un escenario para estimular respuestas fieles y válidas. Sin embargo, como los entrevistados fueron coachees de la investigadora, ha prevalecido un clima de confianza y naturalidad, lo cual ha facilitado la identificación de elementos cruciales para un proceso de recopilación de información fiable.

Las entrevistas fueron grabadas íntegramente, con el consentimiento individual,

transcritas al día siguiente y presentadas a los participantes para confirmar su autenticidad. A pesar de los acuerdos preliminares establecidos a través de Skype y el permiso para grabar, antes de iniciar la entrevista se rescató brevemente el objetivo, la opción de grabar o no, y el acuerdo verbal de confidencialidad. Debemos indicar que hubo algunos imprevistos y que estos fueron utilizados para mejorar la calidad del proceso de recolección de datos. En los casos en que el tiempo programado para la entrevista no fue suficiente, los participantes remitieron informaciones por e-mail o hicieron una presentación complementaria por Skype, variando de 15 a 30 minutos. El Apéndice A contiene una sinopsis del guion de la entrevista semiestructurada.

#### 4.6 ANÁLISIS DE DATOS CATEGORIALES Y TEMÁTICOS

El tratamiento de los datos recopilados de las entrevistas fue analizado con el auxilio del software de análisis cualitativo Nvivo (versión 12), y la técnica de análisis de contenido, por categoría temática o categorial de Bardin (2016). El análisis de contenido como técnica de análisis de datos, según Flick (2009, p.291) “es uno de los procedimientos clásicos para analizar el material textual”, debido a que consiste en técnicas de análisis y procedimientos flexibles, precisos, objetivos y sistemáticos para describir, hacer inferencias y contrastar el análisis e interpretación de datos con las cuestiones investigadas y los hallazgos (Bardin, 2016; Yin, 2010).

De esta manera, los principales pasos de los procedimientos fueron los siguientes: (1) seleccionar y obtener recortes textuales; (2) realizar la codificación abierta y clasificar los recortes con base en el marco teórico, secciones temáticas y subsecciones previamente definidas, y (3) realizar un estudio en profundidad para facilitar una interpretación inferencial que transforme datos brutos en informaciones válidas y consistentes (Bardin, 2016).

Además, para garantizar el rigor y la calidad de las observaciones y extraer conclusiones válidas, seleccionamos el criterio de validez de Cho y Trent (2006), el cual busca la verdad a través de una estructura conceptual-analítica, técnica, rigurosa y lógica para cruzar y contrastar las informaciones. Para la fiabilidad, nos apoyamos en el criterio de la reflexividad de Barge y Oliver (2003) y Guillemin y Gillam (2004), definiendo la reflexión como un proceso activo, crítico, ético y continuo de examen de las acciones. Una especie de marcha pre y post del proceso investigativo que requiere una constante autorreflexión de los investigadores para evitar sesgos interpretativos y mantener el total respeto a los participantes del estudio, al tratamiento de los datos y los resultados presentados (Creswell, 2014; Yin, 2010). Para finalizar, y con el objetivo de esclarecer o reducir los posibles prejuicios que la investigadora podría aportar al estudio, se empleó la validación externa (investigador

y psicóloga) de los resultados (Creswell, 2014; Stake, 2006).

A continuación, se presentan los resultados de los 10 casos estudiados.

## **CAPÍTULO 5. RESULTADOS**

---

## INTRODUCCIÓN

En este capítulo presentamos los resultados de los análisis de los datos obtenidos en nuestra investigación, con la utilización del *software Nvivo* (versión 14). Para exponer los resultados y los análisis, se utiliza los mapas jerárquicos, puesto que permiten visualizar los datos más significativos sobre lo que piensan los entrevistados, de forma simple y comprensible, a través de la frecuencia de las codificaciones y la distribución de códigos en comparación con el número total de referencias de codificación. De esa forma, el tamaño y la intensidad cromática de los campos de esos mapas son proporcionales al número de referencias de codificación. Además, igualmente utilizamos las tablas con evidencias extraídas de los ejemplos concretos de la praxis de los entrevistados.

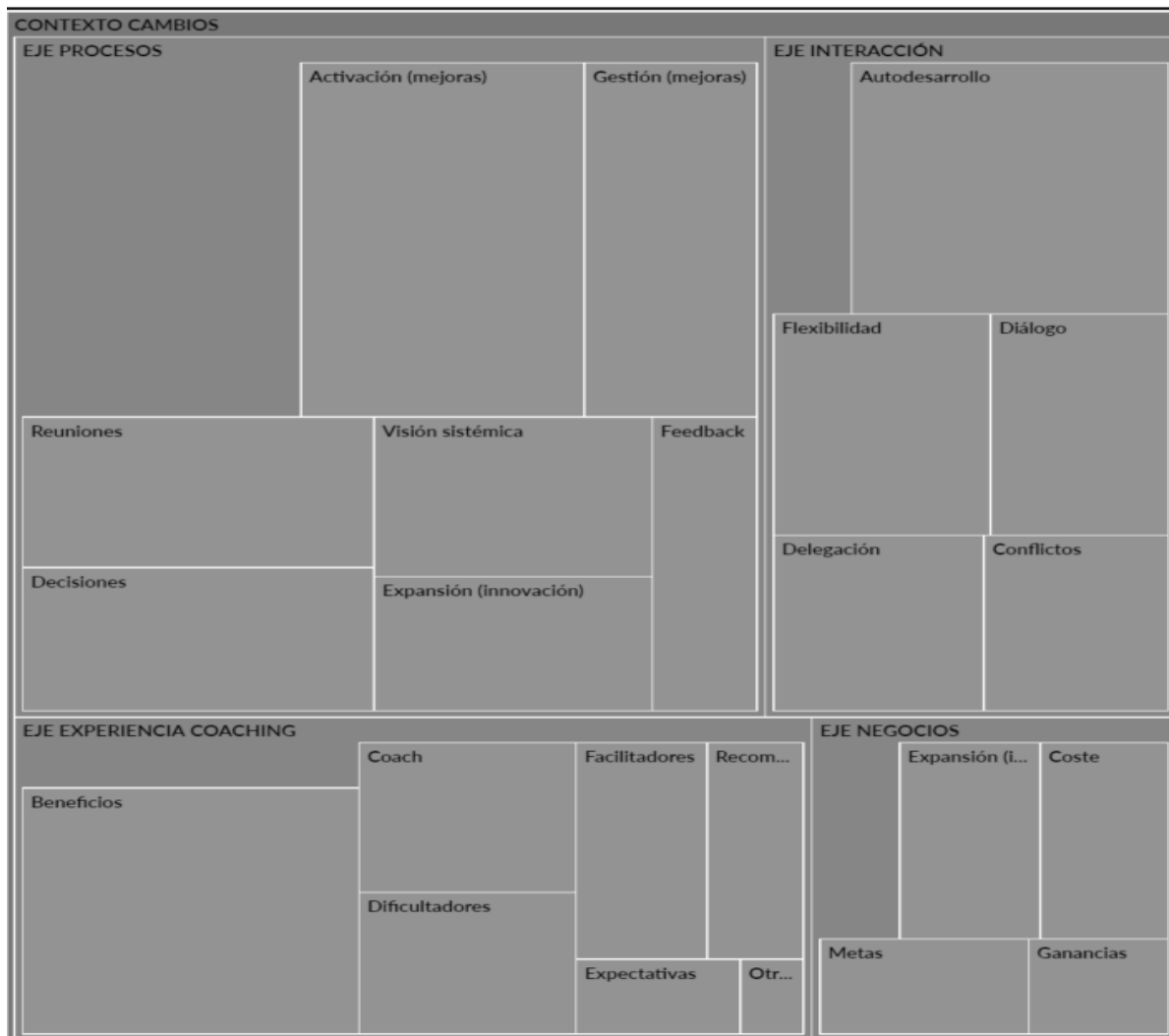
La interpretación de los resultados se divide en tres bloques que se ajustan a las preguntas de investigación: (1) resultados de la experiencia de coaching; (2) predictores de la sostenibilidad de cambios; y (3) predictores de la insostenibilidad de cambios.

### 5.1 BLOQUE 1: RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA DE COACHING

Este bloque se refiere al estado actual de los cambios alcanzados, a través del coaching ejecutivo, por los socios directores de las 10 empresas estudiadas, en la fecha de la entrevista. Aborda las 23 subsecciones relacionadas con los cuatro ejes temáticos: (1) interacción (autodesarrollo, diálogo, conflictos, delegación y flexibilidad); (2) procesos (reuniones, feedback, decisiones, activación de procesos, gestión de los procesos, expansión - innovación y visión sistémica); (3) negocios (metas, coste, ganancias y expansión - incremento); y (4) experiencia del coaching (expectativas, recomendación, beneficios, coach, facilitadores, dificultadores y otras consideraciones). Los resultados presentaron 1245 referencias codificadas de sostenibilidad de cambios que nos ayudan a responder la primera pregunta de investigación: ¿Cómo los empresarios directivos evalúan los resultados de la experiencia de coaching, de 6 meses a 24 meses después de concluido?

A continuación, se presenta el mapa jerárquico de los cuatro ejes temáticos relativos a las 23 subsecciones de investigación (Figura 7).

**Figura 7:** Mapa jerárquico (Nvivo) de los cuatro ejes temáticos



Este mapa revela que los ejes procesos (543) e interacción (314) presentan el mayor número de referencias sobre la percepción de los entrevistados. El eje procesos (543) comparado al eje experiencia (257) presenta igual número de subsecciones (7), pero en procesos aparece mayor número de referencias (286).

A continuación, se presenta una tabla (Tabla 9) con los cuatro ejes, las 23 subsecciones y sus respectivas referencias codificadas, de mayor a menor frecuencia.

**Tabla 9:** Ejes temáticos, subsecciones y referencias de codificación (Nvivo)

Interacción	Frecuencia (314)
1. Autodesarrollo	106
2. Flexibilidad	64
3. Diálogo	52

4. Delegación	49
5. Conflictos	43
<b>Procesos</b>	<b>Frecuencia (543)</b>
1.Activación (mejoras)	131
2.Gestión (mejoras)	87
3. Reuniones	78
4. Decisiones	71
5. Visión sistémica	63
6. Expansión - innovación	59
7. Feedback	54
<b>Negocio</b>	<b>Frecuencia (131)</b>
1.Expansión: incremento	48
2. Coste	36
3. Metas	28
4. Ganancias	19
<b>Experiencia</b>	<b>Frecuencia (257)</b>
1. Beneficios	92
2. Dificultadores	42
3. Facilitadores	39
4. Coach	35
5. Recomendación	25
6. Expectativas	17
7. Otras consideraciones	7

A continuación, se presenta una secuencia de tablas codificadas en los cuatro ejes temáticos: interacción (Tabla 10 a Tabla 14), procesos (Tabla 15 a Tabla 21), negocio (Tabla 22 a Tabla 25) y experiencia del coaching (Tabla 26 a Tabla 32) y sus 23 subsecciones, considerando una evidencia de cada caso estudiado (E1 - E10), a partir de ejemplos concretos de la praxis de los entrevistados.

**Tabla 10: Eje interacción y subsección autodesarrollo – (Nvivo)**

E1	<i>Cursos de liderazgo y conferencias. Desperté a viejos clásicos (el Arte de la Guerra; el Príncipe). Empecé el libro “Hábitos anti-Procrastinación”. Estoy leyendo el Mercadeo 3.0 [...] ¿Lo ha visto? [...]. Tenía resistencia a cambios, por el simple hecho de ser cambio. ¿Para qué cambiar? ¿Para tener más trabajo?</i>
E2	<i>Curso de liderazgo, gestión de calidad, varias conferencias..., muchas cosas de corta duración. [...] Estoy más conectado en todo. Con la participación en concursos de las MYPEs también pudo aprender mucho</i>
E3	<i>Invertí en la relación empresarial [...] viaje técnico para ‘x’ (exterior) [...] todo acerca de mi cambio y forma de ver las cosas [...] conferencias, curso de liderazgo y gestión, talleres online</i>
E4	<i>Más online [...] conferencias y cosas del género [...] liderazgo, Empretec, y ahora el storytelling [...] asisto a través de las entidades</i>
E5	<i>Conferencias de liderazgo [...] de empresas startups. [...] aprendí que consigo organizar las agendas [...] pensar en el modelo de negocio. Comencé a ver muchas cosas que antes no las veía</i>
E6	<i>Estoy mejor tanto en el área de ventas como en el área comportamental. [...] he estudiado más sobre ventas, marketing, liderazgo y gestión [...] hizo una formación en coaching [...] y tengo participado de otros diversos eventos, conferencias y talleres</i>
E7	<i>He participado principalmente en eventos de gestión y liderazgo; [...] en actividades de desarrollo personal y espiritual volcado a cualidad de vida</i>
E8	<i>Conferencias tipo HSM [...] los feedbacks han ayudado mucho; cursos de liderazgo, encuentros empresariales</i>
E9	<i>Asistiendo a más eventos, inauguraciones [...]. Trato de llevar todo mi grupo. Quiero convencerlos de la importancia de sacar la cara, no quedar apenas [...] enterrado en el trabajo</i>
E10	<i>Hice una especialización [...] la perfeccioné con un curso de PCP [...]. Leí varios libros</i>

**Tabla 11: Eje interacción y subsección diálogo – (Nvivo)**

E1	<i>Nuestras charlas están mejores. Con los socios podría ser más franco, más abierto, más honesto y con menos miedo de lastimar; con los clientes está mucho mejor, incluso estoy viajando para oír a los clientes [...] y me quedé bastante feliz. Mas hay un paradojo porque no me gusto hacerlo, pero me encantó la experiencia</i>
E2	<i>¡Mi Dios!, ahora existe diálogo. Antes cada uno defendía su punto de vista y vencía quién hablaba más [...]. Intento ser más comunicativo, explicar más las cosas y ser más transparente. Antes solía retener más las informaciones</i>
E3	<i>Mejóro mucho, muchísimo. Antes no había el diálogo, sino regaños, reclamaciones [...] peleas. Hoy no, hoy se practica con mucho más armonía y tranquilidad [...] he cambiado mucho [...]. Peleaba por una simple mirada</i>
E4	<i>Mejóro mucho [...] hicimos una dinámica de brainstorming, fue muy bueno, les agradó. Pero, en charlas individuales, noté un poco de resistencia y algo de miedo, [...] es eso que estoy alineando de a poco con cada uno</i>
E5	<i>Con los empleados y los clientes está mejor [...] estamos hablando más</i>
E6	<i>Mucho mejor... Los ejercicios de empatía y otras herramientas han madurado mucho en mi manera de actuar. [...] Intento llevar de forma más tranquila y soy bastante sincero. En otros tiempos, yo habría explotado de pronto por mucho menos</i>
E7	<i>La mayor evolución es la charla franca [...]; ellos traen los problemas y [...] se busca las posibles salidas. Disminuyó los tumultos [...]se ha comprometido más [...] estoy mejor en el</i>

	<i>trato con las personas</i>
E8	<i>Mucho mejor. La charla está más franca, más abierta. Hay menos justificativas. Disminuyo la historia de buscar el culpable. El enfoque hoy es, ¿cuál es el problema y cómo podemos resolverlo</i>
E9	<i>Hoy estoy siendo bastante objetiva con cada uno. Trato de hablar personalmente y con más frecuencia. [...] y trato de oír a todos. [...] Generalmente tengo buen retorno</i>
E10	<i>Mejor [...], yo era más acelerado, hoy soy más comedido, oigo un poco más y observo más. [...] mis hijos por Dios! he mejorado el 1000% e incluso la relación afectiva, trabajo, salud (ooh) es totalmente otro</i>

**Tabla 12:** Eje interacción y subsección conflictos – (Nvivo)

E1	<i>La relación en el trabajo continúa mejorando, en función de las acciones que estamos haciendo de pesquias, reuniones e intercambios de conocimientos</i>
E2	<i>Uno (socio) tenía problemas [...] pensaba apenas en lo del empleado. Logramos revertir la situación, involucrando más en lo estratégico. Hoy [...] lo he hecho platicar para entender el otro lado [...] y cuando posible encontrar un camino que satisfaga a todos</i>
E3	<i>Yo no sabía llamar la atención, sino gritar. Yo sabía ofender a las personas. No es que no haya discusión o debate incluso más acalorado, pero es de forma más humana; se busca caminos juntos y convergir los objetivos [...]. Yo tenía mucho del espíritu del ejército. Mis relaciones eran muy perjudicadas [...], hoy me siento mucho más leve y me ha ayudado en todo</i>
E4	<i>Creo que está bueno, incluso porque uno de los socios que también hizo coaching y aprendió a entender un poco mejor a las personas; [...] deja ellas participaren y también si busca más las causas de los problemas; no se hace más el trabajo de bomberos</i>
E5	<i>Mejor porque las cosas están cambiando. Me controlo para no quedarme enfadado, [...] estoy más tolerante, hablo más y escucho más. Una dificultad aún es que no hay respeto mutuo entre los socios</i>
E6	<i>El nivel de relación está mucho mejor con intercambio de ideas, pero hay que trabajar mucho más; la charla está mucho más fluida y tranquila [...]. Logro cobrar un poco más del grupo, sin sacrificio; los problemas se resuelven conjuntamente</i>
E7	<i>Estoy en una fase bien tranquila porque los equipos resuelven los problemas [...] saben lo que tienen que hacer; yo observo más [...] pregunto sobre opciones y les dejo resolver</i>
E8	<i>Mejor. Ellos saben que es necesario discutir antes e intentar una solución, caso no logran hacerlo, entonces me meto y discutimos juntos</i>
E9	<i>Mejor porque se está interactuando más. Creo que están logrando entender cuál es mi propuesta [...], pero quizás, esté siendo muy comprensiva. Algunas personas vienen con sus excusas [...]. Creo que falta posicionarme un poco más [...] exigir el cumplimiento de las reglas [...] más firme, pues hay poco compromiso</i>
E10	<i>Completamente otra persona. Actualmente, recibo feedback de los amigos que me dicen que me he tornado una persona accesible (risas); que hoy ya no me tienen miedo. Estoy más receptivo [...] creo que aprendí escuchar y discutir sin imponer</i>

**Tabla 13:** Eje interacción y subsección delegación – (Nvivo)

E1	<i>¿Delegación? Estoy disfrutando... Yo vivía sofocado. Cuando me cuestionó sobre eso pensé 'esta mujer está volviéndose loca'. ¿Delegar qué? ¿Delegar para quién? Como dueño, yo creía que todo debería estar bajo mis responsabilidades. Hoy ver al otro ejecutar me da muchas más condiciones de evaluar alternativas; [...] veo si es necesario ajustar la dirección y lo que es mejor, tengo tiempo y no necesito más tomar ansiolítico para dormir</i>
E2	<i>Estoy con una gestión mejor [...], consiguiendo producir más porque no estoy procrastinando tanto [...]. Me excluí de varios grupos y me ha quedado tiempo. Consigo hacer las cosas con</i>

	<i>más tranquilidad [...] he delegado algunas tareas más burocráticas que me molestan y, por ello, postergaba</i>
E3	<i>Antes [...] me quedaba trabajando hasta la una, dos o tres de la madrugada. Ahora tengo tiempo ocioso. Se sienta, discute el sistema a ser practicado, me acerco y acompaño. Ahora ya no meto la mano en la obra. [...] me queda tiempo para cuidar mis cosas, de mi fuente con peces. [...] puse varias orquídeas alrededor. Ha florecido una roja, hermosa [...] está un encanto</i>
E4	<i>Antes mi agenda estaba llena [...] yo era interrumpido. Me sentía bloqueado, ahora no. Contraté a una persona para auxiliar en el sector administrativo y en el financiero. Puse una persona más en el comercial [...] tengo una sensación de libertad, un regalo para mí</i>
E5	<i>Me he perfeccionado bastante. He asumido cosas para no perder cliente, en las situaciones más críticas y he delegado la operación</i>
E6	<i>Estoy haciendo [...] más lo gerencial y estratégico, y entiendo que necesito mejorar [...]. Ya he determinado que utilizaré menos el e-mail y más el feedback. Estoy cauteloso [...] coloco prioridad en el lugar del tiempo</i>
E7	<i>Logré dar mejor calidad de vida a mi familia también [...] para julio unas vacaciones y para diciembre otras más. [...] mi tarea es acompañar la ejecución y ayudar a cuidar del futuro</i>
E8	<i>Mucho más organizado, más listo. Son prioridades que se debe llevar a cabo y lo hace filtrando. [...] ahora he reservado el tiempo para la familia [...]. Me viene lo que no hay como resolver o lo que aún no logré delegar; los líderes tienen autonomía para resolver los problemas</i>
E9	<i>Yo delegué, especificué tales tipos de clientes, con tal profesional [...] y todo queda organizado [...] para que yo tenga más [...] más tiempo y horario para los clientes. Estoy consiguiendo equilibrarme y encontré una excelente respuesta</i>
E10	<i>Busqué trabajar en lo que agrega valor [...] y delegar la documentación. [...] ya consigo mi objetivo acerca de 75%, quizás alcanzo el 90%</i>

**Tabla 14:** Eje interacción y subsección flexibilidad – (Nvivo)

E1	<i>Ni me acuerdo de cómo estaba antes. Pero no me considero más tan rígido [...], en verdad era muy duro, pero en aquel tiempo, no lo admitía nunca, jamás [...]; escucho lo que la gente tiene a decir, intento aprovechar [...] a veces oriento o aconsejo</i>
E2	<i>No hago más el papel de padre, [...] tengo más tiempo ahora... acompaño las tareas, el proceso de ejecución [...], los líderes articulan los equipos para decidir cómo hacer</i>
E3	<i>Veo el gran cambio que tuve. Tengo mucha más flexibilidad, [...] paciencia, [...] comprensión. No hace falta gritar, no hace falta látigo, nada de ello es necesario. [...] fue bastante provechoso en este aspecto como un todo e incluso para la empresa. Tengo [...] más visión de que necesito dar oportunidad a los demás sin estar con el espíritu militar de cobranzas y gritos</i>
E4	<i>Interfiero menos [...]. Antes intentaba convencer más. Traía un sinfín de informaciones y mientras más intentaba cambiar la mentalidad de cada uno, peor quedaba. Ahora [...] les hago más preguntas [...] les ayudo a pensar y les cuestiono ¿Qué les parece? Y les dejo discutir hasta llegar a una solución [...] estoy algo coach también. Es bueno, libertador</i>
E5	<i>Todo me ha ayudado a cambiar la mentalidad y a dar el gran 'vuelco'. Antes yo llegaba y decía lo que debería ser 'mira, hay que ser así o asá', sin hacer ellos pensar. Cuestiono mis propias verdades [...] ¿cuál es el otro lado? [...]. Trato de no ser tan duro en mis posiciones. Ya busco comprender más [...] hoy decidimos muchas cosas juntos</i>
E6	<i>Estoy sintiéndome más tranquilo, a pesar de las excepciones que están apareciendo. [...] Antes explotaba e incendiaba. [...] tengo ejercitado la paciencia y reconociendo las capacidades de cada persona..., tengo observado más</i>

