



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Evaluación del impacto del coaching en los resultados organizativos

César Luís Fernández Llano

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tdx.cat) i a través del Dipòsit Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tdx.cat) y a través del Repositorio Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tdx.cat) service and by the UB Digital Repository (diposit.ub.edu) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

UNIVERSITAT DE
BARCELONA



PhD in Business | César Luís Fernández Llano

2022



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

PhD in Business

Evaluación del impacto del coaching en los resultados organizativos

César Luís Fernández Llano



UNIVE
BARC

PhD in Business

Thesis title:

Evaluación del impacto del
coaching en los resultados
organizativos

PhD student:

César Luís Fernández Llano

Advisors:

Merce Bernardo Vilamitjana
Yulia Kasperskaya Riabenko

Date:

August 2022



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

A mi madre,
que me enseñó a leer

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de esta tesis se inicia en el Máster de Investigación en Empresa de la UB. Business School, a cuyos profesores quiero agradecer su buen hacer, en particular a Paloma Miravittles, Josep María Argilés, Esther Hormiga y Fariza Achcaocaou. En ese marco conocí a mis directoras de tesis, Mercè Bernardo y Yuliya Kasperskaya. La primera domina en profundidad los sistemas de gestión y en particular el proceso de interiorización necesario para que resulten eficaces. La segunda el Cuadro de Mando Integral y las implicaciones de sus mapas causales para la gestión directiva. Ambas aceptaron con generosidad el reto de integrar sus conocimientos con algo aparentemente ajeno, como es el coaching. Este enfoque transversal ha sido una de las principales dificultades de la tesis, y a la vez, una de sus principales aportaciones, ya que integra disciplinas diferentes, por su naturaleza y por su perspectiva. Quiero agradecer a Mercè y a Yuliya la paciencia, el rigor y el detalle de sus apreciaciones y sugerencias, ya que a ello se debe en buena parte el resultado final.

Jorge Matute ha tenido una contribución clave en la elaboración del capítulo 2, basado en la aplicación de una metodología compleja: PLS. Agradezco su implicación y su habilidad didáctica para dosificar eficazmente tanto la necesaria profundización en conocimientos, como el paulatino nivel de exigencia.

El capítulo 2 también merece otros muchos agradecimientos, por el apoyo y la valiosa ayuda al difundir el cuestionario que ha permitido recabar los resultados. Quiero destacar en particular la labor de Pilar Colilla y Gloria Pastor de AECOP, que nos han facilitado el acceso a los coaches profesionales que integran su organización. También hay otra voz representada en el estudio, la Dirección de RRHH. En este caso ha sido clave la ayuda de Áurea Benito, Corporate People Director de ISDIN y Vicepresidenta de AEDRH, así como Isabel Salas, Directora de RRHH y Comunicación de Gebro y miembro del Foro de RRHH. También Josep Capell, Director General de CEINSA y Silvia Guarnieri, socia fundadora de la Escuela Europea de Coaching, han contribuido a la difusión entre sus clientes y alumni.

El Dr. Richard E. Boyatzis merece un reconocimiento en particular, ya que ha sido tremendamente generoso y rápido en su respuesta, en sus valiosas orientaciones y en compartir material adicional que consideraba útil para nuestro objetivo. Su aportación ha sido clave para el capítulo 3 y su presencia es

constante a través de la tesis mediante numerosas citas. Además de un referente de reconocido prestigio, ha sido una persona cercana y generosa, más allá de cualquier expectativa.

Quiero mencionar a Krista Walochik y a Vivían Acosta, cuando al incorporarme a Norman Broadbent en 2004, facilitaron mi formación específica en coaching, un mundo que ha resultado apasionante. Desde entonces mi aprendizaje es constante gracias al trabajo con organizaciones cuya confianza agradezco: Abertis, Adevinta Spain, Bankia, BASF, CaixaBank, CLH, Chiesi España, Grupo Santander, Heineken España, ISDIN, Mahou-San Miguel, Repsol, Solvay, SCA y Volkswagen, entre otras.

Meritxell Obiols confió en mi al iniciar el Postgrado de Coaching en Entorno Laboral de IL-3, por lo cual le estaré siempre agradecido. Los alumnos de ese programa han sido siempre una fuente de estímulo y energía. Compartir conocimientos y experiencia con ellos me ha ayudado a refinar la metodología de trabajo. En particular quiero agradecer los valiosos comentarios de Jordi Balagué de la U. de Girona, que me ayudaron a ser más consciente del valor que suponía aplicar el Cuadro de Mando Integral a la evaluación del coaching.

Finalmente quiero agradecer a mi familia y amigos su paciencia y apoyo incondicional. También la ayuda de Cris Bofill en el diseño de los gráficos.

RESUMEN

El coaching es una metodología de desarrollo que ha sido ampliamente adoptada por las organizaciones y cuya utilización continúa creciendo. En el ámbito laboral, se utiliza frecuentemente para apoyar la transición a nuevos roles, preparar planes de sucesión o favorecer procesos de cambio organizativo. Sin embargo, medir cuál es el impacto que realmente aporta ha sido durante años algo considerado como un reto. De hecho, la gran mayoría de organizaciones no evalúan de manera sistemática cuál es el resultado obtenido. Tampoco los coaches profesionales suelen incluirlo como parte de su metodología o servicio.

En el plano académico se constatan limitaciones en cuanto a la metodología de medición, no sólo sobre el impacto en las organizaciones, sino de los estudios realizados sobre el coaching en general. Numerosos autores coinciden en destacar la excesiva utilización de medidas basadas en auto reporte, con el consiguiente riesgo de sesgos y subjetividad.

Cuando se analiza en detalle cuáles han sido las variables utilizadas se aprecia una enorme dispersión: autoconfianza, bienestar, resiliencia, habilidades directivas. Tampoco hay acuerdo respecto a la metodología que debe utilizarse para medir, e incluso una misma variable, como la autoconfianza, puede ser considerada en unos casos variable dependiente y en otros, independiente.

La falta de consenso por parte de la academia en este punto tiene raíces profundas, puesto que incluso llega a considerarse el coaching como un servicio altamente individualizado, por lo que sus resultados pueden ser múltiples y no comparables. Eso supone mantener limitaciones para responder claramente qué variables reflejan el “resultado” en un proceso de coaching y, en particular, qué aporta a las organizaciones.

Otra línea de autores, tanto del ámbito del coaching, como desde los modelos de liderazgo y gestión, reclaman la necesidad de medidas objetivas, relevantes para las organizaciones y con un enfoque distal y longitudinal. También la necesidad de que la metodología de evaluación sea formativa (analice el proceso) y sumativa (muestre el resultado final). Defienden además que el coaching se ha considerado erróneamente durante años como un proceso de intervención a

nivel individual, cuando en realidad en el contexto organizativo es más bien un proceso social con múltiples “stakeholders”.

Se refleja, por tanto, una dicotomía en la literatura académica, entre la tensión respecto a la efectividad para el individuo o los beneficios para la organización. O como algunos autores señalan, tensiones entre paradigmas más centrados en el sentido del trabajo y el aprendizaje o más centrados en el desempeño.

Para resolver esa dificultad, el enfoque de la presente tesis es multidisciplinar, puesto que integra aportaciones que proceden del coaching (ámbito de investigación mayormente analizado con enfoque individual y desde el ámbito de la psicología), con aportaciones propias de modelos del ámbito de la gestión empresarial. Esta doble integración permite solventar la aparente dicotomía entre enfoques más centrados en lo individual y enfoques más organizativos, ya que en realidad ambos pueden convivir simultáneamente.

La presente tesis aborda la problemática respecto a cómo puede evaluarse el coaching en el ámbito de las organizaciones, de manera objetiva y relevante para todos los involucrados. En concreto, se busca dar respuesta a cómo medir el impacto del coaching de manera rigurosa y fiable, qué tipo de indicadores pueden ser válidos académicamente y, al mismo tiempo, útiles para las organizaciones. La finalidad última es proponer una metodología de evaluación eficaz y replicable.

Para alcanzar esos objetivos, se han elaborado tres aportaciones académicas que constituyen los principales capítulos de la presente investigación.

La primera contribución presenta un estudio amplio de la literatura, tanto sobre coaching, como sobre modelos de gestión, en concreto, el Cuadro de Mando Integral (CMI). Se sintetizan los hallazgos de investigaciones empíricas sobre diferentes variables e indicadores para proponer un posible modelo de evaluación. Sobre esa base se elabora un instrumento de medida para abordar un estudio empírico cuantitativo. La encuesta obtuvo respuestas por parte de 131 coaches profesionales y 109 directores de RRHH. Los datos se analizaron mediante la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS). Las conclusiones permiten presentar un modelo que identifica impactos directos e indirectos del coaching en diferentes perspectivas de gestión. Se identifican además varias posibles rutas para generar esos impactos. Este estudio es de los primeros que

permite relacionar de manera empírica el efecto del coaching sobre indicadores de gestión habituales para las organizaciones. Por tanto, el modelo identificado, basado en la estructura del CMI, puede ser adecuado para futuras aplicaciones, tanto académicas como organizativas. También permite resolver dificultades teóricas y metodológicas planteadas previamente por diversos autores.

El objetivo de la segunda contribución es explorar la aplicación del modelo basado en el CMI a un caso de coaching individual. En concreto un director industrial, cuya evolución se analiza mediante varias fuentes de datos, incluyendo indicadores de gestión objetivos obtenidos durante dos años. Las conclusiones permiten evidenciar una evolución del caso positiva y sostenida en el tiempo. El modelo de evaluación se demuestra útil y eficaz.

La tercera contribución supone la aplicación del modelo de evaluación en un contexto organizativo más complejo: coaching de equipo en una unidad de negocio de una gran entidad financiera, con modelo de gestión de excelencia (EFQM). Mediante investigación-acción se analiza la intervención realizada en el equipo directivo ampliado (24 personas) y se recoge la evolución de distintas variables de gestión, con una comparativa de dos años. Se aprecia evolución positiva y sostenida de algunas variables, no de todas. Este hecho pone de manifiesto la importancia de contar con un sistema de indicadores múltiples para analizar situaciones de gestión complejas. El modelo de evaluación propuesto resulta útil y permite aportar un enfoque de análisis detallado sobre la interiorización de modelos de gestión, en este caso sobre EFQM.

En conjunto, los resultados obtenidos a lo largo de la investigación permiten ofrecer un modelo de evaluación del impacto de coaching sobre variables objetivas a nivel organizativo. Este modelo basado en el CMI resulta útil tanto para fines académicos como en el ámbito profesional. Permite considerar simultáneamente aspectos de desarrollo individual como sus posteriores consecuencias en la organización. Resuelve además diversas inquietudes planteadas por la academia y contribuye a refinar una práctica profesional y ampliar sus posibilidades de difusión en las organizaciones.

ABSTRACT

Coaching is a development methodology that has been widely adopted by organizations and whose use continues to grow. In the workplace, it is frequently used to support the transition to new roles, prepare succession plans or favor organizational change processes. However, measuring what impact it really brings has been considered a great challenge for years. In fact, the vast majority of organizations do not systematically evaluate the results obtained, nor do professional coaches usually include it as part of their methodology or service.

At the academic level, there are limitations regarding the measurement methodology, not only on the impact on organizations, but also on the studies carried out on coaching in general. Numerous authors agree in highlighting the excessive use of measures based on self-report, with the consequent risk of bias and subjectivity

When the variables used are analyzed in detail, an enormous dispersion can be seen: self-confidence, well-being, resilience, managerial skills. There is also no agreement regarding the methodology that should be used to measure, and even the same variable, such as self-confidence, can be considered in some cases a dependent variable and, in others, independent.

The lack of consensus on the part of the academy on this point has deep roots, since coaching is considered as a highly individualized service, its results can vary and not be comparable. This makes it complicated to discern what is the “result” of coaching and, in particular, how it contributes to organizations.

Another line of authors, both from the field of coaching and from leadership and management models, claim the need for objective measures, relevant to organizations and with a distal and longitudinal approach. They also highlight the need for the evaluation methodology to be formative (analyze the process) and summative (show the final result). They also defend that coaching has been erroneously considered for years as an intervention process at the individual level, when, in reality, in the organizational context it is more of a social process with multiple stakeholders.

Therefore, a dichotomy is reflected in the academic literature, between the tension regarding the effectiveness for the individual or the benefits for the organization). Or, as some authors point out, tensions between paradigms more focused on the meaning of work and learning or more focused on performance.

To solve this difficulty, the approach of this thesis is multidisciplinary, since it integrates contributions that come from coaching (an area of research mostly analyzed with an individual approach and from the field of psychology), with contributions from models in the field of management. This double integration makes it possible to resolve the apparent dichotomy between approaches that are more focused on the individual and more organizational approaches, since, in reality, both can coexist simultaneously.

This thesis addresses the problem of how coaching can be evaluated in the field of organizations, in an objective and relevant way for all those involved. Specifically, it seeks to provide an answer to how to measure the impact of coaching rigorously and reliably, what kind of indicators can be academically valid and, at the same time, useful for organizations. The ultimate goal is to present an effective and replicable evaluation methodology.

To achieve these objectives, three academic contributions have been prepared that constitute the main chapters of this research.

The first contribution presents a comprehensive study of the literature, both on coaching and on management models, specifically, on the Balanced Scorecard (BSC). The findings of empirical research on different variables and indicators are synthesized to propose a possible evaluation model. On this basis, a measurement instrument is developed to undertake a quantitative empirical study. The survey obtained responses from 131 professional coaches and 109 HR managers. Data were analyzed using the partial least squares (PLS) technique. The conclusions allow presenting a model that identifies direct and indirect impacts of coaching in different management perspectives. Several possible routes to generate these impacts are also identified. This study is one of the first to empirically relate the effect of coaching on common management indicators for organizations. Therefore, the identified model, based on the BSC structure, may be suitable for future applications, both academic and organizational. It also makes it possible to resolve theoretical and methodological difficulties previously raised by various authors.

The objective of the second contribution is to explore the application of the BSC-based model to a case of individual coaching. Specifically, an industrial director, whose evolution is analyzed through various data sources, including objective management indicators obtained over two years. The conclusions allow evidence of a positive and sustained evolution of the case over time. The evaluation model is shown to be useful and effective.

The third contribution involves the application of the evaluation model in a more complex organizational context: team coaching in a business unit of a large financial institution, with an excellence management model (EFQM). Through action research, the intervention carried out in the extended management team (24 people) is analyzed and the evolution of different management variables is collected, with a comparison of two years. There is a positive and sustained evolution of some variables, not all of them. This fact highlights the importance of having a system of multiple indicators to analyze complex management situations. The proposed evaluation model is useful and allows us to provide a detailed analysis approach on the internalization of management models, in this case on EFQM.

As a whole, the results of the investigation allow us to offer a model for evaluating the impact of coaching on objective variables at the organizational level. This BSC-based model is useful for both academic and professional purposes. It allows simultaneously considering aspects of individual development as well as their consequences in the organization. It also resolves various concerns raised by the academy and contributes to refining a professional practice and expanding its possibilities of dissemination in organizations.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	vii
ABSTRACT	x
ÍNDICE GENERAL	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi

1. Introducción, justificación y objetivos	1
1.1. Presentación y justificación	3
1.2. Objetivos de la investigación	10
1.3. Estructura de la investigación.....	11
2. Impacto del coaching ejecutivo en resultados organizativos	17
2.1. Introducción	19
2.2. Marco teórico y desarrollo de hipótesis	20
2.2.1. Coaching ejecutivo (CE).....	20
2.2.2. Relación entre CE y Cuadro de Mando Integral (CMI).....	21
2.2.3. Hipótesis.....	22
2.2.3.1. Hipótesis de efectos directos	22
2.2.3.2. Hipótesis de mediación.....	24
2.3. Diseño de investigación.....	29
2.3.1. Muestra y recopilación de datos	29
2.3.2. Instrumentos de medida.....	29
2.3.3. Evaluación del sesgo del método común	32
2.3.4. Análisis empírico.....	32
2.4. Resultados	33
2.4.1. Evaluación del modelo de medida.....	33
2.4.2. Evaluación del modelo estructural.....	34
2.5. Conclusiones.....	39
2.8. Agradecimientos	43
3. Evaluación del impacto del coaching ejecutivo aplicando el marco del Cuadro de Mando Integral	45
3.1. Introducción	47
3.2. Revisión de literatura.....	49
3.3. Metodología.....	53
3.3.1. Organización y coachee	55

3.3.2. Procedimiento	55
3.3.3. Variables	56
3.4. Resultados	56
3.4.1. Objetivos alcanzados.....	57
3.4.2. Medición longitudinal del desarrollo	59
3.5. Conclusiones.....	63
3.6. Agradecimientos	66
4. Impacto del Coaching de Equipos en la interiorización del modelo EFQM	67
4.1. Introducción	69
4.2. Revisión de la literatura.....	71
4.2.1. El Modelo EFQM	71
4.2.2. Interiorización de prácticas de calidad	73
4.2.3. Interiorización y resultados	73
4.2.4. Factores que favorecen la interiorización y su relación con el Coaching de Equipo	75
4.3. Metodología	80
4.3.1. Organización y equipo	80
4.3.2. Procedimientos.....	81
4.3.3 Marco de evaluación.....	83
4.3.4. Variables	84
4.4. Resultados	86
4.4.1. Planes de acción	87
4.4.2. Indicadores de gestión relacionados con el CMI	88
4.5. Conclusiones.....	94
5. Conclusiones	99
5.1. Conclusiones.....	101
5.1.1 El coaching impacta en los resultados organizativos.....	104
5.1.2. El impacto del coaching puede medirse de manera objetiva	106
5.1.3. Posibilidad de evaluación distal, longitudinal, formativa y sumativa	107
5.1.4. Contribuciones	108
5.2. Implicaciones de la Investigación.....	114
5.3. Limitaciones y Líneas Futuras de Investigación	118
5.3.1. Limitaciones de la Investigación	118
5.3.2. Futuras líneas de investigación	119
Referencias bibliográficas.....	123
Anexos	1431
Anexo A. Cuestionario utilizado.....	143
Anexo B. Acuerdo para la difusión	155

ÍNDICE DE TABLAS

1. Introducción, justificación y objetivos.....	1
Tabla 1: Principales características de los capítulos de la Tesis Doctoral.	14
2. Impacto del coaching ejecutivo en resultados organizativos	17
Tabla 2: Cuestionario del modelo de medida	30
Tabla 2 (continuación).....	31
Tabla 3: Modelo de medida.	33
Tabla 4: Validez discriminante.	34
Tabla 5: Resultados del modelo estructural.	35
Tabla 6: Análisis del sesgo de método común basado en variable marcadora (marker variable).....	36
3. Evaluación del impacto del coaching ejecutivo aplicando el marco del Cuadro de Mando Integral	45
Tabla 7: Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo para muestras relacionadas.	62
Tabla 8: Ratios financieros.....	63
4. Impacto del Coaching de Equipos en la interiorización del modelo EFQM	67
Tabla 9: Matriz de la Calidad Total.	76
Tabla 10: Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo para muestras relacionadas.	88
Tabla 11: Relación de eficiencia.	92
5. Conclusiones	99
Tabla 12: Síntesis de resultados y conclusiones generales de la tesis.	102
Tabla 13: Hipótesis contrastadas en el estudio del capítulo 2.....	105
Tabla 14: Síntesis de los temas señalados por la academia y aportaciones de la tesis.	111

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Introducción, justificación y objetivos.....	1
Figura 1: Síntesis del marco teórico del coaching adoptado en esta tesis.	4
Figura 2: Ejemplos de relaciones empíricas que ilustran diferentes caminos para el logro de resultados económico-financieros.....	9
Figura 3. Estructura de la investigación.....	12
2. Impacto del coaching ejecutivo en resultados organizativos	17
Figura 4: Modelo teórico.....	28
Figura 5: Efectos significativos del modelo estructural.	38
3. Evaluación del impacto del coaching ejecutivo aplicando el marco del Cuadro de Mando Integral	45
Figura 6: Diseño de la investigación.....	54
Figura 7: Jerarquía de objetivos e indicadores del proceso.....	58
Figura 8. Evolución de la tasa de servicio, Cliente A.	60
Figura 9. Evolución de la tasa de servicio Cliente Grupo.	61
4. Impacto del Coaching de Equipos en la interiorización del modelo EFQM	67
Figura 10: Relaciones entre el Modelo EFQM (2019) y el Coaching de Equipo.	79
Figura 11: Estructura del equipo analizado.....	82
Figura 12: Correlaciones entre perspectivas del CMI y criterios EFQM (2012).....	84
Figura 13: Evolución de Vinculación de Clientes.	91
Figura 14: Evolución de Captación de Negocios.....	93

CAPÍTULO 1

Introducción, justificación y objetivos

1. Introducción, justificación y objetivos

1.1. Presentación y justificación

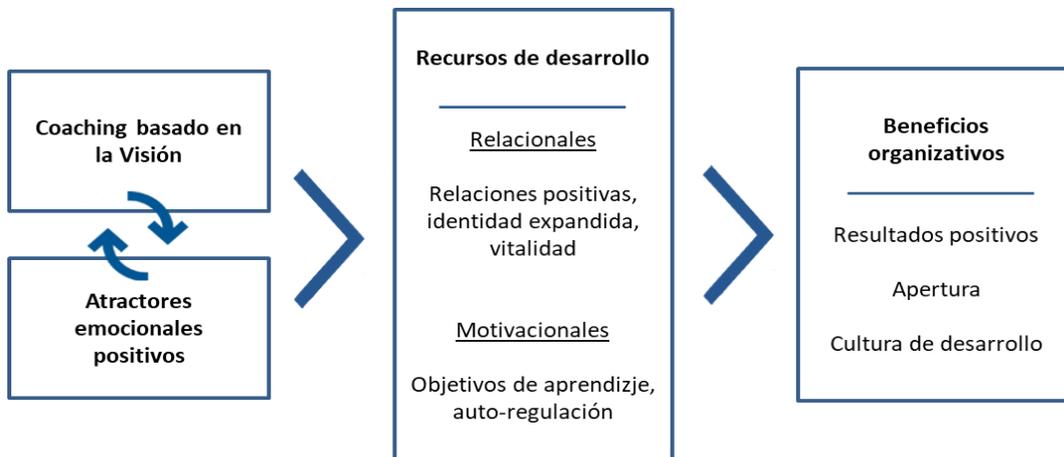
El coaching en el entorno laboral es una metodología de desarrollo que utilizan las organizaciones en diversidad de formatos (Bozer y Jones, 2018). Incluye enfoques individuales como el coaching dirigido a ejecutivos, o a otros profesionales de la organización y también enfoques dirigidos a equipos (Blackman et al, 2016; Jones et al. 2019). En todos ellos se mantiene la presencia de tres protagonistas: coachee (quien recibe el coaching), la organización en la que trabaja el coachee y que contrata este servicio, y el coach (profesional externo que proporciona el servicio). Se excluyen por tanto, los enfoques de intervención conocidos como líder-coach, en los que una persona con responsabilidad jerárquica sobre el coachee proporciona coaching, ya que en este caso la jerarquía y relación previa condicionan la relación y el grado de apertura (Bozer y Jones, 2018).

Respecto a las bases teóricas que explican la eficacia del coaching, se ha demostrado que varios enfoques psicológicos bien fundamentados resultan válidos como explicación y resultan eficaces para conseguir objetivos, mejorar la autoeficacia, la auto-regulación y generar cambios sostenidos en el tiempo (Wang et al., 2022). Como marco de referencia en esta tesis se adopta la teoría del cambio intencional (TCI) (Boyatzis et al., 2013) puesto que ofrece un marco sólido y contrastado acerca de cómo se producen cambios significativos y sostenibles en el desarrollo de los adultos, además cuenta con estudios neurofisiológicos que apoyan específicamente el impacto de los atractores emocionales positivos (Jack et al., 2013) y de los diferentes circuitos neuronales implicados en el fenómeno del liderazgo (Boyatzis et al., 2012; Boyatzis et al., 2014; Rochford et al., 2016). Este marco ha sido aplicado con éxito en procesos de coaching.

La TCI es un referente en la psicología y el ámbito de la gestión (Boyatzis et al., 2019). Implica generar una visión del yo ideal (quién quiero ser en el trabajo y en la vida) explorar el yo real (fortalezas y áreas a desarrollar) plantear unos objetivos de aprendizaje (el mapa de ruta para lograr esas aspiraciones) y a continuación, experimentar y practicar los nuevos comportamientos (Boyatzis, 2008b; Boyatzis et al., 2019). Este proceso genera cambios sólidos en el desarrollo personal y profesional y permite obtener beneficios organizativos

(Boyatzis, 2008b; Boyatzis et al., 2015; Passarelli, 2015). En la figura 1 se sintetizan los elementos claves de este marco teórico, también denominado coaching basado en la visión.

Figura 1: Síntesis del marco teórico del coaching adoptado en esta tesis.



Fuente: Basado en Boyatzis (2008b), Boyatzis et al. (2015) y Passarelli (2015)

La aplicación del coaching se ha extendido significativamente y ha tendido a evolucionar en las organizaciones pasando de una utilización puntual a una respuesta habitual (International Coach Federation (ICF), 2013). Se emplea para desarrollar liderazgo, planes de sucesión y favorecer la transformación organizativa (Grant, 2014; Trenner, 2013). No obstante, cuando se analizan los resultados obtenidos, las organizaciones perciben que el coaching ha sido eficaz, pero carecen de datos o evidencias al respecto. Eso deja espacio a la duda sobre si el coaching es realmente efectivo y puede cuestionarse su potencial retorno de la inversión (Bowles et al., 2007). No es de extrañar, por tanto, que se relacione la dificultad para medir con limitaciones presupuestarias y falta de apoyo de la alta dirección (ICF, 2020).

En el ámbito académico tampoco hay una respuesta clara: algunos estudios aportan demostraciones de su eficacia basada en cuestionarios de comportamiento (Orenstein, 2006), pero la falta de evidencias concluyentes respecto a la efectividad del coaching es uno de los problemas habitualmente citados desde hace años (Kampa-Kokesch y Anderson, 2001; Grant et al., 2010). Algunos metaanálisis (Grover y Furnham, 2016; Blackman et al., 2016) evidencian que hay discrepancias en la forma de evaluar y que las medidas utilizadas en la mayor parte de estudios se basan en percepciones subjetivas con

baja fiabilidad. Incluso en obras recientes, donde sí se fundamenta que el coaching “funciona” (de Haan, 2021), se señala que la mitad de los estudios siguen basados en autopercepciones y en muestras pequeñas, lo que implica poca fiabilidad. Por ello desde hace años, se reclama la necesidad de evaluaciones orientadas a resultados distales (es decir que identifiquen claramente los impactos organizativos, más allá de los puramente individuales, como autoeficacia o bienestar) (Grover y Furnham, 2016).

Existe además una dificultad menos evidente: bajo esa diversidad de medidas con alta subjetividad y cuestionable credibilidad, subyace una visión que, por su concepción, dificulta la posibilidad misma de evaluar el coaching. Esa visión considera el coaching como un proceso que genera una “miríada de resultados”, ya que cada caso es diferente y se basa en objetivos muy individuales (de Haan, 2021). Otros autores comparten ese mismo enfoque (Greif, 2007; De Meuse et al., 2009; McKenna y Davis, 2009; Grover y Furnham, 2016): un proceso altamente individualizado, donde los objetivos no sólo son distintos entre procesos, sino que pueden incluso cambiar de sesión a sesión. Esta perspectiva se traslada a la literatura reflejándose en la gran diversidad de lo que se consideran “resultados” (Sonesh et al., 2015; Blackman et al., 2016). Esa es la base de lo que algunos autores denominan “problema de criterio”: ¿qué es un buen resultado y qué áreas hay que mejorar para ello? (Smith et al., 2009). En consecuencia, no hay claridad ni concreción a nivel académico respecto a qué significa específicamente éxito en coaching ni sobre qué debería medirse y cómo (De Haan et al., 2013; Athanasopoulou y Dopson, 2018). Esa falta de acuerdo sobre lo que se espera de una intervención efectiva dificulta el avance del conocimiento en la academia y en la práctica profesional (Smith et al., 2009). Por tanto, es muy difícil encontrar indicadores comunes y objetivos para evaluar el impacto del coaching y medir su éxito es considerado todo un reto (ICF, 2013). La cuestión sobre cuáles son los resultados deseables en un proceso de coaching sigue siendo un tema de debate (Boyatzis et al., 2022). En ese trabajo se plantea la necesidad de considerar la perspectiva de múltiples “stakeholders” y especificar los resultados que crean valor a distintos niveles, identificando cambios de comportamiento observables e incluyendo resultados organizativos.

Frente a las dificultades mencionadas, ha habido intentos de dar respuesta buscando rigor y utilidad para las organizaciones, fundamentalmente en la línea de trabajo que representa el “ROI del coaching” (Return On Investment, en sus

siglas en inglés). Los resultados obtenidos oscilan entre el 689% (Parker-Wilkins, 2006) y el 4,86% (Yates, 2015). El primer estudio se basa en las estimaciones de los entrevistados para establecer el valor atribuido al proceso de coaching, el segundo, en el análisis de un caso. Dentro del ROI del coaching, también se sitúa otra línea metodológica específica desarrollada por Phillips (Phillips y Phillips 2007; Phillips et al., 2012). En este enfoque la recopilación de datos es más rigurosa ya que combina diferentes fuentes, integrando datos objetivos (crecimiento en ventas; reducción de costes o disminución de la rotación), con beneficios cualitativos o intangibles. Sin embargo, cae de nuevo en estimaciones subjetivas. El enfoque metodológico del ROI del coaching (sesgos, intereses personales) y la disparidad de las cifras han generado numerosas críticas (De Meuse et al., 2009; Grant, 2012), y de hecho, hay artículos académicos donde directamente no consideran los trabajos relacionados con el ROI del coaching como base para sus metaanálisis (Athanasopoulou y Dopson, 2018). En conclusión, el ROI del coaching no puede considerarse una metodología adecuada para poder evaluar los resultados del coaching con rigor y objetividad.

Otra alternativa que se ha utilizado para evidenciar el impacto del coaching ha sido la utilización de indicadores objetivos asociados a resultados de gestión. En su metaanálisis, Jones et al. (2016), clasifican los resultados del coaching en afectivos (actitudes y motivaciones), cognitivos, habilidades y resultados. En esta última categoría incluyen el desempeño individual, de equipo u organizativo, que puede medirse mediante resultados financieros, consecución de metas objetivas y productividad. De los 17 estudios que analizan, sólo tres pueden incluirse en esa categoría y sólo uno (Olivero et al., 1997) utiliza un indicador claramente asociado al desempeño organizativo, en este caso, la productividad individual.

En esta línea de trabajo (evaluar la productividad), se han identificado adicionalmente:

- Bowles et al. (2007), que miden la eficacia del coaching con mandos intermedios utilizando los ratios de eficacia del reclutamiento como medida de productividad, basándose en informes aportados por la organización.
- Poluka y Kaifi (2015), que analizan la productividad en el desempeño de técnicos de mantenimiento en una empresa de telecomunicaciones,

apreciando diferencias significativas entre el grupo de control y el que recibe coaching.

Otras medidas objetivas que se han utilizado están relacionadas con ratios de fidelización de empleados:

- Gardiner et al. (2013) investigan el impacto de un programa de coaching en agentes rurales, constatando que la intención de dejar el puesto disminuía del 81% al 40% tras el proceso de coaching y que, transcurridos tres años, el ratio de permanencia era del 94%, frente al 80% del grupo de control.
- Reyes et al. (2016) analizan el impacto de un programa de coaching, observando un incremento en el nivel de competencias, y también un mayor ratio de promociones y de retención (96% frente al 80% del grupo de control).

Estas investigaciones son poco numerosas, pero ofrecen una vía interesante: utilizar datos objetivos, basados en indicadores facilitados por las propias organizaciones. Con ello superan las habituales críticas hacia medidas subjetivas basadas en auto informes o percepciones de otros (Grover y Furnham, 2016).

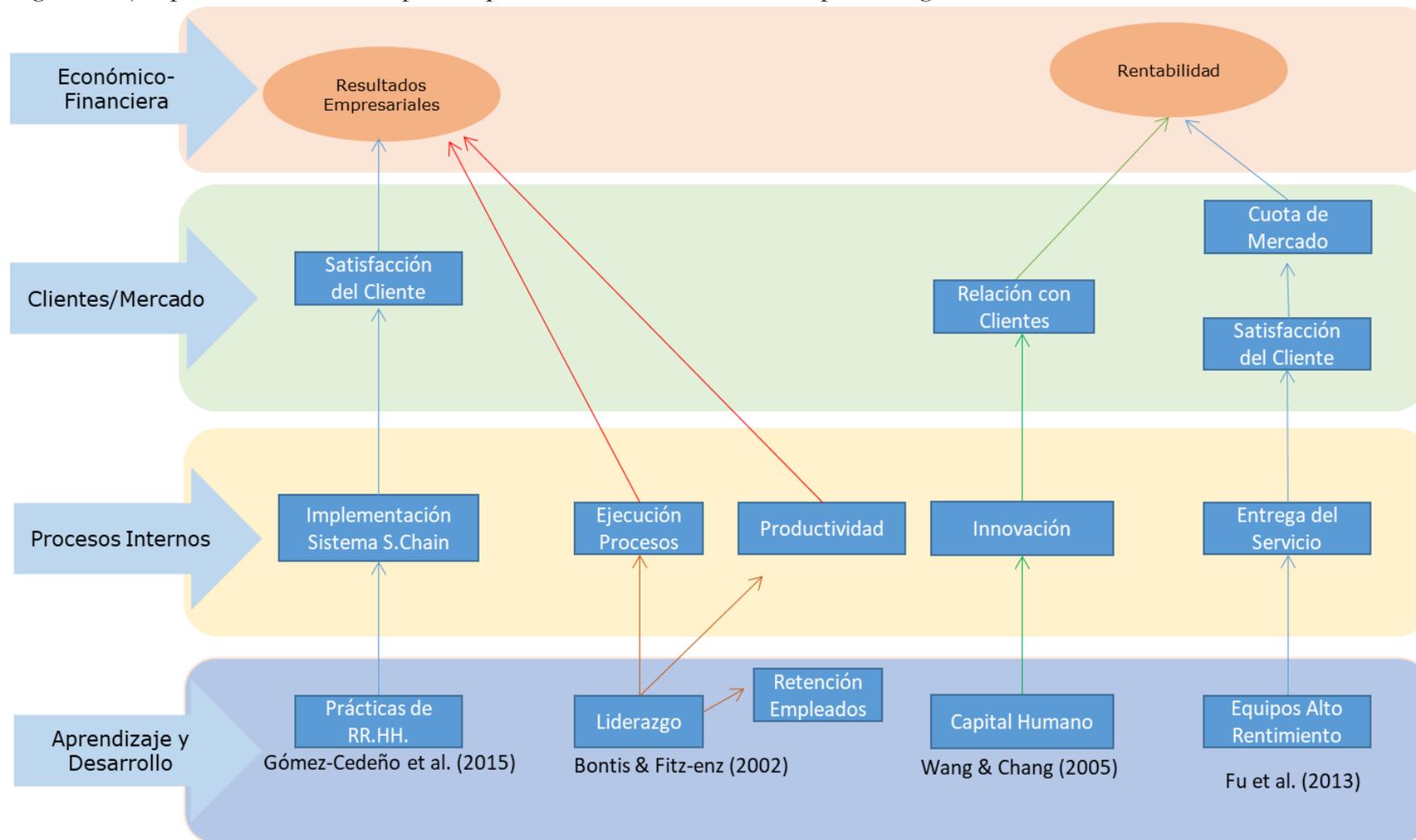
Este enfoque, además, permite reflejar el impacto obtenido mediante indicadores relevantes para las organizaciones que promueven los procesos de coaching, tal como reclaman diversos autores (Bowles et al., 2007; Ely et al., 2010; Athanasopoulou y Dopson, 2018). Con intención similar, Walker-Fraser (2011) había sugerido la utilidad de aplicar el Cuadro de Mando Integral (CMI) (Kaplan y Norton, 1992) y aunque esa línea propuesta no ha tenido hasta el momento desarrollo empírico, de hecho, la productividad y la fidelización de empleados son indicadores recogidos por el CMI en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Dado que el CMI ocupará una presencia relevante a lo largo de esta tesis, es conveniente presentarlo algo más en detalle. El CMI surge inicialmente como respuesta ante la utilización de sistemas de control de gestión con excesivo énfasis en indicadores financieros y orientados más bien al pasado, con poca congruencia entre distintas necesidades organizativas y, en ocasiones, con orientación más bien cortoplacista (Kaplan y Norton, 1992). Frente a ello, esos autores presentan el CMI como un enfoque multidimensional, conservando las

tradicionales medidas económico-financieras, pero añadiendo además las perspectivas de clientes, procesos internos y desarrollo y aprendizaje. Cada una de esas perspectivas permite concretar objetivos, asociarlos a indicadores específicos e identificar los posibles impactos en otras variables mediante relaciones de causa-efecto. Esa visión ampliada facilita tener en cuenta el corto y medio-largo plazo, así como equilibrar distintas necesidades organizativas y de diferentes “stakeholders”. Los indicadores económico-financieros recogen los resultados o consecuencias de las acciones realizadas en las otras perspectivas, que son las que en realidad permiten que la organización crezca en capacidades y activos intangibles que facilitan su crecimiento futuro, por ejemplo, la ampliación de cuota de mercado o fidelización de usuarios, desde la perspectiva de clientes. La mejora en eficiencia, innovación, flexibilidad o calidad, desde la perspectiva de procesos internos. Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, se sitúan el incremento de conocimientos, habilidades, productividad o mejora de clima entre los empleados (Kaplan y Norton, 1992; Niven, 2006). Las relaciones causa-efecto entre las distintas perspectivas han sido corroboradas por estudios empíricos, evidenciando distintos caminos para llegar a generar impactos organizativos. A modo de ejemplo, se ilustran algunos de esos caminos en la Figura 2.

