

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO DE GRADO**

**EL COACHING EJECUTIVO**

**Explicación y lectura crítica**

**ELABORADO POR**

**ADOLFO LEÓN DELGADO MUÑOZ**

**DIRECTOR**

**JORGE IVÁN VÉLEZ-CASTIBLANCO**

**2017**

## CONTENIDO

1.	Introducción .....	7
1.1.	El coaching ejecutivo, una práctica organizacional .....	7
1.2.	Interés en el Coaching ejecutivo .....	10
1.3.	El estudio de caso como punto de partida .....	11
1.4.	El problema y los objetivos .....	14
2.	Una intervención para el mejoramiento .....	21
2.1.	Orígenes e historia.....	21
2.2.	Objetivos y resultados del Coaching Ejecutivo.....	26
2.3.	Hacia una definición del Coaching Ejecutivo .....	29
2.4.	Descripción del proceso .....	34
2.4.1.	Los momentos .....	34
2.4.2.	Las conversaciones, momento central de la aplicación .....	36
2.4.3.	La relación .....	39
3.	Marco teórico de explicación y análisis crítico.....	42
3.1.	Sistemas Complejos Adaptativos.....	43
3.2.	Heurística Crítica de Sistemas.....	52
4.	Metodología .....	63
4.1.	Fase Diseño .....	63
4.1.1.	Metodología y método: Estudio de caso.....	64

	3
4.1.2. Unidad de análisis.....	69
4.1.3. Técnicas de recolección de información/Instrumentos .....	73
4.1.4. Grabaciones de audio.....	75
4.2. Fase Trabajo de campo.....	76
4.2.1. Entrevistas Pre-conversación .....	77
4.2.2. Grabación de las conversaciones .....	78
4.2.3. Entrevistas Post-conversación .....	79
4.2.4. Análisis de la información .....	81
4.3. Fase Discusión.....	84
5. Discusión.....	86
5.1. Hallazgos .....	87
5.1.1. El Coaching Ejecutivo como Sistema Complejo Adaptativo .....	87
5.1.2. Adaptabilidad/Aprendizaje para el resultado.....	94
5.1.3. El contexto organizacional y su cosmovisión.....	1
5.1.4. Un cambio significativo de nombre.....	2
5.1.5. Un direccionador, el Coach.....	3
5.1.6. Los afectados no tocados .....	5
5.1.7. Relaciones de poder en el mejoramiento .....	5
5.2. Implicaciones .....	6
5.3. Contribuciones .....	9

5.3.1. El Coaching Ejecutivo en las organizaciones .....	9
5.3.2. La investigación en el Coaching Ejecutivo.....	11
6. Bibliografía .....	13

## Índice de Gráficas

Gráfica 1. Panorama general de la investigación.....	13
Gráfica 2. Momentos del proceso Coaching Ejecutivo .....	16
Gráfica 3. Esquema de la conversación Coaching Ejecutivo .....	38
Gráfica 4. Los elementos del Sistema Coaching Ejecutivo .....	48
Gráfica 5. Fase uno: Diseño.....	64
Gráfica 6. Formato “Heurística Crítica de Sistemas” .....	72
Gráfica 7. Fase El trabajo de campo .....	76
Gráfica 8. Foco de las entrevistas Pre-conversación .....	77
Gráfica 9. El desarrollo de la conversación .....	79
Gráfica 10. Foco entrevistas Post-conversaciones.....	80
Gráfica 11. Panorama general del trabajo de campo .....	81
Gráfica 12. Fase Análisis de la información.....	82
Gráfica 13. Fase Discusión .....	84
Gráfica 14. Al interior de la conversación.....	88
Gráfica 15. Las cinco conversaciones.....	89
Gráfica 16. Preguntas “es” de Werner Ulrich.....	1
Gráfica 17. Respuestas a las Preguntas “es” de Werner Ulrich.....	2
Gráfica 18. Preguntas “debe ser” de Werner Ulrich.....	3
Gráfica 19. Respuestas a las Preguntas “debe ser” de Werner Ulrich.....	4

**Índice de Tablas**

Tabla 1. Preguntas Heurística Crítica de Sistemas .....	59
Tabla 2. Estructura metodología Heurística Crítica de Sistemas.....	61
Tabla 3. Codificación de la información.....	83

## 1. Introducción

*“El postulado principal será: el hombre no es sólo un animal político; es, antes y sobre todo, un individuo. Los valores reales de la humanidad no son los que comparte con las entidades biológicas, con el funcionamiento de un organismo o una comunidad de animales, sino los que proceden de la mente individual. La sociedad humana no es una comunidad de hormigas o de termitas, regida por instinto heredado y controlada por las leyes de la totalidad superordinada; se funda en los logros del individuo, y está perdida si se hace de éste una rueda de la máquina social. En mi opinión, tal es el precepto último que ofrece una teoría de la organización: no un manual para que dictadores de cualquier denominación sojuzguen con mayor eficiencia a los seres humanos aplicando científicamente las leyes férreas, sino una advertencia de que el Leviatán de la organización no debe engullir al individuo si no quiere firmar su sentencia inapelable.”(Von Bertalanffy, 1989, p.5)*

Entre las prácticas organizacionales utilizadas para mejorar el rendimiento o las capacidades de un trabajador, se ha puesto de moda el Coaching Ejecutivo, cuyo alcance llega a casi todo aspecto relacionado con el ser humano en la organización. Explicar esta práctica desde un marco teórico fundamentado es el interés de esta investigación, lo mismo que hacer una crítica útil y sensata que sea de aporte para quienes muestren interés por el Coaching Ejecutivo.

### 1.1. El coaching ejecutivo, una práctica organizacional

El Coaching Ejecutivo es utilizado como intervención para mejorar o potenciar las capacidades de un trabajador. Desde la década de 1970, organizaciones lo han implementado una práctica de mejoramiento de la productividad o la potenciación de las capacidades de los trabajadores y

consiste en desarrollar una conversación entre un coach, persona que conoce las técnicas del proceso, y un trabajador quien requiere mejorar su rendimiento. Desde el área de Gestión Humana, se generan acciones para apoyar la implementación de este proceso en coordinación con el jefe, a partir de diagnósticos confeccionados a partir de la observación del jefe, procesos de evaluación de desempeño, evaluación de competencias y procesos de formación en liderazgo.

Los resultados obtenidos de investigaciones implementadas sobre procesos de Coaching Ejecutivo en organizaciones, revelan que el Coaching es una de esas disciplinas en las que la práctica va antes que la teoría y que de su implementación se obtienen resultados, desconociendo cuál es la dinámica que propicia la obtención de resultados, por lo cual se refieren a ella como a una “caja negra”.

Adicional a esta “caja negra”, en la implementación del Coaching Ejecutivo se presentan situaciones que ameritan investigar más a fondo dicha práctica. Algunas de estas situaciones son:

- Tratamiento aislado de elementos del sistema, lo que genera intervenciones sobre un solo elemento del sistema organizacional, en este caso del trabajador, de manera lineal, ya que los fundamentos teóricos del Coaching Ejecutivo, como realidad social organizacional, se han tomado del paradigma científico mecanicista/Newtoniano, en el cual, la dinámica de la realidad es de relación causa-efecto de manera lineal, predecible y controlable.
- Los objetivos de mejoramiento planteados son en general definidos por el jefe o por la organización.
- El trabajador convocado en este proceso es quien, en último término, realiza los cambios.

- Los beneficios obtenidos por el trabajador son un medio para obtener los beneficios de la organización.

A partir de las antes situaciones planteadas, esta investigación buscó responder a la pregunta ¿Cómo funciona el Coaching Ejecutivo?, es decir, encontrar una explicación de la dinámica del Coaching Ejecutivo.

Como alternativa de explicación se eligió la Teoría de sistemas, específicamente los Sistemas Complejos Adaptativos, por tratarse de una realidad social integrada por múltiples elementos interconectados desarrollando una dinámica en el tiempo. La especificidad de las respuestas a encontrar requiere además la observación de detalles, la identificación de aspectos específicos de relación entre variables y la inducción de dinámicas generalizables. Por esta razón, esta pregunta se complementó con un análisis crítico al proceso, que permite descubrir aspectos que condicionan la dinámica del sistema y que contribuyen a que haya un determinado resultado.

Al considerarse el Coaching Ejecutivo un proceso social que pretende implementar acciones a futuro, la herramienta propuesta por Ulrich, en su metodología Heurística Crítica de Sistemas – HCS- (1983, 1994, 1996), “representa un marco para rastrear algunos engaños en el reino de la planeación social ‘racional’” (Ulrich, 1983. p. 19), que permite explicar con mayor claridad lo que ocurre en la “caja negra” y encontrar algunas respuestas a la pregunta propuesta en esta investigación.

## 1.2. Interés en el Coaching ejecutivo

La dinámica organizacional ha sido el mundo profesional en el que me he movido en los últimos 25 años. Mi interés en el Coaching ejecutivo surge de la importancia que tiene la interacción entre los actores directos de esta práctica y la influencia directa e indirecta de los elementos que la rodean. El recorrido como consultor empresarial, docente en temas gerenciales y coach me permiten identificar dicha importancia. He visto cómo el devenir de la conversación toma rumbos que confirman, modifican o cambian radicalmente el discurso de ambos actores y las decisiones que va tomando el trabajador en torno al tema central referente al mejoramiento o potenciación de sus capacidades.

Me ha llamado la atención la forma en la que son promocionadas y realizadas las acciones del Coaching Ejecutivo, unas veces tratándolo como una panacea a la falta de productividad organizacional (centrada en el trabajador), otras como una acción mágica que da resultados por alguna razón quasi-religiosa, y algunas como una acción mediante la cual el trabajador logra lo que sus jefes han esperado y deseado durante algún tiempo sin haberlo logrado mediante acciones de formación o del uso de la normatividad. El desarrollo de procesos Coaching Ejecutivo con directivos de diferentes organizaciones, el estudio de investigaciones y el ejercicio docente en torno al tema han permitido cuestionarme acerca de la realidad del desarrollo del Coaching Ejecutivo, desde la propia definición de la necesidad de realizarlo, su implementación y los efectos que causa, posibilitando buscar la existencia de “algo intrínseco” en su implementación que logra que se den dichos efectos.

El acercamiento a la teoría de sistemas complejos y el pensamiento sistémico, el conocimiento de los temas administrativos en torno a la dinámica de las áreas de Gestión Humana y mi formación en temas teológicos y filosóficos han sido una gran influencia para generar el cuestionamiento que me hago, a partir, por ejemplo, de la explicación de que las interacciones entre los elementos que conforman un sistema no son lineales (Cilliers, 1998), y sus partes no dan total cuenta de lo que ocurre en el sistema completo. También de que en las ciencias sociales ya no se trata al todo como una simple suma de las partes que lo componen (Bertalanffy, 1976). De otro lado, el hacer preguntas acerca de la realidad buscando el por qué, el cómo y el para qué ayudan a descubrir aquello que no se capta con los sentidos encontrando razones profundas de la dinámica de la realidad.

Estas razones profundas pueden ser halladas a partir de la explicación de una realidad desde un marco teórico. Es necesario pasar de la praxis de un caso al análisis teórico de éste desde un marco teórico fundamentado y consistente.

### **1.3. El estudio de caso como punto de partida**

Con la claridad de que el coaching ejecutivo es una práctica organizacional y que el interés de la investigación es explicar esta práctica desde un marco teórico, se presenta el recorrido que se hará para lograr este cometido.

La investigación incluye un componente conceptual (literatura sobre Coaching Ejecutivo, teoría de Sistemas Complejos Adaptativos y Heurística Crítica de Sistemas) y un componente empírico

al tratarse de un Estudio de caso (trabajo de campo, entrevistas y grabaciones de conversacion de Coaching Ejecutivo). Estos componentes están mediados por el análisis del proceso completo, reflexiones a partir de experiencias propias en intervenciones realizadas en organizaciones y comprensiones a través de los años de estudio y docencia sobre el tema.

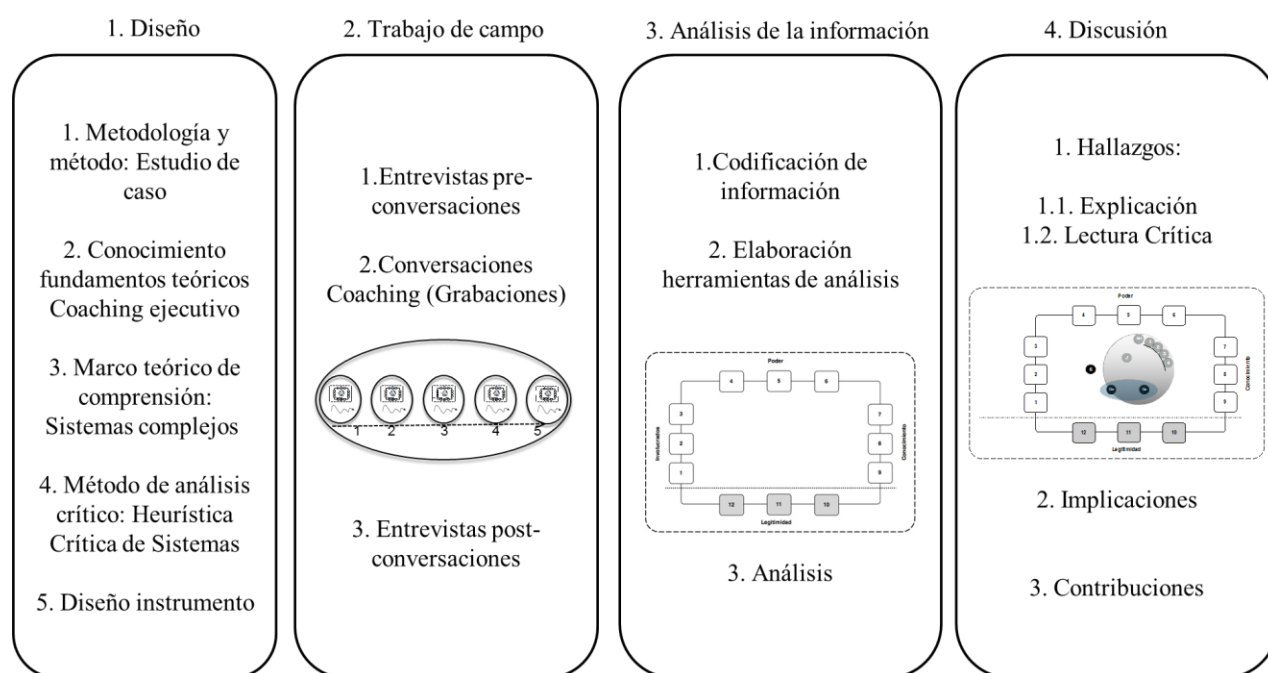
Para la explicación como Sistema Complejo Adaptativo, se consideró la la fundamentación desde Paul Cilliers (1998), con la cual identificó que los elementos que intervienen en el caso son múltiples y son susceptibles de considerarlos en cuatro elementos básicos: el Coachee, el Coach, la Organización y el Entorno. Explicar desde esta teoría permitió observar de una manera integral los elementos que componen el proceso y sus interacciones, que, a su vez, están influenciados por las expectativas de la organización, representada en las figuras del jefe y de Gestión Humana. El trabajador adopta una acción de aprendizaje y adaptación como respuesta a la interacción con el Coach y a la propuesta de la organización.

Se eligió realizar un Estudio de caso sobre una implementación hecha por un coach certificado y un trabajador del nivel directivo a quien la organización sugirió hacer un proceso de mejoramiento. El Estudio de Caso permite hacer una metaevaluación de una realidad contemporánea (Yin, 2003) que posibilita la explicación pretendida en esta investigación.

Este trabajo investigativo está desarrollado en cuatro fases mostradas en la Gráfica 1. La primera, “Diseño”, consistente en la definición de la metodología y el método de la investigación, el conocimiento de los fundamentos teóricos en torno al Coaching Ejecutivo, los Sistemas Complejos Adaptativos y la metodología Heurística Crítica de Sistemas, para terminar con el diseño del

instrumento para las entrevistas. En la segunda fase, “Trabajo de campo”, se ha desarrollado el trabajo de campo, el cual consistió en la realización dos entrevistas previas a la implementación del proceso Coaching Ejecutivo, la grabación de las cinco conversaciones de implementación y la realización de tres entrevistas hechas al terminar el ciclo de implementación. La tercera fase, “Análisis de la información”, estuvo focalizada en la codificación de la información recopilada, elaboración de herramientas para el análisis y el análisis de la misma. La cuarta y última fase, “Discusión”, se desarrolla la explicación desde la teoría propuesta, la elaboración de la crítica, y la confección de hallazgos, conclusiones y contribuciones.

### Gráfica 1. Panorama general de la investigación



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Así, se hace un recorrido que va desde la práctica hacia la teoría en busca de la explicación del Coaching Ejecutivo. Es preciso, ahora, definir el foco que tendrá este recorrido, es decir, cuál es

el problema y qué se pretende en torno a él partiendo de un caso y utilizando un marco de explicación y de crítica determinados.

#### **1.4. El problema y los objetivos**

*“El coachee sabe que su agenda ha de ser alineada con la agenda organizacional y que el éxito o la falla será medida en dichos términos. Cuando se presenten desacuerdos, los deseos de la organización prevalecen. Si el coachee cree que él es el cliente y tiene el control, una dinámica muy diferente puede resultar”. (The Art and Practice of Leadership in Coaching, 2005, p. 32)*

El Coaching Ejecutivo es un proceso que se lleva a cabo en el contexto de una organización (Diedrich, 2008; Bluckert, 2006; Hamlin, Ellinger et al., 2009; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Stober & Grant, 2006; Passmore & Fillery-Travis, 2011), con la intención mejorar el rendimiento (Hamlin, Ellinger et al., 2009; Maybury, 2013) o de potenciar las capacidades de un trabajador, ya sea en momentos en que su rendimiento no es el esperado o cuando la organización necesita que el trabajador ponga en juego otras capacidades o desempeñe otro rol diferente en un corto o mediano plazo. El Coaching Ejecutivo, se considera una alternativa de desarrollo personal que contribuye al logro de los objetivos organizacionales, “aparece como atractivo a los ejecutivos, quienes lo usan para aprender nuevas habilidades, mejorar su rendimiento en el trabajo o encontrar un propósito en sus vidas (Zeus & Skiffington 2004; Dingman, 2006; Scott, 2007; Rousseau & Khomenko, 2011; Whitmore, 2011), desarrollando acciones de aprendizaje, cambio, alineación, tanto para corregir falencias como para potenciar capacidades individuales. Como lo expresa Kilburg (1996) “El Coaching Ejecutivo ha sido propuesto como una intervención orientada a

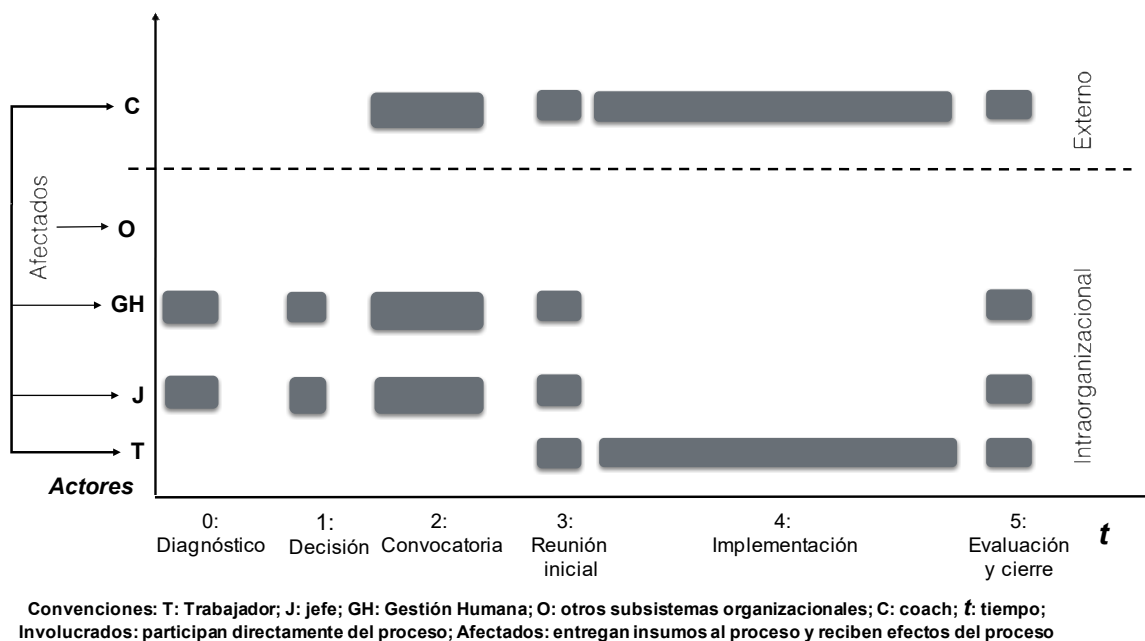
ayudar a los ejecutivos a mejorar su rendimiento y consecuentemente el rendimiento de toda la organización.” (24)

Los dos autores reconocidos como “padres” del Coaching Ejecutivo, John Whitmore (2009) y Graham Alexander (2005), lo definen, el primero, como el proceso de “liberar el potencial de las personas para maximizar su propio rendimiento.” (p. 10), y el segundo como “el proceso que habilita para mejorar el rendimiento, el desarrollo y realización.” (p. 15). Cuando se habla de rendimiento se habla de una acción que produce resultados, definidos de acuerdo con un patrón de referencia, que es dado por la organización.

Una de las principales conclusiones halladas en las investigaciones se refiere a los efectos del proceso coaching ejecutivo. Las conclusiones dicen que el Coaching Ejecutivo arroja resultados en la intención de obtener objetivos de mejoramiento y aprendizaje en un contexto empresarial (Green & Grant, 2003; Tross & Maurer, 2008; De Haan & Duckworth, 2012; Theeboom, Beersma et al., 2013), y es apenas evidente que los resultados son los relacionados con la organización, como “rendimiento y satisfacción personal, productividad y mejoramiento en la efectividad organizacional”. (Dingman, 2006, 2)

Es, básicamente, a partir de estas dos definiciones y la conclusión sobre los resultados que el Coaching Ejecutivo se ha convertido en llamativo para ser implementado en las organizaciones. La implementación se desarrolla en unos momentos específicos representados en la gráfica 2.

**Gráfica 2. Momentos del proceso Coaching Ejecutivo**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la gráfica las barras indican la duración de cada momento y los actores que participan en él. El momento “0: Diagnóstico” de un proceso Coaching Ejecutivo se presenta cuando un jefe y/o el área de Gestión Humana, se percatan (vía observación o aplicación de herramientas de evaluación y seguimiento) del bajo rendimiento de un trabajador o de la necesidad de potenciar algunas habilidades de rendimiento, que se denomina “brecha”. Una vez identificada la “brecha” entre el rendimiento esperado y el rendimiento real del trabajador o la necesidad de potenciación, en el momento “1: Decisión” se define la necesidad de implementar un proceso coaching que lo ayude a lograr el nivel esperado. Luego, Gestión Humana o el Jefe, contactan y convocan un Coach (momento “2: Convocatoria”), que es un experto en el proceso Coaching Ejecutivo, a quien inicialmente se le presenta la visión del jefe y de Gestión Humana sobre la situación del trabajador. En un cuarto momento se realiza una reunión con el trabajador, Gestión Humana, el jefe, y el coach

(“3: Reunión inicial”) para definir las condiciones del desarrollo del proceso. Una vez cumplidos estos pasos se inicia el momento “4: Implementación”.

Iniciado el proceso de Coaching Ejecutivo se establece una relación directa entre el coach y el trabajador, quien a partir de ese momento se denomina *Coachee*. Al establecer la relación exclusiva entre el Coach y el Coachee, se centra la acción de mejoramiento en éste, en su acción, en su manera de hacer o ser en su entorno laboral. De esta manera se dejan de considerar acciones sobre o desde otros subsistemas organizacionales (O), tales como la tecnología, el sistema de dirección, la cultura, el sistema de producción y el entorno). El área de Gestión Humana, el jefe y otras áreas que puedan estar involucradas en este proceso quedan aisladas en este momento y se vuelven a integrar al momento de hacer la reunión final en el momento “5: evaluación y cierre”.

La forma de implementar el proceso Coaching Ejecutivo en las organizaciones parte del supuesto que se van a obtener resultados sin detenerse a cuestionar sobre la dinámica intrínseca que lo rige, respecto a lo cual Feldman y Lankau (2005) expresan que “tal vez más críticamente, hay algo como una ‘caja negra’ en la actual literatura de Coaching; sabemos que puede funcionar pero algunas veces no sabemos por qué funciona o cómo podría funcionar mejor” (p. 845). O también, en palabras de Baron y Morin (2009) “respecto a este proceso, muy poco es conocido sobre las variables que influyen en su efectividad” (p. 86).

Este vacío en la literatura sobre la explicación de cómo funciona el Coaching Ejecutivo genera el primer objetivo de esta investigación: explicar el Coaching Ejecutivo, identificar qué es lo que hace que funcione esa “caja negra”.

Usar un paradigma mecanicista en la práctica y explicación del Coaching Ejecutivo significa desconocer que “en las ciencias sociales el concepto de sociedad como suma de individuos a modo de átomos sociales...fue sustituido por la inclinación a considerar la sociedad, la economía, la nación, como un todo superordinado a sus partes” (Von Bertalanffy, 1976, p. 31). Teniendo en cuenta esta “inclinación”, el economista Friederick von Hayek (1982), define la organización como un orden social complejo, tipo taxis, artificial (Crozier & Friedberg), y creado con unos propósitos, en la cual las intenciones de su creador (o sus agentes) direccionan, normatizan y controlan las acciones que realizan sus integrantes.