E7	<i>Eso lo entiendo como mi principal cambio. [...] tenía miedo o vergüenza de ejercitar el poder de líder. Estoy algo de camaleón. Es más, empoderado. Hoy si hay que ser más firme lo soy; pero también delego, oriento y doy más autonomía</i>
E8	<i>Tengo controlado mi ansiedad, o mi necesidad de control y dejado los líderes que decidan más [...]. Tengo hecho más preguntas..., en lugar de dirección u órdenes [...] tenemos buenas conversaciones y llegan buenas ideas en lugar de reclamaciones como antes</i>
E9	<i>Estoy estimulando más el compromiso, justamente para que sientan esa participación y no deseando asumir todo como línea de frente. [...] tengo explicado el porqué de las cosas y como ellas contribuyen para todos [...] en vez de explotar y hacer despidos como antes</i>
E10	<i>No sabía de varias cosas en el área contable; financiera; comercial; administración y gestión de personas [...]. La flexibilidad, veo como resiliencia [...] un nuevo proyecto conlleva un tiempo [...]. Hoy consigo ver [...] sin explotar o presionar y hasta orientar las personas</i>

**Tabla 15:** Eje procesos y subsección reuniones – (Nvivo)

E1	<i>Hoy se define la pauta y horarios con antelación. Técnicamente están mejores. Todavía tengo un cierto recelo de ser un poco grosero. Con los socios aún tomo un cierto cuidado [...]. Con los clientes, me comprometí [...] escuchar sus problemas; sentir sus dolores</i>
E2	<i>Más rápidas, productivas y más bien direccionadas. Las preparo antes y utilizo imágenes. Comienzo y llevo a cabo siempre positivo. La reunión para hablar de embrollo se ha olvidado [...]. Hago con que cada asunto se torne plan de acción [...]. La participación está positiva</i>
E3	<i>Mucho más agradable y ameno. Antes era para corregir problemas y peleas. Hoy no, ahora es mucho más armónico</i>
E4	<i>Hubo un nivel mayor de relación y de confianza [...]. La gente habla más abiertamente de algún problema o algún incómodo [...]. Aun así, hay fuertes conjeturas y a veces no se llega a un consenso (socios). Estamos haciendo reunión toda la semana</i>
E5	<i>Tienen una frecuencia mucho mayor [...] y están un poco mejor acerca de la relación. [...] soy capaz de controlarme [...] con los socios</i>
E6	<i>Mucho mejores, más direccionadas, más cortas, más clara, más orientadas, más productivas. Siempre doy apertura con: el tema de la reunión es... y el objetivo es... La intención es presentar que estamos saliendo de aquí y queremos llegar allá</i>
E7	<i>Están más productivas, objetivas y rápidas; la pauta es informada con antelación y cada uno puedo prepararse</i>
E8	<i>Mejores [...] todavía hay mucho que mejorar. Hoy respiro, ya me asomo, ya platico y ya diseño. [...] Ya me metí en la conciencia de que hacer el diseño hace parte del proceso</i>
E9	<i>Continúa igual [...]. La frecuencia (con todos los profesionales) es cero. Tengo bastante dificultad para encontrar el día y hora en que todos estén de acuerdo. [...] son muchas las excusas. Acabo por platicar con cada uno individualmente</i>
E10	<i>Más objetiva: es papel, bolígrafo, problema, discusión y resultado. Con el cliente [...] yo respiro, doy más tiempo al tiempo, escucho más [...] tengo una mayor aproximación, antes no</i>

**Tabla 16:** Eje procesos y subsección feedback – (Nvivo)

E1	<i>Ya logro elogiar a las personas [...]. Antes yo apenas decía vaya haciendo [...], pero cuando hacían alguna tontería o yo necesitaba algo, venia con dos piedras en las manos [...]. Exigía de ellos cosas que hasta hoy no lo sé cómo hacerlo. [...] ahora sé decir “qué guay, eso es interesante.</i>
E2	<i>Mejor que antes, pero aun este fallo. El reconocimiento financiero no lo hemos tocado. Les estoy llamando para charlas [...] para pedirles cómo andan las cosas, qué hay que mejorar,</i>

	<i>qué sintieron [...]. Cuando uno sabe de alguna dificultad, se discute cómo será solucionado [...]. Entonces les agradezco y les felicito por lo que hicieron</i>
E3	<i>Yo siento un cambio total. El tipo hacía algo y yo decía 'es su obligación y punto'. Ahora no, un 'felicitaciones, dale, muy bien'. Entonces he cambiado [...] para mejor. [...] estoy estudiando cómo hacer las recompensas además del feedback</i>
E4	<i>Eso ha sido más constante y es muy bueno ver cómo ello anima a la gente; es otro clima. [...] Suelo felicitar bastante [...] he felicitado [...] ha hecho un buen trabajo</i>
E5	<i>Hemos tratado de demostrar haciendo elogios y agradeciendo. Tenemos que hacer mucho más [...] especialmente el financiero [...]. En proceso de evolución [...] hicimos cosas pequeñas, pizza, cena para dos personas, gratificación por buenas ideas</i>
E6	<i>En el trabajo, es increíble, yo agradezco mis empleados [...]; he hecho feedback con frecuencia, no siento dificultad de valorarlos, todavía la parte de los pagos por desempeño..., preciso mejorar</i>
E7	<i>Tenemos una carpeta de elogios de todos los e-mails [...] los repasamos a los colaboradores [...]. Ellos son bonificados con derecho a elegir un día vacante. Los llamo de a uno [...] refuerzo los elogios. Algunos no contienen las lágrimas. La recíproca es igual, recibo elogios y me dan feedbacks [...] estamos en evolución</i>
E8	<i>[...] continúa igual. Yo hago feedback, pero ellos entienden como crítica [...]. Tengo dificultad para hablar. Soy de mostrar [...] ayudo con oportunidades de crecimiento en la empresa, pero [...] enaltecer con palabras, es difícil para me</i>
E9	<i>Elogio y también repaso, cuando alguien elogia [...]. Una manera de reconocer también es el marketing de cada profesional que es gratuito, las indicaciones, la estructura de la forma que solicita el profesional, un espacio esmerado</i>
E10	<i>Antes no existía eso; era la práctica del [...] egocentrismo [...]. Hoy los hago de varias formas, [...] respetando, participando y valorando. También he hecho reconocimientos en la familia y nuestra relación ha cambiado mucho, incluso las peleas han disminuido</i>

**Tabla 17:** Eje procesos y subsección decisiones – (Nvivo)

E1	<i>Hace unas dos semanas me exploté [...] Quiero tomar una decisión con el apoyo de ellos. [...] Aun así están aconteciendo cosas que estoy cediendo y a mí no me gustaría ceder. ¿Qué hago para mantenerme firme sin lastimar las personas?</i>
E2	<i>Decisiones de mi sector, yo las tomo. Decisiones estratégicas y de la empresa, suelo platicar con mis socios [...] algo más técnico, charlo con la persona del sector</i>
E3	<i>Mucho más compartidas, ya no estoy solo. Me siento con ellos [...] y me he equivocado menos. No quiero decir que no me haya equivocado, pero, tengo me he equivocado menos</i>
E4	<i>Antes era más por sentimiento, por impulso o por creencia. He aprendido a pesquisar más y poner la gente del grupo para hacerlo. [...] Antes de cualquier decisión se evalúa alternativas, riesgos y cómo superarlo. Aquel ejercicio del coaching se ha tornado una constante por aquí</i>
E5	<i>Más convergido [...]. Las decisiones actuales para llegar al futuro deben ser tomadas hoy. Es necesario que los socios se reúnan [...] ese problema tenemos de superar. [...] Por la primera vez estamos enfocados en la solución a partir de los socios; espero que la empresa sobreviva</i>
E6	<i>Estoy consiguiendo buscar subsidios con los socios y hoy tengo más nítido para dónde ir. La historia de Alicia para mí tiene mucho sentido 'cualquier camino es bueno para el que no sabe para dónde ir'. Hoy las decisiones están más direccionadas [...] y el cambio se ha llevado a cabo basado en números, no hay me parece que, no hay casi; es esto aquí</i>
E7	<i>Positivo, continúa e incluso con creces [...]. Ya estoy compartiendo desde el inicio</i>
E8	<i>Muchas veces [...] ya llega con la decisión tomada, y la acción es nada más que ejecutar.</i>

	<i>Claro que el equipo ayuda a decidir [...]. Siempre apagamos incendio; últimamente estamos trabajando en la prevención de los problemas; estoy más enfocado en eso</i>
E9	<i>Cuando hay una decisión yo busco aquel núcleo de profesionales de interés común; discuto con todos juntos, para evitar las habladurías. Procuro allegar más las personas [...] aprendí muy bien a no quedarme tan sola. Si siento que la mayoría votó en 'sí' [...] cambio mis ideas</i>
E10	<i>Era todo muy rápido: proseguir, avanzar, seguir adelante con agilidad ¿entiende? Eso generaba un estrese muy grande, pero hoy yo trato de equilibrar, analizando mejor, consultando otras personas, charlando con el cliente. Mejoró la percepción sobre lo que estaba sucediendo al alrededor, en la empresa y en la familia, y eso motivó a buscar opciones para resolver</i>

**Tabla 18:** Eje procesos y subsección activación (mejoras) – (Nvivo)

E1	<i>Adoptamos algunas estrategias “lean” para mejora continua [...] efecto de nuestras reuniones</i>
E2	<i>Estamos atentos con nuestro “Oceano Azul” (risas) creando y aportando valor al cliente</i>
E3	<i>Tenemos el control de los procesos de mejora con indicadores que muestran un mejor uso de nuestros recursos</i>
E4	<i>Nuestro enfoque permanece en la calidad [...] centrado en la implantación y entrenamiento de los clientes</i>
E5	<i>Ha reducido el número de reclamos de los clientes y la imagen de nuestra marca está quedando más conocida [...] tuvimos más 6 clientes con el cambio en el marketing</i>
E6	<i>Adoptamos el proceso de mejora continua [...] con indicadores para evaluar el desempeño [...], una agencia de marketing para realizar una nueva planificación del área comercial</i>
E7	<i>Logramos la certificación ISO 9001 [...] que atesta la calidad y permite se destacar</i>
E8	<i>Implantamos un nuevo sistema de gestión [...] del tiempo de la resolución de llamadas de los clientes y esto generó una base de conocimientos que ayudó a mejora de nuestros procesos</i>
E9	<i>Tengo invertido y también invitado a los demás a invertir en pequeños detalles que dejan el ambiente más confortable y bello; disponemos de una mesa con café, té y algunos bocadillos para los clientes</i>
E10	<i>Crecimos en los procesos [...] sea para una clase, un entrenamiento o una solución</i>

**Tabla 19:** Eje procesos y subsección gestión (mejoras) – (Nvivo)

E1	<i>“Tenemos un conjunto de indicadores para evaluar la satisfacción [...] como el número de quejas y reclamos”.</i>
E2	<i>“Estamos muy atentos y ponemos en marcha algunos controles para mejora continua para la satisfacción del cliente, como el grado de lealtad a la marca”.</i>
E3	<i>“Tenemos utilizado la mejora continua y uno de los puntos clave es la calidad percibida por los clientes, en especial, la calidad del producto y de nuestros servicios”.</i>
E4	<i>“Obtuvimos la certificación MPS.br [...] un sello de calidad muy deseado”.</i>
E5	<i>“Reducimos la necesidad de help desk [...] también iniciamos el proceso de certificación MPS.br”.</i>
E6	<i>“Cuando he aceptado, de verdad, que la causa del problema estaba en nuestro comportamiento y no en los funcionarios, he asumido la reestructuración de la empresa [...] hago el seguimiento de la ejecución e involucro los equipos para mejora continua”.</i>
E7	<i>“Yo y mis socios hemos conseguido dejar el parte de la operación [...] hacer el seguimiento</i>

	<i>en vez de la ejecución ha permitido percibir las cosas como alguien de fuera e intervenir más asertivamente”.</i>
E8	<i>“Evaluamos diariamente los procesos [...] para identificar los puntos fuertes y los puntos débiles”.</i>
E9	<i>“Mantenemos los protocolos de atendimento [...] ofertamos servicios casados para aprovechar mejor el potencial de consumo de cada cliente”.</i>
E10	<i>“Hoy el principal es el seguimiento del que ya hemos implantado; [...] y mejoras continuas”.</i>

**Tabla 20:** Eje procesos y subsección expansión - innovación – (Nvivo)

E1	<i>“Aquel producto que estaba en desarrollo cuando hicimos el coaching [...] está en fase de teste en 2 clientes [...] y el feedback está siendo bien positivo</i>
E2	<i>Empezamos las estrategias de marketing online para aumentar [...] el mercado en 2% en un año</i>
E3	<i>Nuestro nuevo producto tiene logrado nuevos clientes [...] y creo que la participación de nuestra equipo en el incremento de mejoras también ha colaborado [...] las ventas están mejores</i>
E4	<i>Insertamos más 4 funciones para facilitar la operación del área de personal de nuestros clientes</i>
E5	<i>Creamos un blog de gestión con sugerencias para los clientes, en el website de la empresa</i>
E6	<i>Con la nueva estructuración de la empresa [...] hubo cambios y mejoras en todos los sectores [...] innovamos en la forma de agregar valor al cliente [...] el enfoque ahora es el éxito del cliente, no solo el nuestro éxito...; innovamos en la gestión a través de indicadores</i>
E7	<i>Innovamos en la forma de hacer la gestión de la empresa; [...] de interacción con los socios y los equipos; [...] en el marketing; [...] en la gestión de las personas (risas), lo creo que innovamos en todo</i>
E8	<i>Ampliamos [...] para más 2 segmentos [...] y tenemos evolucionado en la cultura de colaboración</i>
E9	<i>Tenemos 3 nuevos servicios [...] vinculados a la salud y bienestar de las personas</i>
E10	<i>Aprovecho el tiempo libre y [...] actúo como profesor de posgrado y, además de placentero, tiene sido una estrategia para lograr nuevos clientes</i>

**Tabla 21:** Eje procesos y subsección visión sistémica – (Nvivo)

E1	<i>Tuve la conciencia de no asumir un compromiso sin atender al cumplimiento [...]. Percibí que mis comportamientos se reflejan [...], trato de operar con cautela para que sirva de ejemplo</i>
E2	<i>Hoy sin falsa modestia [...] veo que el resultado de la empresa depende mucho de mí [...], soy el responsable [...] sea por la condición de liderazgo [...] o por la forma que puedo influenciar a mis socios [...] buscar las oportunidades [...]; yo diría que está muy arraigado a la forma de cómo [...] actuar dentro y fuera de la empresa</i>
E3	<i>Mejoró bastante [...] en la manera de tratar las personas [...], el clima de trabajo está mucho más animador y placentero [...] y el equipo también más animado, alegre</i>
E4	<i>Creo que a veces aún no soy capaz de notar. Percibí cómo tratar a los socios, o algo que sea fallo, qué es lo que esperan de mí aquí dentro. Estoy forneciendo los demostrativos y mes a mes logro prestar cuentas. Estoy buscando cumplir mejor las tareas que yo mismo me impuse</i>
E5	<i>Hoy tenemos un grupo reducido [...], porque más de un 50% de la carencia de soporte era generada en nosotros... nuestra comunicación era una ‘torre de babel’. Aquel cuento de su grupo es su espejo y que líderes y liderados son corresponsables [...] tuve que contenerme</i>

	<i>para no dar la espalda e irme. Hoy, soy el primero para defender el cuento [...], siempre me pregunto a mí y a mis coordinadores ¿seguiría a sí mismo? [...] esa conciencia me ayuda con el autocontrol y la escucha</i>
E6	<i>No tengo práctica asertiva para dar respuestas en el tiempo cierto, pero entiendo que ha mejorado [...]. Veo que se sienten más a gusto para trabajar. Como el grupo está mejor, quedó mucho más fácil de lidiar [...] mejoró la comunicación, uno sabe que dicha área tiene que saber</i>
E7	<i>La forma como conduzco...; hoy tenemos más participación, buenas ideas. [...] a veces dicen 'están malucos', pero cuando queda bien somos visionarios</i>
E8	<i>Me he sentado con ellos y es incluso gracioso, me dicen cuáles los problemas. Hasta el año pasado, me enteraba de esto apenas cuando el cliente estaba enojado. Con ese nuevo modelo [...] se ha amenizado. Se ponen más contentos [...] y a la vez, uno nota que hay buena sintonía</i>
E9	<i>Cada uno puede explorar más su trabajo [...] que cada uno es su propia marca [...] divulgo su trabajo y, por ende, mi empresa. Percibí que puedo utilizar mejor mis capacidades como líder y empresaria; expandir la empresa, aprovechando más las oportunidades</i>
E10	<i>Creo que lo mejor es lo que vino por terceros: 'usted está distinto; más tolerante; se aproxima más' [...]; no veían más ese 'x' que [...] corría, corría y corría, no le quedaba tiempo para nada [...]. Hoy duermo mejor [...] eso ha hecho masaje en mi corazón y me ha dejado en estado de gracia. [...] Tengo más tiempo para las personas, las observo más</i>

**Tabla 22:** Eje negocios y subsección meta – (Nvivo)

E1	<i>Tengo mis metas personales establecidas para los próximos 2 años y las del sector alineados con los objetivos de la empresa en su conjunto</i>
E2	<i>Evaluamos nuestro planeamiento y el logro de las metas mes a mes [...] y así detectamos nuevas oportunidades de negocio y optimizamos nuestros recursos</i>
E3	<i>Continuamos firmes con las metas, pues funcionan como un motivador para mí y mis empleados; me gusta mucho alcanzarlas</i>
E4	<i>Nuestra planificación está siendo actualizada a cada 3 meses y nuestras metas a cada 15 días [...] también tengo mis metas personales y está siendo una experiencia muy buena</i>
E5	<i>Tenemos las metas definidas, [...] yo mantengo la gestión de las mías, pero no es suficiente</i>
E6	<i>El trabajo con las metas está sirviendo para motivar los empleados; cada equipo sabe el que hacer [...] evaluamos los resultados en el día a día [...]; celebramos el éxito</i>
E7	<i>Sobre la planificación, estamos usando el BSC (balanced scorecard), el que tiene permitido establecer metas más claras para todas las áreas</i>
E8	<i>La gran diferencia fue establecer metas más claras con las personas y equipos [...] mucho más do que planificar fue involucrar a las personas [...] es visible el impacto en la aproximación y en la motivación</i>
E9	<i>A pesar de las dificultades en la gestión con algunos profesionales que llevan su profesión como un "gaño extra", tengo las metas de la empresa y principalmente las mías</i>
E10	<i>Mantengo las metas de crecimiento de la empresa y también mis metas personales [...] esto me mantiene motivado</i>

**Tabla 23:** Eje negocios y subsección coste – (Nvivo)

E1	<i>El coste por producto disminuyó [...] porque conseguimos reducir el plazo de la entrega</i>
E2	<i>Nuestra eficiencia si muestra creciente y tiene impactado positivamente en la reducción de los costos</i>
E3	<i>Hubo la reducción en el coste total, debido al aumento del volumen de ventas y las nuevas</i>

	<i>estrategias de gestión [...] cambio la cabeza del dueño</i>
E4	<i>Hoy tenemos el coste por productos o líneas de servicios [...] reducimos 3h de servicios de soporte al cliente y ¿por qué? [...] debido a mejoras en el proceso de implantación y entrenamiento al cliente</i>
E5	<i>Hubo la reducción de coste por que ampliamos el número de clientes y reducimos el número de empleados y socios [...] estamos haciendo más con menos</i>
E6	<i>Hemos disminuido mucho el desperdicio con retrabajos [...] insatisfacción de clientes y empleados; y del propio coste de mis procrastinaciones cuando estaba sin rumbo</i>
E7	<i>Hoy tenemos la clareza de los costes por segmento de mercado y conseguimos reducir el coste por vendedor y por zona geográfica</i>
E8	<i>Tuvimos una reducción en los costos totales, porque, en general, la gestión de la empresa como un todo ha evolucionado mucho</i>
E9	<i>Las reuniones [...] resultaron en un mejor uso de los recursos e indicación de los servicios disponibles a los clientes [...] optimizando el tiempo [...]; ha aumentado el consumo de productos de belleza y servicios y también reducido el coste de inversión en marketing externo</i>
E10	<i>Estoy en una nueva fase de vida, de empresa, de negocio [...] el que puedo decirte es que hoy tengo la gestión del coste, incluso por tipo de cliente [...] antes fuera por rumbo si es que ello es posible</i>

**Tabla 24:** Eje negocios y subsección ganancias – (Nvivo)

E1	<i>Con la reducción del coste de ventas [...] y el valor agregado al cliente, las ganancias [...] tuvieron un aumento de casi 8,5%</i>
E2	<i>El margen de ganancia (neta) esta creciente (11,8%), pero aún puede mejorar más</i>
E3	<i>El crece está en 8,6%, [...] pues invertimos mucho en [...] nuevos productos</i>
E4	<i>Está entre 24,5% y 25% sobre el capital invertido [...] antes no llegaba a 21%</i>
E5	<i>Esta mejor porque tuvimos nuevos clientes y mejor gestión del coste (7,3%), pero aún estamos lejos del que pondríamos</i>
E6	<i>El porcentual aumentó 4,2% en 2013 [...]. En 2014 fue 9,7%</i>
E7	<i>Estamos mucho satisfechos [...] nuestra margen de ganancia esta alrededor de 28%</i>
E8	<i>Ha elevado significativamente las ganancias (25,3%) [...] creo que no hay un factor específico, pues cambiamos mucho en muchas cosas, a empezar por nuestra cabeza</i>
E9	<i>Antes yo tenía un cierto miedo de valorar mis servicios [...] por tanto el pago esta mejor, el servicio está mejor y la margen de ganancia esta mejor (6,25%), sin aumentar el coste</i>
E10	<i>El margen [...] está próximo de 23%, pero creo que puede ser mayor por tratar de servicios</i>

**Tabla 25:** Eje negocios y subsección expansión - incremento – (Nvivo)

E1	<i>Nuevos clientes importantes y uno de ellos es aquel que yo he hecho visitas y entrenado la escucha [...] el de mi paradojo</i>
E2	<i>El número de clientes sigue creciente [...] gracias a las inversiones que hicimos en toda la empresa y en el cambio de la mentalidad de sus directivos</i>
E3	<i>Conseguimos insertar una empresa startup en el parque tecnológico</i>
E4	<i>Logramos clientes en más 2 estados [...] y estamos avanzando para más 2 [...] en la fase de visitas</i>

E5	<i>Nuestro número de clientes sigue creciente y [...] además de las acciones de marketing y mejora de los servicios, estamos nos tornando más accesibles a los clientes</i>
E6	<i>Apertura de mercados en otros 2 estados, trayendo nuevos clientes [...]; inversiones en la infraestructura [...] y hoy tenemos un equipo de 12 colaboradores</i>
E7	<i>Ya pasa de 3000; [...] salimos de 170 empleados para 230 [...] ¿es muy bueno no?</i>
E8	<i>Más de 130 nuevos clientes; de estos, unos 30 muy representativos y que estaban en las metas</i>
E9	<i>No tengo el número exacto de nuevos clientes [...], pero el número de clientes esta mayor</i>
E10	<i>Tengo una carpeta de clientes los que tornaron mi empresa viable [...] estamos haciendo una nueva planificación [...] promover la expansión [...] y hacer nuevas contrataciones</i>

