

# Zuzendaritza-prestakuntzarako tresna gisa coaching exekutiboaren arrakastarako faktore erabakigarriak

(Determinants of success of coaching as a tool for management training)

Rekalde Abasolo, Izaskun

Euskal Herriko Unib. (UPV/EHU). Finantza Ekonomia II saila. Ekonomi eta Enpresa Fak. Lehendakari Aguirre 83. 48015 Bilbo  
izaskun.rekalde@ehu.es

Landeta Rodríguez, Jon

Euskal Herriko Unib. (UPV/EHU). Enpresari Aplikaturiko Ekonomi Institutua. Zubiri Etxea. Lehendakari Aguirre, 83. 48015 Bilbo  
jon.landeta@ehu.es

Jaso: 2013.08.14

BIBLID [ISSN: 1137-442X, eISSN: 2255-1077 (2013), 16; 91-122] Onartu: 2013.10.24

---

*Enpresa-erakundeek zuzendarien balio estrategikoa eta haien etengabeko prestakuntzaren garrantzia ezagutzen dute. Hori dela eta, beraiek behar duten zentzuan, zuzendaritza-gaitasunak benetan aldatzen dituzten prestakuntza-teknikak eskatzen dituzte. Norabide horretan diharduela dirudenez, coaching exekutiboa enpresa-munduan geroz eta arrakasta handiagoa duen zuzendarien garapenerako tresna da. Ikerlan honek coaching exekutiboaren egoerari eta azken aurrerape-nei buruzko azterketa aurkezten du.*

*Giltza-Hitzak: Coaching. Zuzendaritza-prestakuntza. Gaitasunen garapena. Jokabide aldaketa. Ebaluazioa.*

*Las organizaciones empresariales conocen la importancia del valor estratégico de los directores y la necesidad de su formación continua. Por ello, en la medida en que lo necesiten, demandan técnicas formativas que cambien realmente las capacidades directivas. Parece que el coaching ejecutivo camina en ese sentido. Por lo tanto, dicho coaching es una herramienta para el desarrollo directivo que tiene un éxito emergente en el mundo empresarial. En este trabajo de investigación se presenta un análisis sobre el coaching ejecutivo y sus últimos avances.*

*Palabras Clave: Coaching. Formación directiva. Desarrollo de capacidades. Cambio operativo. Evaluación.*

*Les organisations d'entreprises connaissent l'importance de la valeur stratégique des directeurs et leur formation continue. Ainsi, ils demandent des techniques de formation qui changent réellement les compétences de direction, dans le sens de leur besoin. Comme il paraît que le coaching exécutif va dans cette direction, cet outil pour le développement des directeurs a de plus en plus de succès dans le secteur des entreprises. Cette étude présente l'étude de la situation du coaching exécutif et des derniers progrès.*

*Mots-Clés : Coaching. Formation-direction. Développement des compétences. Changement d'attitude. Evolution.*

## 1. SARRERA

Enpresek, zuzendariak eta gizarteak berak ere ezagutzen dute prestakuntzak zuzendaritza-jardueren garapen eraginkorrerako duen garrantzia. Enpresek eta zuzendariak, oro har, zuzendarien prestakuntza-mailaren eta horrek enpresaren arrakastari egiten dion ekarpenaren arteko erlazio positiboa onartzen dute. Halaber, etengabeko garapen eta trebakuntzarako etengabeko zuzendaritza-prestakuntza bitarteko gisa erabiltzeko beharizanaren jakitun dira, batez ere esparru guztiz dinamiko eta lehiakor batean (Pickett, 1998; Castanias eta Helfat, 1991 eta 2001; Adell, et al, 2002; Landeta et al, 2007). Enpresa-emaitzekin zerikusia duten prestakuntza-programen onurak (edo behintzat prestakuntza-ahaleginaren eta emaitza ekonomikoen arteko korrelazio positiboa) ikerketa askotan nabarmendu dira (Aragón et. al, 2003; Úbeda, 2005; Tharenou et al, 2007; Nikandrou et al 2008), baita zuzendaritza-prestakuntzaren kasu berezian ere (Storey, 2004). Bestalde, badirudi zuzendaritza-prestakuntzaren kostua ez dela hura ez erabiltzea zuzentzeko aldagai erabakigarria (Landeta et al, 2007).

Hala ere, lehiarako abantaila sortu eta mantentzeko, etengabeko zuzendaritza-prestakuntza baliabide gisa erabiltzeko beharizanaren eta balioaren inguruko adostasuna ageria bada ere, hura gauzatzeko modua ez dago horren argi. Erakundeetan zuzendaritza-kideen prestakuntza eta gaitasunen garapenerako hainbat metodo eta baliabide erabiltzen diren arren, Luthansen (2002) arabera, Ipar Amerikako enpresen % 35 soilik dago pozik zuzendarien garapenerako jardunbideekin lortutako emaitzekin. Horrek, etengabe zuzendarien prestakuntzarako teknika eta joera berriak sortzea azaltzen du. Ulrich eta bes-teren (1999) arabera, teknika horiekin ez dira esperotako emaitzak eskuratzen, zuzendarien gaitasun pertsonalak garatzean oinarrituta baitaude, eta kide diren erakundearen misio, ikuspegi eta helburu estrategikoak ahazten baitituzte. Bestalde, zuzendaritza-prestakuntzaren merkatua iluna da eta eskaintzaile eta eskatzaileen arteko informazioa oso asimetrikoa. Horrela, enpresek prestakuntza-tekniken eta eskaintzaileen kalitatea eta erabilgarritasuna baloratzeko zailtasunak izaten dituzte, horrek prestakuntza-inbertsio egokia murrizten duten hautaketa-arazo kaltegarriak eragin ditzakeelarik (Landeta et al, 2009; Barrutia et al, 2012).

Gainera, enpresa batzuek, prestakuntza-jardueren onurak zalantzan jar-zen dituzte produktibitatean duten efektua ezagutzen ez dutelako. Izan ere, ikasketa-prozesuak ez aplikatzea da prestakuntza zirkuluetako kexa hedatue-netako bat. Nahiz eta prestakuntzara baliabide nabarmenak zuzendu, langi-leetako eta, hortaz, zuzendarietako askok ez dituztela jabetutako ezaguerak laneko inguruetan aplikatzea lortzen pentsatu ohi da. Alde honek garrantzi handiagoa hartzen du erakundeek prestakuntza-inbertsiorako asmo handiko helburuak ezartzen dituzten gaur egungo testuinguruan. Izan ere, prestakuntza-jardueren eragina zuzendariak bereganatutako kontzeptuetatik harantz joatea eskatzen dute, hau da, gerora enpresaren etekina hobetzen laguntzeko asmoarekin, ikasitakoa laneko jardueran aplikatu nahi dute (Clarke, 2012).

Zuzendarien prestakuntzarako garatutako teknika berrien artean, literatura profesionalak ohiko prestakuntza-jardueren mugak gainditzen dituen teknika berri gisa aurkezten du coaching exekutiboa (Lozano, 2008). Emozioen eta jardunbide-jokabide indibidualen kudeaketa osagaitzat dituen teknika honen ekarpenaren garrantzia, gizabanakoak berenganatutako ezaguerak laneko esparruan aplikatu ahal izateko ezinbestekoa zaion pentsamendu mugakor pertsonalen gainditze eta erosotasun eremutik ateratze prozesurako garapen-jarduera eraginkor izaeran datza.

Ilido honetan, gure nazio-inguruan coaching exekutiboaren zerbitzuen eskaintza nabarmen handitu da (Bacás eta Salinas, 2012) eta, prestakuntza-aurrekontuetan eragin kaltegarria duen krisi-garaian gauden arren, geroago eta enpresa gehiagok aukeratzen dute teknika hau zuzendaritza-taldearen trebetasunak garatzeko (Kilburg, 1996; Filipczak, 1998; Quick & Macik-Frey, 2004; Felman eta Lankau, 2005; Joo, 2005; McCauley, 2008).

Dena den, nahiz eta esparru profesionalean coaching exekutiboari buruzko literatura franko aurki dezakegun, teknika berri samarra da eta, beraz, batez ere oinarritze teorikoari eta azterketa enpiriko zehatzen ekarpenei dagokionez, ikerketa akademikoa urria da, batik bat nazio-inguruan, nahiz eta nazioartean ekarri ugari biltzen hasia den.

Beraz, enpresek, zuzendaritza-gaitasunen garapenerako coaching exekutiboan inbertitzeko orduan, ziurgabetasun maila altupean hartzen dute beraien erabakia, ez baitakite teknika hau moda iragankor bat baino ez den eta, beraz, hobe den ohiko prestakuntza-jarduerak erabiltzea, ala, aldiz, zuzendari-taldeari enpresaren biziraupenean eta hazkuntzan eragin onuragarria duten beharrezko trebetasunak garatzeko aukera ematen dien teknika gisa aurkeztea den. Ezarritako helburua lortzeko jardueren alde edo faktore garrantzitsuenak eta horiek ezartzeko baldintza onenak ere ez dituzte ezagutzen.

Ondorioz, lan honen bidez, orain arte garatutako literaturaren berrikuspena eginez zuzendarien trebakuntzen garapenerako coaching exekutiboaren eraginkortasun maila zientifikoki aztertu nahi dugu, enpresen zuzendaritza-prestakuntzarako burututako inbertsio-erabakitze prozesuan ziurgabetasun maila murriztu eta erabaki estrategikoen kalitatea hobetzeko asmoz.

Helburu nagusia, beraz, zuzendaritza-gaitasunen garapenerako coaching exekutiboaren eraginkortasunaren analisia eta jarduera hau eraginkor egiten duten faktore kritikoen sailkapena da.

Helburu honen lorpenerako, hurrengo pausuak eman ditugu:

Erreferentzia-esparru teoriko eta kontzeptual bat aurkezten dugu, non coaching-aren bidez eskuratutako zuzendaritza-prestakuntzak enpresarentzako duen garrantzia, ekarpen teoriko klasiko desberdinak kontuan hartuta, justifikatuko dugun.

Alde kognitiboa eta jokabidearen aldea lerrokatzen duen ikaskuntza-prozesu bat proposatzen dugu, eta ondoren, literaturaren berrikuspenean oinarrituta, prozesu honen arrakastarako coaching exekutiboa eta ohikoak diren zuzendaritza-prestakuntza tekniken eraginkortasun mailen arteko konparaketa burutzen dugu.

Coaching exekutiboaren eraginkortasunaren azterketara zuzendutako orain arte burututako nazioarteko ikerketen emaitzen berrikuspena aurkezten dugu. Bestetik, iturri bera erabiliz, coaching exekutiboaren aplikazio efektiborako arrakasta-faktore nagusiak hauteman eta sailkatzen ditugu.

Beraz, lan honen ekarpen nagusia coaching exekutiboaren eraginkortasunaren berri-justifikatua ematea eta eraginkortasun horren faktore kritikoen identifikazioa eta sailkapena eskaintzea da. Honekin, batetik, zuzendaritza-trebakuntzan parte hartzen duten agenteek (zuzendariak, enpresek eta trebatzaileek) erreferentzia garbia izango dute beraien esfortzuak bideratzeko orduan, eta, bestetik, esparru akademikoari dagokionez, ikerketa enpirikoetarako aldagai nagusiak aukeratzeko unean abiapuntu garrantzitsua aurkezten dugu.