Entender la organización como un orden social complejo, sugiere que el paradigma de la Teoría de Sistemas, propuesto desde Bertalanffy (1976), es más propicio para explicar la práctica del Coaching Ejecutivo. Según esta teoría, un sistema (o sistema complejo) es “un conjunto de elementos en interacción.” (Von Bertalanffy, 1976, p. 38). Este sistema puede ser parte de otro sistema o puede contener sistemas. Considerar el Coaching Ejecutivo como sistema hace posible explicar su dinámica de manera que se tengan en cuenta todos los elementos en sí mismos, las interacciones entre ellos y la realidad que todos ellos crean como una unidad. El concepto de adaptación/aprendizaje (Holland, 1992, p. 19), que caracteriza a un Sistema Complejo Adaptativo muestra la evolución que en el transcurso del tiempo tiene el sistema y sus elementos (Holland, 1992, p. 19). Visto el Coaching Ejecutivo desde esta perspectiva, es posible identificar movimientos, acciones, interacciones que se presentan a medida que se desarrolla en el tiempo, para explicar el funcionamiento de la “caja negra” que hace que de este tipo de intervención se obtengan resultados.

La naturaleza de la organización, como la presenta Hayek, permite evidenciar que hay otro aspecto de interés en torno a la implementación del proceso Coaching Ejecutivo en la organización: la definición de propósitos. De acuerdo con el autor citado, en la organización las intenciones que priman son las de su creador (dueños o sus representantes) y desde allí se direcciona toda la dinámica interna y los procesos que en ella se implementan. Surge la inquietud acerca de si el proceso Coaching Ejecutivo, que busca mejoramiento del trabajador para mejorar la productividad organizacional, participa de esta dinámica y que en un proceso que se enuncia como desarrollo de mejoramiento del trabajador también prima el interés organizacional sobre el del trabajador. Si es así, se hace necesario hacer una lectura crítica del Coaching Ejecutivo, además de hacer el análisis explicativo.

Como resultado de la consideración enunciada en el párrafo anterior, surge el segundo objetivo de esta investigación: Hacer una lectura crítica de la intervención Coaching Ejecutivo en la organización.

Para realizar la crítica se recurrió a la Heurística Crítica de Sistemas, propuesta por Werner Ulrich, quien desde la Teoría Crítica hace una propuesta de análisis crítico de los sistemas. Partiendo del concepto de complejidad definido como “una estrategia individual para tratar con los problemas estructuralmente enfermos” (Ulrich, 1995, p. 305), el autor propone un método para hacer crítica a los sistemas: la Heurística Crítica de Sistemas. Utilizar la herramienta propuesta por este método hace posible identificar características de los roles de quienes intervienen en la dinámica sistémica en un proceso de planeación, encontrar características de sus interacciones y los efectos que éstas tienen.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, esta investigación se propone lograr dos objetivos. El primero es explicar un proceso Coaching Ejecutivo desde la Teoría de los Sistemas Complejos Adaptativos, y el segundo, hacer una lectura crítica del proceso CE utilizando la metodología de la Heurística Crítica de Sistemas a partir del estudio de un caso. Esta explicación y lectura crítica permitirán:

- Aportar elementos teóricos y prácticos al Coaching Ejecutivo como proceso organizacional sistémico.
- Identificar variables que intervienen en la dinámica del Coaching Ejecutivo de modo que se pueda realizar un proceso sistémico y significativo.
- Realizar aplicación en la elaboración de un diagnóstico, la elección de tipo de intervención y consultor, planeación, ejecución y evaluación de intervenciones tipo Coaching Ejecutivo que integren los diferentes elementos que conforman el sistema.
- Evitar vicios y malas prácticas en la implementación de este tipo de intervenciones.
- Hacer una crítica a la conceptualización e implementación del Coaching Ejecutivo en las organizaciones.

Hasta este punto se ha dejado claro que para esta investigación el Coaching Ejecutivo es una práctica organizacional que participa de su naturaleza social compleja, las razones que para el investigador hacen interesante abordar el proceso Coaching Ejecutivo, el proceso metodológico que se seguirá en la investigación, los problemas que implican utilizar el paradigma mecanicista para implementar y explicar el Coaching Ejecutivo. Por último, se han enunciado los dos objetivos de la investigación y los aportes que se pretenden hacer al desarrollo de este tipo de intervención en la organización. En el siguiente capítulo se presentan los orígenes históricos y fundamentos teóricos del proceso Coaching Ejecutivo.

## **2. Una intervención para el mejoramiento**

En este segundo capítulo se abordará el Coaching Ejecutivo como proceso de intervención organizacional, con lo cual se pretende dejar claridad en cuanto a su origen, su definición, sus intenciones, sus fundamentos teóricos y su metodología.

El Coaching Ejecutivo como intervención en las organizaciones ha ganado terreno en el concierto de las prácticas Administrativas (Grant, Cavanagh, Grant & Kemp, 2005), tanto realizado desde el interior de la organización, liderado por los jefes, como desde el exterior, liderado por consultores y formadores, pues, como dice Whitmore (2009), “las organizaciones e individuos que no tengan un desempeño superior al que ha sido aceptable en el pasado, no sobrevivirán en los mercados inestables, fragmentados y disputados de nuestro mundo actual.” (3). De acuerdo con la Federación Internacional de Coaching (ICF, por sus siglas en inglés), en 2007 el número de coaches había incrementado a 30.000 y seguía creciendo la cantidad de profesionales que se formaban como coaches.

### **2.1. Orígenes e historia**

Según Feldman y Lankau “el Coaching Ejecutivo *per se*, emergió en la década de 1990 como una intervención dirigida específicamente a cambiar la conducta de los gerentes de nivel medio y alto” (2005, p. 830). Tobias y Maltbia, Marsick y Gosh (2014) están de acuerdo en afirmar que el Coaching Ejecutivo es “una de esas áreas en las cuales la práctica va adelante de la teoría” (Joo, 2005). Según Tobias (1996) “el Coaching Ejecutivo emergió en el contexto de los negocios como un método de intervención para el liderazgo senior y fue considerado menos amenazante que la

consejería” (p. 133). Asegura que el Coaching implica un refinamiento de las herramientas [existentes] más que una total remodelación total de sí mismo. Deryk Stec (2012) afirma que “el coach ha sido transformado de una tecnología un prominente concepto administrativo” (p. 35), lo cual indica que el término es resultado de una evolución.

Actualmente el término coach es traducido como “entrenador”, tomando como base el significado de la palabra “*coach*” proveniente del idioma inglés británico, asumido luego por el contexto norteamericano que lo relacionan con el deporte. Su origen se remite al nombre de un pueblo húngaro, *Kocs*, que fue nominado así porque en el sector abundaban los *Kocs*, carneros monteses. En esta localidad, desde 1458, se empieza a modificar un tipo de carruaje tirado por caballos, que por la forma de su “carrocería” fue llamado el *Zécker*, “canasta”, por ser su habitáculo construido en mimbre (Hajdu, 2010, p. 1). Este dispositivo de transporte fue acondicionado con un sistema de suspensión, un habitáculo para tres personas, más el puesto para el conductor. Para distinguirlo de la versión simple del carruaje se le denominó *Kocsi Zécker*, “carruaje de Kocs”, por haber sido modificado en esta localidad<sup>1</sup>. Su uso se exportó a Rusia, Italia y sobre todo Inglaterra (Stec, 2012) donde se adquirió una flotilla para el servicio de correo. En Inglaterra, se popularizó con el nombre Coach. Alrededor de 1830, se usa la denominación “Coach” para alguien que “arrastra” a un estudiante universitario a pasar los exámenes. En 1860, el término se refería alguien que ayudaba a un deportista a ganar en las pruebas atléticas, utilizado con bastante impacto en la carrera de botes, en el río Támesis, entre universitarios de Oxford y Cambridge, llamada Oxbridge (Stec, 2012), que aún en el siglo XXI se realiza. El rol de este coach era acompañar al equipo de remo el

---

<sup>1</sup> Martínez-Del Rey, Jesús María. 2014. *El origen húngaro de la palabra coach*. Recuperado de <https://comunicacionvitae.com/origen-hungaro-palabra-coach/> el 29 de septiembre de 2017.

día de la carrera, sin ser el responsable del triunfo o derrota del equipo<sup>2</sup>. En 1881, Stanley Saville se refiere al Coaching como “un buen bastón pero una muy mala muleta” (p. 192). Para la década de 1930, Hadler & Lindeman (1933) y Gorby (1937) coinciden en aplicarlo al ámbito empresarial.

Así, acepción del término “coach”, en cuanto es aplicado a una persona, evoluciona inicialmente de la designación de un objeto (el coche) a la referencia de un status (el coach) mediante el cual se nombraban algunas personas y se aplica a quien cobra dinero por acompañar a un equipo deportivo en el momento de las competencias (Wilmot & Streatfield, 1895, p. 113; Hawthorne, 1887; Stec, 2012, p. 339; Zeus & Skiffington, 2002; International Coach Federation, 2006), quienes eran considerados “cazadores de premios”, ya que se lucraban de la actividad deportiva considerada pura diversión; paradójicamente, este pago era el que les daba la categoría de profesionales (Stec, 2012). Según el mismo autor, este status empieza a desaparecer solo en 1963 (Stec, 2012).

Finalmente, el concepto se aplica a los menesteres de la Administración (Stec, 2012, p. 335), teniendo un concepto más favorable en esta última aplicación que en la relacionada con el deporte. Así lo referencia Stec (2012) “El estilo del Coaching visto en el deporte invoca descripciones negativas. Berglas (2002) ve su influencia como peligrosa; Adler y Adler (1988) subrayan cómo los coaches están dominando; por último, Artaud (2003) resalta cómo los coaches contribuyen a una forma de narcisismo, cómo el Coaching en el deporte es ‘diametralmente opuesto’ al estilo del coaching más apropiado para las organizaciones (Arnaud, 2013, p.1132)” (p. 346).

---

<sup>2</sup> Es por esta razón que la aplicación del término “entrenador” al término “coach” no es la acepción original del concepto.

Acá parece hacerse alusión al nacimiento del Coaching Ejecutivo o Coaching aplicado a las organizaciones, sin embargo, “revisando la literatura, no es claro cuándo exactamente es el inicio del Coaching Ejecutivo” (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001, p. 207), inclusive, aunque la tendencia es decir que el Coaching Ejecutivo nace en la década de 1950 (por ser su aplicación en los Estados Unidos de Norteamérica), se puede citar el texto de Stanley Saville (1881), *The Civil Service Coach*, publicado el año 1881 en Londres, lo mismo que la de C. Gorby (1837) *Everyone gets a share on the Profits*, en los cuales se hace mención al Coaching aplicado a las entidades oficiales y a la fábrica, respectivamente. En este texto Saville hace la distinción entre un libro de consulta de información (*blue-book*) o un libro de texto y un “libro coach”, es decir, no se trata exactamente de un proceso de enseñanza-aprendizaje o de compilación de información. Se refiere al Coaching como un “sistema de estudio” para ser exitoso (1881, p. 192), o método para pasar un examen (1881, p. 199), que debe ser complementado por estudio personal del pupilo (término que usa en lugar del ahora acostumbrado *coachee*).

Como forma para cambiar el status no favorable del Coaching, en el siglo XIX se generó la tendencia de decir que “el Coaching siempre ha existido (De Haan, 2008; Garvey, Stokes et al., 2009; Hughes, 2009) y se han atribuido los orígenes de esta práctica a los principios pedagógicos de Sócrates y Platón (Stec, 2012, p. 334), encontrando así un cuerpo teórico que sustente el Coaching, o como antes lo habían expresado Vilallonga, Casado y Alcaide, “Tal vez sea algo relativamente novedoso en la forma, pero en el fondo encuentra sus raíces más profundas en la civilización griega, en el derecho y la filosofía política romana, la edad media de santo Tomás de Aquino, y así sucesivamente a través de las distintas etapas de la historia del pensamiento” (2003,

p. 19). Tradicionalmente es aceptado que las prácticas del Coaching utilizan como fuente pedagógica principal los principios socráticos recibidos a través de la obra de Platón.<sup>3</sup>

Si bien estos principios pedagógicos son enunciados como fundamento, tanto las definiciones que se encuentran en la literatura como el desarrollo del proceso Coaching, lejos de mostrar un consenso generan confusión, además de adicionar perspectivas teóricas diferentes (Latham, 2007; Association, 2008; Vi. López, 2008; Maltbia, Marsick et al. 2014). Este “cocktail” (López, 2008) que parece nutrir al Coaching Ejecutivo como proceso efectivo en la consecución de logros a partir de la superación de obstáculos, personales y organizacionales, puede ser efectivo en la medida en que se articule una base de funcionamiento estructurado y homologado que, sin desconocer las diversas disciplinas que lo nutren y los variados campos de aplicación, sustente un desarrollo consistente y riguroso. Para aclarar el surgimiento de este “cocktail” (López, 2008), de manera que se pueda tener una explicación y hacer una crítica de su práctica, se hace requisito tener un panorama amplio de las influencias teóricas o prácticas que ha tenido el coaching para llegar a ser definido como lo es ahora. Es lo que se trata en el siguiente aparte de esta investigación.

Es importante resaltar el consenso existente entre los autores sobre la relación directa del Coaching Ejecutivo con la idea de un logro, sea de manera individual (estudio o trabajo) o colectiva (deporte), para lo cual se utilizan conocimientos y técnicas del coach, voluntad y acciones del pupilo, y el establecimiento de una relación entre ambos actores.

---

<sup>3</sup> Passmore & Fillery-Travis, 2011, p. 74.

Luego de recorrer los grandes hitos de la evolución histórica del Coaching Ejecutivo, en la siguiente sección se aborda la descripción general del proceso Coaching Ejecutivo para explicar la dinámica interna en la cual se desarrolla.

## **2.2. Objetivos y resultados del Coaching Ejecutivo**

Como se dejó claro en el aparte anterior, el Coaching Ejecutivo es una intervención organizacional que busca realizar un cambio por parte de un trabajador (Champion, Kiel, McLendon, Ubels, Acquaye-Baddoo & Fowler, 1985; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Ives, 2008; Ortiz de Zárate, 2010) y se utiliza como solución a la necesidad de corregir deficiencias en el desempeño de los trabajadores o como preparación para asumir nuevos roles.

El Coaching Ejecutivo se presenta a la organización como una alternativa que contribuye al logro de los objetivos organizacionales, “aparece como atractivo a los ejecutivos, quienes lo usan para aprender nuevas habilidades, mejorar su rendimiento en el trabajo o encontrar un propósito en sus vidas (Zeus & Skiffington, 2004; Dingman, 2006; Scott, 2007; Rousseau & Khomenko, 2011; Whitmore, 2011), desarrollando acciones de aprendizaje, cambio, alineación, tanto para corregir falencias como para potenciar capacidades individuales. Como lo expresa Kilburg (1996), “El Coaching Ejecutivo ha sido propuesto como una intervención orientada a ayudar a los ejecutivos a mejorar su rendimiento y consecuentemente el rendimiento de toda la organización.” (p. 24)

El Coaching Ejecutivo se asocia con un mayor rendimiento” (AMA, 2008), su aplicación en los centros de trabajo es reciente, y se ha independizado de la formación como forma de aprendizaje

(Flory, 1965; Chornet & Lara, 2011). Por tanto, la mayoría de las veces, es orientado al logro de objetivos (Ives, 2008), los cuales están relacionados con los del trabajo, de la organización. De tratarse de un CE realizado por un externo, estos objetivos son acordados con el jefe, quien ha solicitado el proceso. Siendo un proceso liderado por un coach interno, comúnmente ejercido por el jefe del empleado; se circunscriben los objetivos en el foco de los objetivos del jefe y su área de responsabilidad. Como lo expresa el *Manual del Coaching Ejecutivo de Forum* “El Coaching Ejecutivo involucra un ejecutivo, su coach y su contexto organizacional (representado por los intereses de su organización y su supervisor, incluyendo el hecho de que la organización paga por los servicios de Coaching). Todos ellos son Stakeholders claves en el proceso” (The Executive Coaching Forum<sup>4</sup> - TECF; 2015).

Una de las grandes conclusiones obtenidas a través de las investigaciones es que las “definiciones del Coaching varían basados en la perspectiva, intenciones de los receptores, objetivos y estructura” (p. 53).” (Hagen & Peterson, 2014, p. 223). Igualmente lo expresan Rousseau y Khomhenko (2011): “Con la rápida expansión del coaching, el concepto ‘coach’ y la función del ‘coaching’ ha llegado a significar muchas cosas”. Así, el Coaching ha llegado a ser difícil de definir.” (Feldman & Lankau, 2005; Dingman, 2006; Stober & Grant, 2006; Ives, 2008; Passmore & Fillery-Travis, 2011).

El Coaching, es considerado como “un área de estudio emergente” (Stober & Grant, 2006). Una de las principales realidades en torno al coaching es la dificultad para definirlo, pues desde quienes la practican, profesionales y agremiaciones, se elaboran definiciones de acuerdo con su propia

---

<sup>4</sup> The Executive Coaching Forum – TECF. Recuperado de <http://theexecutivecoachingforum.com/> el 29 de septiembre de 2017.

orientación teórica y particular entendimiento, realidad que ya ha sido enunciada por diversos autores (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Ortiz de Zarate, 2010; Passmore & Fillery-Travis, 2011; Stober & Grant, 2006).

Las investigaciones sobre el Coaching Ejecutivo cuyo interés ha sido conocer el resultado del proceso, concluyen que el coaching ejecutivo arroja resultados en la intención de obtener objetivos de mejoramiento y aprendizaje en un contexto empresarial (Green & Grant, 2003; Tross & Maurer, 2008; De Haan & Duckworth, 2012; Theeboom, Beersma et al., 2013), y han buscado demostrarlo. (Goleman, Boyatzis et al., 2002; Kombarakaran, Yang et al., 2008, Baron & Morin, 2009; Bozer & Sarros, 2012; De Haro García, 2012; Tooth, Nielsen et al., 2013). También ha funcionado en problemas de estudiantes con hiperactividad o deficit de atención, según publica Rebeca Clay en un artículo del magazine de la APA, Monitor on Psychology (McGovern, Lindemann et al., 2001; Prevatt & Levrini 2015; Clay, 2017). Es apenas evidente que los resultados en los que el coaching ejecutivo funciona son los relacionados con la organización, como “rendimiento y satisfacción personal, productividad y mejoramiento en la efectividad organizacional.” (Dingman, 2006).

Otras conclusiones sostienen que son resultados esporádicos “Sin embargo, cuando se llega a la realidad, el mejoramiento medible de los coaches que pueden ser directamente atribuibles a un proceso coaching, los resultados son más esporádicos.” (Haan & NieB, 2011, p. 66). Tambien se concluye que los resultados fallan con respecto al desempeño del ejecutivo, su motivación, comportamiento, estilo de liderazgo y sobre la cultura de la organización (Mackie, 2007). Por eso, entre los autores hay claridad en que no se ha llegado a conclusiones contundentes y generales, pues “mientras el coaching ha sido inconmensurablemente enriquecido por la inyección de nuevas ideas y técnicas, esto ha llevado a incrementar la confusión acerca de la naturaleza precisa del

Coaching y lo que está propuesto a lograr. Consecuentemente, es difícil de definir (Gale, Liljenstrand et al., 2002). No hay una definición única que reúna los diferentes componentes, dinámica, intenciones y resultados.

Sin embargo, es de anotar que “de manera interesante, la conjetura permanece en que la fuente del pensamiento detrás de este modelo es atribuida a John Whitmore (1996), mientras que otros se la han atribuido a Graham Alexander (2005)”. (Kemp, 2008, p. 219), quienes no escapan a la tentación de definir el coaching desde sus perspectivas e intenciones.

Según, John Whitmore, considerado uno de los padres del Coaching, este consiste “liberar el potencial de las personas para maximizar su propio rendimiento.” (2009, p. 10) y según Graham Alexander, otro de los llamados padres del Coaching, es “el proceso que habilita para mejorar el rendimiento, el desarrollo y realización.” (2005, p. 15) Cuando se habla de rendimiento se habla de una acción que produce resultados, definidos de acuerdo con un patrón de referencia, que es dado por una organización.

### **2.3. Hacia una definición del Coaching Ejecutivo**

Luego de considerar el origen, las pretensiones y los resultados que puede arrojar el Coaching Ejecutivo, es oportuno acercarse a las definiciones posibles. A continuación se presenta el origen de la dificultad para lograr una definición, una agrupación de las deficiones partiendo de los criterios focales usados por los autores y una propuesta de definición que integra los elementos consensuales de los autores.

Al ser el Coaching una de esas disciplinas en las que la práctica va antes que la teoría, se le denomina “industria artesanal” (Maltbia, Marsick & Ghosh). Esta “industria artesanal” integra a su práctica diferentes sustratos académicos provenientes de diversas disciplinas (2014, p. 168), convirtiéndose en una especie de “cocktail” (López, 2008), con lo que tiene una muy alta probabilidad de manipular su sustrato académico, su aplicación y los resultados a obtener. Dicho en palabras de Robson (2011):

Esta falta de claridad da la impresión de que el coaching es una mezcla de aproximaciones, convirtiéndolo en una tarea difícil para profesionales de Gestión Humana y particularmente, clientes de coaching, juzgar la relevancia de numerosas tradiciones de coaching y evaluar el valor de ellas en la agenda de Gestión Humana. En particular, el uso ecléctico de teorías crea incertidumbre y mística innecesarios, llevando algunas veces a denigrar del coaching como algo teórico (Ellinger, Hamlin, & Beattie, 2008; Peltier, 2009) y la carga de que es poco desarrollada empíricamente, especialmente en relación con las aplicaciones en el campo de los Gestión Humana. Esto, en cambio, lleva a la dificultad de juzgar el valor del coaching para Gestión Humana. (Robson, 2011) (Ver también: Cox et al., 2014, p. 139)

También Gary Latham expresa: “A la fecha la literatura del Coaching ha estado dominada por contribuciones de “practitioners” y la misma industria del Coaching comercial ha estado significativamente influenciada por la psicología popular simplista y aproximaciones pseudocientíficas” (2007), como la Programación Neuro Lingüística.

Al entrar mas fuertemente en la arena de la administración, el Coaching ha tenido la tendencia a confundirse con diversas prácticas ya aplicadas desde las áreas de Gestión Humana, lo cual “es

desafortunado porque el Coaching en muchas instancias es influenciado por fads, modas y tonterías”. (Dunnette, 1966; Latham, 2007). Es por eso que hablar de Coaching de una manera unívoca “es aún un problema no resuelto” (Cox, Bachkirova et al., 2010, p. 3).

Dada la realidad expuesta en los anteriores párrafos, se hace obligatorio buscar una definición que permita tener un punto de partida específico para los análisis que se harán en la investigación. Si bien desde las investigaciones y estudios académicos no hay acuerdo al respecto de una definición (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Stober & Grant, 2006; Passmore & Fillery-Travis, 2011), se pueden clasificar las propuestas hechas por los autores en las categorías de proceso, acción, intervención, relación, método o herramienta.

El Coaching Ejecutivo es definido como un *proceso* de planeación (Diedrich, 2008, p. 61), de facilitación para el desarrollo y el aprendizaje (Bluckert, 2006; Hamlin, Ellinger et al., 2009), de desarrollo humano (Stone, 1999; Graham & Renshaw, 2005; Cox, Bachkirova et al., 2010; Ladyshevsky, 2010; Cox, Bachkirova et al., 2014, p. 284), para equipar a las personas con herramientas (Douglas & Morley, 2000; Feldman & Lankau, 2005, p. 41), de hacer preguntas abiertas para la reflexión (Dunn, 2009, p. 26), de facilitación de aprendizaje y mejoramiento del rendimiento (Hamlin, Ellinger et al. 2009; Lubin, 2013), es colaborativo y sistemático (Grant, 2003, p. 1), orientado a metas y soluciones (Hall, Otazo et al., 1999; Stober & Grant, 2006) .

Cuando se define como una *acción*, puede ser tratado como: un diálogo socrático (Passmore & Fillery-Travis, 2011), una estrategia de aprendizaje (Rush & Shelden, 2006), útil para la

identificación de patrones (Grant & Cavanagh, 2007), es una estrategia utilizada por los negocios (Lubin, 2013) la cual, busca hacer la pregunta correcta (Stober & Grant, 2006).

Si se refiere al Coaching como un *método*, se trata como un sistema de estudio (Saville, 1881, p. 192) o como el camino para el desarrollo profesional (Keyes, 2013). Como herramienta, es definido como parte del ejercicio gerencial (Whitmore, 2011).

Al tratarse como una *intervención* se define al Coaching en términos de un rol de Gestión Humana (Frisch, 2007; Burke & Noumair, 2015) para mejorar el rendimiento (Clutterbuck & David, 2013).

En cuanto a los *actores o partícipes* de la práctica del Coaching Ejecutivo se consideran dos: el *coach*, quien es un profesional experto en las técnicas del Coaching (Zeus & Skiffington, 2004; Joo, 2005), el *facilitador* (Grant, 2003) o *internal practitioner* (Burke & Noumair, 2015) y un interlocutor, quien es el *coachee* (Grant, 2006; Hamlin, Ellinger et al., 2009; Whitmore, 2011, Lubin, 2013) , el *ejecutivo/propietario/cliente* (Hamlin, Ellinger et al., 2009), /el *líder senior* (Lubin, 2013) o también, *aprendiz* (Rush & Shelden, 2005).