**Tabla 26:** Eje experiencia de coaching y subsección beneficios – (Nvivo)

E1	<i>Reconocer mi propio valor, mi historia</i>
E2	<i>Hubo insights muy interesantes [...]. El liderazgo e involucrar las personas; actuar en el estratégico y menos operacional [...]. Forma de comunicación y presentación y [...] la conquista del convenio de negocios que dará sustentación y nuevos negocios para [...] 10 años</i>
E3	<i>Nuestra relación [...] es otro nivel [...] el plan de los negocios, el crecimiento personal y profesional [...]. Doy más libertad [...], resultando nuevo convenio y más dos productos. Cambié de página</i>
E4	<i>Yo tenía vergüenza de mi historia, ahora siento orgullo de ella; uso como ejemplo; mi liderazgo, aumento de la influencia; hablar en público, la autoestima y autoconfianza</i>
E5	<i>He dejado de ser tan pesado, exigente y extremista [...] Pasé a tolerar más [...] oír más [...]. En la propia empresa, noto que había la víctima y que yo tenía que rescatarla, ser su salvador. Hoy, devuelvo la pregunta ¿Qué hizo usted? o ¿Qué puede hacer para resolverlo?</i>
E6	<i>Sensación de lucidez [...]. Descubrirás cosas que [...] jamás has percatado y que jamás alguien ha tenido coraje de decir así, cara a cara [...]. Todo empieza con el auto, el autoconocimiento, autopercepción, autoevaluación [...]; el coaching se asoma con una visión más allá de lo que se puede vislumbrar [...]. Lleva hacia adelante, para el rumbo cierto, con más seguridad; fue transformador, altamente impactante [...], increíblemente transformador [...]. Todo lo que antes era problema [...], si puede eliminar o contornear</i>
E7	<i>Me posicionan como un líder y [...] empresario junto con mis socios [...]; más seguridad y autoconfianza [...]. Un divisor de aguas</i>
E8	<i>Oportunidad de ampliar la visión; estimula cambios; hacer los cambios [...] sacar mi pantalla y ver muchos puntos ciegos que yo tenía [...]. El mayor avance fue saber el rumbo, los senderos, y principalmente percibir lo que no estoy haciendo de forma correcta al observar más el impacto de las acciones y aprender cosas nuevas</i>
E9	<i>Percibí que puedo utilizar mejor mis capacidades como líder y empresaria; expandir la empresa, aprovechando más las oportunidades [...]. Faltaba recuperar esa emprendedora llena de ideas [...]. Fue de suma importancia para aplicarlo en mi cotidiano</i>
E10	<i>Yo confíe y aquí estoy, reinventando mi vida al lado del bien más precioso que el coaching ayudó a recuperar [...], mi familia [...]. Ha cambiado la mente y la relación como un todo [...]. Cambio de rumbo profesional, empresarial [...]. Me sorprendí porque fue algo muy positivo, algo me hizo reflexionar. No es reflexión; es algo que me trajo un cierto desconcierto, porque incluso, es como si nadie quisiese ver lo que está oculto [...] camuflado [...] soy otra persona</i>

**Tabla 27:** Eje experiencia de coaching y subsección expectativas – (Nvivo)

E1	<i>Ha superado mucho más allá [...] al inicio no tenía expectativa, pero me pareció realmente interesante, me gustó todo lo que hemos tratado allí. A lo sumo ha sido muy relevante</i>
E2	<i>Fue muy bueno y atendió las expectativas [...]. ¿El resultado? Nuevos convenios y negocios [...] para el sostenimiento de la empresa para largos años</i>

E3	<i>Superó. No digo que ha superado el ciento por ciento, porque todavía quiero mejorar mucho más</i>
E4	<i>Superó. En el que lo hice; y me ayudó a ver y cambiar, ahí superó</i>
E5	<i>Creo que superó. Porque antes no tenía ni idea de lo que tenía que crecer. Yo era muy incrédulo, no hacía la mínima de lo que era necesario transformar. El coaching me ayudó a trabajar con esos problemas que enfrenté.</i>
E6	<i>Superó y cómo ha superado. No sabría decir si hay cómo enumerar por orden numérica, de importancia, de prioridad... ¡Dios mío! Él es tan omnipotente en mi interior que, creo yo, no poder encontrar una razón fuerte lo suficiente como para verbalizar... ¡hazlo animal [...] transformador</i>
E7	<i>[...] ha superado las expectativas</i>
E8	<i>Atendió, pero tengo nuevas metas para el futuro de la empresa y me gustaría hacer coaching nuevamente</i>
E9	<i>Para mí, superó [...]. Fue de suma importancia para aplicarlo en mi cotidiano</i>
E10	<i>Atendió Eliane, pues cuando empecé el Coaching, no sabía qué iba a hacer [...]. Me sorprendí porque fue algo muy positivo, algo me hizo reflexionar [...], que me trajo un cierto desconcierto [...], fue un tanto fastidioso y ahora veo como un trabajo de superación</i>

**Tabla 28:** Eje experiencia de coaching y subsección coach – (Nvivo)

E1	<i>Me gusta la manera como tú conduce [...] porque tú no te intimida [...] Cuando tú hablas las cosas, yo confío [...], da seguridad charlar contigo</i>
E2	<i>La seguridad que tú pasas y las provocaciones para hacer uno pensar cuando parece que ya no hay otra salida. Es como si tú vivieras cada día de la empresa y conociera lo que uno hace, cómo hace, sin nunca tener estado allá</i>
E3	<i>Admiro tu profesionalismo, la manera como tú consigue hacer a uno ver con otras lentillas, yo diría ser más humano; salir del cuadrado y probar otros caminos [...]. Tú me trasmite una paz muy grande y toda vez que hablo contigo me siento tranquilo, seguro, más confiado</i>
E4	<i>Tú nos hace la pregunta para ver la cosa de una manera distinta [...]. Tú no hablas [...] zalamerías, hablas lo que necesito escuchar y no lo que quería escuchar</i>
E5	<i>Lo que más me ayudó fue tu coraje de cuestionar mis verdades absolutas [...], ampliar mi visión, para me ayudar a mirar el impacto de mis acciones; de hecho, al mirar una realidad muy difícil de mi comportamiento, del comportamiento de mis socios, de la realidad muy difícil de la empresa</i>
E6	<i>A seguridad y coraje para decir cosas que yo precisaba escuchar; la paciencia para lidiar con mis resistencias; mis procrastinaciones y la resistencia para mirarme a mí mismo y la empresa sin buscar culpables; ver más allá, evaluando el impacto de mis acciones, para pensar antes de actuar y no explotar con las personas en lugar de involucrarlas en la solución y los cambios</i>
E7	<i>Siempre hace preguntas que me hacen pensar, que me instigan a caminar [...]. Yo quería respuestas [...], pero fuiste firme conmigo, yo diría que profesional. Me gustó, siempre me gustaron tus llamadas, tus comentarios. Me aportó solo crecimiento</i>
E8	<i>Fue sacar mi pantalla y ver muchos puntos ciegos</i>
E9	<i>La manera de mantener la atención y tu seguridad para hacerme mirar, primero, hacia dentro de mí y hacerme ver cosas que yo no quería. Salir del victimismo y asumirme en el rol de liderazgo</i>
E10	<i>Tu forma de interaccionar conmigo, la manera que tu condujiste cada sesión [...]. Por más que fuera dolido mover algunas situaciones [...] por la manera explosiva y juzgadora, tú no te intimidabas [...]. Fue como si tú agarraras mi mano y me ayudara a ver que existía otro mundo afuera. Yo solo necesitaba cambiar la manera de mirar las cosas</i>

**Tabla 29: Eje experiencia de coaching y subsección facilitadores de sostenibilidad – (Nvivo)**

E1	<i>Pedir feedback de los socios y líderes</i>
E2	<i>Involucrar a los socios; compartir los resultados en toda la empresa e invertir en la capacitación de los líderes</i>
E3	<i>Estar atento y entender las causas; compromiso personal; creer en mis fuerzas; cambiar el modo de hablar sobre los cambios y apoyo de los cónyuges (esposa)</i>
E4	<i>Hacer presentaciones mensuales con datos y hechos</i>
E5	<i>Persistencia, continuar la toma de decisiones [...] con base en hechos y datos [...] mismo sin el apoyo</i>
E6	<i>Celebrar los buenos resultados; aceptar que no soy el dueño de la verdad; creer en las personas y [...] otros puntos de vista</i>
E7	<i>Humildad y no dejar el ego dominar; involucrar a los gestores; la inversión en los líderes y el apoyo de los cónyuges (esposa)</i>
E8	<i>Invertir en el entrenamiento de los líderes</i>
E9	<i>Invertir en conocimiento y creer en mi propia capacidad</i>
E10	<i>Invertir en conocimiento y en nuevas áreas de gestión [...] cambió la forma como percibo a mí mismo, a los empleados, a la empresa, a los clientes, a mi familia, a mi salud y a mi vida</i>

**Tabla 30: Eje experiencia de coaching y subsección dificultadores de sostenibilidad**

E1	<i>La resistencia de empleados y la mía; no aceptar los comentarios y las discordancias o fallos en los cambios; la resistencia a cambios de algunos socios directivos</i>
E3	<i>Mantener la propia motivación; la resistencia a cambios de algunos socios directivos</i>
E4	<i>Sensación de incapacidad; la resistencia a cambios de algunos socios directivos</i>
E5	<i>El miedo del juicio y mi ego; la resistencia a cambios de algunos socios directivos</i>
E6	<i>Involucrar el equipo, escuchar más, evaluar opciones y acoger sin menospreciar, mantener el enfoque y la calma</i>
E7	<i>Mía comunicación en la difusión de los cambios, dificultad en motivar los líderes</i>
E8	<i>Miedo de entrar en extenuación</i>
E9	<i>Lidiar con una cierta desconfianza de algunas personas</i>
E10	<i>Mi resistencia; aceptar feedback y cambiar... me gustaría tener otro culpable; a veces mi antiguo yo me parecía más comfortable; la tentación para explotar en lugar de respirar, dialogar, reconocer los fallos y experimentar nuevas formas de hacer</i>

Para uno de los entrevistados, en su percepción, no hubo factores que dificultaron la sostenibilidad de sus cambios: *No he encontrado dificultades por que mis socios acompañaran mis cambios y resultados; además soy muy rápido en las acciones [...] y con números en las manos nadie me detiene* (E2).

**Tabla 31: Eje experiencia de coaching y subsección recomendación – (Nvivo)**

E1	<i>Es algo que transforma; que hace pensar y cambiar.</i>
E2	<i>Ayuda hacer cambios, actuar en el estratégico y menos operacional; se puede practicar y encarar sus puntos frágiles sin quedar expuesto a los otros.</i>
E3	<i>Cambia mucho. ¡Hombre! [...]. Cómo era antes y cómo es actualmente.</i>
E4	<i>Me gustaría ver muchos empresarios haciéndolo. Usted se transforma.</i>
E5	<i>Puede ser un cambio en la vida de uno [...], ayuda a hacer cambios.</i>
E6	<i>Es lo que me lleva hacia adelante, para el rumbo cierto, con más seguridad [...]. Para mí fue transformador, es altamente impactante. Es algo exquisito, estimulante.</i>

E7	<i>Es un divisor de aguas.</i>
E8	<i>Es una oportunidad ampliar la visión [...]. Estimula cambios y transforma personas.</i>
E9	<i>Logré mucha libertad para hacer cambios; muchos cambios.</i>
E10	<i>Yo cambié el rumbo. Ha recuperado la relación con mi mujer, las hijas y amigos. Soy otra persona. Reinventé mi profesión.</i>

**Tabla 32:** Eje experiencia de coaching y subsección otras consideraciones – (Nvivo)

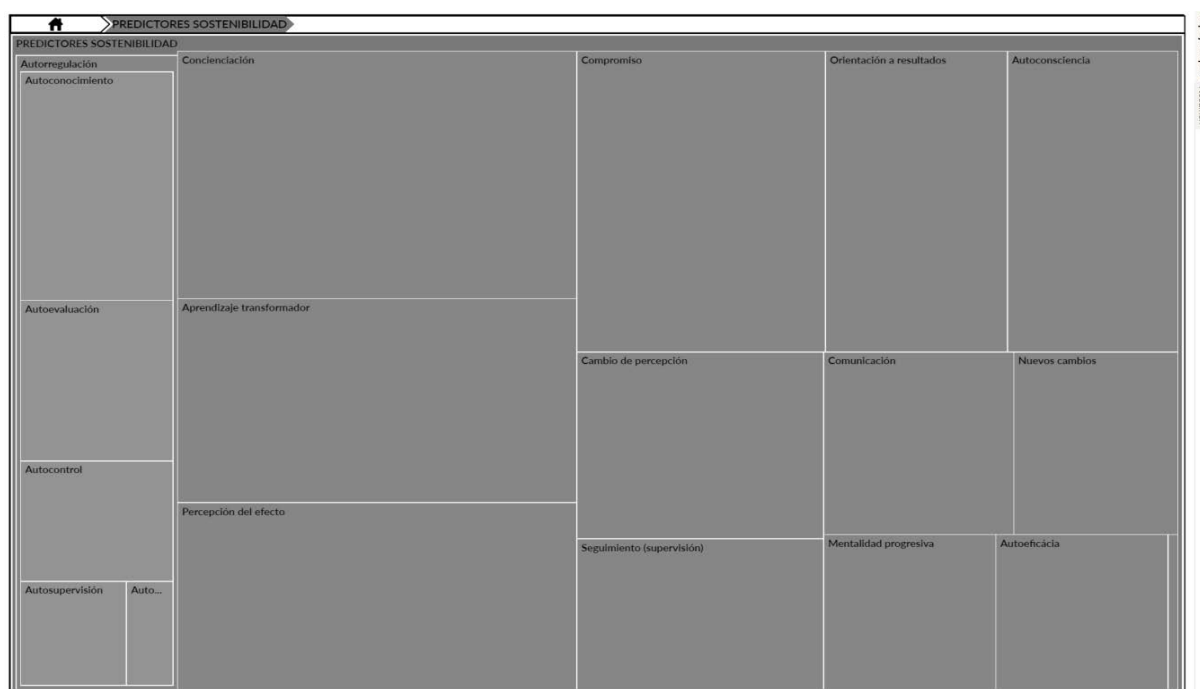
E6	<i>Sería importante tener algunas reuniones, de vez en cuando, después del coaching, con todos los socios, [...] para ayudar en la adherencia de los cambios</i>
E9	<i>Reuniones para el seguimiento del progreso [...]; hablar sobre cosas que no conviene hablar con los socios o empleados, pero que son importantes para el empresario en fase de cambios; a veces solo para mirar los hechos negativos con otra perspectiva</i>

A continuación, se presenta los resultados de los predictores de sostenibilidad de cambios y la frecuencia de las referencias codificadas, a través del mapa jerárquico y tablas, en línea a las preguntas de investigación.

## 5.2 BLOQUE 2: PREDICTORES DE LA SOSTENIBILIDAD DE CAMBIOS

Este bloque se refiere a los factores influenciadores de la sostenibilidad de los cambios logrados, a través del coaching ejecutivo, y ayudan a responder la segunda pregunta de investigación: ¿Qué factores influyen la sostenibilidad de cambios? Los resultados revelan la presencia de los 14 ejes de predictores (autorregulación, concienciación, aprendizaje transformador, compromiso con el cambio, percepción positiva, orientación a resultados, autoconsciencia, cambio de percepción, seguimiento, comunicación adecuada, nuevos cambios, autoeficacia y mentalidad progresiva) y de las 5 subsecciones de la autorregulación (autoconocimiento, autoevaluación, autocontrol, autosupervisión y automotivación), según el modelo teórico de este estudio, totalizando 1111 recurrencias. A continuación, se presenta el mapa jerárquico relativo a los predictores de la sostenibilidad de cambios (Figura 8).

**Figura 8:** Mapa jerárquico (Nvivo) de los predictores de sostenibilidad



Este mapa revela como resultado un total de 1111 referencias de sostenibilidad de cambios codificadas. Los ejes de predictores de sostenibilidad que revelan más referencias son: autorregulación, concienciación, percepción del efecto, compromiso, aprendizaje transformador, orientación a resultados, autoconciencia y cambio de percepción. A continuación, cada factor se presenta ordenado de mayor a menor frecuencia de referencias codificadas en los predictores de sostenibilidad de cambios (Tabla 33).

**Tabla 33:** Factores y frecuencia de las referencias (Nvivo)

	<b>Frecuencia</b>
<b>Autorregulación</b>	
1. Autoconocimiento	57
2. Autoevaluación	40
3. Autocontrol	30
4. Autosupervisión	18
5. Automotivación	7
<b>Concienciación</b>	148
<b>Aprendizaje transformador</b>	122
<b>Compromiso con el cambio</b>	112
<b>Percepción positiva</b>	112
<b>Orientación a resultados</b>	82
<b>Autoconciencia</b>	77
<b>Cambio de percepción</b>	69
<b>Seguimiento/supervisión</b>	56
<b>Comunicación adecuada</b>	52
<b>Nuevos cambios</b>	45
<b>Autoeficacia</b>	42
<b>Mentalidad progresiva</b>	40
<b>Influencia contextual</b>	2

A continuación, se presenta las evidencias de los predictores de sostenibilidad a través de un ejemplo de cada caso estudiado (E1-E10), organizadas en tablas (Tabla 34 a Tabla 38) para el eje autorregulación y (Tabla 39 a Tabla 51) para los restantes ejes.

**Tabla 34: Eje autorregulación y subsección autoconocimiento**

E1	<i>Antes era muy severo [...], tenía siempre la certeza de que estaba cierto [...]. Como estaba muy prendido a normas, era apasionado por normas, creo que truncaba sus ideas y ellas propias. Hoy, hoy estoy mucho más liberal [...], estamos produciendo más</i>
E2	<i>[...] soy muy rápido en las acciones y en el marketing, como sabe, persuasión es mi punto fuerte y con números en las manos nadie mi detiene</i>
E3	<i>Tengo mucha más visión de que necesito dar oportunidad a los demás sin estar con el espíritu militar de cobranzas y gritos</i>
E4	<i>[...] interfiere menos, mucho menos. Antes intentaba convencer más. Traía un sinfín de informaciones y mientras más intentaba cambiar la mentalidad de cada uno, peor quedaba. Ahora, tengo otra estrategia, les hago más preguntas y preguntas; les ayudo a pensar y les cuestiono ¿Qué les parece? Y les dejo discutir hasta llegar a una solución. Puedo decir que estoy algo coach también. Es bueno, libertador</i>
E5	<i>Estoy mejor en algunos aspectos. En el trabajo consigo (flexibilizar) y todo lo demás me ha ayudado a cambiar la mentalidad y a dar el gran 'vuelco'. Antes yo llegaba y hacía lo que debería ser hecho [...], sin hacer con que ellos pensasen</i>
E6	<i>[...] he dedicado bastante tiempo en mi autoconocimiento y autodesarrollo, principalmente, continuo centrando en mis capacidades de liderazgo y emprendedor... Estoy mejor tanto en el área de ventas como en el área comportamental</i>
E7	<i>[...] yo observo más, hago el seguimiento, pero más natural o de forma más indirecta, pregunto sobre opciones y les dejo resolver</i>
E8	<i>Tengo controlado mi ansiedad, o mi necesidad de control y dejado los líderes que decidan más; que actúen en búsqueda de las soluciones</i>
E9	<i>[...] soy consciente de que debo continuar observando mi práctica y conceder más espacio de participación, aunque en algunos momentos yo debo asumir el control en las decisiones</i>
E10	<i>[...] estoy más receptivo a las ideas y; creo que aprendí escuchar y discutir sin imponer. Antes nadie discordaba, tampoco nadie traía ideas nuevas</i>

**Tabla 35: Eje autorregulación y subsección autoevaluación – (Nvivo)**

E1	<i>Yo era demasiado controlador. Me he esforzado para no serlo demasiado. Dejo que las personas decidan, las dejo pensar un poco más y tratar de pesquisar para encontrar alguna solución. Me gustaría incluso, ser menos controlador. Creo que aún lo soy, pero ahora tengo la conciencia de ello. Antes ni sabía que era controlador. Creía normal, así era como debía de ser. También me he quedado un poco más humano. Hoy me gusta platicar con la gente ya [...], me siento mucho mejor así</i>
E2	<i>Mejor que antes porque no hago más el papel de padre, tengo más tiempo ahora</i>
E3	<i>[...] ya no estoy solo. Me siento con ellos y me he equivocado menos. No quiero decir que no me haya equivocado, pero, tengo me he equivocado menos</i>
E4	<i>Estoy forneciendo los demostrativos y mes a mes logro prestar cuentas. Estoy buscando cumplir mejor las tareas que yo mismo me impuse, sea para conocer mejor las distintas dimensiones de la empresa, sea para la toma de decisiones más complejas, evitando</i>

	<i>procesos onerosos</i>
E5	<i>[...] siempre me pregunto a mí y a mis coordinadores ¿seguiría a sí mismo? esa consciencia me ayuda con el autocontrol y la escucha</i>
E6	<i>[...] la disciplina para no volver a centralizar me exige consciencia y esfuerzo; es algo que aun no es natural, ¡pero insisto!</i>
E7	<i>[...] la forma como conduzco; hoy tenemos más participación, buenas ideas</i>
E8	<i>Hoy respiro, ya me asomo, ya platico y ya diseño. Hoy entiendo que la comprensión de un proyecto complejo puede exigir una parte visual y no solamente una comunicación de las ideas, y ya me metí en la consciencia de que hacer el diseño hace parte del proceso</i>
E9	<i>Yo creo que con todo el trabajo que hicimos en el coaching, logré mucha libertad para hacer cambios; muchos cambios. Fue fundamental tener ese cemento</i>
E10	<i>Antes no existía eso (feedback), era la práctica del yo el egocentrismo... La práctica; ocurre concomitante a esas varias relaciones: amigos, hijos y parientes. Y hoy los hago de varias formas, estoy respetando, participando y valorando. También he hecho reconocimientos en la familia y nuestra relación ha cambiado mucho, incluso las peleas han disminuido</i>

**Tabla 36:** Eje autorregulación y subsección autocontrol – (Nvivo)

E1	<i>[...] trato de operar con cautela para que sirva de ejemplo. Cada cual es distinto, cada persona está siendo trabajada en puntos distinguidos</i>
E2	<i>Estoy con una gestión mejor..., consiguiendo producir más porque no estoy procrastinando tanto... Me excluí de varios grupos y me ha quedado tiempo. Consigo hacer las cosas con más tranquilidad...</i>
E3	<i>Estoy el 80% mejor en la i manera de tratar a la gente. He cambiado mucho ... Peleaba por una simple mirada</i>
E4	<i>[...] interfiere menos, mucho menos</i>
E5	<i>Me controlo para no quedarme enfadado..., estoy más tolerante, hablo más y escucho más</i>
E6	<i>Estoy cauteloso y no tengo desperdiciado mis energías, pues coloco prioridad en el lugar del tiempo</i>
E7	<i>Estoy algo de camaleón. Es más, empoderado. Hoy si hay que ser más firme lo soy; pero también delego, oriento y doy más autonomía</i>
E8	<i>[...] estoy mucho más organizado, más listo [...] . Son prioridades que se debe llevar a cabo y lo hace filtrando [...], ahora he reservado el tiempo para la familia</i>
E9	<i>Estoy consiguiendo equilibrarme y encontré una excelente respuesta</i>
E10	<i>Yo diría que yo era más acelerado, hoy soy más comedido, oigo un poco más y observo más..., mis hijos..., por Dios... he mejorado el 1000% e incluso la relación afectiva, trabajo, salud... (ooh) es totalmente otro</i>

**Tabla 37:** Eje autorregulación y subsección autosupervisión – (Nvivo)

E1	<i>[...] he notado que mis comportamientos se reflejan en los empleados</i>
E2	<i>[...] tengo más tiempo ahora... acompaño las tareas, el proceso de ejecución</i>
E3	<i>Antes me quedaba trabajando hasta la una, dos o tres de la madrugada. Ahora tengo</i>