## **2. ESPARRU KONTZEPTUAL ETA TEORIKOA**

### **2.1. Coaching exekutiboaren jatorria eta definizioa**

Coaching kontzeptuaren jatorriari buruzko ikuspuntu desberdinak daude. Izan ere, jarduera hau, pertsonen potentzialaren garapenarekin lotura estuan, giza pentsamenduaren historian zehar jabetutako ezagutzen multzoa da. Coaching-aren oinarri teorikoa medikuntza, filosofia, hezkuntza, psikologia, kirola, etab. bezalako zientzien ezagutzan eta kontzeptuetan oinarritzen da. Halaber, bere oinarri teknikoaren artean hainbat teoria aurki ditzakegu, besteak beste, teoria psikodinamikoak (Glaser, 1958; Kilburg, 1995, 1996, 1997, 2000, 2001; Levinson, 1996; Rotenberg, 2000; Sperry, 1997; Tobias, 1996), jokabide-teoria kognitiboak (Anderson, 2002; Ducharme, 2004; Kodish, 2002; Olivero et al, 1997; Richard, 1999), teoria neoanalitikoak (Dunbar & Ehrlich, 1993; Page, 2003; Sperry, 1993), erakunde-teoriak (Scandura, 1992), ontologia- eta garapen-teoriak (Delgado, 1999; Laske, 1999; Echeverría, 1994), teoria humanistikoak (Glaser, 1958) eta hautaketa-teoria (Howatt, 2000). Honela, ez da harrizkeoa hainbat ikerketek coaching-aren izaera eta hark aholkularitza (Bachkirova eta Cox, 2004; Passmore, 2007a) eta psikologiarekiko (Stewart, O'Riordan eta Palmer, 2008; Sperry, 2008) dituen desberdintasunak aztertu eta eztabaidatu izana.

Zuzendarien garapenerako coaching-a erabiltzearen jatorria ez da zehatza (Tobias, 1996; Judge & Cowell, 1997; Harris, 1999; Kilburg, 1996, 2000). Autore batzuek coaching exekutiboaren hasiera 30eko hamarkadan ezarri badute ere, Gorby (1937) eta Bigelowren (1938) bezalako lanekin, autore gehienak coaching-a erakundeen mundura 80ko hamarkadan hedatzen hasi zela eta 90eko hamarkadan onarpen orokorra lortu zuela bat datoz (Kilburg 1996b, 1996c, Olesen 1996, Feldman & Lankau, 2005). Hain zuzen ere,

90eko hamarkadatik aurrera hasi zitzaion coaching exekutiboari literaturan ekiten, maila ertain eta handiko zuzendarien jokabidea aldatzeko bitarteko gisa erabiltzearen hedapenarekin batera.

90eko hamarkada bukaeran egindako ikerketek coaching-aren definizio desberdinak eskaini zituzten eta coaching kontzeptua lidergo-garapenaren esparrura mugatzen saiatu ziren, hau da, coaching exekutiboaren esparrura. Literatura akademikoan aurkeztutako definizioen artean, Kilburgena (1996c, p. 142) nabarmen dezakegu:

Kudeaketa ahalmena eta erakundearen erantzukizuna dituen bezero batek eta teknika behaviorista eta metodo mota desberdinak erabiltzen dituen aholkulari batek osatuta dagoen eta bezeroei elkarrekin identifikatutako helburuak lortzen lagundu eta horrela errendimendu profesionala eta gogobetetze pertsonala hobetzeko eta, beraz, formalki definitutako coaching-akordio batean zehaztutakoaren arabera bezeroaren erakundearen eraginkortasuna hobetzeko asmoa duen laguntza-harremana da.

Ildo hau jarraitzen dute, baita ere, Kiel et al (1996), Levinson (1996), Olesen (1996), Peterson (1996), Saporito (1996), Sperry (1993, 1996), Tobias (1996), Witherspoon eta White (1996a, 1996c, 1997), Judge eta Cowell (1997), Richard (1999), Douglas eta McCauley (1999), Feldman, (2001), Feldman & Lankau (2005), Kombarakaram el al (2008) bezalako autoreek aurkeztutako definizioek.

Literatura profesionalean aldiz, ICF-ek (*International Coach Federation*) proposatutako definizioa azpimarra dezakegu:

Coaching profesionala bizitzan, bizibidean, enpresan edo pertsonen negozioetan ezohizko emaitzak lortzera laguntzen duen erlazio profesional jarrai batean datza. Coaching-prozesuaren bitartez, bezeroak bere ezagueran sakondu, bere errendimendua handitu eta bere bizi-kalitatea hobetzen du. Saio bakoitzean, bezeroak elkarriketa-gaia aukeratzen du, coach-ak entzuten duen bitartean, behaketa eta galderekin laguntzen duelarik. Metodo elkarreragile honek gardentasuna sortzen du eta bezeroa jokatzera motibatzen du. Coaching-ak bezeroaren helburuen aurrerapena bizkortzen du, bere aukera- posibilitateen ikuspegi eta kontzientzia handiagoa emanez. Coaching-ak bezeroaren gaurko egoera hartzen du abiapuntu bezala eta etorkizunean egon nahi lukeen tokira iristeko prest egitera egongo litzatekeen gauzetan zentratzen da, kontziente izanik emaitzak bezeroaren asmoen, aukeraketen eta akzioen ondorio direla, beti ere coach-aren ahalegin eta coaching-metodoaren aplikazioaren babesarekin.

Guzti hau kontuan harturik, coaching exekutiboaren emaitza arrakastatsutat honako hau hartuko dugu: zuzendaritza-gaitasunentzat helburu diren eta hauteman daitezkeen jokaera ohikoen jabeakuntza, aldaketa edo garapena (Brotman et al, 1998; Lowman, 2001; Wasylyshyn, 2003), eta arrakasta hori, onuragarria izango da bai zuzendariarentzat berarentzat, bai coach-arentzat, horretan ari den profesionala den bitartean, eta baita bereziki enpresarentzat ere, bere helburuak lortzen lagunduko diolakoan prozesua finantzatzen duen neurrian. Enpresa izango da gure ikerketan, beraz, azterketarako unitatea.

Azkenik, aurkezten dugun ikerketarako beharrezkoak diren beste kontzeptu batzuk ondoren azaltzen diren bezala ulertuko ditugu:

- Etengabeko zuzendaritza-prestakuntza: jardunean dauden zuzendari edo zuzendari izango direnentzat programaturako jarduera multzoa da. Horien helburua, zuzendaritzarako ahalmena eta kalitatea hobetuko dituzten gaitasunak eskaini, egokitu eta garatzea da (Araujo et al 2006).
- Gaitasunak: ohikoak diren eta hauteman eta neur daitezkeen trebetasun tekniko, nolakotasun, ezaguera eta jokabide profesionalen taldeak. Lan-egoera zehatzetan aplikatu daitezke eta erakundeentzat garrantzitsuak dira profesionalek funtzio eta inguru zehatz batean beraien jarduera arrakastaz gara dezaten (Gontzi et al. 1990; Cuevas et al. 2006).
- Zuzendaritza-gaitasunak: zuzendaritza-funtzio berariazkoari erreferentzia egiten dien gaitasunen azpitaldea.
- Zuzendaritza-gaitasunen garapena: zuzendariak beraien jardura burutzen duten bitartean beha daitezkeen eta ohikoak diren jokaeren jabeakuntza, aldaketa edo garapena.

## 2.2. Coaching exekutiboaren esparru teorikoa

Ikuspuntu teoriko batean oinarrituta, coaching-aren bidez eskuratutako zuzendaritza-prestakuntzak enpresarentzako duen garrantzia, fenomeno hau ulertzen eta azaltzen lagunduko diguten ekarpen teoriko desberdinak (horietako batzuk jada oso klasikoak) kontuan hartuta justifikatuko dugu (Landeta et al 2007).

Baliabideen eta ahalmenen teoriak (Amit eta Schoemaker, 1993; Barney, 1986; 1991; Grant, 1991 eta Peteraf, 1993), enpresa bakoitzak gainerako enpresetatik desberdintzeko eta eraginkortasun- eta lehiakortasun-maila desberdinak lortzeko aukera ematen dion baliabide eta ahalmen multzo bat duela hartzen du oinarritzat. Berriki, lehiakortasun-abantaila sendoa eta iraunkorrek eskaintzeko pertsonak duen potentzial aparta aditzera ematen duten ikerketa ugari egin dira (Lado eta Wilson, 1994; Wright, McMahan eta McWilliams, 1994; Boxall, 1996; Kamoche, 1996; Mueller, 1996; Barney eta Wright, 1998), bere ezaugarri bereziak (bere gaitasunak eta bestelako elementu intangibleak) imitatzeko edo erreplikatzeko bereziki zaila izanik.

Zuzendaria enpresaren estrategia finkatzen duen pertsona den unetik, eta zuzendari berdin bi ez daudela jakinda, faktore estrategikotzat har daiteke, nahiz eta zuzendari guztiek eta egoera guztietan izaera “estrategikoa” berdina ez duten. Zentzu honetan, ikertzaile desberdinek banakako pertsona gisa (CEO, ingeleseko *Chief Executive Officer* terminotik) zein goi administrazioko taldekide gisa (TMT, ingeleseko *Top Management Team* terminotik) zuzendariaren ezaugarrien azterketan jardun dute. TMT-ak erakundearen zuzendaritzaren ardura duten gizabanakoen koalizioak dira, zeinek inguruko aukera eta

arazoak identifikatu, informazio garrantzitsua interpretatu, erakundearen gaitasun eta murrizketak kontutan hartu, eta aldaketa estrategikoak formulatu eta inplementatzen dituzten (Wierserma eta Bantel, 1992). TMT-en literaturan aztertutako zuzendarien ezaugarriek enpresen esparru ezberdinetan sortzen duten eraginari buruzko ikerketak aurki ditzakegu, besteak beste, enpresaren egiturari, aldaketa estrategikoetan, jarduera, eta estrategia aukeraketan (Hambrick eta Mason, 1984; Wierserma eta Bantel, 1992; Simsek et al, 2005; Colbert et al, 2008).

Bestetik, enpresarentzako (eta ez soilik berarentzako) errenta gehiago sortzeko gai den, ordeztzeko eta lehiakideek antzeratzeko zailagoa den eta enpresaz aldatzeko joera gutxiago duen heinean, zuzendaritza-baliabidearen balioa handitzen da. Beraz, ohikoak baino etekin handiagoak eskuratzeko, zuzendaritza-baliabideak era egokian erabili behar dira (garatu, prestatu, erabili eta atxiki), zuzendari bakoitzak erakunderako duen balio berezian eragina duten baldintzak aintzat hartuta. Ikuspuntu honetatik, zuzendaria mantendu eta garatu behar den baliabide estrategikoa da (Castanias eta Helfat, 1991; 2001).

Hori dela eta, erakundearen barneko baliabide estrategiko gisa zuzendaria prestatzeak, geroz eta aldakorragoa den inguru batera egokitze beharrezkoak diren barneko eta kanpoko gaitasunak integratu, eraiki eta berriro konfiguratzeko ahalmen dinamikoen garapena (Teece, Pisano eta Shuen, 1997) bultzatuko du. Horrez gain, zuzendariaren gaitasunak denboraz eta esperientziaz berez garatu eta egokitzen doaz. Era berean, Lepak eta Snell (1999; 2002) akademikoek giza baliabideen arkitektura modelo kontuan hartuz gero, zuzendaria, bere balio estrategiko handia eta erakundearen duen bakartasun-maila direla eta, enpresak estrategien oinarritzat hartzen dituen ezagueren iturburua litzateke. Ondorioz, barne-garapena eta epe luzera baliabide horienganako konpromisoa bultzatzen dituzten politikak zehaztu beharko lirateke. Beraz, zuzendaritza-kideen prestakuntzarako eta garapenerako politikek funtsezko zeregina dute enpresaren ahalmen bereziak sustatzeko eta erakundearen lehia-rako abantailetakoa batzuen euskarri izateko bitarteko gisa.