El CMI como marco de gestión ha sido aplicado y analizado desde su nacimiento, y en la actualidad sigue siendo objeto de estudios académicos que incluyen revisiones sistemáticas (Mío et al., 2022) o los beneficios que implica su implantación, por ejemplo mejoras en la calidad asistencial y ahorro de costes en hospitales (Bassani et al., 2022). También se ha extendido su aplicación a distintos ámbitos, como la gestión avanzada de datos (Pierce, 2022) o las políticas ambientales y de sostenibilidad (Chen et al., 2022).

Figura 2: Ejemplos de relaciones empíricas que ilustran diferentes caminos para el logro de resultados económico-financieros



Fuente: Elaboración propia sobre los trabajos citados en la propia figura.

Como conclusión, en los párrafos anteriores se han sintetizado dificultades de tipo teórico y metodológico que han impedido evaluar el impacto del coaching de forma fiable y útil, tanto para la academia como para la práctica profesional. Se ha visto también la escasa contribución académica basada en indicadores objetivos, pero que puede suponer una vía potencialmente interesante, en particular si se tiene en cuenta el CMI como marco de referencia. Partiendo de esa base, el presente trabajo aborda las brechas teóricas y metodológicas comentadas, planteándose las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo puede medirse el impacto del coaching de manera rigurosa y fiable?
2. ¿Qué tipo de indicadores pueden ser válidos académicamente y a la vez relevantes para las organizaciones?
3. ¿Puede proponerse una metodología replicable?
4. ¿Cómo aplicarla en casos de coaching a nivel individual?
5. ¿Puede ser también aplicable en situaciones de coaching de equipos?

Por tanto, se presenta un estudio interdisciplinar, que combina de manera transversal aportaciones en el ámbito de la psicología y el coaching, con metodologías propias del mundo de la gestión de empresas.

Se detallan en el siguiente apartado los objetivos concretos.

1.2. Objetivos de la investigación

El objetivo general de este trabajo es analizar la posibilidad de medir el impacto del coaching mediante indicadores objetivos de gestión, con la intención de proponer una metodología de evaluación replicable.

Alcanzar este objetivo general implica cubrir los siguientes objetivos específicos:

1. Revisar las investigaciones sobre coaching que utilizan indicadores de gestión.

2. Analizar estudios empíricos relacionados con el Cuadro de Mando Integral para identificar posibles aplicaciones.
3. Comprobar la aplicabilidad del modelo con una muestra de profesionales del ámbito de RRHH y de coaches profesionales.
4. Aplicar la metodología en un caso individual de coaching.
5. Aplicar la metodología en un caso de coaching de equipo.

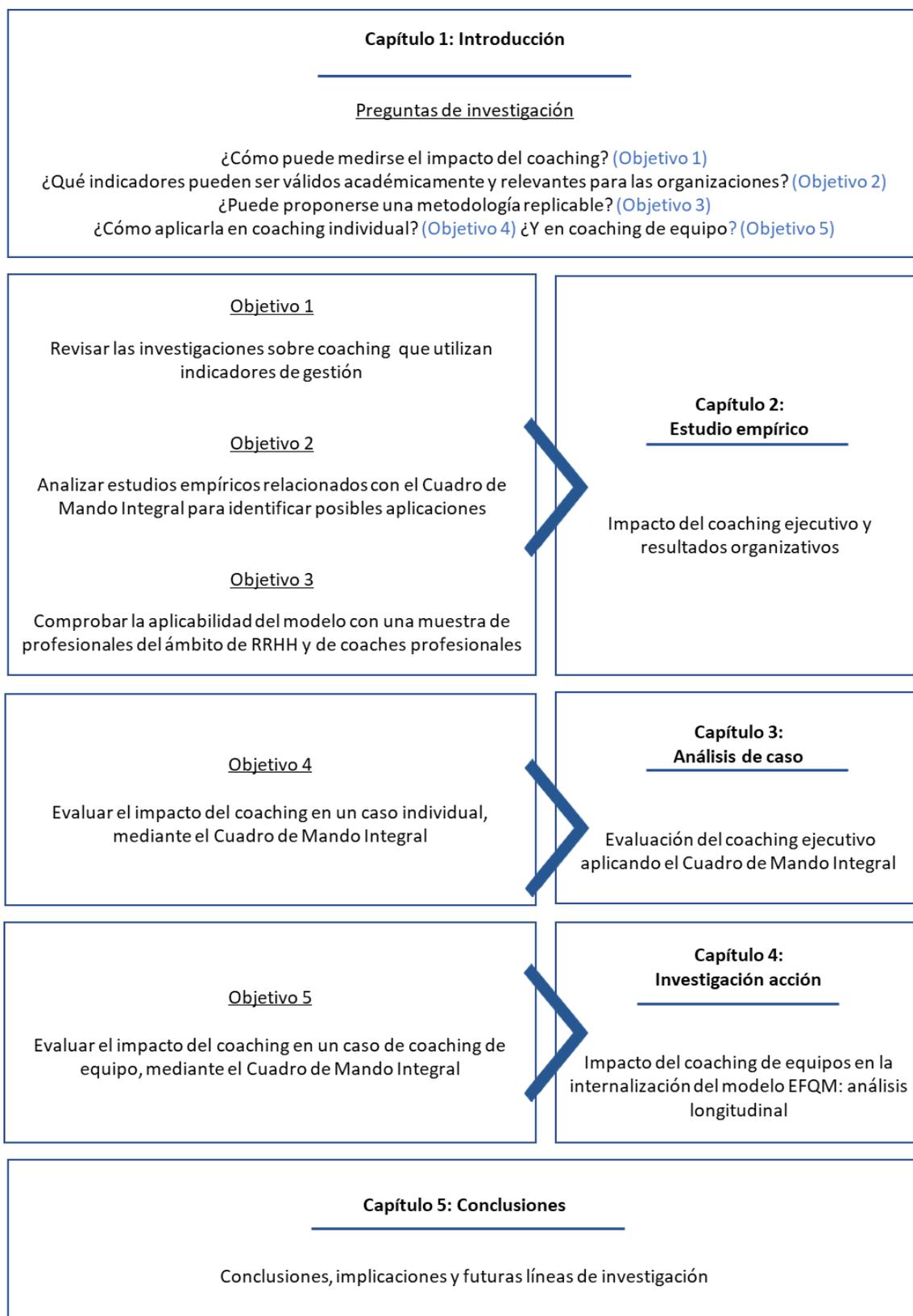
1.3. Estructura de la investigación

Para alcanzar los objetivos planteados, se han elaborado tres contribuciones académicas que son los capítulos centrales de esta investigación. Por tanto, la tesis doctoral se presenta como un conjunto de artículos académicos que han sido enviados a revistas científicas para su publicación. En estos momentos, están en proceso de revisión. Además, versiones previas de estos capítulos se han presentado en congresos de carácter nacional e internacional, lo que ha servido para integrar sugerencias y comentarios recibidos.

La estructura del trabajo se refleja en la Figura 3 y se describe a continuación el contenido de cada capítulo.

El **Capítulo 2** contiene la primera contribución académica de la tesis, con el artículo titulado: “Impacto del coaching ejecutivo y resultados organizativos”. Presenta un estudio basado en el análisis de investigaciones empíricas que evidencian la relación entre diversas variables de gestión. Esa base permite elaborar un modelo tomando como referencia el marco del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2005) y someterlo a validación empírica. Para ello se realizó una encuesta, en la que participó una muestra de directores de recursos humanos y otra de coaches profesionales. El análisis de los datos se ha realizado mediante la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS, por sus siglas en inglés). Esta metodología ha permitido validar la fiabilidad del instrumento de medida y también corroborar el impacto predictivo del modelo. Se concluye que

Figura 3. Estructura de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

no hay diferencias significativas entre la experiencia de ambos colectivos, lo que permite validar:

1. La relación empírica entre el coaching y diversos indicadores de gestión.
2. Determinar distintos caminos mediante los cuales el coaching consigue el impacto en resultados organizativos.
3. Diferenciar efectos directos e indirectos del coaching.

El **Capítulo 3** presenta el artículo titulado “Evaluación del impacto del Coaching Ejecutivo aplicando el Cuadro de Mando Integral (CMI)”. Se basa en un estudio de caso, orientado a ilustrar la aplicación del modelo en una situación de coaching ejecutivo, concretamente de un Director Industrial. Los datos integran fuentes distintas: los testimonios del coachee, del Director General y del Director de Recursos Humanos (RRHH), así como datos objetivos de gestión. La metodología resulta útil y eficaz para evidenciar la evolución del caso, ilustrando la mejora en habilidades directivas y el impacto posterior en indicadores de gestión. Los datos obtenidos corresponden a dos años, por lo que se evidencia no sólo la evolución positiva, sino su mantenimiento en el tiempo.

El **Capítulo 4** presenta el artículo titulado “Impacto del Coaching de Equipos en la interiorización del modelo EFQM: Análisis longitudinal”. Aplicando metodología de investigación-acción, se analiza un proyecto de coaching de equipo, con visión longitudinal. Se evidencia el impacto positivo del coaching de equipo en la interiorización del modelo de excelencia EFQM, en indicadores de gestión asociados al mismo y en el desarrollo del liderazgo de todo el equipo, considerado como sistema. Los datos objetivos permiten apreciar esos avances y su sostenibilidad en el tiempo. La utilización de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral permite también distinguir en qué indicadores concretos hay evaluación positiva y sostenida y en cuales no, lo que abre vías futuras de investigación.

Finalmente, el **Capítulo 5** presenta las conclusiones clave obtenidas respecto a los objetivos planteados al inicio de la investigación. También las limitaciones y nuevas líneas de investigación que pueden abordarse para ampliar el conocimiento académico y aplicaciones futuras.

La Tabla 1 sintetiza las principales características de los capítulos centrales de esta tesis.

Tabla 1: Principales características de los capítulos de la Tesis Doctoral.

	Capítulo 2	Capítulo 3	Capítulo 4
Título	Impacto del Coaching Ejecutivo y resultados organizativos	Evaluación del impacto del Coaching Ejecutivo aplicando el Cuadro de Mando Integral	Impacto del Coaching de Equipos en la interiorización del modelo EFQM: Análisis longitudinal
Propósito	Analizar el impacto del coaching en resultados organizativos, utilizando las perspectivas del CMI.	Evaluar un caso individual de coaching (Director Industrial) utilizando indicadores objetivos del CMI.	Analizar el impacto del coaching de equipo en la interiorización del modelo EFQM, mediante indicadores objetivos del CMI.
Metodología	Encuesta a una muestra de 131 coaches y a 109 directores de RRHH. Análisis de datos mediante cuadrados parciales mínimos (PLS).	Método del caso, integrando diversas fuentes de información: coachee, Director General y de RRHH, más datos objetivos de gestión durante dos años.	Investigación-acción aplicada a un equipo directivo de una gran entidad financiera. Se utilizan registros de datos objetivos reflejando dos años.
Hallazgos	Se establece relación empírica entre coaching y las distintas perspectivas del CMI. Se determinan efectos directos e indirectos y diferentes vías de impacto.	Se evidencian mejoras en las habilidades de gestión, así como en los indicadores objetivos del área industrial. El impacto del coaching se mantiene en el tiempo.	Se demuestra que el coaching de equipo es una metodología de intervención útil para potenciar la interiorización del modelo EFQM y que contribuye a la mejora de algunos indicadores de gestión.

Tabla 1 (continuación).

	Capítulo 2	Capítulo 3	Capítulo 4
Originalidad/ Implicaciones prácticas	Es probablemente el primer estudio que detalla esta relación, abriendo posibilidades para evaluar el coaching de manera objetiva, tanto a nivel académico como profesional.	Es uno de los pocos estudios que adopta un enfoque longitudinal con datos objetivos de dos años. Demuestra que la metodología es aplicable en casos individuales.	Es uno de los pocos estudios que utiliza datos objetivos de gestión para evaluar el impacto del coaching de equipo y su repercusión en la interiorización del modelo EFQM. Ofrece un método de evaluación replicable.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 2

Impacto del coaching ejecutivo en resultados organizativos

2. Impacto del coaching ejecutivo en resultados organizativos¹

2.1. Introducción

El coaching ejecutivo (CE) es una metodología de desarrollo directivo ampliamente utilizada por las organizaciones (International Coach Federation, 2020). Se entiende por CE una intervención individualizada en la que un profesional externo apoya a un ejecutivo en la consecución de objetivos de desarrollo en un contexto organizativo (Pandolfi, 2020). Su eficacia está ampliamente admitida (Passmore y Fillery-Travis, 2011; Blackman et al., 2016; Longenecker y McCartney, 2020; De Haan, 2021) e incluso se considera más eficaz frente a otras metodologías de desarrollo, como la formación o la rotación de puestos (Rekalde et al., 2017). Sin embargo, a pesar de la creciente utilización del CE, su evaluación por parte de las organizaciones es limitada (Dagley, 2006) y heterogénea (Yates, 2015). También entre los coaches profesionales (Passmore et al., 2017). En consecuencia, las organizaciones señalan como limitaciones para una mayor difusión del CE: la imposibilidad de medir su impacto, la falta de apoyo de la alta dirección y la falta de presupuesto (ICF, 2020). Este gap, en la práctica tiene efectos contraproducentes: limita el crecimiento del CE y puede contribuir a una percepción de valor relativamente baja (aproximadamente 7 sobre 10) (Dagley, 2006; Yates, 2015).

En el ámbito académico hay también temas sin resolver: medidas con alto riesgo de subjetividad y baja fiabilidad (Grover y Furnham, 2016; Blackman et al., 2016); falta de consenso sobre criterios de éxito para evaluar (Smith et al., 2009); discrepancias en la forma de evaluar (Grover y Furnham, 2016) e incluso, cuestionamiento de las posibilidades reales de evaluar, ya que algunos autores describen el CE como un proceso muy individual en el que los resultados y los objetivos difieren de sesión a sesión y de individuo a individuo, por lo que es muy difícil encontrar indicadores objetivos y comunes (Greif, 2007; McKenna

¹ El contenido de este capítulo está en proceso de revisión por la revista Human Resource Development Quarterly

y Davis, 2009; Grover y Furnham 2016). Esa dificultad aumenta en casos de directivos, por su complejidad (Levenson, 2009).

En síntesis, existen limitaciones académicas por falta de una metodología de medición del CE que permita: aportar mayor objetividad; homogeneizar y comparar posibles indicadores; vincular casos individuales con resultados organizativos e identificar el impacto generado en roles directivos. Con ello se podría avanzar de forma más científica y dar respuesta a las organizaciones (Ely et al., 2010; Ely y Zaccaro, 2011; Athanasopoulou y Dopson, 2018).

Para cubrir ese gap, esta investigación explora la aplicación de una metodología de medición del ámbito de gestión empresarial, en concreto el Cuadro de Mando Integral (CMI) (Kaplan y Norton, 1992) a los resultados del CE. La aportación de este estudio es múltiple: 1) establecer una relación empírica entre el CE y los resultados organizativos con indicadores del CMI; 2) identificar los efectos directos e indirectos del CE en las diferentes perspectivas del CMI; 3) integrar las visiones de coaches y de directores de Recursos Humanos (RRHH); y 4) aplicar análisis causales (PLS) al ámbito del CE, generando metodología de medición replicable.

El resto del capítulo detalla en la sección 2 las bases teóricas, hipótesis y modelo propuesto. La sección 3 concreta el diseño de investigación. En la sección 4 aparecen los resultados obtenidos y su discusión en la 5. La sección 6 concreta aplicaciones y consecuencias para la academia y la profesión. Finalmente, la sección 7 ofrece conclusiones y líneas futuras de investigación.

2.2. Marco teórico y desarrollo de hipótesis

2.2.1. Coaching ejecutivo (CE)

Las diferentes definiciones de CE pueden caracterizarse por su enfoque más individual o más organizativo (Joo, 2005). Este estudio asume la definición de Kilburg (1996): una relación de apoyo entre un cliente que tiene autoridad y responsabilidad de gestión en una organización y un consultor para ayudar al cliente a lograr un conjunto de metas que mejoren su desempeño profesional y satisfacción personal y, en consecuencia, la eficacia de la organización del cliente.

Esta definición enfoca el CE hacia una persona con responsabilidad de gestión, por tanto, un rol directivo. En esos roles, los sistemas de gestión por competencias identifican elementos comunes en el desempeño de los mejores directivos, resultando sus perfiles competenciales más similares entre sí que respecto a los perfiles de sus colaboradores con especialidad funcional (Spencer y Spencer, 1993). Los sistemas de gestión por competencias sostienen que el desempeño excelente requiere alinear tres elementos distintos: 1) características personales (conocimientos, habilidades, valores, motivación); 2) requerimientos del puesto (tareas, funciones, roles) y 3) el contexto organizativo (cultura, clima, sistemas) (Boyatzis, 2008a). Por tanto, para mejorar el desempeño de un directivo, además de sus propias características individuales, hay que considerar dos elementos adicionales que son propiamente organizativos: el puesto desempeñado y el contexto específico, lo cual abre vías claras para vincular desempeño individual con resultados organizativos. El CMI, como se verá en el siguiente apartado, resulta útil para concretar los indicadores asociados a esos resultados y vincularlos al avance del CE.

2.2.2. Relación entre CE y Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI permite a los directivos analizar la organización a través de distintas perspectivas (aprendizaje y desarrollo, procesos, clientes y financiera), establecer vínculos causales entre las mismas y traducirlas en objetivos de manera equilibrada (Kaplan y Norton, 1992). El CMI permite relacionar actuaciones individuales con su impacto en diferentes niveles organizativos y se ha utilizado para declinar objetivos estratégicos en objetivos más operacionales, considerando incluso el nivel de empleados de primera línea (Davis, 1996).

Los directivos están sometidos a una fuerte presión para mejorar resultados organizativos, con tendencia a centrarse en los más críticos e inmediatos: ventas, costes, beneficios. En ese contexto, un coach ejecutivo puede ayudar a un alto directivo a identificar adicionalmente procesos críticos, resultados o variables que son necesarios para los resultados a largo plazo: compromiso, iniciativas transformadoras, desarrollo de productos. En definitiva, ayudarle a desarrollar un cuadro de mando para medir simultáneamente el desempeño organizativo y personal (Longenecker y McCartney, 2020). Para ello es útil recurrir a las perspectivas del CMI, sus interrelaciones y sus correspondiente indicadores (Kaplan y Norton, 1997). Ulrich (2008) distingue dos tipos de resultados en CE: cambio de comportamiento e implementación de la estrategia, lo que implica apoyo por parte del coach en la clarificación de la estrategia y foco en los

elementos del negocio necesarios para conseguir los objetivos comerciales y financieros de la organización. Longenecker y McCartney (2020) constatan que el principal beneficio del CE para altos directivos es conseguir un enfoque más amplio, integral y equilibrado acerca de los resultados del desempeño organizativo, que es casi literalmente la finalidad del CMI descrita por Kaplan y Norton (1992).

2.2.3. Hipótesis

2.2.3.1. Hipótesis de efectos directos

El CE mejora habilidades comunicativas, autoconfianza, productividad personal y bienestar general (Grant et al., 2009 ; ICF, 2017; Bozer y Jones, 2018). Joo (2005) identifica resultados relacionados con cambios internos (autoconciencia) y aprendizaje de la persona: mejora de la resolución de problemas, habilidades directivas e interpersonales, mejores relaciones, mayor confianza, adaptabilidad al cambio, equilibrio entre el trabajo y la vida personal y niveles reducidos de estrés. Desde ese punto de partida, el desarrollo personal generado por el CE potencia las habilidades de gestión y de relación con personas (Luthans y Peterson, 2003; Smither et al., 2003; de Haan et al., 2019). Esas mejoras permiten al directivo potenciar la comunicación con su equipo, compartir más información, favorecer el empoderamiento del equipo y gestionar conflictos con mayor eficacia, lo que, en conjunto, favorece el crecimiento de sus colaboradores y el clima de su unidad. El CMI enmarca en la perspectiva de aprendizaje el crecimiento en competencias y la mejora del clima, lo que tiene repercusión positiva en productividad y en fidelización del talento (Kaplan y Norton, 1997). Estudios sobre el coaching llegan a conclusiones similares, apreciando mejoras en: índices de absentismo (Duijts et al., 2008), compromiso (Biggs et al., 2014) y en intención de rotación (Ladegard y Gjerde, 2014). Esos resultados permiten formular la siguiente hipótesis:

H1: El CE influye positiva y directamente en los resultados de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo de la organización.

Siguiendo la lógica del CMI, cuando mejoran las competencias de los empleados y el clima, mejora también la productividad en su unidad, lo que supone impacto positivo en procesos de trabajo: mayor calidad; coordinación más proactiva y eficaz con otras áreas. Eso permite corregir ineficiencias, identificar nuevas oportunidades, proponer innovación o mejor adaptación a cambios. Todo ello

supone mejorar categorías de indicadores asociadas a la perspectiva de procesos internos: calidad, tiempo, eficiencia y flexibilidad (Niven, 2006). Desde la gestión empresarial, Vanichchinchai (2012) demuestra que la involucración de empleados tiene impacto directo en la cadena de suministro, medido en términos de coste, flexibilidad y capacidad de respuesta. Estudios sobre los efectos del coaching evidencian mejoras en la eficiencia de un “call center” (Liu y Batt, 2010), en la productividad (Olivero et al., 1997; Bowles et al., 2007), en procesos de mantenimiento (Poluka y Kaifi, 2015), en mejora de la calidad de servicio (Latham et al., 2012) y asistencial (Deane et al., 2014). Desde estas evidencias se postula la siguiente hipótesis:

H2: El CE influye positiva y directamente en los resultados de la perspectiva de procesos de la organización.

El CMI sostiene que mejoras en procesos de trabajo aumentan la satisfacción de los clientes, como consecuencia de la anticipación a sus necesidades, la ejecución de un servicio más ágil y sin errores. Esas palancas contribuyen a mejorar la imagen de la organización, favoreciendo la predisposición de nuevos clientes y la fidelización de los actuales. Como consecuencia, pueden evolucionar positivamente los indicadores de cliente: fidelización, captación y cuota de mercado (Kaplan y Norton, 1997). Estudios de gestión empresarial aportan evidencias de esas relaciones causales, como por ejemplo Ou et al. (2010) que muestran que mejoras en la cadena de suministro repercuten positivamente en el desempeño operativo y en la satisfacción del cliente; Li et al. (2006) demuestran que mayor involucración con proveedores estratégicos genera ventajas competitivas (en términos de coste, calidad, innovación de productos y "time-to-market") que mejoran resultados comerciales; Wang y Chang (2005) evidencian que el capital humano impacta en innovación y procesos, posteriormente en cliente. En el ámbito del CE hay algunas evidencias en la misma dirección: Dahling et al. (2016) han mostrado efecto del coaching sobre la consecución de objetivos comerciales; y Crompton (2012) encuentra evidencias preliminares de impacto indirecto en el crecimiento de pequeñas empresas. Estos resultados permiten plantear la tercera hipótesis:

H3: El CE influye positiva y directamente en los resultados de la perspectiva de clientes de la organización.

Como efecto del CE un líder puede modificar su comportamiento y potenciar el desarrollo y desempeño del equipo. El desarrollo de personas se ha

relacionado de forma positiva con los resultados organizativos (Guillén et al., 2009). En línea similar, Peláez Zuberbühler et al. (2021), identifican como consecuencias de la actuación del directivo, el incremento del comportamiento corporativo y el desempeño extra-rol por parte de los colaboradores. Eso se traduce en cooperación de manera proactiva y mejora de resultados debido a contribuciones que exceden las expectativas o los requerimientos del puesto. En equipos comerciales, cuya actividad está muy definida y tienen impacto directo en ventas, Agarwal et al. (2009) demuestran que el estilo de los directivos tiene relación directa con el resultado. En el ámbito de RRHH Bourne et al. (2013) identifican algunas prácticas que mejoran la comunicación y el compromiso, contribuyendo al rendimiento organizativo. Desde el ámbito del CE, altos ejecutivos consideran que el CE ayuda a identificar adicionalmente variables y resultados de proceso críticos que son necesarios para obtener resultados a largo plazo con un rendimiento equilibrado (Longenecker y McCartney, 2020). En consecuencia, se postula la cuarta hipótesis:

H4: El CE influye positiva y directamente en la perspectiva de resultados financieros de la organización.

2.2.3.2. Hipótesis de mediación

El modelo original del CMI (Kaplan y Norton, 1997) así como posteriores análisis empíricos sobre sus relaciones causales (Malbašić et al., 2016; Llach et al. (2017), señalan vínculos entre diversas perspectivas, apuntando efectos indirectos o mediadores. Gómez-Cedeño et al. (2015) demuestran que la gestión de recursos humanos tiene un impacto en la gestión de la cadena de suministro, que a su vez tiene un impacto significativo en la satisfacción del cliente y el desempeño organizacional. Taesung (2015) encuentra relación positiva entre el desarrollo de competencias y la mejora en procesos y cliente. Por tanto, en el CE también podrían existir relaciones mediadoras entre distintas perspectivas, impactando en la perspectiva financiera a través de tres caminos distintos: las perspectivas de aprendizaje, los procesos o el cliente.

Respecto al impacto del aprendizaje, Llach et al. (2017) analizaron las relaciones causales entre las diferentes perspectivas del CMI y encontraron relación directa entre aprendizaje y financiera. A similares conclusiones llegan Mahsud et al. (2011) cuya investigación explica cómo los altos ejecutivos influyen en los grandes procesos organizativos que determinan el desempeño financiero de una empresa: capital humano o talento; eficiencia y fiabilidad del proceso y

adaptación innovadora. Su análisis empírico demuestra impacto directo del talento en el desempeño financiero. Como ejemplo, el CE puede ayudar a un directivo a potenciar su orientación al mercado, competencia que contribuye de manera directa en aumentar la rentabilidad al menos en las pequeñas empresas (Baker y Sinkula, 2009) y el desempeño operativo en empresas inmobiliarias (Phorncharoen, 2020). Sobre esa base se plantea la siguiente hipótesis:

H5a: El CE influye positiva e indirectamente en la perspectiva financiera a través de la mejora en los resultados de aprendizaje.

El impacto del aprendizaje puede dirigirse también hacia la perspectiva de procesos. Se puede favorecer mayor innovación en productos, procedimientos y sistemas desarrollando la orientación al mercado (Baker y Sinkula, 2007); la orientación a emprender (Baker y Sinkula 2009) o el aprendizaje generativo (orientado a innovación radical) (Baker y Sinkula, 1999). El espíritu emprendedor y la gestión de recursos humanos son los impulsores más importantes de la innovación y el valor para el cliente, especialmente en el sector de los servicios (Nasution et al., 2011). Estos trabajos evidencian el impacto de la innovación sobre la rentabilidad. Para favorecer la eficiencia se pueden desarrollar capacidades “lean” y “agile” que permiten la mejora continua, la eliminación de desperdicios y la reducción de las variaciones en procesos, mejorando la eficiencia operacional y el resultado final (Iyer et al., 2019; Srinivasan et al., 2020). Potenciar relaciones colaborativas con proveedores contribuye a mitigar situaciones de mercado con elevada incertidumbre y facilitar mejores tiempos de respuesta, permitiendo mejorar el rendimiento del producto, lo que eventualmente contribuye tanto a la línea superior como a la inferior en la cuenta de resultados (Srinivasan et al., 2020). Wang y Chang (2005) muestran que el capital humano indirectamente afecta el rendimiento a través de la innovación y los procesos. Estas relaciones son consistentes con estudios que establecen relación entre el capital humano y el rendimiento organizativo a través de procesos y productividad (Bontis y Fitz-enz, 2002). En consecuencia, se plantea la siguiente hipótesis:

H5b: El CE influye positiva e indirectamente en los resultados de la perspectiva financiera a través de la mejora en los resultados de aprendizaje y su repercusión positiva en procesos.

En aprendizaje también está el desarrollo de competencias específicas con impacto positivo en cliente. Empresas de servicios que promueven culturas organizativas basadas en el aprendizaje de los principios de la calidad total,

favorecen la mejora continua en el posicionamiento de la empresa en el mercado, la satisfacción del cliente, la lealtad y la retención del cliente, contribuyendo al crecimiento en el mercado y mejor rentabilidad (Lam et al, 2011). El aprendizaje dirigido hacia el comportamiento de los clientes y a potenciar la interacción con los mismos, a través de sistemas de gestión de las relaciones (CRM) permite comprender mejor las necesidades de los clientes, generar respuestas adecuadas y definir ofertas personalizadas. También a predecir comportamientos futuros e identificar clientes de mayor valor. Todo ello genera mayor eficiencia operativa y un efecto positivo en el desempeño financiero (Herhausen y Schögel, 2013). En definitiva, mayor orientación proactiva hacia el mercado favorece el desarrollo de capacidades organizativas que potencian el rendimiento de la marca, como por ejemplo (ventas unitarias, margen de beneficio neto, cuota de mercado, reconocimiento) (Iyer et al., 2021). En consecuencia, se presenta la hipótesis siguiente:

H5c: El CE influye positiva e indirectamente en los resultados de la perspectiva financiera a través de la mejora en los resultados de aprendizaje y su impacto en cliente.

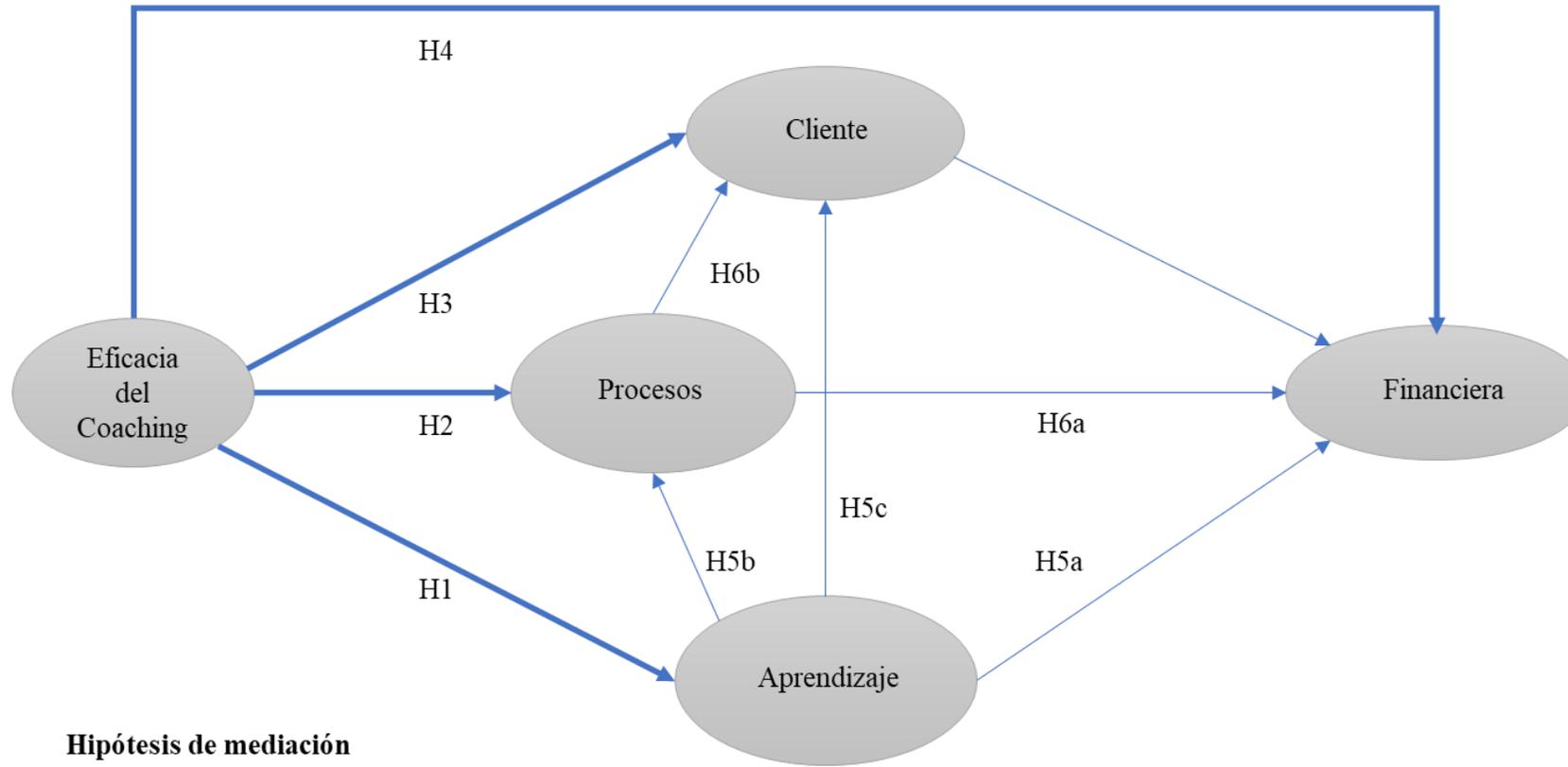
Como consecuencia de un proceso de CE, un directivo podría plantearse una estructura organizativa más ágil o eficiente. Podría tomar decisiones para modificar el sistema de planificación de la producción o para introducir una determinada innovación. En esos casos estaría actuando directamente sobre la perspectiva de procesos, con impacto en la rentabilidad final de la compañía a través de mejoras en eficiencia, innovación o mayores ventas (al asegurar mejor servicio y respuesta a los clientes). Por ejemplo, en pequeñas compañías, la innovación media el impacto de acciones emprendedoras sobre la rentabilidad (Baker y Sinkula, 2009). Impulsar determinados cambios en la cadena de suministro mejora el desempeño comercial y financiero (Li et al., 2006). Mayor colaboración con los proveedores mejora el resultado operativo y financiero (Srinivasan et al., 2020). También existe impacto de los procesos sobre el cliente, ya que Ou et al. (2010) demuestran que mejoras en la cadena de suministro repercuten en la satisfacción del cliente y, a continuación, en el rendimiento financiero de la empresa. Baker y Sinkula (1999) consideran los procesos orientados a mejorar la información y entendimiento del comportamiento de los clientes y los competidores como base de la ventaja competitiva con impacto en la cuota de mercado. En consecuencia, para analizar el papel mediador de la perspectiva de procesos se proponen como hipótesis:

H6a: El CE influye positiva e indirectamente en los resultados de la perspectiva financiera a través de la mejora en los resultados de procesos.

H6b: El CE influye positiva e indirectamente en los resultados de la perspectiva financiera a través de la mejora en los resultados de procesos que repercuten positivamente en cliente.

La Figura 4 refleja el modelo a testar, con el conjunto de hipótesis planteadas, diferenciando efectos directos y de mediación.

Figura 4: Modelo teórico.



Hipótesis de mediación

- H5a** EC-> Aprendizaje -> Financiera
- H5b** EC-> Aprendizaje -> Procesos -> Financiera
- H5c** EC-> Aprendizaje -> Cliente -> Financiera
- H6a** EC-> Procesos -> Financiera
- H6b** EC-> Procesos -> Cliente -> Financiera

 Efectos directos
 Efectos de mediación

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. Muestra y recopilación de datos

Para contrastar las hipótesis propuestas, se realizó un estudio empírico cuantitativo con coaches y directores de RRHH (DRRHH), puesto que se ha demostrado diversidad de puntos de vista entre estos colectivos al apreciar comportamientos clave durante el proceso del CE (de Haan y Nieß, 2015) y en sus resultados (Jones et al., 2021). El cuestionario se difundió a través de una asociación de coaches profesionales, lo que garantizaba la adhesión a estándares éticos y metodológicos rigurosos. El acceso a organizaciones lo facilitaron asociaciones de DRRHH.

Las respuestas se recopilaron entre febrero y mayo de 2021, obteniéndose 131 de coaches y 109 de DRRHH. Depurados los datos, las muestras válidas han sido 110 coaches y 93 DRRHH. La media de edad son 45 años en ambos casos. Con un promedio de ocho años de experiencia como DRRHH y 10 como coaches. Las mujeres suponen un 60 % en el caso de DRRHH y 66% en coaches.

2.3.2. Instrumentos de medida

Para medir la eficacia del CE, se seleccionaron cinco indicadores relevantes en base a la literatura previa: autoconfianza; consecución de objetivos; productividad personal; bienestar y desempeño en el puesto, en base a los trabajos de Olivero et al. (1997), Joo (2005), American Management Association (2008), Baron y Morin (2009), Grant (2012), Theeboom et al. (2013), ICF (2017). Los indicadores asociados a las perspectivas del CMI se han basado en los trabajos de Kaplan y Norton (1997), Niven (2006) y Llach et al. (2017).

El cuestionario inicial se sometió a validación de expertos (coaches y DRRHH). Se elaboró una encuesta on-line, con escala Likert de 11 puntos. Esta amplitud de grados ofrece mayor fiabilidad y capacidad de discriminación (Darbyshire y McDonald 2004; Scherpenzeel 2015), particularmente en muestras europeas (Batista-Foguet et al. 2009; Batista-Foguet et al. 2014). Se incluyó como variable de control el promedio del número de sesiones en los procesos de coaching. La Tabla 2 detalla los ítems utilizados.

Tabla 2: Cuestionario del modelo de medida

Eficacia del coaching		Fuentes
ResConf	En mi organización, las personas que han realizado procesos de coaching...	Baron y Morin (2009) Grant (2012) Olivero et al. (1997) Theeboom et al. (2013) Joo (2005) ICF (2017) AMA (2008)
ResObj	Han ganado confianza en sus propias capacidades para afrontar desafíos	
ResProd	Han conseguido los objetivos trabajados en el proceso de coaching	
ResBien	Han incrementado su productividad personal	
ResDes	Han mejorado en bienestar general (ej. nivel de stress; balance tiempo personal,)	
	Han mejorado su desempeño en el puesto	
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral		Fuentes
	Aprendizaje y desarrollo	
	Las personas que han realizado coaching...	Kaplan y Norton (1997)
Ap1	... consiguen buena productividad en su equipo	Niven (2006) Llach et al. (2017)
Ap2	... potencian el desarrollo de sus colaboradores	
Ap3	... mantienen buen clima de trabajo en su unidad	
	Procesos	
	En los equipos o unidades dirigidos por personas que han realizado coaching ...	
Pro1	... hay procesos de trabajo eficientes	
Pro2	... ofrecen buen nivel de servicio	
Pro3	... aportan innovación	
Pro4	... se adaptan eficazmente a los cambios	
Pro5	... se coordinan eficazmente con otras áreas	

Tabla 2 (continuación).

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral		Fuentes
	Cliente	
	Los equipos o unidades dirigidos por personas que han realizado coaching ...	
Cli1	... consiguen nuevos clientes	Kaplan y Norton (1997)
Cli2	... proyectan buena imagen hacia el exterior	Niven (2006)
Cli3	... fidelizan a sus clientes	Llach et al. (2017)
	Económico-Financiera	
	Los equipos o unidades dirigidos por personas que han realizado coaching ...	
Eco1	... consiguen incrementos de beneficios	
Eco2	... contribuyen a la disminución de costes	
Eco3	... contribuyen a un mejor aprovechamiento de los activos	
Eco4	... contribuyen a mejorar la rentabilidad	

2.3.3. Evaluación del sesgo del método común

Para controlar el impacto del sesgo del método común (Common method bias, CMB) en el proceso de diseño del instrumento, se aplicaron las recomendaciones de Podsakoff et al. (2003): asegurar el anonimato; alternar preguntas sobre variables intercalando datos demográficos; apoyo de expertos en el diseño y clarificación de ítems; separación de las secciones. Como método ex-post, se incluyó en el modelo estimado una variable marcadora (Rönkkö y Ylitalo, 2011) y se ha estimado el modelo de medida incluyendo su impacto en las variables endógenas.

La comparación de los resultados obtenidos incluyendo y excluyendo la variable marcadora refleja valores muy similares, manteniendo los niveles de significación estadística (ver Tabla 6), por lo que se puede concluir que CMB no es relevante en este caso (Mahmud et al., 2017). En concreto, la inclusión de la variable marcadora no afectó a la significación de ninguna de las relaciones estructurales del modelo.

2.3.4. Análisis empírico

Para contrastar las hipótesis se ha utilizado el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) mediante SmartPLS (Ringle et al., 2015). PLS-SEM es una técnica de análisis de datos multivariante para un tipo de variable latente denominada compuesta (Cepeda-Carrion et al., 2019). Esas variables compuestas ayudan a modelar constructos emergentes, cuyos elementos se combinan para formar una nueva entidad, como sistemas, procesos, estrategias, instrumentos de gestión (Henseler et al., 2016) y también en RRHH (Ringle et al., 2020).

Su uso está principalmente recomendado en situaciones de complejidad, con teorías no consolidadas y cuando los instrumentos de medida no han sido validados previamente, por tanto con fines exploratorios (Hair, et al., 2021), condiciones que cumple esta investigación. PLS permite tamaños de muestra inferiores a 250 (Ringle et al., 2020) y permite identificar relaciones predictivas causales maximizando su capacidad explicativa (Hair et al., 2018).

2.4. Resultados

2.4.1. Evaluación del modelo de medida

En este estudio los constructos son modelados como compuestos. En concreto, todos los compuestos son estimados en modo A, compatible con un modelo reflectivo, ya que todas las variables manifiestas representan la influencia o efecto de un constructo latente (Cepeda-Carrion et al., 2019). Esta decisión viene avalada porque los constructos relacionados con las perspectivas del CMI han sido tratados previamente como reflectivos (Llach et al., 2017). Así pues, los compuestos del modelo (eficacia del coaching y dimensiones del resultado empresarial) se han modelado como reflectivos por consistencia teórica y confirmado mediante “tetrad” análisis (Hair et al., 2013). Siguiendo la metodología de PLS se analizan los constructos reflectivos considerando: fiabilidad, consistencia interna, validez convergente y discriminante (Ringle et al., 2020).

Tabla 3: Modelo de medida.

Constructo	Indicador	Carga	α de Cronbach	CR	AVE
Aprendizaje	Ap1	0,923	0,910	0,943	0,847
	Ap2	0,934			
	Ap3	0,905			
Procesos	Pro1	0,882	0,930	0,947	0,781
	Pro2	0,901			
	Pro3	0,869			
	Pro4	0,883			
	Pro5	0,884			
Cliente	Cli1	0,911	0,905	0,941	0,841
	Cli2	0,902			
	Cli3	0,938			
Financiera	Eco1	0,865	0,914	0,939	0,794
	Eco2	0,896			
	Eco3	0,889			
	Eco4	0,914			
Eficacia del Coaching	ResBien	0,868	0,938	0,953	0,801
	ResConf	0,893			
	ResDes	0,927			
	ResObj	0,895			
	ResProd	0,891			

En la Tabla 3 se aprecia que la carga de cada ítem es superior a 0,70 (Avkiran y Ringle, 2018), indicando adecuada fiabilidad. El alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta son superiores al 0,70 e inferiores a 0,95 respectivamente (Ringle et al., 2020), indicando adecuada consistencia interna. La validez convergente se ha analizado mediante varianza media extraída (AVE) situándose por encima del 0,50 (Avkiran y Ringle, 2018).

La validez discriminante se ha analizado verificando que la raíz cuadrada del AVE para cada constructo individual es mayor que la correlación entre dicho constructo y cualquier otro constructo (Tabla 4). También se ha aplicado un criterio más exigente: Heterotrait-monotrait Ratio (HTMT) (Ringle et al., 2020). Valores HTMT inferiores a 0,90 se consideran adecuados (Avkiran y Ringle, 2018).

Tabla 4: Validez discriminante.

Constructo	Aprendizaje	Procesos	Cliente	Financiera	Ef. Coaching
Aprendizaje	0,920	0,785	0,647	0,715	0,821
Procesos	0,723	0,884	0,710	0,851	0,755
Cliente	0,590	0,654	0,917	0,769	0,610
Financiera	0,652	0,785	0,700	0,891	0,687
Eficacia del Coaching	0,760	0,706	0,564	0,638	0,895

Nota: Los elementos diagonales son los valores de la raíz cuadrada del AVE. Los elementos debajo de la diagonal son las correlaciones. Los valores por encima de la diagonal son ratios del constructo HTMT.

2.4.2. Evaluación del modelo estructural

Inicialmente se evalúa el valor predictivo de los constructos endógenos mediante el coeficiente de determinación (R^2). Los valores mostrados en la Figura 5 indican moderada capacidad explicativa (Ringle et al., 2020). De forma complementaria, se utiliza el test de Stone–Geisser para confirmar la relevancia predictiva del modelo, obteniéndose niveles adecuados (Hair et al., 2021). Un análisis multigrupo diferenciando las submuestras de coaches y DRRHH, ha constatado que no presentan diferencias respecto a las conclusiones globales.

Para comprobar la significación estadística de los parámetros se ha utilizado bootstrapping $n = 8.000$ y el cálculo de intervalos de confianza (Tabla 5). El análisis de efectos directos permite confirmar las hipótesis 1 y 2: la eficacia del coaching tiene impacto directo significativo en las perspectivas de aprendizaje ($H1: \beta=0,760; t=14,783$) y de procesos ($H2: \beta=0,372; t=3,247$). Se rechazan las

hipótesis 3 y 4, puesto que no hay efecto significativo sobre las perspectivas de cliente (H3: $\beta=0,111$; $t=1,132$), ni financiera (H4: $\beta=0,072$; $t=0,985$). El efecto de la variable de control no es significativo (N° de sesiones: $\beta=0,035$, $p=0,733$).

Tabla 5: Resultados del modelo estructural.

Efectos Directos		β	valor-t	Intervalo de confianza (5-95%)	
H1	CE→Aprendizaje	0,760	14,783***	0,660	0,834
H2	CE→Procesos	0,372	3,247**	0,192	0,570
H3	CE→Cliente	0,111	1,132	-0,034	0,284
H4	EC→Financiera	0,072	0,985	-0,038	0,199
Control	N° sesiones	0,038	0,369	-0,078	0,247
Efectos Indirectos		β	valor-t	Intervalo de confianza (5-95%)	
H5a	CE→Aprendizaje→Financiera	0,050	0,197	-0,050	0,142
H5b	CE→Aprendizaje→Procesos→Financiera	0,164	0,000***	0,086	0,244
H5c	CE→Aprendizaje→Cliente→Financiera	0,043	0,046**	0,003	0,085
H6a	CE→Procesos→Financiera	0,183	0,002**	0,090	0,300
H6b	CE→Procesos→Cliente→Financiera	0,049	0,010**	0,020	0,087

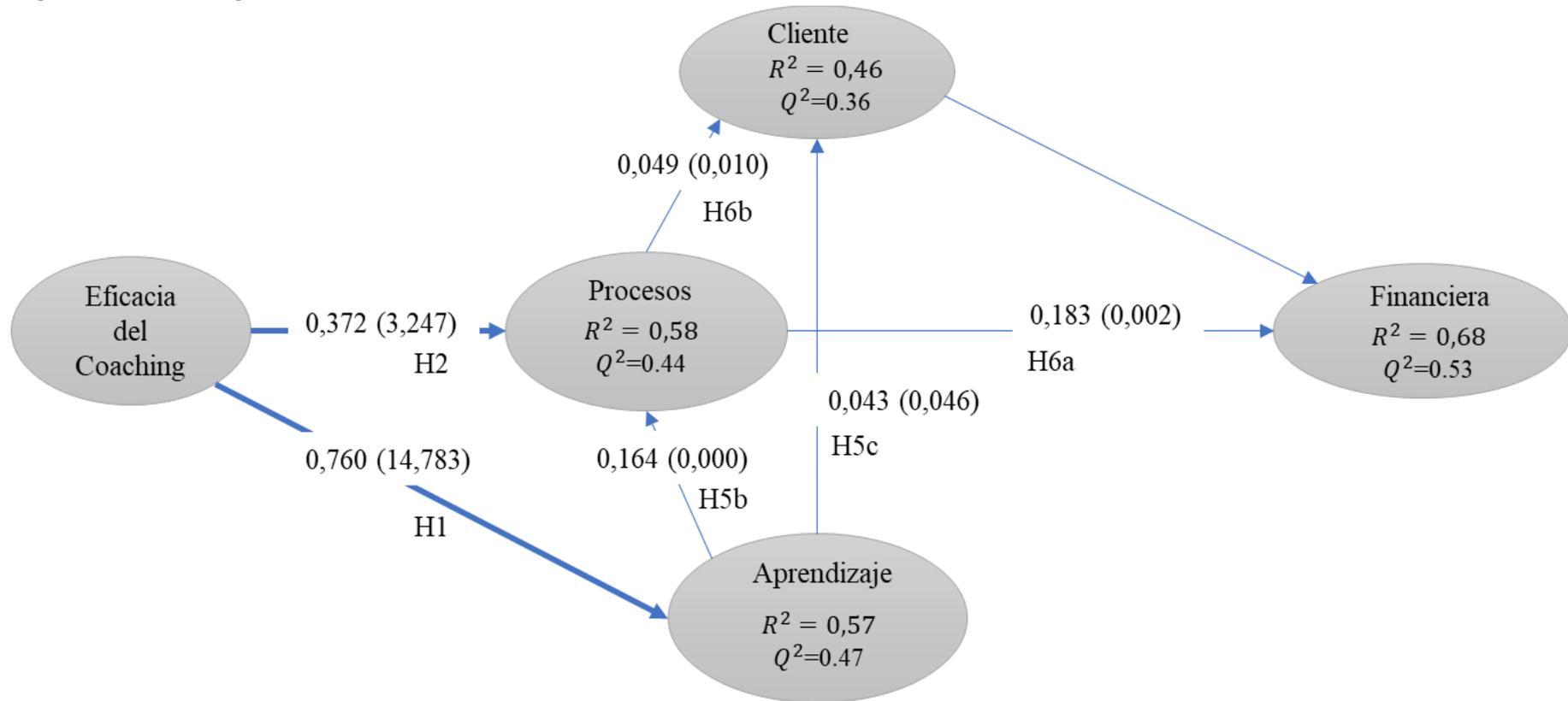
Nota: ** $p < 0,05$; *** $p < 0,001$

Tabla 6: Análisis del sesgo de método común basado en variable marcadora (marker variable).

Relaciones	Sin marker variable			Con marker variable		
	β	P valor	Conclusión	β	P valor	Conclusión
CE-> Aprendizaje	0,760	0,000	Aceptada	0,684	0,000	Aceptada
CE-> Procesos	0,372	0,001	Aceptada	0,331	0,003	Aceptada
CE-> Cliente	0,111	0,129	Rechazada	0,111	0,132	Rechazada
CE-> Financiera	0,072	0,162	Rechazada	0,050	0,244	Rechazada
CE-> Aprendizaje -> Financiera	0,050	0,142	Rechazada	0,034	0,268	Rechazada
CE-> Aprendizaje -> Procesos -> Financiera	0,164	0,046	Aceptada	0,129	0,001	Aceptada
CE-> Aprendizaje -> Cliente -> Financiera	0,043	0,010	Aceptada	0,039	0,045	Aceptada
CE-> Procesos -> Financiera	0,183	0,002	Aceptada	0,154	0,007	Aceptada
CE-> Procesos -> Cliente -> Financiera	0,049	0,000	Aceptada	0,044	0,019	Aceptada
	R²			R²		
Aprendizaje	0,578			0,595		
Procesos	0,581			0,595		
Cliente	0,461			0,461		
Financiera	0,684			0,691		

Se confirman las hipótesis sobre efectos indirectos del CE a través de la perspectiva de aprendizaje en la de procesos (H5b) y cliente (H5c), no en la perspectiva financiera (H5a). Se confirman los efectos indirectos del CE en la perspectiva financiera a través de la de procesos (H6a) y la de cliente (H6b).

Figura 5: Efectos significativos del modelo estructural.



Nota 1: Se muestran β y valor t (entre paréntesis).

Nota 2: Líneas más gruesas representan efectos directos. Líneas más finas efectos de mediación.

2.5. Conclusiones

El objetivo principal del estudio era explorar la utilización del CMI como metodología para evaluar el impacto del CE. Para ello se debía establecer relación empírica entre el CE y los resultados en cada una de las perspectivas del CMI e identificar, además, posible efectos directos e indirectos. Era también necesario comprobar si los resultados se sostienen de manera similar, o no, desde la experiencia de coaches y de DRRHH.

Los resultados muestran que existe relación positiva del CE con cada una de las perspectivas del CMI. Se han identificado efectos directos del CE en las perspectivas de aprendizaje y procesos e indirectos en las perspectivas de cliente y financiera. Estas conclusiones resultan avaladas tanto desde la experiencia de quienes compran y prescriben el servicio de coaching (los DRRHH) como desde los coaches profesionales.

Los resultados obtenidos sobre el impacto del CE son consistentes con los postulados del CMI (Kaplan y Norton, 1992) y las relaciones causales validadas por Llach et al. (2017). El CE no impacta directamente en las perspectivas de cliente ni en la financiera, puesto que es una metodología de desarrollo y su posible repercusión directa está en la mejora de competencias (aprendizaje) y en cómo se realiza el trabajo (procesos). Kaplan y Norton (1992) distinguen esas perspectivas como inductoras de la actuación, cuyas consecuencias se traducen de manera agregada en las otras dos perspectivas; cliente y financiera.

Las evidencias demuestran que es posible vincular los avances del CE con indicadores objetivos de gestión propios de las perspectivas de aprendizaje (desarrollo de colaboradores, clima y productividad de la unidad) y procesos (eficiencia, calidad, innovación, coordinación transversal e implementación de cambios). En algunos casos, será también posible recoger evidencias del impacto del CE en las perspectivas de cliente (captación, imagen externa, fidelización) y financiera (ventas, costes, rentabilidad), ya que se han identificado varios caminos que conducen a esos resultados.

Este estudio ofrece varios aportes a nivel académico. En primer lugar, es probablemente el primer estudio que relaciona de manera empírica la eficacia del CE con indicadores de cada perspectiva del CMI, evidenciando la posibilidad de utilizar datos objetivos de gestión para evaluar el CE. Esto contribuye a dar

respuesta a peticiones recientes en esta dirección (Ely et al., 2010; Athanopoulou y Dopson, 2018; Blackman et al., 2016; Jones et al., 2016; Grant et al., 2010) y abre para la academia la posibilidad de realizar estudios basados en datos objetivos de gestión (ganando en robustez al evitar determinados sesgos) y utilizando, además, medidas que son relevantes para las organizaciones.

En segundo lugar, se presentan evidencias que permiten relacionar los cambios de comportamiento individuales con el posterior impacto en las variables empresariales, sustentando el impacto organizacional del CE, resolviendo así las dificultades planteadas en este sentido (Levenson, 2009; de Haan, 2021). Se han identificado efectos directos del CE en la perspectiva de aprendizaje, lo que avala la efectividad en cambios de comportamientos y hábitos de gestión. También efectos directos en procesos internos, lo que evidencia que esos cambios de comportamiento tienen impacto organizativo, ya que implican innovación, eficiencia, productividad o adaptación a los cambios. Tratándose de directivos que tienen bajo su responsabilidad personas, presupuestos y capacidad para tomar decisiones es justo lo que se espera de su rol y sus acciones, aunque sean individuales, tienen impacto organizativo. Esta afirmación viene además avalada por los efectos indirectos detectados, tanto en las perspectivas de clientes como en la económico-financiera. Los diferentes caminos que llevan a los resultados financieros permiten mantener la trazabilidad de los avances en hábitos o comportamientos y los sucesivos impactos en cada perspectiva.

En tercer lugar, la metodología de evaluación, utilizando el CMI como marco de referencia (Kaplan y Norton, 1997), es una contribución significativa ya que es replicable y se puede utilizar para analizar el impacto de CE en el resultado organizativo con datos empíricos y objetivos, a pesar de la heterogeneidad de aspectos individuales o temas a tratar (Greif, 2007; McKenna y Davis, 2009; de Haan, 2021) puesto que los resultados asociados a roles directivos se pueden vincular a las perspectivas del CMI. También permite encontrar una base objetiva y comparable para los procesos de coaching, tal como reclaman Grover y Furnham (2016), puesto que ayuda a centrarse en los indicadores asociados al rol profesional, independientemente de cuál sea el tema específico para trabajar individualmente.

En cuarto lugar, el estudio contribuye a resolver limitaciones teóricas relacionadas con la dificultad de atribuir en el caso de los directivos que realizan

coaching un impacto en el desempeño organizativo, debido a la diversidad de medidas estratégicas, múltiples rutas para lograrlas y diferentes marcos temporales (Levenson, 2009). La propia estructura del CMI y los diferentes caminos hallados, tanto con efectos directos como indirectos, permiten integrar todos estos aspectos. Es cierto que hay indicadores de gestión cuyo impacto se ve a medio o largo plazo, pero justamente el contar con las diferentes perspectivas del CMI permite seguirlas de manera paulatina, ya que los indicadores relacionados con aprendizaje y procesos pueden registrar una evolución en los períodos habituales de un proceso de CE (alrededor de seis meses). El posible impacto en la perspectiva de clientes y financiera podrá verse según el sector y la rapidez en los ciclos de venta (por ejemplo, podría ser posible en gran consumo o servicios de banca-seguros, con ciclos de venta de días o semanas, no en otros cuyo ciclo de venta puede superar el año: grandes proyectos de infraestructuras).

Estos hallazgos aportan valor tanto a la academia como a la práctica profesional al permitir trazar la evolución del CE vinculando diferentes indicadores de gestión, en particular los que han registrado impacto directo (aprendizaje y procesos) y posteriormente, dependiendo del sector, siguiendo la evolución hacia resultados en las perspectivas de cliente o financiera, ya que en ambas existe impacto indirecto significativo.

Tanto para la academia, como para los profesionales (coaches y DRRHH), el uso del CMI permite categorizar el impacto de los patrones de comportamiento esperados y resolver: a) objeciones a la dificultad de evaluar de manera homogénea los procesos de CE cuando el nivel de responsabilidad e interdependencia con otros es alto (Levenson, 2009), y b) objeciones que apelan a la naturaleza diferente de los temas a trabajar porque el contenido del proceso de CE varía ampliamente (Grover y Furnham, 2016). Contribuye también a especificar los resultados esperados de un proceso de CE, mejorando un marco común para futuras comparaciones. Este enfoque resuelve, además, la dicotomía común entre la evaluación sumativa (resultados) y la evaluación formativa (proceso) porque integra ambos aspectos (Ely et al., 2010). Estos aportes sirven de base para aplicar una metodología sistematizada que permita evaluar los procesos de CE en las organizaciones.

A nivel de profesionales, el marco del CMI ayuda a comunicar los resultados de coaching obtenidos en un lenguaje atractivo y comprensible para los directivos y ejecutivos. Este marco permite reconocer fácilmente el impacto organizacional

cuando se presenta a interlocutores clave (directivos de mayor nivel de responsabilidad, superiores del coachee o de otras áreas de negocio).

Los coaches y DRRHH que deseen maximizar el valor de la contribución del CE, deberán tener en cuenta que el impacto en aprendizaje no genera por sí mismo influencia en la perspectiva de resultados financieros. Esto debería alertar para no centrarse únicamente en la reflexión, el diálogo o el autoconocimiento. Para llegar a generar realmente impacto organizativo, deberán trabajar el contenido y seguimiento de los planes de acción incluyendo los posibles impactos en procesos y cliente, así como seguir la pista de impactos sucesivos para identificar también resultados en la perspectiva financiera.

Ese mismo razonamiento, pero en sentido inverso, es útil cuando el responsable del coachee plantea para el proceso de coaching objetivos formulados desde la perspectiva de negocio, por ejemplo: mejorar la rentabilidad de una zona, mejorar los resultados comerciales de un determinado producto, conseguir mayor cuota de mercado o mayor homogeneidad en los productos vendidos en todas las delegaciones. En esos casos, es útil considerar el esquema del CMI y descender desde el ámbito económico-financiero, concretando qué se necesita conseguir en la perspectiva anterior para lograr ese resultado. Ese proceso puede hacerse conjuntamente con el coachee y su superior, o bien a solas con el coachee.

Como síntesis final, utilizar el CMI como metodología para evaluar el impacto del CE, abre la posibilidad para las organizaciones y la academia de utilizar medidas relevantes y de naturaleza objetiva, relacionadas con los sistemas de gestión aplicados en las organizaciones. El enfoque propuesto se centra en considerar el rol profesional del coachee (sin perder de vista la persona) e integrar paulatinamente a lo largo del proceso de CE los indicadores que resulten relevantes en cada caso para reflejar los avances observados. De esta manera se sortean las limitaciones planteadas hasta el momento respecto a la variación de los objetivos entre sesiones, la naturaleza individual de cada caso y la dificultad de relacionar resultados individuales con organizativos. Considerando el rol profesional y los indicadores asociados al mismo, desde las perspectivas del CMI, se pueden utilizar indicadores objetivos y estables durante el proceso, a la vez que se favorece una medición más objetiva, que puede ser comparable dentro de la misma organización o entre entornos afines.

Como limitaciones a explorar en futuros trabajos, sería oportuno ampliar el estudio con una muestra más amplia, tanto a nivel nacional como internacional. Ese enfoque permitiría analizar posibles variables contextuales (cultura o sector de actividad) que en este estudio no han resultado significativos o no ha sido posible explorar.

2.8. Agradecimientos

Agradecemos a AECOP, AEDRH, Ceinsa, EEC y Foro de RRHH la difusión del cuestionario.

CAPÍTULO 3

Evaluación del impacto del coaching ejecutivo
aplicando el marco del Cuadro de Mando
Integral

3. Evaluación del impacto del coaching ejecutivo aplicando el marco del Cuadro de Mando Integral²

3.1. Introducción

Los directivos se enfrentan a constantes cambios, desafíos y estrés. En este contexto, el coaching ejecutivo (CE) se ha adoptado ampliamente entre las organizaciones (Rekalde et al., 2015). Se utiliza habitualmente para desarrollar habilidades de liderazgo, participar en los planes de sucesión y gestionar el cambio organizacional (Grant, 2014). Aunque se ha convertido en una intervención reconocida, apenas existe una evaluación formal de los programas de coaching por parte de las organizaciones y tampoco hay consenso entre los académicos en cuanto al mejor mecanismo de evaluación (Grover y Furnham, 2016). Aunque algunos estudios demuestran la eficacia del CE basada en respuestas a cuestionarios de comportamiento (Orenstein, 2006; Howard, 2015) o estudios de casos (Trevillion, 2018), la falta de evidencias concluyentes es un problema que se viene citando desde hace años. Grover y Furnham (2016) concluyen que, a pesar de que el coaching es una herramienta eficaz, existe excesiva confianza en las medidas de auto reporte, datos retrospectivos, tamaños de muestra muy pequeños y un uso increíblemente limitado de medidas de resultados objetivas, ni tampoco medición del impacto distal y longitudinal del coaching.

Además, aunque algunos estudios académicos otorgan implícitamente el mismo valor al bienestar y la autoestima como objetivos en sí mismos, la principal medida del éxito de CE es su impacto en el desarrollo de un comportamiento más eficaz en el lugar de trabajo (Passmore, 2007). Este proceso implica la asociación de tres partes interesadas: el coach, el coachee (el ejecutivo que recibe el coaching) y la organización que encarga el proceso (Athanasopoulou y

² El contenido de este capítulo está en proceso de revisión en la revista *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. Una versión previa y reducida de este artículo ha sido presentada en el congreso ICQEM18.

Dopson, 2018). Por tanto, es necesario centrarse en el contexto social del proceso de coaching y vincular las metas individuales de la intervención con los objetivos organizacionales estratégicos (Gettman et al., 2019). Sin embargo, los investigadores y profesionales se han interesado más en evaluar la efectividad del coaching a nivel individual para comprender y mejorar la metodología de coaching (Ely et al., 2010). Esta situación genera una brecha de conocimiento importante, ya que en algunos trabajos sólo la efectividad en la autoevaluación difirió significativamente después del programa de coaching (Ratiu et al., 2015), es decir, salvo el propio interesado nadie más en la organización percibió cambios o mejoras. Sin embargo, desde la perspectiva de los compradores del coaching (altos directivos y departamentos de recursos humanos), el éxito del coaching se mide por resultados comerciales positivos y mejores resultados a nivel organizacional (Athanasopoulou y Dopson, 2018). Este enfoque en diferentes tipos de resultados conduce a la percepción de que en el CE “el coste es alto, el beneficio organizacional es moderado y el coste-beneficio es incierto” (Dagley, 2006, p. 43). Esta situación ha persistido durante años ya que según la International Coach Federation (ICF): los dos mayores obstáculos para el coaching son las personas sin adecuada formación y la confusión del mercado sobre los beneficios que puede aportar (ICF, 2016). Esta falta de un impacto organizacional claro contribuye a mantener las barreras para el coaching: en una encuesta reciente entre los potenciales clientes de CE, el 15 % de los encuestados indicó que “no creen que haya evidencia de que el coaching funciona” (ICF, 2017, p. 10).

Adicionalmente, a medida que las organizaciones ajustan sus presupuestos y toman decisiones sobre la asignación de recursos, se preocupan cada vez más por la efectividad de los procesos de coaching (Ely y Zaccaro, 2011). Esas decisiones de inversión no deben basarse únicamente en evaluaciones subjetivas: se deben incluir datos de múltiples métodos y diferentes niveles (Greif, 2011).

Por todo ello, el objetivo de esta investigación es abordar la brecha mencionada, proponiendo una metodología de evaluación, basada en el Cuadro de Mando Integral (CMI), que permite evidenciar el impacto del CE en los resultados organizativos. Se utiliza para ello un estudio de caso con enfoque longitudinal.

3.2. Revisión de literatura

En esta sección, se analizan las relaciones entre las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) y su aplicación para medir la eficacia del CE.

El CE se define como una relación entre un coach profesional y un ejecutivo (coachee) para favorecer un cambio de comportamiento a través de la autoconciencia y el aprendizaje y, en última instancia, contribuir al éxito individual y organizacional (Bozer y Sarros, 2012). Sin embargo, hay muy poca evidencia empírica de su impacto en los resultados organizacionales (Boysen et al., 2018). En la práctica, incluso las empresas que invierten una cantidad considerable en servicios de este tipo no han introducido procesos para evaluar el retorno de su inversión, por lo que siguen basando sus decisiones en percepciones (Walker-Fraser, 2011; Yates, 2015). Esta situación puede ser contraproducente, tanto para los propios ejecutivos como para los profesionales del coaching. Yates (2015) señala que casi un tercio de las empresas analizadas en su estudio están insatisfechas con los servicios de coaching que reciben (una puntuación inferior a 6,69 sobre 10). La razón más común de su insatisfacción fue la falta de métodos de evaluación sólidos y/o la dificultad para medir el retorno de la inversión (ROI) (De Meuse, Dai y Lee, 2009).

Grover y Furnham (2016) destacan la necesidad de evaluar la eficacia del coaching utilizando medidas objetivas de múltiples fuentes y con enfoques longitudinales. Pero los mismos autores sostienen que la dificultad radica en la intervención de coaching en sí misma, porque suele ser una intervención individualizada y personalizada, en la que los resultados y objetivos difieren de una sesión a otra y de un individuo a otro. Citan como ejemplo la situación de dos vendedores que realizan coaching: uno puede estar buscando mejorar sus relaciones con los clientes y el otro puede estar buscando mejorar sus habilidades de gestión del tiempo. Ambos pueden ver una mejora considerable en estas áreas, pero es posible que esto no se refleje con precisión en una medida estandarizada de desempeño, que es un requisito para un estudio académicamente riguroso (Grover y Furnham, 2016). Otra forma de ver ese mismo ejemplo es enfocarse no solo en las personas sino también en su rol profesional. Desde esta perspectiva, en los casos mencionados, existen indicadores objetivos de resultados (ventas, margen, captación de nuevos clientes) así como de eficiencia del proceso comercial (ventas por cliente; número de visitas para conseguir una venta; volumen medio de pedidos; venta cruzada) que permiten comparaciones dentro de una misma empresa e incluso

del mismo sector (DeLoyd et al., 2017). Estos indicadores se pueden vincular a planes de acción entre sesiones para apreciar la evolución desde el inicio hasta el final del proceso. Por tanto, pueden ser útiles para el enfoque de medición propuesto por Ely et al. (2010): evaluación formativa (durante el proceso de coaching) y sumativa (resultados finales alcanzados).

Respecto a la objeción sobre la disparidad de objetivos mencionada por Grover y Furnham (2016), se puede contraponer el punto de vista de Grant (2012a), quien considera los objetivos como representaciones internas de estados o resultados deseados y distingue una jerarquía en la que el nivel máximo sería de orden superior y más amplio, con metas más abstractas; le seguirían los objetivos más concretos que implica esta aspiración y, finalmente, estarían los objetivos que identifican pasos concretos para lograr todo lo anterior. En la definición de objetivos de nivel superior se pueden incorporar resultados esperados a nivel organizativo y asegurar la alineación con los mismos, ya que estarán relacionados con el desempeño profesional (Ely et al., 2010; Athanasopoulou y Dopson, 2018; Longenecker y McCartney, 2020). De esta forma se abre la posibilidad para vincular los objetivos de orden superior con indicadores de gestión. Los objetivos de menor orden jerárquico, más específicos y cambiantes, son propuestos por los coaches que marcan la agenda (Jones et al., 2021) en este caso, los indicadores pueden ser más personales y subjetivos (de Haan, 2021). Por lo tanto, se pueden utilizar varias categorías de objetivos e indicadores a lo largo del proceso de CE; los aspiracionales y los intermedios pueden ser más estables y estar relacionados con los objetivos organizacionales, incorporando indicadores de desempeño o de gestión.

La literatura sobre liderazgo tiene una visión similar: Kaiser et al., (2008) proponen conceptualizar el liderazgo y evaluar a los líderes en términos del desempeño del equipo u organización de la que son responsables. Yukl (2012) sostiene que la eficacia del liderazgo debe evaluarse desde la perspectiva de múltiples partes interesadas, con múltiples criterios y medidas objetivas del desempeño organizacional. Kaiser et al. (2008) afirman que los psicólogos deben incluir los resultados del CMI en las investigaciones empíricas sobre liderazgo para que sean más relevantes para las organizaciones, y Walker-Fraser (2011) propone utilizar el enfoque del CMI como método para evaluar el impacto del CE.

El uso riguroso del CMI (Kaplan y Norton, 2005; Banker et al., 2011; Kaplan et al., 2010) ha demostrado ofrecer dos ventajas principales, ya que permite:

- establecer relaciones entre variables de diferentes perspectivas (aprendizaje y desarrollo, procesos internos, clientes y financiera).
- incorporar diferentes tipos de indicadores de gestión desde cada una de estas perspectivas, en diferentes niveles organizativos. Esto permite concretar los avances en el proceso de CE, mediante la utilización de planes de acción que incluyan indicadores de gestión objetivos y resultados de negocio (evaluación formativa).

La especificación de estos vínculos, además, ayuda a crear conciencia, una de las piedras angulares del proceso en el CE. Esta toma de conciencia acerca de los vínculos causales ha demostrado ser útil en modelos de gestión, incluso en entornos muy dinámicos donde estos vínculos pueden no ser del todo precisos (Kasperskaya y Tayles, 2013). También existen evidencias que indican que la orientación hacia objetivos de mayor alcance estratégico o de una perspectiva más global tiene un mayor impacto en el negocio y ofrece mayores beneficios económicos (Anderson, 2004).

Considerando la interrelación entre diferentes perspectivas del enfoque CMI y sobre las variables que pueden ser relevantes en este caso, se destacan específicamente las cuatro siguientes:

- 1) Vínculos entre las perspectivas de aprendizaje y desarrollo y procesos internos.

Bontis y Fitz-enz (2002) validan los vínculos entre el capital humano y el desempeño empresarial, reportando evidencias de un impacto significativo en los procesos internos y la productividad. Bourne et al. (2013) reportan ciertas prácticas de gestión de recursos humanos (trabajar la comunicación y el compromiso de manera proactiva) que contribuyen al desempeño. De Leeuw y Van Den Berg (2011) identificaron tres grupos independientes de comportamientos que correlacionan positivamente con la mejora del desempeño y las prácticas de gestión, a saber: comprensión, motivación y enfoque en la mejora. Vanichchinchai (2012) muestra que la participación de los empleados tiene un impacto directo en el desempeño de una empresa, medido en términos de coste, flexibilidad y capacidad de respuesta. Taesung (2015) asimila aprendizaje y crecimiento con capital intelectual y muestra su impacto causal en procesos y clientes.

- 2) Vínculos entre las perspectivas de procesos internos, clientes y financiera.

Ou et al. (2010) muestran que las mejoras en la gestión de la cadena de suministro no solo mejoran el desempeño operativo interno, sino también la satisfacción del cliente externo y, como consecuencia, el desempeño financiero de una empresa.

3) Vínculos entre las perspectivas de clientes y financiera.

Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan y Subba Rao (2006) muestran que la asociación estratégica con el proveedor, junto con el nivel y la calidad del intercambio de información y la planificación conjunta son determinantes de ventajas competitivas (en términos de coste, calidad, innovación de productos y tiempo de comercialización), lo que a su vez mejora el desempeño comercial y financiero.

4) Relaciones entre todas las perspectivas simultáneamente.

Wang y Chang (2005) muestran que el capital humano afecta indirectamente el rendimiento organizativo a través de la innovación y los procesos. Además, la innovación tiene impacto en clientes, lo que en última instancia afecta el rendimiento. Gómez-Cedeño et al. (2015), establecen que la gestión de RRHH influye indirectamente en la satisfacción del cliente y ésta, a su vez, influye en el desempeño económico-financiero de una empresa. También, en parte, los resultados operativos de la cadena de suministro influyen en los resultados económico-financieros. Otras contribuciones significativas incluyen los hallazgos de Malbašić et al. (2016) quienes demuestran que ciertos valores organizacionales impactan sobre la efectividad organizacional y, además, que equilibrar la atención entre las cuatro perspectivas del CMI modera este impacto. Llach et al. (2017) ofrecen un mapa causal completo que muestra la mediación significativa de los constructos “procesos internos” y “cliente”, especialmente en las empresas industriales. También demuestran la importancia del liderazgo para lograr un alto desempeño.

En definitiva, estos estudios establecen relaciones empíricas entre todas las perspectivas del CMI. Además, este enfoque estrictamente organizacional (macro) también puede aplicarse a nivel individual (micro) (Kaufman, 2017). Tomando todos estos hallazgos en conjunto, se puede relacionar las contribuciones del CMI con los resultados de Mahsud et al. (2011) sobre el capital humano, la eficiencia y la adaptación como determinantes estratégicos del desempeño empresarial. Por lo tanto, se puede concluir que el enfoque CMI

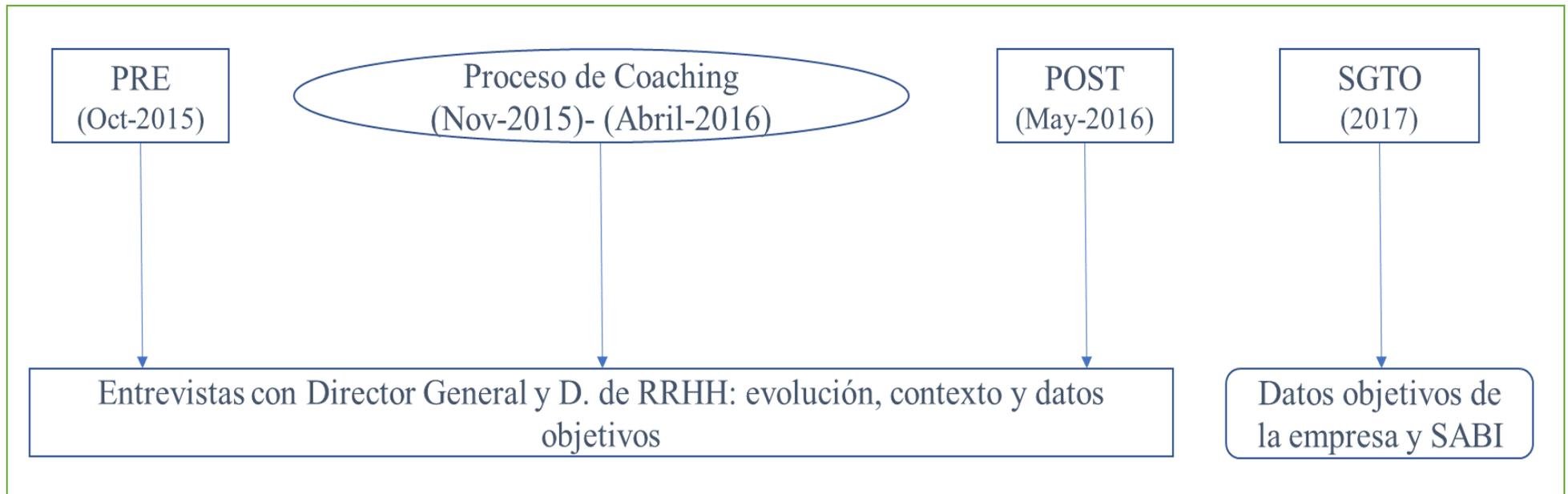
proporciona un método para integrar ideas de liderazgo, gestión de recursos humanos, gestión estratégica, gestión del cambio y diseño organizacional. En consecuencia, desde el ámbito teórico, es factible usar el CMI para medir el impacto del liderazgo en diferentes niveles organizacionales.

A continuación, el objetivo es demostrar cómo la aplicación del marco del CMI permite medir el impacto de un proceso de CE en resultados organizativos. Para ello, en el siguiente apartado se detalla la aplicación a un caso concreto, el de un Director Industrial.

3.3. Metodología

Se aplicó una metodología de análisis de casos, combinada con datos objetivos de los sistemas de gestión de la organización. Para detectar posibles variaciones, observar la evolución longitudinal y hacer una comparación longitudinal, se adoptó el enfoque de Gerring y McDermott (2007) para recopilar suficientes datos de series temporales antes de la intervención, durante la intervención y después de la intervención. En este caso se obtuvieron valores para dos años completos. Este diseño también se ajusta a las condiciones establecidas por Yin (2009) para el análisis de series temporales. El proceso y las fuentes de datos se muestran en la Figura 6.

Figura 6: Diseño de la investigación.



Nota: PRE: preevaluación; POST: evaluación posterior; SGTO: Evaluación de seguimiento. Fuente de datos objetivos: sistemas de gestión de la organización y SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos).

3.3.1. Organización y coachee

La empresa emplea a más de 180 trabajadores y sus ventas anuales superan los 40 millones de euros. A petición expresa de la empresa, se han omitido nombres y datos identificativos para proteger la privacidad de las personas. El proceso de CE respondió a la necesidad de mejorar el desempeño de la división industrial de la empresa, debido a que el Director Industrial no estaba cumpliendo con las expectativas. Su rol tenía un impacto organizacional significativo, ya que gestionaba el 65% del presupuesto y un equipo de 76 personas.

El Director Industrial había adoptado un enfoque excesivamente analítico y técnico. En palabras del Director General:

“Hay un desconocimiento de su rol (que considera más técnico que directivo) y hay dudas incluso sobre el perfil del puesto, dado que el directivo es muy analítico, más que de acción y dirección de sus equipos”.

Según el Director General, los resultados del área industrial necesitaban mejoras en el cumplimiento de los plazos de los proyectos, lanzamientos de productos y servicio al cliente. Estos datos objetivos se consideraron indicadores claros del desempeño del Director Industrial.

3.3.2. Procedimiento

Habiendo validado las condiciones para iniciar el proceso de CE, es decir, el apoyo organizacional, la predisposición del coachee, las expectativas de los implicados y la acreditación del coach (Ely et al., 2010), se estableció un programa de seis sesiones con periodicidad mensual, cada una prevista con una duración aproximada de 90 a 120 minutos.

El CE tuvo lugar entre noviembre de 2015 y abril de 2016. En la primera sesión, el coachee definió su propia visión, basada en su yo ideal, para conducir al cambio sostenido y deseado (Boyatzis et al., 2015). Al inicio de cada sesión se analizaban los avances, así como las posibles dificultades encontradas y se establecían nuevos objetivos, de forma coherente con los principios del coaching. El plan de acción de cada sesión fue consistente con los principios detallados por Whitmore (2011), reflejando exclusivamente objetivos de desempeño bajo el control o impacto directo del coachee e inspirados por una

creencia positiva en la propia capacidad de mejora (Boyatzis, 2008b), conformando una verdadera agenda de aprendizaje.

El marco del CMI (Kaplan y Norton, 2005) se utilizó como punto de referencia para integrar y relacionar los resultados de los planes de acción y para diseñar los siguientes pasos. Los planes de acción iterativos fueron la base de la evaluación formativa, siguiendo la evolución de cada fase del proceso. Se emplearon múltiples fuentes de información para garantizar la máxima objetividad. Adicionalmente, el borrador del caso fue revisado por la propia empresa, lo que garantiza la confiabilidad de los datos reflejados y la cadena de evidencias. Cumplimos por tanto con los tres criterios de validez de constructo propuestos por Yin (2009).

3.3.3. Variables

Se examina la efectividad del proceso de CE de acuerdo con las preocupaciones clave expresadas por Athanasopoulou y Dopson (2018): Para los compradores de CE el éxito significa resultados organizativos positivos. Por tanto, se evalúan los resultados desde el punto de vista del Director General y del Director de RRHH, en cuanto a los comportamientos (que indican aprendizaje) y los resultados de negocio. Aprovechando las contribuciones del análisis de sistemas de gestión (Banker et al., 2008; Kinney y Wempe, 2002; Camacho-Miñano et al., 2013), se identifican como variables operativas para medir los resultados finales de CE:

- la tasa de servicio a clientes clave (por su impacto directo en las ventas).
- la tasa de disponibilidad de existencias (una medida de servicio y flexibilidad).

Estas medidas eran claramente objetivas, estaban incorporadas en el sistema de gestión de la empresa y recogían de manera agregada el impacto de los temas manifestados por el Director General. Los datos utilizados posteriormente procedían directamente de los registros de gestión de la empresa.

3.4. Resultados

Para obtener una visión general que permita realizar comparaciones longitudinales, la recopilación de datos cubre un período completo de dos años

(Gerring y McDermott, 2007), incluyendo una serie de indicadores objetivos de diferentes niveles de gestión, según lo previsto en los planes de acción de cada sesión. Estos incluían, por ejemplo, el cumplimiento de las fechas de lanzamiento de nuevos productos; cumplir con los plazos de instalación del equipo; indicadores de mantenimiento; índices de accidentes; tasas de servicio a clientes clave; y tasas de disponibilidad de existencias. Estos planes fueron verificados con datos reales procedentes de los registros de la empresa en sus sistemas de gestión.

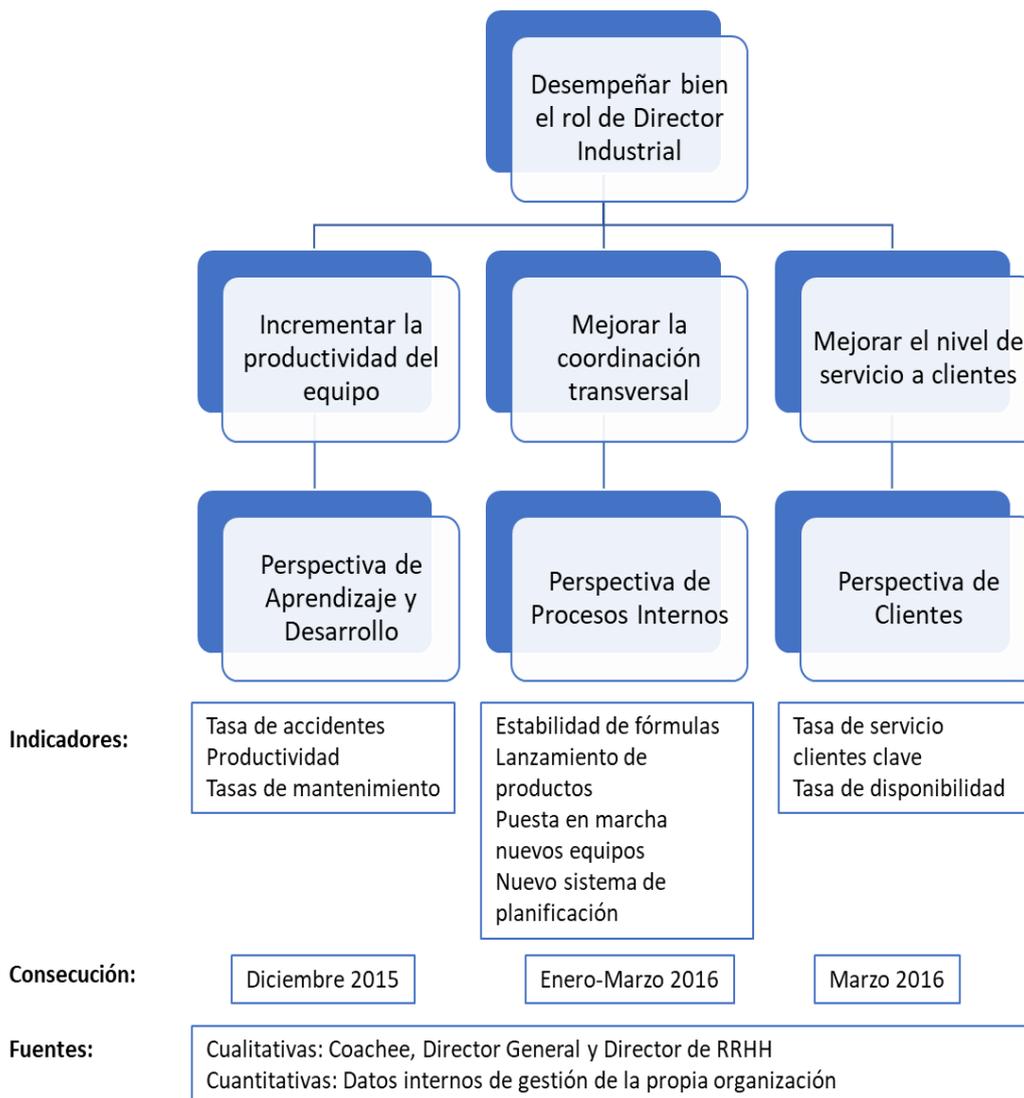
3.4.1. Objetivos alcanzados

En la primera sesión, el coachee definió su visión personal, en términos de sus propias fortalezas, para incrementar la autoeficacia y la esperanza en el futuro. Hizo una importante declaración sobre su carrera profesional: “Quiero desempeñar bien el papel que se espera de mí como Director Industrial”. Los indicadores de gestión asociados a este rol profesional y relevantes para el logro de la visión fueron: productividad del equipo, mejora de los procesos internos (planificación, producción, proyectos transversales) y servicio al cliente. Respectivamente, corresponden las perspectivas de aprendizaje, procesos y clientes del CMI.

La Figura 7 ilustra cómo la jerarquía de objetivos del coachee se canaliza en indicadores operativos. En esta figura no se detalla el nivel de objetivos más específicos relacionados con los planes de acción de cada sesión, que consistían, por ejemplo, en variar el formato de seguimiento con su equipo, incrementar el nivel de exigencia y profundidad en las revisiones de resultados, conversaciones difíciles con personas específicas o plantear y defender nuevos acuerdos con áreas transversales.

Como síntesis de su evolución, el coachee explicó que había modificado sus hábitos de gestión, aumentando la exigencia y el seguimiento sistemático del equipo. Había logrado implementar un nuevo sistema de planificación y mejorar los acuerdos de servicios y la coordinación entre áreas, lo que a su vez generó una mejora en los resultados de los proyectos transversales. Como resultado de estos avances, el servicio al cliente mejoró y con ello, las ventas.

Figura 7: Jerarquía de objetivos e indicadores del proceso.



Al final del proceso de CE, debido a los logros conseguidos y el desarrollo de su asertividad, el Director Industrial obtuvo el apoyo del comité de dirección nacional, y luego la aprobación de la central europea, para nuevos planes de inversión. Estos comportamientos observables y los resultados asociados fueron corroborados por el Director General y por el Director de RRHH. Ambos coincidían en destacar mayor orientación al logro (niveles de exigencia, cumplimiento de hitos y mejora de indicadores de accidentabilidad y mantenimiento), influencia y gestión de conflictos (mayor asertividad al defender sus opiniones frente a su equipo, nuevos acuerdos con otras áreas para anticipar datos de ventas y marketing, acuerdos con laboratorio para mejorar la estabilidad de las fórmulas antes de pasar a producción). Los comportamientos observables identificados están asociados académicamente a competencias

(orientación al logro, influencia y gestión de conflictos) que caracterizan un desempeño efectivo (Boyatzis y Jack, 2018).

3.4.2. Medición longitudinal del desarrollo

Tomando como base las contribuciones del análisis de sistemas de gestión (Banker et al., 2008; Kinney y Wempe, 2002; Camacho-Miñano et al., 2013), se identifican variables operativas para medir los resultados de CE y aumentar la validez externa de la investigación, en concreto:

- la tasa de servicio en dos categorías de clientes clave (con impacto directo en las ventas).
- la tasa de disponibilidad de existencias (calidad de servicio y flexibilidad).

Las Figuras 8 y 9 representan la evolución de dos ejemplos de tasa de servicio, diferenciando el período anterior al proceso de CE, la duración de CE y la evolución posterior a la finalización de CE

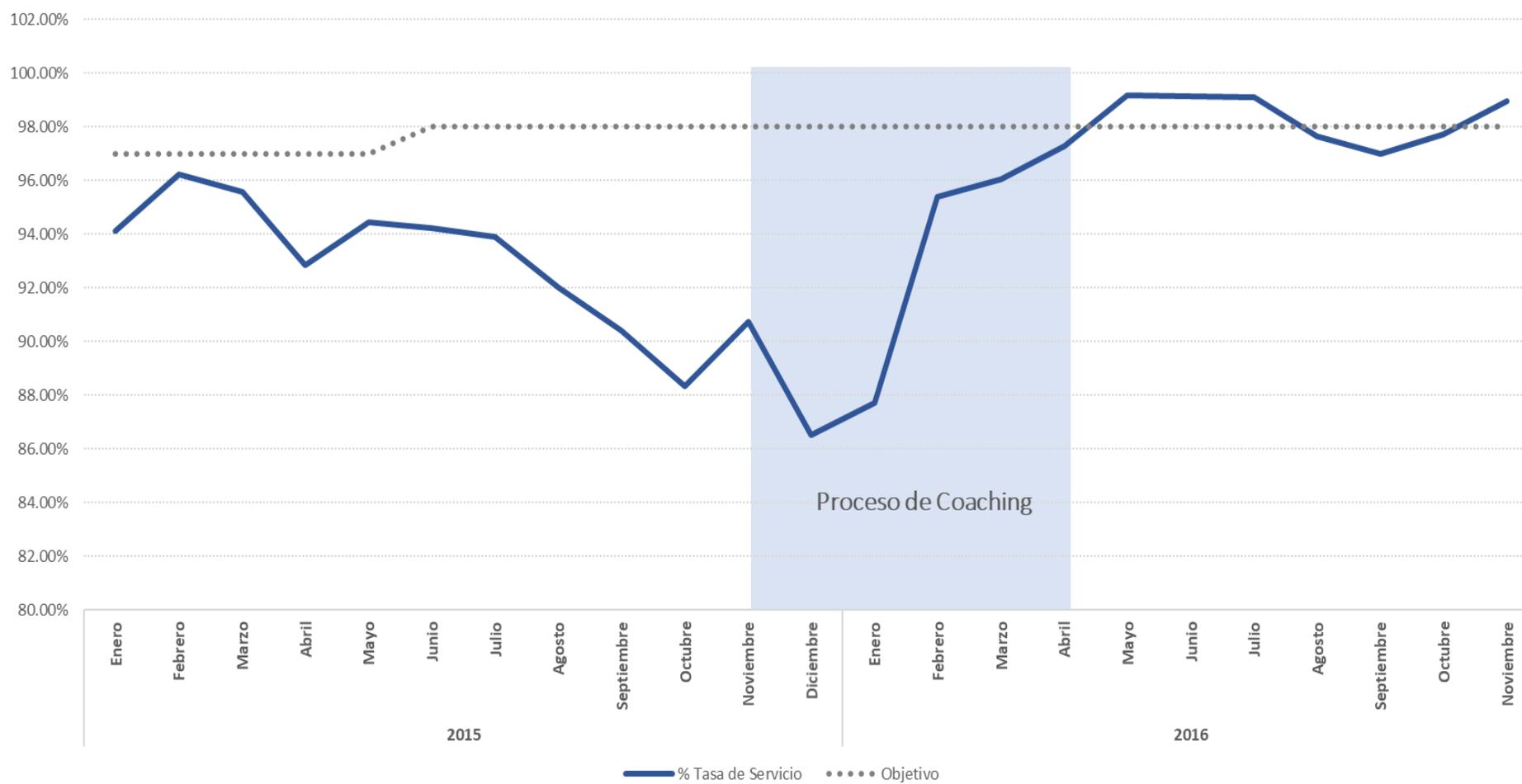
La Figura 8 muestra el índice de servicio logrado con un cliente externo clave para la empresa, por su elevado volumen de ventas. En palabras del Director Industrial:

“Gracias al nuevo sistema de planificación, hemos podido cumplir con este objetivo, que inicialmente parecía imposible, de manera regular, y cuando nos hemos quedado cortos, hemos podido recuperarnos rápidamente. El impacto económico del incumplimiento de esta tasa es del 2% del importe no atendido. El nuevo sistema de planificación se implementó el 04/01/2016 y se puede ver que, desde la puesta en marcha del sistema, hemos operado por encima del 98%”.

Esta evolución es consistente con los planes de acción observados, comenzando con un avance inicial en forma de propuesta de un nuevo sistema de planificación en diciembre y su implementación efectiva en abril (ver Figura 8).

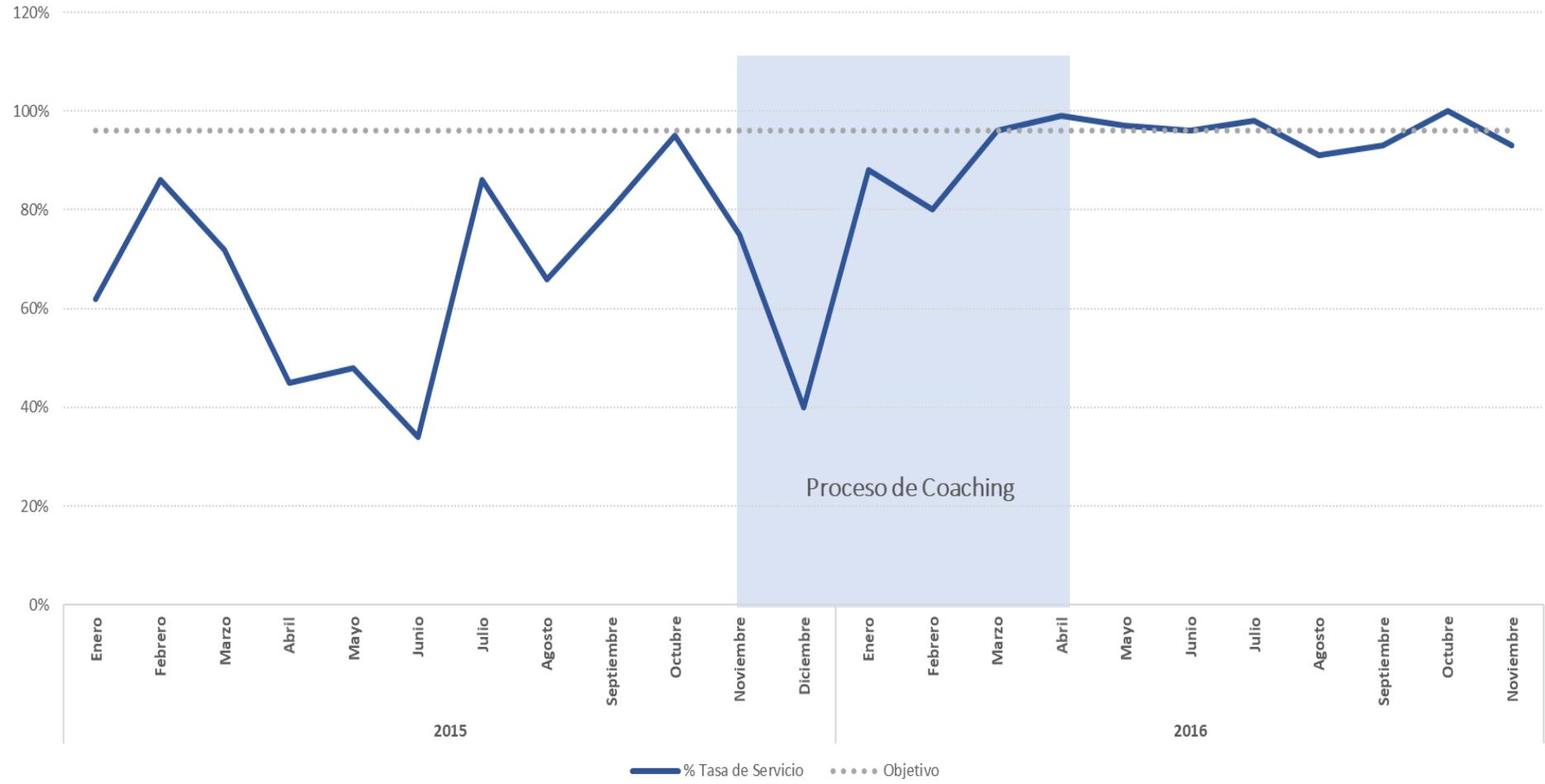
La Figura 9 muestra la evolución de la tasa de servicio aplicada a una empresa del mismo grupo (también un cliente clave en términos de volumen de ventas), que mejoró tanto en términos de estabilidad como de cumplimiento. En este caso, la mejora se logró en enero gracias a una renegociación del acuerdo anterior.

Figura 8. Evolución de la tasa de servicio, Cliente A.



Fuente: Datos de gestión internos de la empresa (2016).

Figura 9. Evolución de la tasa de servicio Cliente Grupo.



Fuente: Datos de gestión internos de la empresa (2016)

Los cambios en el sistema de planificación de la producción, así como la mejor coordinación transversal con otras áreas clave (laboratorio para la estabilidad de las fórmulas, ventas para anticipar demanda real y marketing para planificar conjuntamente los lanzamientos y promociones) permitieron una mayor anticipación y mejorar la calidad del servicio y la flexibilidad de respuesta ante pedidos adicionales por parte de los clientes.

Para confirmar una diferencia significativa entre los valores de los dos años en comparación, se aplica la prueba de Wilcoxon (Wilcoxon, 1945), que fue seleccionada por tres razones: (1) permite analizar el cambio en las variables bajo dos condiciones relacionadas (antes y después del CE), (2) minimiza la probabilidad de error tipo I debido al pequeño tamaño de la muestra de las medidas temporales (12 meses y 11 meses), y (3) la falta de seguridad en una distribución normal. Los resultados de la prueba nos permiten rechazar la hipótesis nula ($p > 0.05$). El signo negativo indica un desempeño significativamente menor en 2015, como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7: Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo para muestras relacionadas.

		N	Media	Sd	Z	p
Tasa de Servicio Cliente A						
	2015	12	92.45%	2.95%		
	2016	11	96.83%	3.29%	-2.045 *	0.041
Tasa de Servicio Cliente Grupo						
	2015	12	65.75%	20.08%		
	2016	11	93.73%	5.80%	-2.756 **	0.006
Tasa de Disponibilidad						
	2015	12	89.47%	2.37%		
	2016	11	92.24%	1.09%	-2.803 **	0.005

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Fuente: Elaboración propia con datos de gestión facilitados por la empresa.

Si se compara solo los seis meses anteriores y posteriores al proceso de la CE, se observan resultados similares. Por lo tanto, ha habido cambios significativos y positivos en la gestión del Director Industrial. No se realizaron cambios de personal en la composición de los equipos que reportan directamente, ni en la composición del equipo de directores, y no se implementaron programas o

sistemas adicionales durante el período del CE. La actividad de la planta aumentó un 20% en volumen con respecto al ejercicio 2015, lo que indica que los cambios en los comportamientos de gestión del Director se produjeron en condiciones difíciles y, por lo tanto, no fueron el resultado de factores externos. En conclusión, no existen factores externos que expliquen la mejora de la división industrial de la empresa, apoyando así la idea de que el impacto positivo y sostenido del comportamiento del Director Industrial fue el principal factor subyacente. Estas conclusiones fueron ratificadas por el propio Director General y el de RRHH.

Adicionalmente, se analizan los resultados financieros reportados, utilizando una fuente de información independiente (SABI, 2017). La Tabla 8 refleja una disminución del 30% en el capital de trabajo, congruente con las mejoras en la planificación y gestión de stocks. La disminución del plazo de cobro (35%) se puede asociar a la mejora del nivel de servicio y consecuentemente a la reducción de quejas e incidencias de cobro. En suma, los datos financieros objetivos refuerzan el impacto de las iniciativas del Director Industrial, promovidas por el CE.

Tabla 8: Ratios financieros.

	2016	% Variación	2015
Capital de trabajo por empleado	42.89	-30%	61.51
Período de cobro (días)	56.51	-35%	86.42

Fuente: SABI (2017)

3.5. Conclusiones

El objetivo de esta investigación era demostrar la posibilidad de utilizar el marco del CMI para medir el impacto de un proceso de CE en resultados organizativos. Las perspectivas del CMI se han demostrado útiles para explicar la evolución del desarrollo del liderazgo mediante indicadores objetivos de manera longitudinal y detallada. Los resultados proporcionan evidencia de que el Director Industrial mejoró sus comportamientos observables (autoconciencia, orientación al logro, gestión de conflictos e influencia) y mejoró sus resultados organizacionales al lograr cambios significativos en términos de procesos internos, capacidad de planta y entregas a clientes. Adicionalmente, consiguió obtener apoyo para nuevas inversiones. La evidencia cuantitativa mostró que

los cambios comenzaron durante el proceso del CE y se mantuvieron en el tiempo.

Este trabajo ofrece varias contribuciones a nivel académico. Primero, es uno de los pocos estudios que utiliza una evaluación de la eficacia del CE en relación con la mejora organizacional, utilizando variables de gestión objetivas con datos longitudinales y mostrando que el impacto es sostenible en el tiempo. Este enfoque responde a peticiones recientes en esta dirección (Kaiser et al., 2008; Ely et al., 2010; Athanasopoulou y Dopson, 2018).

En segundo lugar, la metodología de evaluación, usando el marco CMI (Kaplan y Norton, 2005), es una contribución significativa porque es replicable y puede usarse para analizar el impacto de CE en el resultado empresarial utilizando datos empíricos y objetivos. También permite establecer relaciones entre los temas trabajados con el coachee y su posterior impacto en los diferentes niveles de gestión (Malbašić et al., 2016; Llach et al., 2017). Los hallazgos, en particular, son consistentes con diversos trabajos previos que ilustran relaciones entre las perspectivas del CMI, concretamente sobre: el impacto de la gestión de los empleados en el rendimiento de una empresa (De Leeuw y Van Den Berg, 2011; Vanichchinchai, 2012); mejoras en la gestión de la cadena de suministro y su impacto en el desempeño operativo interno, en la satisfacción del cliente externo y en el desempeño financiero de las empresas (Ou et al., 2010; Wang y Chang, 2005; Gómez-Cedeño et al., 2015). Por tanto, se aportan evidencias preliminares de que esa secuencia de resultados sucesivos en indicadores de gestión permite realizar un seguimiento del impacto del CE, al menos en roles similares al analizado en el caso.

En tercer lugar, el estudio contribuye a superar algunas de las limitaciones teóricas reportadas en la literatura acerca de la dificultad para atribuir a una intervención específica como el CE impacto en el desempeño organizativo. Las razones argumentadas como base de esas dificultades han sido la diversidad de medidas estratégicas, múltiples rutas para conseguir resultados y diferentes marcos temporales (Levenson, 2009). Precisamente el esquema del CMI integra todos estos aspectos, ya que ofrece diferentes perspectivas de gestión, con indicadores específicos y considera la posibilidad de diversas vías de impacto a través del tiempo. Adicionalmente la metodología utilizada permite incorporar también aspectos cualitativos (por ejemplo, incremento de autocontrol o bienestar). Sobre esta base pueden sortearse frecuentes críticas acerca de que el uso del ROI o la cuantificación de resultados son enfoques limitantes porque

no consideran beneficios que también son valiosos y no pueden estimarse fácilmente (Grant, 2012b; Levenson, 2009). Las evidencias aportadas ilustran que efectivamente sí pueden incorporarse al relato final sobre los resultados obtenidos, integrándose datos objetivos y aspectos cualitativos.

Para académicos y profesionales, el uso del CMI permite categorizar el impacto de los patrones de comportamiento esperados y posibles resultados en cada perspectiva. Con ello se resuelven: a) objeciones por la dificultad de evaluar de manera homogénea los procesos de CE cuando el nivel de responsabilidad e interdependencia con los demás es alto (Levenson, 2009), y b) objeciones que apelan a una naturaleza diferente de los temas de trabajo porque el contenido del proceso del CE varía ampliamente (De Meuse et al., 2009). El CMI permite superar ambas objeciones y facilita poder especificar los resultados esperados de un proceso de CE, ofreciendo un marco común para futuras comparaciones, tal como reclamaban Grover y Furnham (2016). Este enfoque resuelve, además, la dicotomía habitual entre la evaluación sumativa (resultados) y la evaluación formativa (proceso) (De Meuse et al., 2009), porque permite integrar ambos aspectos (Ely et al., 2010). Estos aportes pueden servir como base para aplicar una metodología sistematizada que permita evaluar de manera objetiva los procesos de CE.

Teniendo en cuenta que la investigación no experimental debe usarse con cautela, para los profesionales las ventajas derivadas de utilizar el marco del CMI (en línea con Banker et al., 2011; Kasperskaya y Tayles, 2013; Walker-Fraser, 2011) son:

- Mantener la atención e implicación del cliente entre sesiones, centrándose más eficazmente en el plan de acción y sus resultados.
- Promover mayor toma de conciencia, al integrar diversas fuentes de información e interpretaciones desde varias perspectivas y “stakeholders”.
- Diseñar acciones que incluyan indicadores objetivos, favoreciendo el aprendizaje continuo y el desarrollo de una visión global de la gestión y del avance de su proceso.
- Consolidar paulatinamente la información recopilada, para obtener una evaluación formativa que permite asegurar y refinar la calidad del proceso de trabajo.

- Facilitar el seguimiento y consolidación de las lecciones aprendidas, aún con mayor profundidad e impacto para el coachee.
- Recopilar los datos objetivos relevantes, así como comportamientos observables, que serán la base para comunicar los resultados obtenidos a otras personas de la organización implicadas en el proceso (superior jerárquico, RRHH).
- Evidenciar con claridad logros conseguidos ante potenciales clientes, utilizando datos concretos e indicadores de gestión, lo que refuerza la credibilidad del mensaje y la calidad del servicio.

Finalmente, a nivel de los coaches profesionales, el marco de CMI ayuda a comunicar los resultados de coaching obtenidos en un lenguaje atractivo y comprensible para los gerentes y ejecutivos, lo que favorece la difusión del servicio, ya sea en la misma organización o en otras afines. También es útil, en el sentido inverso, es decir identificar los posibles aspectos a trabajar en cada una de las perspectivas cuando por ejemplo un directivo de quien depende el coachee, plantea un objetivo en lenguaje puramente de negocio: “mejorar la rentabilidad de zona”. En ese caso, con el coachee se podría concretar qué resultados son deseables en cada una de las perspectivas anteriores (clientes, procesos internos y aprendizaje) para que se alcance ese objetivo de negocio.

Como limitaciones, al tratarse de un caso, hay que ser prudentes a la hora de extrapolar en otros contextos distintos. Se requiere, por tanto, investigación adicional en otros sectores de actividad, dimensiones de empresa distintos y roles profesionales diferentes, para apreciar elementos que puedan ser comunes y también específicos en cada situación.

3.6. Agradecimientos

Los autores desean agradecer la ayuda del Dr. Richard E. Boyatzis por examinar una versión anterior de este documento y facilitar valiosas orientaciones.

CAPÍTULO 4

Impacto del Coaching de Equipos en la interiorización del modelo EFQM

Análisis longitudinal

4. Impacto del Coaching de Equipos en la interiorización del modelo EFQM: Análisis longitudinal³

4.1. Introducción

La gestión de calidad total (GCT) ha recibido una atención creciente en las últimas dos décadas y continúa aplicándose en las organizaciones como un método para obtener ventajas competitivas (Calvo-Mora et al., 2013; Carnerud, 2020; Madsen, 2020). Sin embargo, la GCT también ha tenido críticos y detractores debido a la falta de definiciones claras, inconsistencias en su aplicación y, en ocasiones, malos resultados (Hackman y Wageman, 1995; Bergquist et al., 2005). Para superar estas dificultades, las organizaciones han implementado modelos basados en premisas de la GCT como guía de mejores prácticas, excelentes resultados y adaptación exitosa a los cambios ambientales (Heras et al., 2006; Zapata-Cantu et al., 2016). En Europa, el modelo de excelencia más utilizado y reconocido para la adopción de prácticas de gestión que aseguren el cumplimiento de los principios de la GCT es el de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad (EFQM, por sus siglas en inglés), el modelo EFQM (Bou-Llusar et al., 2009; Calvo-Mora et al., 2015). Este modelo permite establecer relaciones de causa-efecto entre lo que hace la organización (facilitadores) y sus resultados. El primer y principal facilitador es el liderazgo, entendido como dar forma al futuro y hacerlo realidad, actuar como modelo a seguir y asegurar el éxito continuo (EFQM, 2012). La importancia del liderazgo como elemento rector clave se mantiene en la reciente revisión del modelo (EFQM, 2019), que también propone un estilo “menos jerárquico, menos de mando y control, y más colaborativo” (p. 6). Este enfoque es consistente con el papel clave que juega el liderazgo en el éxito de las iniciativas de GCT (Heras-Saizarbitoria et al., 2012; Suárez et al., 2014).

Estudios específicos sobre el modelo EFQM han verificado empíricamente que el liderazgo impacta en los resultados económicos a través de diferentes

³ El contenido de este capítulo está en proceso de revisión por la revista *International Journal of Quality & Reliability Management*

elementos del modelo (Nabitz et al., 2001; Bou-Llusar et al., 2009; Calvo-Mora et al., 2014). El efecto del liderazgo transformacional sobre los resultados también ha sido analizado en detalle en el marco EFQM (Portela, 2016; Portela et al., 2020). Sin embargo, los modelos no garantizan los resultados ni la homogeneidad de los mismos cuando se comparan entre organizaciones (Doeleman et al., 2014). Por ejemplo, McCarthy y Greatbanks (2006) han analizado las prácticas de liderazgo bajo el modelo EFQM en Reino Unido y Alemania, encontrando diferencias entre “buenas prácticas” incluso entre consultores formados en el modelo EFQM. También observan estas diferencias entre los gestores, señalando que la implantación de un modelo no supone garantía del grado de rigor existente, ni siquiera de que las “buenas prácticas” son implementadas. Estas diferencias en la intensidad de la adopción efectiva de estándares y de su aplicación real en los procesos de trabajo diarios ha sido ampliamente estudiada para los sistemas de gestión promulgados por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) y es conocida como la interiorización Boiral, 2011; Tarí et al., 2013; Ataseven et al., 2014; Lasrado y Nyadzayo, 2019; Todaro et al., 2019). En el campo específico del modelo EFQM, los estudios son más escasos, pero sugieren la relevancia de la interiorización como factor mediador en los resultados de las organizaciones. Davies (2008) indica este mismo factor, denominándolo como “integración” y señalando que la implementación del modelo EFQM en las universidades del Reino Unido facilita una mayor y más efectiva integración. Escrig-Tena et al. (2019) han explorado la interiorización del modelo EFQM, concluyendo que lo que realmente marca la diferencia en una genuina interiorización del modelo es el liderazgo y sugieren la necesidad de futuras investigaciones cualitativas para profundizar en el papel que podrían jugar otras prácticas de gestión de recursos humanos en este proceso. Tarí et al. (2019) también destacan la necesidad de identificar con más detalle los factores (p. ej., liderazgo, capacitación, etc.) que pueden influir en la adopción más profunda o superficial de estándares de calidad, particularmente en el sector servicios. La Rotta y Pérez (2017), Suárez et al. (2017) y Portela et al. (2020) plantean la necesidad de estudios longitudinales para explorar en profundidad los factores que posibilitan la sostenibilidad de los resultados en el marco del modelo EFQM.

En un campo diferente, un estudio de caso longitudinal de desarrollo organizacional basado en ISO 9001:2008 evidenció 60 procesos documentados y estabilizados que demostraron ser cruciales para la transformación organizativa (Coleman et al., 2014). En este proceso, el coaching fue una de las iniciativas estratégicas en la gestión del cambio. Criado y Calvo-Mora (2009) han

encontrado evidencias de que las organizaciones excelentes utilizan grupos y equipos de mejora con poder y autonomía en diferentes niveles. Estos enfoques están muy próximos a las iniciativas de desarrollo de equipos de líderes conocidas como coaching de equipos (Wageman et al., 2008).

Dada la importancia del liderazgo en la interiorización de prácticas de gestión como el modelo EFQM, nuestro estudio explora el caso de una unidad de negocio en una organización de servicios bajo el modelo EFQM (2013) utilizando un enfoque longitudinal (datos de dos años). Más específicamente, se examina el posible impacto de una práctica de desarrollo de recursos humanos, el coaching de equipos (CdE), en el liderazgo y sus consecuencias en la interiorización, analizando la evolución de datos objetivos de gestión. Nuestro trabajo proporciona evidencia de ciertas mejoras de estos indicadores objetivos.

El resto del capítulo se estructura de la siguiente manera. En la siguiente sección, se revisa la literatura correspondiente y luego se aborda la metodología: investigación acción de un proceso de CdE, utilizando datos de gestión objetivos para medir la evolución de los resultados. En la sección final, se discuten las principales implicaciones de las conclusiones.

4.2. Revisión de la literatura

4.2.1. El Modelo EFQM

La organización analizada en este estudio ya había adoptado el modelo EFQM en 2012, por lo que inicialmente se abordará la descripción de esa versión, incorporando los elementos relevantes de la nueva versión (2019) en el apartado 4.2.4.

El objetivo del modelo EFQM es ayudar a las organizaciones a alcanzar la excelencia empresarial a través de la mejora y el aprendizaje continuos (Calvo-Mora et al., 2013). El modelo EFQM (2012) proporciona un marco no prescriptivo que analiza las relaciones entre lo que hace una organización, llamados facilitadores del modelo (liderazgo, estrategia, personas, alianzas, recursos y procesos, productos y servicios) y los resultados que puede alcanzar (clientes, empleados, sociedad y otros resultados clave), asumiendo que existen diferentes enfoques para alcanzar la excelencia (Bou-Llusar et al., 2005; Suárez et al., 2017). Se basa en el autodiagnóstico que implica una revisión exhaustiva

y periódica de las actividades y resultados de una organización utilizando sus propios criterios y herramientas (EFQM, 2012). Tras esta fase, las organizaciones solicitan el reconocimiento EFQM, que distingue diferentes categorías según el nivel de puntuación alcanzado mediante una evaluación externa (Escrig-Tena et al., 2019): Comprometidos con la Excelencia (200+); Reconocidos por la Excelencia en tres niveles diferentes (300+, 400+ y 500+), y el Premio EFQM a la Excelencia.

La premisa principal del Modelo EFQM es que los agentes facilitadores impulsan los resultados, esta premisa ha sido confirmada empíricamente por Bou-Llusar et al. (2005) al establecer correlación positiva entre facilitadores y resultados organizativos cuando todos los elementos del modelo se consideran simultáneamente. Suárez et al. (2017) realizan una revisión sistemática de la literatura, concluyendo que:

- Existe evidencia empírica de la validez, fiabilidad y poder predictivo del modelo EFQM en diferentes sectores de actividad.
- Existe una fuerte correlación entre los agentes facilitadores del modelo y los resultados, pero es necesario desarrollar todos los facilitadores para maximizar la correlación. El liderazgo, la política y la estrategia tienen una influencia particular.
- Las organizaciones con mayor puntuación en los facilitadores también obtienen mejores resultados. La diferencia más importante es que las organizaciones reconocidas como excelentes (+500) otorgan más importancia al criterio de las personas, obteniendo mayor puntuación en los resultados de ese apartado.

La importante relación causal y los fuertes vínculos entre facilitadores y resultados también han sido corroborados por investigaciones más recientes (Kafetzopoulos y Gotzamani, 2019), destacando en particular la gran importancia del liderazgo como desencadenante de impactos posteriores en el resto del modelo. Esta conclusión corrobora los hallazgos de numerosos estudios previos, como el de Bou-Llusar et al. (2005), Heras-Saizarbitoria et al. (2012), Suárez et al. (2014) y Suárez et al. (2017), entre otros.

En el marco del modelo EFQM, el liderazgo tiene un impacto particular como único facilitador con una correlación positiva y significativa con la interiorización (Escrig-Tena et al., 2019). Se analiza este concepto y sus implicaciones en la siguiente sección.

4.2.2. Interiorización de prácticas de calidad

La interiorización representa el proceso de absorber información tanto tácita como explícita en la organización y traducirla en conocimiento práctico (Nair y Prajogo, 2009). La interiorización es particularmente relevante para el examen del campo de la calidad porque la forma en que se implementan y gestionan los modelos de gestión puede ser muy diferente de una organización a otra (Boiral, 2011). Este concepto ha sido ampliamente estudiado en el contexto de la adopción de estándares de calidad (Heras-Saizarbitoria, 2011; Boiral, 2011; Ataseven et al., 2014; Lasrado y Nyadzayo, 2019; Todaro et al., 2019). Se ha sugerido que no es la certificación en sí misma la que genera mejoras, sino la forma específica en la que se implementa el estándar (Naveh y Marcus, 2005; Tarí et al., 2019). En la GCT, la interiorización se propone como un factor clave que juega un papel mediador en la mejora de los beneficios internos (centrándose en los empleados y consumidores) y los beneficios financieros (Lasrado y Nyadzayo, 2019).

La interiorización se puede apreciar en el grado de utilización de documentación, sistemas o herramientas en la rutina diaria, como evidencia de la incorporación efectiva del modelo por parte de los usuarios clave (Asif et al., 2009; Tarí et al., 2019). En el contexto específico del modelo EFQM, Escrig - Tena et al. (2019) se han centrado en la interiorización considerando el uso de las buenas prácticas de gestión de EFQM en las operaciones diarias, “ya que los individuos de la organización son capaces de asumir estas prácticas como rutinas” (p. 401). Davies (2008) ha estudiado la “integración” de EFQM, considerando que el modelo se había implementado efectivamente cuando su uso se integraba en las prácticas regulares de gestión de la organización y afirma que la implicación del personal y el trabajo en equipo son cuestiones clave para lograr esta integración.

4.2.3. Interiorización y resultados

El concepto de interiorización está estrechamente relacionado con resultados organizativos, puesto que precisamente nace de la observación de que la adopción de meta-estándares de calidad no conduce a similares beneficios, sino que existe heterogeneidad en su adopción (Tarí et al., 2019) y el grado de interiorización es lo que genera la diferencia para obtener mejor desempeño organizativo (Heras-Saizarbitoria, 2011). Estudios como el de Naveh y Marcus (2005) avalan esa afirmación, evidenciando relación entre la intensidad de uso

(interiorización) y resultados superiores en desempeño operativo (menor tasa de defectos, bajos costes de calidad, mejor productividad, entregas a tiempo y mayor satisfacción de clientes) y en desempeño económico (mejoras en ventas y margen). Boiral y Roy (2007) diferencian cuatro categorías en cuanto a la forma de adopción de los estándares. La categoría que incluye simultáneamente elevada motivación hacia la mejora interna y hacia los resultados externos (33,9% de la muestra) consigue beneficios más elevados (reducciones de costes, integración de aspectos de calidad en la estrategia de negocio, prácticas innovadoras de gestión, compromiso de empleados, resultados comerciales y de calidad) y menores resistencias internas.

Heras-Saizarbitoria (2010) relaciona mayor grado de interiorización con mayor eficiencia en costes, concretamente: menor gasto de materiales y de otros consumos; reducción de reprocesados y revisiones; mayor control sobre el producto o servicio para eliminar errores; mayor sistematización de procesos; mejor coordinación interna; mejora de procesos; reducción de costes por pérdida de imagen externa; eliminación de inspecciones; reducción de reclamaciones y garantías; y reducción de retrasos y penalizaciones. Tarí et al. (2013) señalan que los hoteles que han interiorizado los estándares en mayor medida obtienen beneficios superiores respecto a los hoteles con menor grado de interiorización. Lasrado y Nyadzayo (2019) demuestran que la interiorización de la GCT impacta en beneficios internos y con la mediación de éstos, impacta indirectamente en los beneficios financieros. Tarí et al. (2019), en su revisión de la literatura concluye que, en conjunto, los estudios sobre interiorización muestran impacto en desempeño operativo y financiero y que un nivel más elevado de interiorización conduce a mejor gestión de los procesos, los proveedores y los clientes (Prajogo et al., 2012), del capital intelectual (Ataseven et al., 2014), y de métodos de calidad (Tarí et al., 2013). Estudios más recientes también relacionan la interiorización con beneficios en la integración de sistemas de gestión (Bernardo et al., 2017) e identifican impacto positivo sobre prácticas medioambientales (Tarí et al., 2021; Tayo et al., 2021).

A modo de síntesis, se puede considerar la interiorización como una capacidad organizacional que exige al equipo de liderazgo:

- 1) alinear y mejorar los recursos y competencias internos (Naveh y Marcus, 2005; Boiral y Roy 2007; Aragón-Correa y Rubio-López 2007; Ataseven et al., 2014; Tarí et al., 2019).

- 2) leer e interpretar presiones externas de diferentes “stakeholders” (Naveh y Marcus, 2005; Aragón-Correa y Rubio-López 2007; Testa et al., 2018).
- 3) equilibrar los requisitos y oportunidades externos con la estrategia y los activos organizacionales (Nair y Prajogo, 2009; Ataseven et al., 2014; Testa et al., 2018; Lasrado y Nyadzayo, 2019).
- 4) desarrollar rutinas en la práctica diaria y promover la mejora continua (Naveh y Marcus, 2005; Asif et al., 2009; Nair y Prajogo, 2009; Tarí et al., 2019).

4.2.4. Factores que favorecen la interiorización y su relación con el Coaching de Equipo

De entre los elementos que contribuyen al proceso de interiorización el que genera un amplio consenso es el liderazgo (Tarí et al., 2019) y se considera que tiene particular impacto en la generación de rutinas: la forma en que se hacen las cosas o los patrones de actividades, incluidos los procedimientos operativos estándar y los patrones de comportamiento no guiados explícitamente por normas escritas (Asif et al., 2009). Considerando específicamente el marco del modelo EFQM, Escrig-Tena et al. (2019) encuentran que únicamente el liderazgo muestra una correlación positiva y significativa con la interiorización. Analizando más en detalle qué tipo de comportamientos están incluidos de manera específica en el término liderazgo, la literatura identifica: implicación de los empleados, visión compartida y orientación al cliente (Dow et al., 1999; Calvo-Mora et al., 2006; Escrig y De Menezes, 2015; La Rotta y Pérez, 2017; Suárez et al., 2017). Estos elementos deben enmarcarse en un contexto que requiere amplia colaboración, puesto que la complejidad de muchos procesos van más allá del control de una sola persona o departamento, requiriendo trabajo en equipo (Davies, 2008) y la integración de los mandos medios en la implementación de los procesos (Lasrado y Nyadzayo, 2019). Eso implica considerar el liderazgo como algo relativo a la organización en su conjunto más que a nivel individual (EFQM, 2019). Este liderazgo organizativo favorece la interacción entre las tecnologías de información, las estructuras sociales y las interacciones humanas para promover una mayor interiorización por parte de los empleados. Esos elementos están detallados en la matriz de la calidad total (Asif et al., 2009) que se refleja en la Tabla 9.

Tabla 9: Matriz de la Calidad Total.

Nivel	Temas del sistema técnico	Temas de la dinámica social
Operacional	Técnicas de monitorización * Gestión basada en hechos * Proceso de control *	Trabajo en equipo ** Formación en calidad Círculos de control de calidad
Estratégico	Orientación estratégica * Despliegue vertical y horizontal * División de tareas, responsabilidades y autoridad*	Normas y valores compartidos** Dinámicas de liderazgo en toma de decisiones ** Involucración de los empleados ** Relación con "stakeholders" externos **

* Potenciado indirectamente por el Coaching de Equipo

** Trabajado específicamente por el Coaching de Equipo

Fuente: Adaptado de Asif et al. (2009)

La importancia de los elementos incluidos en la dinámica social han sido también corroborados por (Ataseven et al., 2014) quienes atribuyen al capital social (interacciones y redes de relaciones) un papel facilitador para potenciar el uso del capital humano (habilidades y motivaciones) y el capital organizativo (procedimientos, reglas y conocimientos).

En el ámbito del Coaching de Equipo (CdE) se ha llegado a conclusiones muy similares: la eficacia de un equipo está mediada por el proceso de interacción entre sus miembros (Liu et al., 2009). El CdE se define como una interacción directa con un equipo destinada a ayudar a sus miembros en el uso coordinado y apropiado de los recursos colectivos para conseguir el objetivo común (Hackman y Wageman, 2005). Basándose en esos autores, Liu et al. (2009) realizan un trabajo empírico con 137 equipos, demostrando que el CdE aporta efectos positivos en los procesos de rendimiento del equipo, esfuerzo, habilidades y conocimientos. Además, se encontró que los procesos de desempeño del equipo, esfuerzo y estrategia tuvieron impactos positivos directos en la efectividad del equipo. Wageman et al. (2008) analizan 120 equipos senior, encontrando como elementos distintivos de los mejores equipos dos factores: normas y valores compartidos, así como la capacidad de equilibrar demandas internas (dinámicas del equipo) y externas (relaciones con clientes o "stakeholders"). Ambas variables están validadas también en el ámbito de la GCT por Asif et al. (2009) y Naveh y Marcus (2005), respectivamente. En su investigación, Naveh y Marcus (2005) diferencian dos etapas para la implementación del estándar: instalación y uso. La instalación combina las perspectivas interna y externa al requerir la integración interna con las prácticas organizacionales existentes y la coordinación externa con los clientes y las partes interesadas críticas. En el caso del modelo EFQM, este punto de vista integrador

se aprecia en Heras et al. (2006), Criado y Calvo-Mora (2009), y Heras-Saizarbitoria et al. (2011). Gómez-López et al. (2019) concluyen que las “empresas altamente orientadas a resultados” muestran altos porcentajes de mejora en imagen externa, mejora de la calidad del producto/servicio, resultados económicos y de recursos humanos, demostrando un desempeño sólido y equilibrado.

Esa descripción es muy similar a las organizaciones identificadas con mejores resultados por Boiral y Roy (2007), las cuales consideran las normas de calidad simultáneamente tanto un elemento de gestión interno como de marketing externo. Esa misma distinción entre foco interno y externo se utiliza en la práctica del CdE para que el equipo, de forma participativa, tome conciencia, genere sus propias alternativas y aprenda por sí mismo a equilibrar demandas externas e internas y a regular sus propias dinámicas, favoreciendo la interiorización de nuevas formas de hacer (Hawkins, 2011). El ciclo de aprendizaje se construye a través de planes de acción sistemáticos, enfocados en objetivos e implementados durante un período prolongado (Jones et al., 2019), muy cerca de la secuencia del círculo de Deming o modelo PDCA: Plan-Do-Check-Act (Dudin et al., 2017). El CdE generalmente incluye una visión y valores de trabajo, mejora del desempeño, mejora del contacto con las partes interesadas clave y promoción de la excelencia y la mejora continua (Wageman et al., 2008; Hawkins, 2011).

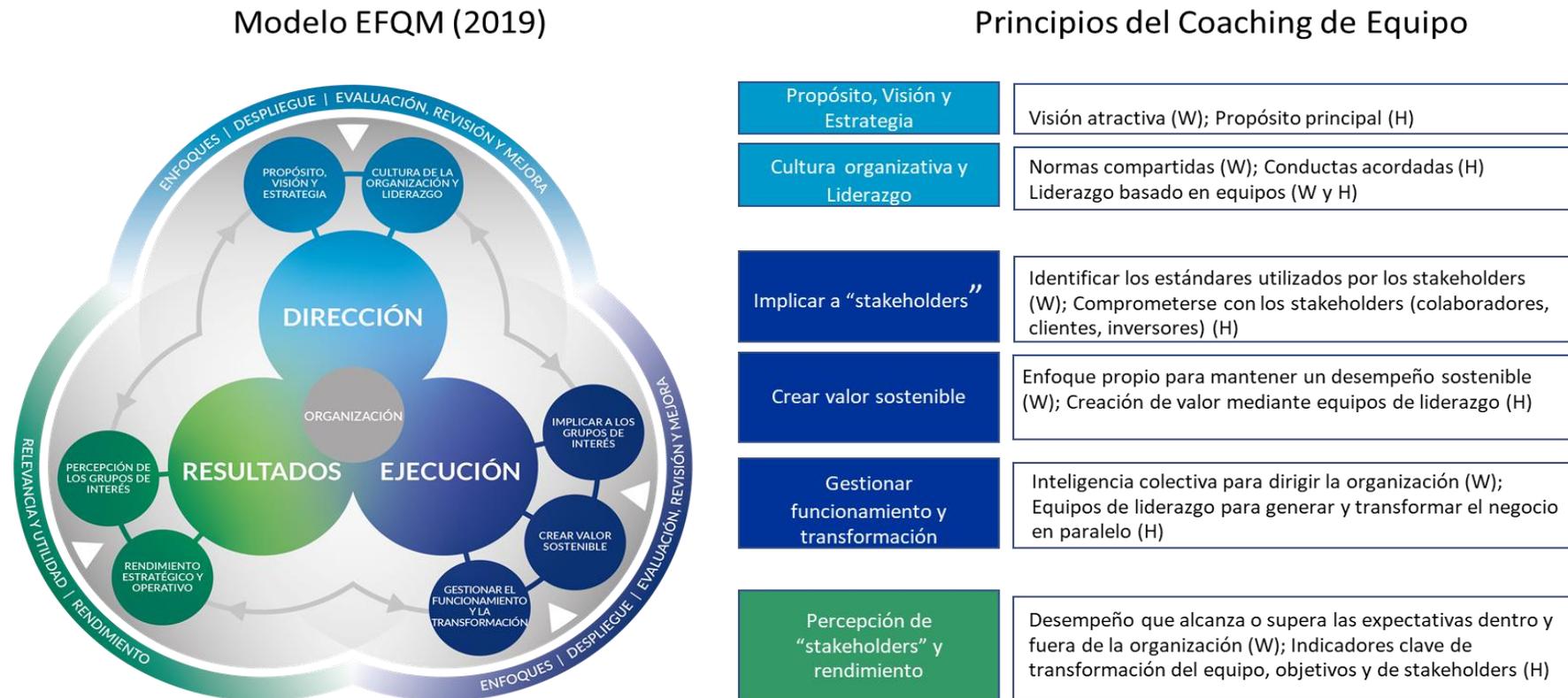
En síntesis, se trabajan todos los elementos de la Tabla 9 salvo la formación y los círculos de calidad. Con este enfoque se favorece una fuerte cultura común que fomenta el proceso de aprendizaje y dirige varias funciones en una dirección coherente para implementar los principios de la GCT (Asif et al., 2009). La reciente versión del modelo EFQM (2019) intensifica la necesidad del liderazgo compartido, considerando el liderazgo relacionado con la organización en su conjunto más que con cualquier nivel individual. “Se trata de que la organización actúe como líder dentro de su ecosistema, reconocida por los demás como un modelo a seguir, más que desde la perspectiva tradicional de un equipo directivo que gestiona la organización” (EFQM, 2019, p. 13). Las principales relaciones entre el modelo EFQM (2019) y los principios de CdE se recogen en la Figura 10. Dado que tanto la literatura sobre la GCT como la del CdE coincide en principios y bases comunes, cabe esperar que el CdE como intervención de desarrollo de un equipo de liderazgo positivo, tenga impacto y pueda incrementar el nivel de interiorización.

En resumen, se ha destacado la importancia del liderazgo como principal facilitador del modelo EFQM (2012). También se ha identificado el liderazgo como el único facilitador relacionado positiva y significativamente con la interiorización. Se ha señalado que la reciente versión EFQM (2019) destaca la importancia del liderazgo entendiéndolo como un ecosistema de liderazgo. Por lo tanto, se plantan las siguientes preguntas de investigación:

1. Como metodología de desarrollo de liderazgo, ¿puede el CdE ayudar a mejorar la interiorización?
2. ¿Puede esa mejora en la interiorización verse reflejada en la evolución de indicadores de negocio?

Se describe la metodología aplicada para responder a estas preguntas en la siguiente sección.

Figura 10: Relaciones entre el Modelo EFQM (2019) y el Coaching de Equipo.



Nota: W indica basado en Wageman et al. (2008); H indica basado en Hawkins (2011).

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2019), Wageman et al. (2008) y Hawkins (2011).

4.3. Metodología

La investigación-acción (IA) es una metodología genuinamente científica en cuanto al énfasis que pone en la observación cuidadosa y en el estudio de los efectos sobre el comportamiento de los sistemas humanos en la gestión del cambio (Coughlan y Coughlan, 2002). Aquí, el rol del coach es muy similar al de investigador propuesto por estos autores: interviene como un soporte externo al sistema del cliente en un proceso iterativo. Cada ciclo de IA conduce a otro ciclo, por lo que la planificación, implementación y evaluación continuas se llevan a cabo a lo largo del tiempo. El análisis de los resultados se realiza al inicio de cada ciclo. Este enfoque de intervención está muy cerca de la secuencia del círculo de Deming o modelo PDCA (Dudin et al., 2017).

Aquí, este enfoque de coaching fue adoptado por el autor y aplicado al siguiente caso, cuyo marco organizativo se describe a continuación.

4.3.1. Organización y equipo

La entidad es una de las principales entidades financieras de España. Según lo solicitado para respetar su confidencialidad, se excluye alguna información o nombres que puedan identificar a la empresa. La organización ha implantado el modelo EFQM 2013 por el que ha obtenido el sello 500+.

El equipo de trabajo con el que se llevó a cabo el proceso de CdE es el comité de dirección de una amplia región, con un impacto directo significativo en los resultados del banco. Considerando su nivel de responsabilidad, son un “equipo de liderazgo senior” (Wageman et al., 2008). La región está formada por 1.000 personas y su estructura es compleja, englobando servicios territoriales (ST) y diferentes sedes o centros, cada uno enfocado a un tipo de segmento específico: particulares, empresas, instituciones y banca privada. La estructura es una matriz con una interdependencia muy alta entre las direcciones de ST y los diferentes jefes de áreas o centros y entre estos últimos, entre sí, para maximizar todas las sinergias posibles. La variedad de clientes externos y diferentes grupos de interés (tanto internos como externos) refleja la situación descrita por Testa et al. (2018) sobre la necesidad de estrategias diferenciadas y la posibilidad de un conflicto sistémico entre diferentes líderes, cada uno centrado en diferentes grupos de

interés (Hawkins, 2011). Por esta razón, el liderazgo debe potenciarse en todos los niveles y partes de la organización en su conjunto (EFQM, 2019) y el CdE puede ser adecuado.

En total, han participado en el estudio 24 personas (el comité de dirección ampliado, incluidos los responsables de los centros de negocio y áreas de oficinas). El objetivo de la intervención fue potenciar la eficacia del equipo de liderazgo para lograr un resultado excepcional en calidad percibida por el cliente y mejorar los resultados comerciales. Dada la amplitud del equipo, la complejidad de su estructura matricial y la extensión geográfica que abarcaba, la interiorización se consideró clave para conseguir los objetivos propuestos de manera sostenible en el tiempo. Se recoge en la Figura 11 la estructura del equipo sobre el que se centró la intervención.

4.3.2. Procedimientos

La intervención estuvo guiada por una serie de principios que han demostrado su utilidad en acciones de desarrollo de equipos (Salas et al., 2008, Salas et al., 2015; Lacerenza et al., 2018): (1) aclarar necesidades específicas, (2) asegurar las condiciones para planes de acción tangibles y la disponibilidad de datos oportunos, (3) crear un ambiente psicológicamente seguro, (4) enfocarse en resultados y procesos de trabajo, y (5) abordar buenas prácticas y posibles áreas de desarrollo.

El proyecto comenzó con una fase de diagnóstico entre junio y julio de 2016. Las sesiones se realizaron entre septiembre de 2016 y marzo de 2017. Durante el proyecto, solo se realizaron tres cambios entre los miembros del equipo, manteniéndose estables el resto de los 24 participantes.

Todas las sesiones finalizaron con un plan de acción específico, con indicadores objetivos y responsables de su implementación. La evolución de estos planes se compartió al inicio de la siguiente sesión, utilizando un método similar al “debriefing” (Eddy et al., 2006; Tannenbaum y Cerasoli, 2013), también conocida como “revisión posterior a la acción” (Mathieu et al., 2019).

Figura 11: Estructura del equipo analizado.



Nota: las líneas continuas identifican dependencias jerárquicas, las discontinuas influencias transversales o matriciales (con servicios centrales).

Fuente: Elaboración propia basada en el organigrama del banco.

Los datos fueron obtenidos del sistema de gestión de la entidad. Este tipo de fuente garantizaba la objetividad. Además, el borrador del caso ha sido revisado por varios profesionales de la entidad, asegurando la confiabilidad de los datos y la cadena de evidencias. Por tanto, cumplimos con los tres criterios de validez de constructo propuestos por Yin (2009).

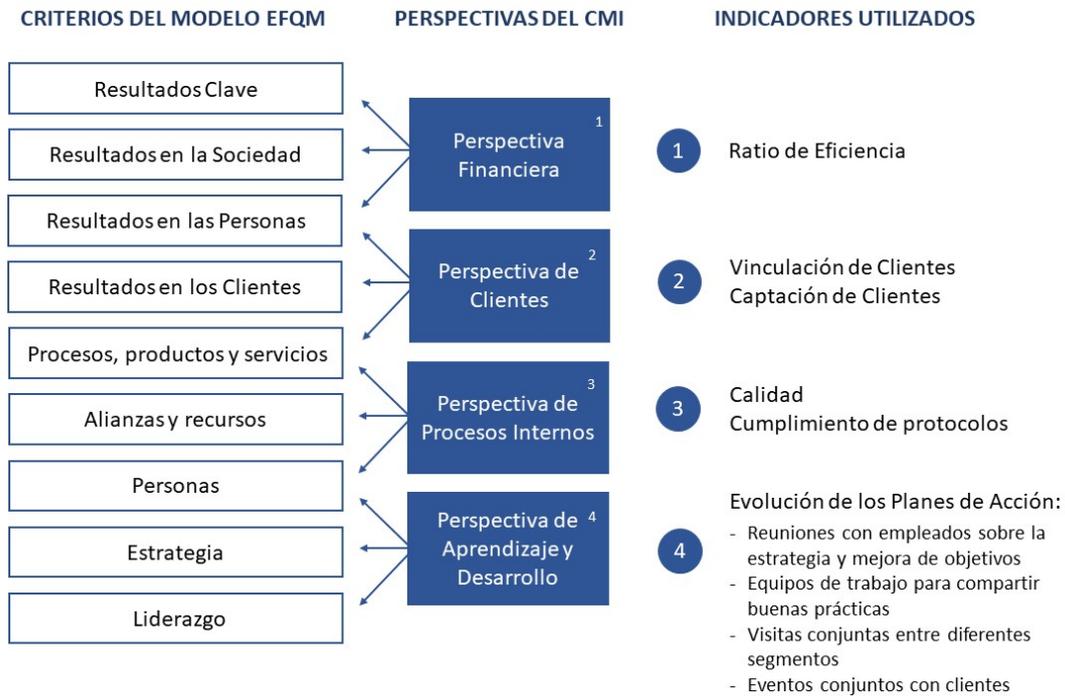
Para detectar posibles variaciones, se ha adoptado el enfoque propuesto por Gerring y McDermott (2007): series temporales de preintervención, intervención y postintervención, lo suficientemente grandes como para permitir comparaciones longitudinales (dos años completos). Este diseño se ajusta a las condiciones establecidas por Yin (2009) para el análisis de series temporales.

4.3.3 Marco de evaluación

Como marco global para medir los resultados, se adopta el Cuadro de Mando Integral (CMI), que combina cuatro perspectivas: aprendizaje y desarrollo, procesos internos, clientes y económico-financiera. El CMI permite situar la estrategia y visión en el centro y ayuda a los directivos a entender y gestionar múltiples interrelaciones (Kaplan y Norton, 1992). Andjelkovic y Dahlgaard (2013) establecen fuertes correlaciones positivas entre las perspectivas del CMI y los criterios EFQM (2012) – modelo que había implementado el banco-. Presentamos el esquema de correlaciones entre el CMI y EFQM adaptado al caso analizado en la Figura 12.

Sobre este marco conceptual se identificaron las variables oportunas que cubrían todas las perspectivas, para después poder analizar sobre las mismas el grado de internalización.

Figura 12: Correlaciones entre perspectivas del CMI y criterios EFQM (2012).



Fuente: Adaptado de Andjelkovic y Dahlgaard (2013)

4.3.4. Variables

El caso analizado se centra en una unidad de negocio de una gran empresa, reconocida como excelente por sus resultados y gestión (EFQM +500), con sistemas, procesos y herramientas iguales para toda la organización, por lo que no podían apreciarse mediante la observación directa diferencias en la interiorización entre distintas regiones. Debido a esta circunstancia se optó por analizar la interiorización a través de los patrones longitudinales de determinadas variables objetivas recogidas en los sistemas de gestión del banco.

Para operacionalizar la interiorización, Tarí et al. (2019) proponen dos constructos clave: práctica cotidiana y mejora continua. La práctica cotidiana incluye rutinas de trabajo (Naveh y Marcus, 2005) y la generación de rutinas de calidad es uno de los indicadores de liderazgo (Asif et al., 2009). Rutinas se define como patrones firmes, estables y consistentes para la ejecución de actividades y puede entenderse como opuesto a “cumplimiento”, un comportamiento como respuesta a influencias externas, pero sin aceptación mental real (Asif et al., 2009). Por tanto, desde una perspectiva longitudinal, el

comportamiento de una variable objetiva que esté interiorizada debe reflejar mejora continua y ser estable (tendente a reducir la variabilidad del proceso). Se decidió aplicar este criterio a las variables seleccionadas como metas clave que el equipo se proponía mejorar, en concreto:

Calidad: Indicador de satisfacción del cliente con los servicios prestados, evaluado a través de encuestas telefónicas por un agente independiente del banco. Incluye dos aspectos diferenciados: 1) la calidad percibida en el trato y prestación de los servicios solicitados y, 2) la proactividad en el contacto y la información ofrecida. Es un indicador clave como indicador temprano de éxito comercial.

Tasa de vinculación de clientes: mide la cantidad promedio de productos que los clientes actuales han comprado. Es un indicador tanto de vinculación de clientes (a mayor número de productos, más difícil es que los clientes abandonen la entidad) como de éxito comercial (refleja proactividad comercial en la oferta de productos o servicios a la base de clientes actual).

Captación de clientes: Mide el número de nuevos clientes adquiridos en el segmento de pequeñas empresas. Es una consecuencia directa de la proactividad comercial para generar nuevos contactos, identificar oportunidades, generar ofertas adecuadas y, finalmente, traducirlas en ventas efectivas.

En términos de lenguaje comercial, para los responsables de negocio, el primer indicador (tasa de vinculación) implica un enfoque de “granjero” (mantener los clientes actuales y conseguir incrementar las ventas con esa base de partida, a través de la fidelización y una mayor venta de productos) y el segundo (captación) un enfoque de “cazador” (incrementar las ventas consiguiendo nuevos clientes) (DeCarlo y Lam, 2016).

Ratio de Eficiencia: Comúnmente utilizado en el sector financiero español para medir la productividad de una entidad. Es el resultado del cociente entre los gastos de explotación y el margen bruto. El margen bruto se alimenta de tres factores: el margen de intereses (lo que cobra una entidad por préstamos menos lo que paga por depósitos), las comisiones netas (por servicios o por venta de servicios no financieros), y el resultado de operaciones financieras.

El hecho de utilizar diversas variables independientes para medir el resultado, está basado en autores que defienden que el desempeño de un equipo complejo se analiza mejor utilizando varios tipos de indicadores (Mathieu et al., 2019; Rapp et al., 2016). Esta diversidad de indicadores comparados en series longitudinales permite una evaluación comparativa continua y tiene beneficios adicionales:

- 1) Evitar las dicotomías comunes entre los objetivos de las partes interesadas y los objetivos de la organización (Athanasopoulou y Dopson, 2018).
- 2) Evitar los sesgos de subjetividad frecuentemente identificados en la investigación relacionada con el coaching (Grant et al., 2010; Fillery-Travis y Passmore, 2011; Jones et al., 2014) mediante el uso de variables objetivas.
- 3) Incorporar a una iniciativa de desarrollo de liderazgo, indicadores objetivos que faciliten la evaluación formativa, es decir, el grado de calidad e implicación durante el proceso, así como una evaluación sumativa, el resultado final, que algunos autores prescriben como práctica ideal (Ely et al., 2010).

Para llegar a tener impacto en las variables de gestión mencionadas, el requisito previo era contar con el compromiso de todos los involucrados (directivos, mandos medios y empleados), indicador que se ha asociado a la interiorización (Lasrado y Nyadzayo, 2019). Ese compromiso se midió mediante el cumplimiento de los Planes de Acción generados por el CdE.

La dirección confirmó que las variables de estudio son representativas del esfuerzo colectivo del equipo (dependen del esfuerzo interno más que de elementos externos) y durante el estudio no ha habido variaciones en los métodos de cálculo por parte del banco.

4.4. Resultados

Los resultados incluyen el resumen de evolución de los Planes de Acción que recogen principalmente nuevos hábitos de comportamiento y gestión, relacionados con la perspectiva de aprendizaje y desarrollo del CMI.

4.4.1. Planes de acción

Los planes de acción generados por el equipo tenían como objetivo cubrir un vacío inicial detectado en compartir mejores prácticas y generar sinergias entre los diferentes segmentos de negocio. El cumplimiento de estos planes alcanzó el 90%. A estos planes de acción se asocian los siguientes indicadores:

- número de visitas conjuntas entre diferentes segmentos de negocio;
- eventos conjuntos organizados;
- comunicación de la estrategia, personalmente por parte de los líderes a grupos de empleados (“road shows”) y,
- participación en grupos de trabajo o talleres para mejorar la interacción con los clientes.

Como ejemplo de algunas de estas acciones, las visitas conjuntas entre dos segmentos diferentes generaron un aumento de las comisiones del 7,5%, a pesar de su disminución en el conjunto de la entidad (según datos de gestión interna). La evolución no fue, por lo tanto, atribuible a las variaciones del mercado global, sino a un esfuerzo proactivo y específico de los involucrados en el estudio.

Los comportamientos que los participantes señalaron como claves para avanzar fueron:

- una mejor comunicación (explicar el por qué; resaltar el beneficio esperado),
- constancia y seguimiento,
- analizar, identificar y focalizar acciones, reflexionar y escuchar (“ponernos en el lugar del otro”),
- pensar en el beneficio común y empoderar al equipo (“dando perspectiva y reconocimiento”).

Estos resultados son consistentes con las acciones identificadas para promover la interiorización:

- ayudar a tener en cuenta el conocimiento tácito, movilizar a los empleados (Heras-Saizarbitoria, 2011),
- presencia de grupos de mejora, reuniones periódicas (Boiral, 2011), y
- promover interacciones para aumentar el capital social (Ataseven et al., 2014).

En el marco específico del modelo EFQM, también se han considerado efectivas para la interiorización prácticas similares (Escrig -Tena et al., 2019). En síntesis, el contenido de los planos de acción reflejaba paralelismo con otras iniciativas de calidad que favorecen la interiorización. El grado de cumplimiento cuantitativo de los planes reflejaba también el elevado compromiso por parte de mandos de diferentes niveles y unidades (indicador asociado a la interiorización) (Ladrado y Nyadzayo, 2019). Se habían trabajado contenidos propios de la dinámica social necesaria para la interiorización por parte de todos los implicados (Asif et al., 2009), por tanto cabía esperar repercusión positiva en resultados, en cuyo caso, se reflejaría en las variables cuantitativas que se verán a continuación, relacionadas con las perspectivas de procesos (calidad), clientes (vinculación y captación) y económico-financiera (ratio de eficiencia).

4.4.2. Indicadores de gestión relacionados con el CMI

La evolución de los indicadores se ha contrastado estadísticamente mediante la prueba de rangos con signo de Wilcoxon (1945) para muestras relacionadas. Esta es una prueba no paramétrica recomendada para muestras pequeñas y ha sido utilizada en diversos estudios de investigación-acción (Wagstaff et al., 2013), en el análisis de factores que determinan el impacto en la rentabilidad (López y Martínez, 2006), y también en estudios sobre coaching (Vidal-Salazar, 2012; de Haan y Nieß, 2012).

En la Tabla 10 se presenta la evolución de estos indicadores objetivos basados en datos de gestión interna del banco.

Tabla 10: Prueba de Wilcoxon de los rangos con signo para muestras relacionadas.

		N	Media	Sd	Z	P
Calidad						
	2016	12	107,25%	0,18%		
	2017	12	107,53%	0,10%	-3,086	,002 **
	Pre-Coaching de Eq.	6	107,20%	0,15%		
	Post-Coaching de Eq.	6	107,47%	0,05%	-2,207	,027 *
Vinculación de Clientes						
	2016	12	4,38	0,06		
	2017	12	4,54	0,05	-3,089	,002 **
	Pre-Coaching de Eq.	6	4,37	0,04		
	Post-Coaching de Eq.	6	4,53	0,03	-2,226	,026 *
Captación de Negocios						
	2016	12	666,58	212,19		
	2017	12	649,50	145,17	-0,863	,388
	Pre-Coaching de Eq.	6	591,50	120,00		
	Post-Coaching de Eq.	6	626,00	143,92	-1,992	,046
Ratio de Eficiencia						
	2016	12	53,73%	7,73%		
	2017	12	49,95%	6,64%	-2,746	,006 **
	Pre-Coaching de Eq.	6	52,05%	1,55%		
	Post-Coaching de Eq.	6	47,81%	1,61%	-2,201	,028 *

* p<.05. ** p<.01.

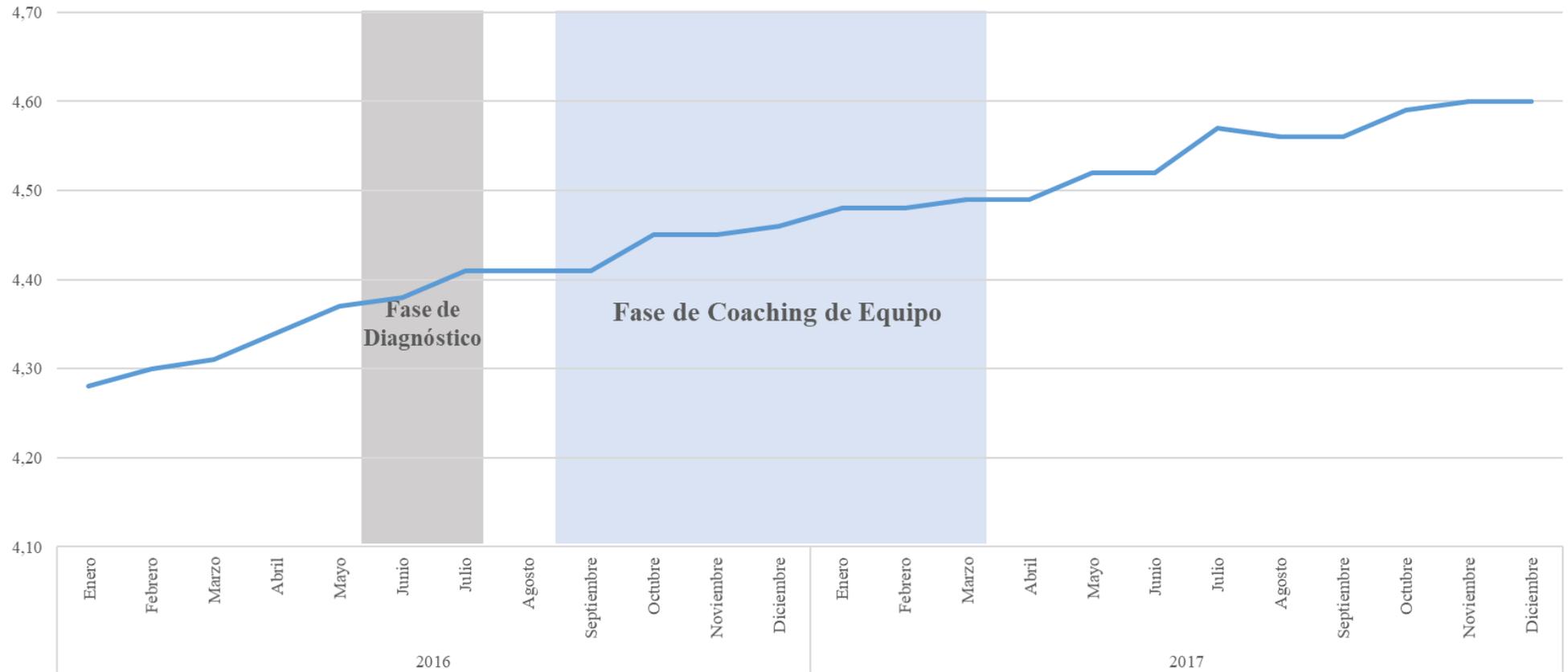
Fuente: Elaboración propia en base a datos de gestión interna del banco.

El indicador “Calidad” (relacionado con la perspectiva de los procesos internos) refleja una evolución positiva y significativa (superior en 2017 que en 2016), y continúa la tendencia de mejora tras finalizar el proceso de coaching. La desviación estándar (SD) pre-CdE es tres veces mayor que la SD post-CdE. A nivel global, la mejora continua en los resultados y la menor dispersión evidencian la interiorización, como lo confirma el testimonio del banco: evolución en el cumplimiento de protocolos muy sólidos, recibiendo esta Dirección Territorial seis premios nacionales de calidad. Los premios fueron ganados por centros de diferentes segmentos de negocios, de diferentes

tamaños y en diferentes provincias, lo que refleja el esfuerzo y el mensaje generalizado.

Respecto a la perspectiva de clientes, hay dos indicadores que se analizan a continuación. El indicador “Vinculación de Clientes” (Figura 13) muestra una tendencia ascendente constante, con una diferencia significativa tanto entre años completos como entre los períodos pre-CdE y post-CdE. El mantenimiento de los resultados tras la intervención y una reducción del 25% de la desviación tipo (SD) pre-CdE respecto a post-CdE también indica que se ha logrado cierto nivel de interiorización.

Figura 13: Evolución de Vinculación de Clientes.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de gestión interna del banco.

El indicador “Captación de Negocios” (Figura 14) aparentemente muestra una tendencia alcista, aunque irregular y no significativa, tampoco mejora la SD. Este patrón indica esfuerzos específicos generados por presiones externas (reacciones al mercado o presiones de la propia organización), más que un esfuerzo sostenido resultado de una convicción personal (Asif et al., 2009). En este caso, no se aprecia interiorización.

En la perspectiva económico-financiera, está el “Ratio de eficiencia” mejora como consecuencia del esfuerzo comercial que se ha observado anteriormente y se sitúa por debajo del objetivo (44%) tanto en 2016 como en 2017. En la Tabla 11 se muestran las cifras del sector y la media de la banca. Ambas comparaciones descartan el impacto de tendencias globales u otros factores y refuerzan la idea de un esfuerzo homogéneo, focalizado y efectivo en esa Territorial.

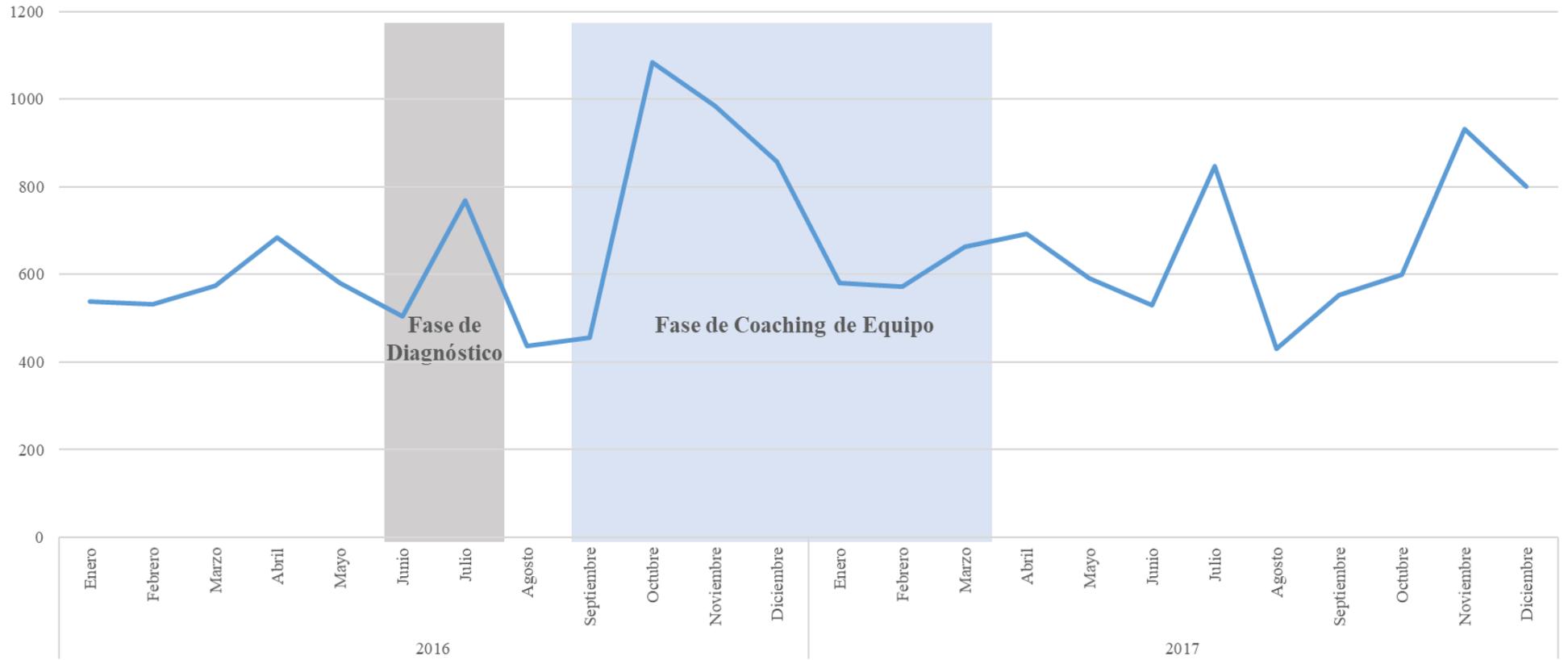
Tabla 11: Relación de eficiencia.

	2016	2017
Territorial	<44%	<44%
Banco	<53%	<55%
Sector	54,50%	57,10%

Nota: Este ratio indica mejor resultado cuanto más bajo es.

Fuente: Elaboración propia sobre datos de gestión interna del banco y BBVA Research (2018).

Figura 14: Evolución de Captación de Negocios.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de gestión interna del banco.

4.5. Conclusiones

Esta investigación exploraba el impacto del CdE en el proceso de interiorización del modelo EFQM en una organización específica. Se ha presentado el análisis de un caso en un territorio de una gran organización de servicios, con base en indicadores objetivos de gestión y un enfoque longitudinal.

Se hallan evidencias de que el CdE ha contribuido a desarrollar el liderazgo organizacional, potenciando un trabajo más colaborativo, estrategias de interacción efectivas y movilizándolo a los empleados para incrementar el conocimiento y compromiso compartidos (Wageman et al., 2008). Estos esfuerzos han favorecido la interiorización de la calidad del servicio y los procesos de vinculación de clientes. A su vez, estas mejoras relacionadas con los clientes han sido palancas de mejora en las ventas de valor, generando más comisiones con impacto positivo en el índice de eficiencia. Los resultados indican una mejora significativa en comparación con el resto de la organización y respecto al sector (BBVA Research, 2018). Por lo tanto, la respuesta a las dos preguntas de investigación planteadas: ¿puede el CdE ayudar a mejorar la interiorización? y ¿puede esta mejora verse reflejada en la evolución de indicadores de negocio?, es positiva en ambos casos.

Este estudio revela mecanismos para promover la interiorización en el ámbito específico del modelo EFQM en una empresa de servicios con un buen nivel inicial (+500). Se aporta evidencia de que un método de desarrollo de liderazgo, como el CdE, puede ayudar a intensificar y homogeneizar el despliegue de comportamientos propios del liderazgo organizativo, permitiendo que se potencien recursos internos, se pongan en relación con necesidades externas de clientes y que se generen rutinas que configuran capacidades organizativas (Asif et al., 2009).

La consecuencia en este caso ha sido una mejora sostenida de la calidad percibida por el cliente y un aumento de los ingresos gracias a una relación más cercana. En este caso, el CdE encaja perfectamente en el modelo EFQM, cuyos principios enfatizan la necesidad de un liderazgo colaborativo en toda la organización y la implicación de los “stakeholders” clave para mejorar sus percepciones y los resultados (EFQM, 2019). Como se ha evidenciado

anteriormente, el CdE permite trabajar esos factores y contribuir a los resultados esperados. Esto abre posibilidades, tanto prácticas como académicas, a los análisis de implementación o impacto del modelo EFQM, incidiendo más específicamente en los aspectos de la dinámica social que permiten potenciar la involucración efectiva de los directivos y empleados, la interiorización y la generación de rutinas eficaces que se convierten en capacidad organizativa (Asif et al., 2009).

En cuanto a la interiorización, este estudio aporta una evidencia adicional a los autores que defienden una visión integradora de los ejes interno y externo (Naveh y Marcus, 2005; Boiral y Roy, 2007; Aragón-Correa y Rubio-López, 2007; Ataseven et al., 2014; Testa et al., 2018), porque, en este caso, el despliegue sistemático de esfuerzos organizacionales ha tenido un efecto significativo en la calidad y la vinculación, pero no en la captación de clientes. En ambos casos existía la oportunidad externa, pero los recursos internos para generar mayor proactividad en la captación de clientes o no eran suficientes, o quizás deberían haber sido trabajados de forma más específica o diferenciada para mejorar los recursos internos y potenciar competencias adicionales. En cambio, las capacidades para proporcionar un servicio excelente ya estaban más desarrolladas (el nivel del indicador de calidad ya era elevado) y esa base se aprovechó para ofrecer más productos a los clientes ya captados de manera sostenida en el tiempo. La diferencia de resultado en esos indicadores apunta a que en realidad pueden ser dos habilidades diferentes considerando su naturaleza. Por tanto, se añaden evidencias adicionales a los trabajos que sostienen que desarrollar una competencia organizacional requiere realizar un análisis muy detallado y específico de los recursos internos subyacentes (Naveh y Marcus, 2005; Boiral y Roy, 2007) y alinearlos claramente con las oportunidades externas (Aragón-Correa y Rubio-López, 2007; Ataseven et al., 2014; Testa et al., 2018).

Respecto a los indicadores de interiorización basados en la utilización de herramientas y documentación en el día a día, políticas de formación y documentación (Nair y Prajogo, 2009; Heras- Saizarbitoria, 2011), en este caso no resultaban útiles al tratarse de una única organización con políticas y herramientas homogéneas y un nivel inicial de excelencia elevado asociado al modelo EFQM +500 (Escrig -Tena et al., 2019). Por tanto, este estudio permite agregar indicadores que discriminan en ese tipo de situaciones, ya que, en esos casos, un enfoque longitudinal analizando el grado de mejora continua,

estabilidad y dispersión de variables específicas puede arrojar luz sobre el grado real de interiorización. Con este enfoque, se abren formas de explorar el análisis longitudinal de la interiorización en el modelo EFQM, un aspecto no analizado suficientemente hasta ahora.

El enfoque adoptado en la investigación para evaluar el resultado del coaching de equipo, en el contexto de EFQM, mediante la utilización del CMI (Kaplan y Norton, 1992) supone evidencias adicionales al trabajo de Andjelkovic y Dahlgaard (2013) y permite incluir en la medición diversas variables objetivas de los sistemas de gestión de la propia entidad. Este enfoque es una contribución útil para la academia y la práctica profesional, ya que se añaden evidencias adicionales a las propuestas que defienden la utilidad de sistemas de evaluación basados en indicadores objetivos y múltiples para medir la evolución en situaciones de gestión complejas (Mathieu et al., 2019; Rapp et al., 2016). En el caso analizado, la utilización de una medida agregada o parcial podría haber conducido a error en las conclusiones. El enfoque de indicadores múltiples basados en el CMI, no se ha utilizado previamente como vía para medir el resultado de estas iniciativas de desarrollo, lo cual permite diseños futuros de investigación que eviten críticas sobre la posibilidad de sesgo (Grant et al., 2010; Fillery -Travis y Passmore, 2011; Jones et al., 2014). También permite evaluar más fácilmente tanto el proceso como el resultado final, integrando la evaluación formativa y sumativa (Ely et al., 2010). En conjunto, replicar la metodología utilizada permite mejorar el diseño y la evaluación de intervenciones con fines académicos o en la práctica profesional, facilitando vías para ampliar tanto el conocimiento, como la eficacia de las mismas.

En cuanto a implicaciones gerenciales, en el ámbito de la gestión, una intervención encaminada a potenciar el liderazgo organizativo mediante el CdE, ha ayudado a mejorar la calidad percibida por el cliente y a aumentar la vinculación (mayor número de productos a los clientes existentes). Sin embargo, este mismo efecto no se observa en la captación de clientes, y esta práctica no puede considerarse internalizada como un hábito de gestión. Las posibles aplicaciones son dos: en primer lugar, se ha demostrado que el CdE ha contribuido a la interiorización de determinadas prácticas relacionadas con la calidad y atención al cliente, mejorando posteriormente los resultados de gestión. Por tanto, este tipo de intervención puede ser recomendable para potenciar capacidades organizativas y resultados, incluso con niveles de partida elevados. La segunda aplicación tiene que ver con la variable que no ha

mejorado, apuntando a que la capacidad de captación comercial no disponía de un punto de partida organizativo tan sólido como la calidad de servicio. Por tanto, se debe revisar la disponibilidad real de capacidades internas adecuadas a esta oportunidad externa para proponer acciones complementarias. Por ejemplo, estas acciones podrían implicar la revisión de perfiles porque, en el ámbito comercial, se suelen diferenciar los perfiles de “granjero” y “cazador” (DeCarlo y Lam, 2016), siendo el primero especialmente hábil para generar vinculación de clientes y mantener una larga trayectoria de relaciones a largo plazo, mientras que el segundo resulta muy bueno captando nuevos clientes o detectando nuevas oportunidades. También podría analizarse la presencia de estos perfiles en los equipos para mejorar el equilibrio granjero-cazador y con ello la eficacia comercial. Otra línea posible sería la de promover acciones específicas para el desarrollo de competencias de contratación. Paralelamente, esta categorización se puede mejorar involucrando tanto a directivos como a empleados, ya que las expectativas condicionan los resultados (Boiral y Roy, 2007; Todaro et al., 2019), y algunos estudios han demostrado que se puede fomentar un doble enfoque de captación y vinculación simultáneamente (DeCarlo y Lam, 2016). Por último, la política de incentivos podría revisarse porque las prácticas de evaluación del desempeño y compensación también han demostrado ser útiles para mejorar la interiorización (Escrig -Tena et al., 2019).

Po último, el estudio no está libre de limitaciones. Se ha examinado un caso específico dentro de un banco importante con sello EFQM 500+, lo que significa que considerar su aplicación a otros contextos organizacionales o diferentes sectores requiere cierta cautela. Se ha analizado la perspectiva del modelo EFQM-2013, por lo que será interesante probar la misma metodología en otros contextos con diferentes pautas o prácticas de gestión y específicamente con el modelo EFQM actual.

Como futuras líneas de investigación, se propone la aplicabilidad del modelo de intervención y evaluación adoptado en otros sectores industriales, con diferentes niveles de adopción de EFQM, en pequeñas y medianas empresas, y en otros países, para corroborar si existen factores culturales o el tamaño implica ciertas diferencias. Además, futuros estudios deberán analizar estos fenómenos según la versión más actualizada del modelo EFQM.

CAPÍTULO 5

Conclusiones

5. Conclusiones

5.1. Conclusiones

El objetivo principal de esta tesis es evaluar el impacto del coaching en los resultados organizativos y proponer una metodología de medición basada en indicadores de gestión que pudiera ser útil, tanto para la academia como para la práctica profesional. Este análisis se ha realizado mediante las tres contribuciones académicas presentadas, con diferentes enfoques metodológicos, que constituyen los capítulos centrales de la tesis.

En la primera de ellas (capítulo 2) se evidencia que el coaching tiene impacto en los resultados organizativos, utilizando para ello una investigación empírica basada en las perspectivas propias del CMI. Se encuentran además diversas rutas que permiten llegar a diferentes resultados organizativos. En el capítulo 3, se aplica la metodología de evaluación basada en el CMI a un caso individual, encontrándose evolución positiva y sostenida en el tiempo, tal como reflejan los indicadores objetivos. En el capítulo 4 se aplica el sistema de evaluación basado en el CMI a una situación más compleja: un caso de coaching de equipo para el comité de dirección de una unidad de negocio. El número de participantes, el volumen de gestión y la estructura organizativa eran elementos que determinaban elevada complejidad. La adopción de un sistema de evaluación considerando múltiples indicadores, basados en la estructura del CMI permiten constatar evolución positiva en unos casos, pero no en todos, lo que abre vías de reflexión a futuro. Se aportan además evidencias preliminares de que el coaching de equipo contribuye a la interiorización de prácticas de gestión en el marco del modelo EFQM.

La Tabla 12 recoge los resultados y conclusiones generales de esta tesis doctoral.

Tabla 12: Síntesis de resultados y conclusiones generales de la tesis.

	Capítulo 2	Capítulo 3	Capítulo 4
Título	Impacto del Coaching Ejecutivo (CE) y resultados organizativos	Evaluación del impacto del Coaching Ejecutivo aplicando el Cuadro de Mando Integral (CMI)	Impacto del Coaching de Equipos en la internalización del modelo EFQM: Análisis longitudinal
Propósito	Analizar el impacto del coaching en resultados organizativos, utilizando las perspectivas del CMI.	Evaluar un caso individual de coaching (Director Industrial) utilizando indicadores objetivos del CMI.	Analizar el impacto del coaching de equipo en la internalización del modelo EFQM, mediante indicadores objetivos del CMI.
Metodología	Encuesta dirigida a coaches y directores de RRHH (131 coaches y 109 respuestas respectivamente). Análisis de datos mediante PLS.	Método del caso, con diversas fuentes de información (coachee, Director General y de RRHH), integrando datos objetivos de gestión correspondientes a dos años.	Investigación-acción aplicada a un equipo directivo de una gran entidad financiera. Se utilizan registros de datos objetivos durante dos años.
Hallazgos	El CE impacta de manera directa y positiva en resultados de aprendizaje y desarrollo, así como en procesos. Se ha encontrado efecto indirecto y positivo del CE en las perspectivas de clientes y financiero, con la mediación de aprendizaje y desarrollo, y procesos. La metodología del CMI es aplicable para la evaluación del impacto del CE en el plano académico y profesional.	Las perspectivas del CMI se han demostrado útiles para explicar la evolución mediante indicadores objetivos de manera longitudinal y detallada. Los resultados proporcionan evidencia de que el Director Industrial mejoró con éxito sus comportamientos de gestión y mejoró sus resultados organizacionales al lograr cambios significativos en términos de procesos internos, capacidad de planta y entregas. La evidencia cuantitativa mostró que los cambios comenzaron durante el proceso de coaching y se mantuvieron en el tiempo.	Se evidencia que el coaching de equipo es una metodología de intervención útil para potenciar la internalización del modelo EFQM y que contribuye a la mejora de algunos indicadores de gestión. la respuesta a las dos preguntas de investigación planteadas: ¿puede el coaching de equipo ayudar a mejorar la internalización? y ¿puede esta mejora verse reflejada en la evolución de indicadores de negocio?, es positiva en ambos casos.

Tabla 12 (continuación).

	Capítulo 2	Capítulo 3	Capítulo 4
Título	Impacto del Coaching Ejecutivo (CE) y resultados organizativos	Evaluación del impacto del Coaching Ejecutivo aplicando el Cuadro de Mando Integral (CMI)	Impacto del Coaching de Equipos en la internalización del modelo EFQM: Análisis longitudinal
Originalidad/ Implicaciones prácticas	<p>Este estudio es de los primeros que establece relación empírica entre el CE e indicadores de gestión de las perspectivas del CMI, especificando efectos directos (en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo y en la de procesos internos) e indirectos (en las perspectivas de clientes y financiera).</p> <p>La perspectiva de aprendizaje y desarrollo no tiene impacto directo en la perspectiva financiera, por lo que es importante ir más allá de la reflexión y autoconocimiento en las sesiones, enfatizando la importancia del plan de acción y los indicadores asociados a procesos.</p> <p>Las conclusiones se ratifican desde la doble perspectiva de coaches y de directores de RRHH. Utiliza PLS en el ámbito del CE, ofreciendo capacidad predictiva y aporta metodología de medición replicable.</p>	<p>Es uno de los pocos estudios que evalúa el impacto del CE en resultados organizativos, con variables de gestión objetivas y enfoque longitudinal. Se aprecia impacto sostenible en el tiempo.</p> <p>La metodología de evaluación es replicable y para analizar el impacto de CE en el resultado empresarial utilizando datos empíricos y objetivos. Contribuye a especificar los resultados esperados de un proceso de CE, al ofrecer un marco común para posibles comparaciones. Facilita tanto la evaluación sumativa (resultados) como la evaluación formativa (proceso)</p> <p>La metodología promueve mayor toma de conciencia en el coachee y favorece el desarrollo de una visión global de su gestión.</p> <p>Facilita la comunicación final de resultados a la organización, al objetivar el valor aportado por el coaching.</p>	<p>Es uno de los pocos estudios que utiliza datos objetivos de gestión para evaluar el impacto del coaching de equipo y su repercusión en la internalización del modelo EFQM.</p> <p>Ofrece un método de evaluación replicable.</p> <p>Se pone de relieve la utilidad de sistemas de evaluación basados en indicadores objetivos y múltiples para medir la evolución en situaciones de gestión complejas.</p> <p>Se amplían algunos aspectos teóricos relacionados con el concepto de internalización (la importancia de equilibrar los ejes interno y externo) y metodológicos (observación longitudinal centrada en la evolución de variables objetivas de gestión).</p> <p>El coaching de equipo puede contribuir a la internalización de determinadas prácticas de gestión.</p>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se amplían las principales conclusiones de manera integrada.

5.1.1 El coaching impacta en los resultados organizativos

La primera contribución académica, recogida en el capítulo 2, partía de la constatación de que existen:

- Escasos estudios sobre resultados del coaching que utilicen datos objetivos (Jones et al., 2016).
- Numerosas críticas acerca de los posibles sesgos y baja fiabilidad de los resultados basados en medidas de autopercepción o auto reporte (Grover y Furnham, 2016).
- Dificultad de asociar resultados del coaching por su especificidad y diversidad de casos con impacto organizativo (Levenson, 2009; de Haan, 2021).
- Peticiones de la academia para incluir medidas útiles y relevantes para las organizaciones (Athanasopoulou y Dopson, 2018).

Para dar respuesta a esos gaps, se identificaron relaciones empíricas entre distintas variables siguiendo la estructura del Cuadro de Mando Integral (CMI) (Kaplan y Norton, 2005). Partiendo de esas relaciones se elaboró un cuestionario para validarlas en base a la experiencia de coaches profesionales y directores de RRHH. Las respuestas obtenidas se analizaron utilizando la metodología de mínimos cuadrados parciales (PLS por sus siglas en inglés). El análisis realizado ha permitido validar el instrumento de medida y las relaciones estructurales, encontrándose varias vías directas y también indirectas que permiten al coaching impactar en resultados organizativos. La Tabla 13 detalla el resultado del contraste de hipótesis.

Tabla 13: Hipótesis contrastadas en el estudio del capítulo 2.

	Hipótesis	Resultado
	Efectos directos	
H1	CE → Aprendizaje	Aceptada
H2	CE → Procesos	Aceptada
H3	CE → Cliente	Rechazada
H4	EC → Financiera	Rechazada
	Efectos indirectos	
H5a	CE → Aprendizaje → Financiera	Rechazada
H5b	CE → Aprendizaje → Procesos → Financiera	Aceptada
H5c	CE → Aprendizaje → Cliente → Financiera	Aceptada
H6a	CE → Procesos → Financiera	Aceptada
H6b	CE → Procesos → Cliente → Financiera	Aceptada

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia, por tanto, que el coaching impacta directamente en los resultados de las perspectivas de aprendizaje y desarrollo, así como en la de procesos. Indirectamente, impacta también en las perspectivas de cliente y económico-financiera. Existen varias rutas para alcanzar esos impactos.

Los resultados del modelo identificado son congruentes con otros estudios que han analizado las relaciones entre perspectivas del CMI (Llach et al., 2017), aunque también difieren en un aspecto importante: el presente estudio no identifica relación directa entre la perspectiva de aprendizaje y desarrollo y las perspectivas de clientes y económico-financiera. Esto tiene implicaciones teóricas, puesto que nuestros hallazgos estarían más en línea con investigaciones que atribuyen un impacto indirecto al capital humano en el rendimiento económico (Bontis y Fitz-enz, 2002; Wang y Chang, 2005; Mahsud et al., 2011). También tiene una importante consecuencia práctica, puesto que pone de relieve la necesidad de que los procesos de coaching vayan más allá de la reflexión y el autoconocimiento. Si se aspira a generar impacto organizativo, es necesario concretar planes de acción que incluyan la perspectiva de procesos internos, como mediador clave hacia las perspectivas de cliente y económico-financiera. De lo contrario, difícilmente se conseguirá. Estas conclusiones refuerzan el punto de vista de autores como Hawkins (2011) que precisamente

enfatan la necesidad de generar planes específicos y acción además de la reflexión, para generar impacto real.

En síntesis, el coaching alcanza resultados organizativos mediante diferentes caminos, directos e indirectos. Para que se produzcan los efectos indirectos, se requiere acción que implique la perspectiva de cliente y la de procesos en particular (ya que es clave en tres de las cuatro rutas identificadas).

5.1.2. El impacto del coaching puede medirse de manera objetiva

Los hallazgos mencionados permiten vincular indicadores objetivos de las diferentes perspectivas del CMI con la evolución de los procesos de coaching, lo cual ofrece nuevas perspectivas a la academia, ya que permite responder a requerimientos sobre la necesidad de diseños de investigación que minimicen la posibilidad de sesgo (Grant et al., 2010; Fillery -Travis y Passmore, 2011; Jones et al., 2014). Al tratarse además de indicadores de gestión que son comunes dentro de una misma organización, y en ocasiones, incluso entre empresas del mismo sector, pueden utilizarse datos que son comparables y homogéneos, lo que resuelve peticiones planteadas, entre otros, por Greif (2007) o McKenna y Davis (2009).

La metodología de medición basada en el CMI permite también salvar diversas objeciones teóricas relativas a la imposibilidad de evaluar los procesos de coaching ejecutivo, puesto que los casos son tan individualizados y específicos que no resultan comparables (De Meuse et al., 2009; Grover y Furnham, 2016; de Haan, 2021). Tal como se ha argumentado en el capítulo 3, en los procesos de coaching es necesario, además de ver a la persona con toda su singularidad, integrar la perspectiva del rol profesional que desempeña. Ese rol tendrá asociados diversos indicadores de desempeño, de productividad y de procesos internos, como mínimo. En algunos casos, puede ser también evidente el impacto en clientes y en resultados económicos. Considerando simultáneamente la persona y su rol profesional puede atenderse, a la vez, su individualidad y las necesidades organizativas a las que ha de responder su puesto, utilizando las medidas o indicadores que reflejen su impacto en resultados. Esta visión global e integradora permite resolver las dificultades anteriormente planteadas y por ejemplo, disolver la falsa dicotomía que planteaban Grover y Furnham (2016) respecto a dos vendedores con objetivos individuales muy distintos, lo cual no permitía medidas objetivas y comparables, desde el punto de vista académico.

En realidad, los objetivos individuales son compatibles con las medidas asociadas al proceso comercial (ratios de conversión) y a sus resultados (ventas, margen, y vinculación de clientes, por ejemplo). No obstante, Levenson (2009) añade objeciones resaltando la dificultad, en particular cuando se trata de roles ejecutivos, puesto que son altamente complejos, existe gran interdependencia con otros puestos, hay además diversidad de medidas estratégicas, múltiples rutas para lograrlas y diferentes perspectivas temporales (). Precisamente contar con las perspectivas del CMI permite vincular todos esos aspectos, puesto que efectivamente se han identificado mediante PLS diferentes rutas para alcanzar los resultados, puede distinguirse la evolución a través del tiempo y las perspectivas del CMI permiten recoger las interacciones con otros roles o “stakeholders”, ya sea el propio equipo, áreas transversales, clientes, proveedores u otros grupos de interés.

5.1.3. Posibilidad de evaluación distal, longitudinal, formativa y sumativa

En la introducción, se hacía referencia al planteamiento de Grover y Furnham (2016), respecto a la necesidad de que los estudios sobre el impacto del coaching reflejaran realmente resultados distales (es de decir, resultados relevantes en términos organizativos), más allá del inmediato impacto individual en aspectos como autoconciencia o bienestar, por ejemplo.

Los estudios reflejados en los capítulos 3 y 4, muestran la evolución de indicadores objetivos antes del proceso de coaching (individual en un caso y de equipo en otro). También durante el proceso y después del proceso, alcanzando la perspectiva de dos años. Esto permite evidenciar que los efectos positivos observados son realmente significativos y estables en el tiempo. Al utilizarse indicadores de las diferentes perspectivas del CMI se puede apreciar el efecto que propician determinados indicadores en las siguientes perspectivas con las que tienen relación (por ejemplo, el empoderamiento e implicación de los equipos repercute positivamente en la mejora de sus procesos de trabajo, reflejado en calidad y vinculación de clientes, que finalmente repercute en ventas y resultados económicos).

Hasta donde conocemos, este es uno de los escasos estudios que adopta esta perspectiva y evidencia el impacto distal y longitudinal del coaching, algo reclamado por autores como Grover y Furnham (2016). Este enfoque longitudinal también da respuesta a planteamientos que defienden la necesidad

de realizar una evaluación a lo largo del proceso para verificar el grado de compromiso y avance efectivo (Ely et al., 2010; Ely y Zaccaro, 2011), así como de las condiciones necesarias para el éxito final (evaluación formativa).

El procedimiento utilizado en las investigaciones de los capítulos 3 y 4, permite también una síntesis final basada en la evolución de los indicadores observados, lo que permite completar la evaluación final del resultado del proceso (evaluación sumativa), facilitando la comunicación con otros roles de la organización involucrados en el proceso de coaching (superior inmediato del coachee y RRHH).

Un punto adicional para considerar es la conveniencia de utilizar indicadores múltiples, puesto que, en particular, en el caso analizado en el capítulo 4, la utilización de una medida agregada o de menor número de indicadores podría haber llevado a conclusiones erróneas. En esa situación se constata que, en las mismas condiciones, unos indicadores evolucionaban de manera positiva, estable y sostenida en el tiempo, mientras que en otros no se daba tal circunstancia. Este hecho añade evidencias adicionales a la propuesta de autores como Rapp et al. (2016) y Mathieu et al. (2019), quienes sostienen la necesidad de sistemas de evaluación basados en indicadores objetivos y múltiples para medir la evolución en situaciones de gestión complejas. Estos postulados también han sido defendidos por autores como Yukl (2012), quien sostiene que los roles de liderazgo han de evaluarse considerando múltiples criterios y medidas de desempeño organizativo, así como Kaiser et al. (2008), que postula directamente la utilización del CMI en las investigaciones sobre liderazgo, a fin de que éstas sean más relevantes para las organizaciones.

5.1.4. Contribuciones

Para la realización de esta tesis se han utilizado diferentes metodologías (PLS, estudio de caso, investigación-acción) y se han aportado evidencias empíricas sobre el impacto del CE en resultados organizativos utilizando datos objetivos de gestión, algo sobre lo que hay escasa aportaciones previas (Boysen et al., 2018). También se ha analizado ese impacto considerando las perspectivas de todos los implicados en el proceso (coachee, su responsable inmediato, RRHH, y coach) algo reclamado en particular por Athanasopoulou y Dopson (2018). Se realizan además diversas contribuciones que pueden sintetizarse en:

1. Resolver limitaciones previamente señaladas por diversos autores, respecto a la imposibilidad de encontrar medidas comunes y objetivas en los procesos de coaching, puesto que son procesos altamente individualizados y con objetivos que cambian entre personas y entre sesiones, por tanto, con resultados no comparables (Greif, 2007; McKenna y Davis, 2009; De Meuse et al., 2009; Grover y Furnham, 2016; de Haan, 2021). La propuesta de considerar explícitamente el rol profesional del coachee permite incluir medidas de desempeño, productividad, calidad o cualquier otra asociada a su rol. De esta forma se pueden utilizar medidas objetivas, homogéneas y comparables en una misma organización o incluso entre organizaciones de un mismo sector, dando así respuesta a peticiones recientes en esta línea (Boyatzis et al., 2022; Wang et al., 2022).
2. Resolver las limitaciones expuestas por Levenson (2009), respecto a la dificultad de evaluar el impacto de los roles directivos, debido a su elevada complejidad, interdependencia y diversidad de medidas estratégicas, múltiples rutas de causalidad y diferentes marcos temporales. Precisamente el CMI permite integrar todos estos aspectos, a través de sus diferentes perspectivas y además, en el estudio del capítulo 2 efectivamente se han identificado diferentes rutas posibles mediante las que el CE puede generar diversos tipos de resultados organizativos.
3. Proponer un marco de evaluación basado en el CMI para identificar el impacto del CE en resultados organizativos, solventa varias dificultades planteadas por la academia. En primer lugar, la necesidad de utilizar medidas objetivas para minimizar la posibilidad de sesgos (Grant et al., 2010; Fillery-Travis y Passmore, 2011; Jones et al., 2014). Al mismo tiempo, al considerar indicadores incluidos en diferentes perspectivas de gestión, resultan por su naturaleza relevantes para las organizaciones, algo demandado por diversos autores (Kaiser et al., 2008; Ely et al., 2010; Ely y Zaccaro, 2011; Athanasopoulou y Dopson, 2018),
4. El enfoque de evaluación propuesto integra diferentes aspectos metodológicos que han sido demandados en diversos estudios, ya que permite: realizar una evaluación distal y longitudinal (Grover y Furnham, 2016); una evaluación durante el proceso (formativa) y al finalizar el mismo (sumativa) (Ely et al., 2010; Ely y Zaccaro, 2011) e incorporar

otros aspectos cualitativos que también pueden ser importantes en los procesos de coaching (Grant, 2012b). Adicionalmente, puesto que el CMI consta de varias perspectivas y múltiples indicadores puede recoger la multiplicidad de resultados y matices necesarios en situaciones de gestión complejas (Yukl, 2012; Rapp et al., 2016; Mathieu et al., 2019).

5. En los estudios realizados en esta tesis se evidencia la posibilidad de considerar los puntos de vista de distintos “stakeholders”, implicándolos en la definición de criterios de éxito desde el principio y utilizándolos como fuente de información durante el proceso, ratificando o ampliando el sentido de los datos objetivos de gestión. En los capítulos 3 y 4 se han incorporado superiores inmediatos, áreas transversales e incluso clientes (tasas de servicio, calidad, vinculación). Con este enfoque se da respuesta a peticiones de la academia resaltando la importancia de contar con los puntos de vista de las diferentes partes interesadas (Yukl, 2012; Boyatzis et al., 2022; Wang et al., 2022).

En la Tabla 14, se sintetizan los principales temas cuya atención ha sido requerida por la academia y a los que la presente tesis realiza aportaciones.

Llegados a este punto, pueden responderse las preguntas de investigación inicialmente planteadas:

1. ¿Cómo puede medirse el impacto del coaching de manera rigurosa y fiable? En el capítulo 2 se ofrece un análisis de contribuciones académicas del ámbito de gestión, que unidas a los resultados de la investigación realizada, apuntan a la necesidad de considerar el rol profesional de la persona que recibe el coaching e identificar los indicadores objetivos asociados a su desempeño. Adicionalmente, pueden complementarse con otros posibles impactos identificados a partir de la estructura del CMI. Con ello puede analizarse la evolución del proceso de CE y sus consecuencias mediante indicadores objetivos. Ese enfoque permite comparar el impacto del coaching en roles similares en una misma organización y potencialmente, en roles afines de organizaciones en el mismo sector. Por tanto, el impacto del coaching puede medirse de manera rigurosa y fiable utilizando la estructura del CMI, identificando las perspectivas relevantes y los indicadores aplicables en cada caso.

Tabla 14: Síntesis de los temas señalados por la academia y aportaciones de la tesis.

Preocupaciones manifestadas por los investigadores	Autores	Aportaciones de la presente investigación
Hay muy poca evidencia empírica del impacto del coaching en los resultados organizacionales.	Boysen et al. (2018)	La utilización del CMI permite analizar la evolución del proceso de coaching y llegar a vincular mediante indicadores objetivos el impacto organizativo.
Los procesos de coaching son altamente individualizados por lo que los resultados también son muy específicos y no comparables.	De Meuse et al. (2009); Grover y Furnham (2016); de Haan (2021)	Considerar el rol profesional del coachee permite identificar indicadores objetivos de desempeño que pueden ser homogéneos y comparables.
Necesidad de realizar una evaluación sumativa (resultados obtenidos) y también una evaluación formativa (evolución del proceso).	Ely et al. (2010); Ely y Zaccaro (2011)	La metodología propuesta integra ambos aspectos mediante la utilización de indicadores objetivos vinculados a los planes de acción de cada sesión.
Necesidad de encontrar y utilizar indicadores relevantes para las organizaciones.	Ely et al. (2010); Ely y Zaccaro (2011); Athanasopoulou y Dopson (2018)	Evidencia de que se puede recurrir a indicadores objetivos de gestión de las propias organizaciones, estructurándolos mediante las perspectivas del CMI.
La cuantificación de resultados deja de lado otros aspectos cualitativos que también son importantes en un proceso de coaching.	Grant (2012b)	La metodología propuesta permite recoger evidencias objetivas y cuantificables al mismo tiempo que facilita la explicación de la evolución del proceso, integrando todos los aspectos cualitativos que sean relevantes.
Necesidad de diseños de investigación sobre el impacto del coaching que eviten críticas sobre la posibilidad de sesgo.	Grant et al. (2010); Fillery -Travis y Passmore (2011); Jones et al. (2014)	Se evidencia la posibilidad de utilizar medidas objetivas vinculadas a indicadores de gestión y con enfoque longitudinal.
Dificultad para encontrar indicadores objetivos y comunes en los procesos de coaching.	Greif (2007); McKenna y Davis (2009)	La utilización de indicadores asociados a las perspectivas del CMI permite utilizar indicadores objetivos y comunes dentro de la misma organización, o en organizaciones con actividades afines.

Tabla 14 (continuación).

Preocupaciones manifestadas por los investigadores	Autores	Aportaciones de la presente investigación
Los estudios sobre el coaching muestran excesiva confianza en las medidas de autoevaluación y un uso muy limitado de medidas de resultados objetivas. No ofrecen tampoco medición del impacto distal y longitudinal del coaching.	Grover y Furnham (2016)	Se ofrece metodología replicable para utilizar medidas objetivas. La utilización de distintos niveles de indicadores y diferentes perspectivas del CMI permite apreciar el impacto distal y longitudinal.
Los objetivos del coaching cambian de persona a persona y entre sesiones, por lo que no se puede plantear una evaluación objetiva.	Grover y Furnham (2016); de Haan (2021)	Hay que distinguir jerarquías de objetivos: los objetivos individuales de cada sesión pueden ser subjetivos y cambiantes, pero los objetivos más aspiracionales y los intermedios pueden relacionarse con el rol profesional y por tanto, vincularse a indicadores de gestión.
Los psicólogos deben incluir los resultados del CMI en las investigaciones empíricas sobre liderazgo para que sean más relevantes para las organizaciones.	Kaiser et al. (2008)	La metodología propuesta ilustra cómo incluir el CMI en procesos de coaching de manera que el resultado sea claro y relevante para las organizaciones.
El problema para identificar algún impacto positivo del coaching en resultados financieros radica en la complejidad de los roles ejecutivos.	Levenson (2009)	El coaching no tiene impacto directo en resultados financieros, pero sí indirecto, a través de las diferentes rutas que ha identificado esta tesis.
Dificultad de atribuir al coaching un impacto en el desempeño organizativo, debido a la diversidad de medidas estratégicas, múltiples rutas para lograrlas y diferentes marcos temporales.	Levenson (2009)	Se evidencian varias rutas de impactos directos e indirectos que pueden asociarse a indicadores de diferentes perspectivas del CMI y con secuencias longitudinales.
Dificultad de evaluar de manera homogénea los procesos de coaching cuando el nivel de responsabilidad e interdependencia con otros es alto.	Levenson (2009)	El CMI proporciona diferentes indicadores aplicables en esas situaciones, particularmente en la perspectiva de procesos internos. Los casos analizados ilustran este punto en particular.
Necesidad de sistemas de evaluación basados en indicadores objetivos y múltiples para medir la evolución en situaciones de gestión complejas	Rapp et al. (2016); Mathieu et al. (2019)	Se muestra la utilidad del CMI para esa finalidad y se añaden evidencias adicionales a la propuesta de esos autores, ya que la utilización de menos indicadores o de un indicador agregado en los dos casos analizados hubiera sido insuficiente o podría haber conducido a conclusiones erróneas.
La eficacia del liderazgo debe evaluarse desde la perspectiva de múltiples partes interesadas, con múltiples criterios y medidas objetivas del desempeño organizacional.	Yukl (2012)	La metodología propuesta ejemplifica cómo dar respuesta a este requerimiento.

Fuente: Elaboración propia.

2. ¿Qué tipo de indicadores pueden ser válidos académicamente y a la vez relevantes para las organizaciones? En el capítulo 2 se aportan evidencias de que el CE tiene impacto directo en dos perspectivas del CMI: aprendizaje y desarrollo y procesos internos. Además, tiene efectos indirectos en las perspectivas de clientes y económico-financiera. Todas esas categorías son relevantes para las organizaciones, puesto que son dimensiones de gestión. A la vez, son indicadores objetivos, por lo que tienen la consistencia y rigor que también reclama la academia. En consecuencia, los indicadores asociados al CMI y aplicables en situaciones concretas para evaluar el CE, son organizativamente relevantes y consistentes académicamente.
3. ¿Puede proponerse una metodología replicable? El capítulo 2 sustenta la posibilidad de utilizar el CMI como marco de referencia para identificar los indicadores relevantes en cualquier proceso de coaching. También se ha resaltado el hecho de que las conclusiones están ratificadas tanto desde la perspectiva de coaches profesionales, como desde la de Directores de RRHH. Por tanto, es factible utilizar el CMI como base para evaluar el coaching en el ámbito organizativo.
4. ¿Cómo aplicarla en casos de coaching a nivel individual? El capítulo 3 detalla cómo puede aplicarse en casos individuales. Requiere diversos pasos sucesivos, en primer lugar implicar a los “stakeholders” clave para que concreten las variables críticas que determinarán el éxito del proceso. A continuación, especificar con el coachee su visión particular para llegar a ese resultado final y concretar conjuntamente los posibles objetivos intermedios. Seguidamente, hay que relacionar esos objetivos con los indicadores oportunos y mantener la trazabilidad de los avances, integrando tanto comportamientos observables como los datos objetivos que reflejan los resultados obtenidos paulatinamente.
5. ¿Puede ser también aplicable en situaciones de coaching de equipos? El capítulo 4 detalla la aplicación en un caso de coaching de equipo en una situación de gestión compleja (por la magnitud del número de implicados, la estructura organizativa matricial y el entorno de mercado). En ese contexto, la utilización del CMI se revela como particularmente útil, puesto que pone de manifiesto la conveniencia de combinar indicadores representativos de cada una de las perspectivas del CMI y

además que reflejen todos los factores relevantes. En este caso, haber omitido alguno de los indicadores o haber optado por un indicador agregado podría haber conducido a error en la interpretación. Por tanto, no sólo es aplicable al coaching de equipos, sino eficaz para ganar en profundidad de análisis.

5.2. Implicaciones de la Investigación

Las investigaciones realizadas en la presente tesis tienen varias implicaciones, tanto para la academia como para la práctica profesional.

Respecto a las implicaciones académicas, este estudio evidencia que el CE tiene impacto, tanto directo como indirecto, en los resultados organizativos. Se muestran además distintos caminos que conducen a esos resultados. Este hallazgo permite, en el futuro, diseñar investigaciones que incorporen indicadores de gestión objetivos, homogéneos y comparables. De esta forma pueden integrarse la posible evolución en variables de tipo individual (autoeficacia, bienestar, resiliencia, etc.) con la evolución en el impacto organizativo, mediante la incorporación de indicadores de las distintas perspectivas del CMI. Requiere, como mínimo, evaluar el punto de partida antes del proceso de coaching y al finalizar el mismo. A esa evaluación sumativa (del resultado final) también puede añadirse la evolución durante el proceso (evaluación formativa) (Ely et al., 2010). Este enfoque permite diseños longitudinales, a la vez que solventa las frecuentes críticas a los estudios realizados en el campo del coaching, respecto al posible sesgo derivado de medidas subjetivas (Jones et al., 2014) y de auto evaluación (Grover y Furnham, 2016). También responde a la necesidad de utilizar medidas útiles para las organizaciones (Athanasopoulou y Dopson, 2018). Finalmente, es importante recordar la conveniencia de utilizar diseños basados en indicadores múltiples para evaluar situaciones de gestión complejas (Mathieu et al., 2019). En particular, ante situaciones donde sea relevante analizar el grado de interiorización de determinados modelos o prácticas de gestión y la observación directa del grado de utilización de herramientas o sistemas en el día a día no permita apreciar diferencias puede ser útil considerar la evolución temporal de variables cuantitativas. En esos casos, analizar si se produce evolución positiva creciente, que indique mejora continua, así como disminución sucesiva de la desviación tipo, permite identificar un patrón que puede asociarse con la

interiorización. En conjunto, estas posibilidades permiten diseños de investigación más robustos y relevantes para la academia y las organizaciones.

En el ámbito profesional la presente investigación ofrece aplicaciones tanto para gestores del ámbito de RRHH en las organizaciones, como para coaches. En el primer caso, hay diferentes aspectos a señalar:

- *Selección de posibles coaches:* se ha visto que el impacto generado por el coaching en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo no tiene repercusión directa en la perspectiva económico-financiera. Eso debe alertar sobre enfoques de intervención por parte de los coaches profesionales que enfatizan en exceso la perspectiva individual o la reflexión y el autoconocimiento. Para generar impactos organizativos, además de lo anterior, es necesario considerar el rol profesional y los indicadores asociados al mismo, así como poner foco y rigor en el diseño y seguimiento de los planes de acción. Éstos deben integrar comportamientos e indicadores relacionados con la perspectiva de procesos o clientes para que el resultado final sea también valioso para la organización.
- *Gestión del inicio del proceso de coaching:* para facilitar la visibilidad sobre qué tipo de resultados organizativos e indicadores pueden resultar relevantes, es necesario cuidar en particular el arranque del proceso, incluyendo en el mismo al responsable inmediato del coachee. Su contribución en la reunión inicial con el coach y el coachee, ha de ser concretar qué resultados específicos espera y cómo pueden evidenciarse. También identificar los posibles indicadores que permitirían apreciar la evolución. Tanto para el coach, como para el propio coachee, contar con esa concreción de manera explícita puede ser una guía valiosa durante el proceso de coaching para focalizar los esfuerzos y para apreciar el grado de avance.
- *Evaluación del impacto del coaching a nivel organizativo:* el paso anterior ha de servir para identificar qué indicadores son relevantes y cuáles permiten apreciar la posible evolución e impacto del proceso de coaching. Por tanto, pueden utilizarse para evaluar con perspectiva longitudinal cuál ha sido realmente la evolución y la aportación final del proceso de coaching. Para este fin, pueden ser particularmente útiles los indicadores relacionados con la perspectiva de procesos, por ejemplo: ratios de

conversión de llamadas a visitas, de ofertas por visita y de ofertas vendidas sobre ofertas generadas en procesos comerciales; cumplimiento de los plazos y calidad de las fases en procesos de lanzamiento de nuevos productos; procesos relacionados con el ciclo de maduración, en particular, facturación y cobro, medidos en días o número de incidencias; procesos de servicio al cliente, etc. En general, indicadores asociados a tiempo, calidad, flexibilidad y costes.

- *Comunicación y gestión interna:* como consecuencia de los puntos anteriores, RRHH puede disponer de datos objetivos y fiables, puesto que proceden de los sistemas de gestión y de información de la propia organización, sin ninguna elaboración adicional. Esto permite evidenciar en el comité de dirección la aportación y el valor que los programas de coaching suponen, por tanto, argumentar y defender la necesidad de continuidad o ampliación de los mismos como políticas de desarrollo. También los datos generados permiten utilizarlos en la difusión interna de los beneficios que aporta el coaching, aumentando así la aceptación e interés hacia el mismo, facilitando la extensión a mayor número de personas en la organización.
- *Utilización del coaching de equipos en situaciones complejas de gestión,* donde se requiera potenciar el liderazgo en un sistema complejo, modificar dinámicas internas y favorecer la interiorización de determinadas prácticas o modelos de gestión.

Para los coaches profesionales, la primera aplicación práctica es ampliar su perspectiva hacia el enfoque de los procesos de coaching. Es cierto que cada persona es única y que los objetivos de cada proceso pueden ser muy diferentes, e incluso variar a lo largo del tiempo (de Haan, 2021). Sin embargo, también es cierto que esa persona ocupa un rol profesional del que se espera determinados resultados asociados a indicadores objetivos y concretos. No se trata de decantarse por una u otra, sino de integrar ambas perspectivas. De esta forma puede trabajarse la singularidad y además recoger el impacto generado en indicadores de gestión asociados al rol profesional. Desde esta base de partida, los coaches profesionales pueden:

- *Ampliar sus posibilidades de aportar valor a las organizaciones:* siguiendo los puntos detallados como pertinentes para RRHH, los coaches pueden aplicar el paralelismo y evidenciar su valor desde el momento de la

posible selección o asignación a un proceso por parte de una organización. Eso requiere explicar cómo se entiende la intervención, qué sensibilidad se tiene hacia las necesidades organizativas y la consideración de posibles indicadores relacionados con las perspectivas de procesos y clientes, además de la de aprendizaje y desarrollo. Requiere, además, dejar claro cómo se concretan y especifican los planes de acción para que realmente sean útiles y trascender más allá de la reflexión. Eso no supone disminuir el valor de la reflexión o el autoconocimiento, sino realmente trabajarlo como punto de partida necesario y, a la vez, ir más allá, poniendo también el énfasis y rigor en la acción necesarios y el impacto organizativo. Este tipo de enfoque ha sido también ilustrado y defendido por Hawkins (2011).

- *Gestionar el arranque del proceso:* en este punto es muy recomendable realizar una reunión tripartita con el coachee y su inmediato superior, también con RRHH si es posible. En ese momento es clave alinear las expectativas y centrar lo que pueden ser objetivos relevantes, tanto para la persona como para la organización, especificando posibles impactos esperados y los indicadores que pueden ser relevantes, considerando varios de ellos cuando la situación de gestión sea compleja.
- *Gestión durante el proceso de coaching:* la concreción de indicadores objetivos desde el inicio del proceso permite posteriormente una gestión continua de los mismos durante las sesiones. Introducir esa perspectiva ampliada tiene un beneficio claro para el coachee, puesto que facilita que tome mayor conciencia de sus impactos y aprendizajes, ya que integra con mayor nitidez diferentes perspectivas de gestión y establece relaciones explícitas entre distintos factores (Banker et al., 2011; Kasperskaya y Tayles, 2013). Eso contribuye a incrementar el grado de éxito final, ya que puede refinar el diseño de los sucesivos planes de acción, así como gestionarlos de manera más consciente. Para el coach, esta misma dinámica equivale a realizar una evaluación formativa (sobre la calidad del proceso), asegurando el grado de compromiso, de conciencia y de avance por parte del coachee. Estos mismos datos permiten un resumen o síntesis final, que constituirá la evaluación sumativa (resultado agregado del proceso).
- *Evaluación y comunicación del proceso:* sobre la base del punto anterior, el coach dispondrá de datos objetivos, basados en indicadores de gestión

que puede trasladar al resto de implicados en la organización: superior inmediato y RRHH. El hecho de que se trate de indicadores objetivos permite salvaguardar la confidencialidad requerida, así como presentar otros aspectos relevantes observables, de manera que resultan fácilmente comprensibles para los interlocutores habituados a un lenguaje de negocio. Sobre esa base de credibilidad, pueden añadirse otros aspectos que pueden ser más cualitativos, pero también relevantes, para completar la imagen del valor generado por el proceso. De esta forma, se obvian limitaciones que algunos autores habían atribuido a la utilización de datos cuantitativos, por el riesgo de dejar fuera aspectos muy importantes (por ej., bienestar personal) (Grant, 2012b).

- *Credibilidad ante otros potenciales clientes*: contar con experiencias trabajadas de la forma descrita permite disponer de datos objetivos y magnitudes de impacto, así como ejemplos concretos de valor que pueden ser relevantes para otros posibles clientes. Al aumentar la concreción y la credibilidad en el discurso acerca de lo que puede aportar el coaching, aumentan también las posibilidades de convencer a nuevos clientes.

En conjunto, tanto para los profesionales de RRHH como para los coaches, las aplicaciones propuestas permiten gestionar, evaluar, aumentar las posibilidades de éxito y comunicar la aportación de valor del coaching en las organizaciones.

5.3. Limitaciones y Líneas Futuras de Investigación

5.3.1. Limitaciones de la Investigación

Una de las primeras limitaciones afrontadas ha sido la naturaleza de la literatura respecto a la evaluación del coaching, ya que son muy escasos los trabajos que realmente han utilizado indicadores objetivos con impacto organizativo. En algunas obras se mezclan situaciones que en realidad son de naturaleza diferente: coaching ejecutivo, coaching personal o coaching ejercido por el propio responsable del equipo (líder-coach) (de Haan, 2021). Esa circunstancia ha requerido recurrir a literatura del ámbito de gestión y recopilar trabajos de naturaleza empírica que ilustraran relaciones entre las diferentes perspectivas del CMI. Por la diversidad y heterogeneidad que supone ese ámbito pueden haberse omitido algunos trabajos que quizás hubieran sido relevantes.

Otra dificultad y limitación afrontada ha sido justamente la integración interdisciplinar de hallazgos previos, evidencias objetivas y teoría, ya que las bases de partida han sido muy diversas. El coaching ha sido durante muchos años objeto de exploración desde el ámbito de la psicología y no tanto desde la gestión. De hecho, el que impere una visión más tendente a lo individual y la especificidad de los casos ha sido una dificultad que se ha afrontado recurriendo a modelos aportados desde la gestión empresarial (CMI; modelos de gestión por competencias; modelos de liderazgo y de capital humano). Esta integración interdisciplinar puede no resultar fácil ni evidente a las perspectivas que estén más situadas en visiones tendentes a lo psicológico e individual, en un extremo, o más organizativo en el otro. No obstante, a la vez que una posible limitación, esta característica interdisciplinar puede considerarse también una aportación original.

Respecto a la metodología utilizada en el estudio empírico del capítulo 2, el tamaño y la composición de la muestra pueden considerarse limitaciones, comprensibles dada la naturaleza exploratoria y la carencia de antecedentes similares en el ámbito del coaching. Esta circunstancia se ha paliado en parte utilizando la metodología PLS, adecuada para enfoques exploratorios y que además aporta capacidad predictiva. No obstante, sería deseable contar con muestras superiores a 250 personas, y a poder ser, en cada uno de los subgrupos. Eso también permitiría utilizar otras metodologías que permiten análisis de estructura de covarianzas.

Los casos reflejados en los capítulos 3 y 4, por su propia naturaleza metodológica no tienen pretensión de generalización, son ilustrativos de la metodología de evaluación en situaciones de coaching individual y de coaching de equipo. Sin embargo, sería interesante explorar la aplicación de la misma en otros ámbitos sectoriales, diferentes países y con organizaciones de diferentes tamaños.

5.3.2. Futuras líneas de investigación

La elaboración de la presente tesis ha permitido identificar posibles líneas de investigación futuras, ya que al avanzar en el proceso de cubrir algunos gaps, otros han aparecido con intensidad. En concreto se destacan los relacionados con el “problema de criterio” y con los factores de éxito del coaching (o como algunos autores denominan, “ingredientes activos”).

El “problema de criterio” consiste en que en realidad no está consensuado a nivel académico qué es exactamente un buen resultado en coaching y qué áreas específicas hay que mejorar para ello. Algunos metaanálisis confirman la existencia de multitud de resultados (Blackman et al., 2016). En otros trabajos se asume que el coaching es un servicio hecho a medida con diversidad de resultados posibles (de Haan, 2021). Sólo algunos casos en los que se observan cambios en autopercepciones han sido confirmadas también por los inmediatos supervisores (Jones et al., 2021). Grover y Furnham (2016) señalan que no hay consenso entre los académicos acerca de cuál es el mejor mecanismo de evaluación. En su revisión sistemática, destacan no solo la gran diversidad de resultados (satisfacción en el puesto, desempeño, depresión, ansiedad, resiliencia, esperanza, autonomía, ROI y consecución de objetivos), sino también la heterogeneidad de los mismos en cuanto al planteamiento metodológico, puesto que se puede encontrar la autoeficacia como variable final para medir la efectividad del coaching mientras que en otros casos se trata como diferencia individual al inicio del proceso y se considera un posible predictor del éxito del coaching. Otros autores enfatizan más la adopción de criterios significativos para las organizaciones (Ely et al., 2010; Athanasopoulou y Dopson, 2018). En esta tesis, para la realización de la investigación del capítulo 2 se ha partido de un análisis exhaustivo de la literatura y se ha adoptado por operativizar el criterio de “eficacia del coaching” mediante una variable compuesta por cinco indicadores que han demostrado contar con elevada fiabilidad (α de Cronbach = 0,938), consistencia interna (CR=0,953), validez convergente (AVE = 0,801) y discriminante (valores HTMT inferiores a 0,90). Sería oportuno, por tanto, avanzar en la verificación del comportamiento de esta variable en otros contextos culturales, diferentes países y con muestras más amplias, a fin de verificar si puede ser realmente una forma de contribuir a cerrar de manera empírica el gap que representa el “problema de criterio” a nivel académico. También a nivel profesional, puesto que podría profundizarse en si se aprecia algún tipo de diferencia o matiz entre las muestras de coaches y de directores de RRHH.

En cuanto a los factores de éxito, la literatura académica ha considerado, durante la mayor parte del tiempo, el coaching como un proceso interpersonal entre coach y coachee, cuando en realidad el coaching en el contexto organizativo es un proceso de tipo social, en el que intervienen además otros agentes (responsable inmediato y RRHH) y confluyen diferentes factores contextuales (Athanasopoulou y Dopson, 2018). Durante el análisis de la literatura se han

identificado dos corrientes de pensamiento: una que sitúa el coaching como una técnica de intervención muy próxima a la psicoterapia y por tanto, se extrapolan los factores de éxito y aprendizajes ya extraídos en ese ámbito (de Haan, 2021). Otra corriente, en cambio, defiende la especificidad del coaching organizativo y la necesidad de explorar más en detalle aspectos contextuales poco trabajados previamente (Athanasopoulou y Dopson, 2018). La metodología utilizada en la investigación empírica del capítulo 2 permite profundizar en esos aspectos y separar las posibles diferencias entre las percepciones o experiencias entre coaches y profesionales de RRHH. Continuar con esta línea de trabajo permitiría concretar cuál de las dos opciones teóricas es más adecuada y avanzar en la concreción de los factores que inciden en el éxito final del coaching.

Además de lo anterior, es evidente que la investigación empírica realizada puede replicarse en otros ámbitos geográficos y culturales, así como en el mismo en el que se ha realizado, pero abarcando muestras mayores. Esto permitiría corroborar o matizar las relaciones y caminos identificados entre las diferentes perspectivas, así como identificar posibles diferencias entre culturas o países.

Referencias bibliográficas

- Agarwal, R., Angst, C. M., y Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2110–2134. <https://doi.org/10.1080/09585190903178054>
- American Management Association. (2008). *A Global Study of Successful Practices*.
- Anderson, M. C. (2004). What ROI Studies of Executive Coaching Tell Us. Retrieved from <http://www.leadershipsolutions.co.za/coaching-articles--research.html>
- Andjelkovic, M., y Dahlgaard, J. J. (2013). Using the Balanced Scorecard and the European Foundation for Quality Management Excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(5–6), 652–663. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.791109>
- Aragón-Correa, J. A., y Rubio-López, E. A. (2007). Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings. *Long Range Planning*, 40(3), 357–381. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.02.008>
- Asif, M., de Bruijn, E. J., Douglas, A., y Fisscher, O. A. M. (2009). Why quality management programs fail: A strategic and operations management perspective. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(8), 778–794. <https://doi.org/10.1108/02656710910984165>
- Ataseven, C., Prajogo, D. I., y Nair, A. (2014). ISO 9000 internalization and organizational commitment - Implications for process improvement and operational performance. *IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT*, 61(5), 5–17. <https://doi.org/10.1109/TEM.2013.2285344>
- Athanasopoulou, A., y Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *Leadership Quarterly*, 29(1), 70–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>
- Avkiran, N. K., y Ringle, C. M. (2018). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Recent Advances in Banking and Finance: International Series in Operations Research & Management Science*. Springer.
- Baker, W. E., y Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427.
- Baker, W. E., y Sinkula, J. M. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 316–334. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00254.x>
- Baker, W. E., y Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small

- businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443–464. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x>
- Banker, R. D., Bardhan, I. R., y Chen, T.-Y. (2008). The role of manufacturing practices in mediating the impact of activity-based costing on plant performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(1), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.12.001>
- Banker, R. D., Chang, H., y Pizzini, M. (2011). The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(4), 259–279. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2011.08.001>
- Baron, L., y Morin, L. (2009). The Coach–Coachee Relationship in Executive Coaching: A Field Study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85–106. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Bassani, G., Leardini, C., Campedelli, B., y Moggi, S. (2022). The dynamic use of a balanced scorecard in an Italian public hospital. *International Journal of Health Planning and Management*, 37(3), 1781–1798. <https://doi.org/10.1002/hpm.3440>
- Batista-Foguet, J. M., Revilla, M., Saris, W. E., Boyatzis, R., y Serlavós, R. (2014). Reassessing the Effect of Survey Characteristics on Common Method Bias in Emotional and Social Intelligence Competencies Assessment. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, (November 2014), 1–12. <https://doi.org/10.1080/10705511.2014.934767>
- Batista-Foguet, J. M., Saris, W., Boyatzis, R., Guillén, L., y Serlavós, R. (2009). Effect of response scale on assessment of emotional intelligence competencies. *Personality and Individual Differences*, 46(5–6), 575–580. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.12.011>
- BBVA Research. (2018). Datos Banca Española Principales indicadores de seguimiento del sistema bancario español, 1–8.
- Bergquist, B., Fredriksson, M., y Svensson, M. (2005). TQM: terrific quality marvel or tragic quality malpractice? *The TQM Magazine*, 17(4), 309–321. <https://doi.org/10.1108/09544780510603161>
- Bernardo, M., Gianni, M., Gotzamani, K., y Simon, A. (2017). Is there a common pattern to integrate multiple management systems? A comparative analysis between organizations in Greece and Spain. *Journal of Cleaner Production*, 151, 121–133. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.036>
- Biggs, A., Brough, P., y Barbour, J. P. (2014). Enhancing work-related attitudes and work engagement: A quasi-experimental study of the impact of an organizational intervention. *International Journal of Stress Management*, 21(1), 43–68. <https://doi.org/10.1037/a0034508>
- Blackman, A., Moscardo, G., y Gray, D. E. (2016). Challenges for the Theory and Practice of Business Coaching: A Systematic Review of Empirical Evidence. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459–486.

- <https://doi.org/10.1177/1534484316673177>
- Boiral, O. (2011). Managing with ISO Systems: Lessons from Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 197–220. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.12.003>
- Boiral, O., y Roy, M. (2007). ISO 9000: integration rationales and organizational impacts. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(2), 226–247. <https://doi.org/10.1108/01443570710720630>
- Bontis, N., y Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223–247. <https://doi.org/10.1108/14691930210435589>
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., y Beltrán-Martín, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model?: An empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(4), 337–353. <https://doi.org/10.1108/02656710510591192>
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., y Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.04.001>
- Bourne, M., Pavlov, A., Franco-Santos, M., Lucianetti, L., y Mura, M. (2013). Generating organisational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11/12), 1599–1622. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2010-0200>
- Bowles, S., Cunningham, C. J. L., Rosa, G. M. D. La, y Picano, J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: goals, performance, buy-in. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5), 388–408. <https://doi.org/10.1108/01437730710761715>
- Boyatzis, R. E., Rochford, K. y Taylor, S. N. (2015). The role of the positive emotional attractor in vision and shared vision: toward effective leadership, relationships, and engagement. *Frontiers in Psychology*, 6(May), 670. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00670>
- Boyatzis, R. E. (2008a). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Boyatzis, R. E. (2008b). Leadership Development From a Complexity Perspective. *Consulting Psychology Journal*, 60(4), 298–313. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.4.298>
- Boyatzis, R. E., Hullinger, A., Ehasz, S. F., Harvey, J., Tassarotti, S., Gallotti, A., y Penafort, F. (2022). The Grand Challenge for Research on the Future of Coaching. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(2), 202–222. <https://doi.org/10.1177/00218863221079937>
- Boyatzis, R. E., y Jack, A. I. (2018). The neuroscience of coaching. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 70(1), 11–27. <https://doi.org/10.1037/cpb0000095>
- Boyatzis, R. E., Passarelli, A. M., Koenig, K., Lowe, M., Mathew, B., Stoller, J. K., y Phillips, M. (2012). Examination of the neural substrates activated in

- memories of experiences with resonant and dissonant leaders. *Leadership Quarterly*, 23, 259–272. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.08.003>
- Boyatzis, R. E., Rochford, K., y Jack, A. I. (2014). Antagonistic neural networks underlying differentiated leadership roles. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8(114), 1–15.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., y Beveridge, 'Alim J. (2013). Coaching With Compassion: Inspiring Health, Well-Being, and Development in Organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 153–178. <https://doi.org/10.1177/0021886312462236>
- Boyatzis, R. E., Smith, M., y Van Oosten, E. (2019). Coaching for change. *Harvard Business Review*, 97(5), 151–155.
- Boysen, S., Cherry, M., Amerie, W., y Takagawa, M. (2018). Organisational coaching outcomes: A comparison of a practitioner survey and key findings from the literature. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(1), 159–166. <https://doi.org/10.24384/000475>
- Bozer, G., y Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342–361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
- Bozer, G., y Sarros, J. C. (2012). Examining the Effectiveness of Executive Coaching on Coachees ' Performance in the Israeli Context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(1), 14–32.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., y Rolden, J. L. (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, 14(2), 99–122. <https://doi.org/10.1108/09684880610662006>
- Calvo-Mora, A., Picón-Berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C., y Cauzo-Bottala, L. (2015). Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organisational results in the EFQM Excellence Model framework. *International Journal of Production Research*, 53(7), 2186–2201. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.975859>
- Calvo-Mora, A., Picón, A., Ruiz, C., y Cauzo, L. (2014). The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations and Production Management*, 34(1), 115–143. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2012-0355>
- Calvo-Mora, A., Picón Berjoyo, A., Ruiz Moreno, C., y Cauzo-Bottala, L. (2013). Soft-Hard TQM factors and key business results. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 10(1), 14–23.
- Camacho-Miñano, M., Moyano-Fuentes, J., y Sacristan-Díaz, M. (2013). What can we learn from the evolution of research on lean management assessment? *International Journal of Production Research*, 51(4), 1098–1116. <https://doi.org/10.1080/00207543.2012.677550>
- Carnerud, D. (2020). The quality movement's three operational paradigms: a text mining venture. *TQM Journal*, 32(6), 1577–1598.