	<i>tiempo ocioso. Se sienta, discute el sistema a ser practicado, me acerco y acompaño. Ahora ya no meto la mano en la obra. Incluso, me queda tiempo para cuidar mis cosas, de mi fuente con peces</i>
E4	<i>Hoy digo más 'no' [...] porque tengo claro los rumbos [...] y lo que todos pueden ganar con eso, incluso yo</i>
E5	<i>Siempre me pregunto a mí y a mis coordinadores ¿seguiría a sí mismo?</i>
E7	<i>[...] la forma como conduzco ...; hoy tenemos más participación, buenas ideas</i>
E8	<i>[...] tengo hecho más progresos porque he evaluado y percibo el impacto de las acciones..., hoy tengo una visión mejor del todo</i>
E9	<i>Tengo explicado el porqué de las cosas y como ellas contribuyen para todos..., en vez de explotar y despedir como antes... Esto para mí es una grande evolución porque estoy consiguiendo practicar el autocontrol</i>

**Tabla 38:** Eje autorregulación y subsección automotivación – (Nvivo)

E2	<i>Yo diría que está muy arraigado a la forma de cómo hacer acontecer el protagonismo y actuar dentro y fuera de la empresa</i>
E3	<i>[...] mi compromiso personal</i>
E5	<i>Por la primera vez estamos enfocados en la solución de los problemas a comenzar por los socios... y esto fue gracias al coaching que me ha fortalecido</i>
E9	<i>[...] aquella preguntita tuya sobre “¿qué otras opciones tú tiene?” mueve mi creatividad y me pone de vuelta en la búsqueda de soluciones</i>

**Tabla 39:** Eje concienciación – (Nvivo)

E1	<i>Mi red de contactos es pequeña y yo me sentía comfortable de esta manera. Pero estoy aumentando (red), justamente porque estoy permitiendo a que las personas hablen, antes yo no quería saber de su vida personal. Hoy me siento mucho mejor así</i>
E2	<i>Empezamos las estrategias de marketing online para aumentar, el mercado en 2% en un año, pero con el nuevo contrato este año apostaremos tener un crecimiento de más de 18%. No es un nuevo producto o servicio, pero una nueva red de clientes, y que exige [...] innovaciones en el sistema</i>
E3	<i>[...] hoy observo continuamente las conexiones entre las cosas... la empresa es como mía fuente de peces; todas las partes interactúan de alguna forma</i>
E4	<i>[...] percibo que la escucha activa tiene posibilitado obtener información de calidad, como en nuestras sesiones de coaching, si pregunta y si escucha más activamente</i>
E5	<i>[...] para sobrevivir yo y los otros socios llegamos a un acuerdo sobre la necesidad de continuar invirtiendo en nuevos proyectos y el desarrollo de planes estratégicos para evitar los riesgos de bancarrota, pues estamos con pocos recursos debido a la salida de 3 socios y nuestros servicios necesitan de más incremento e innovaciones para no ingresar en la curva de estagnación. Estoy haciendo un proyecto de captación de recursos (BNDES) con una buena tasa de juros</i>
E6	<i>[...] no tengo práctica asertiva para dar respuestas en el tiempo cierto, pero entiendo que he mejorado, a veces percibo que dejo de evaluar el escenario general y vuelvo atrás. Las personas veo que se sienten más a gusto para trabajar. Como el grupo está mejor, quedó mucho más fácil de lidiar, pues uno entiende como sus acciones afecta los otros y las áreas; mejoró la comunicación, uno sabe que dicha área tiene que saber</i>

E7	<i>[...] hoy tenemos más participación, buenas ideas [...], hoy consigo percibir como las partes de la organización si interaccionan, es decir, el papel y el impacto de la dirección, de los sectores y de las personas</i>
E8	<i>Estamos en crecimiento. Más de 130 nuevos clientes; de estos, unos 30 muy representativos y que estaban en las metas</i>
E9	<i>Antes yo tenía un cierto miedo de valorar mis servicios creo que he aprendido a escuchar mejor los clientes y de esa forma hacer un servicio más personalizado de acuerdo como los clientes valoran y no como yo juzgo ser lo mejor, por tanto, el pago esta mejor, el servicio está mejor y la margen de ganancia esta mejor, sin aumentar el coste</i>
E10	<i>He estudiado bastante y he aprendido mucho. Creé una nueva solución y estoy buscando a los clientes, ha cambiado la mente y la relación como un todo; soy otra persona</i>

**Tabla 40: Eje compromiso con el cambio – (Nvivo)**

E1	<i>Ya controlo en mi agenda. Tengo una lista de todo..., lo tomo empiezo y lo llevo a cabo</i>
E2	<i>Uno (socio) tenía problemas porque pensaba apenas en lo del empleado. Logramos revertir la situación, involucrando más en lo estratégico. Hoy lo he hecho platicar para entender el otro lado también y cuando posible encontrar un camino que satisfaga a todos</i>
E3	<i>[...] una evolución a partir del coaching fue que conseguimos insertar una empresa startup en el parque tecnológico. Fue “un chip que cayó” (insight) en nuestra sesión de cierre, ¿recuerda?</i>
E4	<i>Hubo avances en el feedback y eso ha sido más constante y es muy bueno ver cómo ello anima a la gente; es otro clima de trabajo</i>
E5	<i>A pesar del escenario de tensión que todavía estamos pasando, las reuniones tienen una frecuencia mucho mayor que la que tenía antes, y están un poco mejor acerca de la relación (socios)</i>
E6	<i>[...] es más fácil decidir solo y hacer las cosas a mi modo, pero es un “virus” que tengo evitado y por ello involucro los socios y los líderes</i>
E7	<i>[...] cada vez más involucro líderes o socios en las decisiones del RH. Ya estoy compartiendo (el plan de acciones) desde el inicio; logré involucrar los socios en las acciones del RR.HH., pues es un esfuerzo inútil establecer metas audaces para la expansión de la empresa si la gente no si siente parte de la empresa</i>
E8	<i>Siempre apagamos incendio; últimamente estamos trabajando en la prevención de los problemas; estoy más enfocado en eso</i>
E9	<i>A pesar de las dificultades en la gestión con algunos profesionales que llevan su profesión como un “gaño extra”, tengo las metas de la empresa y principalmente las mías</i>
E10	<i>Yo mantengo las metas de crecimiento de la empresa y también mis metas personales, esto me mantiene motivado</i>

**Tabla 41: Eje percepción positiva del cambio – (Nvivo)**

E1	<i>El simple hecho de tener a alguien para hablar sobre el asunto, aunque del otro lado solo haya uno, eso es, solamente uno ¡Así de simple! ello es muy bueno. Solamente eso ya ayuda en mucho [...], creo que un empresario precisa de una sesión de coaching una vez a la semana. Simplemente para platicar, para charlar sobre cosas con una persona sabe oír, sabe entender, se acuerda de las cosas del pasado y consigue decirte ‘entonces ¿crees que estás mal? es porque no te acuerda..., pero me acuerdo de que en el año pasado lo hacías así’... De ahí que uno se percata que los cambios acontecen</i>
----	---

E2	<i>Ha mejorado mi forma de comunicación y presentación y o mejor de todo, a conquista del convenio de negocios que dará sustentación y nuevos negocios para los próximos 10 años, un resultado que jamás yo esperaba obtener a partir del coaching</i>
E3	<i>Mejor no es suficiente Eliane, sin comparación, es otra vida, muchísimo mejor. Antes me quedaba trabajando hasta la una, dos o tres de la madrugada. Ahora tengo tiempo ocioso</i>
E4	<i>Hoy digo más 'no' ..., puede ser un no, en este momento, pero es un 'no', porque tengo claros los rumbos de lo que estoy buscando y lo que todos pueden ganar con eso, incluso yo</i>
E5	<i>Entiendo que si volviese a como yo actuaba antes del coaching yo no conseguiría asumir los retos más complexos y siquiera repensar la reorganización de la empresa. La delegación me generó más tiempo</i>
E6	<i>[...] el coaching es lo que me lleva hacia adelante, para el rumbo cierto, con más seguridad. Siento que todos necesitan a un coaching en alguno momento, ni que sea sólo una única conversación. Para mí fue transformador, es altamente impactante. Es algo exquisito, estimulante. Para mí el coaching es el plus de la cuestión. ¡En el proceso en que me encontraba antes, tanto oscurantismo, tantos escollos... tanta cosa complicada y tanta explosión de rabia! Luego uno ve como las cosas son simple, con objetividad, entonces es fácil actuar</i>
E7	<i>El coaching me ya ayudado a me posicionar como un líder y como un empresario junto con mis socios.</i>
E8	<i>Estimula cambios y transforma personas. Sabe..., la gente precisa de la mirada ajena para ver mejor, conseguir aceptar, y eso las veces no es fácil, y hacer los cambios necesarios</i>
E9	<i>[...] el principal beneficio fue el de estructurar el equipa y que sepan de la evolución que se ha conquistado, que de cierta manera ha empezado planeando, difundiéndolos, interactuándose y dividiendo responsabilidad; me percaté de la capacidad que tengo para hacer acontecer e incluso de no medir esfuerzos</i>
E10	<i>Yo cambié el rumbo. Ha recuperado la relación con mi mujer, las hijas y amigos. Soy otra persona. Reinventé mi profesión</i>

**Tabla 42:** Eje aprendizaje transformador – (Nvivo)

E1	<i>[...] no tengo más miedo de charlar contigo, en el inicio me echaba el pie atrás 'me deje hablar, tu no vas a hacer nada con lo que yo hablar, pienso que tenía miedo de que descubrieras mis debilidades y me juzgarías' ... cuanta tontería se pasa en la cabeza de uno, ¿no es? Me gusta charlar contigo [...]. No necesito agarrar 20 libros e informes y me quedar pensando ¿y ahora?</i>
E2	<i>La reunión para hablar de embrollo se ha olvidado [...], estoy más conectado en todo</i>
E3	<i>No conseguía concentrarme, quizás por cuenta de la manera que trabajaba, queriendo abrazar el mundo con las dos manos. Eso fue causándome incluso un pánico, pero, felizmente he superado</i>
E4	<i>Antes mi agenda estaba llena [...]. Me sentía bloqueado, ahora no [...]. Por tanto, delegar tiene sido una constante</i>
E5	<i>Era muy más fácil vivir culpando a los otros; hablando del mercado, de los clientes, de los funcionarios. Yo sentí ganas de abandonar el coaching, pero en el fondo yo sabía que, si yo no parara de engañar a mí mismo, las cosas solo podrían empeorar... Y hoy cuando miro hacia tras yo solo tengo la certeza, yo haría todo de nuevo</i>
E6	<i>Sí he dedicado bastante tiempo en mi autoconocimiento y autodesarrollo, principalmente, continúo centrando en mis capacidades de liderazgo y emprendedor [...]. Tengo dedicado tiempo y he estudiado más sobre ventas, marketing, liderazgo y gestión, y una infinidad de temas respecto al liderazgo y gestión; hizo una formación en coaching [...] y tengo participado</i>

	<i>de otros diversos eventos, conferencias y talleres</i>
E7	<i>[...] he participado principalmente en eventos de gestión y liderazgo; además en actividades de desarrollo personal y espiritual volcado a calidad de vida</i>
E8	<i>Hasta el año pasado, me enteraba de esto (conflictos) apenas cuando el cliente estaba enojado. Con ese nuevo modelo de gestión con base en las conversaciones, se ha amenizado. Se ponen más contentos y a la vez, uno nota que hay buena sintonía</i>
E9	<i>Mantenemos los protocolos de atendimiento a los clientes y, cada vez más, ofertamos servicios casados para aprovechar mejor el potencial de consumo de cada cliente</i>
E10	<i>Había algunas acciones que eran tomadas en el plano inconsciente y era todo muy rápido, "proseguir, avanzar, seguir adelante con agilidad" ¿entiende? Eso realmente generaba un estrese muy grande..., pero hoy yo trato de equilibrar, analizando mejor, consultando otras personas, charlando con el cliente</i>

**Tabla 43: Eje orientación a resultados – (Nvivo)**

E1	<i>[...] adoptamos algunas estrategias "lean" para mejoras continuas y fue un resultado de nuestras reuniones con los equipos</i>
E2	<i>El número de clientes sigue creciente gracias a las inversiones que hicimos en toda la empresa y en el cambio de la mentalidad de sus directivos</i>
E3	<i>Hubo la reducción en el coste total, debido al aumento del volumen de ventas y las nuevas estrategias de gestión</i>
E4	<i>[...] estamos evolucionando. Ya logramos clientes en más 2 estados que insertamos en nuestros planes y estamos avanzando para más 2 estados; y estamos en la fase de visitas</i>
E5	<i>Por la primera vez estamos enfocados en la solución de los problemas a comenzar por los socios y esto fue gracias al coaching que me ha fortalecido; solo espero que la empresa sobreviva</i>
E6	<i>Tenemos encontrado más vías de soluciones y, antes de decidir, como hicimos en el proceso de coaching, evaluamos los riesgos y como minimizarlos</i>
E7	<i>[...] hoy tenemos la clareza de los costes por segmento de mercado y conseguimos reducir el coste por vendedor y por zona geográfica</i>
E8	<i>[...] implantamos un nuevo sistema de gestión; es un programa que permite el monitoreo del tiempo de la resolución de llamadas de los clientes y esto generó una base de conocimientos que ayudó a mejora de nuestros procesos</i>
E9	<i>Hoy tenemos 3 nuevos servicios vinculados a la salud y bien estar de las personas. También estamos haciendo algunas mejoras en 2 espacios para insertar más 2 servicios para hombres. Tenemos percibido un crecimiento del público masculino para tratamiento facial</i>
E10	<i>Mejoró la percepción sobre lo que estaba sucediendo al alrededor, en la empresa y en la familia, y eso motivó a buscar opciones para resolver los problemas</i>

**Tabla 44: Eje autoconciencia – (Nvivo)**

E1	<i>[...] antes no miraba sobre como las cosas tenían alguna interdependencia, mucho menos en como mis actitudes impactaban en todos. Yo confieso que en algunos puntos me gustaría estar practicando más, como en el caso del diálogo y del reconocimiento, pero lo creo que yo continúo avanzando.... No es una tarea fácil</i>
E2	<i>[...] entiendo cómo las cosas se conectan en la empresa y que no es suficiente cada uno</i>

	<i>hacer bien su parte, bueno, uno afecta el resultado del otro. Esta conciencia me ha tornado más prudente y un líder empresarial mejor</i>
E3	<i>Estar atento y entender las causas ayudó a mantener mis cambios. No hacía idea de cómo mi comportamiento influenciaba en mis relaciones y en los resultados de la empresa</i>
E4	<i>Antes era más por sentimiento, por impulso o por creencia. He aprendido a pesquisar más y poner la gente del grupo para hacerlo. Antes de cualquier decisión se evalúa alternativas, riesgos y cómo superarlo. Aquel ejercicio del coaching se ha tornado una constante por aquí</i>
E5	<i>[...] he dejado de ser tan pesado, exigente y extremista [...]. El que dice que hay que ser así o así y punto, todo lo demás está equivocado. Pasé a tolerar más aquello que las demás personas no lo aceptaban. Lo que no aceptaba 'está mal', 'está mal'; eso me tornó una persona enfadada y nadie quería ponerse en un debate o en una conversación porque no marchaba [...]. Decían una cosa y yo oía otra. Creaba un filtro, fue cuando empecé a darme cuenta de que había algo errado</i>
E6	<i>[...] tengo ejercitado la paciencia y reconociendo las capacidades de cada persona..., tengo observado más [...]; entiendo que necesito mejorar en algunos aspectos. Ya he determinado que utilizaré menos el e-mail y más el feedback</i>
E7	<i>[...] yo observo más, hago el seguimiento, pero más natural o de forma más indirecta, pregunto sobre opciones y les dejo resolver (los líderes)</i>
E8	<i>[...] percibo el impacto de las acciones [...]. Me he sentado con ellos (socios y empleados) y es incluso gracioso, me dicen cuáles los problemas</i>
E9	<i>[...] necesitaba de orientación; de alguien de cuidase de ese perfil que no sabía que podría ser tan grandemente explotado, porque se queda alienado a la rutina. No ve soluciones, sino problemas. Yo creo que con todo el trabajo que hicimos en el coaching, logré mucha libertad para hacer cambios; muchos cambios.... Fue fundamental tener ese cemento</i>
E10	<i>En mi empresa es más objetivo: es papel, bolígrafo, problema, discusión y resultado. Con el cliente, yo llegaba y blablá y punto; yo respiro, pero, doy más tiempo al tiempo, escucho más la persona con la que estoy platicando... tengo una mayor aproximación, algo que antes no existía</i>

**Tabla 45:** Eje cambio de percepción – (Nvivo)

E1	<i>Estoy disfrutando... Yo vivía sofocado. Cuando me cuestionó sobre eso (delegación) pensé 'esta mujer está volviéndose loca'. ¿Delegar qué? ¿Delegar para quién? Como dueño, yo creía que todo debería estar bajo mis responsabilidades. Hoy ver al otro ejecutar me da muchas más condiciones de evaluar alternativas; veo si es necesario ajustar la dirección y lo que es mejor, tengo tiempo y no necesito más tomar ansiolítico para dormir</i>
E2	<i>[...] antes del coaching yo creía que la barrera que impedía el nuevo cliente no firmar este contrato de 10 años fuera por alguna cuestión relacionada al precio o funcionalidades de nuestro sistema y jamás, jamás, la inseguridad que yo generaba en ellos, en la hora de hacer la negociación y venta, en función de la falta de consistencia de las informaciones y datos para la presentación del proyecto</i>
E3	<i>Yo no sabía llamar la atención, sino gritar. Yo sabía ofender a las personas. No es que no haya discusión o debate incluso más acalorado, pero es de forma más humana; se busca caminos juntos y convergir los objetivos. Yo tenía mucho del espíritu del ejército. Mis relaciones eran muy perjudicadas, hoy me siento mucho más leve y me ha ayudado en todo</i>
E4	<i>Antes había disculpas y más disculpas para justificar mi procrastinación. Hoy cuando alguien me llama para hacer una apertura de una ponencia o de un curso, yo no tengo más miedo. Ello es resultado de hacer uno creer en sí mismo, de parar para pensar y hacer las cosas</i>
E5	<i>Yo creo que continúo ampliando mi visión, por ejemplo, hoy tenemos un grupo reducido en</i>

	<i>soporte al cliente ¿por qué? Simple. Porque más de un 50% de la carencia de soporte era generada en nosotros mismos... nuestra comunicación era una 'torre de babel'. Ha mejorado mucho. Aquel cuento de su grupo es su espejo y que líderes y liderados corresponsables tuve que contenerme para no dar la espalda e irme. Hoy, soy el primero para defender el cuento</i>
E6	<i>Hoy las decisiones están más direccionadas, más claras y enfocadas y el cambio se ha llevado a cabo basado en números, no hay me parece que, no hay casi; es esto aquí</i>
E7	<i>Me ha percatado que hoy mi principal actividad, mi labor o mi tarea es acompañar la ejecución y ayudar a cuidar del futuro y no actuar como un empleado</i>
E8	<i>[...] me hizo cambiar tanta cosa en la gestión de mi empresa ... Para mí, nuestra tradicional evaluación de desempeño de final de año era el tal feedback, nunca había pensado que si fuera continuo, disminuiría tantos incendios .... es eso</i>
E9	<i>[...] tengo explicado el porqué de las cosas y como ellas contribuyen para todos en vez de explotar y despedir como antes</i>
E10	<i>Tener cambiado la forma de percibir a mí mismo, los empleados, la empresa, los clientes, mi familia, mi salud, mi vida... Antes para mí el problema fuera siempre el otro [...] y yo el dueño de la verdad. Además de invertir en nuevas áreas de gestión que antes siquiera sabía que existía y poniendo en práctica</i>

**Tabla 46:** Eje seguimiento (supervisión) – (Nvivo)

E1	<i>Mejor y creciente (ganancias) con la reducción del coste de ventas y el valor agregado al cliente, las ganancias de nuestra empresa tuvieron un aumento de casi 8,5%</i>
E2	<i>Nuestra eficiencia si muestra creciente y tiene impactado positivamente en la reducción de los costos, lo que puede ser comprobado por el volumen de clientes atendidos, la reducción de los reclamos, del número de horas y de los empleados en el soporte al cliente</i>
E3	<i>Hemos avanzado desde la conclusión del coaching, pues hoy tenemos el control de los procesos de mejora con indicadores que muestran un mejor uso de nuestros recursos</i>
E4	<i>La gestión de los costes esta mucho mejor porque hoy tenemos el coste por productos o líneas de servicios...; ya reducimos 3h de servicios de soporte al cliente y ¿por qué?; probablemente debido a mejoras en el proceso de implantación y entrenamiento al cliente</i>
E5	<i>[...] ha reducido el número de reclamos de los clientes y la imagen de nuestra marca esta quedando más conocida...; tuvimos más 6 clientes con el cambio en el marketing</i>
E6	<i>El trabajo con las metas está sirviendo para motivar los empleados; cada equipo sabe el que hacer y si muestra compromiso; evaluamos los resultados en el día a día y eso es bastante motivador; celebramos el éxito</i>
E7	<i>Mucho mejor pues ya pasa de 3000 (clientes); con relación a los empleados, salimos de 170 empleados para 230 y estamos haciendo nuevas contrataciones... ¿es muy bueno no?</i>
E8	<i>[...] la gran diferencia fue establecer metas más claras con las personas y equipos; mucho más do que planificar fue involucrar las personas en las estrategias y decisiones para lograr las metas; es visible el impacto en la aproximación y en la motivación</i>
E9	<i>Yo delegué, especifiqué tales tipos de clientes, con tal profesional, tranquilamente, y todo queda organizado [...] para que yo tenga más tiempo y libertad para trabajar, más tiempo y horario para los clientes</i>
E10	<i>[...] busqué trabajar en lo que agrega valor; y delegar la documentación (burocracia). La atención para esa gestión de prioridades tiene que ser constante ya consigo mi objetivo acerca de 75%, quizás alcanzo el 90%</i>

**Tabla 47: Eje comunicación adecuada – (Nvivo)**

E1	<i>La relación en el trabajo continúa mejorando, en función de las acciones que estamos haciendo de pesquisas, reuniones e intercambios de conocimientos</i>
E2	<i>[...] las reuniones están más rápidas, productivas y más bien direccionadas. Las preparo antes y utilizo imágenes. Comienzo y llevo a cabo siempre positivo</i>
E3	<i>Mejoró mucho, muchísimo (diálogo). Antes no había el diálogo, sino regaños, reclamaciones o las famosas peleas. Hoy no, hoy se practica con mucho más armonía y tranquilidad...; estoy el 80% mejor en la i manera de tratar a la gente. He cambiado mucho ...</i>
E4	<i>[...] percibo que la escucha activa tiene posibilitado obtener información de calidad, como en nuestras sesiones de coaching, si pregunta y si escucha más activamente</i>
E5	<i>[...] yo aprendí a ser fuerte, a encarar, a posicionarme como un socio, de igual para igual. Aprendí a mirar no para las barreras, sino a través de ellas</i>
E6	<i>[...] tenemos claro que nuestros sectores tienen que caminar juntos; ha disminuido las disputas ...; creo que las disputas del ego y quién manda más ha perdido la fuerza. Entiendo que estamos trabajando juntos en los problemas de orden motivacional, de estructura, de bloqueos en el desarrollo de nuestra empresa y de desacuerdos entre los líderes...</i>
E7	<i>El diálogo está mucho mejor ahora y la mayor evolución es la charla franca; ¡que evolución Eliane!; ellos (líderes) traen los problemas y juntos ya se busca las posibles salidas. Disminuyó los tumultos, las reclamaciones, las procrastinaciones...; se ha comprometido más con los desafíos de la empresa y creo que yo estoy mejor en el trato con las personas e incluso ellas empezaron a entender mejor mi forma de decir las cosas, mi manera de comunicarse</i>
E8	<i>Tengo hecho más preguntas..., en lugar de dirección u órdenes ...; tenemos buenas conversaciones y llegan buenas ideas en lugar de reclamaciones como antes</i>
E9	<i>Hoy estoy siendo bastante objetiva con cada uno, trato de hablar personalmente y con más frecuencia; y trato de oír a todos. Generalmente tengo un buen retorno...; son todos compañeros</i>
E10	<i>[...] estoy más receptivo a las ideas y creo que aprendí escuchar y discutir sin imponer</i>