Bestalde, prestakuntza tradizionalki ikuspuntu ekonomikotik aztertu izan da, giza kapitalaren teoriaren bidez (Becker, 1964; Schultz, 1961). Teoria honetan prestakuntza agente ekonomikoek egiten duten inbertsio gisa ikusten da, hura gerora enpresa barnean garatutako trebetasun, baliabide eta ahalmen berriei esker lortutako produktibitate gehikuntzen ondorio den diru-sarrera handiago bezala berreskuratzeko asmoarekin. Teoriak enpresek zuzendaritza-baliabideekin egiten duten prestakuntza-inbertsioa justifikatzen du, baina baita, zuzendarien jokamolde oportunistak posibleen aurrean (enpresatik alde egitea edo ikasitako ezaguerak ez transmititzea, ekonomian arriku-moral gisa ezagututako fenomeno), haiekin egindako inbertsioa berreskuratu ahal izango dutenaren zalantza dituztenean duten jokabide zuhurra ere. Hau da, teoria honek, prestakuntza orokorreko inbertsioa giza kapitalaren transferigarritasun-arrisku bihur daitekeela uste duenez, enpresak egindako prestakuntza-inbertsioaren maila zehazteko orduan, prestakuntzaren (orokorra edo zehatza) izaera kontutan hartzea proposaten du. Alabaina, lehia inperfektuaren baldintzetan oinarritutako ikerketa berriek (Katz eta Ziderman, 1990; Stevens, 1994; Acemoglu

eta Pischke, 1998, 1999; Loewenstein eta Spletzer, 1998; Brunello eta De Paola, 2004; Booth eta Bryan, 2005; Frazis eta Loewenstein, 2006; Booth eta Katic, 2010) enpresek prestakuntza orokorraren hornikuntza justifikatzen dute, prestakuntzarako inbertsioan “merkatuko erroreak” daudela hautematen baitute. Hortaz, giza kapitalaren teoriatik eratorritako arrazoibideak baliogabetzen dituzte, perfektuki lehiakorrak diren lan-merkatuak daudenaren suposizioan oinarrituak baitaude, non soldatek beti prestakuntza-jardueretatik eratorritako produktibitatearen gehikuntza isladatzen duten. Hautemate honek autore hauei enpresek prestakuntza orokorran inbertitzea ez dela zertan jarduera ez-eraginkorra izan behar ulertarazten die. Izan ere, alde batetik, produktibitate marjinalaren gehikuntzak ez dira beti soldatan islatzen, eta, bestetik, informazio-asimetriak izateak (Akerlof, 1970; Stiglitz eta Weiss 1981; Jensen eta Meckling, 1976; Williamson, 1975), jasotako prestakuntzaren emaitza gisa jabetutako trebetasun eta ezagueren benetako balioa identifikatu edo ezagutzeko behar adina informazio izatea eragozten die beste enplegu-emaile potentzialei. Logikoki, informazio-asimetriak prestakuntza orokorra ziurtatuta edo egiaztatuta ez badago soilik justifikatzen dira.

Beraz, giza kapitalaren teoria klasikoaren arabera, prestakuntzaren izaerak enpresak egindako prestakuntza-inbertsioaren maila zehazteko orduan eragina duen bitartean, lehia inperfektuaren baldintzetan oinarritutako ikerketa berriek ulertzen dute gakoa ez datzala dikotomian (orokorra-zehatza), lan-merkatuko inperfekzioek sortutako mugikortasunaren murrizketetan eta, beraz, langilea enpresatik badoa inbertsioa galtzeko probabilitatean, edo prestakuntzan bidez lortutako zuzendaritza-gaitasunen gehikuntzak enpresa barruan ez aplikatzean baizik (Barron, Black eta Loewenstein, 1993 eta 1997).

Ildo honetan, Agentziaren teoriak darabiltzan argudioen funtsezko oinarrietan ere banakoen jokabide oportunistak ageri dira (Jensen eta Meckling, 1976; Fama, 1980; Eisenhardt, 1989). Teoria honen arabera, zuzendariekin sinatutako kontratuetan ezarri beharrekoak izango dira lankidetzak bultzatzen duten eta kontratuzko erlazioen berezko agentzia-kostuak txikiagotzen saiatzen diren babes mekanismoak. Honela, erakundeak zuzendarien jokabide oportunista horiek ezagutu beharko ditu, berauetan oinarritutako politika eta praktikak garatuz, eta enplegu emailearen (nagusia) eta zuzendariaren (agentea) interesak lerrokatuz. Teoria honek, aipaturiko interesen harmonizazio maila altuagoa lortzen duten erakundeek emaitza hobek jasoko dituztela azpimarratzen du.

Beraz, arriku-morala, enpresek zuzendarien jokamolde oportunista posiblen aurrean haiekin egindako inbertsioa berreskuratzea zalantzan jartzean duten jokabide zuhurra justifikatzen duen funtsezko aldagai bihurtzen da. Testuinguru honetan, zuzendaritza-prestakuntza orokorrak eta, batez ere, coaching-ak, arrisku-moralaren murrizketaren alde joka dezake, hau da, enpresaren eta zuzendariaren arteko konfiantza eta konpromisoaren erakusgarri (Landeta 2007 eta 2009).



Bestalde, lehiarako abantailak eskaintzen dituen heinean, prestakuntza orokorraren inbertsioa baliabideen eta ahalmenen teoriaren ikuspuntutik bermatzen duten behar beste lan daude (MacDuffie, 1995; Youdnt et al, 1996; Barney eta Wright, 1998; Barrett eta O`Connel 1999, 2001; Ghoshal et al, 1999, 2001; Jerez et al, 2004; Camelo et al, 2004).

### **2.3. Zuzendaritza-gaitasunak garatzeko coaching exekutiboaren berezitasunak**

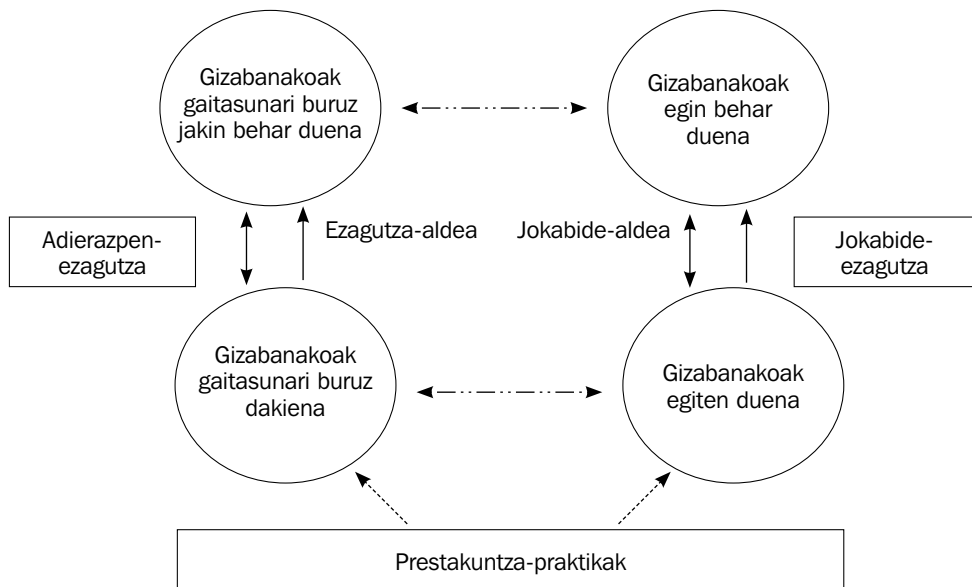
Gaitasunen ikuspuntutik, prestakuntza, erakundearen beharizan estrategikoen arabera zuzendarien gaitasunak jabetu, aldatu edo garatzera bideratuta egon behar dela ulertuko da. Horrela, eta lan honetan ezarritako gaitasunaren definizioan oinarrituta, prestakuntza, erakundearen plan estrategikoen arabera, hauteman daitezkeen eta ohikoak diren zuzendarien jokaerak jabetu, aldatu edo garatzera bideratuta egon behar da.

Prestakuntza-jarduera edo metodo askotan, pertsonen alde kognitiboetan eragina izateko helburuarekin, tradizioz ezaguera teorikoak transmititzeari ekin izan zaio (Greiner et al, 2003). Hala ere, irakaskuntza modu hau asko kritikatu da, besteak beste, ikaskuntzaren eta zuzendaritza-erabakiak hartzearen arteko lotura alde batera uzten duelako (Bailey eta Ford, 1996; Mintzberg eta Gosling, 2002; Pfeffer eta Fong, 2002). Izan ere, enpresaren edo erakundearen mozkinak lortu ahal izateko erabaki egokiak hartzerako orduan eskuratutako kontzeptuak aplikatzeko ahalmenik ez duten jakitun teoriko asko prestatzera eramán dezake ikaskuntza modu honek.

Ondorioz, banakoaren alde kognitiboan eta jokabidearen aldean aldi berean eragina duen metodo edo metodo-konbinazio baten beharra dago. Alde batetik, pertsonak beraien kabuz gaitasun guztien era “egokia” ezagutzea eta, bestetik, “gauzak nola egin” gaiaren inguruan duten ezagutza kodetzea eta aldatzea (behar izanez gero beraiek burututa) da helburua.

Anderson (1983; 1995) eta Huberren (1991) azalpenetan oinarrituta, ikaskuntza-prozesuaren alde kognitiboa eta jokabidearen aldea lerrokatzeko proposamen batean, Martín eta besteek (2007) ikaskuntza-prozesuan bi etapa sekuentzial identifikatzen ditu: lehen etapa, ikaskuntza-gaitasunei buruzko ezaguerak jabetzean oinarritzen da (*declarative knowledge*) eta bigarrena, ezagueren aplikazioarekin erlazionatuta dago (*proceduralized or behavioral knowledge*) (Greiner, Bhambri eta Cummings, 2003; Chen, Donahue eta Klimoski, 2004; Turner eta Makhija, 2006).

### 1. Irudia. Ezaguera eta jokabidearen arteko lerrokatze-prozesua



Iturria: Martín, Martín, Pérez, Hernangómez eta Martínen (2007) egokitzapena.

Ikaskuntza-etapa bi hauen bitartez, pertsona bai “duen ezagueraren” eta “izan behar duen ezagueraren” arteko eta bai “egiten duenaren” eta “egin behar duenaren” arteko aldea husten ahalegintzen da.

Beraz, ikaskuntza-prozesurako proposamen honen bidez, zuzendariaren prestakuntza-beharrizanak identifikatu ondoren, pertsonak beraien jokabidea aldatzen ahaleginduko dira, ezarritako gaitasunaren “nahi den” jokabidera edo jokabide “ezin hobera” bideratzeko asmoarekin. Dena dela, pertsonak garatzeko gaitasunaren ezagutza eta jokabidea lerrokatzeko jada duten ezagutza-stockaz gain ezagutza gehigarria behar dutela hauteman dezakete. Azken finean, gaitasun guztietarako ezaguera-maila eta jokabidearen arteko lerrokatzea egokia ez bada, pertsonak ez direla eraginkorrak izango iritzi daiteke.

Eredu honek, 1. taulan azaltzen den bezala, lanpostuan ezagutzak aplikatzea kontuan hartuta, zuzendaritza-prestakuntzarako teknikak bereizten lagun dezake.