- <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0134>
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. G., y Cillo, V. (2019). Tips to use partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 67–89. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0322>
- Chen, H.-M., Wu, H.-Y., y Chen, P.-S. (2022). Innovative service model of information services based on the sustainability balanced scorecard: Applied integration of the fuzzy Delphi method, Kano model, and TRIZ. *Expert Systems with Applications*, 205(April 2021), 117601. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.117601>
- Coleman, G. D., Olverson, M., y Clark, A. (2014). Organizational development as part of a long term strategic management/change effort. In *Proceedings of the American Society for Engineering Management* (pp. 1–6).
- Coughlan, P., y Coghlan, D. (2002). Action research for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 220–240.
- Criado, F., y Calvo-Mora, A. (2009). Excellence profiles in Spanish firms with quality management systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(6), 655–679. <https://doi.org/10.1080/14783360902924366>
- Crompton, B. M. (2012). *The Effect of Business Coaching and Mentoring on Small-To-Medium Enterprise Performance and Growth*. RMIT University.
- Dagley, G. (2006). Human resources professionals' perceptions of executive coaching: Efficacy, benefits and return on investment. *International Coaching Psychology Review*, 1(2), 34–45.
- Dahling, J. J., Taylor, S. R., Chau, S. L., y Dwight, S. A. (2016). Does Coaching Matter? A Multilevel Model Linking Managerial Coaching Skill and Frequency to Sales Goal Attainment. *Personnel Psychology*, 69(4), 863–894. <https://doi.org/10.1111/peps.12123>
- Darbyshire, P., y McDonald, H. (2004). Choosing response scale labels and length: guidance for researchers and clients. *Australasian Journal of Market Research*, 12(2), 17–26.
- Davies, J. (2008). Integration: Is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model? *International Journal of Quality and Reliability Management*, 25(4), 383–399. <https://doi.org/10.1108/02656710810865267>
- Davis, T. R. V. (1996). Developing an employee balanced scorecard: linking frontline performance to corporate objectives. *Management Decision*, 34(4), 14–18. <https://doi.org/10.1108/00251749610115116>
- de Haan, E. (2021). *What Works in Executive Coaching*. *What Works in Executive Coaching*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003127055>
- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., y Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal*

- Practice and Research*, 65(1), 40–57. <https://doi.org/10.1037/a0031635>
- de Haan, E., Gray, D. E., y Bonneywell, S. (2019). Executive coaching outcome research in a field setting: A near-randomized controlled trial study in a global healthcare corporation. *Academy of Management Learning and Education*, 18(4), 1–25. <https://doi.org/10.5465/amle.2018.0158>
- de Haan, E., y Nieß, C. (2012). Critical moments in a coaching case study: Illustration of a process research model. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(3), 198–224. <https://doi.org/10.1037/a0029546>
- de Haan, E., y Nieß, C. (2015). Clients , Coaches , and Sponsors of Coaching. *International Coaching Psychology Review*, 10(1), 38–61.
- De Leeuw, S., y Van Den Berg, J. P. (2011). Improving operational performance by influencing shopfloor behavior via performance management practices. *Journal of Operations Management*, 29(3), 224–235. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.009>
- De Meuse, K. P., Dai, G., y Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 117–134. <https://doi.org/10.1080/17521880902882413>
- Deane, F. P., Andresen, R., Crowe, T. P., Oades, L. G., Ciarrochi, J., y Williams, V. (2014). A Comparison of Two Coaching Approaches to Enhance Implementation of a Recovery-Oriented Service Model. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 41(5), 660–667. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0514-4>
- DeCarlo, T. E., y Lam, S. K. (2016). Identifying effective hunters and farmers in the salesforce: a dispositional–situational framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 415–439. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0425-x>
- DeLoyd, J., Valdivieso, M., Vonwiller, B., y Viertler, M. (2017). *For top sales-force performance , treat your reps like customers. McKinsey & Company.*
- Doeleman, H. J., ten Have, S., y Ahaus, C. T. B. (2014). Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25(5–6), 439–460. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.862916>
- Dow, D., Samson, D., y Ford, S. (1999). Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance? *Production and Operations Management*, 8(1), 1–27. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.1999.tb00058.x>
- Dudin, M. N., Olegovna Smirnova, O., Vladimirovna Vysotskaya, N., Frolova, E. E., y Grigorevna Vilkova, N. (2017). *The Deming Cycle (PDCA) Concept as a Tool for the Transition to the Innovative Path of the Continuous Quality Improvement in Production Processes of the Agro-Industrial Sector. European Research Studies Journal* (Vol. XX).
- Duijts, S. F. A., Kant, I., Van Den Brandt, P. A., y Swaen, G. M. H. (2008).

- Effectiveness of a preventive coaching intervention for employees at risk for sickness absence due to psychosocial health complaints: Results of a randomized controlled trial. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(7), 765–776. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3181651584>
- Eddy, E. R., D’Abate, C. P., Tannenbaum, S. I., Givens-Skeaton, S., y Robinson, G. (2006). Key Characteristics of Effective and Ineffective Developmental Interactions. *Human resource development quarterly*, 17(1), 59–84. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- EFQM. (2012). *2013 EFQM Excellence Model*.
- EFQM. (2019). *The EFQM Model*. Brussels.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., y Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.003>
- Ely, K., y Zaccaro, S. J. (2011). Evaluating the Effectiveness of Coaching: A Focus on Stakeholders, Criteria, and Data Collection Methods. In G. Hernez-Broome & L. A. Boyce (Eds.), *Advancing Executive Coaching* (pp. 319–349). San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.
- Escrig-Tena, A. B., Garcia-Juan, B., y Segarra-Ciprés, M. (2019). Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(3), 398–419. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2017-0161>
- Escrig, A. B., y De Menezes, L. M. (2015). What characterizes leading companies within business excellence models? An analysis of “eFQM Recognized for Excellence” recipients in Spain. *International Journal of Production Economics*, 169, 362–375. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.019>
- Fillery-Travis, A., y Passmore, J. (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. <https://doi.org/10.1080/17521882.2011.596484>
- Gardiner, M., Kearns, H., y Tiggemann, M. (2013). Effectiveness of cognitive behavioural coaching in improving the well-being and retention of rural general practitioners. *Australian Journal of Rural Health*, 21(3), 183–189. <https://doi.org/10.1111/ajr.12033>
- Gerring, J., y McDermott, R. (2007). An experimental template for case study research. *American Journal of Political Science*, 51(3), 688–701.
- Gettman, H. J., Edinger, S. K., y Wouters, K. (2019). Assessing contracting and the coaching relationship: Necessary infrastructure? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 17(1), 46–62. <https://doi.org/10.24384/0nfx-0779>
- Gómez-Cedeño, M., Castán-Farrero, J. M., Guitart-Tarrés, L., y Matute-Vallejo, J. (2015). Impact of human resources on supply chain management and

- performance. *Industrial Management & Data Systems*, 115(1), 129–157. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2014-0246>
- Grant, A. M. (2012a). An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching. *International Coaching Psychology Review*, 7(2), 146–165.
- Grant, A. M. (2012b). ROI is a poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 74–85. <https://doi.org/10.1080/17521882.2012.672438>
- Grant, A. M. (2014). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
- Grant, A. M., Curtayne, L., y Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396–407. <https://doi.org/10.1080/17439760902992456>
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J., y Parker, H. (2010). The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2010*, 25(March 2010), 125–167. <https://doi.org/10.1002/9780470661628.ch5>
- Greif, S. (2007). Advances in research on coaching outcomes. *International Coaching Psychology Review*, 2(3), 222–249.
- Greif, S. (2011). Chapter 25: Conducting organizational based evaluations of coaching and mentoring programs. In D. B. P. y T. F. J. Passmore (Ed.), *Handbook of Coaching & Mentoring Psychology*. Wiley Blackwell.
- Grover, S., y Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying It. *PLoS ONE*, 11(7), 1–42. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>
- Guillén, L., Saris, W. E., y Boyatzis, R. E. (2009). The impact of social and emotional competencies on effectiveness of Spanish executives. *Journal of Management Development*, 28(9), 771–793. <https://doi.org/10.1108/02621710910987656>
- Hackman, J. R., y Wageman, R. (1995). *Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues* (Vol. 40).
- Hackman, J. R., y Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *The Academy of Management Review*, 30(2), 269–287. <https://doi.org/10.2307/20159119>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., y Gudergan, S. P. (2018). An Overview of Recent and Emerging Developments in PLS-SEM. *Advanced Issues in Partial Least Squares SEM*, (June), 272.
- Hair, J., Hult, G. M., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Third Edit). Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

- Hair, J., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46(1–2), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>
- Hawkins, P. (2011). *Leadership team coaching: Developing collective transformational Leadership* (Third Edit). Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Henseler, J., Hubona, G., y Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Heras-Saizarbitoria, I. (2010). Interiorización de ISO 9001 y eficiencia en costes. Un estudio de casos. *Revista Espanola de Financiacion y Contabilidad*, 39(148), 609–636. <https://doi.org/10.1080/02102412.2010.10779691>
- Heras-Saizarbitoria, I. (2011). Internalization of ISO 9000: an exploratory study. *Industrial Management & Data Systems*, 111(8), 1214–1237. <https://doi.org/10.1108/02635571111170776>
- Heras-Saizarbitoria, I., Marimon, F., y Casadesús, M. (2012). An empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(5–6), 523–540. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669541>
- Heras, I., Arana, G., y Casadesús, M. (2006). A Delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23, 807–827. <https://doi.org/10.1108/02656710610679824>
- Herhausen, D., y Schögel, M. (2013). Profiting from customer relationship management: The overlooked role of generative learning orientation. *Management Decision*, 51(8), 1678–1700. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0582>
- Howard, A. R. (2015). Coaching to vision versus coaching to improvement needs: A preliminary investigation on the differential impacts of fostering positive and negative emotion during real time executive coaching sessions. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00455>
- International Coach Federation. (2013). Estudio de Coaching Organizacional ICF 2013.
- International Coach Federation. (2016). 2016 ICF Global Coaching Study. *Executive Summary*, 16. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- International Coach Federation. (2017). *2017 ICF Global Consumer Awareness Study - Executive Summary*.
- International Coach Federation. (2020). *ICF Global Coaching Study*.
- Iyer, K. N. S., Srivastava, P., y Srinivasan, M. (2019). Performance implications of lean in supply chains: Exploring the role of learning orientation and relational resources. *International Journal of Production Economics*, 216(April), 94–104. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.04.012>
- Iyer, P., Davari, A., Srivastava, S., y Paswan, A. K. (2021). Market orientation, brand management processes and brand performance. *Journal of Product and*

- Brand Management*, 30(2), 197–214. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2530>
- Jack, A. I., Boyatzis, R. E., Khawaja, M. S., Passarelli, A. M., y Leckie, R. L. (2013). Visioning in the brain: an fMRI study of inspirational coaching and mentoring. *Social Neuroscience*, 8(4), 369–384. <https://doi.org/10.1080/17470919.2013.808259>
- Jones, R. J., Napiersky, U., y Lyubovnikova, J. (2019). Conceptualizing the distinctiveness of team coaching. *Journal of Managerial Psychology*, 34(2), 62–78. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0326>
- Jones, R. J., Woods, S. A., y Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (89), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Jones, R. J., Woods, S. A., y Zhou, Y. (2021). The Effects of Coachee Personality and Goal Orientation on Performance Improvement Following Coaching: A Controlled Field Experiment. *Applied Psychology*, 70(2), 420–458. <https://doi.org/10.1111/apps.12218>
- Jones, R. J., Woods, S. a, y Guillaume, Y. (2014). A Meta-Analysis of the Effectiveness of Executive Coaching at Improving Work-Based Performance and Moderators of Coaching Effectiveness. Brighton, England: Paper presented at the BPS DOP Annual Conference.
- Joo, B.-K. (Brian). (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462–488. <https://doi.org/10.1177/1534484305280866>
- Kafetzopoulos, D., y Gotzamani, K. (2019). Investigating the role of EFQM enablers in innovation performance. *TQM Journal*, 31(2), 239–256. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2018-0124>
- Kaiser, R. B., Hogan, R., y Craig, S. B. (2008). Leadership and the Fate of Organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96–110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kampa-Kokesch, S., y Anderson, M. Z. (2001). Executive Coaching A Comprehensive Review of the Literature. *Consulting Psychology Journal*, 53(4), 205–228. <https://doi.org/10.1037//1061-4087.53.4.205>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, (1), 71–79. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1997). *El Cuadro de mando integral: the balanced scorecard*. (Gestión 2000, Ed.) (2ª). Barcelona.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: Measures That drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7–8).
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., y Rugelsjoen, B. (2010). Managing Alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, 88(1/2), 114–120. <https://doi.org/Article>

- Kasperskaya, Y., y Tayles, M. (2013). The role of causal links in performance measurement models. *Managerial Auditing Journal*, 28, 426–443. <https://doi.org/10.1108/02686901311327209>
- Kaufman, R. (2017). Practical Strategic Leadership: Aligning Human Performance Development with Organizational Contribution. *Performance Improvement*, 56(2), 16–21. <https://doi.org/10.1002/pfi.21664>
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134–144.
- Kinney, M. R., y Wempe, W. F. (2002). Further Evidence on the Extent and Origins of JIT's Profitability Effects. *The Accounting Review*, 77(1), 203–225.
- La Rotta, D., y Pérez, J. (2017, November 10). A relevant literary space on the use of the European Foundation for Quality Management model: current state and challenges. *Total Quality Management and Business Excellence*. Routledge. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1150168>
- Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., y Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 517–531. <https://doi.org/10.1037/amp0000295>
- Ladegard, G., y Gjerde, S. (2014). Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *Leadership Quarterly*, 25(4), 631–646. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.002>
- Lam, S. Y., Lee, V. H., Ooi, K. B., y Lin, B. (2011). The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organisations: An empirical analysis. *Total Quality Management and Business Excellence*, 22(12), 1277–1297. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.631337>
- Lasrado, F., y Nyadzayo, M. (2019). Improving service quality: Examining the drivers and outcomes of TQM internalization in organizations. *International Journal of Quality and Reliability Management*. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2019-0253>
- Latham, G. P., Ford, R. C., y Tzabbar, D. (2012). Enhancing employee and organizational performance through coaching based on mystery shopper feedback: A quasi-experimental study. *Human Resource Management*, 51(2), 213–229. <https://doi.org/10.1002/hrm.21467>
- Levenson, A. (2009). Measuring and maximizing the business impact of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(2), 103–121. <https://doi.org/10.1037/a0015438>
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., y Subba Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>

- Liu, C.-Y., Pirola-Merlo, A., Yang, C.-A., y Huang, C. (2009). Disseminating the functions of team coaching regarding research and development team effectiveness: Evidence from high-tech industries in Taiwan. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(1), 41–57. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.1.41>
- Liu, X., y Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, 63(2), 265–298. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01170.x>
- Llach, J., Bagur, L., Perramon, J., y Marimon, F. (2017). Creating value through the Balanced Scorecard: How does it work? *Management Decision*, 55(10), 2181–2199.
- Longenecker, C., y McCartney, M. (2020). The benefits of executive coaching: voices from the C-suite. *Strategic HR Review*, 19(1), 22–27. <https://doi.org/10.1108/shr-06-2019-0048>
- López, I. L., y Martínez, E. O. (2006). Determinantes de la rentabilidad financiera según distintos principios contables. *Análisis Financiero*, (100), 42–55.
- Luthans, F., y Peterson, S. J. (2003). 360-Degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42(3), 243–256. <https://doi.org/10.1002/hrm.10083>
- Madsen, D. Ø. (2020). Have the Reports of TQM's Death Been Greatly Exaggerated? A Re-Examination of the Concept's Historical Popularity Trajectory. *Administrative Sciences*, 10(2), 32. <https://doi.org/10.3390/admsci10020032>
- Mahmud, I., Ramayah, T., y Kurnia, S. (2017). To use or not to use: Modelling end user grumbling as user resistance in pre-implementation stage of enterprise resource planning system. *Information Systems*, 69, 164–179. <https://doi.org/10.1016/j.is.2017.05.005>
- Mahsud, R., Yukl, G., y Prussia, G. E. (2011). Human Capital, Efficiency, and Innovative Adaptation as Strategic Determinants of Firm Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (2), 229–246.
- Malbašić, I., Marimon, F., y Mas-Machuca, M. (2016). Is it worth having focused values? *Management Decision*, 54(10), 2370–2392. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0282>
- Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., y Klock, E. A. (2019). Embracing Complexity: Reviewing the Past Decade of Team Effectiveness Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(12), 1–30. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>
- Mathieu, J. E., Luciano, M. M., y DeChurch, L. A. (2019). Multiteam Systems: The Next Chapter. *In Press*, (April), 333–354.
- McCarthy, G., y Greatbanks, R. (2006). Impact of EFQM Excellence Model on

- leadership in German and UK organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1068–1091. <https://doi.org/10.1108/02656710610704221>
- McKenna, D. D., y Davis, S. L. (2009). Hidden in Plain Sight: The Active Ingredients of Executive Coaching. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 244–260. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01143.x>
- Mio, C., Costantini, A., y Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 367–384. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>
- Nabitz, U., Severens, P., Van Den Brink, W., y Jansen, P. (2001). Improving the EFQM Model: An empirical study on model development and theory building using concept mapping. *Total Quality Management*, 12(1), 69–81. <https://doi.org/10.1080/09544120020010101>
- Nair, A., y Prajogo, D. (2009). Internalisation of ISO 9000 standards: The antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications. *International Journal of Production Research*, 47(16), 4545–4568. <https://doi.org/10.1080/00207540701871069>
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., y Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 336–345. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.002>
- Naveh, E., y Marcus, A. (2005). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: Installing and using ISO 9000. *Journal of Operations Management*, 24(1), 1–26. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.01.004>
- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results* (Second Edi). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Olivero, G., Bane, K. D., y Kopelman, R. E. (1997). Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency. *Public Personnel Management Journal*, 26(4), 461–469. <https://doi.org/10.1177/0099102609702600403>
- Orenstein, R. L. (2006). Measuring Executive Coaching Efficacy? The Answer Was Right Here All the Time. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(2), 106–116. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.2.106>
- Ou, C. S., Liu, F. C., Hung, Y. C., y Yen, D. C. (2010). A structural model of supply chain management on firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(5), 526–545. <https://doi.org/10.1108/01443571011039614>
- Pandolfi, C. (2020). Active ingredients in executive coaching: A systematic literature review. *International Coaching Psychology Review*, 15(2), 6–25.

- Passarelli, A. M. (2015). Vision-based coaching: Optimizing resources for leader development. *Frontiers in Psychology*, 6(MAR), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00412>
- Passmore, J., Brown, H., y Csigas, Z. et al. (2017). *The State of Play in European Coaching & Mentoring – Executive Report*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25085.26080>
- Passmore, Jonathan. (2007). An Integrative Model for Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.59.1.68>
- Passmore, Jonathan, y Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching*, 4(2), 70–88. <https://doi.org/10.1080/17521882.2011.596484>
- Peláez Zuberbuhler, M. J., Coo Calcagni, C., Martínez, I. M., y Salanova, M. (2021). Development and validation of the coaching-based leadership scale and its relationship with psychological capital, work engagement, and performance. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01460-w>
- Phorncharoen, I. (2020). Influence of market orientation, learning orientation, and innovativeness on operational performance of real estate business. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1–11. <https://doi.org/10.1177/1847979020952672>
- Pierce, E. (2022). A Balanced Scorecard for Maximizing Data Performance. *Frontiers in Big Data*, 5(March), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fdata.2022.821103>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., y Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Poluka, L. A., y Kaifi, B. A. (2015). Performance Coaching Within the Telecommunications Industry. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(4), 49–65. <https://doi.org/10.9774/gleaf.3709.2015.oc.00005>
- Portela, S. (2016). *El liderazgo transformador en la gestión de la calidad. Un estudio basado en el Modelo EFQM*. Alicante.
- Portela, S., Tarí, J. J., y Molina-Azorín, J. F. (2020). Transformational leadership and the European Foundation for Quality Management model in five-star hotels. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jta-02-2019-0007>
- Prajogo, D., Huo, B., y Han, Z. (2012). The effects of different aspects of ISO 9000 implementation on key supply chain management practices and operational performance. *Supply Chain Management*, 17(3), 306–322. <https://doi.org/10.1108/13598541211227135>
- Rapp, T. L., Gilson, L. L., Mathieu, J. E., y Ruddy, T. (2016). Leading

- empowered teams: An examination of the role of external team leaders and team coaches. *Leadership Quarterly*, 27(1), 109–123. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.005>
- Ratiu, L., David, O. A., y Baban, A. (2015). Developing Managerial Skills Through Coaching: Efficacy of a Cognitive-Behavioral Coaching Program. *Journal of Rational - Emotive and Cognitive - Behavior Therapy*, (April 2016), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s10942-016-0256-9>
- Rekalde, I., Landeta, J., y Albizu, E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*, 53(8), 1677–1697. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2014-0666>
- Rekalde, I., Landeta, J., Albizu, E., y Fernandez-Ferrin, P. (2017). Is executive coaching more effective than other management training and development methods? *Management Decision*, 55(10), 2149–2162. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0688>
- Reyes Liske, J. M., y Holladay, C. L. (2016). Evaluating coaching's effect: competencies, career mobility and retention. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(7), 936–948. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2014-0244>
- Ringle, C., Wende, S., y Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. (SmartPLS GmbH, Ed.). Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Ringle, Christian, Sarstedt, M., Mitchell, R., y Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617–1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Rochford, K. C., Jack, A. I., Boyatzis, R. E., y French, S. E. (2016). *Ethical Leadership as a Balance Between Opposing Neural Networks*. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3264-x>
- Rönkkö, M., y Ylitalo, J. (2011). PLS marker variable approach to diagnosing and controlling for method variance. In *International Conference on Information Systems 2011, ICIS 2011* (Vol. 3, pp. 2054–2069).
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., y Halpin, S. M. (2008). Does Team Training Improve Team Performance? A Meta-Analysis. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(6), 903–933. <https://doi.org/10.1518/001872008X375009>
- Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M., y Coultas, C. W. (2015). Measuring team cohesion: Observations from the science. *Human Factors*, 57(3), 365–374. <https://doi.org/10.1177/0018720815578267>
- Smith, I. M., Borneman, M. J., Brummel, B. J., y Connelly, B. S. (2009). The Criterion Problem in Executive Coaching. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 288–292. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01151.x>

- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., y Kucine, I. (2003). Can Working With an Executive Coach Improve Multisource Feedback Ratings Over Time? a Quasi-Experimental Field Study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23–44. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00142.x>
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Benishek, L. E., y Salas, E. (2015). The power of coaching: a meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(2), 73–95. <https://doi.org/10.1080/17521882.2015.1071418>
- Spencer, L. M., y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. John Wiley y Sons, Inc. John Wiley y Sons, Inc. <https://doi.org/10.1049/ep.1985.0144>
- Srinivasan, M., Srivastava, P., y Iyer, K. N. S. (2020). Response strategy to environment context factors using a lean and agile approach: Implications for firm performance. *European Management Journal*, 38(6), 900–913. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.003>
- Suárez, E., Calvo-Mora, A., Roldán, J. L., y Periañez-Cristóbal, R. (2017). Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review (1991–2015). *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 147–156. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.05.002>
- Suárez, E., Roldán, J. L., y Calvo-Mora, A. (2014). A structural analysis of the EFQM model: an assessment of the mediating role of process management. *Journal of Business Economics and Management*, 15(5), 862–885. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.776627>
- Taesung, K. (2015). Impacts of Learning Interventions on Organizational Human Capital and Performance. *Performance Improvement Quarterly*, 27(4), 7–28. <https://doi.org/10.1002/piq>
- Tannenbaum, S. I., y Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 55(1), 231–245. <https://doi.org/10.1177/0018720812448394>
- Tarí, J. J., Heras-Saizarbitoria, I., y Pereira, J. (2013). Internalization of quality management in service organizations. *Managing Service Quality*, 23(6), 1. <https://doi.org/10.1108/MSQ-06-2012-0060>
- Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F., y Heras, I. (2013). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards : A literature review Abstract : Purpose : The purpose of this paper is to determine the similarities and differences between the. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(2), 297–322. <https://doi.org/10.3926/jiem.488>
- Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F., López-Gamero, M. D., y Pereira-Moliner, J. (2021). The association between environmental sustainable development and internalization of a quality standard. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.2765>
- Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., y López-Gamero, M. D. (2019). Internalization of Quality Management Standards: A Literature

- Review. *EMJ - Engineering Management Journal*.
<https://doi.org/10.1080/10429247.2019.1671764>
- Tayo, C., Boiral, O., y Heras-Saizarbitoria, I. (2021). Does quality management improve the internalization of environmental practices? An empirical study in Africa. *Business Strategy and the Environment*, 04(13).
<https://doi.org/10.1002/bse.2788>
- Testa, F., Boiral, O., y Iraldo, F. (2018). Internalization of environmental practices and institutional complexity: Can stakeholders pressures encourage greenwashing? *Journal of Business Ethics*, 147(2), 287–307.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2960-2>
- Theeboom, T., Beersma, B., y van Vianen, A. E. M. (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *Journal of Positive Psychology*.
<https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Todaro, N. M., Testa, F., Daddi, T., y Iraldo, F. (2019). Antecedents of environmental management system internalization: Assessing managerial interpretations and cognitive framings of sustainability issues. *Journal of Environmental Management*, 247, 804–815.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.06.106>
- Trenner, L. (2013). Business coaching for information professionals: Why it offers such good value for money in today's economic climate. *Business Information Review*, 30(1), 27–34.
<https://doi.org/10.1177/0266382113480020>
- Trevillion, F. M. H. (2018). Executive coaching outcomes: An investigation into leadership development using five dyadic case studies illustrating the impact of executive coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, (Specialissue12), 21–40. <https://doi.org/10.24384/000542>
- Ulrich, D. (2008). Coaching for Results. *Business Strategy Series*, 9(3), 104–114.
<https://doi.org/10.1108/17515630810873320>
- Vanichchinchai, A. (2012). The relationship between employee involvement , partnership management and supply performance Findings from a developing country. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(2), 157–172.
<https://doi.org/10.1108/17410401211194662>
- Vidal-Salazar, M. D. (2012). Coaching: an effective practice for business competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, 22(5), 423–433.
<https://doi.org/10.1108/10595421211266302>
- Wageman, R., Nunes, D., Burrus, J., y Hackman, J. R. (2008). *Senior Leadership Teams*. Boston: Harvard Business School Press.
<https://doi.org/10.1057/9780230239487>
- Wagstaff, C. R. D., Hanton, S., y Fletcher, D. (2013). Developing emotion abilities and regulation strategies in a sport organization: An action research

- intervention. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(4), 476–487. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.01.006>
- Walker-Fraser, A. (2011). Coaching and the link to organizational performance: an HR perspective on how to demonstrate return on investment. *Development and Learning in Organizations*, 25(4), 8–10. <https://doi.org/10.1108/14777281111147035>
- Wang, W., y Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222–236. <https://doi.org/10.1108/14691930510592816>
- Wang, Q., Lai, Y.-L., Xu, X., y McDowall, A. (2022). The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 77–101. <https://doi.org/10.1108/jwam-04-2021-0030>
- Whitmore, J. (2011). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós.
- Wilcoxon, F. (1945). Individual Comparisons by Ranking Methods. *International Biometric Society*, 1(6), 80–83.
- Yates, K. (2015). Managing, tracking and evaluating coaching Part 1: where are you now? *Industrial and Commercial Training*, 47(1), 36–41. <https://doi.org/10.1108/ICT-08-2014-0057>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. *Applied social research methods series*; (4nd ed., Vol. 5). Thousand Oaks, CA: SAGE. <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Zapata-Cantu, L., Delgado, J. H. C., y Gonzalez, F. R. (2016). Resource and dynamic capabilities in business excellence models to enhance competitiveness. *TQM Journal*, 28(6), 847–868. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2014-0030>

ANEXOS

Anexos

Anexo A. Cuestionario utilizado



Impacto del coaching en resultados empresariales

El presente estudio, desarrollado por la Universidad de Barcelona, tiene como objetivo analizar factores que influyen en la eficacia del proceso de coaching, así como su posible impacto en los resultados empresariales.

Los datos solicitados tienen carácter anónimo y se tratarán de forma agregada, con lo cual queda garantizada la confidencialidad de tus respuestas.

Como autor del estudio, estoy a tu disposición para ampliar cualquier aspecto de tu interés. También puedes solicitarme copia de las conclusiones obtenidas. Para ello te facilito mi mail: cesar.fernandez@uab.cat

El tiempo estimado para cumplimentar el cuestionario es de 7 minutos. Te agradecemos de antemano tu colaboración.

* 1. Rellenando este cuestionario acepto participar y autorizo el uso de los datos generados exclusivamente para la finalidad de este estudio.

Sí

Impacto del coaching en resultados empresariales

2. Indícanos por favor, los siguientes datos sobre tu organización.

Número de empleados:

- Menos de 10
- De 10 a 49
- De 50 a 249
- 250 o más

3. Sector de actividad:

- Servicios
- Comercial
- Industrial
- Otros (especificar)

4. Habitualmente solicitas procesos de coaching individual para :

- Miembros del Comité de Dirección
- Managers
- Mandos Intermedios
- Técnicos
- Otros

5. El número habitual de sesiones en cada proceso suele ser de (introduce una **cifra**):

6. ¿Qué grado de éxito han tenido los procesos de coaching individual realizados en tu organización? Puntúa por favor del 0 al 10, siendo 0 muy bajo y 10 muy alto.

Muy bajo											Muy alto
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="radio"/>											

7. Indícanos por favor algunos datos acerca de ti:

	25-34	35-44	45-54	55 o más
Edad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Años de permanencia en tu puesto actual (introduce una **cifra**).

9. Eres:

- Mujer
- Hombre
- No binario

Impacto del coaching en resultados empresariales

10. A continuación encontrarás una serie de cuestiones sobre **la realidad en tu organización respecto a los procesos de coaching individual**. Indica por favor tu grado de acuerdo sobre las mismas.

En mi organización, las personas que han realizado procesos de coaching...

	Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Han ganado confianza en sus propias capacidades para afrontar desafíos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Han conseguido los objetivos trabajados en el proceso de coaching	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Han incrementado su productividad personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Han mejorado en bienestar general (ej. nivel de stress; balance tiempo personal,..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Han mejorado su desempeño en el puesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Impacto del coaching en resultados empresariales

11. En qué medida los siguientes aspectos sobre el **coach** están siendo relevantes para la gestión del coaching individual en tu organización:

	Nada importante	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muy importante
Experiencia del coach	<input type="radio"/>											
Formación específica como coach	<input type="radio"/>											
Conocimiento previo de vuestro sector	<input type="radio"/>											

12. **Pensando en la realidad de tu organización**, indica tu grado de acuerdo con las siguientes frases:

Las personas que han realizado coaching...

	Totalmente en desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Totalmente de acuerdo
...consiguen buena productividad en su equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...potencian el desarrollo de sus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...mantienen buen clima de trabajo en su unidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. En qué grado los siguientes aspectos acerca del **coachee** (la persona que recibe el coaching) están siendo relevantes para la gestión del coaching individual en tu organización:

	Nada importante	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muy importante	10
Predisposición del coachee al cambio	<input type="radio"/>												
Compromiso del coachee en su propio desarrollo	<input type="radio"/>												
Implicación del superior del coachee en el proceso	<input type="radio"/>												
Concreción del superior del coachee respecto a los objetivos a trabajar	<input type="radio"/>												

Impacto del coaching en resultados empresariales

14. En tu organización los equipos o unidades dirigidos por personas que han realizado coaching

	Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... consiguen nuevos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... proyectan buena imagen hacia el exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... fidelizan a sus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Qué importancia tienen los siguientes elementos para la gestión del coaching individual en tu organización:

	Nada importante										Muy importante											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Apoyo por parte de RRHH	<input type="radio"/>																					
Confidencialidad del proceso	<input type="radio"/>																					
Alineación con los objetivos de la organización	<input type="radio"/>																					
Evaluación continua de los avances	<input type="radio"/>																					
Concreción de los planes de acción	<input type="radio"/>																					

Impacto del coaching en resultados empresariales

16. Los equipos o unidades dirigidos por personas que han realizado coaching en tu organización...

	Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... consiguen incrementos de beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... contribuyen a la disminución de costes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... contribuyen a un mejor aprovechamiento de los activos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... contribuyen a mejorar la rentabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. En qué medida los siguientes ingredientes del **proceso** están siendo relevantes para la gestión del coaching individual en tu organización:

	Nada importante										Muy importante											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Confianza entre coach y coachee	<input type="radio"/>																					
Equilibrio entre apoyo y reto por parte del coach hacia el coachee	<input type="radio"/>																					
Acuerdo entre coach y coachee respecto a los objetivos del proceso	<input type="radio"/>																					
Acuerdo entre coach y coachee respecto a las acciones a realizar	<input type="radio"/>																					

18. En los equipos o unidades de tu organización, dirigidos por personas que han realizado coaching...

	Totalmente en desacuerdo										Totalmente de acuerdo
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...hay procesos de trabajo eficientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ofrecen buen nivel de servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... aportan innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... se adaptan eficazmente a los cambios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... se coordinan eficazmente con otras áreas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Impacto del coaching en resultados empresariales

19. Creo que percibo y aprovecho las nuevas oportunidades con facilidad.

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Puedo trabajar con una amplia gama de personas.

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Siempre me comporto de manera natural.

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Tengo capacidad para influir sobre las personas sin presionarlas.

Totalmente en desacuerdo											Totalmente de acuerdo
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muchísimas gracias por completar este cuestionario. Tu participación resulta para nosotros enormemente valiosa.

23. Por último, ¿deseas hacernos algún comentario o sugerencia?

Anexo B. Acuerdo para la difusión



ACUERDO DE COLABORACIÓN

Estudio sobre el impacto del coaching en los resultados empresariales

Como co-directora de la investigación desarrollada por el Sr. César Fernández, en la que también colaboran la Dra. Yulia Kasperskaya y el Dr. Jorge Matute, en el marco del Programa de Doctorado en Empresa, de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Barcelona, suscribimos el siguiente acuerdo de colaboración con la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH), estableciendo los siguientes puntos:

- DECLARO QUE este estudio pretende analizar el impacto del coaching en resultados de empresariales, siendo nuestro interés puramente académico y de divulgación de conocimiento.
- QUE por este motivo se recaba la colaboración de AEDRH para contar con la participación y respuestas de sus asociados. La difusión será realizada directamente por AEDRH, facilitándoles previamente un modelo de comunicado y el enlace correspondiente. El soporte del cuestionario está realizado en Survey Monkey, identificado exclusivamente con el logo de la Universitat de Barcelona y el tiempo estimado de realización son 10 minutos.
- QUE las respuestas serán totalmente anónimas, y sólo se recabarán datos demográficos genéricos. Todo ello será tratado de forma agregada y confidencial. No se solicitará ningún correo electrónico ni cualquier otro tipo de dato identificativo. El responsable de recoger y tratar los datos será el Sr. César Fernández, cumpliendo con la ley de Protección de Datos europea.
- QUE mencionaremos de forma expresa a AEDRH en los agradecimientos del artículo publicado. Asimismo, facilitaremos a AEDRH documentación de los resultados obtenidos, siempre de manera agregada y anónima, y apoyaremos la exposición o difusión interna en el formato que AEDRH considere más apropiado.
- QUE este acuerdo se firma únicamente para esta investigación, de manera que una vez terminado el proyecto, este acuerdo quedará cancelado.

Para que así conste, firmamos el presente acuerdo en Barcelona a 19 de abril de 2021.

**BERNARDO
VILAMITJA
NA MERCE -
40341901Q**

Firmado digitalmente por
BERNARDO VILAMITJANA MERCE -
40341901Q
Nombre de reconocimiento (DN):
c=ES,
serialNumber=IDCES-40341901Q,
givenName=MERCE,
sn=BERNARDO VILAMITJANA,
cn=BERNARDO VILAMITJANA
MERCE - 40341901Q
Fecha: 2021.04.19 15:07:56 +02'00'

Dra. Mercè Bernardo
Profesora Catedrática de Universidad
Dpto. de Empresa
Universitat de Barcelona

**FERNANDEZ
LLANO CESAR
LUIS - 37325331B**

Firmado digitalmente
por FERNANDEZ LLANO
CESAR LUIS - 37325331B
Fecha: 2021.04.19
14:35:37 +02'00'

Doctorando César Fernández
Dpto. de Empresa
Universitat de Barcelona

D. José Manuel García Lirio
Coordinador General
AEDRH