**Tabla 48: Eje nuevos cambios – (Nvivo)**

E1	<i>[...] adoptamos algunas estrategias “lean” para mejoras continuas</i>
E2	<i>[...] participación en concursos de las MYPES</i>
E3	<i>[...] nuevas estrategias de gestión</i>
E4	<i>[...] insertamos más 4 funciones para facilitar la operación del área de personal de nuestros clientes</i>
E5	<i>[...] reestructuración de la empresa</i>
E6	<i>[...] adoptamos el proceso de mejora continua para hacer un seguimiento más confiable, con indicadores para evaluar el desempeño e identificar las oportunidades de mejoras y generar una actitud de correcciones y prevención más rápida; una agencia de marketing para realizar una nueva planificación del área comercial</i>

E7	<i>Logramos la certificación ISO 9001</i>
E8	<i>[...] nuevo sistema de gestión [...] que permite el monitoreo del tiempo de la resolución de llamadas de los clientes</i>
E9	<i>[...] 3 nuevos servicios vinculados a la salud y bien estar de las personas [...] mejoras en 2 espacios para insertar más 2 servicios para hombres</i>
E10	<i>Creé una nueva solución y estoy buscando a los clientes</i>

**Tabla 49: Eje autoeficacia – (Nvivo)**

E1	<i>Pedir el feedback de los socios y los líderes: ¿en qué puedo mejorar? Aprendí que tener miedo de la percepción del otro, no me ayuda como director y empresario. Antes preguntas así me representaba debilidades; hoy entiendo como coraje y disposición para cambiar.</i>
E2	<i>Hoy sin falsa modestia veo que el resultado de la empresa depende mucho de mí, soy el responsable..., sea por la condición de liderazgo o por la forma que puedo influenciar a mis socios, así como buscar las oportunidades para el desarrollo de la empresa; yo diría que está muy arraigado a la forma de cómo hacer acontecer el protagonismo y actuar dentro y fuera de la empresa</i>
E3	<i>[...] creer en mis fuerzas</i>
E4	<i>[...] lo más importante en esto aparece la cuestión de hablar en público, de lograr la confianza de las personas y su compromiso; y de buscar más informaciones antes de intentar cambiar impresiones con alguien. Tener más argumentaciones, conocer más ciertas situaciones...; sería menos creo que y más véase lo que muestran las pesquisas</i>
E5	<i>[...] lo más importante fue el aprendizaje y el esfuerzo para continuar la toma de decisiones, pero no por suposiciones, sino con base en hechos y datos, y poner en práctica, asumiendo el riesgo, mismo sin el apoyo de algunos socios</i>
E6	<i>[...] continúo evolucionando porque estoy haciendo las actividades que pertenecen más a lo gerencial y estratégico</i>
E7	<i>Estoy algo de camaleón. Es más, empoderado</i>
E8	<i>[...] el equipo ayuda a decidir, pero tiene algunas cosas que la palabra final es mía, pues alguien debe asumir la responsabilidad</i>
E9	<i>[...] creer más en mi propia capacidad de llevar al cabo mis intentos, mismo que sola en algunas acciones. Aprendí que en algunas situaciones tiene que enfrentar los riesgos de un futuro incierto</i>
E10	<i>Hoy consigo ver esa cuestión (ideas divergentes) con más madurez, sin explotar o presionar y hasta orientar las personas</i>

**Tabla 50: Eje mentalidad progresiva – (Nvivo)**

E1	<i>Hoy escucho lo que la gente tiene a decir, intento a lo máximo aprovechar lo que tienen para ofrecer de bueno; a veces oriento o aconsejo</i>
E2	<i>[...] para mí tiene destaque el hecho de haber asumido la responsabilidad de conducir la empresa [...], de liderar, de mostrar el camino. Me siento responsable por hacerlo, es todo lo contrario de que antes pensaba. Ha mejorado mi forma de comunicación y presentación</i>
E3	<i>Yo siento un cambio total. El tipo hacía algo y yo decía ‘es su obligación y punto’. Ahora no, un ‘felicitaciones, dale, muy bien’. Entonces he cambiado y he cambiado incluso, para mejor; estoy estudiando cómo hacer las recompensas además del feedback positivo o de mejoras</i>

E4	<i>[...] nuestra planificación está siendo actualizada a cada 3 meses y nuestras metas a cada 15 días..., también tengo mis metas personales y está siendo una experiencia muy buena</i>
E5	<i>Cuestiono mis propias verdades. Esto no es más bien así, pero ¿cuál es el otro lado? [...] Trato de no ser tan duro en mis posiciones. Ya busco comprender más lo que el otro tiene a decir y hoy decidimos muchas cosas juntos</i>
E6	<i>[...] cuando he aceptado, de verdad, que la causa del problema estaba en nuestro comportamiento y no en los funcionarios, he asumido la reestructuración de la empresa, asumido mi papel como líder, director y empresario; hago el seguimiento de la ejecución e involucro los equipos para mejora continua</i>
E7	<i>[...] no actuar como un empleado; claro, se necesario puedo ayudar, pero esto es circunstancial y no mi cotidiano como era antes, cuando yo tenía miedo de delegar y tener sorpresas desagradables</i>
E8	<i>[...] ahora he reservado el tiempo para la familia. Me viene lo que no hay como resolver o lo que aún no logré delegar; los líderes tienen autonomía para resolver los problemas</i>
E9	<i>Tengo invertido y también invitado a los demás profesionales a invertir en pequeños detalles que dejan el ambiente más confortable y bello; también disponemos de una mesa con café, té y algunos bocadillos para los clientes</i>
E10	<i>Mejor que antes, pues estoy aprovechando las oportunidades. Por la noche tengo aprovechado el tiempo libre y en finales de semana actúo como profesor en cursos de posgrado y, además de placentero, tiene sido una estrategia para lograr nuevos clientes</i>

**Tabla 51:** Eje influencia contextual – (Nvivo)

E2	<i>No he encontrado dificultades por que mis socios acompañaran mis cambios y resultados</i>
E7	<i>Cada vez más involucro los líderes o socios en las decisiones del RH. Ya estoy compartiendo (el plan de acciones) desde el inicio; logré involucrar los socios en las acciones del RR.HH., pues es un esfuerzo inútil establecer metas audaces para la expansión de la empresa, si la gente no si siente parte de la empresa</i>

### 5.3 BLOQUE 3: PREDICTORES DE LA INSOSTENIBILIDAD DE CAMBIOS

Este bloque se refiere a los predictores que influyen en la insostenibilidad de los cambios logrados, y los hallazgos ayudan a responder la tercera pregunta de investigación: ¿Qué factores influyen en la insostenibilidad de cambios? Los resultados revelan la presencia de los 5 ejes, según el modelo teórico de este estudio. A continuación, presentamos el mapa jerárquico relativo a los dichos predictores de insostenibilidad (Figura 9).

**Figura 9:** Mapa jerárquico (Nvivo) de los predictores de insostenibilidad



Este mapa revela como resultado un total de 76 referencias de predictores de insostenibilidad de cambios codificadas. Los ejes que revelan más referencias de codificación son: influencia contextual, comunicación y compromiso débiles. Cada factor se presenta ordenado de mayor a menor frecuencia de referencias codificadas en los predictores de insostenibilidad de cambios (Figura 9) y, posteriormente, las evidencias a través de un ejemplo de cada caso estudiado (Tabla 52 a Tabla 57).

**Tabla 52:** Factores y frecuencia de las referencias en los predictores (Nvivo)

	<b>Frecuencia</b>
<b>Influencia contextual</b>	24
<b>Comunicación débil</b>	18
<b>Compromiso débil</b>	17
<b>Autoeficacia débil</b>	11
<b>Mentalidad rígida</b>	6

A continuación, se presenta las evidencias de los factores que influyen en la insostenibilidad de cambios, a través de un ejemplo de cada caso estudiado (E1 – E10), organizadas en tablas (Tabla 51 a Tabla 55).

**Tabla 53:** Eje influencia contextual (Nvivo)

E1	<i>[...] estoy un poco mejor por estar más tolerante, pero me gustaría más igualdad de condiciones en la toma de decisión, así como la responsabilidad y los roles de cada uno</i>
E4	<i>Hubo un nivel mayor de relación y de confianza. La gente habla más abiertamente de algún problema o algún incómodo entre nosotros (socios). Aun así, hay fuertes conjeturas y a veces no se llega a un consenso (socios)</i>
E5	<i>Estoy haciendo un proyecto de captación de recursos [...] con una buena taja de juros, pero el socio [...] no acepta firmar y asevera que prefiere salir da la empresa</i>
E6	<i>Emergen otros obstáculos que dificultan la resolución de los problemas</i>
E8	<i>Yo hago feedback, pero ellos entienden como crítica [...]. Soy de mostrar a las personas que tengo confianza en ellas y por eso ayudo con oportunidades de crecimiento en la empresa, pero enaltecer con palabras, es difícil para me</i>
E9	<i>[...] no conseguimos reunir todos los profesionales; eso empeoró con el aumento del cuadro de contrataciones de más profesionales (autónomos); algunos también prestan servicios en otras empresas y por ello las fechas conflictúan</i>

**Tabla 54: Eje comunicación débil (Nvivo)**

E1	<i>Yo ya había clamado a mis pares (socios) para ayudarme en algo. Hace unas dos semanas me exploté. Quiero tomar una decisión con el apoyo de ellos</i>
E4	<i>[...] en charlas individuales, noté un poco de resistencia y algo de miedo, es eso que estoy alineando de a poco con cada uno</i>
E5	<i>Yo creo que muchas veces he hecho imposición de ideas, demostrando superioridad y no respeto; tanto de mi parte como de mis socios y creo que esto ha contribuido para actitudes reactivas y dificultad para reconocer los defectos, las limitaciones y, al mismo tiempo, los resultados de los equipos</i>
E6	<i>[...] a veces percibo que no utilizo mis estrategias de afrontamiento, así como me percibo en un movimiento interno donde identifico mis propias contradicciones, diferencias y expectativas</i>
E8	<i>Esta parte de reconocimiento y feedback continúa igual [...]. Tengo dificultad para hablar</i>
E9	<i>[...] quizás, esté siendo muy comprensiva. Algunas personas vienen con sus excusas, estoy aceptando, estoy poniendo más el lado del entendimiento. Creo que falta posicionarme un poco más</i>

**Tabla 55: Eje compromiso débil (Nvivo)**

E1	<i>[...] aun dejo algunas situaciones pendientes</i>
E2	<i>[...] mejor que antes, pero aun este fallo. El reconocimiento financiero no lo hemos tocado</i>
E3	<i>[...] estoy estudiando cómo hacer las recompensas [...] la parte financiera del reconocimiento por un buen trabajo precisa de avances</i>
E4	<i>[...] aún no establezco espacios para conversación como podría</i>
E5	<i>[...] tenemos las metas definidas, pero ni todos los socios hacen el seguimiento..., es el precio de transformar empleados, sin visión emprendedora, en socios; yo mantengo la gestión de las mías, pero no es suficiente</i>
E6	<i>[...] la parte de los pagos por desempeño..., preciso mejorar y que el financiero es muy relevante</i>
E9	<i>[...] procrastino algunas conversaciones que debería hacer con mis socios</i>

**Tabla 56: Eje autoeficacia débil (Nvivo)**

E1	<i>[...] Aun así, están aconteciendo cosas que estoy cediendo y a mí no me gustaría ceder. ¿Qué hago para mantenerme firme, sin lastimar las personas? Eso tengo que aprender</i>
E4	<i>[...] a veces, una sensación de incapacidad para convencerlos sobre el impacto en los resultados a largo plazo</i>
E5	<i>[...] el miedo del juicio y mi ego</i>
E6	<i>[...] el temor de que el enfrentamiento de los conflictos o desacuerdos resulten en malestar y explosión; algunas veces percibo que prefiero practicar el diálogo cuando todo camina bien, ¿más cómodo no?</i>
E8	<i>[...] Un cierto miedo de entrar en extenuación porque escuchar los demás, delegar y expandir los cambios, parecía una tarea cuasi imposible para seguir haciendo al largo del tiempo, sin un apoyo externo del coaching. Es más fácil actuar cuando alguien hace el</i>

	<i>seguimiento y recuerda sobre los resultados deseables</i>
E9	<i>[...] después del coaching, en varias situaciones he sentido la necesidad de tratar más algunos asuntos, de tener una visión externa para seguir adelante con más seguridad</i>

**Tabla 57:** *Eje mentalidad rígida (Nvivo)*

E1	<i>Aceptar los comentarios y las discordancias o fallos en los cambios realizados, sin entrar en la defensiva</i>
E5	<i>[...] reconozco que tengo procrastinado algunas conversaciones con el socio "x"; me cuesta confiar en él y eso me aleja a veces</i>
E9	<i>[...] tengo cosas que aun no resuelvo cuando debería y también procrastino algunas conversaciones que debería hacer con mis socios</i>

A continuación, en el capítulo VI presentamos la discusión de los resultados, a la luz de la literatura.

## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN**

---

## 6.1 INTRODUCCIÓN

La fase anterior de presentación de resultados permitió la recolección y análisis de los datos pertinentes al objetivo de esta investigación. Los resultados obtenidos proporcionan respuestas a las preguntas de investigación planteadas y ofrecen ideas valiosas sobre los factores que influyen en la sostenibilidad de los cambios logrados a través del coaching ejecutivo con socios directivos.

En este capítulo presentamos las conclusiones más relevantes de esta investigación y la discusión. Profundizaremos nuestra comprensión de los hallazgos, analizaremos e interpretaremos dichos resultados a la luz del marco teórico adoptado, discutiendo su relevancia, consistencia y contribución al conocimiento existente. La discusión se organiza en cuatro bloques, coincidiendo con las preguntas de investigación: (1) contexto actual de los resultados de la experiencia de coaching, (2) predictores de sostenibilidad de los cambios logrados, (3) predictores de insostenibilidad de estos cambios y (4) principales hallazgos. Además, a continuación, consideraremos las implicaciones prácticas y teóricas de estos resultados, abordando posibles limitaciones y sugiriendo líneas futuras para la investigación (bloque 6 y 7).

## 6.2 BLOQUE 1: CONTEXTO DE LOS RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA DE COACHING EJECUTIVO

Este bloque se refiere al estado actual de los cambios alcanzados de los socios directores de las 10 empresas estudiadas, en la fecha de la entrevista, a través de la experiencia de coaching ejecutivo. El análisis inductivo y cruzado utilizado en este estudio revela la sostenibilidad de los cambios logrados, a través de 1245 referencias codificadas en las 23 subcategorías de los cuatro ejes temáticos investigados (interrelación, proceso, negocios y experiencia de coaching), en los 10 casos objeto de estudio. Sin embargo, 6 (diálogo, reuniones, retroalimentación, conflictos, decisiones y metas) de las 23 subcategorías revelan algunos riesgos de insostenibilidad a largo plazo.

Los ejes temáticos de interacción, procesos y negocios, a través de las subcategorías diálogo, autodesarrollo, delegación, decisiones, activación de procesos, gestión de procesos, metas, coste y ganancias, pertenecientes a los ejes temáticos interacción y procesos, revelan indicadores como una mejor comunicación, compromiso, autogestión, aprendizaje y acuerdos, autoconciencia, conciencia, autorregulación, autoeficacia, influencia y visión ampliada, y optimización o mejora de habilidades o recursos (certificaciones, startups, estrategias lean); más tiempo libre para otras actividades (gestión estratégica y ocio), flexibilidad mental y conductual, compromiso, desarrollo continuo y toma de decisiones

basadas en evidencias, enfoque en resultados, planificación y monitoreo, innovaciones, valor agregado al cliente, satisfacción y colaboraciones; cambios de percepción, avances en la gestión, reconocimiento por buenas ideas, reducción de gastos, mayor rentabilidad y crecimiento del negocio, convergen con Brinkley y Roux (2018), Gan et al. (2020), Koroleva (2016), Kotte et al. (2021) y Taylor et al. (2019). El bienestar expresado a través del ocio, satisfacción personal, equilibrio interno (autocontrol, calidad del sueño) y apoyo externo (reconocimiento de amigos, reintegración familiar y apoyo de las parejas), convergen con las premisas de Brinkley y Roux (2018), Moly et al. (2022) y Schermuly et al. (2021).

En contraste, las vulnerabilidades reveladas en las subcategorías diálogo, reuniones, retroalimentación, conflictos, decisiones y metas, por el momento, no significan que los cambios hayan fracasado, sino que los participantes pueden estar experimentando efectos adversos del contexto del coaching (renovación) y del contexto en el que se encuentran (desalineamiento societario). Además, en lugar de abandonar el proceso (tirar la toalla - E9), perseveran en la implementación de los cambios y adaptaciones para mantenerlos a largo plazo, en consonancia con Fleddermann et al. (2023) y Moly et al. (2022).

Indicadores como falta de confianza, igualdad, compromiso con acuerdos, reuniones o metas, respeto mutuo y valentía para enfrentar, expresados en el eje interacción y las subcategorías diálogo y conflictos, sugieren la influencia del contexto organizacional en la sostenibilidad de los cambios a través de relaciones de poder y control conflictivas (Kerber y Buono, 2018). La falta de conversaciones honestas sugiere dificultades para resolver problemas pendientes (Beer, 2020; By, 2020), reacciones defensivas y riesgo de volver a viejos hábitos, dificultando el progreso y la sostenibilidad de los cambios, en consonancia con Boyatzis (2006; 2008), Boyatzis et al. (2019), Koroleva (2016) y Kotte et al. (2021).

Sin embargo, el lograr "más con menos" (E5), el crecimiento individual y organizacional, la mejora de los procesos y la expansión de los negocios, pertenecientes a los ejes interacción y procesos, sugieren que la resistencia y los conflictos inherentes al contexto organizacional también pueden precipitar beneficios, como en By (2020). El creer en el cambio, retomar aprendizajes y persistir incluso cuando hay desaliento (rebobinando la película - ¿qué opciones tengo? - E9), sugiere que los cambios sostenidos siguen resonando, en línea con Koroleva (2016), permeados por reacciones adaptativas o defensivas (Taylor et al., 2019).

Además, nuestros resultados sugieren interconexiones entre los cambios sostenidos, sus efectos y los predictores. Así, un cambio logrado además de un efecto del coaching puede, simultáneamente, desempeñar un papel de influenciador en la sostenibilidad. Por ejemplo, en contraste con Nanduri (2018), el factor de falta de tiempo no tuvo un impacto en

la sostenibilidad. Por el contrario, los resultados revelan tiempo libre en los 10 casos. Este tiempo expresa un efecto de los cambios sostenidos (ejes de interacción y procesos) y un factor que influye en otros predictores como la percepción positiva y nuevos cambios. Otro ejemplo, la expansión del negocio (innovación) fue un cambio logrado de nuestros 10 casos y, después de concluido el coaching, se produjo el incremento de mejoras en la práctica, generando nuevos productos o servicios. Estos, a su vez, desencadenaron nuevos cambios como la implementación de nuevas estrategias de marketing y gestión por indicadores, representando una innovación en la forma de administrar. Así, la innovación inicial (expansión del negocio - cambio logrado) operó como un propulsor del desarrollo de la empresa y de la sostenibilidad, sin rupturas, en una progresión espiral.

De ahí se puede derivar la relevancia del coach en entender y reconocer la dinámica de la sostenibilidad de cambios y, desde el proceso de coaching, explorar mejor el significado y el valor de los cambios deseados, como sugieren Boyatzis, Smith y Van Oosten (2019) y principalmente la influencia de los contextos individual, organizacional y social (Molyn et al., 2022; Shoukry y Cox, 2018). Sin embargo, comprender la amplitud de los efectos de estos cambios, sus interconexiones y cómo repercuten en el participante, el entorno, el negocio y los resultados es complejo, al igual que afirmar que la sostenibilidad y la evolución continua (tanto individual como organizacional) después del coaching se deriva del cumplimiento de los cambios, la difusión de las prácticas y los efectos a largo plazo del coaching, otras experiencias (presiones y contexto) durante el intervalo de tiempo (6-24 meses) o una combinación de todos estos factores.

Nuestro estudio ha centrado la atención en los socios directivos coacheados, en línea a estudios previos que han señalado los dirigentes de las empresas como los principales catalizadores para respuestas más ágiles y la toma de decisiones complejas ante el mundo *Volatile, Uncertain, Complex y Ambiguous* (V.U.C.A) (Bennet y Lemoine, 2014a; 2014b; Kaiser, 2020) y, más recientemente, el mundo inmerso en el caos de una pandemia global (Fleddermann, 2023; Liu et al., 2020). En esta perspectiva, la relación entre el liderazgo y la sostenibilidad de los cambios, se ha evidenciado en los socios directivos de las empresas como la principal base de implementación y sustentación del cambio, en la medida en que se desarrollan y practican sus cambios en el ambiente de trabajo, en convergencia con las ideas de Bendell, Sutherland y Little (2017), Boone et al. (2020), Ford y Gilson (2021), Simba y Thai (2019), favoreciendo la innovación, el desarrollo sostenible y longevo de las empresas, en línea a Christensen, Raynor y McDonald (2016) y Scheepers y Bogie (2020), independientemente de su edad, tamaño o ciclo de vida (Rosha & Lace, 2018).

En cuanto a la experiencia de coaching, indicadores como el reconocimiento de la sostenibilidad de los cambios individuales y organizacionales, los beneficios percibidos al

identificar los cambios y los efectos desencadenados por ellos, y la recomendación del coaching a otros emprendedores, revelan una percepción positiva continua de los cambios a lo largo del tiempo y la satisfacción, en consonancia con Fleddermann et al. (2023), Koroleva (2016), Molyn et al. (2022) y Nanduri (2018). Por otro lado, la sugerencia de seguimiento posterior al coaching en situaciones desafiantes (E6, E9) sugiere la influencia de la confianza en el coaching (relación y alianza de trabajo) como factores que contribuyen a la sostenibilidad, en línea con Boyatzis (2006; 2008), Koroleva (2016) y Molyn et al. (2022).