**1. Taula. Prestakuntza-praktikek ikasketa-prozesuan duten ekarpena**

<b>Prestakuntza-jarduerak</b>	<b>Adierazpen-ezagutza</b>	<b>Jokabide-ezagutza</b>
<p><b>Prestakuntza presentziala</b> (Bunk, 1994; Bailey &amp; Ford, 1996; Mintzberg &amp; Gosling, 2002; Greiner et al, 2003; Aguado &amp; Arranz, 2005; Tejada, 2007)</p>	<p>Informazio-transmisioaren emaitza den adierazpen-ezagutza jabetzeko aukera ematen du</p>	<p>Transmisio pasiboak, mintzalariaren komunikazio aldebakarreko eta estandarrarekin batera, prestatzen ari direnen jokabide-aldaketa sortzea oztopatzen du</p>
<p><b>E-learninga</b> (Hokanson &amp; Hooper, 2000; Barajas, 2002; Gasco et al, 2004; García, 2005; Arranz &amp; Aguado, 2005, 2010;)</p>	<p>Informazio-eskuragarritasunaren emaitza den adierazpen-ezagutza jabetzeko aukera ematen du</p>	<p>Transmisio birtual pasiboak, komunikazio aldebakarreko eta estandarrarekin batera, prestatzen ari direnen jokabide-aldaketa sortzea oztopatzen du</p>
<p><b>Outdoor Training-a</b> (Wagner et al, 1991; Tuson, 1994; Fitz-enz, 1994; Keller &amp; Olson, 2000; Goldenberg, 2001; Jones &amp; Oswick, 2007)</p>	<p>Eraginkortasunari buruzko eztabaida handiak daude. Adierazpen-ezagutzaren jabetzeak praktiken eta emozioen arteko loturari onura atera diezaioke.</p>	<p>Edukiaren transmisio estandarrak, geroke segimendurik ez izatearekin batera, prestatzen ari direnen jokabide-aldaketa sortzea oztopatzen du</p>
<p><b>Mentoring-a</b> (Ragins &amp; Scandura, 1999; Sketch et al, 2001; Gasalla, 2003; Levesque et al, 2005; Colomo &amp; Casado, 2006)</p>	<p>Besteen esperientzia eta jakituria oinarritzat hartuta, adierazpen-ezagutza jabetzeko aukera ematen du. Transmittitutako ezagutza teknikoia izan ohi da.</p>	<p>Jokabide-ezagutza jabetzeko aukera ematen du. Jokabide hau, beste pertsona baten hautemate, esperientzia eta asmotik transmititutako adierazpen-ezagutzarekin lerrokatuta egongo da. Prozesuaren indibidualizazioa nabarmentzen da.</p>
<p><b>Coaching-a</b> (Tobias, 1996; Judge &amp; Cowell, 1997; Kilburg, 1996; Joo, 2005; Felman &amp; Lankau, 2005; Colomo &amp; Casado, 2006; Lozano, 2008; Kombrakaran, 2008; Greif, 2011; Clarke, 2012)</p>	<p>Nahiz eta erlazio triangeluarren emaitza gisa garatu nahi diren gaitasun eta jokabide zehatzak adosten diren, adierazpen-ezagutza zuzendariaren ahalbideak oinarritzat hartuta garatzen da.</p>	<p>Jokabide iraunkorrak jabetu eta aldatzeko aukera ematen du eta, azken finean, jokabide-ikasketaren garapena. Prozesuaren indibidualizazioa nabarmentzen da.</p>

Iturria: norberak egina.

Ageria den bezala, coaching-aren berezitasun bakanetako bat, zuzendarien garapenerako beste metodo batzuetan ez bezala, jokabide-jardunbidea osagai nagusia izateri deritzo. Horrela, era honetako parte-hartzeekin, zuzendaria ikuspuntu eta jokabide berriak garatzera eta, eraginkortasuna hobetzeko, haien emaitza ebaluatzerantz dendetzen da. Guzti hori exekutiboaren banakako estiloa eta boterea errespetatuta eta zuzendariaren jokabidearen emaitzei buruzko atzerailikadura konstruktiboa eskainita (Kombarakaran et al, 2008).

Beraz, zuzendarien garapenerako programa gauzatzekoan, coaching-a alderdiek zehaztutako jokabideez jabetu eta horiek aldatzeko tresna eraginkor gisa azaltzen da, ikasketa guztiz pertsonalizatutako testuinguruan egitea proposatzen baitu, hau da, horretarako egoerarik aproposenean. Hala ere, honek ez du esan nahi ez direla prestakuntza presentziala, urrutikoa, e-learninga edo horien arteko konbinazioa erabili behar, baizik eta horiek adierazpen-ezagutzaren ikaskuntza eta, azken finean, helburu nagusia, hau da, zuzendaritza-gaitasunen garapena, sendotzeko indargarri gisa erabil daitezkeela.

### **3. COACHING EXEKUTIBOAREN ERAGINKORTASUNAREN ANALISIA**

#### **3.1. Coaching exekutiboaren eraginkortasunari buruzko ikerketak**

Azken urteotan, coaching-a hazkunde pertsonala eta profesionala bultzatzen dituzten estrategien garapenari laguntzen dion baliabide gisa onartu da, etengabeko ekintza eta hausnarketadun denboran finkatutako jokabideak transformatzen dituen ikaskuntza eskaintzen duelarik (Lozano, 2008). Izan ere, azken hamarkadan, coaching-a zuzendarien garapenerako tresna gisa askoz gehiago erabiltzen ari da (Filipczak, 1998; Kilburg, 1996; Quick and Macik-Frey, 2004). Hala ere, coaching-a zuzendarien garapenerako tresna gisa erabiltzearen inguruko ikerketa akademikoa literatura profesionalaren atzean geratu da, coaching-ak izan ditzakeen ondorio positiboak ikerketa enpiriko zehatz gutxi egin baitira.

90eko hamarkadan egindako coaching exekutiboaren ondorioei buruzko ikerketa enpirikoen artean, ondorengo hauek nabarmen ditzakegu: coaching-a saiatuta zuten 25 zuzendari elkarrizketatu zituen Gegnerren (1997) doktoretzatesia; sektore publikoko udal-bulego bateko 31 zuzendarientzako prestakuntza-programa batean coaching-a erabiltzearen eraginak aztertu zituen Olivero eta besteren (1997) lana; ikerketaren unean coaching prestakuntza-prozesuetan zeuden Fortune 100 zerrendako enpresetako 75 zuzendariri elkarrizketak egin zituzten Hall eta besteren (1999) ikerketa-lana; eta, alde batetik Kirpatricken lau mailako balorazio-sistema eta, bestetik coaching-aren inbertsioaren itzulera (ROI, ingeleseko Return on investment terminotik) kalkulatu, 1996 eta 2000 artean coaching-ean parte hartu zuten ehun exekutiboren ondorioak aztertu zituen Manchester aholkularitza-enpresak egindako ikerketa (Feldman & Lankau, 2005).

Ikerketa horien emaitzek afektibitate-erreakzioei, ikasketa-autoinformeari eta jokabide-aldaketen autobalorazioari buruzko ebidentzia positiboa erakutsi zuten. Baina aipatutako ikerketen muga nagusienetarikoa bat tresna honen eraginkortasuna baloratzeko metodo gisa autoinformea erabiltzea dela esan beharra dago.

XXI. mendeko lehen hamarkadatik aurrera, coaching exekutiboaren eraginkortasuna balioesten duten lanen kopurua gehitu da. Ikerketa hauen artean, besteak beste, Thach (2002), Smither et al. (2003), Luthans & Peterson (2003), Waslylnshyn (2003), Gyllensten & Palmer (2006), Evers et al (2006), Dagley (2006), Finn et al (2007), Passmore & Gibbes (2007), Kombarakaran et al (2008), Baron & Morin (2009), Moen & Allgood (2009), De Haan et al (2011), egindakoak nabarmenduko ditugu. Lortutako emaitzek, besteak beste, coaching-ak zuzendarien jokabide-aldaketetan eta lidergo-eraginkortasunaren hobekuntzan, autoeraginkortasunean, motibazioan, autokontzientzian, helburulorpenean, lanpostuko gogobetetasunean, estresaren murrizketan, erakunde-aldaketen kudeaketan, errotazio-indizearen murriztapenean, 360 graduko feedback-kalifikazioen hobekuntzan eta ROIa handitzean izandako eragin positiboak azpimarratzen dituzte.

Kontuan hartu behar da, erakunde askotan garrantzia duen neurri bakarra ROIa den arren (Phillips, 2005), inbertsioaren itzulera giza-baliotan neurtzea zaila dela, faktore desberdinen eragina bereiztea desberdina baita. Hori dela eta, badirudi ikerketek ROIa puzean dutela (De Meuse y Dai, 2009). Beraz, askotan literaturan coaching exekutiboaren emaitzei buruz hitz egiten denean, esku-hartze honen bidez lortutako eta, ondorioz, erakundearen emaitzen handitzea eragiten duten zuzendarien jokabide-aldaketei buruz mintzatzen da (Kampa & White, 2002; Sherman & Freas, 2004; Felman, 2005).

Coaching exekutiboaren eraginkortasunaren azterketa zorrotzagoak buruzteke daude oraindik. Hau da, egiteke daude oraindik, ohizko autoinformearen erabileraren muga gaindituz, aldearetik egiaztatutako neurketa eskala eta balorazio-metodoen bidez coaching prozesu bat jasandako zuzendariak azaltzen duten portaeren aldaketen neurketa zehatza egiten duten ikerketa zientifikoak. Ildo honetan, Ely eta besteek lana azpimarra dezakegu (2010, 2011), non Kirkpatrick-en (1976) lau mailako taxonomian oinarritutako coaching exekutiboaren eraginkortasunaren ebaluazio-marko zehatz bat aurkeztu duten. Autoreek, maila bakoitzaren ebaluaziorako eskala ezberdinak proposatu dituzte, eta ikasketari dagokion bigarren mailarako Kirkpatrick modeloari zuzendutako Kraiger eta besteek (1993) egindako kritikak onartuz, hauen ikuspegi multidimentsionalarekin osatu dute.

Zentzu honetan, bat egiten dugu Greif-en (2011) coaching exekutiboaren eraginkortasuna ebaluatzeraz zuzendutako ikerketetan balorazio-metodo edo marko berdinak erabiltzearen beharizanaren ikuspuntuarekin. Metodo berdinak edo alderagarriak ez erabiltzeak, ikerketen arteko konparaketa eta eraginkortasunaren osagaien azterketa erraztuko baitu.

### **3.2. Coaching exekutiboaren arrakastarako faktoreak**

Enpresetan zuzendarientzako garapen-programetan inbertitu eta horiek ezartzen dituzten profesionalek, kudeatzaileak zein giza balia bideetako profesionalak izan, coaching exekutiboaren garapenerako eraginkortasunez erabiltzeko faktore garrantzitsuenak ezagutzeko interes handia izaten dute. Horrek,

coaching-aren arrakastarako garrantzitsuenak diren aldeetan hautatze bidez arreta eta baliabide gehiago jartzeko aukera eman beharko lieke.

Literaturan coaching exekutiboaren prozesuaren arrakastan eragina duten faktoreen identifikazioari buruz hainbat ekarpen egin dira. 2. taulan aztertutako literaturatik ateratako faktoreak jasotzen eta sailkatzen dira.

Faktoreen kategorien araberrako zerrenda honek hainbat galdera sortzen ditu: zeintzuk dira kategoria bakoitzarekin lotutako arrakastarako faktore erabakigarriak? Faktore erabakigarri guztiak aldi berean agertzen diren egoera ezin hobean, coaching exekutiboaren prozesuaren arrakasta ziurtatuta al dago? Edo, aitzitik, kategoria bakoitzerako identifikatutako faktore erabakigarri guztiak betetzea ez da nahitaezko baldintza eta, beraien arteko korrelazio positibo posibleak direla eta, nahikoa izango al litzateke beraien arteko konbinazio soil bat abiaraztea? Galdera hauei erantzun ahal izateko ikerketa gehiago burutu behar dira.

## 2. Taula. Coaching exekutiboaren prozesua arrakastatsua izango dela ziurta dezaketen faktore erabakigarriak

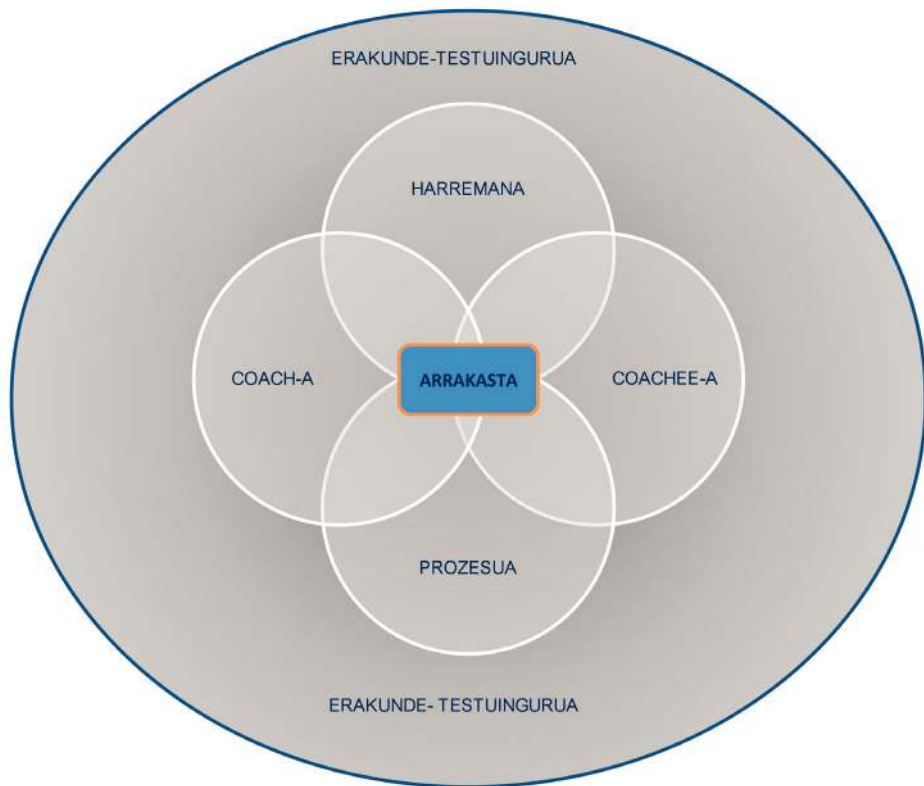
Kategoria	Faktoreak
<b>Coach-a (irakaslea) eta bere jokabidea</b> (Graham et al, 1994; Kiel et al., 1996; Diedrich, 1996; Whitheerspoon & White, 1997; McCauley & Douglas, 1998; Brotman et al., 1998; Wacklawski & Church, 1999; Hall et al, 1999; O'Neill, 2000; Kilbug, 2000; Kampa-Kosesch & Anderson, 2001; McGovern et al., 2001; Paige, 2002; Dilts, 2004; Stevens, 2005; Bush, 2005; Jarvi et al, 2006; Gyllensten & Palmer, 2006; Jones & Spooner, 2006; Seamons, 2006; Armstrong et al., 2007; Kappenberg, 2008; Blaylock, 2008; Gettman, 2008; Hill, 2010)	Feedback-a modu eraginkorren transmititu ahal izatea, ezarritako harremana tresna bezala erabiltzea, prozesuarekin eta coachee-arekin konprometituta egotea, coachee-ari konfiantza eman eta hura garatzea, coach exekutiboaren ziurtagiria edukitzea, coachee-ari erronka egiteko ahalmena izatea, zuzendaritza-gaiei buruzko ezaguera lortzea, erresistentziei aurre egiteko emozioak kontrolatzea, helburu garbiak ezartzea, psikologian graduondoko prestakuntza izatea, eta trebetasunak (entzumen aktiboa, asertibotasuna, hitzeko komunikazioa, etab.) modu eraginkorren erabiltzea, besteak beste.
<b>Coachee-a (ikaslea) eta bere jokabidea</b> Goleman, 1998; Kilburg, 2001; Caley et al., 2002; London, 2002; Wasylshyn, 2003; Bush, 2005; Seamons, 2006; Sullivan, 2006; Turner, 2006; Kappenberg, 2008; Hill, 2010)	Ikasteko motibazioa, prozesuarekiko konpromisoa, feedback-orientazioa, adimen emozionala, autoestimua, autoeraginkortasuna eta zabaltzeko eta beste aukerak kontuan hartzeko ahalmena, besteak beste.

<p><b>Coach-coachee arteko harremana</b> Echeverria, 1994; Hargrove, 1995; Kiel et al., 1996; Goodstone &amp; Diamante 1998; Laske, 1999; Hall et al, 1999; Kilburg, 2001; O' Neill, 2000; McGovern et al., 2001; Thach, 2002; Paige, 2002; Hollenbeck, 2002; Wasylyshyn, 2003; Stevens, 2005; Sullivan, 2006; Gyllensten &amp; Palmer, 2006; Armstrong et al., 2007; Gajardo, 2007; Kappenberg, 2008; Baron &amp; Morin, 2009; De Haan, 2008a &amp; 2008b, 2011; Hill, 2010;</p>	<p>Harremanaren kalitatea, konfiantza, empatia eta errespetu positibo leiala, konfidentzialtasuna.</p>
<p><b>Prozesua</b> Diedrich, 1996; Witherspoon &amp; White, 1996b; Kiel et al, 1996; Olivero et al., 1997; Hall et al., 1999; Waclawski &amp; Church, 1999; Kampa-kokesch &amp; Anderson, 2001; McGovern, 2001; Thach 2002; Paige, 2002; Wasylyshyn, 2003; Smither et al., 2003; Feldman &amp; Lankau, 2005; Stevens, 2005, Joo, 2005; Seamons, 2006; Jones &amp; Spooner, 2006; Gajardo, 2007; Armstrong et al, 2007; Kombarakaran et al., 2008;; ; Hill, 2010</p>	<p>Batzarraldi kopurua, jarraipena, iraupena, helburuen ezarpenerako ikuspegia, besteei emaitzen ebaluazioa eta aurkezpena azaltzea, erronka jarraitua, feedback-a.</p>
<p><b>Erakunde-testuingurua</b> Olivero et al., 1997; Kilburg, 2001; McGovern, 2001; Paige, 2002; Wasylyshn, 2003; Stevens, 2005; Bush, 2005; Sullivan, 2006; Seamons, 2006; Kappenberg, 2008; Moen y Federici; 2012</p>	<p>Buruzagitza-laguntza, denbora eta diruaren esleipena, erakunde-kultura, kanpoko coach-a versus barneko coach-a.</p>

Iturria: norberak egina.

Gure ikerketan, dagoen literaturaren azterketaren bidez, analizatutako lanetan faktore horiek azaltzen diren maiztasuna kalkulatu, lehen galderaren erantzunaren lehen hurreratzea eskaintzen dugu. Ikusi 3. taula eta 4. taula.

## 2. Irdia. Coaching exekutiboaren eraginkortasun-arrakastan eragina duten faktore nagusien bost eremuak



Iturria: norberak egina.



**3. Taula. Ikerketa enpirikoetan bildutako arrakasta-faktoreen zerrenda**

Egilea	Coach-a	Coachee-a	Coach-coachee arteko harremana	Prozesua	Erakunde-testuingurua
Olivero et al, 1997				Helburuen ezarpena, arazoak konpontzea, feedback-a, praktika, emaitzen ebaluazioa eta aurkezpen publikoa	Buruzagitza-laguntza
Hall et al, 1999	Entzuteko ahalmena, konpromisoa eta helburu argiak ezartzea		Konfiantza	Erronka jarraitua, feedback-a eta emaitza-orientazioa	
McGover et al, 2001	Feedback-a emateko ahalmena	Konpromisoa	Kalitatea	Feedback-a eta ebaluazio-sistema	Buruzagitza-laguntza
Paige, 2002	Konfiantza garatzeko ahalmena, trebetasunetan aditua izatea, coachee-ari erronka egitea eta helburu argiak ezartzea				Erakunde-kultura eta kanpoko coach-a
Thac, 2002			Konfidentzialtasuna	Batzarraldi kopurua, jarraipena, erronka jarraitua eta feedback-a	
Wasylyshy, 2003	Elkartasun sendoa sortzeko ahalmena eta psikologia ikasketak	Ikasteko motibazioa eta jokabideak doitzeko gertutasuna	Konfiantza eta konfidentzialtasuna	Ondo definitutako metodoa eta feedback-a	Kanpoko coach-a

Egilea	Coach-a	Coachee-a	Coach-coachee arteko harremana	Prozesua	Erakunde-testuingurua
Stevens, 2005	Psikologia ikasketak izatea, negozioaren eza-guera lortzea eta konpromisoa edukitzea	Aukera berrietara irekita egotea	Konfiantza, errespetua eta konfidentzialtasuna	Feedback-a	Kanpoko coach-a
Bush, 2005	Konfiantza, esperientzia, harremana sustatzeko trebetasunak erabili ahal izatea eta coaching exekutiboaren ezagutza	Ikasteko konpromisoa eta motibazioa		Garapen-prozesu egituratua	Erakunde-kultura
Jones & Spooner, 2006	Konfiantza garatu eta coachee-ari erronka egiteko ahalmena		Harreman profesionala	Feedback-a	
Gyllesten & Palmer, 2006	Harremana sustatzeko trebetasunak erabili ahal izatea		Enpatia, konfidentzialtasuna, konfiantza eta garden-tasuna		
Sullivan, 2006		Aukera berrietara irekita egotea	Enpatia eta errespetu positibo leiala		Erakunde-kultura
Seamons, 2006	Coachee-ari erronka egiteko ahalmena	Konpromisoa		Feedback-a eta hausnarketa	Buruzagitza-laguntza
Armstrong et al, 2007	Oinarri emozionala		Enpatia eta konfiantza	Erronka jarraitua eta hausnarketa	
Kappen-berg, 2008	Feedback-a emateko ahalmena, segimendua eta helburuak ezartzea	Konpromisoa	Konfiantza		Buruzagitza-laguntza

Egilea	Coach-a	Coachee-a	Coach-coachee arteko harremana	Prozesua	Erakunde-testuingurua
Baron & Morin (2009)			Kalitatea		
Hill, 2010	Konpromisoa eta coaching exekutiboaren ezagutza	Aukera berrietara irekita egotea	Konfiantza eta enpatia	Erronka jarraitua	
De Haan, 2011	Harremana sustatzeko trebetasunak erabili ahal izatea		Kalitatea		

Iturria: norberak egina.

#### 4. Taula. Gutxienez hiru ikerketa enpirikotan identifikatutako arrakasta-faktoreak

Faktorea	Faktorea identifikatzen duen ikerketa kopurua
Feedback-a	8
Konfiantza	7
Buruzagitza-laguntza	4
Coachee-aren konpromisoa	4
Enpatia	4
Erronka jarraitua prozesuan	4
Coach-aren konpromisoa	3
Helburu argiak ezartzea	3
Coachee-a aukera berrietara irekita egotea	3
Harremana sustatzeko trebetasunak erabili ahal izatea	3
Harremanaren kalitatea	3
Konfiantza garatzeko coachee-aren ahalmena	3
Coachee-ari erronka egiteko coach-ak duen ahalmena	3
Coachee-ak ikasteko duen motibazioa	3
Konfidentziasuna	3
Kanpoko coach-a	3
Erakunde-kultura	3

Iturria: norberak egina.

#### **4. ONDORIOAK**

Enpresa-erakundeek zuzendarien balio estrategikoa eta haien etengabeko prestakuntzaren garrantzia ezagutzen dute. Baina, horretarako, beraien behar duten zentzuan zuzendaritza-gaitasunak benetan aldatzen dituzten prestakuntza-teknikak eskatzen dituzte. Norabide horretan diharduela dirudenez, coaching exekutiboak enpresetan geroz eta harrera hobea dauka. Prozesu indibidual eta partikular baten bidez jokabide iraunkorrez jabetzeko eta aldatzeko aukera ematen du. Berezitasun baliotsua da azken hau, beste prestakuntza teknikekin alboratuz.

Coaching-aren eraginkortasuna ebaluatzeko burutu diren ikerketa enpirikoei emaitza oso positiboak eman dituzte. Hala ere, ikerketa hauek gutxi dira; gainera, lagin mugatuarekin gauzatu daude eta benetako jokabideen aldaketan kanpoko neurketan baino gehiago oinarritzen dira autobalorazioan. Hori dela eta, emaitza hauek kontuz erabili beharrekoak dira, eta, metodologia egokiak erabiliz, coaching exekutiboaren eraginkortasuna ebaluatzen duten ikerketa zientifiko gehiago behar dira.

Beraz, arikulu honetan agertzen dugun informazioaren arabera, eta ikerkerten mugak onartuz, zuzendaritza gaitasunak hobetzeko coaching exekutiboa trebakuntza metodoa baliogarria izan daiteke enpresentzat. Bere metodologiak horretarako berezitasun baliotsuak baitaizka, teoriak horretarako babesa ematen baitio eta orain arte izandako emaitzek hola erakusten baitute.

Teknika honen bidez trebakuntza prozesua arrakastaz burutu dadin, enpresek, coachek eta zuzendariak arreta handia jarri beharko dute zenbait faktoretan, bost eremutan taldeka daitezkeenak: coach-aren (irakaslearen) jokaera, coachee-aren (ikasten ari den zuzendariaren) jarrera, coach-coachee arteko harremanaren sintonizazioa, coaching-prozesua eta erakunde-testuingurua.

Faktoreen artean, coachee-ak jasotako feedback-aren kalitatea eta coach-coachee arteko harremanean dagoen konfiantza nabarmentzen dira. Berauek izan behar dira, ondorioz, coaching exekutiboan parte hartzen duten agenteentzat beraien esfortzuak bideratzeko orduan erreferentzia nagusiak, eta, beste alde batetik, ikertzaileentzat ikerketa enpirikoetan aldagai nagusiak aukeratzeko unean abiapuntu garrantzitsuak.

#### **5. MUGAK ETA ETORKIZUNERAKO IKERKETA-BIDEAK**

Zuzendaritza-gaitasunak garatzeko prestakuntzarako coaching-a erabiltzeari buruzko ekarpen teoriko eta azterketa enpirikoen bibliografia aztertu da, coaching exekutiboaren egoera eta azken aurrerapenei, garapen horretan coaching-ak duen eraginkortasunari eta eraginkortasun horretan eragiten duten faktoreei buruzko ikerketa gauzatzeko. Baina gure ikerketak ez dauka lan enpirikorik, berau muga izanik. Gure lana beste autoreen ikerketen emaitzen gainean eraikita dago, eta hori dela eta zenbait muga azaltzen ditu:

- Coaching-a arautu gabeko arloa da oraindik eta, beraz, edonork egin dezake coach lana. Coach gisa lan egitean esker on profesionalik ez dagoenez, analizatutako ikerketa enpirikoetan parte hartu duten coach-ek jatorri eta prestakuntza akademiko desberdinak dituzte, eta dagozkien ikuspuntuak (kognitiboa, jokabide ingurukoa, psikodinamikoa, etab.) jardueran aplikatzen dira. Ondorioz, coaching exekutiboaren eremuari datxezkion eta ikerketen arabera parte-hartzean arrakasta izan dezan lagundu duten faktoreak identifikatu eta taldekatzeko zailtasun maila handiak aurkitzen ditugu.
- Ikerketa enpiriko gutxi izateaz gain, aztertutako lanetako askok mugaketak dituzte, adibidez, lagin gutxiegi erabiltzea, datuen bidez berretsi gabeko emaitzak, eta horien artean, besteak beste, emaitzak eskuratzeko autoinformea soilik erabiltzea eta kontrol-talderik ez egotea nabarmen ditzakegu.
- Bestalde, aztertutako lanen ondorio eta emaitzak joera desberdinen arabera lortutakoak direla ikus dezakegu. Horrela, lan batzuek arrakastafaktoreak coachee-aren ikuspuntutik identifikatzen dituzte, beste batzuek coach-aren ikuspuntutik eta beste batzuek erakundearen ikuspuntutik. Ondorioz, hirugarren mugaketa gisa datuen iturburuaren araberako faktoreen bereizketarik ez taldekatzerik ez egotea adierazten dugu.
- Ikertutako lanetan erabilitako balorazio-metodoen irizpideak eta neurketa-eskalak nabarmen desberdintzen dira. Metodo berdinak edo alderagarriak ez erabiltzeak, coaching-aren eraginkortasunari eta eraginkortasun horri laguntzen dioten faktoreei buruzko ondorio orokorrak lortzea zailtzen du.
- Faktore garrantzitsuenak identifikatzeko orduan, publikatutako ikerketa enpirikoetan agertu diren aldiak kontuan hartu ditugu, hau da, beraien agertzearen frekuentzia izan da erizpide nagusia. Onartzen dugu erizpide erabilgarria dela, baina onartzen dugu baita ere faktoreen garrantziaren balorazio horretan beste teknika batzuen erabilera oinarritutako erizpide hobeak egon daitezkeela, edo gutxienez osagarriak izan daitezkeenak.

Muga hauek coaching exekutiboari buruzko beharrezkoak diren eta zuzendaritza-prestakuntzarako teknika gisa baliotasuna ebaluatu eta eraginkortasuna hobetzera zuzenduta dauden etorkizuneko ikerketa-bideak adierazten dituzte. Zentzu honetan, zuzendarien garapenerako coaching-a erabiltzeak duen eraginaren ebaluazio eraginkorra lortzeko aukera ematen duten metodoak garatu behar dira, bideratzaile (coach), ikasle (coachee) eta enpresen (prestakuntzaren arduradunak) ausazko lagin adierazgarrien ikerketa enpiriko zehatzetan aplikatuta. Ildo honetan, literaturan erreferentzi bihurtzen hasia den Ely eta besteek (2010, 2011) proposatutako coaching exekutiboaren ebaluazio-markoa coaching-a erabiltzen duen gure inguruko enpresa batetan aplikatzea bideragarri ikusten dugu, baina hurrengo gehigarri bi hauekin: jokabide aldaketak ohikoak bihurtu direla ziurtatzeko, coaching-a jaso eta urte beteko epearekin ebaluazio berri bat burutuz batetik, eta ebaluaketa prozesuak dirauen

bitartean coachee-ekin, coach-ekin eta giza baliabideetako zuzendariekin elkarriketak gauzatuz, bestetik.

Bestetik, teknika honen eta finkatuago dauden zuzendaritza-prestakuntzarako beste teknika batzuen eraginkortasunaren arteko konparaketa interes akademiko eta enpresarial nabaria duen beste ikerketa arlo bat da. Coaching-prozesuaren eraginkortasunari laguntzen dioten faktoreak detektatzea, prozesuaren arrakastan duten eragin erlatiboa zehaztea eta bere modelizazioa dira etorkizuneko ikerketarako beste interes-arlo bat. Azkenik, taldeko coaching-en inguruko ikerketaren heldutasun maila txikiagoa den arren, honi buruzko literatura garapen-prozesuan dagoela aipatu beharrekoa da (Mathieu et al., 2008).

Azkenik, coaching exekutiboaren eraginkortasunerako faktoreen garrantzia baloratzeko azterketa enpiriko kualitatiboetan oinarritutako beste erizpide eta metodo batzuk erabili beharko lirateke: focus groups, Delphi, kasu ikerketak, edo ikerketa kuantitatiboen bidez, eredu matematikoak eraikiz non faktoreak aldagai independenteak diren eta coaching-aren arrakasta aldagai dependentea den.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ACEMOGLU, D. eta PISCHKE, J. S. *Why do firms train: Theory and evidence*, The Quarterly Journal of Economics, 113. bol., 3. zkia., 1998; 9-119 or.

— eta —. *Beyond becker: Training in imperfect labor markets*, Economic Journal 109, 1999a; 112-142 or.

— eta —. *The structure of wages and investment in general training*. Journal of Political Economy, 107. bol., 3. zkia., 1999b; 539-572 or.

ADELL, R. eta besteak. *Dirigir en el siglo XXI*, Ed. Deusto, 2002.

AGUADO, D. eta ARRANZ, V. (2005). *Desarrollo de competencias mediante Blended Learning: un análisis descriptivo*, Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación, 26. zkia., 2005; 79-88 or.

AGUADO, D.; ARRANZ, V. eta VALERA, A. (2010). *Desarrollo de la competencia transversal trabajo en equipo mediante contenidos elearning: una ayuda para la inserción laboral*, Relada, 4. bol., 2. zkia., 2010; 104-111 or.

AKERLOF, G. A. *The market of lemons: Qualitative, uncertainty and the market mechanism*, Quarterly Journal of Economics, 1970; 488-500 or.

AMIT, R. eta SCHOEMAKER, P. *Strategic assets and organizational rent*, Strategic Management Journal, 14 zkia., 1993; 33-46 or.

ANDERSON, J. R. *The architecture of cognition*, Cambridge, MA. Harvard University Press, 1998.

ANDERSON, J. P. *Executive coaching and REBT: Some comments from the field*, Journal of Rational-Emotive & Cognitive Behavior Therapy, 20. bol., (3-4). zkia., 2002; 223-233 or.

ARAGÓN, A.; BARBA, I. eta SANZ, R. *Effects of training on business results*, International Journal of Human Resource Management, 14. bol., 6. zkia., 2003; 956-980 or.

- ARAUJO, A.; BARRUTIA, J.; HOYOS, J.; LANDETA, J. eta IBAÑEZ, P. *Comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos*, Cuadernos de Gestión, 6. bol., 1 zkia., 2006; pp. 83-98.
- ARMSTRONG, H. B.; MESLER, P. J., eta TOOTH, J. *Executive Coaching Effectiveness - a pathway to self-efficacy*, Sydney: Institute of Executive Coaching, 2007.
- BACÁS, J eta SALINAS, J. *Encuesta de Mercado de Coaching Ejecutivo en España*, EMCE 12, 2012.
- BACHKIROVA, T. eta COX, E. *A bridge over troubled water: Bring together coaching and Counseling*, International Journal of Mentoring and Coaching, 11. bol., 1. zkia., 2004.
- BAILEY, J. eta FORD. C. *Management as service versus management as practice in postgraduate business education*, Business Strategy Review, 7. bol, 4 zkia., 1996; 7-12 or.
- BARAJAS, S. *¿E-formación o e-learning?*, <<http://www.rrhmagazine.com>>, 2002.
- BARNEY, J. B. *Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy*, Management Science, 32. bol., 1 zkia.; 1986; 1231-1241 or.
- BARNEY, J. *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 17 zkia., 1991; 31-46 or.
- eta WRIGHT, P. M. *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*, Human Resource Management, 37. bol., 1 zkia., 1998; 31-46 or.
- BARON, L., eta MORIN, L. *The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study*, Human Resource Development Quarterly, 20 bol., 85 zkia., 2009a.
- eta —. *The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills*, Leadership and Organisation Development Journal, 31. bol., 1. zkia., 2009b; 18-38 or.
- BARRET, A. eta O'CONNELL, P. J. *Does training generally work? Measuring the returns to in company training*, Industrial and labor Relations Review, 54. bol., 3. zkia, 2001; 647-662 or.
- BARRON, J. M.; BERGER, M. C. eta BLACK, D. A. *Loewenstein Gender differences in training, capital, and wages*, Journal of Human Resources, 28. bol., 2. zkia, 1993; 343-365 or.
- ; — eta —. *On-the-Job Training*, Kalamazoo Michigan: W.E. Upjohn Institute of Employment Research, 1997a.
- BARRUTIA, J.; LANDETA, J.; ARAUJO A. eta HOYOS, J. *Information problems and company behaviour vis-à-vis continuous management training. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, Article first published online: 2012, DOI: 10.1002/hfm.20532
- BECKER, G. S. *Human Capital*. Princeton, N.J: Princeton University Press, 1964.
- BENNETT, J. L. *An Agenda for Coaching-Related Research: A Challenge for Researchers*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58. bol., 4. zkia, 2006; 240-249 or.
- BIGELOW, B. *Building an effective training program for field salesmen*, Personnel, 14 zkia., 1938; 142-150 or.

- BOOTH, A. eta BRYAN, M. *Testing some predictions of human capital theory: New training evidence from Britain*, Review of Economics and Statistics, 87. bol., 2. zkia., 2005; 391-394 or.
- BOOTH, A. eta KATIC, P. *Men at work in a land down-under: testing some predictions of human capital theory*, British Journal of Industrial Relations, 2010.
- BOXALL, P. F. *The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm*, Human Resource Management Journal, 6 bol., 3. zkia., 1996; 59-75 or.
- BROTMAN, L. E.; LIBERI, W. P. eta WASYLYSHYN, K. M. *Executive coaching: The need for standards of competence*, Consulting Psychology Journal: Practice & Research, 50. bol., 1. Zkia., 1998; 40-46 or.
- BRUNELLO, G. eta DE PAOLA, M. *Market Failures and the Under-provision of Training*, Brussels: OECD Seminar on Human Capital and Labour Market Performance, 2004.
- BUNK, G. P. *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA*, Revista CEDEFOP, 1. zkia., 1994; 16 or.
- BUSH, M. W. *Client perceptions of effectiveness in executive coaching*, California, United States: Unpublished 3171835, Pepperdine University, 2004.
- CAMELO, C.; MARTÍN, F.; ROMERO, P. M. eta VALLE, R. *Human resources management in Spain: is it possible to speak of a typical model?*, International Journal of Human Resource Management, 15. bol., 6. zkia., 2004; 935-958 or.
- CASTANIAS, R. P. eta HELFAT, C. E. *Managerial resources and rents*, Journal of Management, 17. zkia., 1991; 155-157 or.
- eta —. *The managerial rents model: Theory and empirical analysis*, Journal of Management, 27. zkia., 2001; 661-678 or.
- CHEN, G.; DONAHUE, L. eta KLIMOSKI, R. *Training undergraduates to work in organizational teams*, Academy of Management Learning and Education, 3. bol., 1. zkia., 2004; 27-40 or.
- CLARKE, N. *Evaluating leadership training and development: a levels of analysis perspective*, Human Resource Development Quarterly, 2012; 441-460 or.
- COLBERT, A.; KRISTOF-BROWN, A.; BRADLEY, B. eta BARRICK, M. *CEO transformational leadership: the role of goal importance congruence in top management teams*, Academy of Management Journal, 51. bol., 1. zkia., 2008; 81-96 or.
- COLOMO, R. eta CASADO, C. *Mentoring and coaching. IT perspective*, Journal of technology management and innovation, 1. bol., 3. zkia., 2006; 131-139 or.
- CUEVAS, C.; MARTÍNEZ, I. eta BALTANÁS, F. J. *La Gestión por competencias en Enfermería*, Madrid: Difusión Avances de Enfermería, 2006.
- DAGLEY, G. *Human Resource professionals perceptions of executive coaching: efficacy, benefits and return on investment*, International Coaching Psychology Review, 1. bol., 2. zkia., 2006; 34-45 or.
- DE MEUSE, K.; DAI, G. eta LEE, R. *Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI*, Coaching: An International Journal of Theory Research and Practice, 2. bol., 2. zkia., 2009; 117-134 or.
- DE HAAN, E. *Relational Coaching: Journeys towards Mastering One-to-One Learning*, Wiley, Chichester, 2008.



- ; CULPIN, V. eta CURD, J. *Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching?*, *Personnel Review*, 40. bol., 1. zkia., 2011; 24-44 or.
- DELGADO, S. E. *Ontological coaching: A dialectic for gaining freedom from suffering*, *Dissertation Abstracts International*, 60. bol., 1. zkia., 1999; 73 or.
- DIEDRICH, R. C. *An iterative approach to executive coaching*, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48. zkia., 1996; 61-66 or.
- DUCHARME, M. J. *The cognitive-behavioral approach to executive coaching*, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56. zkia., 2004; 214-224 or.
- DUNBAR, E. eta EHRlich, M. H. *Preparation of the international employee: Career and consultation needs*, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 45. bol., 1. zkia., 1993; 18-24 or.
- ECHEVERRÍA, R. *Ontología del lenguaje*, Dolmen Ediciones, 1994.
- EISENHARDT, K. M. *Agency Theory: An Assessment and Review*, *Academy of Management Review*, 14. bol., 1989; 57-74 or.
- ELY, K.; BOYCE, L. A.; NELSON, J. K.; ZACCARO, S. J.; HERNEZ-BROOME, G. eta WHYMAN, W. *Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework*, *Leadership Quarterly*, 21. bol., 4. zkia., 2010; 585-599 or.
- ELY, K. eta ZACCARO, S. J. "Evaluating the effectiveness of coaching - A focus on stakeholders, criteria, and data collection methods". In: *Advancing executive coaching - Setting the course for successful leadership coaching*, San Francisco: Jossey-Bass, 2011; 319-349 or.
- EVERS, W. J.; BROUWERS, A. eta TOMIC, W. *A quasiexperimental study on management coaching effectiveness*, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58. zkia., 2006; 174-182 or.
- FAMA, E. F. *Agency Problems and the Theory of the Firm*, *Journal of Political Economy*, 88. bol., 2. zkia., 1980; 288-307 or.
- FELDMAN, D. C. eta Lankau, M. J. (2005). *Executive coaching: a review and agenda for future research*, *Journal of Management*, 31, 829-848.
- FILIPCZAK, B. *The executive coach: Helper or healer?*, *Training*, 35. zkia., 1998; 30-36 or.
- FINN, F. A.; MASON, C. M. eta BRADLEY, L. M. *Doing well with executive coaching: Psychological and behavioral impacts*, Philadelphia: Presented at the Academy of Management Conference, 2007.
- FITZ-ENZ, J. *You can weigh training's value*, *Training*, 31. bol., 7. zkia., 1994; 54-58 or.
- FRAZIS, H. eta LOEWENSTEIN, M. A. *Wage compression and division of returns to productivity growth: Evidence from EOPP*, Bureau of Labor Statistics Working Paper, 2006.
- GAJARDO, L. *Estudio exploratorio descriptivo acerca de los factores de éxito de coaching ejecutivo: una revisión de papers empíricos*, Santiago: Universidad de Chile, 2007.
- GARCÍA, F. J. *Estado Actual de los Sistemas E-Learning*, Educación y Cultura en la Sociedad de la Información, 6. bol., 2. zkia., 2005.
- GASALLA, J. M. *Marketing en la formación a directivos*, Madrid: Pirámide, 2003.

- GASCO, J. L.; LLOPIS, J. eta GONZALES, R. *The use of information technology in training human resources. An elearning case study*, Journal of European Industrial Training, 28. bol., 5. zkia., 2004; 370-82 or.
- GEGNER, C. *Coaching: Theory and practice*, California: Unpublished master's thesis, University of California, 1997.
- GHOSHAL, S.; BARETT, C. A. eta MORAN, P. *A New Manifesto for Management*, Sloan Management Review, 40. bol., 3. zkia., 1999; 9-20 or.
- GETTMAN, H. J. *Executive coaching as a developmental experience: A framework and measure of coaching dimensions*. Maryland: Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, 2008.
- GLASER, E. M. *Psychological consultation with executives: A clinical approach*, American Psychologist, 13. zkia., 1958; 486-489 or.
- GOLDENBERG, M. A. *Outdoor and Risk Educational Practices. Defining Best Practices in Boating, Fishing and Stewardship Education*, Alexandria, VA: Recreation Boating and Fishing Foundations, 2001; 129-141 or.
- GONCZI A.; HAGER P. eta OLIVER L. *Establishing Competency-Based Standards in the Professions*, National Office for Overseas Skills Recognition Research, Australian Government Publishing Service, Canberra, 1990.
- GORBY, C. B. *Everyone gets a share of the profits*, Factory Management & Maintenance, 95. zkia., 1937; 82-83 or.
- GRANT, R. M. *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, California Management Review, 33. bol., nº 3, 1991; 114-135 or.
- GREIF, S. *Conducting "Organizational based evaluations of coaching and mentoring programs"*. In: *Handbook of Coaching & Mentoring Psychology*, New York: Passmore, D. B. Peterson & T. Freire, 2011.
- GREINER, L. E.; BHAMBRI, A. eta CUMMINGS, T. G. *Searching for a strategy to teach strategy*, Academy of Management Learning and Education, 2. bol., 4. zkia., 2003; 402-420 or.
- GYLLENSTEN eta PALMER, *Workplace stress: Can it be reduced by Coaching?*, The Coaching Psychologist, 2. bol., 1. zkia., 2006.
- HALL, D. T.; OTAZO, K. L. eta HOLLENBECK, G. P. *Behind closed doors: What really happens in executive coaching*. Organizational Dynamics, 27, 1999; 39-52 or.
- HAMBRICK, D. C. eta MASON, P. A. *The organization as a reflection of its top managers*, Academy of Management Review, 9. bol., 2. zkia, págs. 1984; 193-206 or.
- HILL, G. *Executive coaching: perspectives of effectiveness from executives and coaches*, Masters by Research Thesis, Queensland University of Technology, 2010..
- HOKANSON, B. eta HOOPER, S. *Computers as cognitive media: examining the potential of computers in education*, Computers in Human Behavior, 16. zkia., 2000; 537-552 or.
- HOWATT, W. A. *Coaching choices: Using reality therapy and choice theory*, International Journal of Reality Therapy, 20. bol., 1. zkia., 2000; 56-59 or.
- HUBER, G. P. *Organizational learning: The contributing processes and the literature*, Organization Science, 2. bol., 1991; 88-115 or.

- ICF, <<http://www.icf-es.com/mwsicf/sobrecoaching/definicion-coaching-icf-espana>>.
- JENSEN, M. C. eta MECKLING, W. H. *Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, 3. zkia., 1976; 305-360 or.
- JEREZ, P.; CÉSPEDEZ, J. J. eta VALLE, R. *Training practices and organisational learning capability. Relationship and implications*, Journal of European Industrial Training, 28. bol., 2004; 234-256 or.
- JONES, R. A.; RAFFERTY, A. E. eta GRIFFIN, M. A. *The executive coaching trend: Towards more flexible executives*, Leadership and Organizational Development Journal, 27. bol., 7. Zkia., 2006; 584-596 or.
- JOO, B. *Executive coaching: A conceptual Frame- work from a integrative review of practice and rese- arch*, Human Resource Development Review, 4. zkia., 2005; 462-488 or.
- JUDGE, W. Q. eta COWELL, J. *The brave new world of executive coaching*, Business Horizons, 40. bol., 4. zkia., 1997; 71-77 or.
- KAMOCHÉ, K. *Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm*, Journal of Management Studies, 33. bol., 2. zkia., 1996; 213-233 or.
- KAMPA-KOKESCH, S.; ANDERSON, M. Z. *Executive coaching: a comprehensive review of the literature*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53. bol., 4. zkia., 2001; 205-228 or.
- KAMPA-KOKESCH, S. eta WHITE, R. P. "The effectiveness of executive coaching: What we know and what we still need to know". In: *The handbook of organizational consulting psychology*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- KAPPENBERG, E. S. (2008). *A model of executive coaching: Key factors in coaching success*. California: Unpublished PhD Thesis, The Claremont Graduate University, 2008.
- KATZ, R. L. *Skills of and effective administrator*, Harvard Business Review, 52. bol., 1974; 90-102 or.
- KELLER, T. & OLSON, W. *The advisability of outdoor leadership training: Caveat emptor*, Review of Business, 21. bol., 2000; 4-6 or.
- KIEL, R.; RIMMER, E.; WILLIAMS, K. eta DOYLE, M. *Coaching at the top*. Consulting Psychology Journal: Practice & Research, 48. bol., 2. zkia., 1996; 67-77 or.
- KILBURG, R. *Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48. bol., 2. zkia., 1996; 134-144 or.
- . *Coaching and executive character: Core problems and basic approaches*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 49. bol., 1997; 281-299 or.
- . *Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53. bol., 2001; 251-267 or.
- KIRKPATRICK, D. L. "Evaluation of Training". In: *Training and Development Handbook. A Guide to Human resource Development*, New York: MacGraw-Hill, 1976; 181-191 or.
- KODISH, S. P. *Rational emotive behavior coaching*, Journal of Rational-Emotive & Cognitive Behavior Therapy, 20. bol., 3-4. zkia., 2002; 235-246 or.

- KOMBARAKARAN, F. A.; YANG, J. A.; BAKER, M. N. eta FERNANDES, P. B. *Executive coaching: It works!*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60. bol., 1. zkia., 2008; 78-90 or.
- KRAIGER, K.; FORD, J. K. eta SALAS, E. *Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation*, Journal of Applied Psychology, 78. bol., 2. zkia., 1993; 311-328 or.
- LADO, A. A. eta WILSON, M. C. *Human resource system and sustained competency-based perspective*, Academy of Management Review, 19. bol., 4. zkia., 1994; 699-727 or.
- LASKE, O. E. *An integrated model of developmental coaching*, Consulting Psychology Journal: Practice & Research, 51. bol., 3. zkia., 1999a; 139-159 or.
- LASKE, O. E. *Transformative effects of coaching on executives' professional agenda*, Dissertation Abstracts International, 60. bol., 5. zkia., 1999b.
- LANDETA, J.; BARRUTIA, J.; ARAUJO, A. eta HOYOS, J. *Claves del comportamiento de la empresa respecto a la formación continua de sus directivos*. Pamplona: Ed. Thomson-Civitas, 2007.
- LANDETA, J.; BARRUTIA, J. eta HOYOS, J. *Management turnover expectations: a variable to explain company readiness to engage in continuous management training*, International Journal of Human Resource Management, 20. bol., 1. zkia. 2009; 164-185 or.
- LANDETA, J.; BARRUTIA, J. eta LERTXUNDI, A. *Hybrid Delphi: A Methodology to facilitate contribution from experts in professional contexts*, Holanda: Technological Forecasting and Social Change, 78. bol., 9. zkia., 2011; 1629-1641 or.
- LEPAK, D. P. eta SNELL, S. A. *The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development*, Academy of Management Review, 24. bol., 1. zkia., 1999; 31-48 or.
- eta —. *Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment and human resource configurations*, Journal of Management, 28. bol., 4. zkia., 2002; 517-54 or.
- LEVESQUE, L. L.; O'NEILL, R. M.; NELSON, T, eta DUMAS, C. *Sex differences in the perceived importance of mentoring functions*, Career Development International, 10. bol., 6-7. zkia., 2005; 429-443 or.
- LEVINSON, H. *Executive coaching*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48. zkia., 1996; 115-123 or.
- LOEWENSTEIN, M. A. eta SPLETZER, J. R. *Dividing the costs and returns to general training*, Journal of Labor Economics 16. zkia., 1998; 142-171 or.
- LOWMAN, R. L. *Constructing a literature from case studies: Promise and limitations of the method*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53. bol., 2. zkia., 2001; 119-123 or.
- LOZANO, L. J. *El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales*, Revista Escuela de Administración de negocios, 63. zkia., 2008; 127-137 or.
- LUTHANS, F. *The need for and meaning of positive organizational behavior*, Journal of Organizational Behavior, 6. zkia., 2002; 695-706 or.

- MCCAULEY, C. *Leader development: A review of research*, Centre for Creative Leadership, 2008.
- MUELLER, F. *Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory*, Journal of Management Studies, 33. bol., 6. zkia., 1996; 757-785 or.
- MACDUFFIE, J. P. *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*, Industrial al Labor Relations Review, 48. zkia., 1995; 197-221 or.
- MARTÍN, V.; MARTÍN, N. eta PÉREZ, M. P. "El uso de las nuevas tecnologías para favorecer el trabajo en equipo. La simulación estratégica como técnica de aprendizaje experimental". In: *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, La Rioja: Fedra, 2007, 1449-1465 or.
- MINTZBERG, H. eta GOSLING, J. *Educating managers beyond borders*, Academy of Management Learning and Education, 1. bol., 1. zkia., 2002; 64-75 or.
- MOEN, F. eta ALLGOOD, E. *Coach and the Effect on Self-efficacy*, Organization Development Journal, 27. bol., 4. zkia., 2009; 69 or.
- MOEN, F. eta FEDERICI, R. A. *Perceived Leadership Self-efficacy and Coach Competence: Assessing a Coaching Based Leadership Self-Efficacy Scale*, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 10. zkia., 2012a; 1-16 or.
- MOEN, F. eta FEDERICI, R. A. *The Effect of External Executive Coaching and Coaching based leadership on Need Satisfaction*, Organization Development Journal, 2012b.
- NIKANDROU, I.; AOSPORI, E.; PANAYOTOPOULOU, L.; STAVROU, E. T. eta PAPAEXANDRIS, *Training and firm performance in Europe: The impact of national and organizational characteristics*, International Journal of Human Resource Management, 19. bol., 11. zkia., 2008; 2057-2078 or.
- O'CONNELL, P. J. *Adults in training: An international comparison of continuing training and education*, Organization for Economic Cooperation and Development, 1999.
- OLIVERO, G.; BANE, K. D. eta KOPELMAN, R. E. *Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency*, Public Personnel Management, 26. zkia., 1997; 461-469 or.
- PAGE, L. J. *Adler and the profession of coaching*, Journal of Individual Psychology, 59. bol., 1. zkia., 2003; 86-93 or.
- PAIGE, H. *Examining the effectiveness of executive coaching on executives*, International Education Journal, 3. bol., 2. Zkia., 2002; 61-69 or.
- PASSMORE, J. eta GIBBES, C. *The state of executive research: What does the current literature tell us and what's next for coaching research?*, International Coaching Psychology Review, 2. zkia., 2007; 116-128 or.
- PETERSON, D. B. eta HICKS, M. D. *Leader as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions International, 1996.
- PHILLIPS, J. eta PHILLIPS, P. *ROI at work. Best practice case studies from the real world*, Alexandria: ASTD Press, 2005.
- PFEFFER, J. eta FONG, T. F. *The end of business schools? Less success than meets the eye*, Academy of Management Learning & Education, 1. bol., 1. zkia., 2002; 1-17 or.

- PETERAF, M. A. *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, Strategic Management Journal, 14. zkia., 1993; 179-191 or.
- PICKETT, L. *Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work*, Public Personnel Management, 27. zkia., 1998; 103-115 or.
- QUICK, C. J. eta MACIK-FREY, M. *Behind the mask: Coaching through deep interpersonal communication*, Consulting Psychology Journal: Practice & Research, 56. bol., 2. zkia., 2004; 67-74 or.
- RAGINS, B. R. eta SCANDURA, T. A. *Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor*, Journal of Organizational Behavior, 20. zkia., 1999; 493-509 or.
- RICHARD, J. T. *Multimodal therapy: A useful model for the executive coach*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 51. bol., 1. zkia., 1999; 24-30 or.
- ROTENBERG, C. T. *Psychodynamic psychotherapy and executive coaching: Overlapping paradigms*, Journal of the American Academy of Psychoanalysis, 28. bol., 4. zkia., 2000; 653-663 or.
- SAPORITO, T. J. *Business-linked executive development: Coaching senior executives*, Consulting Psychology Journal: Practice & Research, 48. bol., 2. zkia., 1996; 96-103 or.
- SCANDURA, T. A. *Mentorship and career mobility: An empirical investigation*, Journal of Organizational Behavior, 13. bol., 2. zkia., 1992; 169-174 or.
- SCHULTZ, T. W. *Investment in human capital*, American Economic Association Presidential Address, 51. bol., 1961; 1-17 or.
- SEAMONS, B. L. *The most effective factors in executive coaching engagements according to the coach, the client, and the client's boss*. San Francisco: Unpublished doctoral dissertation, Saybrook Graduate School and Research Center, 2004.
- SIMSEK, Z.; VEIGA, J. F.; LUBATKIN, M. H. eta DINO, R. N. *Modeling the multilevel determinants of top management team behavioural integration*, Academy of Management Journal, 48. bol., 1 zkia., 2005; 69-84 or.
- SKETCH, E. *Mentoring and coaching help employees grow*, HR Focus, 2001; 34. zkia., 23 or.
- SPERRY, L. *Working with executives: Consulting, counseling, and coaching*, Individual Psychology: Journal of Adlerian Theory, Research & Practice, 49. bol., 2. zkia., 1993; 257-266 or.
- . *Leadership dynamics: Character and character structure in executives*, Consulting Psychology Journal: Practice & Research, 49. bol., 4 zkia., 1997; 268-280 or.
- . *Executive coaching: An intervention, role function or profession?*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60. bol., 1. Zkia., 2008; 33 or.
- STEWART, L. J.; O'RIORDAN, S. eta PALMER, S. *Before we know how we've done, we need to know what we're doing: Operationalising coaching to provide a foundation for coaching evaluation*, The Coaching Psychologist, 4. bol., 3. zkia., 2008; 127-33 or.
- SMITHER, J. W.; LONDON, M.; FLAUITT, R.; VARGAS, Y. eta KUCINE, I. *Can working with an executive coach improve multi-source feedback ratings over time? A quasi-experimental field study*, Personnel Psychology, 56. bol., 1. zkia., 2003; 23-44 or.
- STEVENS, M. *A theoretical model of on-the-job training with imperfect competition*, Oxford Economics Papers, 46. bol., 4. zkia., 1994; 537-562 or.

- STEVENS, J. H. *Executive coaching from the executive's perspective*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 57. zkia., 2005; 274-285 or.
- STIGLITZ, J. E. eta Weiss, A. *Credit rationing in markets with imperfect information*, American Economic Review, 71. bol., 3. zkia., 1981; 393-410 or.
- STOREY, D. J. *Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: A comparison between the UK and other OECD countries*, International Journal of Human Resource Management, 15. bol., 1. zkia., 2004; 112-130 or.
- SULLIVAN, M. A. *The effectiveness of executive coaching in the development of emotional intelligence competencies*, Kentucky: Unpublished Doctoral Thesis, Spalding University, 2006
- TEJADA, J. "Evaluación de programas". In: *Formación de formadores*, Escenario institucional, Madrid: Thomson, 2007; 391-465 or.
- . *Estrategias formativas en contextos no formales orientadas al desarrollo socio-Profesional*, Revista Iberoamericana de Educación., 43/6. zkia., 2007; 1-12 or.
- THACH, E. *The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness*, Leadership & Organization Development Journal, 23. bol., 3/4. zkia., 2002; 205-214 or.
- THARENOU, P.; SAKS, A. M. eta MOORE, C. *A review and critique of research on training and organizational-level outcomes*, Human Resource Management Review, 17. zkia., 2007; 251-273 or.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. eta SHUEN, A. *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, 18. bol., 7. Zkia., 1997; 509-533 or.
- TOBIAS, L. L. *Coaching executives*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48. zkia., 1996; 87-95 or.
- TURNER, K. L. eta MAKHIJA, M. V. *The role of organizational controls in managing knowledge*, Academy of Management Review, 31. bol., 1. zkia., 2006; 198-217 or.
- TUSON, M. *Outdoor Training for Employee Effectiveness*, London: Institute of Personnel Management, 1994.
- UBEDA, M. *Training and business performance: the Spanish case*, International Journal of Human Resource Management, 1. bol., 9. zkia., 2005; 1691-1710 or.
- ULRICH, D.; ZENGER, J. eta SMALLWOOD, N. *Results Based Leadership*, Harvard Business Review Press, 1999.
- WAGNER, R.; BALDWIN, T. eta ROLAND, C. C.: *Outdoor Training: Revolution or Fad?*, Training and Development Journal. 45. bol. 3. zkia.: 1991; 51-57 or.
- WASYLYSHYN, K. *Executive coaching: An outcome study*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 55. bol., 2. zkia., 2003; 94-106 or.
- WILLIAMSON, O. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Nueva York, 1975.
- WIERSEMA, M. eta BANTEL, K. *Top management team demography and corporate strategic change*, Academy of Management Journal, 35. bol., 1 zkia., 1992; 91-121 or.
- WITHERSPOON, R. eta WHITE, R. *Executive coaching: A continuum of roles*, Consulting Psychology Journal: Practice & Research, 48. bol., 1996a; 124-133 or.

Rekalde, I.; Landeta, J.: Zuzendaritza-prestakuntzarako tresna gisa coaching exekutiboaren ...

— eta —. *Executive coaching: What's in it for you?*, Training and Development Journal, 50. zkia., 1996b; 14-15 or.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. eta MCWILLIAMS, A. *Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective*, The International Journal of Human Resource Management, 5. bol., 1994; 301-326 or.

YOUNDT, M. A.; SNELL, S. A, DEAN, J. W. Jr. eta LEPAK, D. P. *Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance*, Academy of Management Journal, 39. bol., 4. zkia., 1996; 836-866 or.