Desde el *propósito* del CE, las definiciones enuncian rendimiento (Stone, 1999; Green & Grant 2003; Feldman & Lankau, 2005; Bluckert, 2006; Hamlin, Ellinger et al., 2009; Gallwey, 2010; Whitmore, 2011; Clutterbuck & David, 2013; Lubin, 2013), conocimiento (Rush & Shelden, 2005), logro de metas (Grant, 2003; Hamlin, Ellinger et al., 2009), autoconciencia (Passmore & Fillery-Travis, 2011; Clutterbuck & David, 2013), mejoramiento de competencias (Diedrich, 2007) y capacidades (Feldman & Lankau, 2005; Keyes, 2013), cambio deseable y sostenible (Zeus

& Skiffington, 2004; Cox, Bachkirova et al., 2010) e identificación de patrones (Grant & Cavanagh, 2007).

A partir de los anteriores elementos y fundamentada en la propuesta de, se puede estructurar la siguiente definición:

El Coaching Ejecutivo es un proceso sistémico (Cavanagh, M. en: Stober & Grant, 2006) de planeación (Kilburg & Diedrich, 2007) e implementación de acciones (Stober & Grant, 2006; Dunn, 2009) para el logro de metas (Graham & Renshaw, 2005; Stober & Grant, 2006), en el que se establece una relación (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001) de corto a mediano plazo (Feldman & Lankau, 2005) entre un coach y un coachee, con relativa igualdad de estatus (Hagen & Peterson, 2014), mediada por un diálogo socrático (Passmore & Fillery-Travis, 2011), cuyo objetivo es liberar el potencial de la persona para maximizar el rendimiento del coachee y la organización (Stone, 1999; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Feldman & Lankau, 2005; Joo, 2005; Hamlin, Ellinger et al., 2008; Baron & Morin, 2009; Whitmore, 2011; Lubin, 2013).

Una vez definidos los límites y especificidades del proceso en una definición, se presenta la descripción del proceso con los momentos que los autores proponen, la estructura de las conversaciones que se realizan en uno de los momentos y el tipo de relación que se establece entre el los actores de la conversación, de acuerdo con los autores especializados en el tema.

## 2.4. Descripción del proceso

El proceso del coaching Ejecutivo puede describirse en tres tópicos centrales: los momentos, la estructura de la conversación y la relación que se establece entre el Coach y el Coachee. A continuación se presentan estos tres aspectos.

### 2.4.1. Los momentos

De acuerdo con las sugerencias de los autores (Kilburg, 2000; Kampa-Kokesch, & Anderson, 2001; Feldman & Lankau, 2005), el proceso de Coaching Ejecutivo tiene varios momentos, a través de los cuales se busca lograr los objetivos planteados. De acuerdo con las propuestas de los autores del Coaching Ejecutivo, la práctica consta básicamente de entre 3 y 8 momentos. Estos momentos se pueden resumir de la manera como se muestran en los siguientes párrafos:

- **Primer momento:** *Establecimiento de la relación.* Se hace un acercamiento al trabajador en su contexto organizacional, que incluye relacionarse con él (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001, p. 210), recolectar información (Feldman & Lankau, 2005), realizar contacto con Gestión Humana o el jefe (Tobias, 1996, p. 136), identificar impedimentos (Kilburg, 2000, p. 74), establecer compromisos (Bluckert, 2006, p. 11; Forum, 2008, p. 50; Forum, 2015, p. 34) y sostener la conversación inicial (Kemp, 2008, p. 223). Para Bluckert en este paso se realiza la contratación (2006, p. 11).
- **Segundo momento:** *Valoración* (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001, p. 210). A partir de la información recolectada, se analizan las posibilidades de acción desde el Coaching Ejecutivo, generando una retroalimentación (Feldman & Lankau, 2005, p. 837) y dando

paso al inicio del proceso (Tobias, 1996, p. 106) en el cual, se hace una invitación a la reflexión (Kilburg, 2000, pp. 74,79).

- **Tercer momento: *Intervención*.** Es la implementación (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001, p. 210) de las conversaciones periódicas (Tobias, 1996, p. 136; Feldman & Lankau, 2005, p. 838). Acá se definen objetivos (Forum, 2008, p. 56; Forum, 2015, p. 41) y acciones a implementar (Bluckert, 2006, p. 19).
- **Cuarto momento: *Nueva conducta*.** Luego de cada conversación de conversación el trabajador ha de poner en acción lo definido, buscando que se sostenga en el tiempo (Kilburg, 2000, p. 74; Forum, 2008, p. 61).
- **Quinto momento: *Evaluación de resultados*.** Periódicamente se hace una evaluación del avance en el logro de objetivos (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001, p. 74) y se revisa el retorno a la inversión que está haciendo la organización (Bluckert, 2006, p. 23).
- **Sexto momento: *Seguimiento*.** Este paso (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001, p. 210) consiste en comparar el avance de la acción del trabajador respecto a los objetivos planteados (Bluckert, 2006, p. 24), para lo cual se pueden realizar validaciones con compañeros de trabajo, jefe o personas que interactúan con el trabajador (Tobias, 1996, p. 136; Kemp, 2008, p. 225).

En esta investigación se define partir de los momentos que se implementan en las empresas que conoce el investigador, que ya ha sido descritos (ver 1.4. El problema y las pretensiones) y que son:

- Momento 0: Diagnóstico
- Momento 1: Decisión

- Momento 2: Convocatoria
- Momento 3: Reunión inicial
- Momento 4: Implementación
- Momento 5: Evaluación y Cierre

#### **2.4.2. Las conversaciones, momento central de la aplicación**

Las conversaciones son el momento central de proceso Coaching Ejecutivo. De acuerdo con Bluckert, “el Coaching es un diálogo, no una entrevista” (2006, 20). En estas, se aplican las técnicas que tiene el Coach para lograr los procesos de autoconciencia, aprendizaje, mejoramiento y cambio, fundamentalmente a como expresa Kemp “el Coaching es una jornada en busca de patrones” (Stober & Grant, 2006), que se buscan a través del proceso conversacional.

Las conversaciones están estructuradas a partir de dos grandes influencias: la *Psicoterapia Breve Estratégica* y la *Teoría de Sistemas*.

En primer término, el esquema básico de la conversaciones en el proceso coaching ejecutivo ha sido tomado de la propuesta de la terapia estratégica (también psicoterapia estratégica, terapia breve estratégica o terapia breve centrada en soluciones - Solution Focused Brief Therapy, SFBT) (Nardone & Watzlawick, 1989). Según Nardone & Watzlawick, la estructura de conversación que usa la Terapia Breve Estratégica tiene cuatro pasos esenciales:

1. Iniciación de la relación de terapia
2. Definición del problema, en la cual se aplica una serie de preguntas orientadoras del diálogo.

3. Acuerdo sobre objetivos de la terapia. Individuación del sistema perceptivo-reactivo que mantiene el problema, “es necesario observar con precisión cómo se aguanta el problema y cuál de los factores que lo sostienen ha de ser considerado como el foco en el que hay que intervenir con mayor probabilidad de éxito”
4. Programación terapéutica y estrategias de cambio. “Las técnicas ya utilizadas con éxito en aquel tipo concreto de problema, pero, partiendo de las características peculiares de la persona problemática, seleccionará, o construirá ex novo, los procedimientos ad hoc para aquel caso determinado. Técnicas como “hablar el lenguaje del paciente”, reestructuración, evitar formas lingüísticas negativas, uso de la paradoja y la comunicación paradójica, uso de la resistencia, uso de anécdotas, relatos y lenguaje metafórico.”

Esta es básicamente la estructura de los diálogos en el Coaching Ejecutivo. De acuerdo con la aproximación teórica elegida por el coach se hace énfasis en aspectos como el aprendizaje, la significación y las fortalezas. De ahí que se encuentre por ejemplo la propuesta de John Whitmore (2011, p. 66) que estructura el diálogo con un esquema que denomina “GROW”, sus siglas definen los siguientes conceptos:

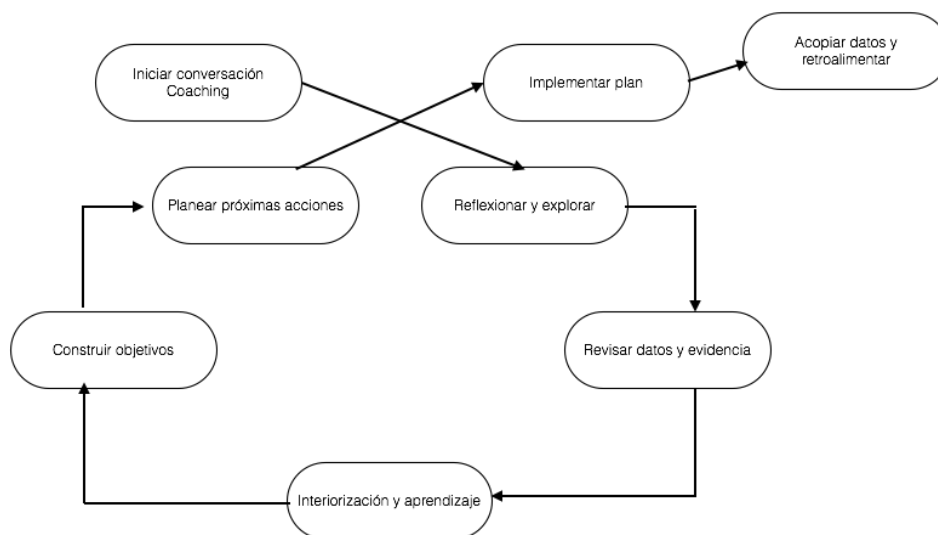
- **G:** Definir objetivos tanto para la sesión como para el largo plazo.
- **R:** Examinar la realidad para explorar la situación actual.
- **O:** Opciones y alternativas de estrategias o cursos de acción.
- **W:** Qué debe ser hecho, cuándo, por quién y la voluntad de hacer.

Operacionalmente cada conversación inicia con “lo dejado pendiente en la sesión anterior y las acciones acordadas son revisadas para los puntos clave de aprendizaje” (Bluckert, 2006, 21)

En la conversación están incluidos aspectos como genética, fisiología, personalidad, hábitos, objetivos y valores, habilidades, modelos mentales y teorías, historia personal (Stober & Grant, 2006). Así, los diálogos incluyen la integridad de la persona.

Para Trevis J. Kemp (2008) la estructura del diálogo tiene como punto de partida el establecimiento de la relación y tiene resultado en la implementación del plan y la retroalimentación. Como pasos de la conversación se tienen la reflexión y exploración, la revisión de datos y evidencia, la interiorización y aprendizaje, la construcción de objetivos y la planeación de las próximas acciones, como se muestra en la gráfica 5.

**Gráfica 3. Esquema de la conversación Coaching Ejecutivo**



Fuente: Trevis J. Kemp, 2008, p. 223.

Kilburg (2000, p. 80) presenta un esquema similar en seis etapas que consisten en establecimiento de contacto, prestar la situación actual, explorar la situación actual, elección del foco, diálogos de trabajo y el cierre.

Aunque el Coaching Ejecutivo no es una terapia, es decir, no busca sanar o hacer procesos de curación, la estructura básica utilizada en sus conversaciones es la propuesta por la psicoterapia breve estratégica y se aplica básicamente siguiendo los pasos que se listan a continuación:

- Definición de un objetivo
- Descripción de la situación actual respecto al objetivo planteado.
- Identificación de dificultades para lograr el objetivo
- Generación de alternativas de acción
- Estructuración de un plan de acción para el logro del objetivo.

En el desarrollo de esta conversación y la reiteración de estas durante el tiempo de Aplicación, se establece una relación entre los actores, el Coach y el Coachee. Sobre esta relación se referencia a continuación.

### **2.4.3. La relación**

La relación que se establece entre coach y coachee en el proceso Coaching Ejecutivo es focalizada en el presente y el futuro, es directiva y orientada a acciones, patrocinada por la organización (en la mayoría de los casos) y asume los temas personales de manera menos profunda que una conversación terapéutica (Baron & Morin, 2009). En tres investigaciones hechas en torno a la relación coach-coachee, se encontró alta correlación entre esta y el éxito del proceso, el éxito del

coachee y el logro del cambio (Baron & Morin, 2009). Según Bluckert, la relación coach-coachee es “el factor crítico de éxito en un coaching exitoso” (2006).

De acuerdo con Kilburg (2000), la relación que se presenta en un proceso Coaching Ejecutivo está ubicada entre las características de una relación de consultoría y una relación de terapia, que es la más profunda en su concepto. Esta, puede tener características de informalidad, acomodarse a las costumbres de la organización del coaching ejecutivo o incluso, presentar cierta cercanía con los ambientes no laborales de este.

Las características de la relación en el Coaching Ejecutivo, según el mismo autor son: predicibilidad y confiabilidad; definición de reglas de juego desde el principio; respeto, consideración y entendimiento de las complejidades de la experiencia del cliente; empatía por el cliente; e interacción auténtica y genuina (Kilburg, 2000; Bluckert, 2006).

En cuanto a la nominación que en la relación Coaching Ejecutivo se le da al sujeto del proceso es necesario hacer dos anotaciones. Primero, se cambia la palabra “trabajador” o “empleado” por “cliente” (como parte de la herencia del trato que recibe éste en las prácticas de psicología humanista) o “coachee”. Segundo, respecto a este último término, se puede deducir que es nuevo en su uso, pues en la referencia que, hace Saville en su texto (1981, p. 192), el nombre que se usa es “pupil<sup>5</sup>”, cuyo significado es estudiante como sujeto activo del aprendizaje, mientras que “coachee”, con el sufijo “ee” aplicado a un verbo transitivo, se refiere a un sujeto pasivo que es

---


<sup>5</sup> Diccionario Etimológico Web. Recuperado de <http://www.etymonline.com/index.php?term=pupil> el 29 de septiembre de 2017.

“objeto o beneficiario del acto especificado por el verbo<sup>6</sup>”, en este caso “*to coach*”. Así, se pasa de un término que denota actividad a uno que hace referencia a pasividad.

---

<sup>6</sup> Dictionary.com. recuperado de <http://www.dictionary.com/browse/-ee>, el 29 de septiembre de 2017.

### 3. Marco teórico de explicación y análisis crítico



En los capítulos anteriores se describió el  Coaching Ejecutivo como una realidad social organizacional (ver 1.1. El Coaching Ejecutivo, una práctica organizacional) en la que se presentan como partícipes al coach, el coachee y en algunos casos el jefe y Gestión Humana (ver 1.4. El problema y sus pretensiones). Igualmente, la descripción que se hace de la relación establecida se refiere al coach (facilitador, experto o profesional) y el coachee (trabajador, ejecutivo, cliente o aprendiz). Parece insinuarse que el proceso Coaching Ejecutivo es una relación entre dos actores y que se establece en una dinámica bidireccional de causa efecto (ver 2.4.3. La Relación), en la cual es predecible el resultado que se obtendrá en el coachee a partir de los insumos que entregue el coach a través de su diálogo socrático y las herramientas obtenidas desde diversas perspectivas teóricas (ver 2.3. Hacia una definición del Coaching Ejecutivo). De esta manera se hace evidente que esta realidad social está tratada al estilo que Bertalanffy (1976) enuncia “como una suma de individuos a modo de átomos sociales” no como “un todo superordinado a sus partes” (p. 31).

Asumir los objetivos *explicar el Coaching Ejecutivo y hacer una lectura crítica*, hace necesario considerarlo como una realidad y conocer el tipo de realidad de la que se trata y a partir de allí hacer un análisis de la dinámica en la que se desarrolla. Para esta investigación, buscando entender las variables que intervienen en el proceso y explicar la dinámica de la “caja negra” que hace que el Coaching Ejecutivo entregue resultados, se ha elegido hacer una explicación desde el paradigma sistémico, específicamente desde el concepto de Sistema Complejo Adaptativo (Murray, 1994; Cilliers, 1998; Holland, 2004) y hacer una lectura crítica a su dinámica utilizando la metodología de la Heurística Crítica de Sistemas propuesta por Werner Ulrich (1983).

El los siguientes apartes se hará una presentación de los fundamentos de los Sistemas Complejos Adaptativos y de la Heurística Crítica de Sistemas, mientras paralelamente se presenta la explicación del coaching ejecutivo desde dichos marcos teóricos.

### 3.1. Sistemas Complejos Adaptativos

Como se enunció antes, un sistema es “un conjunto de elementos en interacción” (Von Bertalanffy, 1976, p. 38). Complementando, Paul Cilliers (1998) dice que “si un sistema -a pesar del hecho que pueda consistir en un gran número de componentes- puede ser descrito completamente en términos de sus componentes individuales, tal sistema es solamente un sistema complicado.” (p. viii) . Un sistema también puede ser un sistema complejo en cuanto que “la interacción entre sus componentes, y la interacción entre el sistema y su entorno, son de tal naturaleza que el sistema como un todo no puede ser completamente entendido simplemente analizando sus componentes. Más aún, estas relaciones no son fijas, sino que alternan y cambian, algunas veces resultando en auto-organización. Esto puede resultar en una característica nueva, usualmente tratada en términos de propiedades emergentes.” (Cilliers, 1998, p. viii-ix). En palabras de Holland, “involucran muchas partes y una amplia gama de criterios individuales variante...para lo que un ‘buen producto’ debería ser obtenido” (1992, p. 19).

Desde este punto de vista, si se parte de las pretensiones de la teoría del   Coaching Ejecutivo, este sería una realidad complicada, pues se está explicando desde uno solo de sus elementos: el Coachee, quien es sobre quien se aplica el proceso y quien debe hacer los cambios o aprendizajes necesarios. La idea de esta investigación es darse cuenta si se puede explicar el Coaching Ejecutivo como solo una realidad complicada o se puede explicar como una realidad compleja.



De acuerdo con Cilliers (1998, p. viii) y Gell-Mann (1995, p. 6), no es fácil decir si una realidad es compleja pues, además de tratarse de un concepto no unívoco, no es posible hablar de alguna realidad de manera simple y exclusiva cuando se trata de algo complejo. Además de los componentes y sus interacciones, el Sistema Complejo incluye el cambio en éstas y las propiedades emergentes, es decir, nuevas realidades dentro de esa realidad. Es por tanto que “somos capaces de hacer cosas que no entendemos” (Cilliers, 2011, p. 1), que son como “cajas negras” en su dinámica más profunda.

Debido a que como integrantes de la realidad hay asuntos que no entendemos o incluso que no conocemos, se puede pensar que la información que contiene esta realidad está presente pero no es fácilmente identificable, por lo que Cilliers afirma que “la complejidad es el resultado de una rica interacción de elementos simples que solamente responde a cada información limitada que está presente en ellos. Cuando miramos el comportamiento de un Sistema Complejo como un todo, nuestro foco cambia del comportamiento individual de un elemento del sistema a la estructura compleja del sistema. La complejidad emerge como un resultado de patrones de interacción entre los elementos” (Cilliers, 1998, p. 5). Surge entonces la necesidad de leer la realidad de forma diferente a la simple observación de efecto-causa de manera lineal. Hay que buscar información presente que no aparece a “simple vista” y que no está solo en los elementos *per se* o solo en la estructura, sino en los patrones de comportamiento que hacen que ésta surja, en una nutrida dinámica de interacciones.

Por último, “un elemento del sistema puede pertenecer a más de un grupo” (Cilliers, 2011, p. 7), lo cual ocasiona, cuando se trata de sistemas sociales especialmente, que se encuentren influencias de otros sistemas, aparentemente desconectados, sobre el sistema al que pertenece un elemento.

Cilliers (2011, pp. 3-5) lista una serie de 10 características que permiten identificar que una realidad es un Sistema Complejo:

1. Un Sistema Complejo consiste en un gran número de elementos.
2. Los elementos tienen que interactuar, y su interacción debe ser dinámica (evolución en términos de Holland).
3. La interacción es equitativamente rica, es decir, cualquier elemento en el sistema influye y es influenciado completamente por los otros.
4. Las interacciones son no-lineales. La no-linealidad también garantiza que causas pequeñas pueden tener grandes resultados, y viceversa.
5. Las interacciones usualmente tienen un corto rango equitativo, es decir, la información es recibida en primer lugar por los vecinos (cercaños).
6. Existen bucles de interacciones. El efecto de cualquier actividad puede retroalimentarse sobre sí mismo, algunas veces directamente, algunas veces después de un número de etapas intermedias. Esta retroalimentación puede ser positiva (ampliación, estimulación) o negativa (sustracción, inhibición). Ambos tipos son necesarios. el término técnico para este aspecto del sistema complejo es recurrencia.
7. Los Sistemas Complejos son usualmente sistemas abiertos, es decir, interactúan con su entorno. Como un asunto de hecho, es a veces difícil definir el límite de un Sistema

Complejo. En lugar de ser una característica del sistema mismo, el alcance del sistema es usualmente determinado por el propósito de la descripción del sistema, y así influenciado por la posición del observador. Este proceso es llamado encuadre (*framing*).

8. Los Sistemas Complejos operan bajo condiciones lejos del equilibrio.
9. Los Sistemas Complejos tienen una historia. No solamente evolucionan con el tiempo, sino que su pasado es co-responsable por su comportamiento presente.
10. Cada elemento en el sistema ignora el comportamiento del sistema como un todo, responde solamente por la información que está disponible localmente.

El proceso Coaching Ejecutivo, más que una relación entre el coach y el coachee, es una relación entre múltiples elementos y se ajusta a lo que enuncia Cilliers como características de un sistema complejo. Las evidencias de esta afirmación se presentan a continuación.

El conjunto de elementos (Gráfica 6) que integra el Sistema Coaching Ejecutivo en una unidad, si bien no agotan, se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:

- A. **Organización (O) o contexto organizacional:** relacionados con la estructura en la cual se genera la realidad “trabajador”. Este grupo está compuesto por elementos como:
  - A. Estructura organizacional (número 1 en la Gráfica 6)
  - B. Cultura organizacional (número 2 en la Gráfica 6)
  - C. Criterios de dirección/autoridad (número 3 en la Gráfica 6)
  - D. Gestión humana (GH en la Gráfica 6)

**B. Coachee (Tr en la Gráfica 6):** relativos al trabajador que está involucrado en el proceso coaching ejecutivo

- A. Puesto que ocupa en la organización
- B. Creencias personales
- C. Objetivos y aspiraciones
- D. Dinámica familiar

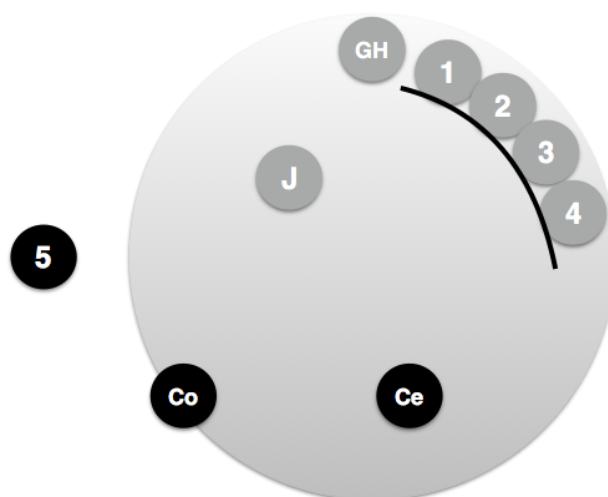
**C. Coach (Co en la Gráfica 6):** concernientes al profesional que va a ejercer el rol de coach.

- A. Formación profesional (Background)
- B. Conjunto de creencias
- C. Perspectiva teórica preferida
- D. Metodología
- E. Intenciones

**D. Entorno (número 5 en la Gráfica 6):**

- A. Personas que interactúan con el coachee
- B. Ambiente extra-organizacional

**Gráfica 4. Los elementos del Sistema Coaching Ejecutivo**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Estos elementos están en interacción, específicamente en el transcurso de tiempo que se realiza el momento “4: Aplicación” y, en general, están en interacción permanentemente en todos los momentos del proceso. El trabajador está inmerso en el ámbito organizacional, del cual recibe la directriz de realizar un proceso de mejoramiento o potenciación. El coach está en interacción con el ámbito organizacional al recibir y aceptar la convocatoria, como también al conocer y seguir los criterios definidos por la organización para desarrollar el proceso con el coachee. La relación específica la establece el coach con el coachee, en quien hace intervención y de quien espera obtener resultados. Tanto el grupo de trabajo al que pertenece el coachee en la organización como su grupo familiar, interactúan en el proceso, por un lado recibiendo efectos que el proceso causa en el coachee, como entregando criterios y generando dinámica que afecta al coachee de cara al proceso. Así, estas interacciones son multidireccionales entre los elementos, enriqueciendo la dinámica que se presenta en el proceso. Se crean fronteras que es necesario reconocer en su naturaleza y en las interacciones con otras partes y otras fronteras del sistema, como lo expresa

Cavanagh, “estas fronteras son más o menos difusas ¿Quién conforma el equipo? ¿Dónde comienzan y terminan las fronteras de la organización? ¿Hay subcontratistas en la compañía? ¿Quién hace parte de su familia?” (Cavanagh citado en Stober & Grant, 2006).

Cada elemento está interactuando con el otro de manera no lineal es decir, una intervención de uno de ellos tiene como consecuencia una emergencia a partir de la relación o un “retroceso” a momentos anteriores o a conexiones con causas que no están cercanas a los efectos. Adicionalmente, una palabra, una expresión por parte de uno de los elementos genera efectos no proporcionales a esta, pues como parte de la dinámica del sistema.

En el proceso Coaching Ejecutivo las interacciones usualmente son de rango corto, presentadas inicialmente en la relación entre el coach y el coachee y entre el tema directo que se está tratando con la inmediata situación del coachee. A partir de estas interacciones de rango corto se construye la interacción de largo plazo. Estas interacciones toman una dinámica de recursividad y circularidad, al hacerse retroalimentación sobre temas actuales, anteriores y futuros, generándose la posibilidad de ampliar o restringir el desarrollo de la dinámica conversacional, ya que “respondemos a eventos, perseguimos metas e introducimos nuevos comportamientos intentando trabajar dentro de nuestros sistemas” (Cavanagh en: Stober & Grant, 2006).

En el transcurso de las conversaciones durante y acciones realizadas durante el proceso, en el momento “4: Aplicación”, los elementos están retroalimentándose y afectando tanto al entorno como a la organización, es decir se intercambia energía permanentemente entre el sistema y el entorno. La retroalimentación que se hace, entre conversaciones, ya sea desde el coach o desde las

interacciones de la organización con el coachee, alimentan el sistema Coaching Ejecutivo a través del tiempo (Cavanagh en: Stober & Grant, 2006). Este intercambio muestra una dinámica del proceso coaching ejecutivo que tiene a estar fuera del equilibrio.

A través del desarrollo del proceso se genera una conexión entre hechos y palabras en la cual se puede identificar relaciones en el tiempo entre estos, generándose o modificándose unos a otros, con lo cual es posible identificar una historia.

Por último, es posible identificar en cada elemento que sus acciones no pueden dar cuenta de todo el sistema y que actúan con el conocimiento desde la singularidad, ignorando el conjunto interactuante de elementos.

Estas características hacen al Coaching Ejecutivo un sistema complejo en el cual la predecibilidad es una característica que está lejana (Stacey, 2000), pues “nadie puede predecir con precisión o certeza cómo los sistemas reaccionarán a las cosas que hacemos, particularmente en el largo plazo.” (Cavanagh en: Stober & Grant, 2006).

De acuerdo con John Holland (1992, 1996, 2004, 2006) el sistema complejo puede tener características que lo hacen un Sistema Complejo *Adaptativo*, es decir, “sistemas que tienen un gran número de componentes, frecuentemente llamados agentes, que interactúan y se adaptan o aprenden.” (Holland, 2006, p. 1). En el proceso de adaptación o aprendizaje, estos sistemas adquieren tres características específicas: evolución, comportamiento agregado (agregación) y anticipación (Holland, 1992, p. 19). La habilidad “evolución” es el “intento de mejorar su

capacidad de sobrevivir en sus interacciones con las partes del entorno (19). “Agregación” se refiere a la emergencia de comportamientos a partir de las interacciones entre los agentes y que no pueden surgir de los agentes individualmente. La “anticipación” consiste en “el desarrollo de reglas que anticipan las consecuencias de ciertas respuestas” y que “genera cambios en el comportamiento agregado” (Holland, 1992, p. 20). Contando con estas características, los elementos de un Sistema Complejo Adaptativo “están embebidas en un siempre nuevo entorno (el cambio de comportamiento de las otras partes)” (Holland, 1992, p. 20).

Este mismo autor presenta una definición más explícita, en la cual los Sistemas Complejos Adaptativos son “sistemas compuestos por agentes interactuantes descritos en términos de reglas. Estos agentes se adaptan cambiando sus reglas cuando acumulan experiencias. En los Sistemas Complejos Adaptativos la mayor parte del medio ambiente de cualquier agente adaptable está constituido por otros agentes adaptables, de manera que una porción de los esfuerzos de adaptación de cualquier agente es utilizada para adaptarse a otros agentes adaptables.” (Holland, 2004, p. 25).

Queda claro que los diferentes elementos integrantes de un Sistema complejo adaptativo son los agentes, la interacción, las reglas y los resultados como el aprendizaje y la adaptación. La obtención de estos resultados requiere que el agente adaptativo desarrolle un rendimiento (*performance*), que es “una sucesión de eventos del tipo estímulo-respuesta.” (Holland, 1996, p. 260). Esa es la dinámica de los Sistemas Complejos Adaptativos: aprendizaje, cambio, adaptación en medio de la interacción del agente agregado con las partes que conforman el entorno en los diversos momentos del tiempo.

De acuerdo con Holland (1992), se puede identificar tanto el comportamiento de anticipación como el de adaptación en los comportamientos de los elementos. Los comportamientos son predecibles, pues "...las partes pueden ser pensadas como un desarrollo de reglas que anticipan las consecuencias o ciertas respuestas...la anticipación resultante puede causar mayores cambios en un comportamiento agregado, aún cuando no llegue a realizarse." (p. 20). De la misma manera ocurre con el proceso de aprendizaje y adaptación, que es "...el proceso por el medio del cual un organismo se amolda a su medio ambiente...la experiencia guía los cambios en la estructura del organismo de manera que, con el paso del tiempo, éste hace mejor uso del medio ambiente para alcanzar sus propios fines" (Holland, 2004, p. 24). Esta adaptación se logra a partir del aprendizaje que el agente/sistema ha logrado obtener mediante las interacciones con los agentes del sistema, el uso de reglas, la generación de modelos individuales y el asumir comportamientos en consecuencia.

Esta dinámica de anticipación y aprendizaje/adaptación se presenta en el proceso Coaching a través del tiempo de realización de conversaciones y acciones a medida que el coachee interactúa con el coach tratando de responderle a sus intereses y a través de este a las directrices de la organización. Las respuestas, el tema y el ritmo en la conversación, la ejecución de acciones por parte del coachee a la solicitud del coach o las acciones nuevas propuestas por el coachee, son parte de la dinámica de anticipación y aprendizaje/adaptación hechas por el elemento coachee.

### **3.2. Heurística Crítica de Sistemas**

Werner Ulrich (1983) define complejidad como "una estrategia individual para tratar con los problemas estructuralmente enfermos" (p. 305), dando un giro a la definición tradicionalmente

estandarizada y buscando hacer una crítica a la manera como se asumen los análisis de los sistemas sociales.

Desde el campo de la filosofía práctica y la crítica de sistemas, Ulrich genera una metodología que es útil para el cometido de esta investigación: la Heurística Crítica de Sistemas (HCS).

El Coaching Ejecutivo es un proceso de intervención (Champion, Kiel et al., 1985), tanto a nivel organizacional como individual, pues trata de desarrollar acciones referentes a situaciones de mejoramiento en ambas dimensiones. Como proceso de intervención es susceptible de ser objeto de análisis utilizando la metodología propuesta por Werner Ulrich (1994, 1996).

Existe un aspecto en los planteamientos de Ulrich que se relaciona directamente con el tema CE: el concepto de planeación. Para este autor planeación es “el arte de promover el mejoramiento” (Ulrich, 1996, p. 8). Desde este punto de vista, el coaching ejecutivo es un proceso de planeación, pues es una acción que promueve el mejoramiento (Ver propósitos en 2.3)

La propuesta hecha por Ulrich se denomina Heurística Crítica de Sistemas y es un “esfuerzo para proveer a los planeadores y ciudadanos con el soporte heurístico que necesitan para confrontar los problemas de razón práctica *en la práctica*<sup>7</sup> más allá que en la teoría” (1983, p. 15).

Según el autor mismo, el alcance de la denominación de esta práctica viene dado por el significado de las tres palabras que la componen:

---

<sup>7</sup> Subrayado del autor.

- **Heurística:** Para Ulrich, además de “descubrir” y “de enseñanza para llevar al pupilo tan lejos como se pueda a ser un descubridor” (1983, p. 21), “es el arte de problematizar el problema, es lo que sirve para enseñar a descubrir y lo que sirve para descubrir la decepción” (1983, p. 22).
- **Crítica:** es “‘el arte del juicio’, significa discernir o juzgar cuidadosamente con miras a guardarse uno mismo contra el error. Este juicio presupone estándares o *normas* implícitas o explícitas contra las que juzgar algo...ser crítico significa llegar a ser auto-reflexivo respecto a los presupuestos que fluyen en su propio juicio, tanto en busca del verdadero conocimiento como de una acción racional” (Ulrich, 1983, pp. 19-20).
- **Sistemas:** El intento crítico es parcialmente dirigido contra la explicación objetivista de la planeación racional en la ciencia contemporánea de sistemas (Ulrich, 1983, p. 19-21).

Y, según Ulrich, surge un tema fundamental que consiste en definir ‘mejoramiento’, pues es un concepto que toca con los campos de conocimiento y ética. Por lo tanto está también relacionado con la dinámica de un Sistema Complejo Adaptativo, pues el aprendizaje y la adaptación, además del conocimiento, se relaciona con los recursos disponibles, la forma de usarlos, la definición de la situación y el aspecto de la realidad que se considera ‘mejorable’, y los mismos actores -agentes en términos de los SCA (Ulrich, 1983, p. 8).

Ampliando el aspecto ético, Ulrich cuestiona el concepto de los participantes en el proceso de mejoramiento, pues éste puede tener significado diferente para cada uno de los integrantes del proceso, por lo cual “implica *elección* entre las necesidades y valores de diferentes grupos de personas” (1996, p. 9). Esta elección no siempre es tomada de manera voluntaria por lo integrantes,

sino desde puntos de dominación a partir de las necesidades y valores de algunos de los integrantes, no de todos, o de alguien que decida mejorar. Se trata, “invariablemente” (Ulrich, 1996), de un conflicto de valores y necesidades. Es lo que llama planeación tecnocrática.

La pregunta, al final de la reflexión ética de Ulrich es: “¿Cómo podemos justificar la implicación sobre los valores, dejar solo la ‘racionalidad’, de alguna propuesta de ‘mejoramiento’ al afrontar el conflicto de intereses y necesidades?...La respuesta desde la Heurística Crítica es: no podemos.” (1996, p. 9) y argumenta que solo se puede tener una respuesta positiva desde una postura crítica, ofreciendo una ‘ruta’ desde la Heurística Crítica de Sistemas.

La ruta presentada por Ulrich tiene como punto de partida la comprensión de que tanto el conocimiento depende de los juicios de valor como éstos dependen del conocimiento. Por lo tanto, “la Crítica Heurística no pretende ayudar a las personas a ‘probar’ que un caso específico constituye un mejoramiento; solamente pretende protegerlos contra las pretensiones de otras personas a ‘saber’, o a “saber mejor” (lo que significa mejoramiento)” (Ulrich, 1996, p.10).

En el proceso de planeación están involucrados los ciudadanos, los profesionales de planeación y los tomadores de decisión. Adicionalmente, hay actores no involucrados que son afectados por el proceso. En la metodología se tienen en cuenta y se abre espacio para que todos tengan un rol específico (Ulrich, 1996). La ruta plantea un recorrido que pasa por dos aspectos de los procesos de planeación: una forma diferente de epistemología y de práctica filosófica -ética-.

El propósito de la HCS es “una aproximación a la planeación democrática que pretende (a) desarrollar una conciencia crítica en las personas sin importar la condicionada naturaleza de cualquier tipo de ‘mejoramiento’, y por eso, subvertir la noción tecnocrática de planeación de las personas, y (b) entregar a la gente común una competencia crítica mínima (herramientas auto-reflexivas y argumentativas) que necesitan para trasladar esta conciencia crítica en procesos de participación significativos y efectivos” (Ulrich, 1996, p. 13).

De acuerdo con la tesis presentada por Ulrich, los propósitos de un mejoramiento están en relación directa con aquellos hechos y valores que han de ser considerados en el proceso, igual que los hechos y valores que han de ser dejados fuera. Esta claridad es lo que marca los “juicios de frontera” y es en los cuales se definen los esfuerzos que han de ser realizados durante el desarrollo del proceso, lo mismo que su justificación. Así, tanto los hechos como los juicios de valor pueden cambiar las fronteras del proceso de planeación, al tener que incluir nuevos elementos al sistema o dejar de lado algunos que estaban incluidos. Es, por lo tanto, necesario considerar el análisis de la HCS desde el concepto de Pensamiento Crítico de Sistemas, que es el fundamento de la Crítica de Fronteras.

La pregunta esencial del autor es “¿Cómo identificar y discutir tales juicios de frontera de una manera sistemática?” (Ulrich, 1996, p.19). La respuesta pasa por la metodología de la Heurística Crítica de Sistemas y la forma como funciona.

Para desarrollar este cometido, la Heurística Crítica de Sistemas usa una estructura que consiste en la definición de doce fronteras o categorías, diferenciadas en tres grupos, y doce preguntas, una

para cada categoría. Las categorías están originadas en la intencionalidad de cada tipo de actor (Ulrich, 1996, p. 20). Los actores están clasificados en dos tipos: los involucrados y los afectados, que no están involucrados.

Respecto a los involucrados los grupos de actores son:

- **Grupo 1:** los que se relacionan con el propósito o la motivación del proceso (quien es ‘objeto’ del proceso, en algunos casos se puede llamar cliente). En el Caso del Coaching Ejecutivo elegido para la investigación, el trabajador/Coachee
- **Grupo 2:** aquellos que tienen intencionalidad desde la posición de poder (quien toma la decisión). En el Caso del Coaching Ejecutivo elegido para la investigación, el Jefe y Gestión Humana.
- **Grupo 3:** por último, aquellos que tienen (o dicen tener) el conocimiento (normalmente es el profesional o el consultor). En el Caso del Coaching Ejecutivo elegido para la investigación, el Coach.

Respecto a los afectados, más no involucrados el grupo es:

- **Grupo 4:** Aquellos afectados, ya sea por el uso de recursos o por el impacto que sobre él tenga el proceso (a quien se referirá como testigo) (Ulrich, 1996). En el Caso del Coaching Ejecutivo elegido para la investigación, otras áreas de la organización, otros trabajadores y las familias del trabajador.

Las preguntas están distribuidas en cada uno de los grupos en tres tipos denominados “roles”, “asuntos” y “conflicto”:

- **Referente a los roles:** Se refiere más a un rol que a un individuo; normalmente se trata de grupos de personas:
  - Grupo 1: Los que reciben los beneficios: El trabajador.
  - Grupo 2: Los que toman las decisiones: El Jefe y Gestión Humana.
  - Grupo 3: Los que tienen el conocimiento: El Coach.
  - Grupo 4: Los que reciben los efectos laterales y pagan los costos: Otras áreas, otros trabajadores, la familia del trabajador.
  
- **Referente a los asuntos** de los que cada uno de los roles se ocupa:
  - Grupo 1: Propósito: Lo que se pretende como mejoramiento.
  - Grupo 2: Recursos: La disponibilidad de recursos para el proceso Coaching Ejecutivo.
  - Grupo 3: Experiencia: El *background* o recorrido y conocimientos del Coach.
  - Grupo 4: Emancipación: La posibilidad de autodeterminación del trabajador.
  
- **Referente al conflicto** entre los diferentes asuntos: se trata del problema clave que afronta cada una de las fronteras:
  - Grupo 1: Medida de mejoramiento.
  - Grupo 2: Ambiente de decisión.
  - Grupo 3: Garantía.
  - Grupo 4: Cosmovisión.

Todas las preguntas se organizan en una lista de chequeo, la cual estará considerando dos dimensiones: una referida a lo que “es” y otra referida a lo que “debería ser”. La dimensión “es” considera todo aquello que realmente ha pasado, lo que puede ser grabado, registrado. la dimensión “debería ser” hace alusión a lo que se puede llamar ‘visión’, lo que se considera debería pasar, debería ocurrir (Ulrich, 1996).

Las preguntas propuestas por Ulrich son presentadas en la tabla 1.

**Tabla 1. Preguntas Heurística Crítica de Sistemas**

“ES”	“DEBERÍA SER”
1. a. ¿Quién es el cliente del plan? 1. b. ¿A los intereses de quién sirve realmente el plan?	13. a. ¿Quién debería ser el cliente del plan? 13. b. Esto es, ¿A los intereses de quién debería servir realmente el plan?
2. a. ¿Cuál es el propósito del plan? 2. b. ¿Cuáles son las reales o potenciales consecuencias, incluidos las no intencionales o las colaterales?	14. a. ¿Cuál debería ser el propósito del plan? 14. b. Esto es ¿Cuáles deberían ser las reales consecuencias?
3. a. ¿Cuál, de acuerdo con sus consecuencias (actuales o anticipadas) es el mejoramiento logrado? 3. b. Esto es, ¿Cómo se mide si, y hasta qué alcance, el conjunto de las consecuencias del plan constituyen un mejoramiento?	15. a. ¿Cuál debería ser la medida de mejoramiento? 15. b. Esto es, ¿Cómo debería determinarse si y de qué manera las reales consecuencias del plan, tomado integralmente, constituyen un mejoramiento?
4. a. ¿Quién toma las decisiones? 4. b. Esto es, ¿Quién está en la posición de cambiar las medidas de mejoramiento del plan?	16. a. ¿Quién debería tomar las decisiones? 16. b. Esto es, ¿Quién debería está en la posición de cambiar las medidas de mejoramiento del plan?
5. a. ¿Qué recursos y otras condiciones de éxito son controladas por el tomador de decisiones? 5. b. Esto es, ¿De cuáles recursos de poder de decisión depende el plan?	17. a. ¿Qué recursos y otras condiciones de éxito deberían ser controladas por el tomador de decisiones?

“ES”	“DEBERÍA SER”
	17. b. Esto es, ¿De cuáles recursos de poder de decisión debería depender el plan?
6. a. ¿Qué pertenece al entorno del plan? 6. b. Esto es, ¿Qué condiciones no controla el tomador de decisiones?	18. a. ¿Qué debería pertenecer al entorno del plan? 18. b. Esto es, ¿Qué condiciones no debería controlar el tomador de decisiones? (p.e. desde el punto de vista de las personas que no están involucradas)?
7. a. ¿Quién está involucrado como planeador? 7. b. Esto es, ¿Quién es considerado “competente” para participar en la estructuración del plan?	19. a. ¿Quién debería estar involucrado como planeador? 19. b. Esto es, ¿Quién debería ser considerado “competente” para participar en la estructuración del plan?
8. a. ¿De cuál experticia (conocimiento especial o experiencia) depende el plan? 8. b. Esto es, ¿Quiénes son considerados los expertos? 8.c. ¿Qué clase de conocimiento o habilidades aportan? y, 8. d. ¿Cuál rol juegan? 8. e. En otras palabras, ¿Qué cuenta como “conocimiento” relevante?	20. a. ¿De cuál experticia (conocimiento especial o experiencia) debería depender el plan? 20. b. ¿Quiénes deberían ser considerados los expertos? 20. c. ¿Qué clase de conocimiento o habilidades deberían aportar? 20. d.¿Cuál rol deberían jugar? 20. e.¿Qué debería contar como “conocimiento” relevante?
9. a. ¿Dónde la gente involucrada puede ver la garantía de que el plan será implementado y funcionará? 9. b. Esto es, ¿Qué o quién asume proveer alguna garantía de mejoramiento (por ejemplo, consenso entre los expertos, la experiencia e intuición de los involucrados, respaldo político). Hasta qué punto pueden ser asumidos como garantes falsos o imperfectos?	21. a. ¿Dónde la gente involucrada debería ver la garantía de que el plan será implementado y funcionará? 21. b. Esto es, ¿Qué o quién debería proveer alguna garantía de mejoramiento (por ejemplo, consenso entre los expertos, la experiencia e intuición de los involucrados, respaldo político)? 21. c. ¿Hasta qué punto deberían ser asumidos como garantes falsos o imperfectos?
10. a. ¿Quién es el testigo para los intereses de aquellos afectados pero no involucrados? 10. b. Esto es, ¿Quién argumenta por aquellos que no pueden hacerlo por sí mismos, pero están	22. a. ¿Quién debería ser el testigo para los intereses de aquellos afectados pero no involucrados?

“ES”	“DEBERÍA SER”
afectados, incluyendo los discapacitados, los no natos y los de naturaleza no-humana?	22. b. Esto es, ¿Quién debería argumentar por aquellos que no pueden hacerlo por sí mismos, pero están afectados, incluyendo los discapacitados, los no natos y los de naturaleza no-humana?
11. a. ¿Hasta dónde y en qué forma están los afectados teniendo la oportunidad de emancipación desde las premisas y promesas de los involucrados? 11. b. Esto es, ¿Cómo el plan trata a aquellos que pueden ser afectados o interesados pero no pueden argumentar sus intereses?	23. a. ¿Hasta dónde y en qué forma deberían los afectados tener la oportunidad de emancipación desde las premisas y promesas de los involucrados? 23. b. Esto es, ¿Cómo el plan debería tratar a aquellos que pueden ser afectados o interesados pero no pueden argumentar sus intereses?
12. a. ¿Sobre cuál cosmovisión están fundamentados los planes? 12. b. Esto es, ¿Cuáles son las diferentes visiones sobre “mejoramiento” entre los involucrados los afectados? y, ¿Cómo el plan lidia con sus diferencias?	24. a. ¿Sobre cuál cosmovisión deberían estar fundamentados los planes? 24. b. Esto es, ¿Cuáles deberían ser las diferentes visiones sobre “mejoramiento” entre los involucrados los afectados? 24. c. ¿Cómo el plan debería lidiar con sus diferencias?

Para visualizar de manera integrada el concepto general de la estructura, ver la Tabla 2.

**Tabla 2. Estructura metodología Heurística Crítica de Sistemas**

ACTORES	FRONTERAS / CATEGORÍAS		PREGUNTAS		
			“ES”	“DEBERÍA SER”	
Involucrados	Fuentes de motivación	Rol	Cliente	1	13
		Asunto	Propósito/ Motivación	2	14
		Conflicto	Medida de mejoramiento	3	15
	Fuentes de poder	Rol	Tomador de decisiones	4	16
		Asunto	Recursos	5	17
		Conflicto	Ambiente de decisión	6	18
	Fuentes de conocimiento	Rol	Profesional/ Consultor	7	19
		Asunto	Experiencia	8	20
		Conflicto	Garantía	9	21
Afectados	Fuentes de Legitimación	Rol	Testigo	10	22
		Asunto	Emancipación	11	23
		Conflicto	Cosmovisión	12	24

Fuente: Adaptado de Werner Ulrich (1996), por Adolfo L. Delgado (2005).

Siendo la Heurística Crítica de Sistemas una metodología para la reflexión fundamentada en la racionalidad práctica y el pensamiento sistémico (Ulrich, 2005), se convierte en una metodología útil para el logro de los objetivos de esta investigación, ya que aporta conceptos y prácticas/herramientas que permiten interrogar la forma en que está funcionando una intervención organizacional del tipo Coaching Ejecutivo y los roles que están desempeñando sus actores

Luego de completar en este capítulo la fundamentación teórica del marco de explicación y la herramienta para la lectura crítica, se pasa a la descripción de la metodología desarrollada en la investigación. En el siguiente capítulo se relata cómo se llevó a cabo el proceso de desarrollo de los pasos que integraron la metodología.

## **4. Metodología**

Al tener clara la definición y alcances del Coaching Ejecutivo (ver 2.3 y 2.4), al igual que el marco teórico para la explicación del proceso (ver 3.1.) y el marco teórico para la lectura crítica (ver 3.2.), se asume ahora el recuento del proceso metodológico que se desarrolló.

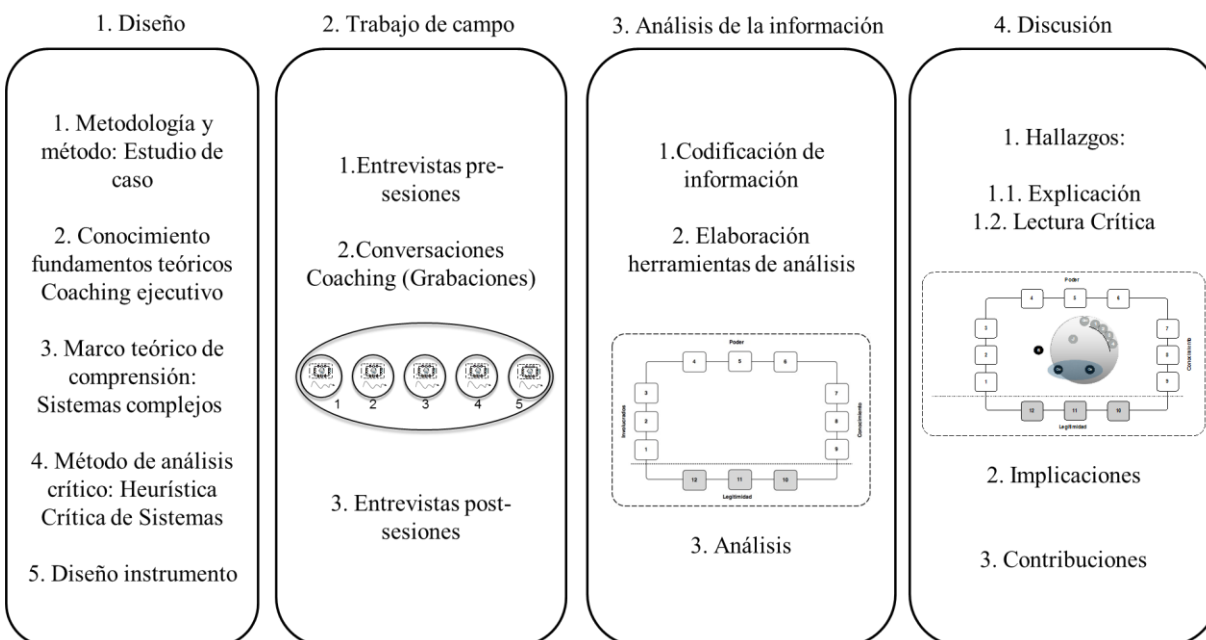
La investigación se desarrolla en cuatro grandes fases: primera, el Diseño, que contiene la definición de la metodología de investigación, el conocimiento de los fundamentos teóricos Coaching ejecutivo, el acercamiento al marco teórico de explicación (Sistemas complejos Adaptativo) y al análisis crítico (Heurística Crítica de Sistemas) y el diseño de los instrumentos; segunda fase , el Trabajo de campo, en la cual se realizan las entrevistas pre- conversación, las grabaciones de las Conversaciones Coaching y las entrevistas post-conversación; la fase tres desarrolla la codificación de información, la elaboración herramientas de análisis y el análisis; la última fase consiste en estructurar la explicación hecha sobre el caso desde los Sistemas Complejos Adaptativos, la lectura crítica desde la Heurística Crítica de Sistemas, la descripción de hallazgos, enunciado de implicaciones y las sugerencias para futuras investigaciones (contribuciones). Ahora se explica cada una de las fases.

### **4.1. Fase Diseño**

Esta etapa de diseño contempló cinco etapas. La primera Diseño de la investigación (gráfica 5). Las siguientes tres etapas fueron la Fundamentación teórica y conceptual del Coaching Ejecutivo, la teoría de Sistemas Complejos Adaptativos y el método de la Heurística Crítica de Sistemas (ver

Capítulos 2 y 3). La última etapa fue el diseño de los instrumentos, tanto de recolección de información como de registro para su análisis (Gráfica 7). En este subcapítulo se explican los momentos 1 y 5, pues los momentos 2, 3 y 4 fueron desarrollados en los capítulos 2 y 3.

**Gráfica 5. Fase uno: Diseño**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### 4.1.1. Metodología y método: Estudio de caso

Como se ha expresado más arriba, el Coaching Ejecutivo es una realidad social en la cual están involucrados varios actores en una relación con una intención determinada y un contexto definido. Como tal, la metodología utilizada en esta investigación fue una metodología cualitativa, que de acuerdo con Galeano (2002),

[...] aborda las realidades subjetivas e intersubjetivas como objetos legítimos de conocimientos científicos. Busca comprender –desde la interioridad de los actores sociales– las lógicas de pensamiento que guían las acciones sociales. Estudia la dimensión interna y subjetiva de la realidad social como fuente de conocimiento (p. 18)

Responder a la pregunta de esta investigación requiere que identificar las interacciones y procesos que se establecen entre los elementos del sistema Coaching Ejecutivo como una unidad, los cuales están lejos de ser explícitos y evidentes. El método de estudio de caso responde a estos requerimientos. Robert Yin (1982, 2003, 2004), autor seguido en las investigaciones y textos que se utilizan este método, define el estudio de caso como:

“una pregunta empírica que:

- investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, especialmente cuando
- sus fronteras entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes”. (2003)

La utilidad de este método para esta investigación también es validada por Descombe (2010) quien expresa que un Estudio de Caso “se focaliza en uno (o unos pocos) ejemplos de un fenómeno particular con un punto de vista que provee un análisis pormenorizado de eventos, relaciones, experiencias o procesos que están ocurriendo en un momento particular” (p. 52), lo cual aporta claramente a los objetivos de la investigación.

En cuanto a la validez del método, como expresa Yin,

Está relacionada específicamente con el establecimiento o búsqueda de una relación causal o explicativa; es decir, si el evento x lleva al evento y excluyendo la posibilidad de que sea causado por el evento z... La validez externa trata de verificar si los resultados de un determinado estudio son generalizables más allá de los linderos del mismo. Esto requiere que se dé una homología o, al menos, una analogía entre la unidad de análisis y el universo al cual se quiere aplicar.

Algunos autores se refieren a este tipo de validez con el nombre de validez de contenido, pues la definen como la representatividad o adecuación muestral del contenido que se mide con el contenido del universo del cual es extraída.

Se ha escogido un estudio de caso de tipo singular -un solo caso- (Yin, 2003), cuya validez ha sido puesta en duda por algunos investigadores por presentar dificultades para la generalización, pero que desde Yin (2003) se fundamenta su uso para hacer generalización desde una perspectiva explicativa.

De acuerdo con Yin, el estudio de caso se focaliza en situaciones contemporáneas en torno a las preguntas “cómo” o “por qué”. A partir de este tipo de preguntas un estudio de caso puede pretender explicar, describir, ilustrar, explorar o hacer una metaevaluación. Para esta investigación el objetivo se ha planteado en torno a la explicación del caso, ya que se busca conocer lo que pasa en un proceso de Coaching Ejecutivo contemporáneo del cual no se tiene información sistematizada en la actualidad, sin embargo se pueden tomar elementos válidos para conocer cómo funciona un proceso de Coaching Ejecutivo.

De acuerdo con Descombe (2010), el estudio de caso, que considera una estrategia de investigación entre otras, se usa cuando se pretende “*investigar un aspecto en profundidad y proveer una explicación que pueda lidiar con la complejidad y la sutileza de las situaciones de la vida real*” (p. 55), que es el objetivo de esta investigación, que es lo pretendido por esta investigación respecto al Coaching Ejecutivo. Por consiguiente, esta investigación es un estudio de caso exploratorio que busca explicar el coaching ejecutivo desde la teoría de sistemas complejos adaptativos.

De acuerdo con Descombe, un caso ha de tener límites claros y una identidad autocontenida, las cuales se pueden encontrar en el proceso de Coaching Ejecutivo. Siguiendo el “*Checklist*” propuesto en el texto de este autor (2010, p. 64) para evaluar la factibilidad de que una situación sea considerada como un Estudio de Caso, se encuentra un Cumplimiento cabal. Los resultados de la aplicación del *Checklist* se enuncian a continuación:

- El proceso Coaching Ejecutivo es una “situación que ocurre naturalmente” (diferente situaciones de laboratorio o simulaciones).
- Se pueden definir criterios de elección de los casos.
- El proceso Coaching Ejecutivo es un proceso de tipo social.
- Se puede identificar y describir el conjunto de características que lo identifican.
- Es una entidad en sí misma.
- Sus fronteras e implicaciones se pueden describir.
- Desde su realización se pueden obtener generalizaciones.
- Con el proceso se pueden utilizar diversos métodos.
- Es susceptible de ser considerada desde una perspectiva holística en sus interacciones.

Luego de confrontar una intervención del tipo Coaching Ejecutivo con las características de una realidad susceptible de ser investigada con el método Estudio de Caso, de acuerdo con Yin y Descombe, puede decirse que una intervención estilo Coaching Ejecutivo es una realidad válida para ser investigada desde con el método Estudio de caso.

El caso que se definió abordar es un proceso de Coaching Ejecutivo, de al menos tres conversaciones, con participación del Jefe, de un Coach certificado y de un Coachee. Este proceso tenía como condición estar orientado al desarrollo del Coaching Ejecutivo en su labor profesional, enmarcado en el contexto de una organización.

El caso elegido es considerado “típico”, es decir que se puede tomar como representativo y se tuvieron en cuenta atributos conocidos, siguiendo criterios como:

- Empresa significativa en cuanto a adopción de procesos de formación y mejoramiento, como lo es el CE. Para el efecto se trata de una entidad de educación superior reconocida en la ciudad.
- Solicitud de proceso Coaching por parte de la empresa/organización o el Ce. En el caso elegido el proceso CE fue solicitado tanto por directivos de la empresa como por el mismo empleado.
- Tener la participación de un coach certificado. El coach que desarrolla el proceso está certificado por una de las escuelas con experiencia en formación de Coaches Ejecutivos y bastante posicionada en la ciudad de Medellín y en Colombia.

Adicional a los anteriores criterios se tuvo como requisito que el Ce y la empresa aceptara

voluntariamente la participación del investigador.

#### **4.1.2. Unidad de análisis**

Según lo enuncia Yin, el Estudio de caso puede contener siguientes componentes:

- “Preguntas de estudio
- Propositiones (de haberlas)
- Unidades de análisis
- Lógica que une los datos a las proposiciones
- Criterios para interpretar los hallazgos” (2003, p. 21)

Además de las preguntas hechas en la sección respectiva, la unidad de análisis de esta investigación es la acción de jefe, el coach y el coachee y la participación del entorno alrededor de un proceso de Coaching Ejecutivo (Yin, 2003, p. 22).

Una vez tomada la decisión de iniciar un proceso de Coaching Ejecutivo, se genera una frontera entre el coach y el coachee como resultado de la reunión inicial entre Gestión Humana, el jefe, el Coach y el Coachee. Es en torno a esta interacción que se pretende encontrar respuestas que permitan explicar el fenómeno investigado.

Siguiendo el método elegido para hacer la lectura crítica, la Heurística Crítica de Sistemas, se definen las unidades de análisis en cuatro categorías: La fuente de motivación, la fuente de poder, la Fuente conocimiento y la fuente de legitimidad. Estas unidades de análisis se homologan con el concepto de categorías, que son “tópicos a partir de los que se recoge y organiza la información” (Cisterna Cabrera, 2005, p. 64). La recolección y organización se realizó con base en la bibliografía

revisada desde la cual se hace un análisis siguiendo la metodología de Francisco Cisterna Cabrera (2005). En este análisis se encuentran diversas posibilidades de categorías, las cuales son válidas para los objetivos específicos planteados, sin embargo algo repetitivo y difuso. Con el objetivo de superar este escollo se utilizarán *Concept-driven Categories* (Gibbs, Costa Lima et al., 2004, p. 44), que lleva a categorizar desde preguntas como:

- ¿Qué está pasando?
- ¿Qué están haciendo los actores?
- ¿Qué está diciendo el actor?
- ¿Qué están tomando por seguro estas acciones?
- ¿Cómo la estructura o el contexto sirve para soportar, mantener, impedir o cambiar estas acciones y declaraciones? (Gibbs, 2007)

Así, las unidades de análisis son del tipo “*Concept-Driven*” enunciadas por Gibbs (2007), que pueden extraerse de la “literatura de investigación, estudios previos, tópicos de las entrevistas, intuiciones acerca de lo que está pasando” (p.44). Estas se explican a continuación:

- **Categoría Fuente de Motivación: el Coachee**, quien es sujeto/objeto del proceso de mejoramiento o potenciación de sus habilidades para aportar al resultado personal y organizacional.
  - **Subcategoría rol del coachee:** Función que cumple el Coachee en relación con la totalidad del proceso Coaching Ejecutivo.
  - **Subcategoría objetivos:** Objetivo que se tiene al decidir y realizar un proceso

Coaching Ejecutivo.

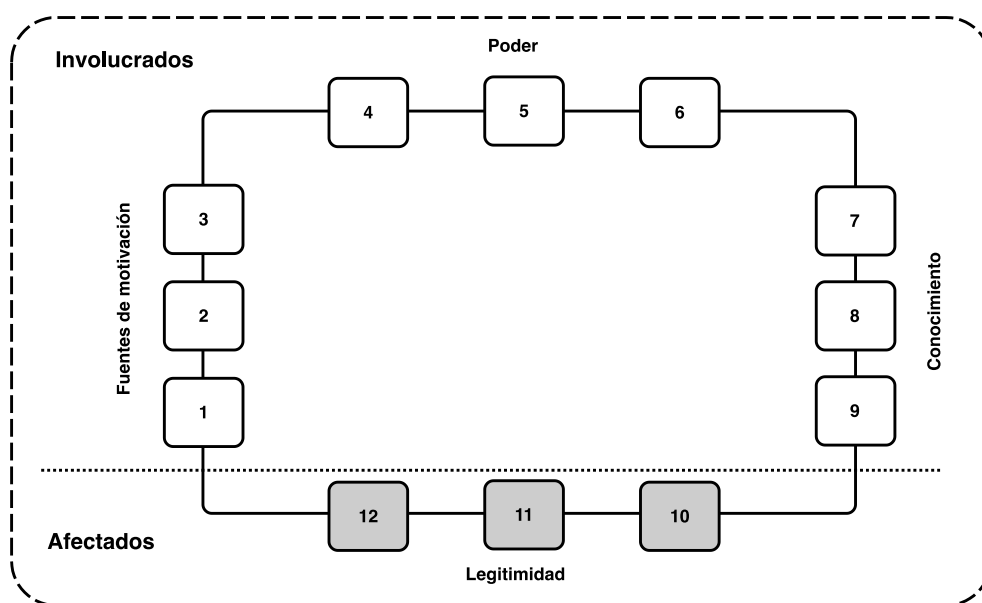
- **Subcategoría adaptación:** “Dicho de una persona: Acomodarse, avenirse a diversas circunstancias, condiciones.”. (RAE) Es la acción de aprendizaje en relación con el proceso Coaching Ejecutivo que propicia que el coachee se acomode a determinada circunstancia, tanto frente al jefe/RH, al Coach o al proceso de Coaching Ejecutivo. Cómo se presenta el proceso de aprendizaje/adaptación en el transcurso del proceso Coaching Ejecutivo. Esta categoría surge desde el análisis desde la fundamentación teórica de los Sistemas Complejos Adaptativos. No se contemplan temas como la naturaleza del aprendizaje, las metodologías o las formas de aprendizaje, pues no son el foco de esta investigación.
  
- **Categoría Poder: el jefe y Gestión Humana,** se definen como representantes de la empresa, quienes habla en su nombre y encarna sus ideas y pretensiones. Se trata saber quién y cómo se ejerce el poder en la ejecución de un proceso Coaching Ejecutivo. La necesidad surge a partir del sustrato teórico y dinámica de la Heurística Crítica de Sistemas. Es intencional dejar a un lado la profundidad de lo que significa el poder y sus maneras de ser ejercido, pues no es el alcance de esta investigación.
  - **Subcategoría rol del jefe:** Función que cumple el Je en relación con la totalidad del proceso Coaching Ejecutivo.
  - **Subcategoría objetivos jefe:** Objetivos que se propone el jefe respecto al proceso Coaching Ejecutivo.
  
- **Categoría Conocimiento: El coach:** es quien lidera el proceso de implementación de

conversaciones con el coachee. Tiene conocimiento en modelos, metodología, métodos, técnicas y herramientas para que el coachee logre los objetivos que se le plantean.

- **Subcategoría rol del coach:** Función que cumple el Coach en relación con la totalidad del proceso Coaching Ejecutivo.
  - **Subcategoría Background:** Tipo de conocimiento y experiencia que tiene el coach antes y después de certificarse en Coaching Ejecutivo.
- **Categoría Involucrados: el entorno,** elementos integrantes del sistema que afectan o son afectados por el proceso coaching Ejecutivo, tanto desde el coachee como del coach.

La información en torno a estas unidades de análisis se transcribe en el formato “Heurística Crítica de Sistemas”, que se muestra en la Gráfica 6.

**Gráfica 6. Formato “Heurística Crítica de Sistemas”**



Fuente: Adaptado de Werner Ulrich (1983) por Adolfo L. Delgado M, 2017.

El formato (Gráfica 6) incluye los dos tipos de actores del sistema considerados en la metodología, los involucrados y los afectados. Las preguntas propuestas por la herramienta diseñada por Ulrich se ubican en los cuadros representados por números (del 1 al 12) y agrupadas según la fronteras “fuente de motivación”, “poder”, “conocimiento” y “legitimidad”.

#### **4.1.3. Técnicas de recolección de información/Instrumentos**

En el estudio de caso se utiliza la entrevista, aplicada antes y después de las conversaciones, y la grabación de audio de las conversaciones de *Coaching* como técnicas de recolección de datos, ambas con el recurso de grabación de audio.

Descombe (2010) dice de las entrevistas que estas “involucran un conjunto de supuestos y comprensiones acerca de la situación la cual no está normalmente asociada con una conversación casual” (p. 172). Para esta investigación son útiles las entrevistas en cuanto permiten hacer pesquisas sobre asuntos que no están a la luz pública sino que están inmersos en los sentimientos, percepciones y opiniones de las personas que participan en el proceso de Coaching Ejecutivo.

Por eso, como enuncia el mismo autor citado anteriormente, “cuando el investigador necesita ganar interiorizaciones en las cosas de las opiniones, sentimientos, emociones y experiencias de las personas, las entrevistas casi siempre proveerán un método más adecuado -un método que es acorde con la complejidad de la materia” (2010, p. 174). Este permite recolectar datos de la información basados en:

- Opiniones, sentimientos, emociones y experiencias.
- Temas sensibles.
- Información privilegiada.

Siguiendo las recomendaciones del autor citado, las entrevistas tuvieron las siguientes características:

- Se contó con el consentimiento de los entrevistados.
- Las palabras se tomaron en el contexto de la grabación.
- La agenda a discutir fue diseñada por el investigador.
- Se hicieron entrevistas semi-estructuradas.

El instrumento es una *entrevista no estructurada*, con preguntas diversas para las aplicadas antes de las conversaciones de implementación (Pre-conversaciones) y para las posteriores a estas (Post-conversaciones). Las preguntas de ambas entrevistas tuvieron como fondo teórico para su estructuración la Heurística Crítica de Sistemas, que propone cuatro tipos de fronteras: La fuente de motivación, el poder, el conocimiento y la legitimidad. Las preguntas están estructuradas teniendo en cuenta el conocimiento teórico del proceso Coaching Ejecutivo y la metodología de la Heurística Crítica de Sistemas.

El instrumento para las entrevistas semiestructuradas Pre-conversaciones constó de las siguientes siete preguntas:

1. ¿Quiénes son los involucrados en el proceso Coaching? ¿Cuáles son los propósitos de la implementación de un proceso Coaching?

2. ¿Qué características/requisitos debe cumplir una situación para ameritar una convocatoria al proceso Coaching?
3. ¿Cuáles son los pasos que se recorren para llegar a la definición de ese propósito?
4. ¿Qué características se tienen en cuenta para hacer el diagnóstico?
5. ¿Quiénes participan en el diagnóstico?
6. ¿Quién toma la decisión de convocar el proceso Coaching?
7. ¿Tiene alguna importancia la profesión académica (además de la certificación) que tenga el coach para que la empresa decida elegirlo?

El instrumento utilizado para las entrevistas semiestructuradas Post-conversación constó de las siguientes seis preguntas:

1. ¿Cómo se hace el seguimiento al proceso Coaching?
2. ¿Cuál fue el rol del jefe, el coachee, el coach en el proceso?
3. ¿Qué sigue luego del proceso?
4. ¿Tiene alguna implicación/efecto en la relación jefe/GH-coachee?
5. ¿Cuál es el rol del jefe, el coachee, el coach luego del proceso?
6. ¿Qué impacto tuvo en el trabajo del coachee, en la persona?

#### **4.1.4. Grabaciones de audio**

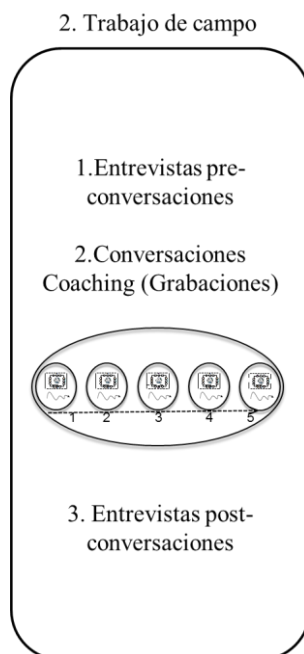
Para las conversaciones de implementación, consistentes en conversaciones entre el Coach y el Coachee, se decidió hacer grabaciones de audio sin la presencia del investigador, pues esta condiciona las acciones de los actores involucrados en la conversación.

El Coach fue el encargado de hacer las grabaciones, quien con previo consentimiento de la coachee iniciaba las grabaciones indicando fecha y hora del encuentro.

#### 4.2. Fase Trabajo de campo

La segunda fase de la investigación fue el trabajo de campo, a través del cual se recopila la información requerida para el análisis. Fueron tres etapas que se describen en la gráfica 7, consistentes en la realización de las entrevistas Pre-conversación, la grabación de la implementación de las conversaciones y la Entrevistas Post-conversaciones. Estos momentos se presentan a continuación.

#### Gráfica 7. Fase El trabajo de campo



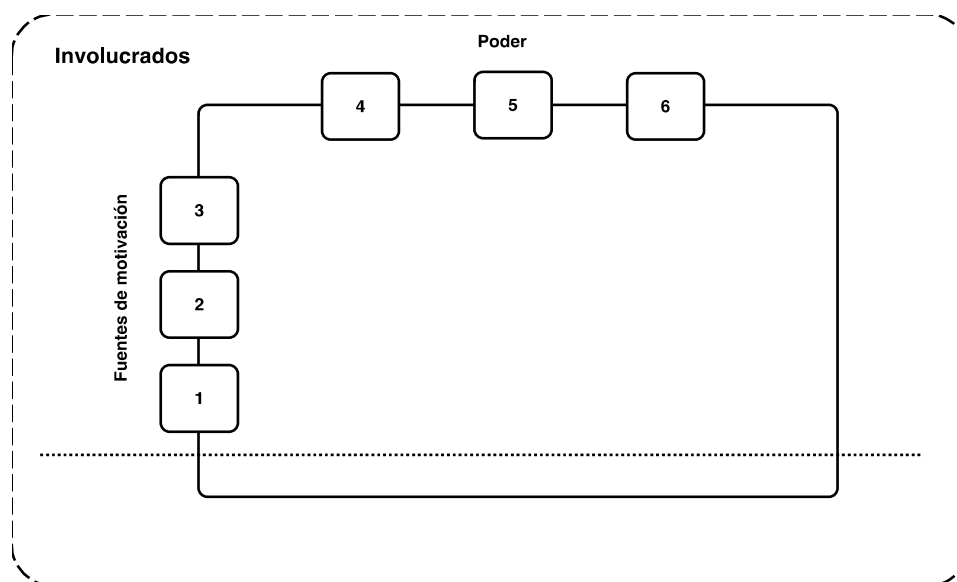
Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 4.2.1. Entrevistas Pre-conversación

La investigación se desarrolló a partir del análisis de tres etapas específicas: antes de las conversaciones entre el Coach y el Coachee, durante las conversaciones y luego de las conversaciones.

En el primer momento se realizaron las entrevistas “pre-conversacion” al jefe y al coachee, como involucrados, quienes son la “fuente de motivación” y el “poder”, de acuerdo con la denominación dada por Ulrich. No se tiene en cuenta al coach debido a que se consideró la posibilidad de generar en él una pre-disposición para su actuar posterior en las conversación al conocer el interés de la investigación. La gráfica 8 representa el foco de las entrevistas Pre-conversación, que se aplican solo a dos de los involucrados: quien representa la Fuente de Motivación –el trabajador- y quien representa la Fuente de poder –el Jefe-.

**Gráfica 8. Foco de las entrevistas Pre-conversación**



Fuente: Elaboracion propia, 2016

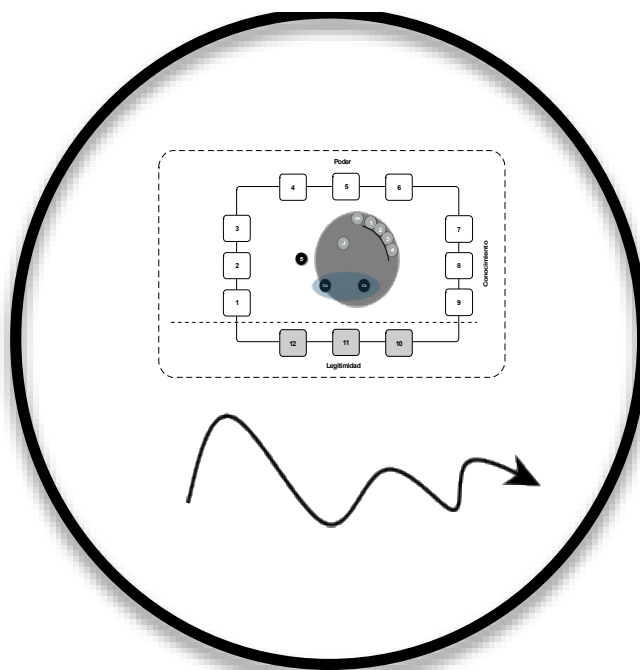
#### 4.2.2. Grabación de las conversaciones

Luego, se hacen las grabaciones de las conversaciones de Implementación del proceso Coaching Ejecutivo.

En cada una de las conversaciones del proceso se analizaron estas desde la óptica de las acciones e interlocuciones sostenidas entre coach y el coachee. Las herramientas utilizadas para estos análisis fueron las elaboradas por el investigador desde la fundamentación de los sistemas complejos adaptativos y de la Heurística Crítica de Sistemas.

En cada conversación (gráfica 9) se genera una dinámica de interpelación que integra todos los elementos del sistema, presentándose permanentes retroalimentaciones que modifican el comportamiento del sistema. Inicialmente emerge un nuevo elemento, la relación entre el coach y el coachee. Este elemento retroalimentación al coach y al coachee. Esta relación afecta al elemento Contexto organizacional, que a su vez afecta la relación y a los elementos coach y coachee. Es una relación de tres grandes partes. El entorno también tiene participación, modificando comportamientos del coach, el coachee, la relación entre ellos, el contexto organizacional, la relación de este, con el coach y el coachee

**Gráfica 9. El desarrollo de la conversación**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

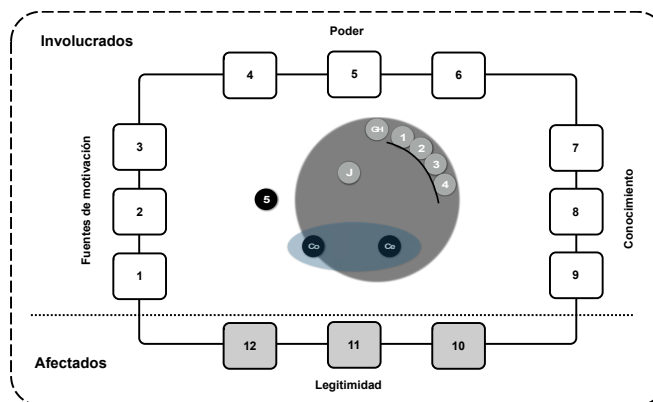
La gráfica 9 busca representar esquemáticamente la dinámica de análisis que se aplica a cada una de las conversaciones. La línea curvada terminada en flecha indica el desarrollo de la interacción de los actores en el desarrollo de la conversación. El esquema rectangular muestra los marcos teóricos de explicación y lectura crítica, que se han explicado en los apartes 3.1 y 3.2.

#### **4.2.3. Entrevistas Post-conversación**

Por último, se hacen tres entrevistas post-conversación, tanto al jefe como al coachee y al coach, al cual se integra para poder tener una mayor posibilidad de extraer la información necesaria para el objetivo de la investigación. El conjunto de las tres entrevistas arrojan datos sobre la percepción del proceso desde los involucrados que son la “Fuente de motivación”, el “Poder” y el “Conocimiento”, con lo cual se obtuvo una panorámica general sobre el proceso Coaching Ejecutivo. En la gráfica 10 se muestra el foco de las Entrevistas Post-conversación y el marco de

lectura de la información recibida. Debido a que a la información que entregan los entrevistados incluye datos sobre los “Afectados”, se incluyen estos en la gráfica, representados en cuadros grises.

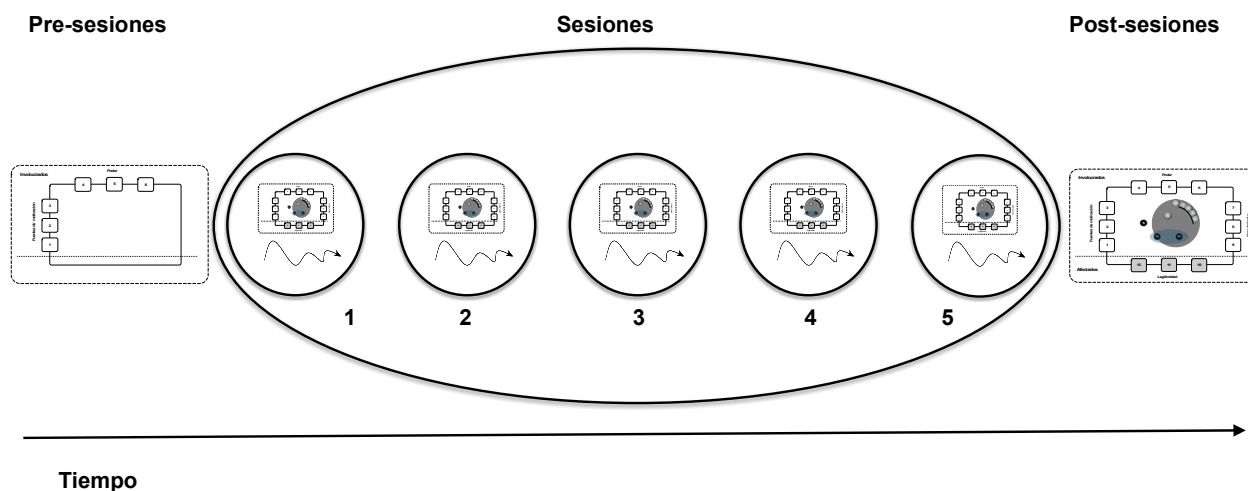
**Gráfica 10. Foco entrevistas Post-conversaciones**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Una vez completadas las actividades del trabajo de campo, se puede representar un panorama general que incluye los tres momentos de la recolección de información. Esto se representa en la Gráfica 11.

**Gráfica 11. Panorama general del trabajo de campo**



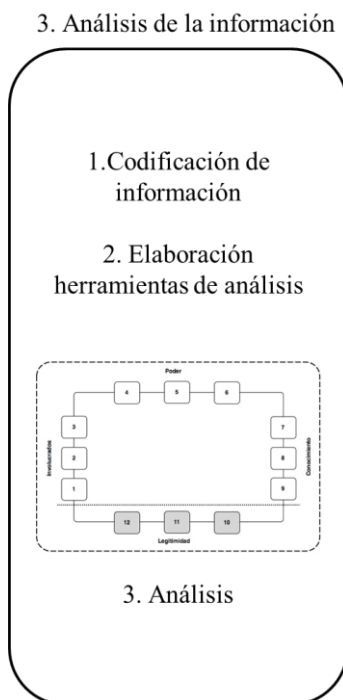
Fuente: Elaboración propia, 2016.

La Gráfica 11 muestra que en el transcurso del tiempo se realizan tres grandes actividades: Primero las entrevistas pre-conversación que se aplican al Trabajador y al Jefe; segunda la realización y grabación de las conversaciones entre el Coach y el Coachee, las cuales fueron cinco en total; y tercera, las entrevistas post-conversación que se aplica al Jefe, al Coachee y al Coach. La información obtenida se transcribió y se codificó, para seguir luego con el análisis.

#### 4.2.4. Análisis de la información

La tercera fase del proceso metodológico consiste en el análisis de la información y tiene tres etapas: la codificación de la información -previo registro de esta-, la elaboración de las herramientas de análisis y el análisis mismo (Gráfica 12) . Estos momentos se explican en este aparte.

## Gráfica 12. Fase Análisis de la información



Fuente: Elaboración propia, 2016.

El análisis se hace para buscar más elementos de explicación del caso a partir de información recolectada, teniendo en cuenta el marco teórico de explicación elegida y la metodología para realizar la crítica. En la investigación se hicieron básicamente dos tipos de análisis de información:

- **Análisis descriptivo.** En el análisis descriptivo busca el qué, el quién, el cómo y las posibles consecuencias de lo ocurrido en lo sucedido en los momentos del trabajo del campo (Descombe, 2010, p. 236). Este tipo de análisis se utilizó para lograr el primer objetivo relativo a los Sistemas Complejos Adaptativos, utilizando la propuesta de Paul Cilliers.
- **Análisis explicativo.** En el análisis explicativo se busca el cómo ocurren las cosas y los momentos relevantes para explicar el cómo. A partir de la explicación desde los Sistemas

Complejos Adaptativos se pretende igualmente encontrar acciones de uno o algunos de los elementos integrantes del sistema que puedan ocasionar algunos comportamientos reactivos, para lo cual se hizo necesario definir unidades de análisis y hacer triangulación (Descombe, 2010, p. 236-237). Para este análisis se utiliza el método de la Heurística Crítica de Sistemas, con una adaptación de la herramienta de Werner Ulrich (1983)

Para el proceso de análisis se transcriben las grabaciones, se codifican y se vacía en los diferentes formatos elaborados desde el marco teórico elegido para la explicación.

La codificación (Tabla 3) consistió en la transcripción de las entrevistas y la numeración de cada uno de los renglones de esta transcripción. Se tuvo en cuenta diferenciar los renglones correspondientes a las palabras del coach y del coachee, así como las expresiones verbales y paraverbales de uno y otro en medio de las intervenciones, como “exacto”, “ bueno” (en cuanto a las verbales) y “mmjm” (en cuanto a las paraverbales).

**Tabla 3. Codificación de la información**

250	Mientras yo siga teniendo hacia él este repudio, yo no voy a estar tranquila Óscar, dale por
251	eso el ejercicio de irlo reduciendo verlo primero como payaso, después verlo como se va
252	perdiendo el tono mmjum, esa y esa energía, ese ímpetu ya no lo tiene y verlo cada vez mas pequeño, no no vale la pena ni siquiera pensar que él con cualquier acción o con cualquier cosa que este planeando ahora pueda volverme a descomponer.
253	Ahora, tu tienes un proyecto, o sea que también vimos las vez pasada que hay un proyecto
254	claro de vida, si ya tu tienes claro tu proyecto, entonces también digamos que sabemos para donde vamos.
255	Y no vale la pena gastar energía claro, eso, acá.

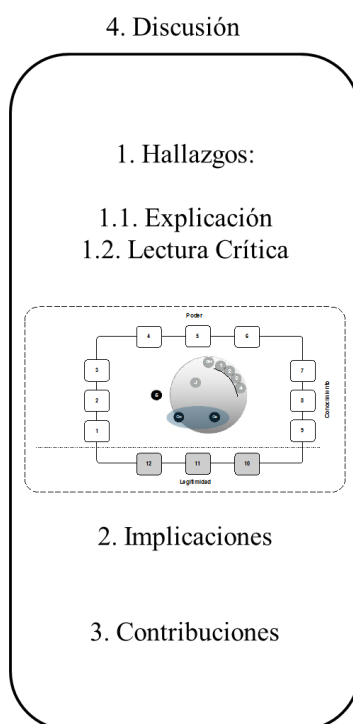
Fuente: Elaboración propia ,2015.

Luego de la codificación se utilizan las características de un Sistema Complejo Adaptativo presentadas por Cilliers (1998) para identificar la presencia de estas en el desarrollo de las conversaciones. También la información se vacía en el formato “Heurística Crítica de Sistemas”, de acuerdo con las unidades de análisis definidas siguiendo la metodología de Werner Ulrich (1983), que se muestra en la gráfica 8, en el numeral 3.2.

### 4.3. Fase Discusión

La cuarta y última fase de la investigación fue la Discusión (Gráfica 13), compuesta por tres etapas: Hallazgos, implicaciones y contribuciones. Estas etapas son presentadas en el capítulo 5 de esta investigación.

#### Gráfica 13. Fase Discusión



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los Hallazgos están dedicados a presentar dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación: Explicar el Coaching Ejecutivo desde los Sistemas Complejos Adaptativos y hacer una lectura crítica del Coaching Ejecutivo. La etpa Implicaciones lista una serie de aspectos a tener en cuenta en el tratamiento del Coaching Ejecutivo, que surgen como consecuencia natural de los Hallazgos. Y la última etapa entrega algunas contribuciones principio para continuar la construcción académica desde lo hallado en esta investigación.

## 5. Discusión

Los objetivos a lograr en esta investigación consistieron, primero, en *explicar el Coaching Ejecutivo*, para lo cual se recurrió a la teoría de sistemas, específicamente, los Sistemas Complejos Adaptativos desde el enfoque de Paul Cilliers, y segundo, *hacer una lectura crítica*, en lo cual se utilizó la Heurística Crítica de Sistemas de Werner Ulrich. (Ver capítulos 1 y 3). Previo a esta triangulación se hizo una descripción del proceso Coaching Ejecutivo, desde su historia, la elaboración de una definición y la descripción de la metodología de implementación (ver Capítulo 2).

Para lograr estos objetivos se realizó un trabajo de campo para el cual se eligió la metodología de Estudio de Caso, tomando como caso una aplicación de Coaching Ejecutivo llevada a cabo con un directivo de una organización educativa de nivel superior, en la cual participa un coach certificado por una escuela autorizada por uno de los entes certificadores (ver Capítulo 4).

En el desarrollo metodológico se estructuró un diseño y se elaboraron instrumentos de recolección de información (entrevistas y grabaciones) y de análisis de la información. La información se transcribió y se codificó, luego se vació en los instrumentos de análisis para obtener los hallazgos que se presentan en este capítulo (Ver capítulo 4).

En este último capítulo se asumen los aspectos conclusivos de la investigación referentes a los objetivos planteados. Por una parte se presentan los Hallazgos, que muestran lo que se encontró respecto al Coaching Ejecutivo explicado desde los Sistemas Complejos Adaptativos. Se continúa

con las implicaciones que tienen los hallazgos para la organización, la academia y la investigación. Se finaliza con una sección dedicada a las Contribuciones posibles para futuros trabajos en torno al tema.

La presentación de los Hallazgos está organizada de acuerdo con los objetivos planteados. En primer lugar, la explicación del coaching Ejecutivo (numerales 5.1.1, 5.1.2, 5.1.3) y, en segundo lugar, la lectura crítica (numerales 5.1.3, 5.1.4, 5.1.5, 5.1.6 y 5.1.7). Luego se presentan algunas implicaciones desprendidas de los Hallazgos (numeral 5.2) y por último se presentan Contribuciones de la investigación a la implementación de procesos Coaching Ejecutivo en las organizaciones (5.3.1.) y aspectos susceptibles de trabajar en futuras investigaciones (5.3.2.)

## **5.1. Hallazgos**

Esta sección presenta los Hallazgos, que son los resultados de la investigación en torno a los dos objetivos planteados.

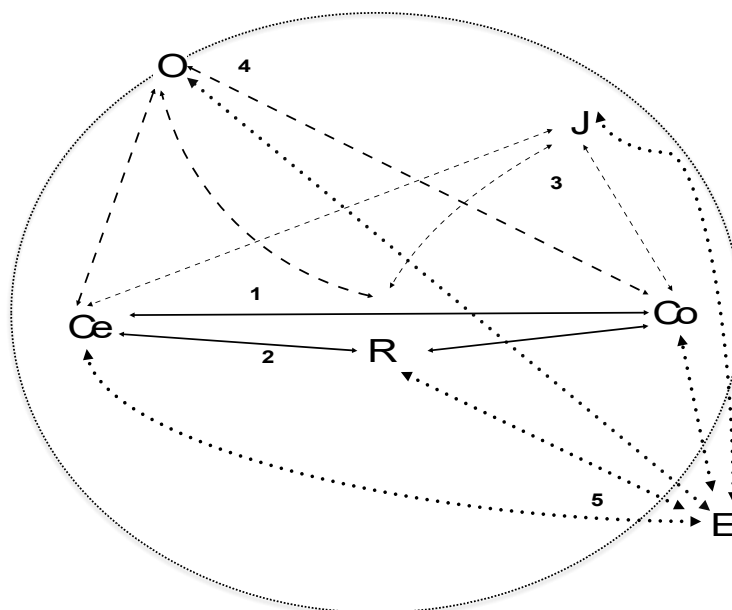
### **5.1.1. El Coaching Ejecutivo como Sistema Complejo Adaptativo**

De acuerdo con el concepto presentado por Paul Cilliers acerca de lo que es un Sistema Complejo Adaptativo, el análisis hecho en esta investigación permite concluir que el Coaching Ejecutivo se comporta como tal. En el análisis del caso estudiado se puede identificar que en las conversaciones de Coaching Ejecutivo se genera una dinámica de interlocución que integra todos los elementos del sistema, presentándose permanentes retroalimentaciones que modifican el comportamiento de los elementos. Estas interacciones están representadas en la gráfica 14. En esta gráfica se muestran

los elementos que integran el sistema: Organización/Contexto organizacional (O), con su representante el Jefe (J); el Coachee (Ce); el Coach (Co); y el Entorno (E) y las interacciones y retroalimentaciones entre ellos.

Inicialmente emerge un nuevo elemento, *la Relación* entre el coach y el coachee, que se muestra con el número 1 en la Gráfica. Este elemento retroalimenta al coach y al coachee (número 2), modificando el comportamiento de estos. A su vez, esta Relación afecta al elemento Contexto organizacional, a través del Jefe (número 3) o a través del mismo trabajador (número 4) que a su vez afecta la Relación y a los elementos coach y coachee. El entorno también tiene participación, modificando comportamientos del coach, el coachee, la relación entre ellos, el contexto organizacional, la relación de este con el coach y el coachee (número 5). Así, se evidencia que la realidad Coaching Ejecutivo ha de ser explicada como un Sistema Complejo Adaptativo y no desde el paradigma mecanicista.

**Gráfica 14. Al interior de la conversación**



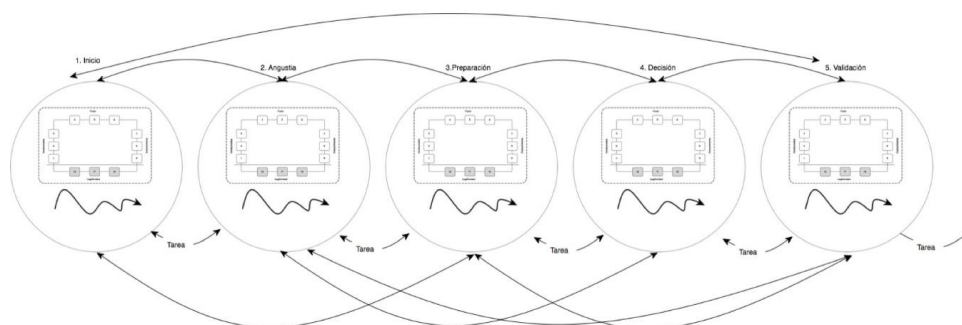
Fuente: Elaboración propia, 2015.

### Características de cada conversación:

- Se parte de una pregunta: “¿De qué te gustaría hablar en esta sesión?”. Habla sobre todo la coachee. Se asigna una tarea.
- El punto de partida es una pregunta sobre el sentir y las relaciones con la familia de origen de la coachee. Habla la coachee aunque el tema es direccionado por el coach. Se asigna una tarea.
- Se parte del cumplimiento de la tarea. El tema central es la definición de un objetivo. El coachee y el coach hablan en la misma proporción. No se asigna tarea.
- Se hace un ejercicio propuesto en la anterior conversación, La silla vacía, creado por el psicoanálisis. Se deja tarea.
- Se inicia con revisión de avances en la relación con el jefe. Habla más el coach. Se asigna tarea y se finaliza el proceso.

Cada una de las conversaciones se conecta con las demás. Y, tomadas en conjunto, que es el momento completo de Aplicación, se puede reconocer el mismo comportamiento de un Sistema Complejo Adaptativo. El conjunto de conversaciones se muestra en la gráfica 15.

**Gráfica 15. Las cinco conversaciones**



Fuente: elaboración propia, 2017.

En la gráfica 15 se representan las cinco conversaciones denominadas con nombres que las caracterizan. La primera conversación se denomina “Inicio”, lo que indica el momento en que se establece la relación entre los dos actores directos del proceso: el Coach y el Coachee. La segunda conversación se denominó “Angustia” dada la condición de estado de ánimo que manifestó el coachee. La siguiente conversación se caracterizó por ser de “Preparación” para la toma de decisiones e implementación de cambios. La cuarta conversación se llamó “Decisión” y su característica principal fue la toma de decisiones del coachee. La quinta y última conversación tiene el nombre de “Validación” debido a que se focalizó en el aval que dio el Coach al Coachee sobre sus decisiones tomadas.

El conjunto de conversaciones muestra las características del sistema, que se listan a continuación.

- Las conversaciones Coaching Ejecutivo están influenciadas por todos los elementos del sistema, de manera directa o indirecta. En las cinco conversaciones estuvieron involucradas historias, acciones, decisiones del jefe, la familia, la organización. La influencia de elementos aparentemente desconectados fueron traídas a la conversación mostrando una conexión profunda que condicionaba cualquier alternativa de análisis o acción que se fuera a tratar, como se presenta en las siguientes evidencias:
  - En la conversación 1, están involucrados en el tema el Jefe, la organización, la pareja del Coachee y su familia.
  - En la conversación 2, aparecen personas específicas de los mismos elementos: Jefe, mamá, esposo, suegra, sobrinos.

- En la conversación 3, aparecen el ambiente laboral, la organización, la pareja, la mamá y la suegra.
  - En la conversación 4, se concentra en situaciones del jefe y la organización.
  - En la conversación 5, el foco está en el jefe, la organización y el Coach
- Los resultados esperados por quienes proponen el proceso Coaching Ejecutivo no son los que el coachee espera conseguir y no son los que se consiguen. El propósito planteado para iniciar el proceso se refería a adquirir y fortalecer competencias como jefe. En la primera conversación se habla de un propósito:

“Lo laboral” (Coachee, 1ª conversación, renglón 5)

Sin embargo, se termina planteando diversos objetivos, incluso enunciando que el proceso Coaching es personal, no ejecutivo (Coachee, Preconversación 2, renglón 15). El resultado final para el coachee fue:

“Yo creo que es momento de empezar a estructurar mi proyecto.” (Coachee, 4ª conversación, renglón 331)

“Aprender a blindarme antes los eventos que siguen siendo externos.” (Coachee, 5ª conversación, renglón 428)

- El proceso presenta varios tipos de retroalimentación que influye en el desarrollo de la conversación. Esta retroalimentación viene de los agentes cercanos. Por parte del coach se

presentan expresiones como “ok”, “perfecto”, “mmjum”, “qué bueno”<sup>8</sup>. Otras veces utiliza una especie de invitación utilizando verbos conjugados en primera persona del plural: “vamos”, “ganamos”, “tomemos” o de manera más directa “es lo que necesito que hagamos” (Coach, 4ª conversación, renglones 113, 115, 185, 199). También se utiliza un reconocimiento o admiración hacia el coachee: “muy inteligente tu” (Coach, conversación 2, renglón 200), “Tú eres una mujer muy racional.” (coach, conversación 5, renglón 326), “me gusta mucho la palabra que usas, estas centrada...” (Coach, conversación 5, renglón 396).

- El sistema complejo adaptativo, y por tanto, el Coaching Ejecutivo, genera múltiples posibilidades de aprendizaje/adaptación útiles para la relación de los elementos componentes del sistema entre sí y con el entorno. En el caso investigado se presentó una evolución marcada por el aprendizaje/adaptación, pero de un elemento (coachee) adaptándose a otro (Coach), no exactamente ganando en conciencia o aprendizaje. Un ejemplo de ello se presentó claramente en la conversación 5 en la cual, la coachee define uno de los dos resultados que obtuvo en el proceso. La conversación inicia con una pregunta de la coachee:

“...entonces cómo se camufla uno con eso, cómo se blindo, cómo se protege uno de eso...” (Coachee, 5ª conversación, renglón 73)

---

<sup>8</sup> Estas expresiones pueden ser consideradas como “banderas” o “marbetes”, de acuerdo con Holland (2004)

Es la primera de dos veces que utiliza el término “blindo”, aunque no fue el único (también camufla - protege). Durante el resto de la conversación el coach utiliza el mismo término cuatro veces, tanto en forma de valoración, recomendación como en práctica del coach:

“Lo importante es blindarte a ti” (Coach, conversación 5, renglón 135), “muy importante que nos blindemos contra eso” (Coach, conversación 5, renglón 260-261), “fundamental que tú te blindes contra eso” (Coach, conversación 5, renglón 269), “eso si me blindo” (Coach, conversación 5, renglón 402).

Se termina el uso del término en una afirmación del coachee respecto a sus logros en el proceso, ya enunciado antes:

“Aprender a blindarme antes los eventos que siguen siendo externos.” (Coachee, 5ª conversación, renglón 428).

Es una conducta típica de adaptación/aprendizaje, que se presentó más siguiendo la influencia del coach que del jefe o la organización.

- En las entrevistas pre- conversación se expresó, tanto por parte del jefe como por parte del coachee, que el background del coach no era importante. En el desarrollo de las conversaciones se encontró que sí es importante. El hecho de que el coach haya trabajado en el mismo sitio, actualmente ejercer como independiente y haber sido sujeto de psicoanálisis, incidió tanto en el desarrollo del proceso y uso de herramientas, como en las

retroalimentaciones, apreciaciones dadas al coachee y en las decisiones tomadas por el coachee.

### **5.1.2. Adaptabilidad/Aprendizaje para el resultado**

La definición del objetivo de esta investigación surge a partir de los cuestionamientos en cuanto a que desde la literatura sobre el Coaching Ejecutivo se afirma que este arroja resultados, pero que no se tiene claro cuáles son las razones y las variables que los hacen posible. John Whitmore (2011) enuncia que “en gran medida, el Coaching arroja resultados a causa de la relación de apoyo entre el coach y la otra persona, y de los medios y el estilo de comunicación utilizados.” (p. 19), en lo que se pueden diferenciar dos aspectos: la relación coach-coachee y la comunicación. Los hallazgos de esta investigación confirman esta afirmación y dan luces respecto a aspectos complementarios de la dinámica en la que se desarrolla este proceso de mejoramiento.

Como se puede colegir desde el apartado anterior (5.1.1), en el caso de Coaching Ejecutivo investigado los resultados se dieron a partir de la dinámica de aprendizaje/adaptación desde el coachee siguiendo las interacciones con el coach, a partir de lo cual se genera una especie de mutua validación implícita e inconsciente entre los dos, que está relacionada con la situación vivida por ambos como empleados de la misma organización (evidenciado específicamente al analizar la evolución de las conversaciones 1, 4 y 5). De no darse este aprendizaje/adaptación del coachee, es posible que este no est pensando en “*iniciar su propio proyecto*”. En este caso puede decirse que, desde el punto de vista de la organización, no se lograron los resultados esperados (“*más efectividad, ...mejor capacidad para resolver los problemas de toma de decisiones, ... liderazgo*”).

*que puede...como moldear digamos esas expectativas que se tienen para que saque lo mejor de sí...*” (Jefe, Pre conversación 1). Desde el punto de vista del Coaching Ejecutivo como Sistema Complejo Adaptativo, puede afirmarse que se lograron objetivos acorde con la dinámica de este tipo de realidades: Adaptación/aprendizaje desde un elemento a las condiciones de otro elemento del sistema.

Una vez explicada la realidad Coaching Ejecutivo, que se define como una realidad compleja cuya dinámica es del tipo Sistema Complejo Adaptativo, se pasa a la lectura crítica a partir del caso investigado.

Es necesario antes de presentar los hallazgos obtenidos de la lectura crítica, que cumple el segundo objetivo de esta investigación, considerar dos de los componentes de la definición de Coaching Ejecutivo concluida en el capítulo 3: los aspectos “mediada por un diálogo socrático” y “con relativa igualdad de estatus”.

Ambos aspectos son considerados desde una referencia al Diálogo Socrático, el contexto en que surge y los propósitos que tiene. De acuerdo con Rudi Ballreich (2006), la motivación de Sócrates se genera a partir de la naciente democracia griega y de la proliferación de sofistas. La democracia proponía la participación en la administración de la polis, para lo cual “los ciudadanos estaban ansiosos pero no sabían cómo hablar para lograr influencia.” (p. 180). Según este autor, “Sócrates estaba convencido que la responsabilidad sobre la comunidad solo debía ser ejercida por aquellos que pensaban abierta e independientemente y cuyos pensamientos y acciones se debieran a un alto nivel de conciencia” (p. 180). Para Ballreich, también es identificado por el Filósofo que sus interlocutores no entendían las palabras que ellos mismos usaban, como “coraje por parte de un

general o piedad por un sacerdote.” (p. 181). Así, utilizando la metodología mayéutica y el método *elenchos*<sup>9</sup>, el diálogo Socrático busca generar conciencia.

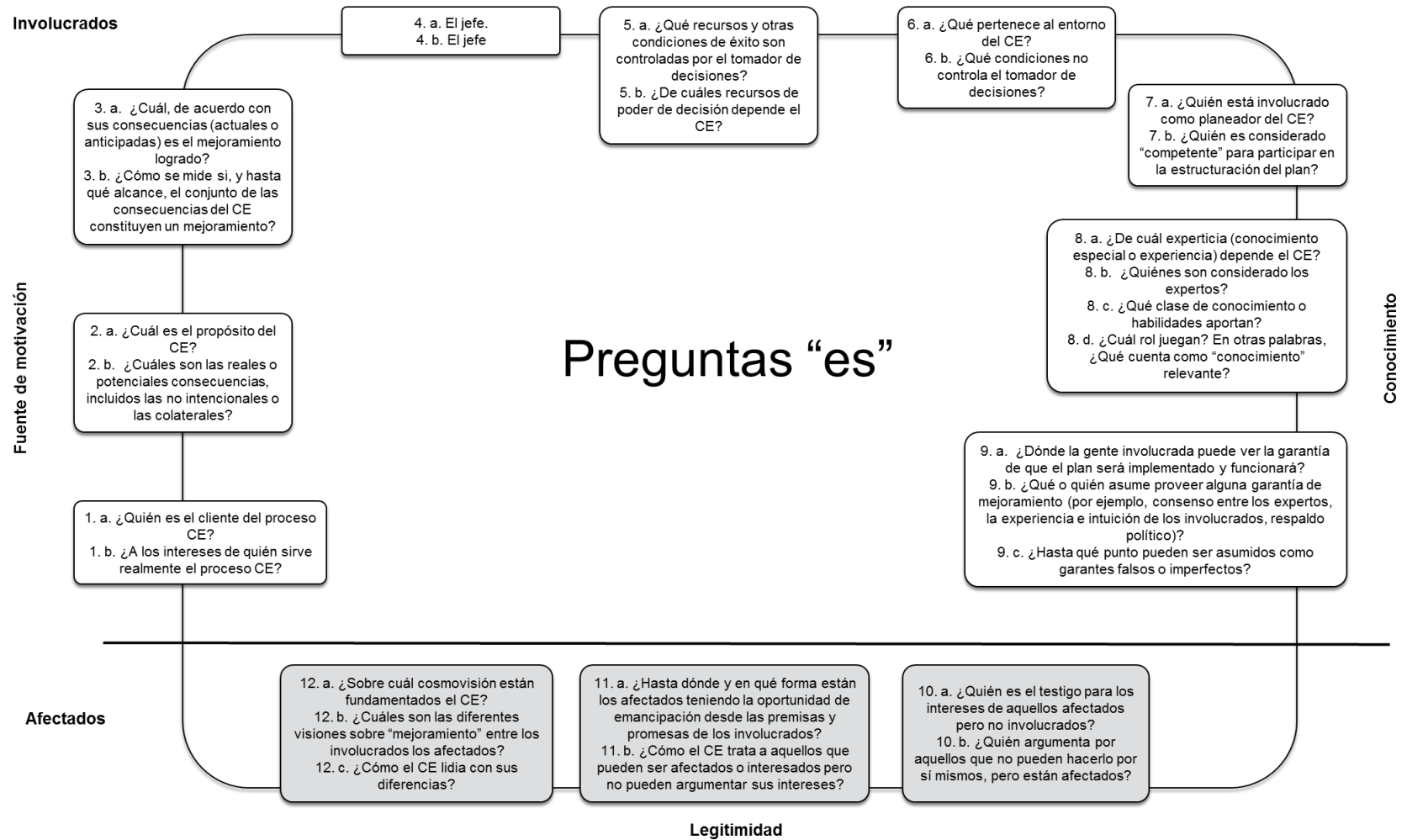
Ese diálogo Socrático se encuentra con la Heurística Crítica de Sistemas en cuanto que ambas buscan la conciencia en los procesos de pensamiento de las personas. El primero mediante el diálogo y desde lo teórico, la segunda, mediante la crítica y desde la práctica. Utilizando la herramienta elaborada por Ulrich se pudo encontrar qué tanta “relativa igualdad de estatus” y qué tan Socrático fue el proceso Coaching Ejecutivo el caso elegido en esta investigación.

De acuerdo con lo evidenciado en el proceso de investigación, se pueden responder las preguntas propuestas por Werner Ulrich en la herramienta que usa para la metodología Heurística Crítica de Sistemas. Estas respuestas se obtienen a partir del análisis de información registrada en el formato diseñado para el efecto y son presentadas en las gráficas 16, 17, 18 y 19 en las siguientes páginas.

---

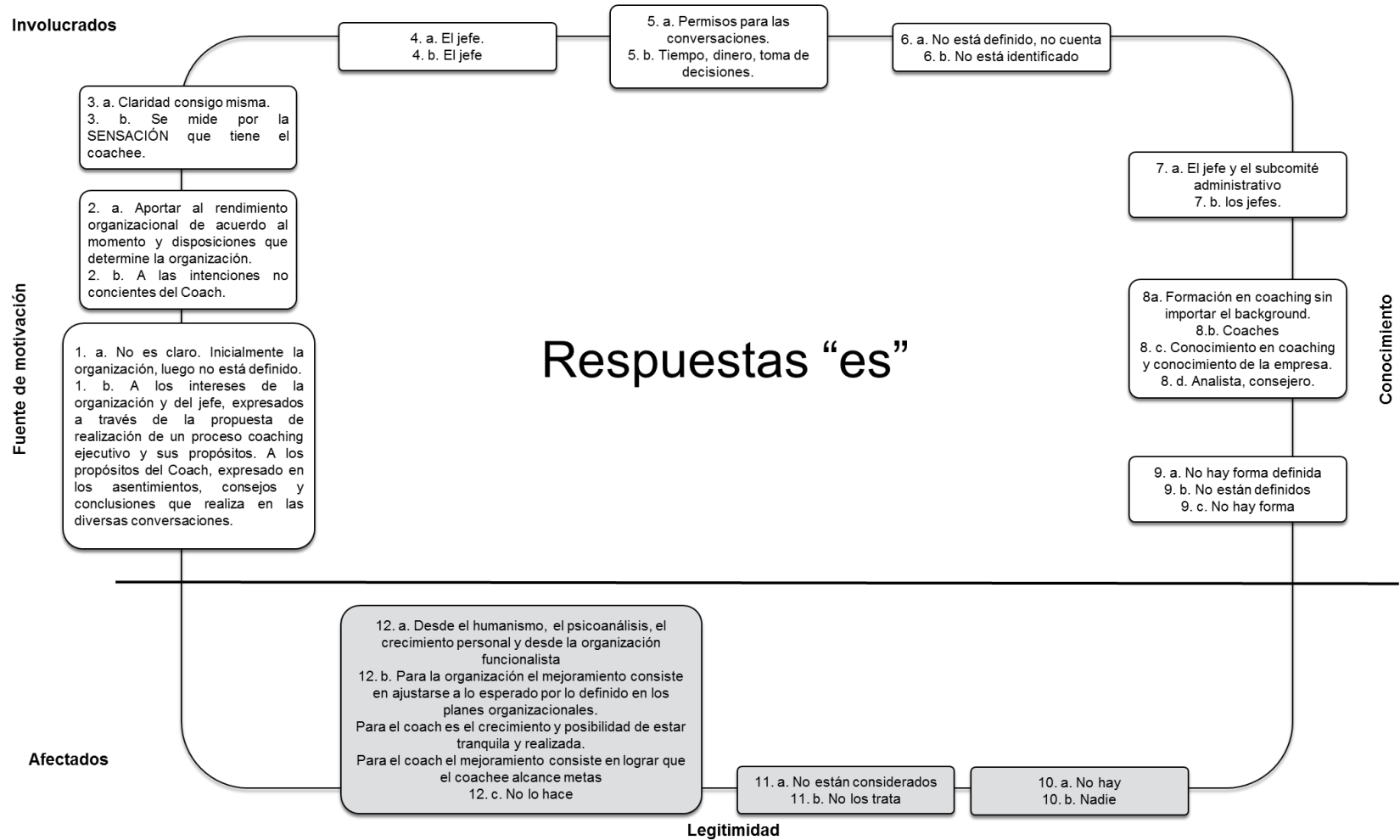
<sup>9</sup> Refutación utilizando preguntas.

**Gráfica 16. Preguntas “es” de Werner Ulrich**



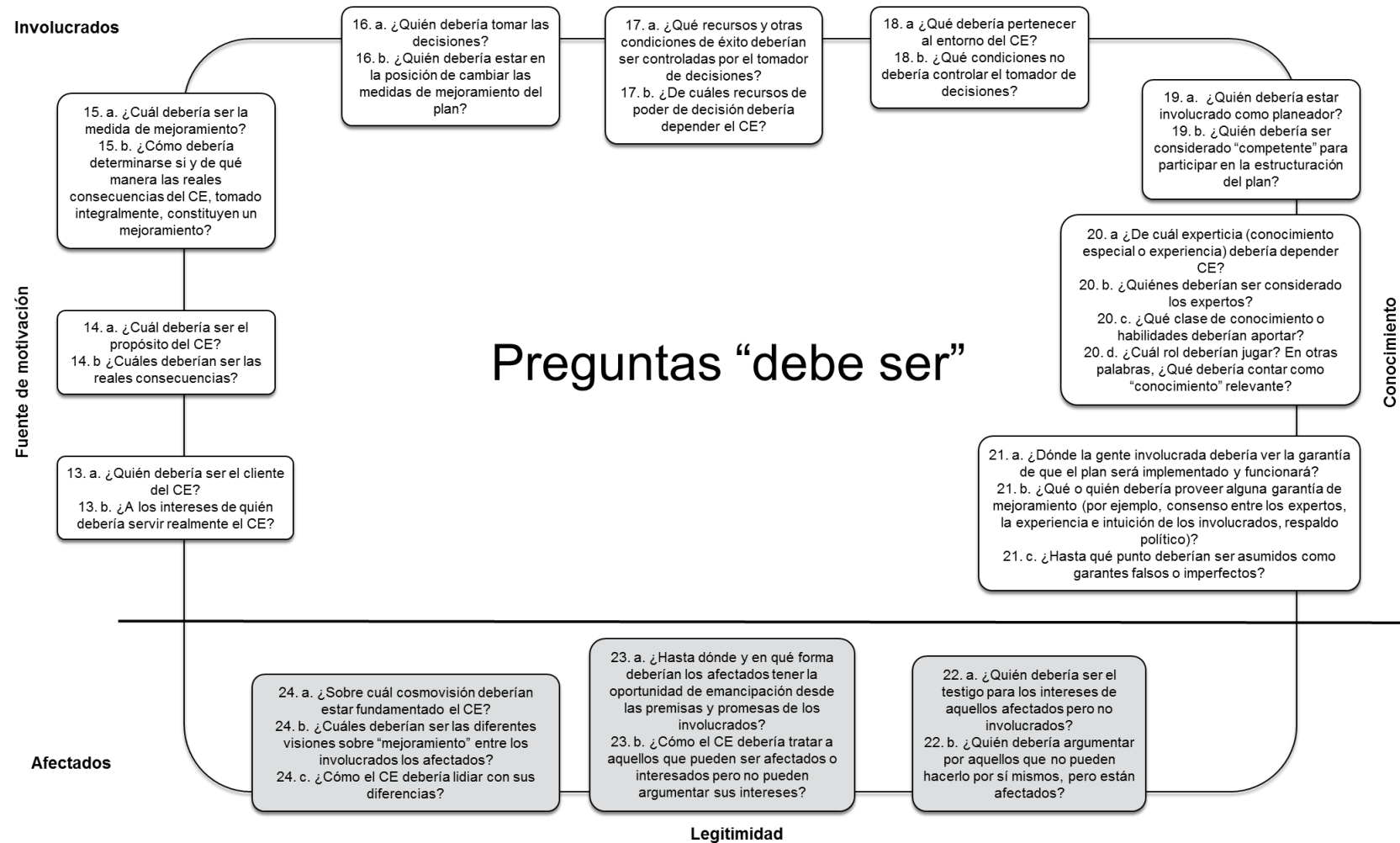
Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Gráfica 17. Respuestas a las Preguntas “es” de Werner Ulrich**



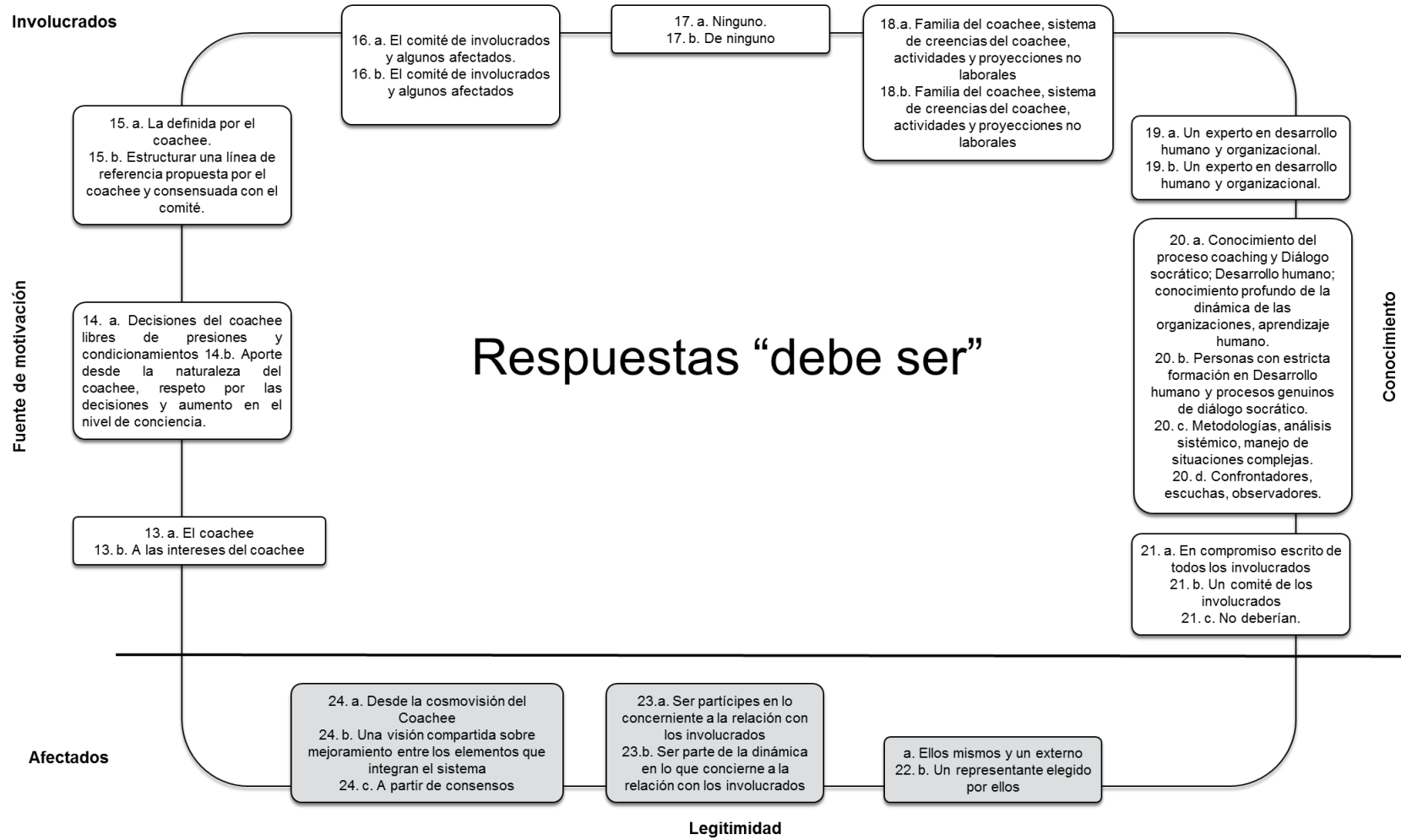
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Gráfica 18. Preguntas “debe ser” de Werner Ulrich



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Gráfica 19. Respuestas a las Preguntas “debe ser” de Werner Ulrich



Fuente: Elaboración propia, 2017.

### **5.1.3. El contexto organizacional y su cosmovisión**

El sistema Organización incluye dinámicas relativas a su sistema administrativo, productivo y cultural, que está representado y actualizado en esta investigación por la figura y acción del Jefe. Este elemento actúa en el sistema de manera influyente y determinante. En primer término, define las necesidades de mejoramiento del trabajador desde las necesidades de la organización:

“El área de admisiones y registro progresivamente se ha convertido en un área estratégica de la universidad, entonces por lo tanto es necesario modernizar su proceso de gestión, y este proceso de gestión al modernizarse, implica modernizar, actualizar, mejorar las competencias de quien realmente va a hacer el Coaching....ese cargo progresivamente también va requiriendo mejores competencias...tiene que ser mucho más proactiva, ser mucho más visionaria frente a como orienta ese personal, para ella también lograr el propósito de su área...” (Jefe, Pre conversación 1)

El jefe encarna el contexto organizacional al representar al comité directivo frente a las decisiones que implementa, incluyendo sugerir el proceso CE, del cual espera:

“más efectividad,...mejor capacidad para resolver los problemas de toma de decisiones,... liderazgo que puede...como moldear digamos esas expectativas que se tienen para que saque lo mejor de sí...” (Jefe, Pre conversación 1).

Esta expectativa está enmarcada en el conjunto de subsistemas que se relacionan con el proceso y que inciden en su desarrollo: el sistema organizacional, que le exige realizar unas determinadas

funciones al trabajador, siguiendo los criterios definidos por la organización; la cultura organizacional que estipula parámetros de comportamiento y relación entre las personas al interior de la organización; el subsistema de criterios de dirección/autoridad, que definen que el trabajador realice un proceso de mejoramiento; el subsistema de gestión humana, desde donde se diseñan y proponen acciones de formación y capacitación para los trabajadores.

Las respuestas encontradas para las preguntas del “Debe ser” (Gráficas 18 y 19) permiten colegir que la cosmovisión que se utiliza en el proceso Coaching Ejecutivo son las estipuladas por el sistema organizacional y en ningún momento las que tiene el Coachee o los Afectados. Esto hace que las acciones de mejoramiento sean ajenas a quien debería ser el sujeto del proceso Coaching Ejecutivo, por lo cual se puede afirmar que hay ausencia de emancipación de este, que se podría lograr desde la propuesta del Coaching Ejecutivo a partir de la utilización del diálogo socrático (ver 2.3. Hacia una definición del Coaching Ejecutivo).

#### **5.1.4. Un cambio significativo de nombre**

El trabajador que inicia un proceso de Coaching Ejecutivo desempeña un rol y ejerce unas funciones en la organización. Este trabajador está ante una situación que hace parte del proceso propuesto por la Organización. El mismo trabajador se define como el foco del mejoramiento a realizar cuando expresa:

“No está mal mi entorno, estoy mal yo.” (Coachee, Pre conversación 2)

En este elemento, se integran también el sistema de creencias personales, sus objetivos de desarrollo personal y profesional que se ponen en juego antes, en y después del proceso CE, y su relación con aspectos relacionados a su familia.

Al iniciar el proceso Coaching Ejecutivo el trabajador deja el rol que ha venido desempeñando para convertirse en “Coachee”. El ser Coachee indica por un lado, desempeñar un rol diferente al suyo propio en la organización, como si ya no fuera un trabajador o lo fuera en condiciones diferentes a su naturaleza de trabajador. Adicionalmente, el ser Coachee (traducido como “coachado”), indica desempeñar un rol pasivo, en el cual el trabajador es objeto de las acciones que desempeñe el Coach.

Este giro en la nominación de la persona del trabajador, hace que se pierda la posibilidad de real Adaptación/aprendizaje que propicia la dinámica del Sistema Complejo Adaptativo y se deje de ganar el nivel de conciencia que podría obtenerse al aplicar el diálogo socrático.

#### **5.1.5. Un direccionador, el Coach**

El coach es un profesional certificado en técnicas Coaching Ejecutivo, que es convocado por la organización a participar en el proceso de mejoramiento como experto. Cuenta con una certificación como coach que da cuenta de su formación. Esta persona es la encargada de aplicar su conocimiento en el desarrollo de las conversaciones con el coachee (Fuente del conocimiento en la herramienta de la Heurística Crítica de Sistemas, ver 3.2.), procurando lograr los objetivos planteados por la organización. Tiene su subsistema de creencias propias y preferencias en algunas

perspectivas teóricas para desarrollar su trabajo, desde las cuales pueden manifestarse algunas intenciones. En el caso investigado la persona que desempeña este rol fue un empleado de la organización que lo contrató como Coach.

El desarrollo de la conversaciones muestra cómo el Coach aplica herramientas psicológicas (La silla vacía, dibujos proyectivos) en las cuales tienen un vago conocimiento y aunque procura no influir sobre los procesos del Coachee, permea las conversaciones con sus propias posturas acerca de su experiencia como empleado de la organización haciendo una semejanza con la experiencia que coachee ha tenido como empleado de la misma organización.

De esta manera, el coach toma el rol de direccionador y a través de las conversaciones y las retroalimentaciones influyen sobre las decisiones del coachee. De esta manera, se puede concluir que el Coach pasa de ejercer un rol Fuente de conocimiento a tener un Rol de poder, direccionando más que garante de la emancipación que se podría lograr desde la propuesta del Coaching Ejecutivo que utiliza el concepto socrático de generar conciencia

Otro aspecto hallado es el uso por parte del Coach de herramientas propias del ejercicio de la psicología. Desde las respuestas a las preguntas 20c y 20d del “Debería ser” propuestas por Ulrich (ver Tabla 1), se puede colegir que la Fuente de conocimiento, el Coach, aplica conocimientos, que además de no dominar, no son relevantes para el proceso y generan más riesgos que aportes al mejoramiento del Coachee.

### **5.1.6. Los afectados no tocados**

De acuerdo con el desarrollo del Caso de investigación, el rol los Afectados está ausente del prodeso. Su cosmovisión y las posibilidades que tienen de influir en el proceso de mejoramiento no se ejercen. Algunos están integrados a la Organización como empleados y su acción afecta de manera no directa al proceso. Algunos elementos están ubicados en un ámbito extra-organizacional, como son la familia y el entorno personal del trabajador y del Coach. Estos elementos son receptores de algunos efectos generados por acciones y decisiones tomadas en el proceso, pero no son partícipes directos en él.

### **5.1.7. Relaciones de poder en el mejoramiento**

Focalizados en la definición de los objetivos de mejoramiento que se plantean para el proceso de mejoramiento, hechos por la Fuente de poder, el jefe y la organización, es útil tener en cuenta lo que expresa Carlos Fernández de Rodríguez (2007): "...los deseos de los individuos pueden ser por sí mismos un producto de un sistema que va en contra de sus intereses que, cuando es el caso, relaciona estos intereses con los que ellos desean y prefieren, como si pudieran elegirlos." (35)

En el caso investigado es evidente que la definición de objetivos se plantea desde el Rol de poder (ver 3.1.), representado por el jefe, quien transmite la voluntad de un estamento directivo de más alto rango (ver 5.1.2.). Adicionalmente, al cambiar el rol de Fuente de Conocimiento a Fuente de Poder, el Coach empieza a formar parte activa de esta relación de poder. Esto permite concluir que la relación coach-coachee es una relación de influencia/poder.

De todos modos, es necesario tener en cuenta que aunque el diálogo socrático, utilizado como forma principal de las conversaciones en el Coaching Ejecutivo, busque conciencia para emancipación del sujeto, “en muchas aproximaciones contemporáneas a la práctica del diálogo, es reconocido el hecho de que el facilitador nunca puede ser una presencia benigna o neutra; en la más tradicional aproximación, es generalmente considerado que no él no dirige o interviene en el contenido del diálogo (aunque dirigir o intervenir es lo que el Sócrates de Platón es lo que hace)” (Van Rossem, 2006, p. 49). Así que por más que se intente no es posible ganar la “igualdad de estatus”, que plantea la definición del Coaching Ejecutivo, esta es solo relativa y no elimina el establecimiento de una relación mediada por el poder.

## **5.2. Implicaciones**

La explicación de la dinámica de la “caja negra”, que hace que el Coaching Ejecutivo arroje resultados, permite evidenciar algunas características de su funcionamiento en la práctica actual:

- Se separa una parte (el trabajador) para actuar sobre ella como único elemento en el cual se encuentra la causa y la solución del bajo rendimiento.
- Supone que implementar una acción planeada sobre este elemento va a generar un efecto predecible sobre el rendimiento, el cual será proporcional a la acción implementada.
- Se ve a la organización como una máquina, de la cual se puede extraer una pieza para repararla y volverla a integrar en el mecanismo, sin necesidad de tener en cuenta las otras piezas y su impacto sobre la parte en cuestión.

- Tanto el diagnóstico como el tipo de proceso a implementar y la acción planeada son definidas privilegiando los criterios organizacionales (instrumentos aplicados por Gestión Humana y visión del jefe, enunciados anteriormente) sobre los criterios individuales del trabajador, quien no participa en esta decisión.

Las características enunciadas permiten colegir el uso de un paradigma mecanicista sobre la organización y el trabajador, desde el cual se consideran como individuos pero no como una unidad. Así, tanto la causa del bajo o alto rendimiento son atribuidas al trabajador como elemento individual, por lo que existe el supuesto de que una intervención directa sobre su hacer y sobre su ser van a lograr que se optimicen los resultados, tanto individuales como organizacionales. A partir de esta concepción, se observa el comportamiento del trabajador y se aplican instrumentos de medición que permiten diagnosticar lo que le ocurre para plantear alternativas de solución. Estas observaciones e instrumentos son definidos e implementados a partir de criterios organizacionales o desde las capacidades e interpretación del jefe, siempre como observadores de un elemento que está fuera de ellos. El esfuerzo que se hace en torno al mejoramiento o adquisición de capacidades, está focalizado en uno de los elementos de la organización: el trabajador, sobre quien recae la acción de mejoramiento del proceso Coaching que se propone implementar.

Esta forma de concebir la organización hace que el Coaching Ejecutivo actúe sobre una parte de la realidad organizacional, por lo que es lógico que se generen dudas al profundizar en aspectos relacionados con la forma en que funciona para obtenerlos y en el conjunto de variables que hacen que se obtengan los logros esperados.

Los hallazgos de la investigación a partir de una explicación del Coaching Ejecutivo desde los Sistemas Complejos Adaptativos permiten concluir lo siguiente:

- El Coaching Ejecutivo es un proceso implementado en la organización cuando se requiere que un trabajador mejore su rendimiento con miras a aportar/contribuir a los resultados organizacionales. Se comporta como un Sistema Complejo Adaptativo, integrado por cuatro elementos o subsistemas centrales: *el contexto organizacional, el coachee, el coach y el entorno*.
- El propósito del sistema, es lograr objetivos organizacionales mediante el mejoramiento del rendimiento del trabajador y el medio, es la realización de conversaciones y la implementación de planes de acción realizados por el coachee.
- Entre los elementos se establecen relaciones de poder que permanecen durante todo el proceso. Este poder está ostentado por la organización y/o por el Coach, por tanto el coachee no es el centro del proceso. De esta manera, el coachee sufre un proceso de objetivación, al no ser considerado realmente como el sujeto de mejoramiento independiente de los intereses organizacionales.
- El Coaching, está mediado por el desarrollo de un diálogo socrático que puede ser aprovechado para generación de conciencia emancipativa, liberando de condicionamientos de poder. En la práctica no se aplica este sentido del diálogo emancipador.
- El sistema es susceptible a la aplicación de metodologías manipuladoras para que una parte logre objetivos a partir del desarrollo de potencialidades de la contraparte.
- El uso de algunos conceptos propicia la aplicación de estas metodologías. Por ejemplo, los términos como “rendimiento” o “coachee” son ejemplos de ello.

- El proceso presenta varios tipos de retroalimentación que influye en el desarrollo de la conversación. Estas retroalimentaciones, además de condicionar al coachee, integra los demás elementos componentes del sistema.
- El background del coach tiene gran incidencia en el desarrollo del proceso, orientándolo hacia resultados que, consciente o inconscientemente, direccionan el desarrollo de los temas y el logro de resultados.
- En el sistema, se presenta una evolución marcada por el aprendizaje/adaptación de sus elementos, lo cual está relacionado con los resultados que arroja.
- El Coaching Ejecutivo arroja resultados de acuerdo con la dinámica de adaptación/aprendizaje del coachee ante el agente de poder, sea la organización o el coach.
- En el desarrollo del proceso, debido a que se toman perspectivas teóricas de diferentes disciplinas, los coaches aplican cosmovisiones, metodologías y herramientas de manera liberal e irresponsable, generando riesgos para el coachee y para el desarrollo de la dinámica.

### **5.3. Contribuciones**

Este capítulo contiene tres aspectos en lo que contribuye esta investigación: El proceso Coaching Ejecutivo en las empresas, la investigación en Coaching Ejecutivo y el aporte metodológico de la investigación.

#### **5.3.1. El Coaching Ejecutivo en las organizaciones**

Las organizaciones planean, preparan, ejecutan y evalúan procesos de mejoramiento de sus trabajadores. Debido al crecimiento en la incursión del CE en este ambiente, hay una proliferación

de implementación de estos procesos y de la presencia de los coaches ejecutivos desarrollando intervenciones.

- Diagnóstico

Hay una tendencia a buscar soluciones a través del Coaching Ejecutivo para todo tipo de situaciones, desde una inducción de trabajadores hasta una situación que amerita una intervención profesional psicológica, pasando por las relacionadas con diseño organizacional. Explicar el Coaching Ejecutivo como Sistema Complejo Adaptativo, permite colegir que los resultados planteados para abordar una situación determinada pueden estar lejos de ser conseguidos y que lograrlos, de poderse, reclama la acción de todos los elementos componentes del sistema. De esta misma forma, las causas que determinan la necesidad de iniciar un proceso coaching, pueden estar lejanas del momento, espacio y trabajador considerados para realizar un proceso. Es muy posible que no sea el trabajador el que necesite el proceso. Hacer un diagnóstico estructurado en el que los involucrados participen en igualdad de condiciones se hace requisito sine qua non un proceso de este estilo pueda hacer algún aporte.

Como resultado de este Diagnóstico, se pueden definir unos propósitos que surjan de los involucrados en consenso, lejos de las imposiciones de las relaciones de poder directivas que se presentan. Así, los propósitos definidos incluirán a todos los involucrados, aún al coach que se contrate.

- El proceso

Identificar el Coaching Ejecutivo como sistema complejo adaptativo abre las posibilidades de generar un desarrollo diferente de la ejecución del proceso. Desde este paradigma los “actores”

son sistemas dentro de sistemas, formando un agregado, tomando importancia definitiva en la dinámica a desarrollar. Ninguno puede tener una categoría más importante que otro.

Las conversaciones, que se desarrollan con los principios del Diálogo Socrático, exigen que quien ejerza como coach tenga la formación adecuada y fundamentada, de modo que pueda lograr objetivos de emancipación de los integrantes del sistema.

### 5.3.2. La investigación en el Coaching Ejecutivo

El marco de explicación, Sistemas Complejos Adaptativos y el análisis desde la Heurística Crítica de Sistemas generan nuevas posibilidades de investigaciones en torno al Coaching Ejecutivo.

Algunas se enuncian a continuación:

- **Relación entre CE y desarrollo organizacional.** Siendo la organización un sistema y el Coaching Ejecutivo un Sistema Complejo Adaptativo dentro de él, se interrelacionan. ¿Cómo es esta interrelación? ¿Cuáles son los efectos que sobre el Desarrollo Organizacional tiene la implementación de un Coaching Ejecutivo? ¿Cuáles son los efectos que sobre el Coaching Ejecutivo tienen los criterios del Desarrollo organizacional? son algunas de las preguntas que pueden motivar investigaciones en este aspecto.
- **Relación entre Coaching Ejecutivo y relaciones de poder en la organización.** Siendo el CE un sistema de relaciones de poder entre los elementos que lo integran, ¿Qué significado tiene para cada uno de los elementos del sistema? ¿Qué tipos de poder se manejan, se propician o se fortalecen? ¿Es posible minimizar el poder en esta relación?

- **Relación entre el Diálogo Socrático, la Teoría Crítica y el Coaching Ejecutivo.** Si se parte de que los propósitos del Diálogo Socrático y de la Teoría Crítica son emancipadores, ¿Qué relación existe entre ambos? ¿Qué rol juega cada uno y cómo en una realidad organizacional que implementa procesos Coaching?
- **Las conversaciones tipo Coaching Ejecutivo y los juegos de fronteras desde el análisis de la intención en la intervención de Jorge Iván Vélez.** Como se evidencia en esta investigación, detrás del sistema, se puede identificar que los integrantes tienen diversas y diferentes intenciones, que inciden en todo el proceso y direccionan la conversación y el logro de los objetivos. ¿Cómo es la dinámica de conversación que se establece desde las intenciones de los integrantes del sistema? ¿Qué resultados arroja la explicación de la conversación del Coaching Ejecutivo desde los juegos de frontera?



## 6. Bibliografía

- Arnaud, C. (2003), *A coach or a couch? A Lacanian perspective on executive coaching and consulting*. Human Relations, Vol. 59 No. 9, pp. 1131-54.
- Association, A. M. (2008). *Coaching A global Study of Successful Practices*. Current Trends and Future Possibilities 2008-2018. A. M. Association. New York.
- Ballreich, R. (2006). *Pioneers of Dialog: Socrates, Martin Buber, David Bohm*. Perspektive Mediation 3(4): 180-185.
- Baron, L. & Morin, L. (2009). *The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study*. Human Resource Development Quarterly 20(1): 85-106.
- Berglas, S. (2002). *The very real dangers of executive coaching*. Harvard Business Review, Vol. 80 No. 6, pp. 86-93.
- Bluckert, P. (2006). *Psychological Dimensions of Executive Coaching*. New York, USA.
- Burke, W. W. & Noumair, D. A. (2015). *Organization Development. A Process of Learning and Changing*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Campbell Quick, J., & Macik-Frey, M. (2007). *Behind the mask: Coaching through deep interpersonal communication*. In R. R. Kilburg (Ed.), *The Wisdom of Coaching: Essential Papers in Consulting Psychology for a World of Change* (pp. 311-317).
- Champion, D. P., Kiel, D. H. & McLendon, J. A. (1985). *Choosing a Consulting Role: Principles and Dynamics of Matching Role to Situation*. Capatity Development in Practice. J. Ubels, N.-A. London, Earthscan: Acquaye-Baddoo and A. Fowler.
- Cilliers, P. (1998). *Complexity and Postmodernism. Understanding Complex Systems*. London: Routledge.

- Cilliers, P. (2011). Complexity Poststructuralism Organization. En Allen, P; Maguire, S. & McKelvey, B. (Eds), *The Sage Handbook of Complexity and Management*. London.
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*.
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2014). *Theoretical Traditions and Coaching Genres: Mapping the Territory*. *Advances in Developing Human Resources* 16(2): 139-160.
- Clutterbuck, D. & David, S. A. (2013). *Goals in Coaching and Mentoring: The current State of Play*. *Beyond goals*, Gower Pub Co: 21-35.
- De Haan, E. (2008). *I struggle and emerge: Critical moments of experienced coaches*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 60(1): 106-131.
- De Haan, E. & A. Duckworth. (2012). *Signalling a new trend in executive coaching outcome research*. *International Coaching Psychology Review* 8 (1).
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). *Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40-57.
- Diedrich, R. C. (2007). *An iterative approach to executive coaching*. *The Wisdom of Coaching: Essential Papers in Consulting Psychology for a World of Change*. R. R. Kilburg: 143-148.
- Diedrich, R. C. (2008). *Still more about coaching!*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 60(1).
- Dingman, M. E. (2006). *Executive Coaching: What's the Big Deal?*. *International Journal of Leadership Studies* 1(2): 2-5.

- Douglas, C. A. & Morley, W. H. (2000). *Executive Coaching*. An Annotated Bibliography. Greensboro, North Carolina, Center for Creative Leadership.
- Dunn, M. (2009). *Leadership coaching: The developmental power of the one-on-one*. *Employment Relations Today* 35(4): 24-29.
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). *Coaching and the Art of Management*. Organizational Dynamics.
- Federation, I. C. (2006). *Historia del Coaching*.
- Feldman, D. C. & Lankau, M. J. (2005). *Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research*. *Journal of Management* 31(6): 829-848.
- Fernández de Rodríguez, Carlos J. (2007) *Vigilar y organizar*. Siglo XXI editores, Madrid.
- Forum, T. E. C. (2008). *Executive Coaching Handbook*. Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership.
- Frisch, M. H. (2007). *The emerging role of the internal coach*. *The Wisdom of Coaching: Essential Papers in Consulting Psychology for a World of Change*. R. R. Kilburg: 207-216.
- Gallwey, T. (2010). *El juego interior del tenis*. Sirio editorial.
- Gamboa Muñoz, O. R. (2010). *Epistemología del coaching. Análisis epistemológico de tres modelos*. *Akademeia Revista Digital Universidad UCINF* 1(2).w
- Garvey, B., Stokes, P. & Megginson, D. (2009). *Coaching and Mentoring: Theory and Practice*. SAGE Publications Ltd.
- Gell-Mann, M. (1995). *What is complexity?*. Complexity, John Wiley and Sons, Inc. 1.
- Graham, A. & B. Renshaw. (2005). *Super Coaching*. London: Random House Business.

- Grant, A. M. (2003). *The Impact of Life Coaching on Goal attainment, Metacognition and Mental Health*. Social Behavior and Personality: an international journal, Volume 31, Number 3, 2003, pp. 253-263(11)
- Grant, A. M. (2006). *The Impact of Solution-focused vs. Problem-focused Questions on Affect, Self-efficacy and Goal Approach: Research with Implications for Practice*.
- Grant, A. M. & M. J. Cavanagh. (2007). *Evidence-based coaching: Flourishing or languishing?*. Australian Psychologist. Volume 42, Issue 4 December. Pages 239–254.
- Grant, A. M. (2013). *The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change*. Journal of Change Management, 14(2), 258-280.
- Green, J. and A. M. Grant (2003). *Solution-focused coaching: Managing people in a complex world*. Grait Britain: Pearson Education.
- Gorby, C. (1937). *Everyone gets a share of the profits*. Factory Management & Maintenance 95: 82-83.
- Gori, R. & Le Coz, P. (2007). *Le Coaching: main basse sur le marché de la souffrance psychique*. Cliniques méditerranéennes 75(1): 73.
- Hajdu, B. (2010). *Tributo inconsciente a un humilde triunfo de la industria húngara del siglo 15*.
- Hadler, J. E. & Lindeman, E. (1933). *Dynamic Social Research*. International Library of Psychology, Philosophy, and Scientific Method. London, K. Paul, Trench, Trubner and Co.
- Hagen, M. S. & Peterson, S. L. (2014). *Coaching Scales: A Review of the Literature and Comparative Analysis*. Advances in Developing Human Resources 16(2): 222-241.
- Hall, D. T., Otazo, K. L. & Hollenbeck, G. P. (1999). *Behind the Closed Doors: What Really Happens in Executive Coaching*. Organizational Dynamics: 39-53.

- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. & Beattie, R. S. (2008). *Toward a Profession of Coaching? A Definitional Examination of 'Coaching,' 'Organization Development,' and 'Human Resource Development'* International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol. 7, No.1. Page 13.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. & Beattie, R. S. (2009). *Toward a Profession of Coaching? A Definitional Examination of 'Coaching,' 'Organization Development,' and 'Human Resource Development'*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Vol. 7, No.1.
- Hawthorne, J. (1887). *College Boat Racing*. The Century, 34, 176-189.
- Holland, J. H. (1992). *Complex Adaptive Systems*. *Daedalus*. Vol. 121, No. 1, A New Era in Computation. pp. 17-30.
- Holland, J. (1996). *Sistemas Adaptativos Complejos*. Michigan, U.S.A.: Redes de neuronas.
- Holland, J. (2004). *El orden oculto. De cómo la adaptación crea la complejidad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Holland, J. H. (2006). *Studying Complex Adaptive Systems*. Journal of Systems Science and Complexity. Volume 19, Issue 1, pp 1–8.
- Hughes, B. (2009). *Introduction of a coaching culture into an organisation*. BA (Hons) in Human Resource Management, National College of Ireland.
- Ives, Y. (2008). *What is 'Coaching'? An Exploration of Conflicting Paradigms*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Vol. 6, No.2. Page 100.
- Janice, C. (2003). *Coaching for the future: how smart companies use coaching and mentoring*. London: Chartered Inst. of Personnel and Development.

- 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.
- Joo, B.-K. B., Sushko, J. S., & McLean, G. N. (2012). *Multiple Faces of Coaching: Manager-as-coach, Executive Coaching, and Formal Mentoring*. 30(1).
- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. Z. (2001). *Executive coaching: A comprehensive review of the literature*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research 53(4): 205-228.
- Kemp, T. J. (2008). *Searching for the elusive model of coaching: Could the 'Holy Grail' be right in front of us?*. International Coaching Psychology Review 3(3).
- Keyes, C. S. (2013). *Rethinking Coaching: Transformative Professional Development*. Doctor of Philosophy, Vanderbilt University.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching; Developing managerial wisdom in a world of chaos*.
- Latham, G. P. (2007). *Theory and research on coaching practices*. Australian Psychologist 42(4): 268-270.
- López Gallego, F. (2008). *Coaching co o una arremetida de gestión totalitaria*. Colombia, Cali: Colección nuevo pensamiento administrativo, Universidad del Valle.
- Maltbia, T. E., Marsick, V. J., & Ghosh, R. (2014). *Executive and Organizational Coaching: A Review of Insights Drawn From Literature to Inform HRD Practice*. Advances in Developing Human Resources, 16(2), 161-183.
- Maslow, A. H. (1982). *La amplitud potencial de la naturaleza humana*. México: Editorial Trillas.

- Maybury, L. M. (2013). *Coaching the Adult Learner: A framework for engaging the Principles and Processes of Andragogy for Best Practices in Coaching*. Doctor of Philosophy, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Morgan, H. J., Harkins, P. J., & Goldsmith, M. (2005). *The Art and Practice of Leadership in Coaching* (H. J. Morgan, P. J. Harkins, & M. Goldsmith Eds.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Murray, G.-M. (1994). *Complex Adaptive Systems*. Complexity: Metaphors, Models, and Reality Eds. G. Cowan, D. Pines, and D. Meltzer, SFI Studies in the Sciences of Complexity, Proc. Vol. XIX, Addison-Wesley.
- Ortiz de Zarate, M. (2010). *Psicología y coaching: marco general, las diferentes escuelas*. Capital Humano, nº 243. España.
- Passmore, J. and Fillery-Travis, A. (2011). *A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come*. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 4(2): 70-88.
- Pavlov, I. (1929). *Los Reflejos Condicionados*. Madrid: Ediciones Morata.
- Piaget, J. (1972). *Psicología de la inteligencia*. Buenos Aires: Editorial Psique.
- Rousseau, P. R. and N. Khomenko (2011). *Improving Problem Solving and Solution Design Skills Using Problem Flow Coaches in Capstone Projects*.
- Rush, D. D. & Shelden, M. L. (2005). *Characteristics and Consequences of Coaching Practices*.
- Rush, D. D. & Shelden, M. L. (2006). *Coaching Practices Rating Scale for Assessing Adherence to Evidence-Based Early Childhood Intervention Practices*. *Case Tools* 2(2).
- Saville, S. (1881). *The civil service Coach*. C. London: Lockwood.

- Scott, I. (2007). *El Coaching Gerencial: Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones*. Posgrado y Sociedad, ISSN-e 1659-178X, Vol. 7, N°. 2, 2007, págs. 34-49.
- Seligman, M. E. P. (1990). *Learned Optimism*. New York: Knopf.
- Skinner, B. F. (1938). *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*. Cambridge, Massachusetts: B.F. Skinner Foundation.
- Stec, D. (2011). *Coacher-La vie d'aréna, organiser la performance et gérer les espoirs*. Resumen.
- Stec, D. (2012). *The personification of an object and the emergence of coaching*. Journal of Management History 18(3): 331-358.
- Stober, D. R. & Grant, A. M. (2006). *Evidence Based Coaching Handbook. Putting Best Practices to Work for Your Clients*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Stone, F. M. (1999). *Coaching, counseling and mentoring*. American Management Association Publications. Coaching the Adult Learner: A framework for engaging the Principles and Processes of Andragogy for Best Practices in Coaching (PhD these), Melissa Maybury Lubin. New York, NY.
- Streatfield, E. P. & Eardley-Wilmot, E. C. (2015). *Charterhouse: old and new 1895*. Facsimile Publisher.
- Systems, R. C. (2004). *The history of coaching*. Results Coaching Systems.
- The Art and Practice of Leadership in Coaching. (2005). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. M. (2013). *Does Coaching Work? - A Meta-analysis on the Effects of Coaching on Individual*. *The Journal of Positive Psychology* Pages 1-18 .
- Tobias, L. L. (1996). *Coaching executives. The Wisdom of Coaching: Essential Papers in Consulting Psychology for a . World of Change*. Washington: R. R. Kilburg and R. C. Diedrich. American Psychological Association.
- Tross, S. A. & T. J. Maurer. (2008). *The effect of coaching interviewees on subsequent interview performance in structured experience-based interviews*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 81, Issue 4 December. Pages 589–605.
- Ulrich, W. (1983). *Critical Heuristics of Social Planning. A new Approach to Practical Philosophy*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Ulrich, W. (1994). *Critical Heuristics of Social Planning. A new Approach to Practical Philosophy*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Ulrich, W. (1996.). *A Primer to Critical Systems Heuristics for Action Researchers*. Centre for Systems Studies, University of Hull. Switzerland.
- Ulrich, W. (2005). *A brief introduction to Critical System Heuristics (CSH)*. ECOSENSUS project website, The Open University, Milton Keynes, UK. [http://projects.kmi.open.ac.uk/ecosensus/publications/ulrich\\_csh\\_intro.pdf](http://projects.kmi.open.ac.uk/ecosensus/publications/ulrich_csh_intro.pdf) and [http://wulrich.com/downloads/ulrich\\_2005f.pdf](http://wulrich.com/downloads/ulrich_2005f.pdf) (Full bibliographic data and suggested form of citation at the end of this paper).
- Van Rossem, K. (2006). *What is a socratic dialogue*. *Filosofie*(1): 48-51.

- Vilallonga, M., Casado, J. M. & Alcaide, F. (2003). *Coaching Directivo: Desarrollando el Liderazgo*. Barcelona: Ariel.
- Von Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ward, G., Loo, E. v. d., & Have, S. t. (2014). *Psychodynamic Groupe Executive Coaching: A Literature Review*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 12(1).
- Watson, J. B. (1913). *Psychology as the behaviorist views it*. Psychological Review, 20, 158-177.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance. GROWing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Whitmore, J. (2009). *Will coaching rise to the challenge?*. The OCM Coach and Mentor Journal.
- Whitmore, J. (2011). *Coaching el método para mejorar el rendimiento de las personas*. México: Paidós.
- Zeus, P. & Skiffington, S. (2004). *Coaching práctico en el trabajo*. España: McGraw-Hill.

## ANEXO

Durante el trabajo de campo se realizaron 10 acciones correspondientes a tres momentos de la investigación, los cuales fueron todos grabados en audio. Tanto la participación como las grabaciones fueron consentidas por la integridad de los participantes: jefe, coachee y coach. Las dos acciones iniciales y las tres últimas correspondieron a entrevistas de los momentos “pre-conversación” y “post- conversación” y fueron llevadas a cabo por el investigador, tanto en su ejecución como en su grabación. Las acciones 3-7, correspondientes a las conversaciones de diálogos fueron llevadas a cabo y grabadas por el coach, con la autorización del coachee.

### Anexo: Agenda desarrollada en el trabajo de campo

Acción	Fecha	Tipo de acción	Momento	Participantes
1	Noviembre 19 2014	Entrevista	Pre-conversación jefe	Investigador y Jefe
2	Noviembre 19 2014	Entrevista	Pre- conversación coachee	Investigador y Jefe
3	Enero 26 2015	Dialogo coaching	Conversación 1	Coach y Coachee
4	Febrero 2 2015	Dialogo coaching	Conversación 2	Coach y Coachee
5	Febrero 11 2015	Dialogo coaching	Conversación 3	Coach y Coachee
6	febrero 16 2015	Dialogo coaching	Conversación 4	Coach y Coachee
7	Febrero 23 2015	Dialogo coaching	Conversación 5	Coach y Coachee
8	Abril 8 de 2015	Entrevista	Post-conversación jefe	Investigador y Jefe
9	Abril 9 2015	Entrevista	Post-conversación coachee	Investigador y Coachee
10	Abril 20 2017	Entrevista	Post-conversación coach	Investigador y Coach