### 6.3 BLOQUE 2: PREDICTORES DE SOSTENIBILIDAD DE LOS CAMBIOS

Este bloque se refiere a los factores que influyen en la sostenibilidad de los cambios logrados. Los resultados confirman la presencia de nuestros predictores de sostenibilidad de los cambios a través de 1111 recurrencias codificadas, predominando la autorregulación, la conciencia, el aprendizaje transformador, el compromiso con el cambio, la percepción positiva, la orientación hacia los resultados, la autoconciencia y el cambio de percepción. Estos predictores pertenecen a nuestro conceptual-teórico estructural, revelados en los ejes interacción, procesos y negocios, y las subcategorías autodesarrollo, delegación, flexibilidad, reuniones, feedback, visión sistémica, decisiones, activación y gestión de procesos.

Indicadores como una mayor autodisciplina, autogestión, escucha y flexibilidad para llegar a acuerdos y tiempo libre, sugieren la capacidad de autorregularse para adaptarse al entorno o a los desafíos para alcanzar los objetivos (Brinkley y Le Roux, 2018; Taylor et al., 2019). Reconocer las causas de los problemas, el papel y la influencia del líder sugiere una comprensión más profunda de uno mismo (autoconciencia), de cómo interactuar con los demás y percibir las relaciones entre comportamientos, cambios e impacto (conciencia), como señalan DiGirolamo (2022), Koroleva (2016), London, Sessa y Shelley (2022) y Taylor et al. (2019). Nuevas estrategias de negocio, participación de socios/líderes, mejor remuneración, márgenes de beneficio, enfoque laboral y satisfacción sugieren orientación y compromiso con los resultados (Brinkley y Roux, 2018; Nanduri, 2018). Transformación personal, estímulo a la reflexión en lugar de instrucciones u órdenes, y bienestar sugieren cambios en la identidad, actitudes y hábitos (Mbokota et al., 2022; Mezirow, 1997). Humildad, transparencia, receptividad a retroalimentación, contribuciones y a las causas de los problemas (en lugar de culpar), aprendizaje y compromiso sugieren un estado de preparación que influye en la sostenibilidad (Beer, 2020; By, 2022; DiGirolamo, 2022; Koroleva, 2016). Autovaloración, asumir la corresponsabilidad de los problemas de la empresa y liderar la renovación necesaria (E6) revelan cambios de percepción (cognitiva y social) y mentalidad (Murphy y Dweck, 2016; Taylor et al., 2019). Actuar como un líder más colaborativo en lugar de controlador (E1)

sugiere un cambio de percepción (cultural), en consonancia con Taylor et al. (2019). Las comparaciones respecto a cómo pensaba y actuaba antes del coaching y cómo piensa hoy, revelan el cambio de percepción (temporal) expresado a través de otras formas de comprender la realidad y reaccionar (Murphy y Dweck, 2016; Taylor et al., 2019). Factores de influencia como estos se refieren a una percepción positiva de los resultados y la satisfacción que influyen en la sostenibilidad de los cambios (Brinkley y Roux, 2018; Molyneux et al., 2022).

Adicionalmente, desde la óptica de la autorregulación, uno de los aspectos que se destaca en nuestros resultados se refiere a los momentos de autorreflexión más profunda, seguidos de auto comparaciones realizadas por algunos socios directivos, donde se desvela un cierto distanciamiento o extrañamiento al buscar el recuerdo del “antiguo yo” en relación con el “yo actual” (E1, E3, E6 y E10). De ahí se puede conjeturar que, en determinados cambios, hubo un proceso de internalización de los aprendizajes y de la sostenibilidad de los cambios, de tal forma que se han tornado algo natural (como si fuera siempre así; como parte de la propia identidad), inconsciente, un hábito, presentando convergencia a las ideas de Beer (2010), Berkman (2018), Boyatzis (2008); Mbokota et al. (2022) y Mezirow (1997).

De igual manera, llama la atención en los resultados de nuestro estudio, las respuestas más espontáneas y rápidas, como en el caso de un socio directivo (E2) que menciona no haber encontrado dificultades en la sostenibilidad de sus cambios, pues en la medida que se ha percatado de las oportunidades de negocio y crecimiento, de sus habilidades como líder y su papel como principal influenciador del rumbo de la empresa cambió sus estrategias de actuación. En este caso se puede inferir que ciertos cambios pueden ser realizados sin grandes esfuerzos, de forma casi imperceptible, sea por un cambio de percepción o creencia, en línea a Dheer y Lenartowicz (2019), Murphy y Dweck (2016) y DiGirolamo (2022), o tal vez por el hecho de representar una mejora de algo (proceso o estrategia), una continuidad, sin modificaciones más profundas en la persona.

#### 6.4 BLOQUE 3: PREDICTORES DE INSOSTENIBILIDAD DE LOS CAMBIOS

Este bloque se refiere a los factores que influyen en la insostenibilidad de los cambios logrados. Nuestros resultados no revelan casos de insostenibilidad de los cambios alcanzados, sino la influencia de factores que afectan la sostenibilidad a través de los 5 predictores investigados, predominando la influencia contextual, la comunicación y el compromiso inadecuados, con 76 recurrencias codificadas, en el eje interacción y procesos, en las subcategorías diálogo, decisiones y reuniones.

A continuación, el análisis de datos revela una diferencia cuantitativa en el número de recurrencias entre los predictores de insostenibilidad (76) y de sostenibilidad (1111). Sin embargo, la fuerza de un predictor está vinculada a su contexto, según las evidencias presentadas, y no al número de recurrencias. Como ejemplo, los resultados revelan que una de las situaciones que generan

conflictos entre los socios directivos son las decisiones relacionadas en la parte económico y financiera de las empresas, expresada a través de la procrastinación de decisiones más complejas, como el caso de las políticas salariales o estrategias de recompensas para el reconocimiento financiero a los empleados que agregan más valor a los resultados (E1, E4, E8 y E9).

En este estudio, los predictores de insostenibilidad también revelan efectos sostenibles, lo que sugiere una coexistencia paradójica entre los efectos del coaching y los predictores, similar al movimiento de transición no lineal que puede ocurrir entre las fases del coaching durante el proceso (Osatuke et al., 2017), con superposiciones. Como ejemplo, en los predictores de compromiso y comunicación inadecuada se observa una superposición, ya que a pesar de las actitudes defensivas (falta de respeto, compromiso y apoyo) de algunos socios para definir la visión futura y estrategias coherentes, las reuniones están teniendo lugar (ahora estamos enfocados - E5). Este movimiento revela que el participante es consciente del contexto y lo enfrenta con la esperanza de lograr lo deseado (Molyn et al., 2022). Conciencia, compromiso y comunicación son efectos de un proceso de coaching efectivo (DiGirolamo, 2022; Koroleva, 2016; Nanduri, 2018) y, al mismo tiempo, predictores de sostenibilidad (Brinkley y Roux, 2018) y, lo contrario, efectos de la ineficacia del coaching y la insostenibilidad de los cambios. Ambos parecen coexistir y el contexto impacta en su revelación.

#### 6.5 BLOQUE 4: PRINCIPALES HALLAZGOS

Este bloque se refiere a los principales hallazgos de nuestro estudio. Así, al considerar el número de recurrencias de los predictores de sostenibilidad (1111) en comparación con los de insostenibilidad (76), se puede inferir que el contexto organizacional, más específicamente la estructura corporativa (jerarquías y relaciones de poder, y modelo de negocio), es un factor relevante que influye en la capacidad de sostenibilidad de un cambio a largo plazo. En los 10 casos estudiados, los socios directivos buscaron el coaching para intervenir en la realidad y los resultados revelan la intencionalidad o el control en las decisiones y el liderazgo del negocio. Cuatro casos revelan la presencia de conflictos (juegos de poder) y dificultades de cooperación (E1, E4, E5, E9); en dos casos las divergencias parecen haberse superado (E2, E6), y en cuatro casos se observa adhesión y compromiso con los cambios (E3, E7, E8, E10). El modelo de negocio, representado aquí por el mayor número de socios, parece haber afectado la estructura de propiedad (reducción de socios - E5) y la gobernanza (E5, E9), generando vulnerabilidades.

Nuestros resultados revelan el apoyo de la familia en momentos difíciles (E5, E7), lo que sugiere que el contexto social es un factor que influye en la sostenibilidad (De Haan et al., 2019). También sugieren otros predictores de sostenibilidad alineados con los supuestos teóricos de este estudio: (1) satisfacción del coachee: percepción positiva de los resultados (Molyn et al., 2022); (2) liderazgo efectivo: comunicación abierta y bidireccional entre las partes interesadas del negocio,

compromiso y habilidades para promover la adhesión a los cambios (Taylor et al., 2019); (3) conversaciones honestas: capacidad de facilitar la comprensión de la necesidad de cambio y compromiso (Beer, 2020); y (4) capacidad de aprendizaje y adaptación: acceso a recursos y apoyo adecuados para adquirir nuevas habilidades, disposición para establecer metas alineadas con los cambios deseados y ajustar el enfoque según las contribuciones y los resultados obtenidos (Bickerich, Michel y O'Shea, 2018; De Haan, 2019; Fleddermann et al., 2023; Koroleva, 2016; Offstein, Dufresne y Childers Jr, 2020).

Además de estos, la consistencia cognitiva se expresa a medida que el cambio promueve un entorno de receptividad y apoyo, revelando coherencia entre creencias, valores, actitudes y acciones para generar pensamientos, sentimientos y comportamientos congruentes (Cooper, 2019; Festinger, 1957). En contraste, la disonancia cognitiva se expresa a través de la dificultad para aceptar y apoyar, y las reacciones defensivas (E1, E5, E6, E9), revelando malestar o comportamientos conflictivos en respuesta a la información, ideas o acciones (Cooper, 2019; Festinger, 1957).

Nuestros resultados revelan que el coaching ejecutivo es una intervención que genera aprendizaje transformador y cambios sostenibles en momentos de renovación empresarial y divergencias societarias, cuyos efectos continúan resonando a lo largo del tiempo, al igual que la satisfacción con los resultados obtenidos. Sin embargo, también es susceptible al fracaso, especialmente cuando no está alineado con los stakeholders estratégicos y no si considera adecuadamente la influencia, así como la interconexión entre los contextos. La sostenibilidad está influenciada por el contexto individual, organizacional y social que se conecta o desconecta en un movimiento no lineal, con reacciones adaptativas y defensivas (según los objetivos, percepciones y subjetividades), lo que hace que el proceso sea complejo. Por lo tanto, se requiere un enfoque colaborativo y adaptativo al contexto, con responsabilidad compartida en la gestión de los factores que pueden influir en la sostenibilidad de los cambios y sus impactos a largo plazo, cultivando un sentido de propiedad y experiencias de aprendizaje transformadoras y sostenibles.

En conclusión, suministramos un importante cuadro de referencia sobre el coaching ejecutivo, la sostenibilidad y la insostenibilidad de los cambios logrados, mediante la identificación de sus influenciadores y de la riqueza de informaciones sobre cómo se revela en el contexto del liderazgo empresarial y sus respectivas empresas. Este referencial puede ayudar a los coaches, las instituciones formadoras y las certificadoras para evaluar la consistencia de sus abordajes para cambios sostenibles e insights sobre caminos para futuras investigaciones.

## 6.6 LIMITACIONES

Aunque esta tesis ha logrado resultados significativos y esclarecedores, es importante reconocer que tiene algunas limitaciones que deben tenerse en cuenta. Estas limitaciones pueden

afectar la generalización de los resultados y la validez de las conclusiones. En este bloque, discutiremos las principales limitaciones encontradas en el presente estudio.

El método exploratorio y la técnica de muestreo por conveniencia, no probabilística, aunque ha permitido alcanzar satisfactoriamente los objetivos de este estudio, tiene como una de las limitaciones el hecho de no poder generalizar los resultados y las conclusiones, justamente en función de la representatividad de la muestra con relación al universo de la población. A pesar de eso, esta técnica se presenta como la más útil y adecuada para investigaciones cualitativas como esta.

La naturaleza transversal del estudio, aunque tenga considerado un tiempo largo con relación a la mayoría de los estudios sobre el tema, se muestra como una característica limitadora porque los datos fueron obtenidos en un determinado período de tiempo (entre 6 y 24 meses), después de concluido el proceso de coaching.

Otra limitante se basa en el hecho que esta investigación se basó en autoinformes. Diez antiguos participantes del coaching fueron invitados a evaluar la sostenibilidad de sus cambios. Además, el investigador llevó a cabo las entrevistas en un doble rol (antiguo coach), con una distancia apropiada y sin interacción entre el final del proceso y la fecha de la entrevista. A pesar de que los socios directivos tienden a ser más propensos a mantener conversaciones transparentes debido a su autonomía, es posible que presenten una imagen más favorable de sí mismos y de su empresa, distorsionando cierta información y dando lugar a informes que pueden divergir de la realidad.

Adicionalmente, como precaución para disminuir la interferencia de la subjetividad de la investigadora (ex coach de los participantes), así como reducir el riesgo de sesgo, contemplamos la revisión externa de una investigadora (Manuela Gortz Bonaldo) y una psicóloga (Aline A. S. Wenceslau).

## 6.7 LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Este estudio proporciona una base sólida para investigaciones futuras sobre el tema en cuestión. Sin embargo, existen varias oportunidades de investigación que pueden ampliar y profundizar nuestra comprensión. En esta sección, destacaremos algunas áreas de investigación prometedoras que pueden ser exploradas para expandir y enriquecer el conocimiento existente.

Investigaciones futuras podrían estudiar la sostenibilidad desde otras perspectivas o contextos (socios, líderes y equipos, empresas, modelos de negocio, ejecutivos y propietarios de empresas). Se podrían agregar diferentes enfoques y teorías de coaching para ampliar y profundizar el marco conceptual de la sostenibilidad y la insostenibilidad del cambio, o explorar la superposición de efectos y predictores. Los hallazgos de nuevos predictores y la identificación de posibles superposiciones entre cambios logrados, efectos sostenibles y predictores, revela una contribución relevante para futuras investigaciones sobre la sostenibilidad de los resultados posteriores al coaching. También se podría

utilizar el diseño de un estudio longitudinal (ensayos controlados aleatorizados) para recopilar datos y dilucidar patrones de influencia, explorando así la relación entre las variables independientes y la variable dependiente, lo que ocasionaría en una investigación más sólida y confiable.

## **BIBLIOGRAFÍA**

---

- Agote, L., Aramburu, N., y Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35–63. <https://doi.org/10.1177/0021886315617531>
- Akram, M. U., Chauhan, C., Ghosh, K., y Singh, A. (2019). Knowledge management, sustainable business performance and empowering leadership: A firm-level approach. *International Journal of Knowledge Management*, 15(2), 20-35. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2019040102>
- Albizu, E., Rekalde, I., Landeta, J., y Fernández-Ferrín, P. (2019). Analysis of executive coaching effectiveness: A study from the coachee perspective. *Cuadernos De Gestion*, 19(2), 33-52. <https://doi.org/10.5295/cdq.170876ea>
- Argyris, C. *On organizational learning*. Massachussets: Blackwell, 1992.
- Athanasopoulou, A., y Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *Leadership Quarterly*, 29(1), 70-88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>
- Atran, S., Medin, D. L. y Ross, O.N. (2005). The cultural mind: Environmental decision making and cultural modeling within and across populations. *Psychological Review*, 112(4), 744–776. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.112.4.744>
- Audet, J. y Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: Features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 515 -531. <https://doi.org/10.1108/14626001211250207>
- Avery, G. C., y Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15. <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>
- Bachkirova, T., Clutterbuck, D., y Cox, E. (2014). *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage.
- Bachkirova, T., Arthur, L. y Reading, E. (2015). Evaluating a coaching and mentoring program: Challenges and solutions. *International Coaching Psychology Review*, 10(2), 175–189.
- Bachkirova, T. (2016). The self of the coach: Conceptualization, issues, and opportunities for practitioner development. *Consulting Psychology Journal*, 68(2), 143-156. <https://doi.org/10.1037/cpb0000055>
- Bachkirova, T; Borrington, S. (2018). Old wine in new bottles: Exploring pragmatism as a philosophical framework for the discipline of coaching. *Academy of Management Learning & Education*, 2-60. <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0268>

- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28 (2), 117-148. [https://doi.org/10.1207/s15326985ep2802\\_3](https://doi.org/10.1207/s15326985ep2802_3)
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Barato, J.A.B., y Rodríguez-Moneo, M. (2016). The relationship between self-regulation and coaching process. *Universitas Psychologica*, 15(1), 141-152. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-1.rpap>
- Bardin, L. (2016): Análise de Conteúdo (3ª ed.). In: Reto, L.A. y Pinheiro, A. (Trad.). São Paulo: Edições 70.
- Barge, J. K.; Oliver, C. (2003). Working with appreciation in managerial practice. *Academy of Management Review*, 28(1), 124-142.
- Baron, L. y Morin, L. (2009). The coach–coachee relationship in executive coaching: A Field Study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20009>
- Baron, L. y Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(1), 18-38. <https://doi.org/10.1108/01437731011010362>
- Barr, J. y Dowing, L. (2012). *Leadership in Health Care*. London: Sage Publications Limited.
- Bartlett II, J. E. (2007). Advances in coaching practices: A humanistic approach to coach and client roles. *Journal of Business Research*, 60(1), 91-93. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.011>
- Bartlett II, J. y E. Boylan, R. V. y Hale, J. E. (2014). Executive coaching: An integrative literature review. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 187-195. <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2014.24018>
- Bass, B.M., Waldman, D. A., Avolio, B. J. y Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Management*, 12(1), 73-87. <https://doi.org/10.1177/105960118701200106>
- Bauer, M. y Gaskell, G. (Eds.). (2008). *Qualitative researching with text, image, and sound*. London: Sage.
- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., y Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184-201. <https://doi.org/10.1177/1523422313520476>
- Beer, M. (2010). *Gerenciando mudança e transição. Seu mentor e guia para administração*. (4.ed.) (Serie Harvard Business Essentials). Rio de Janeiro: Record.
- Beer, M. (2020). Why Honest Conversations are Transformative \* ", Noumair,

- D.A. and (Rami) Shani, A.B. (Ed.) Research in Organizational Change and Development (Research in Organizational Change and Development, Vol. 28), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 211-238. <https://doi.org/10.1108/S0897-301620200000028008>
- Beer, M., Eisenstat, R. A. y Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business School*, 68 (6), 158-166.
- Beer, M., y Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141, 216.
- Bendell, J. y Little, R. (2015). Seeking sustainability leadership. *Journal of Corporate Citizenship*, 15(60), 13-26.
- Bendell, J., Sutherland, N. y Little, R. (2017). Beyond unsustainable leadership: Critical social theory for sustainable leadership. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(4), 418-444. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2016-0048>
- Ben-Hador, B. (2016). Coaching executives as tacit performance evaluation: A multiple case study. *Journal of Management Development*, 35, 75–88. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2014-0091>.
- Ben Salem, A., y Lakhal, L. (2018). Entrepreneurial coaching: How to be modeled and measured? *Journal of Management Development*, 37(1), 88-100. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0292>
- Bennis, W. (1995). *A invenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Campus.
- Bennett, N. y Lemoine, G. J. (2014a). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, (Jan-Feb).
- Bennett, N. y Lemoine, G. J. (2014b). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2406676>
- Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review*, 80(6), 86–87.
- Berkman, E.T. (2018). The neuroscience of goals and behavior change. *Consulting Psychology Journal*, 70(1), 28-44. <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000094>
- Bickerich, K., Michel, A. y O'Shea, D. (2018). Executive coaching during organizational change: A qualitative study of executives and coaches perspectives. *Coaching*, 11(2), 117-143. <https://doi.org/10.1080/17521882.2017.1407806>
- Blackman, A., Moscardo, G. y Gray, D.E. (2016). Challenges for the theory and practice of business coaching: A Systematic Review of Empirical Evidence. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459-486. <https://doi.org/10.1177/1534484316673177>
- Bond, C., y Seneque, M. (2013). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*, 32(1), 57-

72. <https://doi.org/10.1108/02621711311287026>
- Boone, C. G., Pickett, S. T. A., Bammer, G., Bawa, K., Dunne, J. A., Gordon, I. J., . . . Mallee, H. (2020). Preparing interdisciplinary leadership for a sustainable future. *Sustainability Science*, 15(6), 1723-1733. <https://doi.org/10.1007/s11625-020-00823-9>
- Bowditch, J. L. y Buono, A. F. (2004). *Elementos de comportamiento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Boyatzis, R. E., y Jack, A. I. (2018). The neuroscience of coaching. *Consulting Psychology Journal*, 70(1), 11-27. <https://doi.org/10.1037/cpb0000095>
- Boyatzis, R. E., Smith, M. y Van Oosten, E. (2009). Coaching for sustained desired change. *Research in Organizational Change and Development*, 17, 145-173.
- Boyatzis, R.E., Smith, M. L. y Beveridge, A.J. (2012). Coaching with compassion: Inspiring health, well-Being, and development in organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*. 49(2), 153-178.
- Boyatzis R. E. (2008). Leadership development from a complexity perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 298. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.4.298>
- Boyatzis, R., Smith, M., y Van Oosten, E. (2019). Coaching for change. *Harvard Business Review*, 2019(September-October).
- Boysen, S., Cherry, M., Amerie, W. y Takagawa, M. (2018). Organisational Coaching Outcomes: A comparison of a practitioner survey and key findings from the literature. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(1), 159-66. <https://doi.org/10.24384/000475>
- Bozer, G., Delegach, M., y Kotte, S. (2022). The influence of organizational coaching context on pre-coaching motivation and the role of regulatory focus: An experimental study. *Human Resource Development Quarterly*, 33(4), 383-403. <https://doi:10.1002/hrdq.21462>
- Bozer, G., y Delegach, M. (2019). Bringing context to workplace coaching: A theoretical framework based on uncertainty avoidance and regulatory focus. *Human Resource Development Review*, 18(3), 376-402. <https://doi:10.1177/1534484319853098>
- Bozer, G., y Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342-361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
- Bozer, G.; Sarros, J. C. y Santora, J. C., (2014a). Executive coaching: Guidelines that work. *Development and Learning in Organizations*, 28 (4), 9–14. <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2013-0020>

- Bozer, G., Sarros, J. C. y Santora, J. C. (2014b). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, 43(6), 881-897. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0171>
- Bozer, G; Sarros, J. C. y Santora J.C. (2013). The role of coachee characteristics in executive coaching for effective sustainability. *Journal of Management Development*, 32 (3), pp.277-294. <https://doi.org/10.1108/02621711311318319>
- Brand, H. y Coetzee, M. (2013). An explorative study of the experience of the coach and coachee during executive coaching. *Journal of Social Sciences*, 34 (3), 247-256. <https://doi.org/10.1080/09718923.2013.11893136>
- Brinkert, R. (2006). Conflict coaching: Advancing the conflict resolution field by developing an individual disputant process. *Conflict Resolution Quarterly*, 23(4), 517-528. <https://doi.org/10.1002/crq.153>
- Brinkley, M.-L., y Le Roux, I. (2018). Coaching as a support function for potential entrepreneurs. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 10(1), 1–12.
- Brock, V. G. (2008). *Grounded theory of the roots and emergence of coaching*. (Tesis de Doctorado) International University of Professional Studies, Maui.
- Brock, V. G. (2009). Professional challenges facing the coaching field from an historical perspective. *The International Journal of Coaching in Organization*, 7(1), 27-30.
- Brunning, H. (2018). The six domains of executive coaching. En *Executive coaching: Systems-psychodynamic Perspective* (pp. 113–130). Londres: Karnac Books. <https://doi.org/10.4324/9780429474385-6>
- Bryman, A. (1996). Leadership in Organizations. En CLEGG, S. H. y Nord, W. R. (Eds.) *Handbook of Organization Studies*. Nova York: Sage.
- By, R. T. (2020). Organizational change and leadership: Out of the quagmire. *Journal of Change Management*, 20(1), 1-6. <https://doi:10.1080/14697017.2020.1716459>
- Cañas, J.J., Antoli, A., Fajardo, I. y Salmerón, L. (2005). Cognitive inflexibility and the development and use of strategies for solving complex dynamic problems: Effects of different types of training. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 6 (1), 95-108. <https://doi.org/10.1080/14639220512331311599>
- Canning, J. y Found, P. A. (2015). The effect of resistance in organizational change programmes: A study of a lean transformation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2-3), 274–295. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2015-0018>
- Carter, A., Blackman, A., Hicks, B., Williams, M. y Hay, R. (2017). Perspectives on effective coaching by those who have been coached. *International Journal of Training and Development*, 21 (2), 73-91. <https://doi10.1111/ijtd.12908>
- Cepeda, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: Principios de

- aplicación práctica para estudios de casos. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 29, 57-82.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics*, 4(1), 27-43. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.27>
- Cho, J. y Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative Research*, 6(3), 319-340. <https://doi.org/10.1177/1468794106065006>
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., y Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043-1078. <https://doi.org/10.1111/joms.12349>
- Christensen, C. M. y Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 78(2).
- Christensen, C. M., Raynor, M. y McDonald, R. (2016). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*.
- Clutterbuck, D. (2008). *Coaching Eficaz: Como orientar sua equipe de trabalho para potencializar resultados*. São Paulo: Editora Gente.
- Collerette, P. y Delisle, G. (1988). *La planificación del cambio: Estrategias de adaptación de las organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- Cook, J. (2016). Collaborative action coaching for leaders: A way of enabling transfer and sustainability of learning for all external coaches? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Special Issue (S10)*, 76-83.
- Cooper, J. (2019). Cognitive dissonance: Where we've been and where we're going. *International Review of Social Psychology*, 32(1). <https://doi.org/10.5334/irsp.277>
- Coutu, D., y Kauffman, C. (2009). What can coaches do for you? *Harvard Business Review*, 87, 91-97.
- Cox, E., Bachkirova, T., y Clutterbuck, D. (2014). Theoretical traditions and coaching genres: Mapping the territory. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 139-160. <https://doi.org/10.1177/1523422313520194>
- Cox, E., y Patrick, C. (2012). Managing emotions at work: how coaching affects retail support workers' performance and motivation. *International Journal of Based Coaching and Mentoring*, 10(2), 34-51.
- Cox, E. (2013). *Coaching Understood: A pragmatic enquiry into the coaching process*. London: Sage Publications Ltd.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches (4th Edition)*. SAGE Publication.
- Critchley, B. (2010). Relational coaching: Taking the coaching high road. *Journal of Management Development*, 29(10), 851-863. <https://doi.org/10.1108/02621711011084187>

- David, S. A., Clutterbuck, D., y Megginson, D. (2016). Beyond goals: Effective strategies for coaching and mentoring. *Beyond goals: Effective strategies for coaching and mentoring* (pp. 1-343). DOI:10.4324/9781315569208
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional* (11.ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- De Haan, E. (2008). I struggle and emerge: Critical moments of experienced coaches. *Consulting Psychology Journal*, 60(1), 106-131. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.1.106>
- De Haan, E. (2008b). I Doubt therefore I coach: Critical moments in coaching practice. *Consulting Psychology Journal*, 60(1), 91-105. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.1.91>
- 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. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2010.56659879>
- De Haan, E., Culpin, V. y Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: What determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, 40(1), 24-44. <https://doi.org/10.1108/004834811111095500>
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D. y 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. <https://doi.org/10.1037/a0031635>
- De Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y. y Eriksson, P. O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions on relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal*, 68(3), 189-207. <http://doi.org/10.1037/cpb0000058>
- De Haan, E. y Nieb, C. (2012). Critical moments in a coaching case study: Illustration of a process research model. *Consulting Psychology Journal*, 64, 198–224. <http://dx.doi.org/10.1037/a0029546>
- De Haan, E. y Duckworth, A. (2013). Signaling a New Trend in Executive Coaching Outcome Research. *International Coaching Psychology Review*, 8(1), 6-19.
- De Haan, E. (2019). A systematic review of qualitative studies in workplace and executive coaching: The emergence of a body of research. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 227–248. <https://doi.org/10.1037/cpb0000144>.
- De Haan, E. (2021). What works in executive coaching: Understanding outcomes through quantitative research and practice-based evidence. *What works in executive coaching: Understanding outcomes through quantitative research and practice-based evidence* (pp. 1-198) doi:10.4324/9781003127055

- De Vries, M. K. (2007). Executive "complexes". *Organizational Dynamics*, 36(4), 377-391. <http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.06.004>
- Dey, I. (1999). *Grounding grounded theory: Guidelines for qualitative inquiry*. San Diego: Academic Press.
- Dheer, R. J. S., y Lenartowicz, T. (2019). Cognitive flexibility: Impact on entrepreneurial intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 115. <https://doi:10.1016/j.jvb.2019.103339>
- DiGirolamo, J. A. (2022). Coaching for sustainability. *International handbook of evidence-based coaching: Theory, research and practice* (pp. 163-172) doi:10.1007/978-3-030-81938-5\_13
- Dilts, R.B. (2014). A brief history of logical levels. Disponible en: <http://www.nlpu.com/Articles/LevelsSummary.htm> - Accedido en: 09 set. 2018.
- Dimitrov, D. (2015). Leadership in a humane organization. *European Journal of Training and Development*, 39(2), 122-142. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2014-0051>
- Dinsmore, P. C., y Soares, M. C. (2007). *Coaching práctico: o caminho para o sucesso*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Do, D. T., Nguyen, T. H., Nguyen, T. H. N., Ha, H. H., y Le, T. T. (2020). The influence of leadership style on accountants' commitment with enterprise: An empirical study on vietnamese FDI firms. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 235-243. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.235>
- Dobrea, M. y Maiorescu, I. (2015). Entrepreneurial Outcomes and Organisational Performance Through Business Coaching. *Amfiteatru Economic Journal*, 17(38), 247-260.
- Drucker, P. (2001): *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Echegoyen Olleta, J. (1995). *Historia de la filosofía Griega*. Editorial Edinumen. Madrid.
- Echeverría, R. (2005). *Ontología del lenguaje*. Chile: Dolmen Ediciones.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Ellinger, A., Hamlin, R., y Beattie, R. (2017). Coaching in the HRD Context. En T. Bachkirova, G. Spence & D. Drake (Eds.) *The SAGE Handbook of Coaching* (pp. 470-485). London: Sage.
- Elliott, Ray. H. (2005). The parameters of specialist professional leadership coaching. En A. M. Grant, M. Cavanagh, y T. Kemp (Eds.), *Evidence-based coaching: Contributions from the behavioral sciences*. (Vol. 1) (pp. 111-126). Samford Valley: Australian Academic Press.

- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G. y Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21 (4), 585-599. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.003>
- Erdős, T., de Haan, E., y Heusinkveld, S. (2020). Coaching: Client factors and contextual dynamics in the change process: A qualitative meta-synthesis. *Coaching*, 14(2), 162–183. <https://doi.org/10.1080/17521882.2020.1791195>
- Evered, R.G. y Selman, J.C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(89\)90040-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(89)90040-5)
- Erwin, D. G. y Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(1), 39–56. <https://doi.org/10.1108/01437731011010371>
- Fatien Diochon, P. (2012). Ethical challenges in business coaching. *Business ethics: A critical approach: Integrating ethics across the business world* (pp. 302-316) <https://doi.org/10.4324/9780203119013>
- Fatien-Diochon, P., y Nizet, J. (2015). Ethical codes and executive coaches: One size does not fit all. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 277-301. <https://doi.org/10.1177/0021886315576190>
- Fatien Diochon, P., Martin, F., y Kotte, S. (2019). Entrepreneurial coaching: Handling conflicting hats. Presentation at the 11th ESMT Coaching Colloquium, Berlin, Germany.
- Feldman, D. C., y Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829-848. <https://doi.org/10.1177/0149206305279599>
- Festinger, L. (1957). *Teoría de la disonancia Cognoscitiva*. Madrid: Institutos de Estudios Políticos.
- Fillery-Travis, A. y Collins, R. (2017). Discipline, profession and industry: How our choices shape our future. En T. Bachkirova, G. Spence, y D. Drake (eds.), *The SAGE Handbook of Coaching* (pp. 729-744). London: Sage.
- Fleddermann, K., Jacobson, N., y Horst, J. et al. (2023). Opening the “black box” of organizational coaching for implementation. *BMC Health Serv Res* 23, 106. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08948-6>
- Flick, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa (3ªed). In: Costa, J. E. (Trad.) São Paulo: Artmed.
- Flick, U. (2015). Qualitative Inquiry—2.0 at 20? Developments, Trends, and Challenges for the Politics of Research. *Qualitative Inquiry*, 21 (7), 599-608. <https://doi.org/10.1177/1077800415583296>
- Fontana, A. y Frey, J. H. (1994). Interviewing: the art of science. In: N. Denzin, e Y.S. Lincoln

- (Orgs.), Handbook of qualitative research, 361-376, Newsbury Park: Sage.
- Ford, J. H., II, y Gilson, A. (2021). Influence of participation in a quality improvement collaborative on staff perceptions of organizational sustainability. *BMC Health Services Research*, 21(1) <https://doi:10.1186/s12913-020-06026-3>
- Foster, S. y 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, 155–161. <http://dx.doi.org/10.1037/1061-4087.48.3.155>
- Fusch, P. I. y Ness, L. R. (2015). Are we there yet? Data Saturation in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 20 (9), 1408-1416.
- Gabriel, A.S., Moran, C.M. y Gregory, J.B. (2014). How can humanistic coaching affect employee well-being and performance? An application of self-determination theory. *Coaching*, 7(1), 56-73. <https://doi.org/10.1080/17521882.2014.889184>
- Gallwey, W. T. (2016). *O jogo interior do tênis. O guia clássico para o lado mental da excelência no desempenho*. São Paulo: Sportbook.
- Gan, G. C., Chong, C. W., Yuen, Y. Y., Yen Teoh, W. M., y Rahman, M. S. (2020). Executive coaching effectiveness: Towards sustainable business excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1724507>
- García Calvo, A. (1985). *Razón común Heráclito: Edición crítica, ordenación, traducción y comentario de los restos del libro de Heráclito*. Madrid: Lucina.
- Garrett, R. P., Jr., y Welcher, T. (2018). Corporate entrepreneurship as a survival routine. <https://doi:10.1108/S1048-473620180000028005>
- Gegner, C. (1997). Summary of Executive Coaching Research Project. The Coaching & Mentoring Network. <http://www.coachingnetwork.org.uk/information-portal/Articles/ViewArticle.asp?artId=61>
- Gegner, C. (1997). *Coaching: Theory and Practice*. [Tesis de Maestría no publicada]. California, University of San Francisco.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341-354. <https://doi.org/10.1017/S0003055404001182>
- Gerring, J. (2017). Qualitative methods. *Annual Review of Political Science*. 20, 15-36. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-polisci-092415-024158>
- Gessnitzer, S. y Kauffeld, S. (2015). The working alliance in coaching: Why behavior is the key to success. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 177–197. <https://doi.org/10.1177/0021886315576407>

- Gregory, J. B. y Levy, P. E. (2012). Humanistic/person-centered approaches. En J. Passmore, D. Peterson y T. Freire (Eds.). *The handbook of the psychology of coaching and mentoring*. Hoboken (283-297). NJ: Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118326459.ch15>
- Gibbert, M., Ruigrok, W. y Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474. <https://doi.org/10.1002/smj.722>
- Gibson, R. et al. (1998). *Repensando o futuro*. São Paulo: Makron Book Ltda.
- Goldsmith, M. y Reiter, M. (2017). *O efeito gatilho: como disparar as mudanças de comportamento que levam ao sucesso nos negócios e na vida*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Goldvarg, D. y Perel de Goldvarg, N. (2012). *Competencias de coaching aplicadas: con estandares internacionales*. Ediciones Granica.
- Goldvarg, D., y Perel, N. (2016). Mentor coaching en acción. Feedback efectivo para un coaching exitoso. Buenos Aires: Granica.
- Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
- Goleman, D., y Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard Business Review*, 86(9), 71-81+136.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2017). *El líder resonante crea más*. Buenos Aires: La Norma Libros.
- Gonnet, J. (2013). El discurso contemporáneo del management. El caso del coaching ontológico. *Estudios Gerenciales*. 29, 86-91. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70023-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70023-8)
- Gormley, H. y van Nieuwerburgh, C. (2014). Developing coaching cultures: A review of the literature. *Coaching*, 7(2), 90-101. <https://doi.org/10.1080/17521882.2014.915863>
- Gover, L., Halinski, M., y Duxbury, L. (2015). Is it Just Me? Exploring Perceptions of Organizational Culture Change. *British Journal of Management*, 0, 1–16. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12117>
- Grabmann, C., Scholmerich, F., y Schermuly, C. C. (2020). The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human Relations*, 73(1), 35-58. <https://doi.org/10.1177/0018726718819725>
- Graham, S., y Harris, K.R. (1996). Self-regulation and strategy instruction for students who find writing and learning challenging. En M.C. Levy y S. Ransdell, *The science of writing. Theories, Methods, Individual differences, and publications* (pp. 347 – 360). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grant, A., y O'Connor, S. (2019). A brief primer for those new to coaching research and evidence-based practice. *The Coaching Psychologist*, 15(1), 3-10.
- Grant, A. M. (2012). An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based

- framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*, 7(2), 146-165.
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258-280. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
- Grant, A. M. (2014b). Autonomy support, relationship satisfaction and goal focus in the coach-coachee relationship: Which best predicts coaching success? *Coaching*, 7(1), 18-38. <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.850106>
- Grant, A.M. (2016). The efficacy of executive coaching: *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (pp.15–39). New York: Wiley & Sons.
- Grant, A. M. (2017). The third 'generation' of workplace coaching: creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37-53. <https://doi.org/10.1080/17521882.2016.1266005>
- Grant, A.M. y Cavanagh, M.J. (2004). Toward a profession of Coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring*, 2(1), 1-16. <https://www.researchgate.net/publication/255667407>
- Gray, D. E., Ekinci, Y. y Goregaokar, H. (2011). A five-dimensional model of attributes: Some precursors of executive coach selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(4), 415-428. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2011.00569.x>
- Gregory, J. B. y Levy, P. E. (2011). It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. *Consulting Psychology Journal*, 63(2), 67-88. <https://doi.org/10.1037/a0024152>
- Gregory, J. B. y Levy, P. E. (2012). Humanistic/person-centered approaches. En J. Passmore, D. Peterson y T. Freire (Eds.). *The handbook of the psychology of coaching and mentoring. Hoboken* (283-297). NJ: Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118326459.ch15>
- Grover, S. y Furnham, A. (2016). Coaching as a Developmental Intervention in Organizations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *PLOS ONE*, 11(7), e0159137.
- Guest, G.; Bunce, A. y Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18 (1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Guillemin, M. y Gillam, L. (2004). Ethics, reflexivity, and "Ethically Important Moments" in Research. *Qualitative Inquiry*, 10(2), 261-280.
- Guzmán Barquet, E. A. y Alejo Machado, O. J. (2017). The case study: An effective methodology for business research. *Espacios*, 38(51).

- <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/17385110.html>
- <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. y Beattie, R. S. (2008). The emergent 'coaching industry': a wake-up call for HDR professionals. *Human Resource Development International*, 11(3), 287-305. <https://doi.org/10.1080/13678860802102534>
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. San Francisco CA: Jossey Bass.
- Hargreaves, A., y Goodson, I. (2006). Educational change over time? The sustainability and nonsustainability of three decades of secondary school change and continuity. *Educational Administration Quarterly*, 42 (1), 3-41. <https://doi.org/10.1177/0013161X05277975>
- Hawkins, P. (2009). Developing an effective Coaching strategy. *Global Focus*, 03(03), p.15-19.
- Henricks, M. D., Young, M., y Kehoe, E. J. (2020). Attitudes toward change and transformational leadership: A longitudinal study. *Journal of Change Management*, 20(3), 202-219. doi:10.1080/14697017.2020.1758529
- Hoggan, C. D. (2016). Transformative learning as a metatheory: Definition, criteria, and typology. *Adult Education Quarterly*, 66(1), 57-75. <https://doi.org/10.1177/0741713615611216>
- Houchens, G. W., A. Stewart, T. y Jennings, S. (2017). Enhancing instructional leadership through collaborative coaching: A multi-case study. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(1), 34-49. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-07-2016-0057>
- Howard, A. R. (2015). Coaching to vision versus coaching to improvement needs: A preliminary investigation on the differential impacts of fostering positive and negative emotion during real time executive coaching sessions. *Frontiers in Psychology*, 6(Mar), art. 455. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00455>
- Huggler, L. A. A. (2007). CEOs on the couch: Building the therapeutic coaching alliance in psychoanalytically informed executive coaching (Tesis de Doctorado). Fielding Graduate University, Santa Barbara, CA.
- Hurd, J. J. (2009). Development coaching: Helping scientific and technical professionals make the leap into leadership. *Global Business and Organizational Excellence*, 28, 39 –51. <http://dx.doi.org/10.1002/joe.20277>
- Ianiro, P.M., Schermuly, C.C., y Kauffeld, S. (2013). Why interpersonal dominance and affiliation matter: An interaction analysis of the coach-client relationship. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6 (1), 25-46. <https://doi.org/10.1080/17521882.2012.740489>
- International Coach Federation. *International Coach Federation Brasil Charter Chapter*.

Recuperado de <https://www.icfbrasil.org/>

- Jones, R. J., Woods, S. A., y Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Joo, B.-K.B. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488. <https://doi.org/10.1177/1534484305280866>
- Joo, B. -, Sushko, J. S, y McLean, G. N. (2012). Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring. *Organization Development Journal*, 30(1), 19-38.
- Jowett, S.; Kanakoglou, K. y Passmore, J. (2012) The application of the 3+1Cs relationship model in executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(3),183–197. <https://doi.org/10.1037/a0030316>
- Jorgensen, H. H., Owen, L. y Neus, A. (2009). Stop improvising change management! *Strategy and Leadership*, 37(2), 38-44. <https://doi.org/10.1108/10878570910941217>
- Kaiser, R. B. (2020). Leading in an unprecedented global crisis: The heightened importance of versatility. *Consulting Psychology Journal*, 72(3), 135-154. doi:10.1037/cpb0000186
- Kaiser, R., Sherman, R.A. y Hogan, R. (2023). It takes versatility to lead in a volatile world. *Harvard Business Review*, March 7. <https://hbr.org/2023/03/it-takes-versatility-to-lead-in-a-volatile-world>
- Kane, T. (2007). *Ancient China on postmodern war: Enduring ideas from the chinese strategic tradition*, Routled.
- Karlsen, J. T., y Berg, M. E. (2020). Coaching leadership style: A learning process. *International Journal of Knowledge and Learning*, 13(4), 356-368.
- Kauffman, C., Charan, R., Peterson, D. B., Maccoby, M., Scoular, P. A. y Grant, A. M. (2009). What can coaches do for you? *Harvard Business Review*, 87(1), 91-97+118.
- Kauffman, C. y Hodgetts, W. H. (2016). Model agility: Coaching effectiveness and four perspectives on a case study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68, 157–176. <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000062>
- Kerber, K. W., y Buono, A. F. (2018). The rhythm of change leadership. *Organization Development Journal*, 36(3), 55-72.
- Khanna, T. (2014). Contextual intelligence. *Harvard Business Review*, (SEP).
- Kibe, J. K. y Muathe, S. (2018). Executive coaching and organizational performance: Review and a critique of literature and a research agenda. *International Journal for*

<https://ijer.net/ijer/article/view/890>

- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.2.134>
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W. y Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315-330. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9286-9>
- Kohli, A. (2016). *Effective Coaching, and the Fallacy of Sustainable Change*. Springer. London, United Kingdom. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-39735-1>
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N. y Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78-90. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.1.78>
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración: Un enfoque internacional* (7.ed.). México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Koroleva, N. (2016). A new model of sustainable change in executive coaching: Coachees' attitudes, required resources and routinisation. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* (S10), 84-97. Available at: <https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/c58f7b14-c2ff-4b2f-984e-57338502e796/1/>
- Kotte, S., Diermann, I., Rosing, K. y Möller, H. (2021). Entrepreneurial coaching: A two-dimensional framework in context. *Applied Psychology*, 70(2), 518-555. <https://doi.org/10.1111/apps.12264>
- Kotter, J. P. (1997). *Liderando mudança*. (Trad. LeadingChange). (2.ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Kotter, J. P. (1998). Culturas e coalizões. En Gibson, R. *Repensando o futuro: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo*. São Paulo: Makron Books.
- Kotter, J. P. (2000). *Afinal, o que fazem os líderes? A nova face do poder e da estratégia*. (4.ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96-103.
- Kovacs, L. C., y Corrie, S. (2017). Executive coaching in an era of complexity. Study 1. Does executive coaching work and if so how? A realist evaluation. *International Coaching Psychology Review*, 12(2), 74-89.
- Krausz, R. R. (2007). *Coaching executivo: A conquista da liderança*. São Paulo: Nobel.
- Kwasnicka, E. L. (1991). *Teoria geral da administração: Uma síntese*. (2.ed.). São Paulo: Atlas.

- Lally, P., Van Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W. y Wardle, J. (2010). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology*, 40(6), 998-1009. <https://doi.org/10.1002/ejsp.674>
- Langley, A. y Royer, I. (2006). Perspectives on doing case study research in organizations. *Management*, 9(3), 73-86.
- Lawler, S. E. (2012). Coaching for sustained change: How is it accomplished? (Tesis de Doctorado), Benedictine University, Chicago.
- Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., Canessa, N., y Zollo, M. (2015). Understanding the exploration-exploitation dilemma: An fMRI study of attention control and decision-making performance. *Strategic Management Journal*, 36(3), 319-338. <https://doi.org/10.1002/smj.2221>
- Lawrence, P. (2015). Building a coaching culture in a small Australian multinational organization. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8, 53–60. <https://doi.org/10.1080/17521882.2015.1006649>
- Lewin, K, Lippitt, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lewis-Duarte, M. y Bligh, M. C. (2012). Agents of “influence”: Exploring the usage, timing, and outcomes of executive coaching tactics. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(3), 255–281. <https://doi.org/10.1108/01437731211216461>
- Levenson, A. (2009). Measuring and maximizing the business impact of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(2), 103–121. <https://psycnet.apa.org/record/2009-08129-001>
- Li, R., Pei, S., Chen, B., Song, Y., Zhang, T., Yang, W. y Shaman, J. (2020). Substantial undocumented infection facilitates the rapid dissemination of novel coronavirus (SARS-CoV-2). *Science*, 368(6490), 489-493. <https://doi.org/10.1126/science.abb3221>
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925-938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12163>
- Lindorff, M., Worrall, L. y Cooper, C. (2011). Managers’ well-being and perceptions of organizational change in the UK and Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(2), 233–254. <https://doi.org/10.1177/1038411111400264>

- London, M., Sessa, V. I., y Shelley, L. A. (2023). Developing self-awareness: Learning processes for self- and interpersonal growth. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 261-288. doi:10.1146/annurev-orgpsych-120920-044531
- Lord, J. y Hutchison, P. (1993). The process of empowerment: Implications for theory and practice. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 12(1), 5-22. <https://doi.org/10.7870/cjcmh-1993-0001>
- Louis, D. y Diochon, P.F. (2014). Educating Coaches to Power Dynamics: Managing Multiple Agendas Within the Triangular Relationship. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5(2), 31-47. <https://doi.org/10.1002/jpoc.21140>
- Lubin, D.A., y Esty, D.C. (2010). The sustainability imperative: lessons for leaders from previous game-changing megatrends. *Harvard Business Review*, May, 42-50.
- Lyons, L. (2003): O coaching no cerne da estratégia. En Goldsmith, M. (Ed.). *Coaching: o exercício da liderança* (pp. 41-58). Rio de Janeiro: Campus/DBM, Elsevier.
- Mackie, D. (2007). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be? *The Australian Psychological Society*, 42 (4), 310-318. <http://dx.doi.org/10.1080/00050060701648217>
- Mackie, d. (2014). The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing full range leadership development: A controlled study, *Consulting Psychology Journal*, 66(2), 118-137. <https://doi.org/10.1037/cpb0000005>
- Maher, S. y Pomerantz, S. (2003). The future of executive coaching: analysis from a marker life cycle approach. *International Journal of Coaching in Organizations*, 1(2), 3-11.
- Maltbia, T. E., Marsick, V. J. y 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. <https://doi.org/10.1177/1523422313520474>
- Mantere, S., Schildt, H. A. y Sillince, J. A. A. (2012). Reversal of strategic change. *Academy of Management Journal*, 55(1), 172-196. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0045>
- Mbokota, D. G., Myres, P. K., y Stout-Rostron, D. S. (2022). Exploring the process of transformative learning in executive coaching. *Advances in Developing Human Resources*, 24(2), 117-141. <https://doi:10.1177/15234223221079026>
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., y Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007>
- Mihiotis, A., y Argirou, N. (2016). Coaching: from challenge to opportunity. *Journal of Management Development*, 35(4), 448-463. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2014-0139>

- Miles, M. B. y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. London: Sage, 1994.
- Milner, J., Milner, T., y McCarthy, G. (2020). A coaching culture definition: An industry-based perspective from managers as coaches. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 237-254. <https://doi.org/10.1177/0021886320905126>
- Minayo, M. C. de Souza (2008). O desafio da pesquisa social. En: Minayo, M. C. de; Souza. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (27ªed, pp.9-29) Petrópolis: Vozes.
- Mintzberg, H. y Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13(2S), 39-59. <https://doi.org/10.1002/smi.4250130905>
- Moldoveanu, M., y Narayandas, D. (2019). The future of leadership development. *Harvard Business Review*, 40-48.
- Molyn, J., de Haan, E., van der Veen, R., y Gray, D. E. (2022). The impact of common factors on coaching outcomes. *Coaching*, 15(2), 214-227. <https://doi.org/10.1080/17521882.2021.1958889>
- Morse, J. M., Barret, M., Mayan, M. y Olson, K. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *The International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13-22. <https://doi.org/10.1177/160940690200100202>
- Murphy, M. C., y Dweck, C. S. (2016). Mindsets and consumer psychology: A response. *Journal of Consumer Psychology*, 26(1), 165-166. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.06.006>
- Nanduri, V. S. (2018a). How the participants experienced a coaching intervention conducted during company restructure and retrenchment: A qualitative research study using interpretative phenomenological analysis. *Coaching*, 11(2), 144-154. <https://doi.org/10.1080/17521882.2017.1351459>
- Nanduri, V. S. (2018b). How is behavioral change sustained over time? Coachee perceptions of the effects of coaching one year later. *International Coaching Psychology Review*, 13(1), 48-60.
- Nekoranec, W., y Fourrier, D. (2013). Coaching managers through change. *T and D*, 67(5), 26-29.
- Nieminen, L. R. G., Smerek, R., Kotrba, L. y 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. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21152>
- Noriega, M. C., y Coloma, M. R. (2016). Regaining leadership through ontological coaching for female EFL instructors. *Asian EFL Journal*, 2016 (SpecialEdition), 120-134.
- Noon, R. (2018). Presence in executive coaching conversations - The C 2 model. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* (Specialissue12), 4-20. <https://doi.org/10.24384/000533>

- Nowack, K.M. (1997). Congruence between self-other ratings and assessment center performance. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12 (5), 145-166.
- Nowack, K. (2003). Executive Coaching: Fad or Future? *California Psychologist*. 36, 16-17.
- Offstein, E.H., Dufresne, R.L., y Childers Jr, J.S. (2020). Executive coaching explained: The beginnings of a contingency approach. *Journal of Management Development*, 39(9/10), 1041-1056. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0023>
- O'Neil, D.A., Hopkins, M.M. y Bilimoria, D. (2015). A Framework for Developing Women Leaders: Applications to Executive Coaching. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 253-276. <https://doi.org/10.1177%2F0021886315575550>
- Orenstein, R. L. (2006). Measuring executive coaching efficacy? The answer was right here all the time. *Consulting Psychology Journal*, 58(2), 106-116. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.2.106>
- Osatuke, K., Yanovsky, B., y Ramsel, D. (2017). Executive coaching: New framework for evaluation. *Consulting Psychology Journal*, 69(3), 172-186. <https://doi.org/10.1037/cpb0000073>
- Page, N. y de Haan, E. (2014). Does executive coaching work? *Psychologist*, 27(8), 582-586.
- Park, S. y Kim, E. -. (2015). Revisiting knowledge sharing from the organizational change perspective. *European Journal of Training and Development*, 39(9), 769-797. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2015-0042>
- Passmore, J. (2009). Mindfulness at work and in coaching. En *Danish Psychology Society Conference*, Copenhagen, Denmark. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.454.6504&rep=rep1&type=pdf>
- Passmore, J. (2010). A grounded theory study of the coachee experience: The implications for training and practice in coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 48-62. <https://www.researchgate.net/publication/47529315>
- Passmore, J. y Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching, research: A decade of progress and what's to come. *Coaching*, 4(2), 70-88. <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2011.596484>
- Passmore, J., Peterson, D. y Freire, T. (2013). Psychology of coaching and mentoring. En J. Passmore, D. Peterson y T Freire (Eds.), *Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching & Mentoring* (1-11). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Patton, M. G. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3<sup>a</sup>ed). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Paudel, S. (2019). Entrepreneurial leadership and business performance: Effect of organizational innovation and environmental dynamism. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 348-369. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-11-2018-0136>
- Peterson, D. B. (2011). Executive coaching: A critical review and recommendations for advancing the practice En S. Zedeck (Ed.), *APA Handbooks in Psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2. Selecting and developing members for the organization) (pp. 527-566). Washington, DC, US: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-018>
- Pinzón, A. F. A., Acosta, J., Suárez, R., y Rojas, Y. (2017). Identificación de estilos de liderazgo con datos aportados por EEG. *Neumann Business Review*, 3(2), 113-126. <https://www.journaltop.com/index.php/NBR/article/view/86>
- Piza, L. (2017). Herramientas no directivas para el cambio de mirada. En Leonardo Ravier (Ed.) *Coaching humanista. Fundamentos, aplicaciones y herramientas de esencia no directiva*. Unión Editorial. (Kindle Book).
- Pliopas, A. (2017). Drawing the triangle: How coaches manage ambiguities inherited in executive coaching. *Brazilian Administrative Review*, 14(4), 1-23. <http://dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2017170050>
- Prahalad, C. K. (2010). Column: Why is it so hard to tackle the obvious? *Harvard Business Review*, 88(6)
- Prochaska, J. O. y DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51 (3), 390-395. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-006X.51.3.390>
- Prochaska, J.O., DiClemente, C. C. y Norcross, J.C. (1992). In search of how people change: Applications to addictive behaviors. *American Psychologist*, 47(9), 1102-1114. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.47.9.1102>
- Prochaska, J.O., Norcross, J.C. y DiClemente, C.C. (2013). Applying the stages of change. *Psychotherapy in Australia*, 19(2). <http://dx.doi.org/10.1093/med:psych/9780199845491.003.0034>
- Rafferty, A. E., y Restubog, S. L. D. (2017). Why do employees' perceptions of their organization's change history matter? the role of change appraisals. *Human Resource Management*, 56(3), 533-550. <https://doi.org/10.1002/hrm.21782>
- Ravier, L. (2017). *Coaching humanista. Fundamentos, aplicaciones y herramientas de esencia no directiva*. Unión Editorial. (Kindle Book).
- Ravier, L. (2016). *Arte y ciencia del coaching: su historia, filosofía y esencia*. Madrid: Unión Editorial. (Kindle Book)
- Rekalde, I., Landeta, J. y Albizu, E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*,

- 53(8), 1677-1697. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2014-0666>
- Rekalde, I., Landeta, J., Albizu, E., y Fernandez-Ferrin, P. (2017). Is executive coaching more effective than other management training and development methods? *Management Decision*, 55(10), 2149-2162. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0688>
- Rigby, D., y Tager, S. (2008). Learning the advantages of sustainable growth. *Strategy & Leadership*, 36(4), 24-8. <http://dx.doi.org/10.1108/10878570810888740>
- Rodríguez, J. J. V., Rubiano, M. G., Aponte, C. F., Bustamante, M. C. A., Jaramillo, J. Á., González, E. Q., . . . Vélez, M. A. G. (2020). Aspects of organizational culture and its relation to the organizational change disposition. [Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional] *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Roesch, S. M. A. (2006). *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração* (3ªed). São Paulo: Editora Atlas.
- Román Castillo, R. E. y Smida, A. (2017). Uma reflexão *ex post facto* sobre a condução de estudos multicaso para a construção de teoria em ciências de gestão. *Innovar*, 27(64), 129-144. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62373>
- Rosha, A., Lace, N. (2018). The open innovation model of coaching interaction in organizations for sustainable performance within the life cycle. *Sustainability*, 10(10), Article number 3516. <https://doi.org/10.3390/su10103516>
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., y Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(2), 62-67. <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>
- Sahoo, P. y Ashwani. (2020). COVID-19 and indian economy: Impact on growth, manufacturing, trade and MSME sector. *Global Business Review*, 21(5), 1159-1183. <https://doi.org/10.1177/0972150920945687>
- Salles, W; Vieira, F. O; Souza, M. S; y Barros, S. R. S. (2019). O canto do coaching: Uma análise crítica sobre os aspectos discursivos do triunfo ágil difundido no Brasil. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 13 (36), 3231-3260. <https://doi.org/10.21171/ges.v13i36.2972>
- Schalk, M. y Landeta, J. (2017). Internal versus external executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 10(2), 140-156. <https://doi.org/10.1080/17521882.2017.1310120>
- Scheepers, C. B., y Bogie, J. (2020). Uber sub-saharan africa: Contextual leadership for sustainable business model innovation during COVID-19. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 10(3), 1-18. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-05-2020-0165>

- Schein, E. H. (2001). *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. (Trad. Mônica Braga). Rio de Janeiro: Editora José Olympio.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. y Smith, B. (2000). *A dança das mudanças: Os desafios de manter o crescimento e o sucesso das organizações que aprendem*. (9.ed.) Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.
- Sheldon, C. (2018). Trust your gut, listen to reason: How experienced coaches work with intuition in their practice. *International Coaching Psychology Review*, 13(1), 6-20.
- Schermuly, C. C. (2018). Client dropout from business coaching. *Consulting Psychology Journal*, 70(3), 250-267. <https://doi.org/10.1037/cpb0000112>
- Schermuly, C. C., y Grabmann, C. (2018). A literature review on negative effects of coaching—what we know and what we need to know. *Coaching*, 12(1), 39-66. <https://doi.org/10.1080/17521882.2018.1528621>
- Schermuly, C. C., Wach, D., Kirschbaum, C., y Wegge, J. (2021). Coaching of insolvent entrepreneurs and the change in coping resources, health, and cognitive performance. *Applied Psychology*, 70(2), 556-574. doi:10.1111/apps.12244.
- Scoular, A. y Linley, A. (2006). Coaching, goal-setting and personality type: what matters? *The Coaching Psychologist*. 2. 9-11.
- Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E. y Inceoglu, I. (2011). Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube. *Academy of Management Learning and Education*, 10(2), 204–221. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2011.62798930>
- Selltiz, C., Wrightsman, L.S. y Cook, S. W. (1987). Métodos de pesquisa nas relações sociais (2ªed). In: Oliveira, M. M. H. de (Trad.) São Paulo: EPU.
- Sherman, S., y Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), 82-90,148.
- Shoukry, H. y Cox, E. (2018). Coaching as a social process. *Management Learning*, 49(4), 413-428. <https://doi.org/10.1177/1350507618762600>
- Siltaoja, M., Malin, V., y Pyykkönen, M. (2015). ‘We are all responsible now’: Governmentality and responsabilized subjects in corporate social responsibility. *Management Learning*, 46 (4), 444-460. <https://doi.org/10.1177/1350507614541199>
- Silva, A. L., y Sachuk, M. I. (2019). The human coping process in the context of organizational change. [O processo de enfrentamento em um contexto organizacional que muda; El proceso de afrontamiento en el contexto de cambio organizacional] *Avances En Psicología Latinoamericana*, 37(2), 255-268. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.5046>

- Silva, L. V., Anholon, R., Rampasso, I. S., Silva, D., Quelhas, O. L. G., Leal Filho, W., y Santa-Eulalia, L. A. (2020). Critical analysis of organizational change process: Evidences from a steel company. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1525-1540. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2019-0199>
- Smith, I. M. y Brummel, B. J. (2013). Investigating the role of the active ingredients in executive coaching. *Coaching*, 6(1), 57-71. <https://doi.org/10.1080/17521882.2012.758649>
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23-44. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00142.x>.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Reyes, D. y Salas, E. (2015). Coaching in the wild: Identifying factors that lead to success. *Consulting sychology Journal*, 67(3), 189-217. <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000042>
- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 640–661. <https://doi.org/10.1108/09534811111158903>
- Stake, R. E. (2006). Multiple case study analysis. The Guilford Press, New York.
- Stelter, R. (2016). The coach as a fellow human companion. *Coaching psychology: Meta-theoretical perspectives and applications in multicultural contexts* (pp. 47-66) doi:10.1001/918-3-319-31012-1\_3 Retrieved from [www.scopus.com](http://www.scopus.com)
- Stephan, U. (2018). Entrepreneurs' mental health and well-being: A review and research agenda. *Academy of Management Learning and Education*, 17(3), 290-322. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0001>
- Stern, L.R. (2004). Executive coaching: A working definition. *Consulting Psychology Journal*, 56(3),154-162. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.56.3.0>
- Stern, L. y Stout-Rostron, S. (2013). What progress has been made in coaching research in relation to 16 ICRF focus areas from 2008 to 2012? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(1), 72-96.
- Stober D. R (2006). Coaching from the humanistic perspective. En Stober D. R. y Grant A. M (Eds.), *Evidence based-coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (pp. 17-50). New York, NY: Wiley.
- Suddaby, R. y Foster, W. M. (2017). History and Organizational Change. *Journal of Management*, 43(1), 19– 38. <https://doi.org/10.1177/0149206316675031>
- Svensson, G. y Wood, G. (2007). Sustainable leadership ethics: A continuous and iterative process. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(3), 251-268. <https://doi.org/10.1108/01437730710739666>

- Tamir, L. M. y Finfer, L. A. (2016). Executive coaching: the age factor. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(4), 313–325. <https://doi.org/10.1037/cpb0000069>
- Taylor, S. N., Passarelli, A. M., y Van Oosten, E.B. (2019). Leadership coach effectiveness as fostering self-determined, sustained change. *Leadership Quarterly*, 30(6), 101313. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101313>
- Theeboom, T., Van Vianen, A. E. M., y Beersma, B. (2017). A temporal map of coaching. *Frontiers in Psychology*, 8 (AUG). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01352>
- Theeboom, T., Beersma, B., y van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Thomke, S. (2020). Building a culture of experimentation it takes more than good tools. it takes a complete change of attitude. *Harvard Business Review*, 2020 (March-April), 2-9.
- Utrilla, P. N.-C, Grande, F.A., Lorenzo, D. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. *Intangible Capital*, 11(2), 166-189. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.586>
- Ulrich, D.; Smallwood, N. (2014). *Sustentabilidade da liderança: 7 disciplinas para transformar intenções em ações eficientes*. São Paulo: HSM Editora.
- Vakola, M. (2016). The reasons behind change recipients' behavioral reactions: A longitudinal investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 202-215. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2013-0058>
- Van den Heuvel, S., y Schalk, R. (2009). The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations. *Social Science Information*, 48(2), 283-313. <https://doi.org/10.1177/0539018409102415>
- Vandaveer, V. V., Lowman, R. L., Pearlman, K. y Brannick, J. P. (2016). A practice analysis of coaching psychology: Toward a foundational competency model. *Consulting Psychology Journal*, 68(2), 118-142. <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000057>
- Van Knippenberg, B., Martin, L. y Tyler, T. (2006). Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: The role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 685–704. <https://doi.org/10.1002/job.391>
- Vidal-Salazar, M. D., Ferrón-Vílchez, V. y Cerdón-Pozo, E. (2012). Coaching: an effectiveness practice for business competitiveness. *Competiveness Review*, 22(5), 423–433. <https://doi.org/10.1108/10595421211266302>

- Vilallonga, M. (2003). *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo: fundamentos y práctica del coaching*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Villalonga, C., Den Akker, H. O., Hermens, H., Herrera, L. J., Pomares, H., Rojas, I., . . . Banos, O. (2017). Ontological modeling of motivational messages for physical activity coaching. *Paper presented at the ACM International Conference Proceeding Series*, 355-364. <https://doi.org/10.1145/3154862.3154926>
- Villarreal, O. y Landeta, J. (2010). Case study as a methodology of scientific research in business economics and management. An application of the internationalisation. [El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización]. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)
- Visser, M. (2012). Learning in executive coaching relationships: A behavioral systems perspective. En Haan, E. y Sills, C. (2012) (Eds.), *Coaching relations*. Reino Unido: Libri Publishing.
- Voltolini, R. (2011). *Conversas com líderes sustentáveis: O que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade*. São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- Wang, Y., Hong, A., Li, X., y Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of china firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 116, 214-220. <https://doi:10.1016/j.jbusres.2020.05.029>
- Wardman, J. K. (2020). Recalibrating pandemic risk leadership: Thirteen crisis ready strategies for COVID-19. *Journal of Risk Research*. <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1842989>
- Watkins, M. (2003). *The first 90 days: Critical success strategies for new leaders at all levels*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wasylyshyn, K.M. (2003). Executive Coaching. An Outcome Study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94-106. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.55.2.94>
- Wasylyshyn, K.M., Gronsky, B. y Haas, J.W. (2006). Tigers, stripes, and behavior change: Survey results of a commissioned coaching program. *Consulting Psychology Journal*, 58(2), 65-81. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.2.65>
- Whitmore, J. (2012). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires: Paidós.
- Whitmore, J. (2020). *Coaching para performance: os princípios e as práticas de coaching e liderança (5ªed.)*. (Maya Reyes Trad.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Wiginton, J. G., III, y Cartwright, P. A. (2020). Evidence on the impacts of business

- coaching. *Journal of Management Development*, 39(2), 163-180.  
<https://doi.org/10.1108/JMD-09-2018-0266>
- Wilson, S. (2020). Pandemic leadership: Lessons from new Zealand's approach to COVID-19. *Leadership*, 16(3), 279-293. <http://dx.doi.org/10.1177/1742715020929151>
- Worldwide Association of Business Coaches. (2007). *Business coaching definition*. Recuperado de <http://www.wabccoaches.com/>
- Xu, X., Payne, S. C., Horner, M. T., y Alexander, A. L. (2016). Individual difference predictors of perceived organizational change fairness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 420-433. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2014-0061>
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (4ªed). Porto Alegre: Bookman.
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2002). *The Coaching at Work Toolkit: A Complete Guide to Techniques and Practices*. Sydney, London: McGraw-Hill.
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2005). *The complete guide to coaching at work*. Australia: McGraw-Hill.
- Zhou, K. Z., Tse, D. K., y Li, J. J. (2006). Organizational changes in emerging economies: Drivers and consequences. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 248–263. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400186>
- Zimmerman, B. J. (2001). Models of self-regulated learning and academic achievement. En B. J. Zimmerman y D. H. Schunk (Eds). *Self-regulated leaning and academic achievement: Theory, research, and practice* (2.ed.) (pp. 1-38). New York, NY: Routledge
- Zimmerman, B.J. (2002). Becoming a self-regulated learner: An overview. *Theory into Practice*, 41(2), 64-70. [https://doi.org/10.1207/s15430421tip4102\\_2](https://doi.org/10.1207/s15430421tip4102_2)

## **ANEXOS**

---

## A. Guion para entrevistas semiestructuradas

El objetivo de esta entrevista es recopilar información para mi tesis doctoral sobre la relación entre el coaching y la sostenibilidad de los cambios alcanzados, es decir, si los efectos de los cambios que se han logrado continúan después de algún tiempo de haber finalizado un proceso (6-24 meses). Este guion sirve para orientar la conversación durante la entrevista y requiere permiso para ser grabada. Las informaciones están organizadas en dos dimensiones (profesional y organizacional) y siguen el contrato de ética y confiabilidad utilizado en el proceso de coaching. La identidad (participantes y empresas) será preservada a través de un código alfanumérico (E1-E10).

<b>Conclusión del coaching:</b>	<b>Fecha de la entrevista:</b>
---------------------------------	--------------------------------

1. ¿Autoriza la grabación para la transcripción fiel de las informaciones?

Sí                       No                       Parcialmente

### Datos sociodemográficos: profesional y organizacional

Cargo/función:

Número de socios:

### Dimensión profesional

2. En su percepción, cómo están los factores abajo desde que se llevó a cabo el proceso coaching:

SUBSECCIONES
Reuniones
Diálogo
<i>Feedback</i>
Flexibilidad (adaptación)
Delegación
Conflictos
Decisiones
Visión sistémica

3. Acerca de su desarrollo profesional, ¿ha invertido en sí propio tras haber llevado a cabo el proceso de coaching?

Sí     No    Si afirmativo, ¿qué hizo o ha hecho?

### Dimensión organizacional

4. Acerca de los siguientes ítems, ¿Cómo está su empresa desde que se ha finalizado nuestro trabajo?

SUBSECCIONES
Metas
Ganancias
Coste
Procesos (activación y gestión)
Expansión del negocio (incremento e innovación)

5. ¿Ha encontrado Ud. barreras dificultaron el mantenimiento de los resultados?

( ) Sí      ( ) No      Si afirmativo, habla sobre eso

6. ¿Ha contado Ud. con la colaboración de otras personas para el mantenimiento de los cambios obtenidos?

( ) Sí      ( ) No      Si afirmativo, habla sobre eso

7. ¿Cómo percibe el coach (o el coaching) en su proceso de cambios? ¿Contribuyó? ¿No contribuyó? Habla sobre eso.

8. En su opinión, ¿cuál fue el principal beneficio que ha obtenido con el coaching?

- a) En la vida profesional
- b) En la empresa

9. Nivel de satisfacción con las expectativas de su proceso de coaching, por lo general:

( ) Atendió    ( ) Atendió parcialmente    ( ) No atendió    ( ) Superó

10. ¿Recomendaría Ud. la modalidad de coaching a otros empresarios? ¿Por qué?

( ) Sí      ( ) No

11. Otras consideraciones tomadas como importantes por los entrevistados y que no han sido preguntadas: