



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Procesos de coaching en ejecutivos mexicanos

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración

Presenta:

Blanca Estela Téllez Gutiérrez

Tutor:

Dr. Jorge Armando Juárez González
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, noviembre de 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Indice

Resumen.....	3
Introducción.....	5
CAPÍTULO 1. MARCO METODOLÓGICO	7
1.1. Planteamiento del problema.....	8
1.2. Preguntas de investigación	8
1.3. Objetivos.....	9
1.4. Hipótesis.....	9
1.4. Matriz de Congruencia.....	11
CAPÍTULO 2. DEFINICION DE <i>COACHING</i>	12
2.1. ¿Qué es el <i>coaching</i> ?	13
2.2. Antecedentes del <i>coaching</i>	13
2.3. Corrientes, Modelos o Escuelas del <i>coaching</i>	14
2.4. Desarrollo del <i>coaching</i>	19
2.5. Proceso de <i>coaching</i> y sus variables	19
A. Establecer los cimientos	22
B. Crear la relación conjuntamente	23
C. Comunicar con efectividad	23
D. Facilitar el aprendizaje y los resultados	25
2.6. Tipos de <i>coaching</i>	26
2.7. <i>Coaching</i> ejecutivo.	27
2.7.1 Modelos de <i>coaching</i> ejecutivo	28
2.7.2. Tipos de Resultados en el <i>coaching</i> ejecutivo	45
2.8. Evaluación del <i>coaching</i>	47
CAPÍTULO 3. SITUACIÓN ACTUAL DEL <i>COACHING</i>	54
3.1. Situación del <i>coaching</i> en el mundo.....	55
3.2. Situación del <i>coaching</i> en Latinoamérica	57
3.3. Situación del <i>coaching</i> en México	58
CAPÍTULO 4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	63
4.1. Tipo de Investigación.	64
4.2. Aspectos del <i>coaching</i> relacionados en el estudio	66
4.3. Instrumentos de recolección de datos.	67

4.3. Procedimiento de análisis de la información.....	68
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	70
5.1 Análisis de Cuestionario Exploratorio.....	71
5.2 Análisis Cuestionario Efectos de <i>coaching</i> para ejecutivos mexicanos	74
5.3 Análisis de Cuestionario a Expertos (<i>coach</i>).....	92
CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	99
Limitaciones y Recomendaciones.....	105
Conclusiones	106
ANEXO 1.....	107
ANEXO 2.....	107
ANEXO 3.....	107

Resumen.

Las organizaciones tienen la necesidad de sobrevivir ante un escenario cada vez más globalizado y competitivo, por lo que es fundamental centrar sus esfuerzos en tener colaboradores con talento y competencias adecuadas, que faciliten el compromiso de los individuos para con la empresa así como que se encuentren alineados a los compromisos de la institución (Chávez, 2012) siendo imprescindible saber comunicarse, auto-liderarse, gestionar equipos, cumplir objetivos, así como desarrollar una vida personal y profesional satisfactoria.

La herramienta de administración que responde en cierta forma a este escenario es el *coaching*, siempre y cuando éste sea aplicado de una manera profesional, a través de su empleo se aprende a enfrentar problemas cotidianos y a ser capaz de convertir una crisis en oportunidad al repensar y reinterpretar los hechos de una forma constructiva, dando la pauta al cambio personal y organizacional.

En materia de *coaching* no se ha escrito todo, hay mucho talento de los *coaches* y de sus experiencias, solo que se deben documentar los casos y fundamentar con una sólida comprensión teórica para crear modelos que respondan a la realidad de México (Arqueros, 2009).

Debido a la poca investigación científica acerca de la implementación del *coaching* en ejecutivos a nivel mundial y particularmente en México, el objeto de esta tesis fue investigar sobre la percepción de ejecutivos de la Cd. de México acerca de los efectos de los procesos de *coaching* en su desarrollo profesional.

Para este fin, se aplicaron 2 cuestionarios para Ejecutivos mexicanos que han recibido al menos una sesión de *coaching*, donde el primer cuestionario fue exploratorio con preguntas abiertas y el segundo cuestionario fue realizado con base en el cuestionario "Prácticas de *coaching* desde el punto de vista del *coachee*" en la Región Metropolitana de Chile desarrollado por Herrera (2011)

debido a la carencia de instrumentos relacionados en México y aplicado a una muestra de 50 ejecutivos mexicanos que decidieron participar de forma voluntaria.

Asimismo, se aplicó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas a 7 expertos que ofrecen *coaching* ejecutivo con el fin de conocer su opinión acerca de su implementación en México.

Palabras Clave: coaching ejecutivo, modelos de coaching, desarrollo profesional.

Introducción.

Uno de los problemas más grandes que se encuentra en las empresas radica, en que al trabajar con seres humanos, es imposible la predicción y control de su comportamiento, donde, ante un mal manejo de su talento humano, se puede dar una falta de motivación, agotamiento de los ejecutivos (síndrome de “Burn-Out”), comunicación deficiente, inseguridad, autoestima baja, alta rotación de empleados, poco compromiso con la empresa, trabajo en equipo deficiente, insatisfacción laboral, etc. dando como resultado que no se logren los objetivos planteados.

El *coaching* en las empresas surge en los años ochenta como una herramienta para tratar de encontrar una solución a esta problemática y, al parecer, con resultados favorables ya que después de 30 años sigue vigente a nivel mundial. A partir de hace unos años el *coaching* ejecutivo se ha ido posicionando en Latinoamérica y en México con un gran auge dando cabida a *coaches* externos e internos; sin embargo, debido a una deficiente investigación científica, no existen datos precisos para conocer la percepción de los efectos del *coaching* de ejecutivos de la Cd. de México en su desarrollo profesional.

Por esta razón, surge el interés para la realización de este estudio como una aportación hacia la comunidad profesional y empresarial, que pueda enriquecer esta área tan demandada por las empresas en la actualidad.

Para una mayor comprensión el presente trabajo, se estructura en seis apartados. El objeto del primero consiste en describir el marco metodológico de la investigación, en el que se plantea el problema con sus respectivas preguntas de investigación.

En el segundo capítulo, se hace una aproximación al término de *coaching*, sus antecedentes, escuelas, su relevancia en los 3 tipos de *coaching* principales

existentes, que es el personal, ejecutivo y organizacional, así como su metodología en general. Se profundiza sobre todo en el *coaching* ejecutivo, modelos, evaluación y su importancia en la detección e implementación de cambio en el talento humano para el logro de sus objetivos personales alineados con los organizacionales, mostrando los elementos para un proceso exitoso.

En el Capítulo 3 se explora la situación actual del *coaching* en el mundo, Latinoamérica y en México a través de investigaciones realizadas.

Por otro lado, el diseño de investigación se muestra en el capítulo 4 en el que se describe cómo se llevó a cabo el trabajo, en el que se parte del planteamiento del problema, objetivos, instrumentos, procedimientos y los medios para la recolección de la información.

El análisis de los datos de la investigación de campo se muestra en el capítulo 5.

Por último, en el capítulo 6 se realiza una discusión de los resultados obtenidos, con sus respectivas limitaciones del estudio y recomendaciones para mejorar la implementación en los procesos de *coaching* en ejecutivos mexicanos, así como una perspectiva más amplia hacia futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1. MARCO METODOLÓGICO

1.1. Planteamiento del problema

A partir de una investigación publicada por la *International Coach Federation* (ICF) se estima que hay aproximadamente 53.300 *coaches* profesionales en ejercicio en todo el mundo, donde Europa Occidental representa el mayor porcentaje (35%), seguida por Norteamérica, con un porcentaje estimado del 33% (ICF, 2016)

El noventa por ciento de los *coaches* profesionales afirma que tiene clientes activos en la actualidad. La proporción de *coaches* profesionales con clientes activos fue mayor en las regiones establecidas de Norteamérica (92%), Oceanía (91%) y Europa occidental (91%). Al identificar los cargos que ocupan todos sus clientes, dos de cada tres profesionales indicaron que realizan *coaching* a gerentes, seguido por ejecutivos, dueños de negocios y empresarios, clientes personales, directores de equipos, empleados y otros. En promedio, los encuestados mencionaron tres cargos, de acuerdo a los estudios realizados en ICF (2011, 2015)

El cargo de ejecutivo es el segundo que ocupa los servicios de *coaching* a nivel mundial y existe poca investigación realizada en México acerca de su implementación.

La información acerca de la eficacia del *coaching* ejecutivo es escasa y poco confiable, las barreras de entrada no existen y la preparación a través de certificaciones otorgadas por organismos autonombrados son difíciles de evaluar, y los métodos para medir la eficacia a través del retorno sobre la inversión (ROI) son dudosos (Sherman y Freas, 2004)

1.2. Preguntas de investigación

De lo anterior, surge la principal pregunta de investigación en esta tesis ¿Cuáles son los efectos percibidos de los procesos de *coaching* en el desarrollo profesional

de una muestra de ejecutivos de la Ciudad de México? y como preguntas secundarias se plantearon ¿Cuáles son los factores principales que favorecen lograr el objetivo planteado en un proceso de *coaching* ejecutivo? y ¿Cuáles son los factores principales que limitan el logro del objetivo planteado en un proceso de *coaching* ejecutivo?

1.3. Objetivos.

General:

Investigar los efectos percibidos de los procesos de *coaching* en el desarrollo profesional de una muestra de ejecutivos de la Ciudad de México

Específicos:

Investigar cuáles son los factores principales que favorecen lograr el objetivo planteado en un proceso de *coaching* ejecutivo.

Investigar cuáles son los factores principales que limitan el logro del objetivo planteado en un proceso de *coaching* ejecutivo.

1.4. Hipótesis.

Principal:

Los efectos percibidos de los procesos de *coaching* en el desarrollo profesional de una muestra de ejecutivos de la Ciudad de México, son los que influyen en el logro para una mejora en sus habilidades gerenciales y un mayor cumplimiento de objetivos laborales.

Secundarias:

Los factores principales que favorecen en el logro del objetivo planteado son: el compromiso del *coachee* (ejecutivo) y la empatía (confianza) transmitida por el *Coach*.

Los factores principales que limitan el logro del objetivo planteado en un proceso de *coaching* son: la falta de profesionalismo del *Coach* y la falta de compromiso del coachee o ejecutivo.

Metodología.

Para este fin, se aplicaron 2 cuestionarios para Ejecutivos mexicanos que han recibido al menos una sesión de *coaching*, donde el primer cuestionario fue exploratorio con preguntas abiertas y el segundo cuestionario fue realizado en base al cuestionario “Prácticas de *coaching* desde el punto de vista del coachee” en la Región Metropolitana de Chile desarrollado por Herrera (2011) debido a la carencia de instrumentos relacionados en México y aplicado a una muestra de 50 ejecutivos mexicanos que decidieron participar en forma voluntaria.

Asimismo, se aplicó un Cuestionario con preguntas abiertas y cerradas a 7 expertos consultores de *coaching* ejecutivo con el fin de conocer su opinión acerca de su implementación en México.

1.4. Matriz de Congruencia.

Pregunta principal	Objetivo general	Hipótesis principal
¿Cuáles son los efectos percibidos de los procesos de <i>coaching</i> en el desarrollo profesional de una muestra de ejecutivos de la Ciudad de México?	Investigar los efectos percibidos de los procesos de <i>coaching</i> en el desarrollo profesional de una muestra de ejecutivos de la Ciudad de México	Los efectos percibidos de los procesos de <i>coaching</i> en el desarrollo profesional de una muestra de ejecutivos de la Ciudad de México, son los que influyen en el logro una mejora en sus habilidades gerenciales y un mayor cumplimiento de objetivos laborales.
Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Hipótesis secundarias
¿Cuáles son los factores principales que favorecen en el logro del objetivo planteado en un proceso de <i>coaching</i> ejecutivo?	Investigar cuáles son los factores principales que favorecen en el logro del objetivo planteado en un proceso de <i>coaching</i> ejecutivo.	Los factores principales que favorecen en el logro del objetivo planteado son: el compromiso del <i>coachee</i> (ejecutivo) y la empatía (confianza) transmitida por el <i>Coach</i> .
¿Cuáles son los factores principales que limitan el logro del objetivo planteado en un proceso de <i>coaching</i> ejecutivo?	Investigar cuáles son los factores principales que limitan el logro del objetivo planteado en un proceso de <i>coaching</i> ejecutivo.	Los factores principales que limitan el logro del objetivo planteado en un proceso de <i>coaching</i> son la falta de profesionalismo del <i>Coach</i> y la falta de compromiso del <i>Coachee</i> o ejecutivo.

CAPÍTULO 2. DEFINICION DE COACHING

Capítulo 2. Definición de Coaching.

2.1. ¿Qué es el Coaching?

El Coaching se define como un proceso donde un orientador (*coach*) y un individuo (*coachee*), se comprometen a colaborar para alcanzar un conjunto de objetivos, desarrollando para ello un plan de acción (Zeus y Skiffington, 2004).

El término inglés “*coach*” tiene su origen de la palabra inglesa medieval coche, que significaba “vagón o carruaje”. De hecho, la palabra sigue transmitiendo ese mismo significado en nuestros días. Un “*coach*” es literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado (Dilts, 2004) La persona que realiza el proceso de *coaching* recibe el nombre de ***coach*** «entrenador», mientras que la persona que lo recibe se denomina ***coachee*** «entrenado» o persona en entrenamiento.

Según el Oxford Dictionary, ‘to *coach*’ consiste en tutelar, adiestrar y comunicar hechos (Kaufmann, 2008). En esta acepción se incluyen competencias del propio *coach*, definido como un profesional capaz de observar los fenómenos personales y organizativos, reinterpretarlos de un modo más poderoso e intervenir en ellos de la forma más efectiva posible (Echeverría, 2006).

El *coaching* es definido por la Federación Internacional de Coaching (ICF, 2018) como “una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de *coaching*, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida”.

2.2. Antecedentes del Coaching

Los antecedentes históricos más remotos del *coaching* se encuentran en la filosofía griega, principalmente en Sócrates (filósofo ateniense, 470 años a.C.),

quien creó un método llamado “mayéutica” consistente en un proceso inductivo, a través de preguntas reveladoras con sus discípulos, y mediante el cual lograba traer a la luz las cualidades y respuestas que éstos ya tenían en su interior. Asimismo, en los diálogos de Platón (Atenas, 428 a.C.), basados en una secuencia de preguntas y respuestas, se puede reconocer la estructura arcaica de una sesión de *coaching*. Y también cabe mencionar a la ética aristotélica, basada en la búsqueda de la felicidad, lo cual sigue siendo la gran motivación que subyace a las sesiones de *coaching* (Alonso, 2018).

Lo que se conoce como *coaching* hizo su aparición a mediados de los años 70, cuando Timothy Gallwey (profesor de literatura y capitán en la Universidad de Harvard del equipo de tenis) se dio cuenta de que el principal freno de un deportista no está en su cuerpo, si no en su mente, y creó un método y libro titulado El Juego Interior, basado en la idea de que el peor enemigo de un deportista era su propia mente y desarrollo una serie de pasos para ayudarlos a superar bloqueos y obtener un mayor rendimiento. Desde ese comienzo el método mostró buenos resultados y se empezaron a montar escuelas deportivas bajo la licencia de su obra. Después, John Whitmore (piloto, hombre de negocios y *coach*) llevó el método de Gallwey al medio empresarial inglés con gran éxito, convirtiéndose en el precursor del *coaching* de negocios, *coaching* ejecutivo, y *coaching* personal (Alonso, 2018).

2.3. Corrientes, Modelos o Escuelas del *coaching*

Morchón (2019) señala que los principales modelos utilizados de *coaching* son:

a. Modelo Development Behaviour Modeling (DBM).

Se basa en la Programación Neuro Lingüística (PNL) por lo que es un modelo muy orientado a la práctica. La Programación Neurolingüística (PNL) significa:

P – PROGRAMACION – COMPORTAMIENTO. Al procesar nuestra experiencia, que nos llega a través de los sentidos y es interpretada con el lenguaje, creamos nuestros propios programas o secuencias que a su vez *Programación Neurolingüística con coaching* determinan nuestro comportamiento. Algunos de ellos nos favorecen, mientras que otros nos limitan, algunos son conscientes pero otros no. Una de las ventajas de la PNL es hacer conscientes los programas que no lo son y, si nosotros fuimos capaces de generarlos o programarlos, podemos también reprogramar aquellos programas que nos son ineficientes para el logro de resultados satisfactorios.

N – NEURO – PENSAMIENTO. Nuestros sentidos nos permiten tomar información de nuestro entorno y procesarla mediante nuestro Sistema Nervioso, consciente o inconscientemente, lo cual determina nuestra manera de pensar. Al utilizar herramientas de PNL podemos modificar nuestro pensamiento accediendo a estados plenos de recursos en cualquier situación.

L – LINGÜÍSTICA – LENGUAJE. Utilizamos el lenguaje para interpretar y describir nuestra experiencia, a nosotros mismos (creando así nuestra realidad, nuestro modelo de mundo) y a los demás. Al tomar conciencia de ello podemos enriquecer nuestra comunicación e incrementar nuestra habilidad de persuasión mediante el uso de modelos y estructuras de lenguaje que nos ofrece la PNL.

En concreto, la Programación Neurolingüística (PNL) enseña a utilizar el lenguaje interno del cerebro, a través de imágenes, sonidos y sentimientos, para comunicarse con uno mismo, y con el entorno, y decidir cómo sentirse o comportarse, brindando las herramientas necesarias para asumir el control de tu propia vida y de tu comportamiento.

La PNL, o Programación Neurolingüística y el *coaching*, es un modelo de comunicación altamente efectiva, basado en la creencia que todo comportamiento tiene una estructura y ésta puede ser aprendida, cambiada, diseñada, instalada,

etc. con el fin de lograr todos los objetivos que tiendan a la excelencia y desarrollo integral del ser humano. Es el estudio de lo que percibimos a través de nuestros sentidos, cómo organizamos, revisamos y filtramos el mundo exterior.

b. Modelo coaching ontológico.

Tiene sus orígenes en la fenomenología de Martin Custom Heidegger. Originado en Sudamérica, ha tenido como principales exponentes a los chilenos Rafael Echeverría y Julio Olalla. Es el “entrenamiento del ser”, y explica al ser humano como un ser intrínsecamente lingüístico, donde las conversaciones son la clave para entender cómo somos los seres humanos y cómo desde ese conocimiento se puede cambiar nuestra vida. La importancia de Echeverría es la difusión que le ha dado en Latinoamérica, principalmente en México y Brasil. En México fue consultor, profesor y asesor del Tecnológico de Monterrey durante 10 años.

c. Modelo GROW.

El modelo GROW lo diseñó Graham Alexander, pero fue John Whitmore (su mayor exponente) quien lo difundió. Es un modelo muy estructurado y orientado a resultados en el entorno empresarial, de corte directivo y basado en tareas y retos, siendo uno de los más difundidos a nivel mundial con metodología que puede ser adaptada a cualquier persona y realidad. Consiste en los siguientes pasos:

- G (Goal)- Establecimiento de un objetivo. Se define la meta que desea alcanzar en detalle y de la forma más sensorial posible
- R (Reality) – Realidad. Se examina el contexto y la realidad en el momento Preguntas como ¿dónde estoy?, ¿con qué cuento? y ¿qué me falta para lograr mi objetivo? son esenciales para la evaluación de la actualidad.
- (Options) – Opciones. Se trabajan las posibilidades que existen para lograr una meta
- W (Will)- Actuación. En esta fase se establece un detallado plan de acción que se debe llevar a cabo con diligencia para así alcanzar la meta deseada.

d) Coaching Co-Activo:

El *coaching* coactivo tiene tres principios, cuyo fin es aumentar la calidad y los resultados del cliente:

- **Plenitud:** El concepto de plenitud es individual pero en general podríamos decir que la plenitud consiste en encontrar la experiencia de una vida con sentido alcanzando nuestro potencial pleno.
- **Equilibrio:** Se basa en ampliar el abanico de posibilidades y perspectivas para poder hacer elecciones poderosas y tomando una acción efectiva.
- **Proceso:** La labor del *coach* es el acompañar al cliente, alentándolo en los momentos difíciles, escuchando, celebrando con él la consecución de los distintos hitos que hay en el camino hacia la meta.

e) Modelo de CoachVille.

El modelo de coaching creado por **Thomas Leonard**, padre del Coaching moderno, incorpora las habilidades esenciales del *coach* junto con los que define los pasos claves en la conversación. Thomas Leonard es el fundador de las asociaciones internacionales del Coaching como *International Coach Federation* (ICF) e *Internacional Association of coaching* (IAC)

f) Coaching sistémico. Este modelo se basa en diversas disciplinas que funcionan como fuentes interdependientes: la biología del conocimiento, la ontología del lenguaje, el pensamiento Junguiano, el pensamiento sistémico y el modelo de aprendizaje organizacional de Chris Argyris. En síntesis, el coaching sistémico es un modelo que se ocupa de construir conocimiento y posibilidades por medio de una metodología cuyas herramientas permiten diagnosticar, intervenir y acompañar la consolidación de nuevas visiones y comportamientos. Promueve en el cliente el desarrollo del talento individual, de sus competencias organizacionales y de ambientes de alto desempeño.

g) Modelo Tavistock.

Basado en la escuela Tavistock que está unida al psicoanálisis. Trabaja el subconsciente del individuo y uno de sus principios es que no puede ayudarse al individuo de forma aisladamente, es necesario conocer el contexto, su pasado y su entorno.

h) Modelo Cognitivo Conductual (CCC).

Gil-Monte (2014) indica que existen dos premisas básicas en el CCC: (1) Las personas pueden desarrollar destrezas para resolver problemas de manera eficaz en determinadas situaciones y, aunque les hayan funcionado, pueden ser incapaces de aplicarlas en otras situaciones. (2) Las emociones y cogniciones de un individuo en una situación vienen determinadas en mayor medida por sus creencias y por cómo percibe la situación, no por las características objetivas de la situación. Además, el CCC considera que las emociones negativas que pueden surgir de la unión de ambas premisas, y que favorecen la aparición de ansiedad, pueden afectar también al comportamiento de la persona y a su capacidad para realizar las tareas. Teniendo presente esas circunstancias, el CCC pretende ayudar a las personas a que tomen conciencia de sus pensamientos limitadores, a mejorar sus destrezas para resolver problemas, y a modificar las creencias que limitan el rendimiento, que generan estrés, y que bloquean la consecución de objetivos. En el contexto laboral el acercamiento se puede centrar en mejorar el rendimiento en situaciones de tensión. El término creencias irracionales no se suele utilizar en coaching debido a que los clientes perciben el término irracional como peyorativo. Se prefieren términos como pensamientos erróneos o pensamientos que interfieren el rendimiento. *Los objetivos del CCC son los siguientes:*

(1) Ayudar al *coachee* a establecer objetivos realistas.

(2) Resolver problemas y dificultades.

- (3) Ayudar a la *coachee* a adquirir destrezas y estrategias de afrontamiento constructivas.
- (4) Ayudar al *coachee* a resolver los pensamientos y creencias irracionales (pensamientos erróneos) que le generan estrés, y que interfieren sobre su comportamiento.
- (5) Ayudar al *coachee* a desarrollar destrezas para pensar en positivo, de manera que disminuyan sus niveles de estrés y mejore su rendimiento.
- (6) Ayudar al *coachee* a ser su propio *coach*.

Para alcanzar esos objetivos se desarrollan las siguientes acciones: 1. Repasar brevemente con el *coachee* su estado actual: ¿Cómo te has encontrado recientemente? 2. Negociar un plan para la sesión: ¿Qué deseas que hagamos en la sesión de hoy? 3. Revisar las tareas realizadas entre sesiones: ¿Qué has hecho sobre las tareas fijadas en la sesión anterior hasta la de hoy? 4. Identificar el problema para la sesión actual: ¿Qué tenemos que hacer hoy? 5. Negociar las tareas entre dos sesiones. 6. Ofrecer retroinformación sobre la sesión del día: ¿Quieres que comentemos algo sobre la sesión de hoy?

2.4. Desarrollo del Coaching

Entre 1960 y 1980 (Canadá) se fusionan el *coaching* personal y el *coaching* empresarial. Por primera vez se considera al Coaching como una profesión con formación y credenciales para *coaches*, se forma en E.U. Federación Internacional de Coaching (ICF). Asimismo, en 1980 surge el concepto de *coaching* como una nueva y poderosa disciplina (Ravier, 2005)

2.5. Proceso de Coaching y sus variables

El proceso de Coaching puede entenderse como una relación entre un *coach* y un *coachee* en un contexto determinado (figura 1). Díaz (2004) propone 4 categorías de las variables asociadas al éxito de *coaching* llamadas “variables del proceso de

coaching” que son: a) las variables asociadas al contexto organizacional, b) las variables asociadas a la relación de Coaching, c) las variables del *coachee* y d) las variables del *coach*.

Figura 1.

Proceso de coaching



Fuente: Díaz (2004)

a) En cuanto al *contexto organizacional*, deben considerarse tanto las características de la organización, sus variables culturales y sus políticas de recursos humanos, como las expectativas que tengan con respecto al *coach* y al *coachee* (Díaz, 2004).

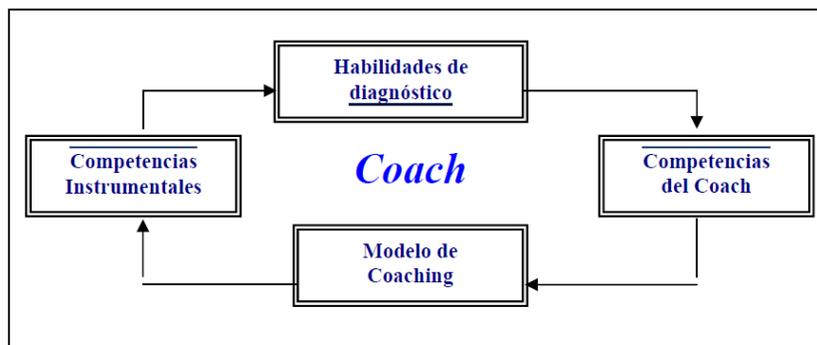
b) Las variables de la *relación de coaching* son la alianza y el ambiente de *coaching*. La alianza se refiere el acuerdo entre el *coach* y el *coachee* sobre los objetivos y las tareas del *coaching*. La relación debe estar sustentada en la más absoluta confianza mutua para producir una colaboración activa entre *coach* y *coachee*, mientras que el ambiente es el espacio exclusivo y confidencial del *coach* y *coachee* y tiene relación con el encuadre. Como indica Díaz (2004) son las tres “T” del proceso: tiempo, territorio y tema; esto es, dónde, cuándo y en torno a qué contenidos se desarrollará el coaching.

c) Las características (o variables llamadas por los autores) del *coachee* son factores que incluyen sus valores y creencias, sus expectativas, sus motivaciones personales y laborales y, sus niveles de satisfacción, entre otros. Es importante considerar la etapa del ciclo vital por la que atraviesa el *coachee*, que incluye tres dimensiones: el ciclo biosocial, el ciclo de carrera/trabajo y el de familia/reproducción, éstos deben ser evaluados y considerados por el *coach*, con

el objetivo de adaptar el proceso al cliente, es decir, hacer el *coaching* “a la medida” del *coachee*, según sus necesidades y objetivos.

d) Por último, las características (llamadas variables por los autores) del *coach*, que son las habilidades y creencias esenciales que se recomienda tener un *coach* para funcionar adecuadamente en un proceso de *coaching* (McBer & Company, 1992, citado en CDO CG, 2002), se presentan con sus interrelaciones en la *figura 2*.

Figura 2.
Características que debe cumplir un coach



Fuente: CDO Consulting Group (2002)

El *modelo de coaching* hace hincapié en la habilidad para estructurar un proceso de *coaching* paso a paso, que permita aplicar las habilidades de diagnóstico, las competencias instrumentales y las competencias del *coach* en una sesión completa de *coaching*, desde identificar una ocasión de desarrollo hasta planear las acciones de mejoramiento y la retroalimentación.

Las *habilidades de diagnóstico del coach* son los factores que contribuyen a la preparación para la sesión de *coaching*, engloban la capacidad del *coach* para indagar las necesidades de desarrollo del *coachee* y la capacidad de preparar las sesiones en base a estos datos.

Las *competencias instrumentales* (técnica) del *coach* se refieren a cinco habilidades específicas de comunicación (hacer preguntas abiertas, manejar los silencios, usar la escucha activa, resumir e iniciar acción) que contribuyen a tener un diálogo significativo, orientado al desarrollo exitoso con el *coachee*.

Las *competencias personales del coach* se refieren a actitudes y conductas específicas que están a la base del rol del *coach* (autenticidad, expectativa de cambio y empatía).

Por otra parte, la ICF (2018) establece 11 competencias del *Coach* Profesional.

A. Establecer los cimientos

1. *Adherirse al Código ético y estándares profesionales*: fundamental para comprender la ética y los estándares del *coaching* y aplicarlos a todas las situaciones de *coaching*.

- Confidencialidad.
- Diferencia entre *coaching* y otras disciplinas: saber diferenciarlas y explicarlas.

2. *Establecer el acuerdo de coaching*: es muy importante para establecer el acuerdo con cada nuevo cliente sobre el proceso y la relación de *coaching*, y fundamental para entender lo que se necesita en cada momento específico de *coaching*.

- Establecer el acuerdo entre *coach* y cliente al principio del proceso y de cada sesión de *coaching*
- El *coach* ayuda al cliente a definir y confirmar las medidas de éxito para lo que quiere conseguir en cada sesión.

B. Crear la relación conjuntamente

3. *Establecer confianza e intimidad con el cliente*, importante para crear un entorno seguro que contribuya al respeto y confianza mutuos durante el proceso.

- Demostrar comprensión durante el proceso de *coaching*.
- El *coach* se muestra cómodo con los silencios del cliente y sabe esperar que este los complete.
- Confianza en el cliente: respeto por las ideas, el estilo de aprendizaje y la forma de ser del cliente.

4. *Estar presente en el coaching*, es fundamental para tener plena conciencia y crear relaciones de *coaching* espontáneas con el cliente, siendo abiertos, flexibles y demostrando seguridad y confianza. El *coach* demuestra esta competencia, entre otras acciones, cuando:

- Considera muchas formas de trabajar con el cliente y decide en cada momento cuál es la más adecuada.
- Está presente y demuestra una actitud flexible durante el proceso de *coaching* fluyendo con el cliente.
- Cambia de perspectiva y experimenta con confianza nuevas posibilidades de acción.

C. Comunicar con efectividad

5. *Escuchar activamente*. Es la capacidad de centrarse completamente en lo que dice y no dice el cliente, de comprender el significado de sus palabras en el contexto adecuado y ayudarlo a expresarse. El *Coach* tiene esta competencia cuando:

- Escucha lo que dice el cliente en relación a sus planes

- Es capaz de escuchar a diferentes niveles incluyendo el contenido emocional y el significado verbal.
- Estimula, acepta, explora y refuerza la expresión de los sentimientos, las percepciones, las preocupaciones, las creencias, las sugerencias, etc del cliente.
- Integra y construye sobre las ideas sugerencias del cliente.

6. *Realizar preguntas potentes*, para que revelen la información necesaria y que obtengan el mayor beneficio para el cliente y la relación de *coaching*.

- Realiza preguntas abiertas, cortas, directas y de una en una y que reflejen la escucha activa y la comprensión desde el punto de vista del cliente.
- Hace preguntas que llevan al descubrimiento, al darse cuenta, al compromiso o a la acción; por ejemplo, aquellas que desafían las premisas del cliente.
- Hace preguntas abiertas que crean mayor claridad, posibilidades o nuevos aprendizajes.

7. *Comunicar directamente*, es la capacidad de comunicarse efectivamente durante las sesiones de *coaching* y de utilizar el lenguaje que tenga el mayor efecto positivo en el cliente.

- El *coach* comparte observaciones, comentarios, pensamientos y/o sentimientos sin apego o tener la razón sobre ellos y al servicio del avance del proceso.
- Reformula y articula las ideas, para ayudar al cliente a comprender desde otro punto de vista lo que quiere o lo que no tiene claro.

D. Facilitar el aprendizaje y los resultados

8. *Crear conciencia.* Es la capacidad de integrar, evaluar con precisión varias fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ser conscientes para obtener resultados pactados. Para ello, el *coach*, entre otras competencias:

- Ayuda a que el cliente explore y descubra nuevas perspectivas.
- Invita y acepta la intuición, ideas y lenguaje del cliente como herramientas críticas en el proceso de *coaching*.
- Indaga para mejorar la comprensión, la conciencia y la claridad.

9. *Diseñar acciones.* Fundamental para crear conjuntamente oportunidades y aprendizaje continuo durante el proceso de *coaching* y en situaciones de la vida y trabaja, y de emprender nuevas acciones que conduzcan eficazmente hacia los resultados acordados.

- El *coach* confirma que el plan de acción se establece al estilo de aprendizaje del cliente.
- El *coach* promueve en el cliente acciones que incluyan el pensar, sentir y aprender.
- Fomenta los desafíos, a un ritmo cómodo de aprendizaje.

10. *Planificar y establecer metas.* Nos ayuda a desarrollar y mantener con el cliente un plan de *coaching* efectivo.

- El *coach* comprueba que existe relación entre los objetivos parciales y la meta propuesta.
- El *coach* ayuda a diseñar objetivos y metas que influyan positivamente en la totalidad del cliente.

11. *Gestionar el proceso y responsabilidad*: es la capacidad de mantener la atención en lo que es importante para el cliente, y de trasladarle la responsabilidad de la acción. Para ello el *coach*:

- Solicita claramente acciones al cliente que lo hagan avanzar hacia sus objetivos declarados
- Confía en la capacidad del cliente en mantenerse responsable en sus acciones.
- El *coach* ayuda al cliente a diseñar estructuras y métodos de responsabilidad que son apropiados a las formas de pensar, aprender y crear de éste.

2.6. Tipos de *coaching*.

Es importante mencionar que los principios del *coaching* no son nuevos. Lo que tal vez si lo sea es su enfoque hacia la tutoría en sus tres aspectos: personal, ejecutivo y organizacional. Estos dos últimos remontan sus términos en los programas de liderazgo de la década de 1980.

Coaching personal. Trabaja sobre los objetivos personales en el cual el *Coachee* (Cliente) junto con su *Coach* se plantea un plan de acción para conseguirlo partiendo de la misma dinámica del *coaching*.

Coaching ejecutivo. El *coach*, ayuda a los directivos a descubrir sus puntos fuertes para organizar un plan de acción con el que superar los posibles obstáculos en su liderazgo y aumentar su valor para la organización.

Coaching organizacional. Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de edición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

2.7. Coaching ejecutivo.

Según Feldman (2001) el *coaching* ejecutivo consiste en sesiones individuales sobre aspectos relacionados con el trabajo dirigido a ejecutivos tanto de un nivel medio, senior y de alta dirección, en las que se establecen metas para mejorar en su actuación presente o futura, donde Shechtman (2008) indica que sus objetivos son identificar y aprovechar al máximo las habilidades que una persona utiliza de manera automática, intuitiva y hacer que sea consciente; y además, identificar los bloqueos personales o laborales que no le permiten al ejecutivo avanzar, para después construir un plan de acción que permita reducir el impacto de estos bloqueos en su desempeño.

Castro y Ocampo (2010) indica que en el *coaching* ejecutivo se da una relación individualizada y colaborativa entre un ejecutivo y un *coach* con el objetivo de conseguir un cambio sostenido en su comportamiento y transformar su calidad de vida personal y profesional.

Para profundizar en el *coaching* ejecutivo, tema de esta tesis, sus objetivos claves son identificar y aprovechar al máximo las habilidades que una persona usa de manera automática e intuitiva, lo que se puede llevar a cabo si se pasa de este actuar inconsciente a un actuar consciente, permitiéndole así modificar aquellas habilidades negativas que van en detrimento de su desarrollo; y asimismo, identificar aquellos bloqueos personales o laborales que no le permiten al individuo avanzar, para luego construir un plan de acción que permita reducir el impacto de estos bloqueos en su desempeño (Shechtman, 2008).

El *coaching* ejecutivo presenta algunas particularidades con respecto a otros tipos de *coaching*. En primer lugar, las interacciones están diseñadas para satisfacer las necesidades del ejecutivo que solicita el proceso (*coachee*) y, en general, se centran en su conciencia personal y en técnicas dirigidas a mejorar su rendimiento laboral. Su meta es impulsarlo hacia una mayor versatilidad y eficacia. Además, a

través del proceso se entrega al *coachee* información válida que le permite tomar decisiones bien informado. En este escenario, el *coach* cumple una función de recurso activo para el *coachee*, explorando, desarrollando y maximizando su potencial (Zeus y Skiffington, 2002)

Hay cuatro aspectos que caracterizan el *coaching* ejecutivo, que son: la atención personalizada a las necesidades del cliente, preferencia de que el *coach* posea determinadas competencias especiales, la importancia de la relación cliente-*coach* y la utilidad de seguir un proceso flexible para conseguir los resultados propuestos (Ely, K., Boyce, L., Nelson, J., Zaccaro, S., Hernez-Broome, G. y Whyman, W., 2010).

El proceso de *coaching*, facilita la adquisición de nuevas habilidades, perspectivas, herramientas y conocimiento mediante el apoyo, estimulación y feedback en un contexto organizacional (Kombarakaram, Yang, Baker y Fernández, 2008). El ejecutar los planes de cambio fijados en una sesión de *coaching*, puede permitir a los gerentes y ejecutivos conseguir objetivos diferentes.

Feldman y Lankau (2005) indican una secuencia de cuatro fases o actividades principales en todo proceso de *coaching* la obtención de información sobre el ejecutivo y su organización, la facilitación de feedback al mismo, la realización periódica de las sesiones para controlar y reforzar las actividades de desarrollo y la evaluación de su eficacia. El uso del feedback de 360 grados para determinar las fortalezas y debilidades como punto de partida, es una de las partes que se han convertido en esenciales en este tipo de procesos.

2.7.1 Modelos de *coaching* ejecutivo

Arqueros (2009) proporciona 4 modelos pueden ser base de aplicación de los *coachs* ejecutivos en su práctica, pero lo más importante, como señala Herreros

de las Cuevas (2003), es conocer quién es, y hacia dónde va, para poder acompañarlo en su viaje.

1) Modelo de consultoría de Saporito.

Este modelo creado por Saporito (1996) describe cuestiones de consultoría y una metodología específica, para intentar reflejar el desarrollo del alto ejecutivo. De lo que trata es de asegurar que las consultas sean relevantes a las realidades que encuentra el ejecutivo, siendo necesario comprender su desempeño, contexto y los objetivos de su desempeño en la organización. El trabajo de los *coaches* es asegurarse de que su implicación o compromiso esté directamente relacionado con las cuestiones de desempeño corporativo y efectividad individual. El modelo se divide en cuatro escenarios.

Primer escenario. Se define el contexto.

Requiere del trabajo del *coach* con la organización para obtener una comprensión del contexto que dicte las necesidades del proceso, pues es esencial desarrollar un entendimiento hacia los requerimientos organizativos, la cultura, la filosofía, y el contexto organizacional dentro de la industria.

En este escenario los *coaches* han de crear un perfil de éxito, y para ello hay cuestiones fundamentales como: *¿Cuáles son los imperativos organizacionales? ¿Es la organización lo suficientemente madura o se encuentra en un estado temprano de desarrollo? ¿Cuáles son los factores de éxito de un cargo dentro de la organización?* Se trata de comprender las necesidades particulares de los líderes que definen el papel del ejecutivo, ya que tanto la familiarización con la cultura de la organización, como el estilo organizativo, juegan un papel importante en la comprensión de sus factores de éxito. El *coach* trabaja para clarificar las cualidades personales y de comportamiento relevantes para una específica posición, y establece las normas básicas del proceso.

Segundo escenario. La tarea del individuo, guía de desarrollo de personas y proceso de 360 grados.

Los *coaches* están preparados para reunir la información encontrada, que pasará a formar parte del plan de desarrollo del directivo.

El *coach* trata de estudiar en profundidad la manera en que el ejecutivo ve los cambios en su rol, y cómo adopta un estilo de liderazgo en línea con las necesidades de la organización.

El directivo se convierte en una guía de desarrollo señalándose las cuestiones claves de su desarrollo, y creándose un feedback. En el proceso de 360 grados sobre las tareas, los *coaches* concluyen con su punto de vista que sirve para añadir validez al proceso, y desarrollar una clara comprensión de sus necesidades de desarrollo y de los requerimientos del proceso. Asimismo, permite determinar con precisión las cuestiones y circunstancias que necesitan abordarse, para ayudar a incrementar una mayor apertura con el ejecutivo con quien se trabaja.

Tercer escenario. Planificación de desarrollo. Feedback y creación de un plan de desarrollo de Liderazgo.

Se crea un plan con un objetivo primario en el que se focalizan las fortalezas, necesidades de desarrollo, experiencias, y un tipo de *coaching* que ayude a incrementar la eficacia del ejecutivo.

Este plan se constituye en coordinación con el ejecutivo y su jefe, para asegurar una toma de posesión y compromiso en la parte que concierne a cada uno.

Las discusiones y repasos son partes críticas que ayudan a la creación de un nivel de percepción del ejecutivo, que le permita ver el desarrollo de la cuestión que se aborda.

Cuarto Escenario. Realización del coaching ejecutivo y desarrollo de experiencias.

Constituye el último escenario. Es el punto del proceso en el que hay que moverse desde las determinaciones, que son las necesidades y de cómo se trabajan para realizarlas realmente.

En este escenario el *coaching* (aunque se haya constituido desde el principio como una relación de desarrollo establecida por el feedback ofrecido), empieza a ser más evidente. Es una continuación de lo que se ha construido a través del proceso. Lo importante es que tiene una base, se ha formado a través de la tarea, y ha desarrollado un plan que proporciona continuos y factibles puntos de referencia para el *coach* y la materia con la que trabajan durante el proceso.

Este modelo trata de desarrollar con eficiencia al alto ejecutivo, centrándose en la comprensión por parte del *coach* de su trabajo, así como del contexto de la organización y de sus objetivos. Se consideran claves las metodologías de evaluación de 360 grados y el feedback, pues generan una cultura evaluativa sana dentro de la organización, y proporcionan una información de valiosa utilidad al directivo.

2) Modelo Formativo de Evaluación de Kirkpatrick

Kirpatrick (1994) propuso un modelo evaluativo basado en programas de formación del ejecutivo. Señaló que la evaluación del proceso de *coaching* se desempeña en cuatro niveles clave: *Reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.*

En el nivel de reacción, la evaluación ocurre inmediatamente después de la actividad de *coaching*, y constituye una primera medida de satisfacción en el proceso.

En el nivel de aprendizaje el contenido de *coaching* ya está asimilado, y el ejecutivo puede valorarlo en términos de habilidades incrementadas, conocimiento o conciencia propia.

En el tercer nivel, el de comportamiento, los cambios de comportamiento específicos se transfieren en el puesto de trabajo como resultado del proceso de *coaching*, pudiendo ser evaluados.

En el último nivel, el de resultados, se valoran los cambios que se han producido en el directivo y en su desempeño organizacional.

Es necesario una cierta claridad para conocer el nivel de evaluación en el que se desempeña cada uno de los elementos claves del proceso, como son: *La satisfacción* (que se desarrolla en el nivel de reacción después de una actividad de *coaching*), *el conocimiento, la habilidad o conciencia, el cambio de comportamiento o desempeño organizacional, y el análisis de los resultados.*

La mayor parte de la evaluación en la formación del ejecutivo ocurre en los niveles de reacción, y según Kirpatrick (1994), no existe una predicción de la evaluación de transferencias de habilidades que se dan en el nivel de comportamiento. Por otra parte, en la formación del ejecutivo, según el autor, se ha de tener en cuenta el nivel de resultados, pues es importante hacer una evaluación sobre su desarrollo.

El modelo cuenta con algunos problemas en el nivel de comportamiento respecto a la transferencia del aprendizaje dentro del puesto de trabajo, las habilidades,

conocimiento, y otras variables como son la cultura organizacional que pueden ayudar o dificultar esta transferencia.

A pesar de estas dificultades, un modelo formativo de evaluación aplicada al *coaching* ejecutivo, ofrece también posibilidades de cambio, siendo crucial que el *coaching* ejecutivo extienda su nivel de resultados a través de la evaluación de satisfacción, y hacia el desempeño individual y organizacional.

3) Modelo Integrativo de Passmore

Este modelo de Passmore (2007) usa el concepto de trabajo de los *coachs* a múltiples niveles, como son el comportamental, el cognitivo y el inconsciente, para combinar estos elementos en cuatro corrientes o flujos de cambio. Se reconoce la importancia central que tiene la construcción de una asociación de *coaching* con el *coachee*, cuyo desarrollo y mantenimiento es crítico, así como el papel que tiene la inteligencia emocional en este proceso, que se focaliza en un mejoramiento de desempeño en el trabajo.

Según Passmore (2007), *el principal éxito del coaching ejecutivo se debe al impacto que se produce durante el desarrollo de un comportamiento más efectivo en el puesto de trabajo, donde el primer objetivo es mejorarlo. Pero la asociación establecida durante la construcción de la relación de coaching, es insuficiente, ya que no permite que el ejecutivo se mueva hacia la adopción de comportamientos con los que pueda aumentar su desempeño en el puesto de trabajo. Para ayudar a que este movimiento vaya hacia un aumento del desempeño, el coach ejecutivo necesita trabajar en cuatro corrientes o flujos de cambio, que según Passmore son:*

La necesidad de los *coaches* de trabajar con lo que pueden ver, que es el comportamiento.

La necesidad de trabajar con lo que no pueden ver, pero si escuchar, que se expresa desde un proceso cognitivo.

La necesidad de trabajar con lo que sospechan, en un nivel de inconsciencia.

La necesidad de trabajar en el sistema en el que está adscrito el ejecutivo.

Trabajando en estas corrientes de cambio, el *coach* se moverá fácilmente entre estos flujos dentro de la relación de *coaching*, respondiendo a las demandas y necesidades del ejecutivo.

En este modelo se mezclan herramientas y técnicas metodológicas con un objetivo principal que es aumentar el desempeño en el puesto de trabajo, mediante estas cuatro corrientes de cambio, cuyo enfoque es puramente psicológico al estar basados en conocimientos psicoterapéuticos por parte del *coach*.

4) Modelo de Adherencia de Kilburg

Kilburg (2001) propone un modelo que lo llama de adherencia, y señala que no existen aún referencias en la literatura psicológica respecto a este fenómeno, que aborde el trabajo del *coach* con ejecutivos.

La adherencia o protocolo de adherencia interventiva, se refiere al compromiso que el cliente adquiere con el *coach* de forma voluntaria y colaborativa, para llegar a los objetivos perseguidos. Este protocolo asume que el cliente está activamente comprometido en el diseño e implementación de la intervención, dándose al inicio del proceso, que es donde el *coach* pretende analizar la situación conflictiva del *coachee*.

El proceso de desarrollo del acuerdo se establece mediante preguntas, para que el *coach* tenga un conocimiento completo de la situación del cliente, y pueda empezar con el proceso de desarrollo del acuerdo (que cuenta con una verdadera meta).

Durante el protocolo de adherencia, se usan técnicas y métodos con el objeto de formar al cliente eficazmente. Se les proporciona, por ejemplo, material de lectura, y se les motiva organizando premios y promociones para hacerles desarrollar sus necesidades, y reflexionar sobre su actual situación.

Para desarrollar una efectiva intervención de *coaching*, Kilburg estableció ocho componentes claves.

1. *Compromiso de los clientes* para crear una trayectoria de desarrollo progresivo.
2. *Compromiso del coach*.
3. *Características de los problemas y cuestiones de los clientes*. Frecuencia, intensidad, duración, etc.
4. *Estructura del contenido del proceso de coaching*. Claridad del acuerdo. Metas específicas, etc.
5. *Relación cliente-coach*. Empatía adecuada. Tolerancia de la intervención, etc.
6. *Calidad de las intervenciones de coaching*.
7. *Protocolo de adherencia*. Las técnicas son encargadas según las necesidades de los clientes.
8. *Marco organizacional del cliente y del coach*. Apoyo al *coaching*.

Cada uno de estos elementos contribuye de la mejor manera posible a que el proceso de *coaching* alcance su meta a largo plazo. Según el autor, los clientes siguen una trayectoria de desarrollo progresivo, alcanzando la mayoría de los resultados a través de su acuerdo de *coaching*, según el modelo de los ocho componentes. Si uno o más de estos componentes son defectuosos, se pueden seguir dos caminos: *En el camino menos dificultoso* el cliente antes de que el proceso comience, mantiene su comportamiento, actitud, valores, creencias, habilidades, conocimientos, y así sucesivamente, es decir, se mantiene en un estado homeostático para mejor o peor.

En el camino más dificultoso el cliente empeora. Entonces los comportamientos, valores, habilidades, conocimientos y desempeño, pueden retroceder dando lugar a veces a resultados verdaderamente peligrosos, como una pérdida de trabajo o un descarrilamiento de la carrera. *Aunque las sesiones de coaching raramente tienen tales dramáticos resultados, sin la insistencia de un coach los resultados pueden ser muy negativos para el cliente y para el resto de su vida también.*

En los dos primeros componentes de la intervención, tanto el cliente como el coach deben de tener un compromiso, que en términos generales supone una motivación y unos comportamientos para mover al ejecutivo hacia unos objetivos definidos, sobre un razonable periodo de tiempo.

Las organizaciones que tienen de promedio excelentes niveles de resistencia, poseen personas capaces de participar en su proceso de desarrollo, y cuentan con un nivel mínimo de soporte para estas actividades, que incluyen compromisos como disponer de tiempo y de recursos suficientes para hacer el *coaching* posible. Por consiguiente, un tiempo significativo y una atención suficiente, pueden proporcionar a los *coachs* y a los clientes, una adecuada valoración del estatus de desarrollo del entorno, de las apropiadas modificaciones de las metas, los planes de intervención, y de un protocolo adherente.

El cuarto componente se refiere a la estructura del contenido de un proceso de coaching donde el acuerdo con el cliente empieza con el proceso de desarrollo de un compromiso de coaching que incluye una meta real y clara.

En este proceso de desarrollo del acuerdo se cuestiona al cliente mediante preguntas, y una vez completada la adherencia (orientada por la historia del cliente) en las que se trata de identificar las actitudes del ejecutivo mediante ejemplos de situaciones en los que no hay adherencia a acuerdos, se falla en alcanzar metas, o éstas no conducen hacia un compromiso, se incrementa automáticamente el nivel de conocimiento de las cuestiones para asegurarse su conformidad. *Usando esta base de conocimientos, el coach puede empezar a trabajar con el cliente eligiendo unos específicos métodos de adherencia (séptimo componente clave), que abordan cuestiones específicas de valoración y soporte sobre el efecto del coaching, y que empujan al cliente en su proceso de formación.*

Expuestas las condiciones requeridas para el éxito, según este modelo de eficacia, si los ocho componentes claves para desarrollar una buena intervención de *coaching* están presentes en suficientes cantidades, el *coaching* permitiría al cliente llevar a cabo parte o todas las metas establecidas en el acuerdo original.

De lo contrario, pueden darse situaciones problemáticas que inhiban la adherencia al éxito del *coaching* ejecutivo. Estos problemas en intervenciones con clientes, son importantes preverlos. Kilburg (2001) hace referencia a ellos como parte a tener en cuenta en un proceso de *coaching* para evitar posibles fracasos, señalando los siguientes:

Acuerdo insuficiente o falta de claridad en las metas. Es a menudo la raíz o causa de un fracaso de consultoría o proceso de *coaching*. Es importante que el cliente y el *coach* alcancen una mutua comprensión de las metas y de la logística del esfuerzo. Sin tal claridad y acuerdo, cualquier problema puede atribuirse a un

mal contrato, incluso si la cuestión real es alguna más, como una falta de metas claras.

Falta de compromiso con la trayectoria de desarrollo progresivo. Supone el segundo mayor problema que confrontan los *coaches* en la no adherencia con el cliente, ya que la valoración de la motivación debe ser un parte clave en la fase de apertura del proceso.

Es importante considerar alguna idea sobre el continuo nivel de desarrollo y actividad que anhela el ejecutivo, preguntándole sobre su potencial con cuestiones como: *¿Qué reuniones o conferencias atiende rutinariamente? ¿Cuánto tiempo dedica aparte para la lectura? ¿Dónde se ve progresando en su carrera en los próximos cinco años? ¿Qué actividades de desarrollo rutinarias encuentra más útiles?* Los clientes que responden en negativo a tales cuestiones, podrían tener un alto riesgo de cometer fallos durante el proceso de *coaching*. Y los que se adhieren a un proceso de *coaching* debido a una situación crítica (un posible descarrilamiento de sus carreras en la organización), es porque sus problemas de desempeño son iguales a sus problemas de motivación.

Los *coaches* deben estar preparados para identificar y dirigir tales problemas en sus primeras sesiones. Una atención cuidadosa en el diseño del protocolo adherente durante la fase de apertura del proceso, puede ser un paso muy importante para ayudar a estos clientes. No se trata sólo de ver los beneficios de su desarrollo, sino también de tomar los pasos necesarios para crear un programa continuo, que esté bien encarrilado.

Insuficiente competencia tanto del cliente como del coach en la complejidad de la competencia cognitiva, pudiéndose encontrar con una tarea en la que están mal preparados. La inhabilidad para funcionar con altos niveles de complejidad en las posiciones ejecutivas de la organización, supone un rasgo distintivo para los *coaches*, siendo a veces poco factible intervenir en el proceso.

Los *coaches* que desempeñan sus tareas en los altos niveles en la organización, deben de mostrarse dispuestos a retarse ellos mismos, y saber verdaderamente si tienen los niveles de conocimiento y habilidades requeridas para asistir a las personas con las que trabajan en estas posiciones.

Los altos ejecutivos pueden determinar si un consultor o *coach* tiene lo que hace falta para ayudarlos en su desarrollo, y un *coach* sin las habilidades necesarias para trabajar a niveles altos, encontrará problemas significantes de no adherencia con el cliente.

Defensa, conflictos y emociones en la relación coach-cliente. Los *coaches* deben ser conscientes de casos como adicciones y problemas mentales (psicopatología y sadomasoquismo). Estas personas a menudo presentan síntomas relacionados con el trabajo, como falta de seguimiento de las tareas, conflictos interpersonales, e incompetencia general. Esto puede representar un reto de dificultad extrema de no adherencia porque, aunque algunos *coaches* tienen formación en profesiones de salud mental, en estas tareas los clientes no están dispuestos a abrirse mediante un examen interior.

Según Kilburg (2001) la adherencia interventiva en situaciones que requieren un continuo mantenimiento de cambios de comportamiento, debe de estar documentada en la literatura de salud mental, como uno de los más significantes y continuos problemas de alta calidad y práctica efectiva.

Regresión en el entorno organizacional de clientes y coaches. Si la organización sufre de algunos problemas como mal desempeño, reducciones de plantilla, fusiones, adquisiciones, quiebra, racismo, sexismo, etnocentrismo u otras formas de comportamiento discriminatorio, es bastante probable que el esfuerzo del *coach* empiece a disminuir, pues tiene que asistir al cliente para afrontar estos problemas particulares y confrontar la organización.

Estos retos suponen el foco principal del proceso de coaching. Aprendiendo a manejarlos se les pueden proporcionar a los ejecutivos profundas oportunidades de aprendizaje. Pero estas situaciones crean también entornos de carreras amenazantes, pues algunas actividades de desarrollo pueden descarrilar incorrectamente y provocar una pérdida del trabajo, o contribuir a un fallo en la organización.

Los métodos de *coaching* y la naturaleza del contenido que el *coach* crea en la situación, deben de reflejar estas realidades organizacionales. Si un *coach* no se puede defender a causa del poco apoyo profesional o porque la organización ha comenzado a tener problemas, se empiezan a incrementar las dificultades de que corra riesgos. El *coach* en este caso se ha de comprometer a adoptar una forma creativa (requerida a menudo para altos niveles), porque de lo contrario los fallos interventivos serán inevitables.

5) Modelo De Cambio Transteórico (TMC).

Un quinto modelo que puede ser de utilidad para generar un cambio en el proceso de *coaching* es el Modelo de Cambio Transteórico. Este modelo fue originalmente creado por James O. Prochaska, psicólogo, quién hizo un análisis comparativo de las dieciocho teorías principales sobre la psicoterapia y el cambio conductual, integrando los conocimientos de la escuela freudiana, la tradición skineriana y la relación de ayuda rogeriana, y de esa reflexión derivó el término transteórico como una integración de los principios y componentes teóricos de los diferentes sistemas de intervención analizados. El modelo propone cinco etapas por las cuales una persona atraviesa para modificar su conducta. Lo interesante es que propone que el tipo de intervenciones que se requieren son diferentes según la etapa en la que se encuentra el problema (Álvarez, 2008).

a) Etapas del Cambio. La diferencia del Modelo Transteórico con el de otros modelos, es que el MT usa una dimensión temporal, las etapas de cambio para

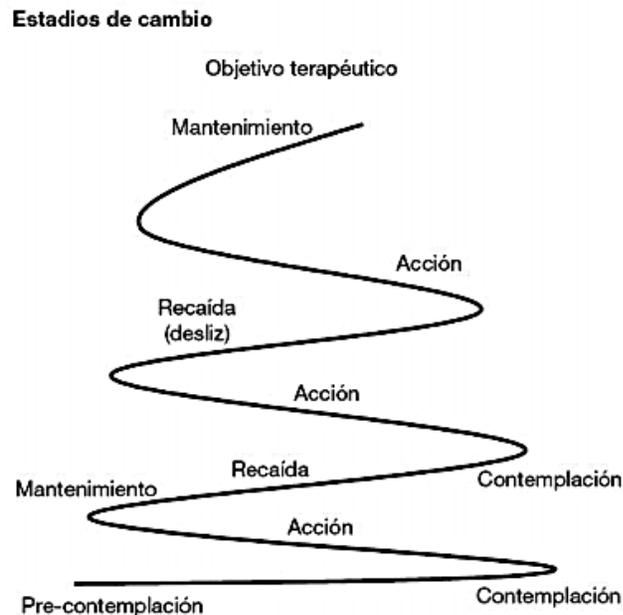
integrar los procesos y principios explicativos del cambio comportamental de diferentes teorías. El cambio implica un fenómeno que ocurre con relación al tiempo, pero sorprendentemente casi ninguna teoría o modelo incluye un constructo representativo del tiempo. Por eso ha sido frecuente describir y explicar el cambio comportamental como un evento: dejar de fumar, parar de beber o de comer en demasía. En 1984, Prochaska y DiClemente formularon la hipótesis de que los cambios de conducta siguen una serie de etapas más o menos estandarizadas, tanto en los cambios espontáneos como en aquellos que siguen a recomendaciones terapéuticas. Estos estadios corresponden a lo que denominaron: "las etapas del cambio", que se representa con una espiral de cambio, como se aprecia en la Figura 3.

Las características de las etapas del cambio son las siguientes:

Precontemplación. Es la etapa en la cual la gente no tiene intención de cambiar durante los próximos 6 meses. Un subgrupo de las personas clasificadas dentro de la etapa de precontemplación, puede estar allí por falta de información sobre las consecuencias a corto, mediano o largo plazo de su comportamiento. Otro subgrupo puede haber tenido intentos previos, fracasados, de cambiar y ahora están desmoralizados en cuanto a su capacidad de hacerlo. Tanto los desinformados como los que están poco informados tienden a evitar leer, hablar o pensar en su conducta de riesgo, están a la defensiva por las presiones laborales para cambiar y, principalmente, no están ni motivados ni interesados en participar en programas o intervenciones de cambio en su comportamiento. Estos programas no involucran a este tipo de personas, por la incoherencia entre los propósitos de las intervenciones y de las necesidades de cada individuo.

Figura 3.

Modelo transteórico del cambio de Proshaska y Diclemente



Fuente: Adaptada de Prochaska JO, Prochaska JM citado en Llorente del Pozo, Iraurgi-Castillo 2008

Contemplación. Es la etapa en la cual la gente tiene intención de cambiar en los próximos seis meses. Están suficientemente advertidos de los pros del cambio, pero también tienen muy en cuenta los contras. Este balance entre costos y beneficios puede producir una profunda ambivalencia que puede hacer que la gente se mantenga en este estado durante largos periodos de tiempo hasta por dos años. Los contempladores comienzan a considerar el cambio, pero aún no asumen el compromiso específico para actuar en ese sentido diciéndose a sí mismos que van a cambiar algún día. Individuos así clasificados tampoco son aptos para los propósitos de programas tradicionales orientados a la acción comportamental. Este fenómeno se caracteriza como contemplación crónica.

En esta etapa, el *coachee* no comprende la relevancia e impactos negativos relacionados a determinados comportamientos (Tyler & Tyler, 2006), implicando resistencias (Moore, 2005) o menor movilización para *el entrenamiento*, lo que

debilita e incluso inviabiliza el proceso e incluso puede haber alguna movilización, pero acompañada de mayor claridad relacionada a determinadas necesidades de cambio y menor con respecto a otras.

Estrategias apropiadas. Debe contribuir a una concientización en cuanto a posibles problemas y sus posibles soluciones, tratar con las emociones involucradas (incertidumbre o miedo de las consecuencias o de posibles fracasos, por ejemplo) y permitir que se observen, ver impactos positivos de los cambios en el ambiente organizacional (Prochaska et al., 2001). La retroalimentación, por ejemplo la Evaluación 360, y la sensibilización para la auto-observación son importantes en esta etapa.

Preparación. Es la etapa en la cual la gente ya tiene la decisión de cambiar en el futuro próximo y tienen un compromiso propio para hacerlo, generalmente medido como el próximo mes o que ya han realizado alguna acción significativa no exitosa en el año anterior. En esta etapa las personas tienen una conciencia muy definida sobre los pros de cambiar su comportamiento. Estas personas tienen un plan para actuar o participar en alguna actividad, por lo cual tienen un gran potencial para participar en programas orientados a la acción y son las típicamente reclutadas por las intervenciones.

En esta etapa, hay una mayor preparación del ejecutivo para participar en el proceso, identificando las necesidades y se espera que sea más consciente de determinadas cuestiones y presente una apertura para nuevas oportunidades (Tyler & Tyler, 2006). Orenstein (2000) indica que a partir de esta etapa el *coachee* busca espontáneamente el proceso, o saca más provecho de esa oportunidad, si ésta le es presentada.

Estrategias apropiadas. Explorar objetivos personales, valores, focos del cambio esperado (Petrocelli, 2002) y la importancia que el cambio tiene para el éxito del propio profesional (Prochaska et al., 2001). Es importante un auto-examen,

reflexión crítica sobre las perspectivas personales (Mezirow, 1990, Gray,2006), retroalimentación con múltiples fuentes de una forma contextualizada así como observación más cuidadosa del ambiente y lugar de trabajo en el cual el ejecutivo actúa). La retroalimentación, la Evaluación 360, y la sensibilización, por ejemplo, son importantes en esta etapa para la auto-observación.

Acción. Es la etapa en la cual la gente ya ha realizado modificaciones específicas en su área de trabajo, regularmente en un periodo de tiempo que varía de uno a seis meses. Debido a que los cambios son objetivos, medibles y exteriorizados, el cambio de conducta ha sido, a menudo, equiparado con la acción. Sin embargo, no todas las modificaciones de conducta se pueden equiparar con la acción. En general, las personas en esta etapa tienen una valoración muy grande de los pros de cambiar y demuestran un nivel mayor de autoeficacia. Es en esta etapa en la que ocurre la mayor aplicación sistemática de los diversos procesos de cambio. La acción es una etapa reconocida como inestable por el potencial de recaída o la rápida progresión a la etapa de mantenimiento.

Mantenimiento. Es la etapa en la cual la gente se esfuerza en prevenir las recaídas. Están menos tentados y tienen mucha más autoeficacia que la gente en el estado de acción. Se estima que este estado dura más de seis meses después del cambio observable. Sin embargo, puede haber interrupciones ocasionadas por fracasos u otros problemas relacionados con la pérdida del objetivo. Puede haber ocasiones en que la vigilancia constante requerida para establecer un nuevo hábito es fatigosa y difícil de mantener. En el caso ideal, la persona trabaja para reforzar los logros obtenidos a través de varias etapas para ayudar a evitar la recaída. En el campo de la conducta, un factor crítico para que los ejecutivos mantengan el cambio consisten en incrementar la autoconfianza para superar las barreras.

Es importante señalar, que siempre se estará en riesgo de recaída y se debe continuar trabajando por permanecer en la etapa de mantenimiento.

Terminación. Es una sexta etapa que se aplica en algunas conductas. Este es un estado en el cual los individuos no tienen tentación de ninguna naturaleza y sí un cien por ciento de confianza, de autoeficacia frente a situaciones que previamente eran tentadoras. Una vez que la persona ha permanecido en esta etapa por cinco años, se considera que ha salido del ciclo de cambio y que las recaídas, simplemente, no suceden.

Hay cuatro factores básicos que se relacionan en este modelo desde la perspectiva de la conducta del ejecutivo:

- a) El hacer cambios no sucede en un paso, la gente progresa a través de cinco etapas hasta el éxito.
- b) El paso a través de las etapas ocurre cuando la gente utiliza los procesos del cambio. El proceso implica una serie de cambios, tanto cognitivos como motivacionales, que lo promueven y mantienen.
- c) El progreso en las etapas tempranas depende del balance de decisión que tome el *coachee* o cliente (balance entre pros y contras de realizar la conducta deseada), que sería distinto para cada persona.
- d) Iniciar y mantener, la conducta deseada, requiere un sentido suficiente de confianza (autoeficacia) y de disminuir o neutralizar las tentaciones. La autoeficacia aumenta en la medida en que el individuo se moviliza en las distintas etapas de cambio (Grant, 2006).

2.7.2. Tipos de Resultados en el *coaching* ejecutivo

De Haro (2012) indica que la mayoría de los estudios realizados para analizar la eficacia del *coaching* ejecutivo, se han llevado a cabo mediante el análisis de entrevistas o cuestionarios realizados a clientes (*coachees*) que han participado en procesos de *coaching*. Estas técnicas cualitativas, se han realizado con muestras variables (de 5 a 1361 personas), que han pasado por procesos de una duración que ha oscilado entre 6 y 12 meses (Feldman y Lankau, 2005; Díaz Castillo y Gajardo Barrientos, 2007; o Hill, 2010).

De Haro (2012) propone una clasificación de los resultados más relevantes sobre la eficacia de los procesos de *coaching*:

a. Resultados relacionados con el cambio en factores o rasgos personales. Desarrollar nuevas actitudes o perspectivas como autoconfianza, autoconciencia, sensibilidad interpersonal, adaptabilidad y flexibilidad en relaciones con otros (Hall et al., 1999); a facilitar el logro de metas relacionadas con la salud mental y la calidad de vida (Grant, 2001); a incrementar la madurez emocional y la eficacia (Laske, 2004); a reducir el estrés laboral (Gyllensten y Palmer, 2006), y a reforzar creencias y expectativas de auto eficacia (Evers, Brouwers, and Tomic 2006 y Moen et al. 2011).

b. Resultados relacionados con el cambio en comportamientos o variables ligadas al desempeño. Además de una actitud positiva y una satisfacción general ante el proceso y resultados obtenidos, se han reportado mejoras en el mismo que han ido desde el 10 al 100% (Gegner, 1997); incrementos en el aprendizaje y conductas más efectivas en el trabajo (CompassPoint, 2003), y cambios de conducta (63%), relacionados con la autoconciencia y comprensión (Wasylyshyn, 2003) Con respecto al liderazgo, Komabarakaran et al. (2008), mostraron a través de un estudio empírico que en *coaching* ejecutivo el cambio ocurre en cinco áreas: gestión de personas, relaciones con gerentes, establecimiento de metas, compromiso y comunicación. En otros trabajos, los ejecutivos afirman haber sido ayudados a convertirse en mejores líderes (45%), haber mejorado su efectividad

del liderazgo (Thach, 2002) y ser más eficaces para promover del cambio (Dawdy, 2004). Kampa-Kokesh (2001), encontró cambios en los estilos de liderazgo de 50 ejecutivos como consecuencia del *coaching*, solo en una de las dimensiones de liderazgo transaccional evaluada por el Multifactor Leadership Questionnaire. Por otro lado, Smither, London, Flaut, Vargas y Kucine (2003), en un estudio cuasi-experimental con 1361 managers sénior que recibieron feedback multifuente sobre su desempeño por parte de sus superiores, encontraron que aquellos que habían recibido *coaching* fueron capaces de establecer metas más específicas, solicitar ideas de mejora a sus supervisores y recibieron mejores valoraciones por parte de sus superiores un año después. No obstante, las diferencias no fueron demasiado grandes, concluyendo que no existen factores que se puedan asociar al éxito del proceso.

c. Resultados relacionados con indicadores de negocio. Utilizando medidas de auto informe. Se han reportado incrementos en productividad tras programas mixtos de formación y *coaching* de un 88% frente a la formación sola (Olivero, Bane y Kopelman, 1997); impactos significativos en algunos indicadores de negocio (Kampa-Kokesch, y Anderson, 2001) y evaluaciones muy positivas del valor del *coaching* en relación al dinero y tiempo invertido (McGovern et al. , 2001). Otros resultados significativos sobre la efectividad han sido sintetizados por Bayon, Cubeiro, Romo & Sainz (2006) en organizaciones europeas. Por ejemplo, un retorno de la inversión (ROI) de seis veces el coste del *coaching* en desempeño y calidad de las mejoras; reducción del índice de rotación de un 35 a un 16%, o mejora de la atracción del talento ejecutivo. Por su parte, el experto en ROI, Jack Philips (2005), ha mostrado la efectividad del *coaching* en la creación de valor dentro de una organización aportando datos sobre ROI.

2.8. Evaluación del *coaching*.

Un estudio mundial realizado por la ICF (2016) indica que muy pocas organizaciones reportaron tener un proceso formal cuantitativo para medir el

impacto del *coaching*. Sin embargo, casi todas las organizaciones recopilan retroalimentación de las sesiones de *coaching* pero de una forma informal, y la información recibida no siempre se conjunta y organiza de manera centralizada. En este estudio, se observó que el *coaching* es medido a través de evaluaciones 360 y por encuestas de compromiso / satisfacción en el trabajo que se puede vincular con las personas que recibieron *coaching*. Casi todos estos métodos de evaluación ya existían en la empresa y no fueron diseñados para evaluar el *coaching* en específico. Los encuestados de este estudio también hablaron de cambios cualitativos de comportamiento como resultado del *coaching*. Algunos encuestados mencionaron que el *coaching* es particularmente efectivo comparado con otros métodos como el entrenamiento o la mentoría, debido a la flexibilidad inherente y a la facilidad de desarrollar las sesiones con base en las necesidades del cliente.

Algunos métodos de evaluación usados para medir los efectos del coaching son:

Leandro (2016) nos indica los siguientes métodos de evaluación.

Evaluaciones periódicas. Se utiliza tradicionalmente como un complemento o soporte y consiste en efectuar entrevistas periódicas a los participantes para evaluar su desempeño en las distintas etapas del proceso. Ofrece la oportunidad para que *Coach* y *Coachee* dialoguen sobre el progreso alcanzado en base a los objetivos establecidos y lo que aún resta por lograr. En esta fase se revisan los objetivos establecidos, identificando la necesidad de modificar aquellos que, debido a las condiciones fluctuantes, necesitan un replanteo. Es fundamental para el *Coachee* obtener un *feedback* (retroalimentación) que le permita identificar aquello que su *Coach* considera que ha hecho bien y lo que debe corregirse, en busca del resultado extraordinario.

Método de evaluación por resultados. Método ligado a los programas de administración por objetivos. Se basa en la comparación periódica entre los

objetivos asignados a cada empleado, y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones pueden identificar las fortalezas y debilidades durante el proceso, y qué acciones fueron efectivas o no respecto a lo planeado. Se evalúan los resultados y además los factores de rendimiento. Si únicamente se utiliza este método, estaríamos hablando de un sistema puro de evaluación de resultados típico, donde se valora el desempeño solamente en base a medidas cuantitativas de los logros conseguidos.

Autoevaluación. Es un método en el cual la persona evaluada es quien analiza su desempeño conforme a indicadores o parámetros previamente establecidos. Debido al alto grado de subjetividad de esta herramienta, raramente se utiliza como único método para su fin. Por otro lado, permite al evaluado valorar de forma crítica su propio rendimiento y sus puntos fuertes y débiles, aportando información útil en el momento de la valoración final de resultados. A pesar de ser poco fiable, la autoevaluación es el método más sensible a la percepción que tienen los evaluados respecto a su propia eficacia para obtener resultados, y cabe destacar que en el proceso de coaching es permanentemente utilizado. Durante la etapa de Seguimiento de Resultados, más allá de las intervenciones periódicas que pueda tener el *coach* para, en forma conjunta con el *coachee*, corregir desviaciones.

Evaluación de 180 grados. Propone que la persona sea evaluada por su jefe, sus pares y ocasionalmente agentes externos que interactúan con el evaluado, como por ejemplo clientes. Los evaluadores son elegidos por el *Coach*, quien debe informar a cada uno sobre los objetivos planteados en el Plan de Acción del *Coachee*, de modo de concentrar el análisis específicamente en los aspectos a evaluar al finalizar el proceso. La consideración a tener en cuenta es que estas personas deben tener oportunidad de ver al evaluado en acción para poder realizar un análisis consistente. Al implementar esta metodología, la información obtenida resulta más sustancial a medida que se agregan evaluadores. Se pueden detectar fortalezas y debilidades respecto al accionar del *Coachee* durante el

proceso, así como obtener una impresión inicial y final de su entorno respecto a cómo el *coaching* impactó en el día a día del participante.

Evaluación 360 grados. La metodología de evaluación y desarrollo de competencias de una organización, basada en el modelo 360° tiene su origen en los años 40, siendo los militares norteamericanos los primeros en utilizarla. Consiste en evaluar las competencias de una persona utilizando varias fuentes (observadores). Para ello se utiliza un cuestionario que permite que un individuo obtenga, en unas condiciones que respeten la confidencialidad: a) una autodescripción de sus competencias; b) una descripción de sus competencias realizada por otras personas que le conocen; c) una presentación de estas informaciones que permita tanto la comparación de estas descripciones entre sí, como de su autodescripción (Lévy-Leboyer, 2000: 11, 138). El objetivo enfocado al *coaching* es favorecer la evaluación de los procesos del *coaching* y poner atención en las áreas a desarrollar.

Figura 4.
Evaluación 360 grados



Fuente: PeopleNext (2018)

Reporte LoganLead aplicado al coaching. Hogan Assessments ha definido un estándar global para predecir el desempeño en el puesto por más de tres décadas. Sus reportes para seleccionar, desarrollar y dirigir representan un

sistema integrado de herramientas científicamente validadas que han sido especialmente diseñadas para apoyarle en la administración efectiva de su capital humano y la retención del talento ejecutivo. Enfocado en el reporte de *coaching* constituye una herramienta para el desarrollo del liderazgo de fácil comprensión y auto-guiada. El reporte integra la información de los reportes de Potencial, Retos y Valores en un proceso de cinco pasos.

Cuadro de Mando Integral (CMI). Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. Los resultados del estudio de Muñoz y Díaz (2014) indican que el proceso de *coaching* transforma el entorno empresarial al emerger como paradigma facilitador del cambio personal al generar aprendizaje transformacional, pero necesita desarrollar metodologías, como el Cuadro de Mando Integral, para una evaluación entre los resultados generados y la inversión que se hace en un programa de *coaching*.

Retorno sobre la inversión (ROI). Las siglas ROI proceden del acrónimo de las palabras inglesas “*Return on Investment*”, que quiere decir Retorno de la Inversión. Es una métrica financiera que compara el beneficio o utilidad obtenida en relación a una inversión realizada. Mediante estudios realizados por consultoras, universidades, asociaciones y otras organizaciones se ha concluido que la inversión en procesos de *coaching* es rentable. El uso del *coaching* como metodología para promover el desarrollo de competencias como Liderazgo dentro de las empresas se ha incrementado sustancialmente durante los últimos años. Según la revista Harvard Business Review, “la tendencia de las grandes corporaciones en el mundo es invertir en esta herramienta, porque esa decisión es mucho menor en costo, que reemplazar empleados”.

¿Cómo medir el ROI? La medición del ROI es útil si se toma en cuenta la importancia en comparación con otras decisiones de inversión.

Una manera de calcular la rentabilidad concreta de los procesos de *coaching*, es tomando en cuenta el ROI en 5 niveles:

- **Índice de Satisfacción del Cliente (ISC).** Mediante una encuesta de satisfacción realizada por el *coachee*, quien valora el aporte que le ha dado participar voluntariamente en el proceso de *coaching*.
- **Aprendizajes Generados (AG).** El *coachee* lleva un registro de las competencias técnicas y competencias actitudinales medibles mediante un proceso de auto observación. Para ello se acuerda previamente el nivel de las competencias al inicio del proceso, el nivel de las competencias deseadas y el nivel de las competencias adquiridas al final del proceso.
- **Aplicación Práctica (AP).** Se mide la frecuencia y el porcentaje en el que el *coachee* utiliza o implanta sus nuevos descubrimientos y aprendizajes a través de una medición 360.
- **Impacto en los Resultados de Negocio (IRN).** Se codiseña junto con el cliente los *indicadores de negocio* elegidos para cuantificar que impacto tiene el proceso de *coaching* en los objetivos de negocio.
- **Medición del Retorno de la inversión (ROI).** Mediante la siguiente fórmula:

$$ROI = ((Beneficios medibles del coaching - Costos del coaching) / costos del coaching) \times 100$$

La firma Manchester Inc., realizó lo que ha sido considerado como el primer estudio en cuantificar el impacto del *coaching* ejecutivo en los negocios. Los resultados revelaron que el retorno sobre la inversión (ROI) es de cerca seis veces su costo. En tabla 1 se muestra este estudio, además de otros.

Tabla 1

Retorno sobre la inversión (ROI) del coaching ejecutivo

Estudio	Veces del retorno sobre el valor invertido	ROI
Right Management	5.7	570%
Metrix Global	5.29	529%
Booz Allen Hamilton	6.89	689%
Corporate University Exchange	5.0	500%
Corporate Leadership Council	5.7	570%
Corporate Executive Board	6	600%
Manchester Consulting Group Fortune 1000	5.7	570%

Fuente: Smart & Happy Relationship-coaching (2018)

CAPÍTULO 3. SITUACIÓN ACTUAL DEL COACHING

Capítulo 3. Situación actual del *coaching*.

3.1. Situación del *coaching* en el mundo

Al principio, se creía que el *coaching* ejecutivo y Organizacional solo eran una moda pasajera, sin embargo, ha seguido manteniendo su crecimiento aún después de una fuerte desaceleración económica en 2008, donde la producción mundial se redujo en 2009 y la recuperación económica posterior ha sido vacilante.

A partir de los datos disponibles por ICF (2016), se estima que actualmente hay aproximadamente 53.300 *coaches* profesionales en ejercicio en todo el mundo. Europa Occidental representa el mayor porcentaje (35%), seguida por Norteamérica, con un porcentaje estimado del 33%. Asimismo, se arrojó una cifra estimada de 10.900 gerentes/directivos con habilidades de *coaching*.

Para cada una de las siete regiones del mundo, el total de ingresos procedentes de *coaching* se calculó combinando la estimación regional para los *coaches* activos con un promedio de ingresos anuales de *coaching*. Según esto, se estima que el total de los ingresos globales de *coaching* en 2015 fue de 2.356 millones de USD, lo que representa un aumento del 19% sobre la estimación de 2011 (ICF, 2012)

Dos de cada tres profesionales dijo que hacen *Coaching* a gerentes, seguido por ejecutivos, dueños de negocios y empresarios, clientes personales, directores de equipos, empleados y otros.

Tres de cada cuatro *coaches* profesionales con clientes activos (75%) dijeron que esperan que el número de clientes de *coaching* aumenten durante los próximos 12 meses. Una proporción similar (75%) dijeron que prevén un aumento en los

ingresos anuales de *coaching*. Más de seis de cada diez (63%) dijeron que esperan que el número de sus sesiones de *coaching* aumente (ICF, 2016)

Los *coaches* profesionales confían menos en un aumento del promedio de los honorarios (45%). Sin embargo, muy pocos *coaches* profesionales (2%) dijo que esperan que disminuya el promedio de los honorarios.

La principal preocupación expresada por los *coaches* profesionales son los individuos sin formación que se denominan a sí mismos *coaches*. Respecto a la mayor oportunidad para el *coaching* en el futuro los *coaches* profesionales identificaron principalmente una mayor conciencia de los beneficios del *coaching* (ICF, 2016)

En el 2013 la ICF llevo a cabo otro estudio mundial de *coaching*, donde se llevó a cabo una fase piloto y un total de 24 entrevistas telefónicas a profundidad, con participantes alrededor del mundo, donde solo 2 entrevistas pertenecieron a America Latina. Se encontró que los impactos del *coaching* incluyen, de manera amplia:

- Desarrollo del liderazgo y del desempeño;
- Incremento en el nivel de compromiso del empleado;
- Disminución en el número de colaboradores que podrían dejar la empresa por renuncia o retiro, y que no serían reemplazados;
- Mejora en el trabajo en equipo.

LatinCoaching S.A. (2008) dio a conocer Investigaciones sobre efectividad organizacional, realizados por el Instituto de Psicología del Trabajo de la Universidad de Sheffield, en Inglaterra, demostraron que la sola aplicación de algunas técnicas de *coaching* producía: 18% de incremento en la productividad y un 9% de incremento en la rentabilidad.

Asimismo, Manchester Inc. (2001) publicó un estudio del impacto del *coaching* ejecutivo sobre una muestra de 100 directivos, clientes de la firma, la mayoría de los cuales trabajaban para empresas listadas en Fortune 1000. Las conclusiones muestran que las compañías que proveyeron de *coaching* a sus ejecutivos, obtuvieron los siguientes beneficios:

- Relaciones con los supervisores inmediatos 71 %
- Trabajo en equipo 67 %
- Relaciones con sus iguales 63 %
- Satisfacción laboral 61 %
- Mejora en productividad 53 %
- Reducción de conflictos 52 %
- Calidad 48 %
- Fortaleza organizacional 48 %
- Compromiso organizacional 44 %
- Servicio al cliente 39 %
- Relaciones con los clientes 37 %
- Aporte de valor para el accionista, reducción de costos 23 %
- Nivel mínimo de rentabilidad 22 %

3.2. Situación del *coaching* en Latinoamérica

En un estudio que se hizo en Región Metropolitana, Chile (Herrera, 2011) para saber la forma en que se está manifestando el *coaching* en este lugar, se encontró que con respecto al perfil de las personas que han participado en procesos de *coaching*, se encuentra en los niveles más altos de la organización.

El 62% de los procesos de *coaching* emprendido por los encuestados fueron sugeridos desde sus organizaciones, centrados en objetivos específicos, tales como trabajo en equipo, cumplimiento de objetivos y relaciones interpersonales, entre otros. Un 83% reporta que la duración de su proceso de *coaching* fue de

entre 1 y 6 meses. La satisfacción con el proceso de *coaching* correlacionó positiva y moderadamente con su aceptación, resaltando, en este punto, que el 93% de los encuestados recomendarían iniciar un proceso de *coaching*.

3.3. Situación del *coaching* en México

En una encuesta realizada en una tesis de la UNAM (Arana, 2007) se encontró, en una muestra de 100 empresas grandes, que 42 empresas aplican *coaching* y 58 no lo hacen; mientras que las empresas que más lo aplican son las de servicios, seguidas por las de comercialización y hasta el final se encuentran las del sector de producción.

Hoy en día, las organizaciones e instituciones educativas, tales como la Harvard School of Business, reconocen las relaciones entre el *coaching* y la eficacia del líder, mientras que en México existen una gran cantidad de escuelas las cuales son capacitadoras para la formación de *coaches* avalados por la ICF u otra asociación mayoritariamente extranjera, donde cabe hacer mención que las Universidades han extendido su campo de acción hacia esta metodología.

Por mencionar solo algunos ejemplos, en la Universidad Iberoamericana en Puebla ofrece el Diplomado: Certificación en *coaching* Humanista, en el Tecnológico de Monterrey ofrece una Certificación en *coaching* con PNL y el Diplomado Certificación en *coaching* Integral. En la UNAM, a través de sus Divisiones de Educación Continúa, la FCA y la Facultad de Psicología imparten cursos relacionados a *coaching* ejecutivo y Personal; en la FES Acatlán se da el curso de *coaching* como herramienta de cambio en la organización; en la Fes Cuautitlán se da el Diplomado en *coaching* para la vida, mientras que en la FES Iztacala se creó el Diplomado *coaching* personal y empresarial.

Asimismo, en la Facultad de Contaduría y Administración se imparte la clase de *coaching* para 4º o 7º Semestre, tanto en sistema escolarizado como en el SUA,

además en la Maestría de Administración también se imparte la materia de coaching. La demanda ha sido tan concurrida entre la comunidad profesional que en México se instituyó la primer Maestría a nivel mundial sobre coaching, para satisfacer esta demanda la cual ya se impartida en la Universidad de Londres Campus Ciudad de México, desde hace algunos años. Por lo tanto, al parecer, esta tendencia hacia el coaching sigue en aumento a nivel mundial y en México a nivel personal, académico y empresarial.

3.4. Estudios sobre la Eficacia del *coaching* Ejecutivo

La mayoría de los estudios realizados para analizar la eficacia del *coaching* ejecutivo, se han llevado a cabo mediante el análisis de entrevistas o cuestionarios realizados a clientes (*coachees*) que han participado en procesos de *coaching*.

Estas técnicas cualitativas, se han realizado con muestras variables (de 5 a 1361 personas), que han pasado por procesos de una duración que ha oscilado entre 6 y 12 meses (Feldman y Lankau, 2005; Díaz y Gajardo, 2007; o Hill, 2010).

Los resultados así obtenidos, apoyan en su mayoría la creencia de que el *coaching* ejecutivo produce resultados positivos (Feldman & Lankau, 2005; Dagley, 2006; Finn, Mason y Bradley, 2007; McKie, 2007; Passmore & Gibbes, 2007; Kombarakaram, Yang, Baker y Fernández, 2008; McCauley, 2008).

Sin embargo, cuando algún estudio ha utilizado de una manera más rigurosa una metodología cuantitativa de tipo correlacional, cuasi-experimental o experimental (Hernez-Broom, 2002; Smither et al., 2003) los resultados, han mostrado ligeras mejoras en algunos aspectos, pero sin llegar a ser significativamente claras.

Los resultados positivos informados han sido de índole diversa. Al no haber encontrado ninguna clasificación de los mismos y con el objeto de facilitar la

comprensión de este heterogéneo panorama, Haro (2012) propone situarlos en un continuo que va desde un extremo que refleja los cambios producidos en:

Rasgos o disposiciones internas a otro extremo que refleja cambios en resultados de negocio, pasando por un espacio intermedio caracterizado por **comportamientos** o variables ligadas al **desempeño** o resultados.

Una ordenación posible de los resultados más relevantes sobre la eficacia de los procesos de *coaching* podría ser la siguiente:

a. Resultados relacionados con el cambio en factores o rasgos personales

El *coaching* ha ayudado a desarrollar nuevas actitudes o perspectivas como autoconfianza, autoconciencia, sensibilidad interpersonal, adaptabilidad y flexibilidad en relaciones con otros (Hall, Otazo y Hollenbeck, 1999); a facilitar el logro de metas relacionadas con la salud mental y la calidad de vida (Grant, 2001); a incrementar la madurez emocional y la eficacia (Laske, 2004); a reducir el estrés laboral (Gyllensten y Palmer, 2006), y a reforzar creencias y expectativas de auto eficacia (Evers, Brouwers, and Tomic 2006 y Moen et al. 2011).

b. Resultados relacionados con el cambio en comportamientos o variables ligadas al desempeño.

Además de una actitud positiva y una satisfacción general ante el proceso y resultados obtenidos, se han reportado mejoras en el mismo que han ido desde el 10 al 100% (Gegner, 1997); incrementos en el aprendizaje y conductas más efectivas en el trabajo (CompassPoint, 2003), y cambios de conducta (63%), relacionados con la autoconciencia y comprensión (Wasylyshyn, 2003).

Con respecto al liderazgo, Komabarakaran et al. (2008), mostraron a través de un estudio empírico que en *coaching* ejecutivo el cambio ocurre en cinco áreas:

gestión de personas, relaciones con gerentes, establecimiento de metas, compromiso y comunicación. En otros trabajos, los ejecutivos afirman haber sido ayudados a convertirse en mejores líderes (45%), haber mejorado su efectividad del liderazgo (Thach, 2002) y ser más eficaces para promover del cambio (Dawdy, 2004).

Sin embargo, no todos los resultados han sido tan positivos. Kampa-Kokesh (2001), encontró cambios en los estilos de liderazgo de 50 ejecutivos como consecuencia del *coaching*, solo en una de las dimensiones de liderazgo transaccional evaluada por el Multifactor Leadership Questionnaire.

Por otro lado, Smither, London, Flaut, Vargas y Kucine (2003), en un estudio cuasi-experimental con 1361 managers sénior que recibieron *feedback* (retroalimentación) multifuente sobre su desempeño por parte de sus superiores, encontraron que aquellos que habían recibido *coaching* fueron capaces de establecer metas más específicas, solicitar ideas de mejora a sus supervisores y recibieron mejores valoraciones por parte de sus superiores un año después. No obstante las diferencias no fueron demasiado grandes, concluyendo que no existen factores que se puedan asociar al éxito del proceso.

c. Resultados relacionados con indicadores de negocio.

Utilizando medidas de auto informe, se han reportado incrementos en productividad tras programas mixtos de formación y *coaching* de un 88% frente a la formación sola (Olivero, Bane y Kopelman, 1997); impactos significativos en algunos indicadores de negocio (Kampa-Kokesch, y Anderson, 2001) y evaluaciones muy positivas del valor del *coaching* en relación al dinero y tiempo invertido (McGovern et al. , 2001).

Otros resultados significativos sobre la efectividad han sido sintetizados por Bayon, Cubeiro, Romo y Sainz (2006) en organizaciones europeas. Por ejemplo,

un retorno de la inversión (ROI) de seis veces el coste del *coaching* en desempeño y calidad de las mejoras; reducción del índice de rotación de un 35 a un 16%, o mejora de la atracción del talento ejecutivo. Por su parte, el experto en ROI, Jack Philips (2005), ha mostrado la efectividad del *coaching* en la creación de valor dentro de una organización aportando datos sobre ROI.

CAPÍTULO 4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

Capítulo 4. Diseño de Investigación.

Para validar esta investigación se establecieron los siguientes criterios, los cuales se presentan a continuación.

4.1. Tipo de Investigación.

El tipo de investigación que se utilizó es exploratorio, debido a la escasa investigación realizada en México teniendo como objetivo el aportar bases empíricas descriptivas para futuros estudios e investigaciones sobre *coaching* ejecutivo en México.

El diseño de la investigación fue no experimental, ex post facto y de campo, ya que se tomó la información directamente de Ejecutivos de la Cd. de México que han participado en al menos una sesión de *coaching*, recolectando la muestra a través de una base de contactos de la Universidad de Londres, siendo así una muestra por conveniencia.

Selección de la Muestra.

Para la obtención de muestra se tuvo acceso por medio de Dropbox, que es un servicio de alojamiento de archivos online, a la base de datos de los estudiantes de la Maestría de Desarrollo del Potencial Humano y Organizacional (*coaching*) de la Universidad de Londres, institución mexicana certificada por la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) con el fin de homogeneizar la muestra en la mayor medida posible, se hizo la invitación por E-mail a 250 ejecutivos que hubieran recibido sesiones de *coaching* presencialmente. El criterio de inclusión en ambos cuestionarios, fue de ejecutivos que hubieran recibido al menos un proceso de *coaching*, donde fueron seleccionados 50 ejecutivos, que cumplían con el criterio de laborar en la Cd. de México y haber tomado al menos un proceso de *coaching* ejecutivo en forma

presencial, con diferentes Coaches certificados por la ICF, con escolaridad de Licenciatura, provenientes de centros de trabajo pertenecientes un 40% a pequeñas empresas y un 60% a medianas empresas, cuyo perfil detallado se describe en el capítulo 5. La aplicación de los dos cuestionarios de Cliente (coachee) y el de Expertos (coach) se hizo durante dos eventos que realizó la Universidad de Londres relacionados al *coaching*.

4.2. Aspectos del *coaching* relacionados en el estudio

Coaching ejecutivo.

Según Feldman (2001) el *coaching* ejecutivo consiste en sesiones individuales sobre aspectos relacionados con el trabajo dirigido a ejecutivos tanto de un nivel medio, senior y de alta dirección, en las que se establecen metas para mejorar en su actuación presente o futura.

Este aspecto se analizó desde dos visiones, la del ejecutivo y la del *Coach*.

Percepción de mayor cumplimiento de objetivos laborales a través del proceso de *coaching*.

Se refiere al mayor cumplimiento de objetivos laborales del ejecutivo, previamente acordados con el *Coach*, como resultado de su o sus procesos de *coaching*. Para efectos de este estudio, se incluyó un mejor desempeño en su puesto y desafíos específicos.

Percepción de mejora en Habilidades gerenciales a través del proceso de *coaching*.

Summon Press S.L. (2019) define las habilidades gerenciales como un conjunto de capacidades y conocimientos que el gerente o director debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo dentro de una organización. Entre estas habilidades se encuentran:

- Manejo y administración de recursos humanos.
- Gestión de tiempo.
- Capacidad de análisis.
- Capacidad de negociación.

- Gestión de proyectos.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.

Para efectos de este estudio, se agruparon los siguientes aspectos dentro de la dimensión de Habilidades gerenciales, teniendo como base el cuestionario Prácticas de coaching desde el punto de vista del *coachee*, en la Región Metropolitana de Chile desarrollado por Herrera (2011).

Manejo de conflictos.

Relaciones laborales o interpersonales

Trabajo en Equipo

Liderazgo.

Comunicación.

Toma de decisiones.

Percepción de mejora en el Desarrollo de Carrera. Para efectos de este estudio se incluyeron la Promoción Laboral y Nuevas perspectivas laborales.

Para el estudio de estas dimensiones, se realizó un primer cuestionario exploratorio con preguntas abiertas, que se agruparon de acuerdo a la clasificación previa. Posteriormente, en un segundo cuestionario, el encuestado selecciono en una escala de Likert, cuatro opciones de respuesta, en una escala de nada, poco, bastante y mucho en la percepción de ayuda del proceso de *coaching* en las áreas a mejorar.

4.3. Instrumentos de recolección de datos.

Se realizaron tres cuestionarios con el objetivo de obtener un estudio más amplio, descritos a continuación:

1. Se aplicó un *primer cuestionario* exploratorio con preguntas abiertas y cerradas aplicadas a Ejecutivos Mexicanos que hubieran tomado al menos una sesión de *coaching* (Anexo 1)

2. Se aplicó un *segundo cuestionario* acerca de los Efectos de *coaching* para Ejecutivos mexicanos (Anexo 2) que hubieran recibido al menos un proceso de *coaching*, con 22 preguntas tanto abiertas, cerradas y tipo Likert de 4 niveles (Nada, Poco, Bastante y Mucho) teniendo como base el cuestionario Prácticas de *coaching* desde el punto de vista del *coachee*, en la Región Metropolitana de Chile desarrollado por Herrera (2011) que fue sometido a la evaluación de 8 jueces expertos y análisis de correlaciones, utilizando para ello la prueba Tau-B de Kendall.

3. Se realizó un *tercer cuestionario* (Anexo 3) sobre la percepción de Expertos (*coach*) con una experiencia mínima de 5 años, acerca de los Efectos de *coaching* para Ejecutivos Mexicanos. Dicho cuestionario consistió en 10 preguntas combinadas de respuesta abierta y cerrada, elaborado por la autora, relacionadas con su experiencia en el campo de acción del *Coach*.

4.3. Procedimiento de análisis de la información.

Se aplicó el primer cuestionario impreso de preguntas abiertas y cerradas de forma escrita a 50 ejecutivos que tomaron al menos un proceso de *coaching*, dándoles tiempo libre para contestarlo, posteriormente se realizó un análisis de los datos de las preguntas clave, donde se clasificaron las preguntas abiertas de acuerdo al contenido y frecuencia de éstas.

Posteriormente, se realizó una interpretación de los datos analizados para así realizar y aplicar un *segundo cuestionario* escrito acerca de los Efectos de *coaching* para Ejecutivos mexicanos (Anexo 2) aplicado a 50 ejecutivos mexicanos que han recibido al menos un proceso de *coaching*, con base al cuestionario

Prácticas de coaching desde el punto de vista del *coachee*, en la Región Metropolitana de Chile desarrollado por Herrera (2011).

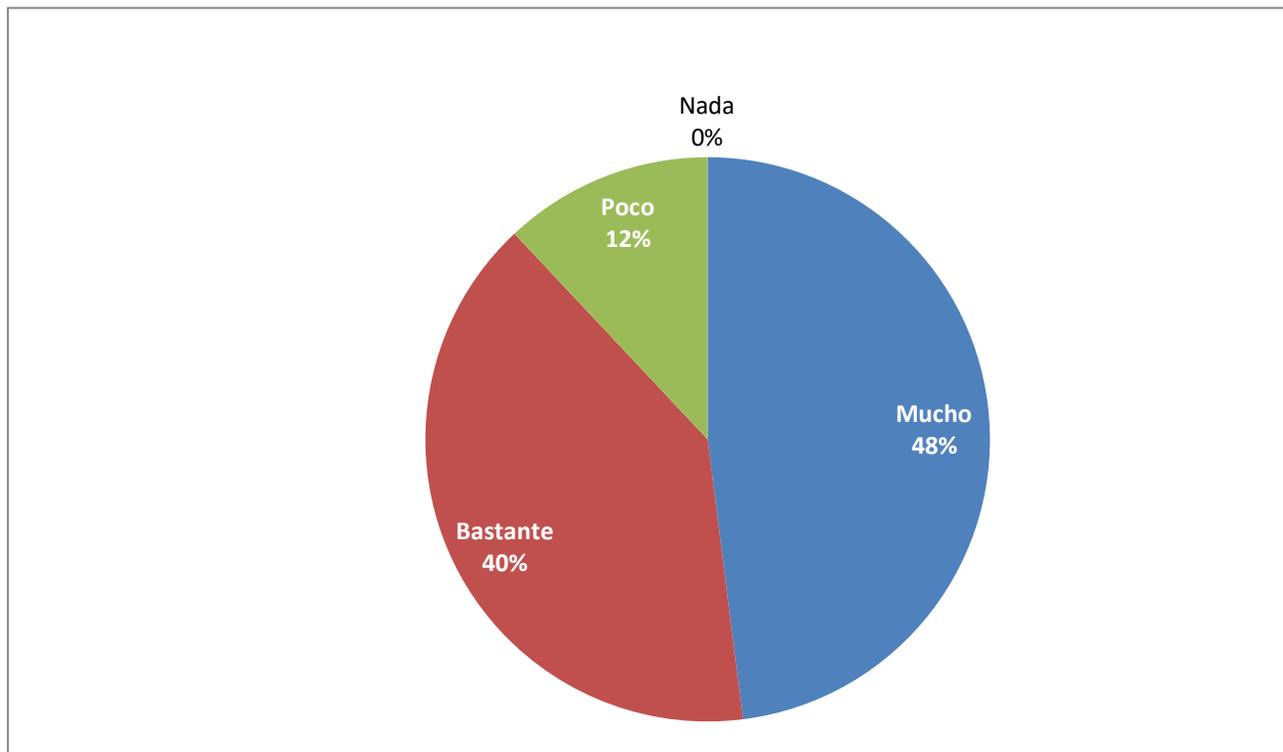
De forma adicional, se aplicó a 7 expertos (*coaches*) un tercer cuestionario escrito sobre su percepción acerca de los Efectos de *coaching* para Ejecutivos Mexicanos.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

5.1 Análisis de Cuestionario Exploratorio

En la *Gráfica 1* se observa que un 48% de los clientes opinan que las sesiones de *coaching* cumplieron con los objetivos planteados, mientras que un 40% coincide en Bastante, careciendo de respuestas que marquen Nada.

Gráfica 1
Cumplimiento de Objetivos en sesiones de coaching recibidas



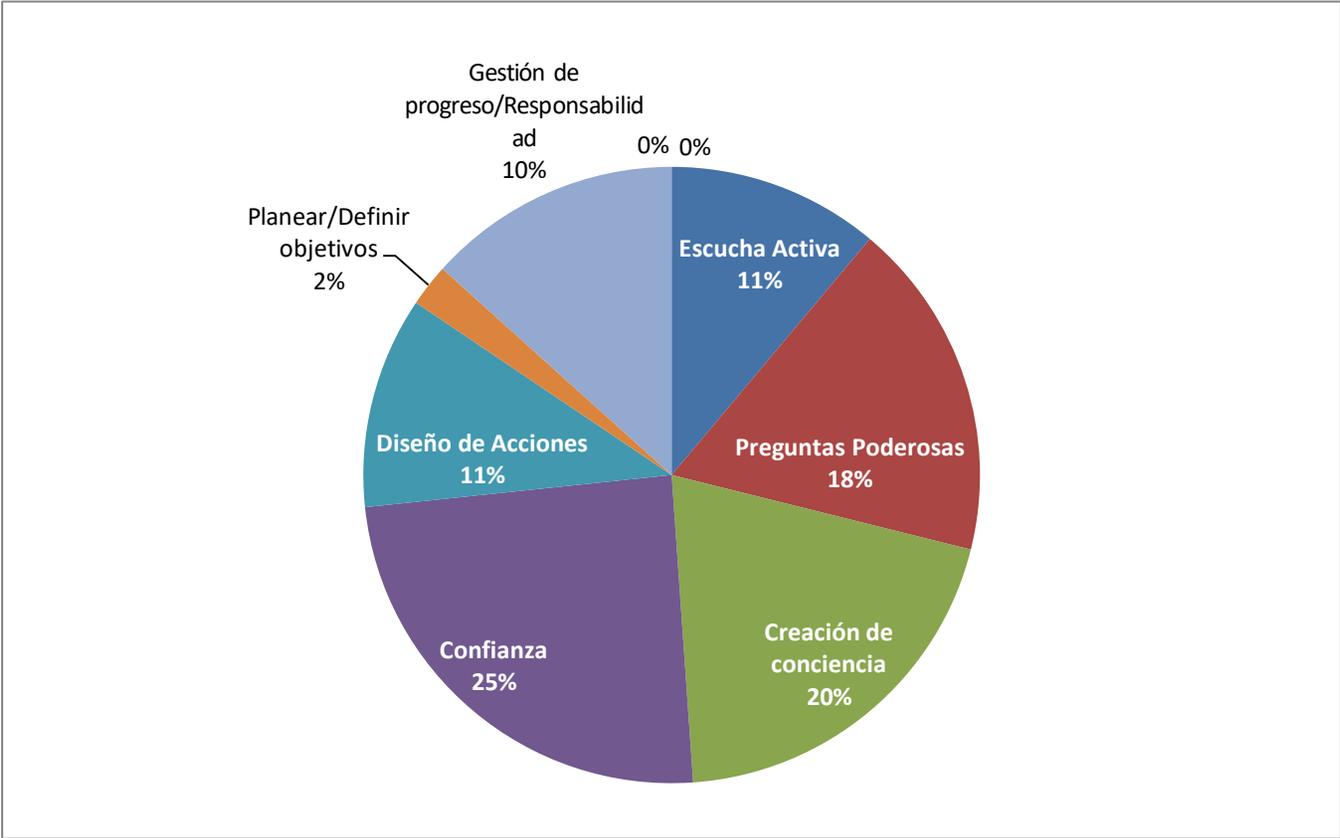
Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario Exploratorio

En la *Gráfica 2* se observa que un 25% de los clientes opinan que el aspecto más importante para que tenga éxito un proceso de *coaching* es la confianza que le otorgue el *Coach*, también denominado Empatía, seguido de la Creación de Conciencia con un 20%, es decir, que tenga la habilidad de que la percepción del Coachee (ejecutivo) cambie de acuerdo al objetivo planteado.

Asimismo, con un 18% de respuestas, el ejecutivo considera necesario que el *Coach* tenga la competencia de formular preguntas poderosas, seguido de la Escucha activa y diseño de acciones con un 11% respectivamente, considerando importante en un 10% que haya una Gestión del Progreso, asumiendo el cliente su responsabilidad sobre el progreso y por último un 2% opina que deben planearse y definirse los objetivos de las sesiones.

Gráfica 2

Aspectos del Coach a los que se atribuye el éxito del proceso de coaching



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario Exploratorio

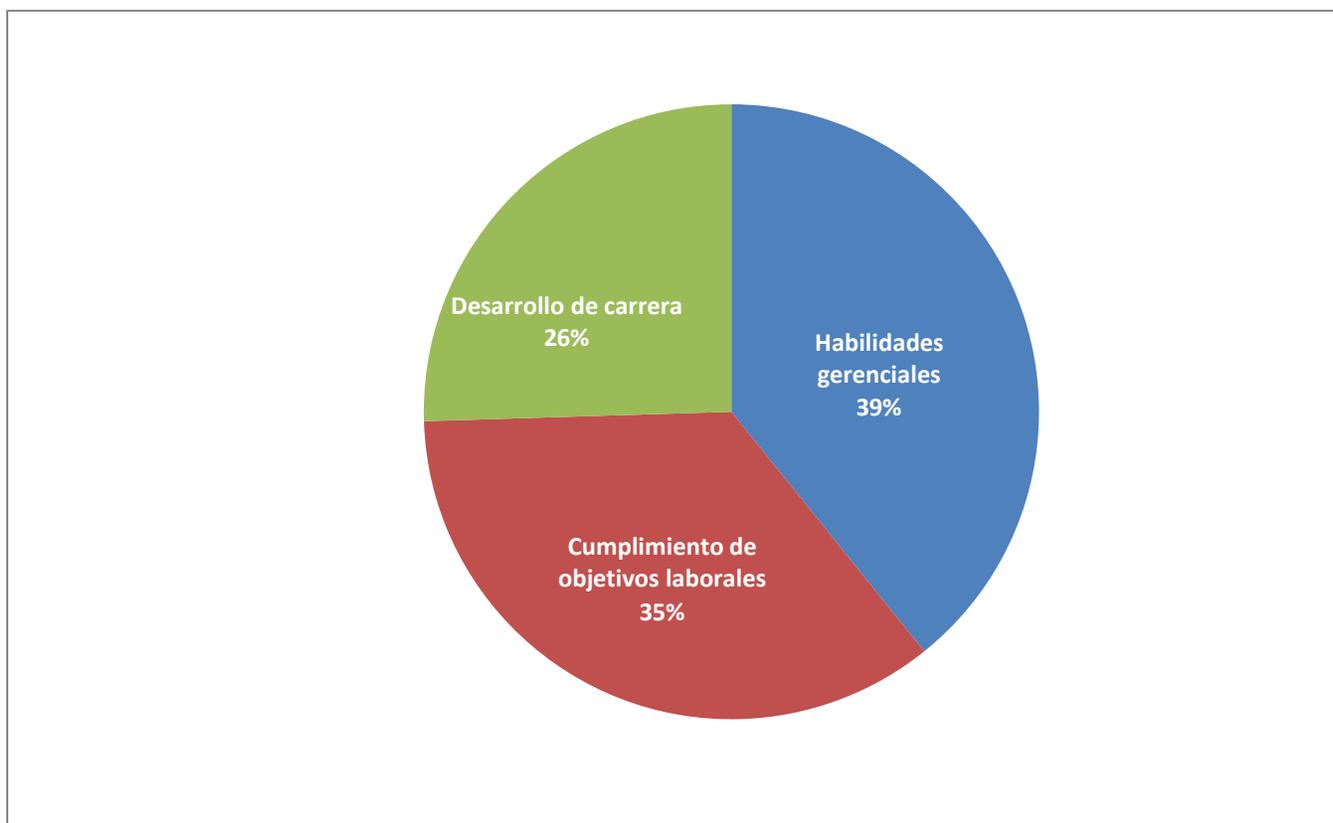
En la *Gráfica 3* se observa que respecto a las habilidades gerenciales, donde se agruparon los aspectos de comunicación, relaciones laborales, manejo de conflictos y toma de decisiones, un 39% de los encuestados percibió mejora.

Un 35% de la muestra percibió que el cambio más importante que tuvieron con el *coaching* es un mayor cumplimiento de objetivos laborales, que incluye un mejor desempeño en su puesto.

Respecto al desarrollo de carrera, un 26% percibió nuevas perspectivas no contempladas anteriormente y obtuvieron promociones laborales.

Gráfica 3

Aspectos profesionales en que ha tenido cambios por el coaching

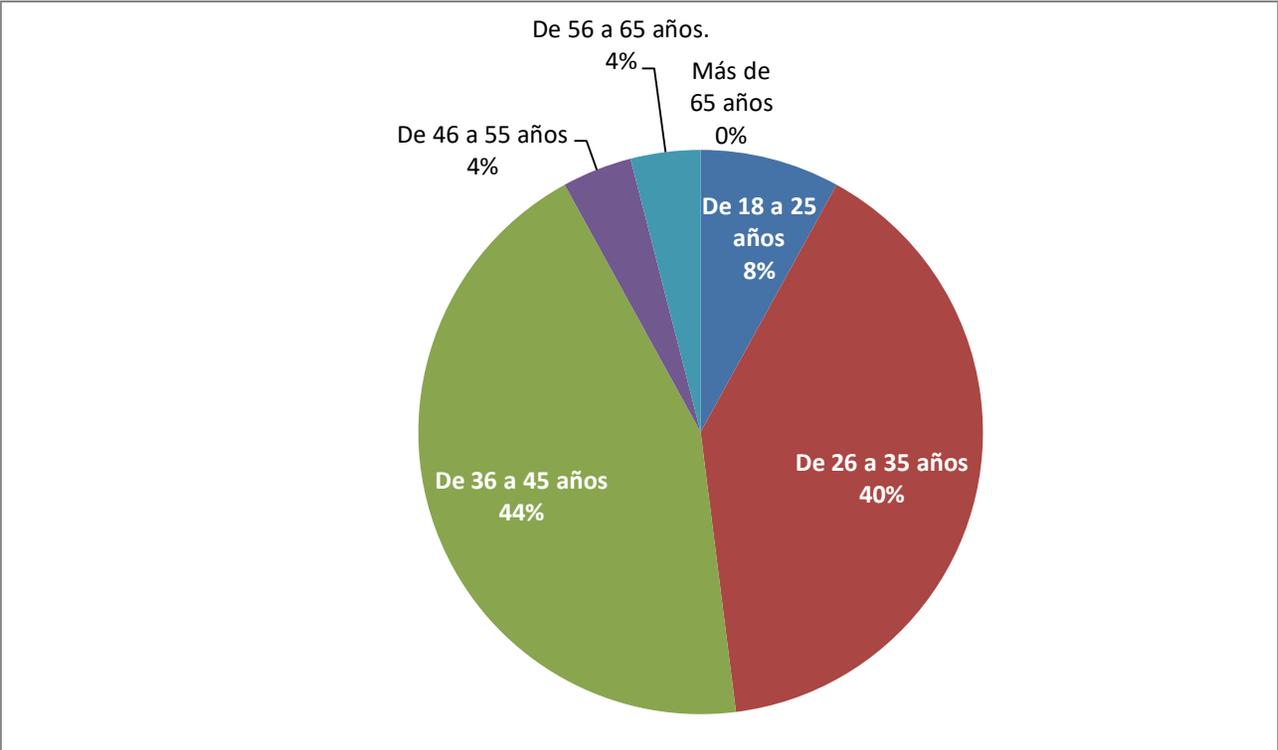


Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario Exploratorio

5.2 Análisis Cuestionario Efectos de *coaching* para Ejecutivos Mexicanos

En la Gráfica 4 se observa que la edad predominante de los Ejecutivos de la muestra que han tomado *coaching* ejecutivo son un 44% de 36 a 45 años, seguida del rango de 26 a 35 años con un 40% , siendo un porcentaje menor otras edades.

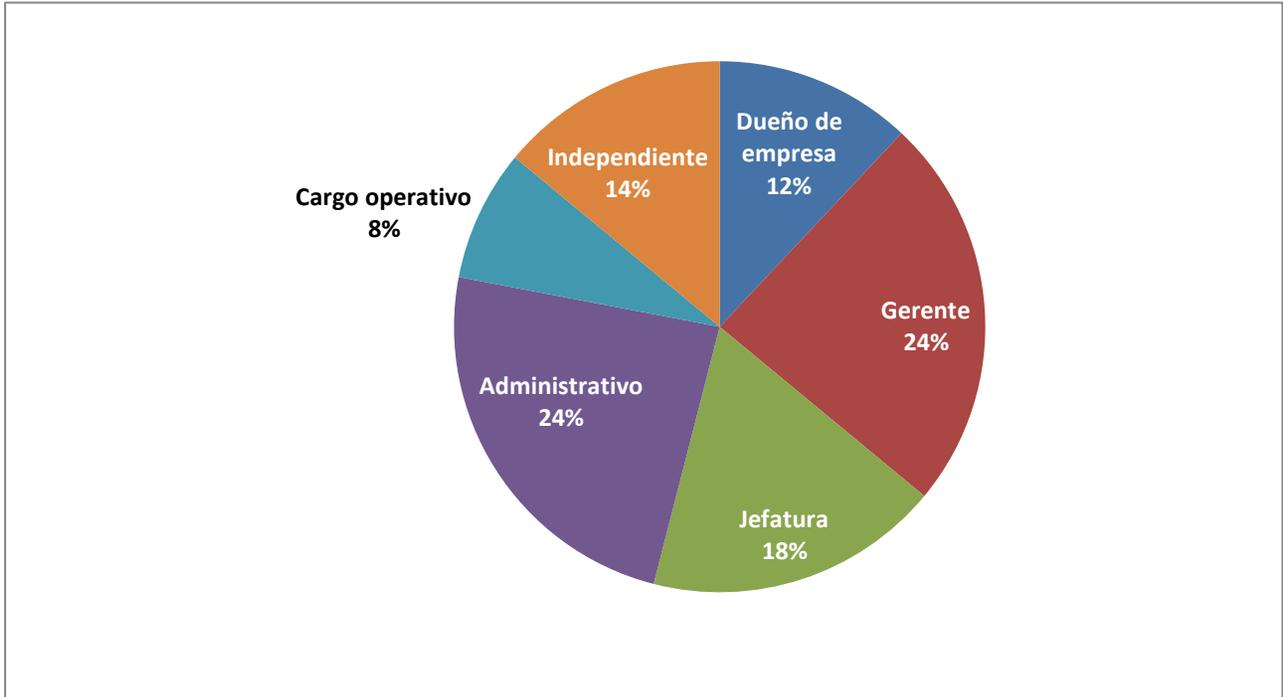
Gráfica 4
Edad del Coachee



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario *coaching* para Ejecutivos

En la gráfica 5 se observa que los cargos principales que tiene la muestra en la son Gerentes y personal administrativo con porcentajes iguales de 24%, seguido por jefaturas con un 18%, independientes con un 14%, dueños de empresa con un 12% y finalmente cargos operativos con un 8% de la muestra.

Gráfica 5
Cargo actual del Coachee



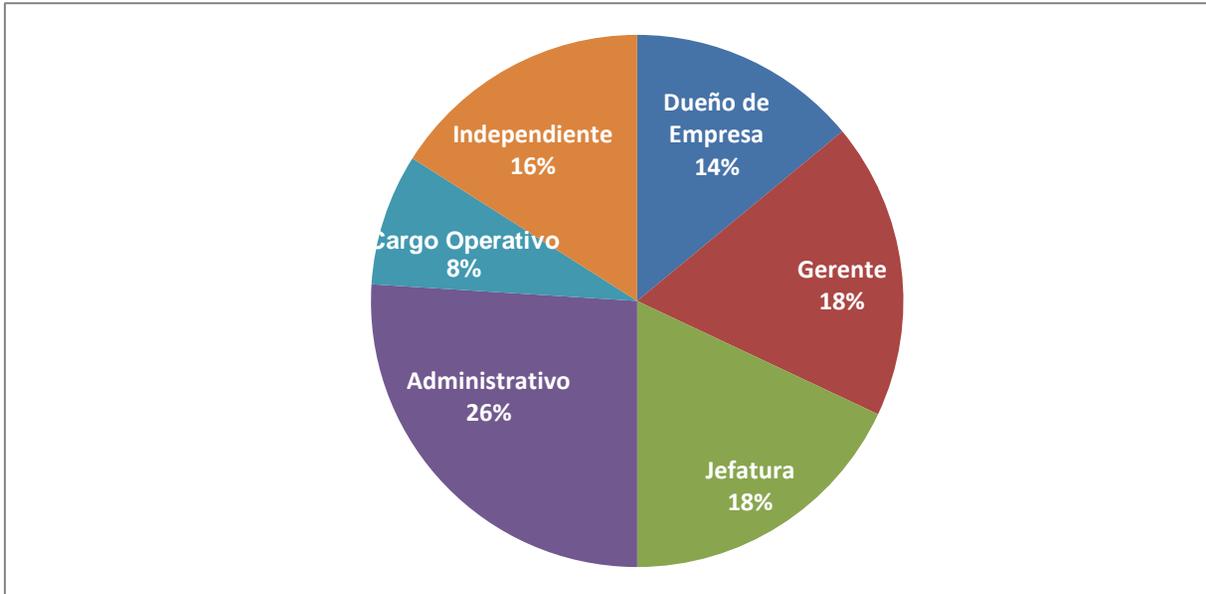
Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

En el Gráfico 6 se observa que el cargo al momento de haber realizado al menos una sesión de *coaching* se dividen un 26% administrativo, seguido por un 18% respectivamente de Gerentes y jefaturas, independientes con un 16%, dueños de empresa con un 14% y cargos operativos con un 8%.

En cuanto a la última sesión de *coaching* que se tomó, en el Gráfico 7 se indica que fue hace un mes con 76%, hace 3 meses con un 14%, hace 1 año con 6%, seguido de seis meses con 2 % y un más de un año con 2%.

Gráfica 6

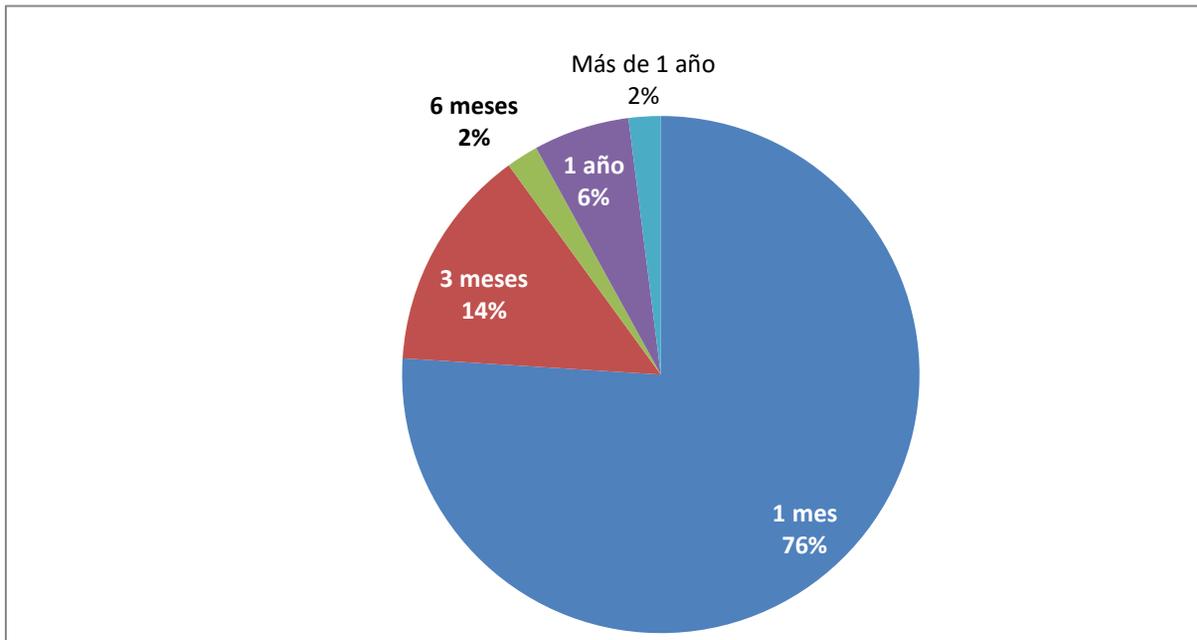
Cargo al momento de realizar el proceso de coaching



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Gráfica 7

Tiempo en el que termino la última sesión de coaching

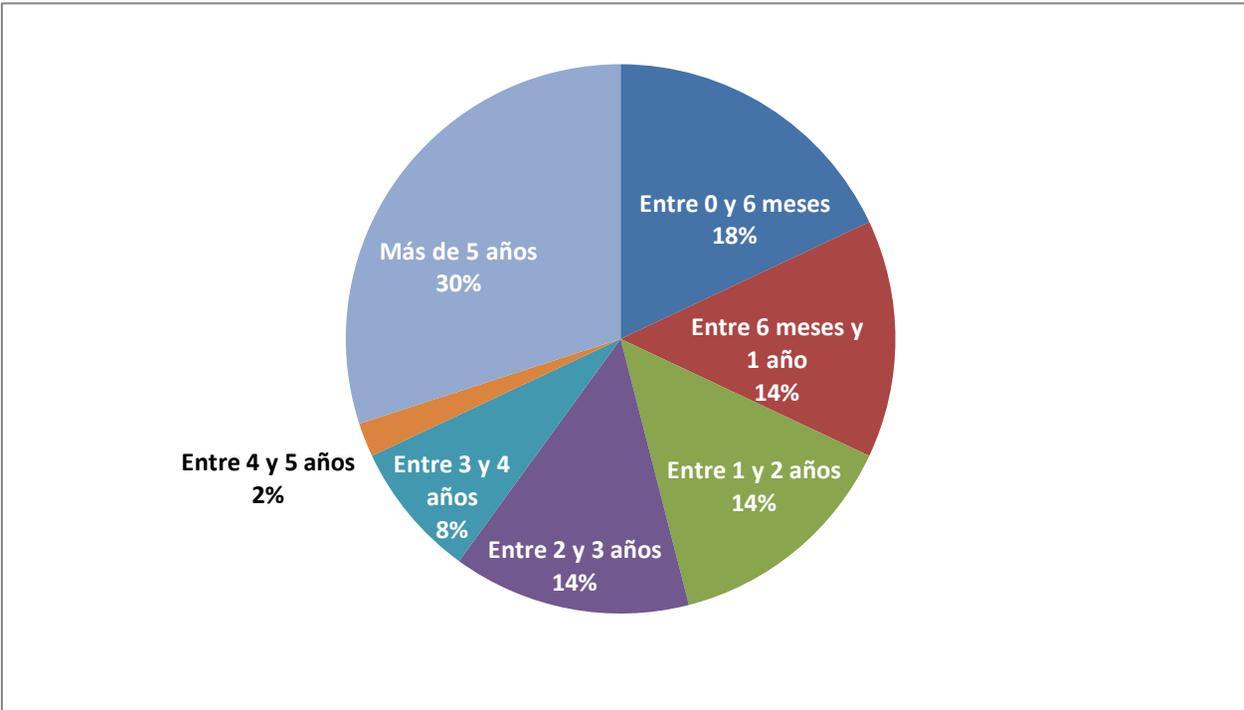


Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Respecto a la antigüedad en la empresa donde se encontraba el encuestado en el momento de realizar el proceso de *coaching*, el tiempo con mayor peso fue el de Más de 5 años, seguido del 18% con 0 y 6 meses, repartido en partes iguales con un 14% entre 6 meses y 1 año, entre 1 y 2 años así como entre 2 y 3 años, siendo un porcentaje menor del 8% entre 3 y 4 años y un 2% entre 4 y 5 años (Gráfica 8).

Gráfica 8

Antigüedad en la empresa donde se encontraba el coachee en el momento de realizar el proceso de coaching.

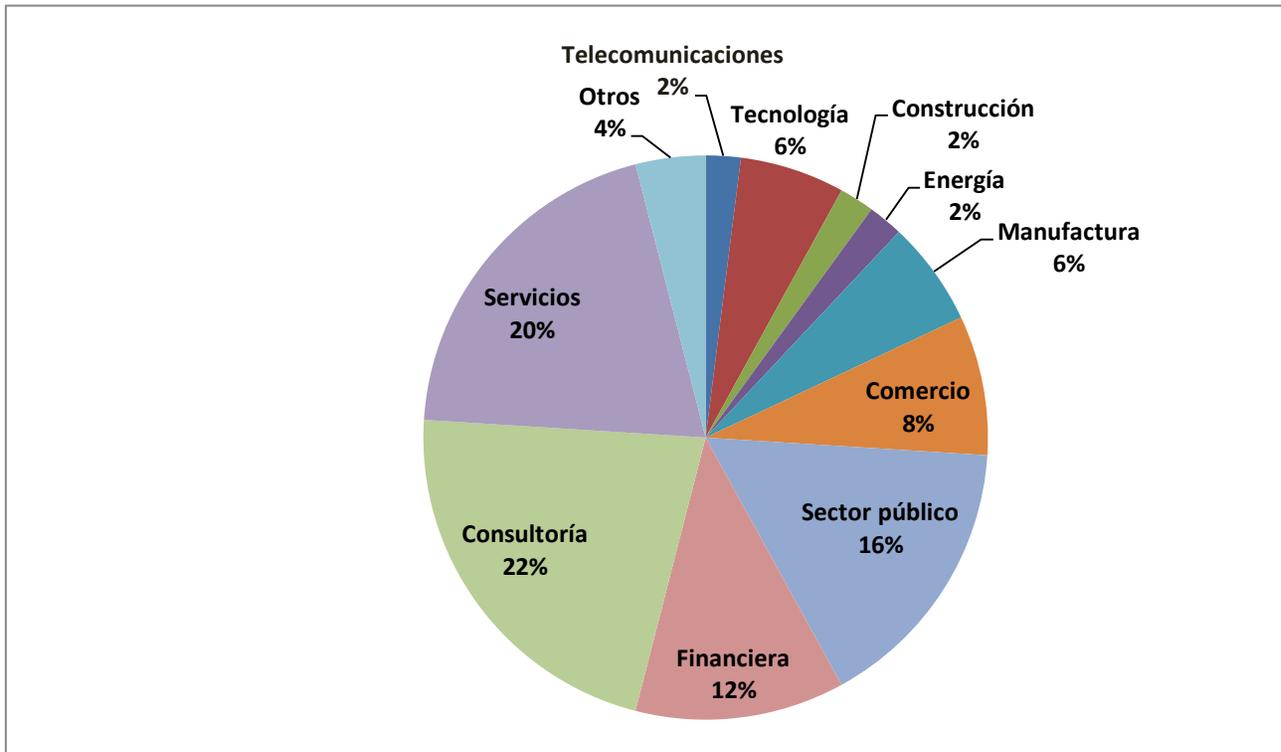


Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

En el tipo de industria en que se desempeña el encuestado, el 22% corresponde a Consultoría, el 20% a Servicios, el 16% a empresas del Sector público, el 12% a Financieras, el 8% a Comercio, el 6% a Manufactura, un 4% a Otros, así como un 2% a Energía, Construcción y Telecomunicaciones respectivamente, observado en la Gráfica 9.

Gráfica 9

Tipo de industria en que se desempeña el Coachee



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Respecto a la cantidad de procesos diferentes de *coaching* un 40% de los encuestados han tomado solo uno, un 28% ha participado en dos, un 24% en más de tres y un 8%, reflejado en la Gráfica 10; extendiéndose el proceso de coaching para lograr un mismo objetivo de 3 a 4 sesiones un 33%, un 29% de 1 a 2, un 20% de 5 a 6, un 12% de 7 a 8 y un 6% más de 8 sesiones, como se observa en la Gráfica 11.

Gráfica 10

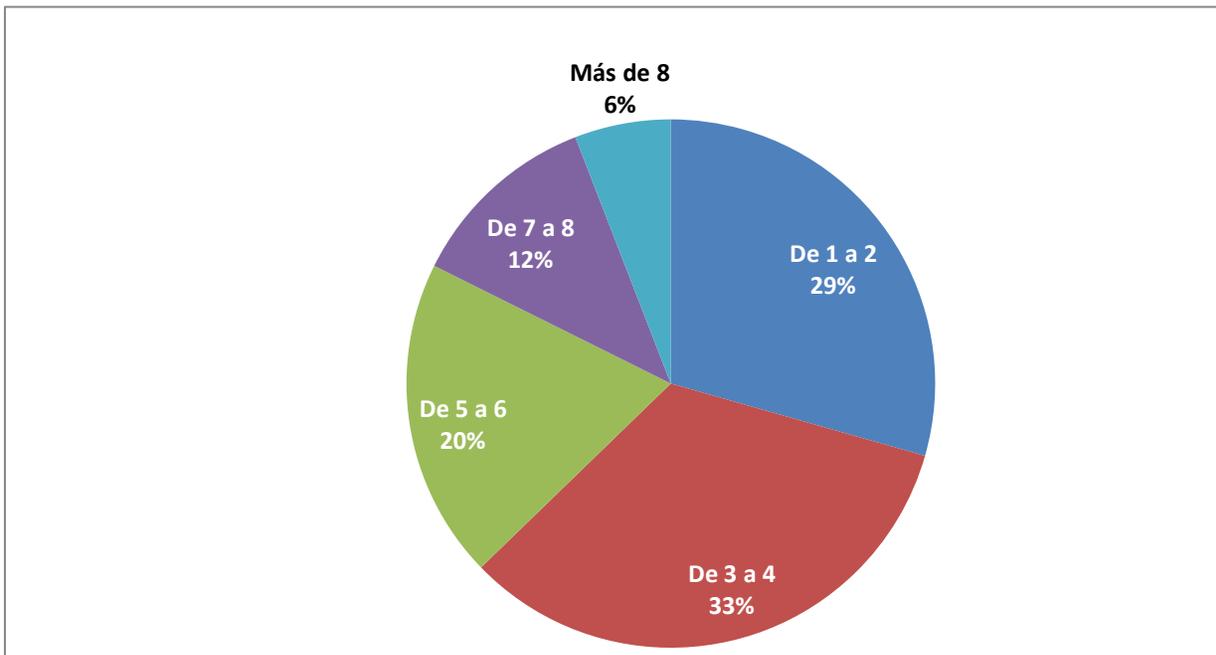
Participación de Procesos de coaching con objetivos diferentes



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Gráfica 11

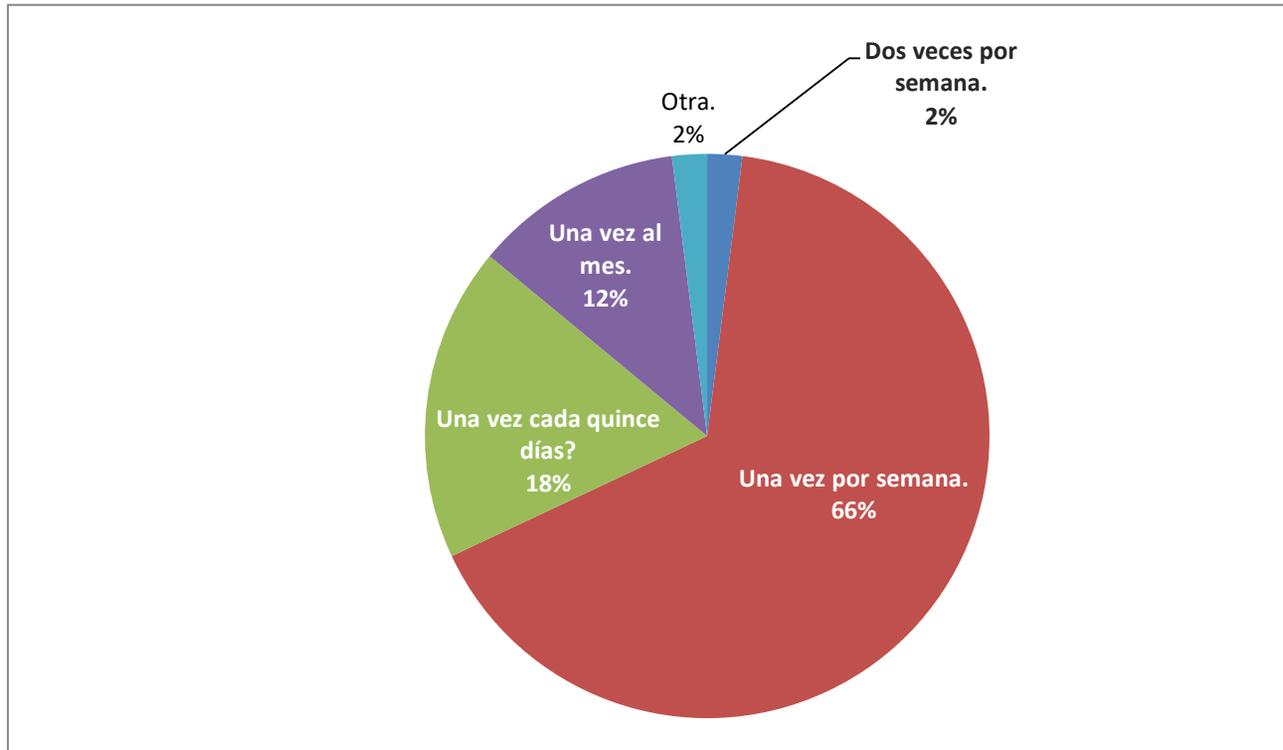
No de sesiones del proceso de coaching para lograr un mismo objetivo



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Gráfica 12

Frecuencia con que se desarrollaban las sesiones de coaching



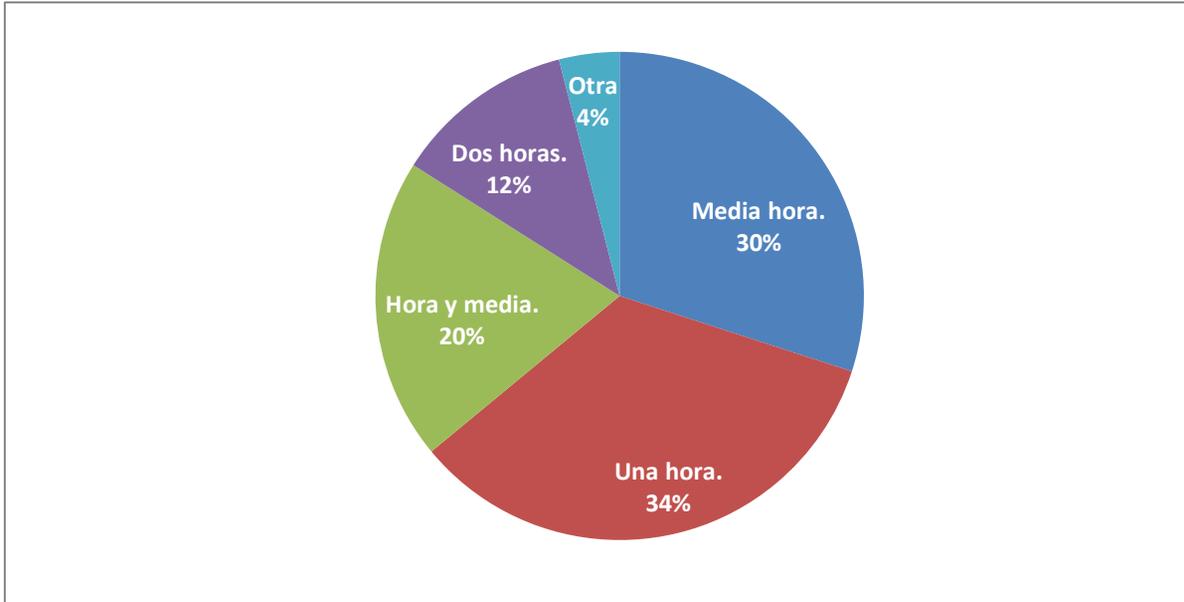
Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

La frecuencia con que desarrollaban las sesiones fueron en su mayoría una vez por semana con un 66%, una vez cada 15 días con un 18%, una vez al mes con un 12%, dos veces por semana con un 2% y otra también con un 2%, observado en la Gráfica 12, durando las sesiones una hora con un 34%, media hora con un 30%, hora y media con un 20%, dos horas un 12% y Otra con un 4%, reflejado en la Gráfica 13.

Respecto de la decisión de emprender un proceso de *coaching*, el 80% fue una decisión personal, con un 14% fue recomendación y un 6% fue propuesto por su empresa (Gráfica 14)

Gráfica 13

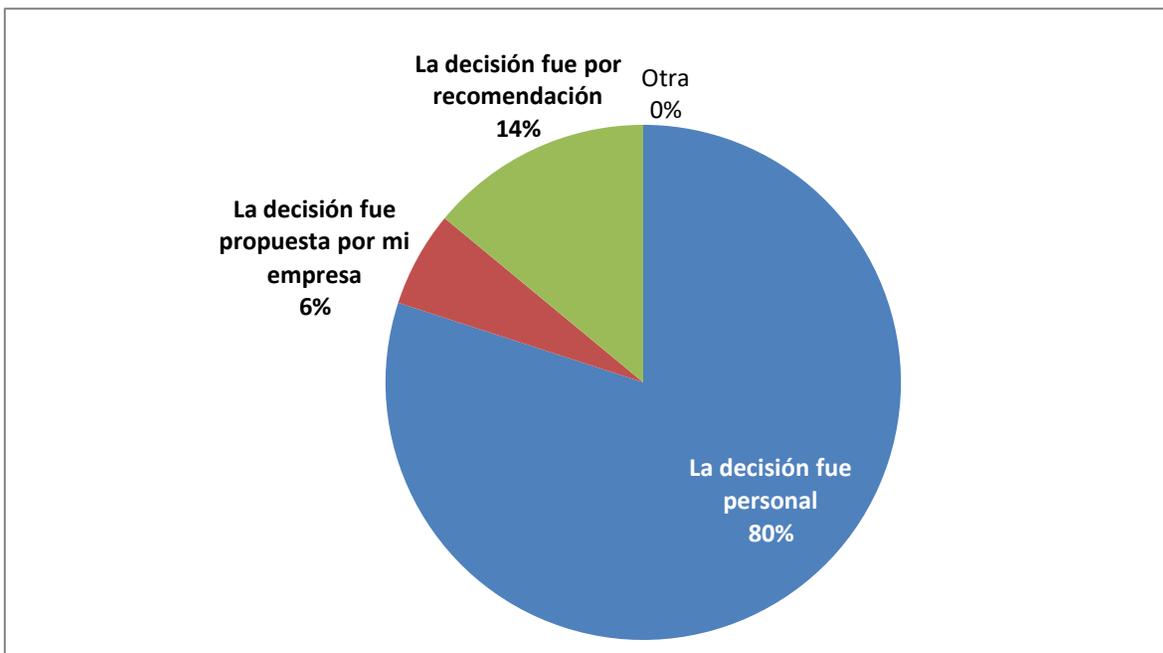
Tiempo de duración de las sesiones de coaching



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Gráfica 14

Respecto a la decisión de emprender un proceso de coaching



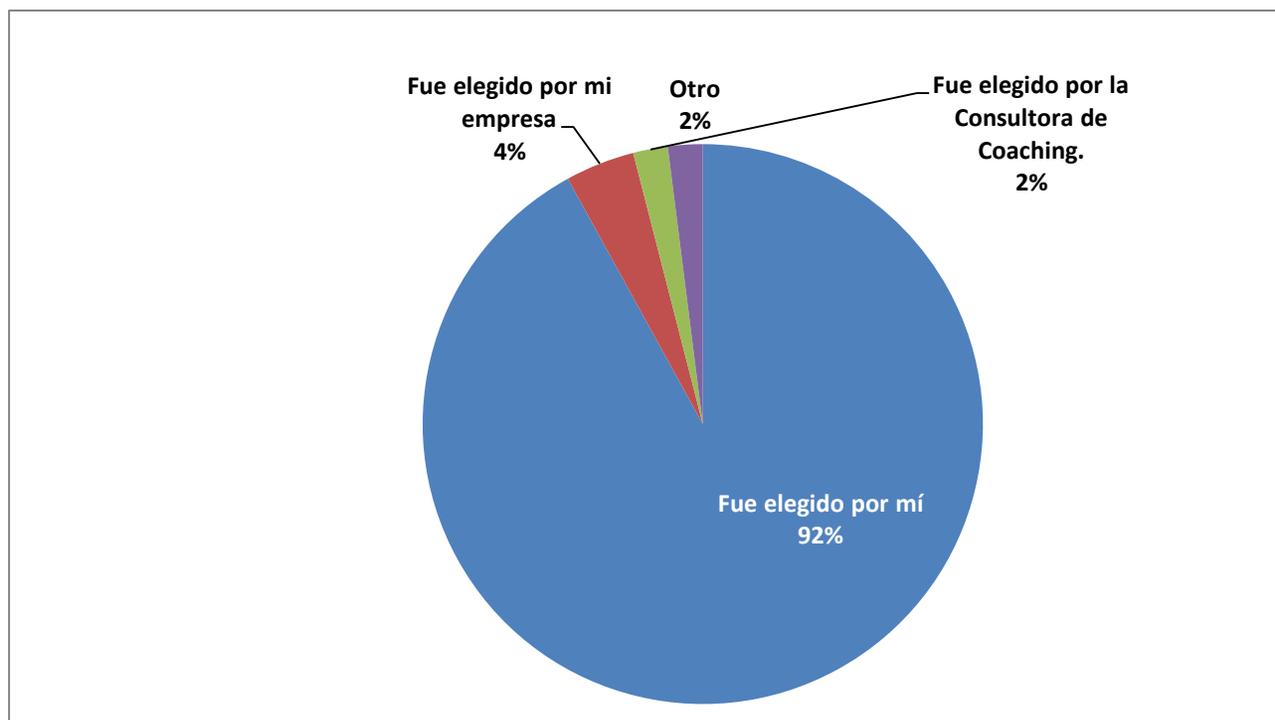
Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Respecto al *Coach* con el cuál trabajo, en un 92% fue elegido por el encuestado, un 4% por la consultora de *coaching*, un 2% por la empresa y por Otros equivalentemente, observado en la Gráfica 15.

En cuanto a la cercanía que sintió el encuestado con su *Coach* durante el proceso, un 62% fue bastante, un 30% mucho, un 8% poco, encontrando cero respuestas en la opción Nada, reflejado en la Gráfica 16.

Las áreas en que estuvo enfocado principalmente el proceso de *coaching* en los encuestados fueron un 49% en Habilidades gerenciales, que incluyo los aspectos de Relaciones interpersonales, Liderazgo y Trabajo en Equipo. Mientras que un 42% estuvo enfocado en el área de Cumplimiento de objetivos laborales, que incluyo desafíos específicos. El área de Desarrollo de Carrera estuvo enfocado en un 9% (Gráfica 17).

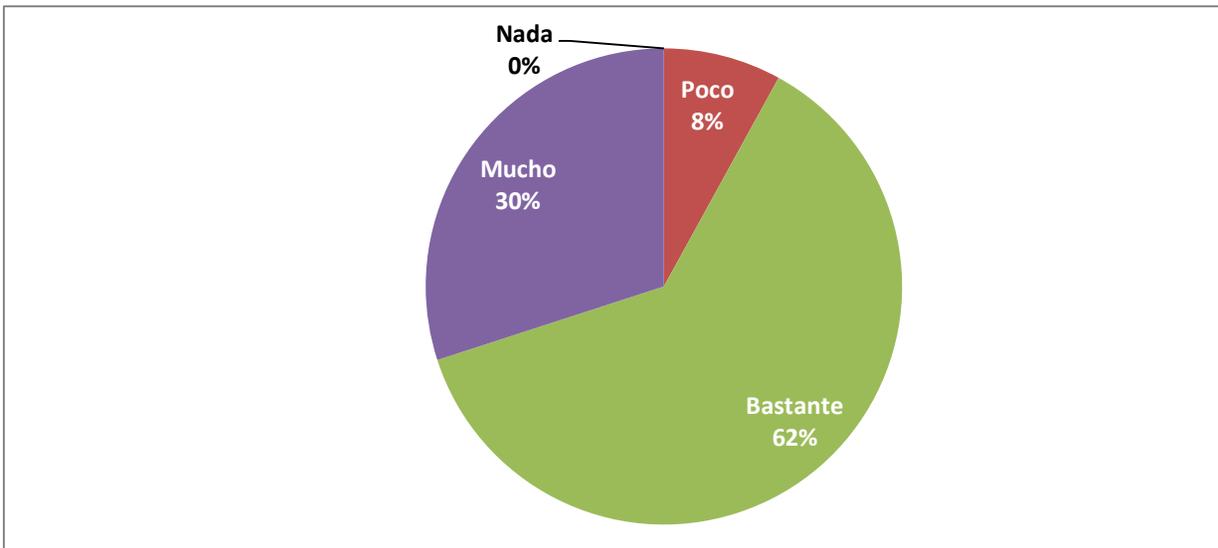
Gráfico 15
Respecto a la elección del Coach con quien trabajo el Coachee



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Gráfica 16

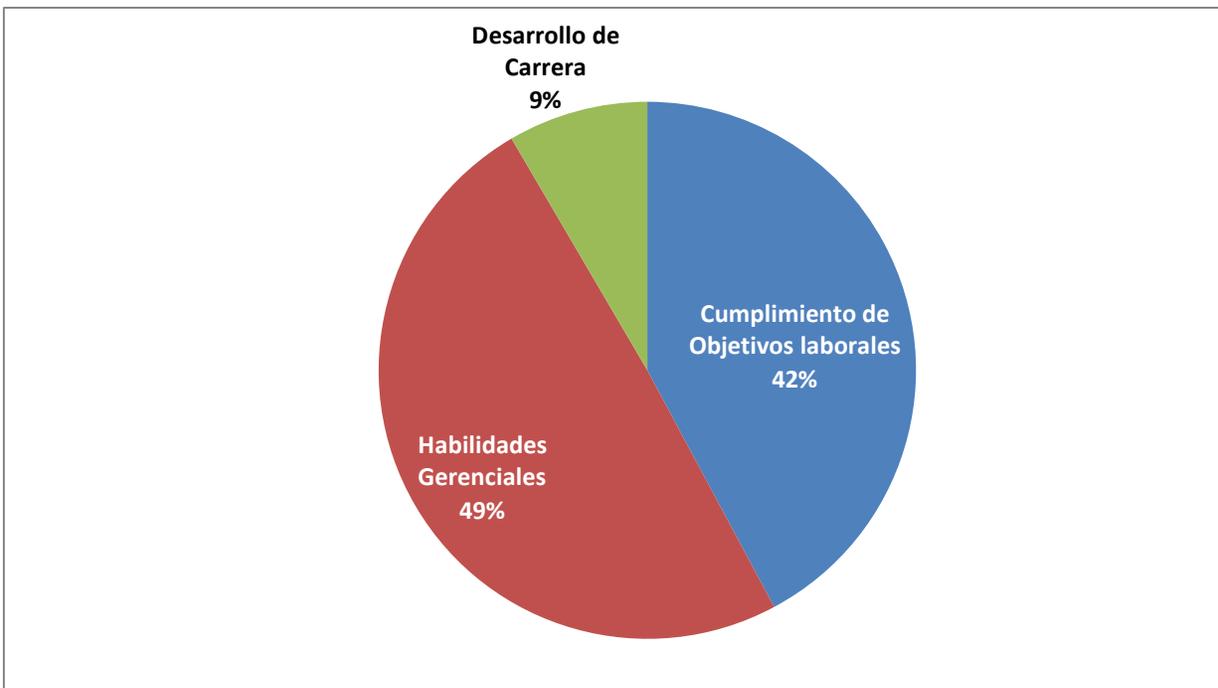
Percepción de cercanía del Coachee con el Coach



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Gráfica 17

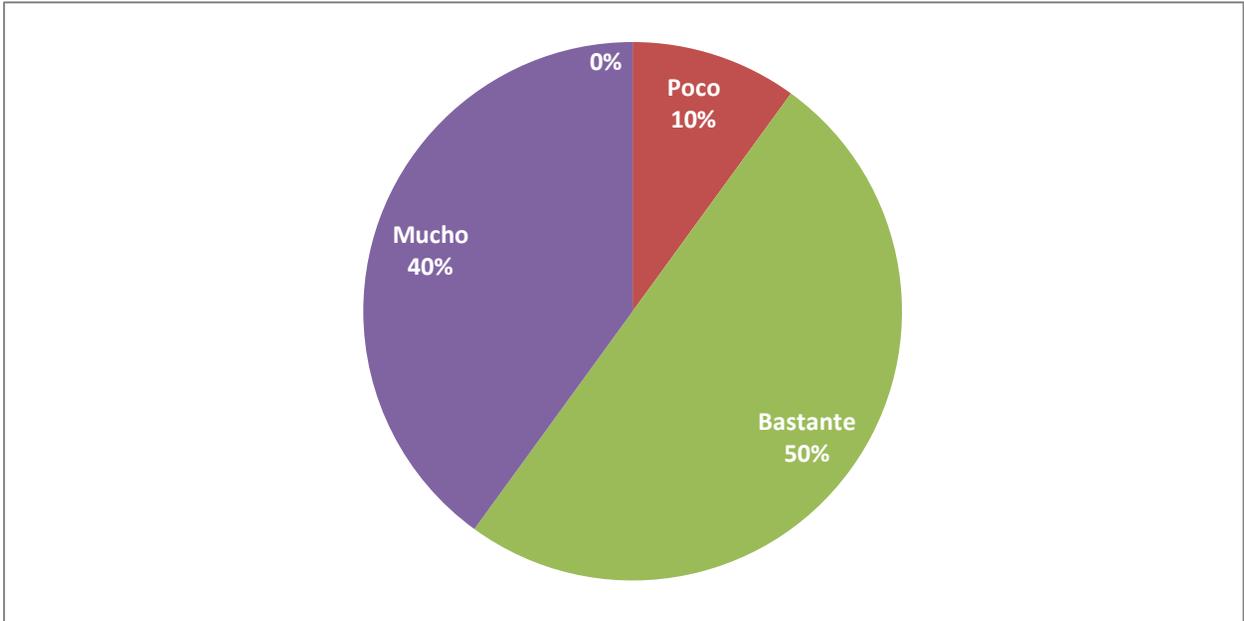
Área en que estuvo enfocado el proceso de coaching



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Gráfica 18

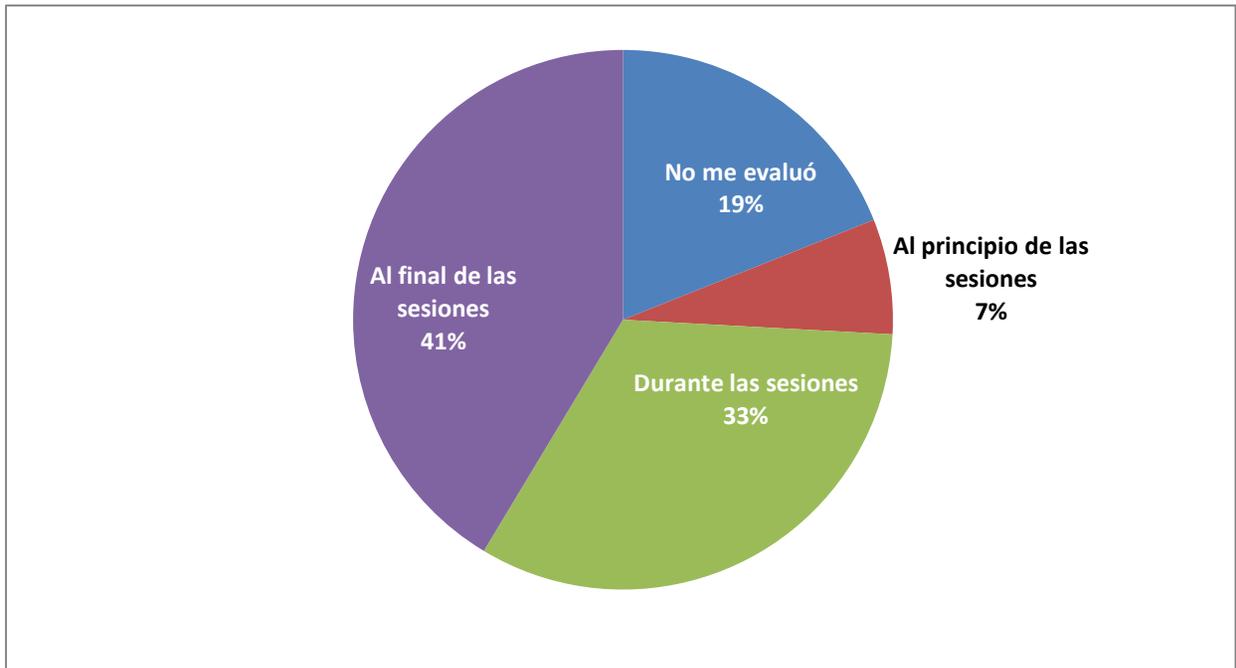
Percepción de ayuda del proceso de coaching en las áreas a mejorar



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Gráfica 19

Momento del proceso en que se evaluaron los resultados de coaching



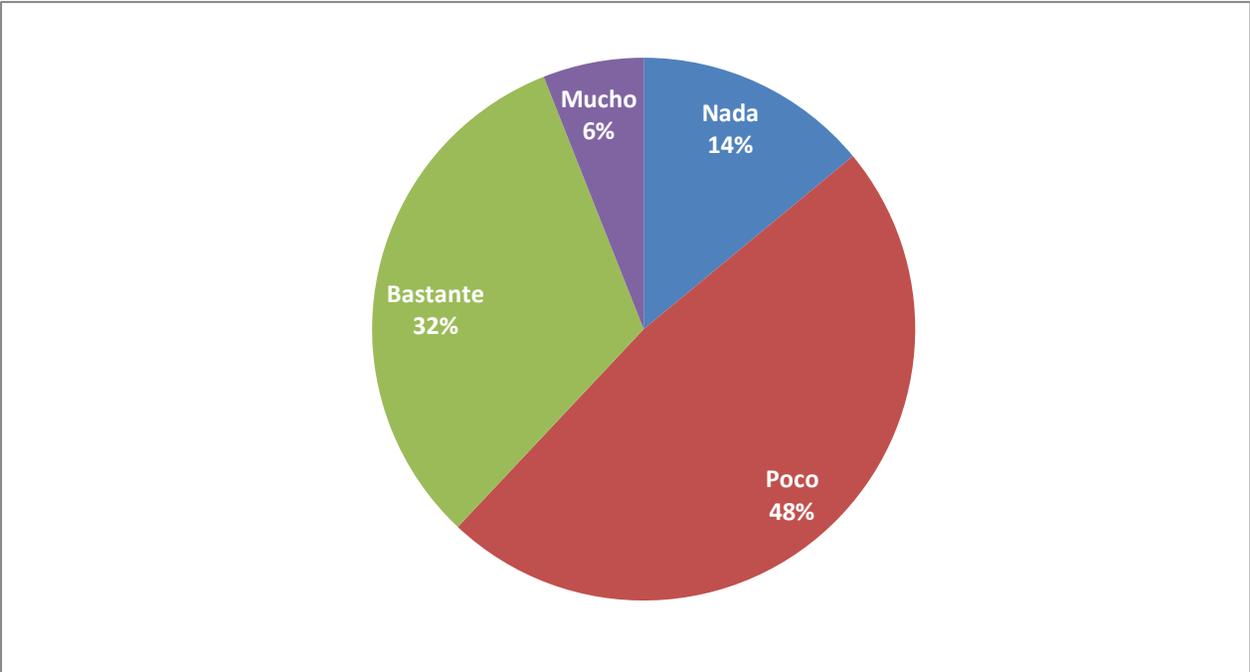
Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Respecto a la estimación de cuánto les ayudó el proceso de *coaching* a los encuestados en las áreas que pretendía mejorar, un 50% respondió que bastante, un 40% mucho y un 10% poco, habiendo cero respuestas en la opción Nada, observado en la gráfica 18.

En cuanto al momento del proceso que se hizo una evaluación de los resultados del coaching, un 41% se hizo al final de las sesiones, un 33% durante las sesiones, un 19% no fue evaluado y un 7% fue evaluado al inicio de las sesiones, habiendo incluso dos momentos de evaluación, contemplado en la gráfica 19.

En la gráfica 20, respecto a si el *Coach* tenía conocimiento del negocio, un 48% opino que poco, 32% que bastante, nada con un 14% y mucho con un 6%.

Gráfica 20
Percepción del Coachee de que el Coach tenía conocimiento del negocio en el que se desempeña



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

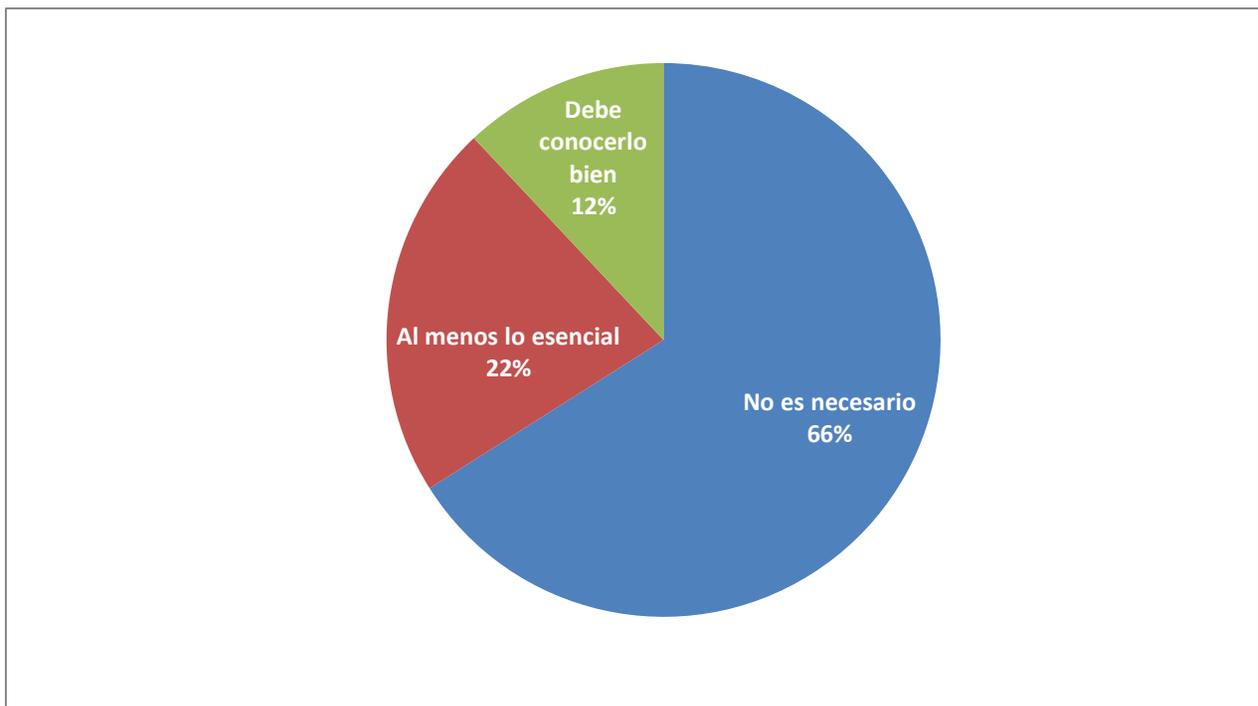
Respecto a si considera que es necesario que el *Coach* conozca bien el negocio, un 66% considera que no es necesario, un 22% que al menos lo esencial y un 12% opina que debe conocerlo bien, reflejado en la gráfica 21.

En cuanto al *coaching* como herramienta relevante para las diversas áreas, se muestran en las gráficas 22, 23, 24, 25, 26, 27 y 28.

El 100% de la muestra coincide en que recomendarían iniciar un proceso de *coaching*, mostrado en el gráfico 29, recomendado en un 27% a dueños de empresa, un 26% a gerentes, un 25% a amigos y un 22% a operativos (gráfica 30).

Gráfica 21

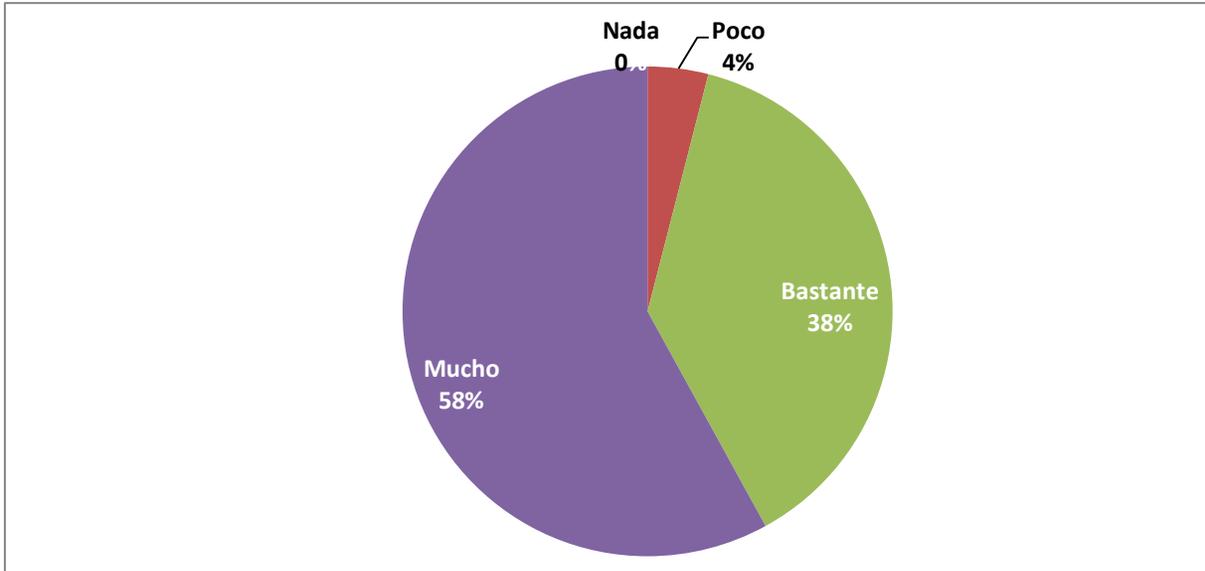
Percepción del Coachee de la necesidad de que el Coach conozca el negocio



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Gráfica 22

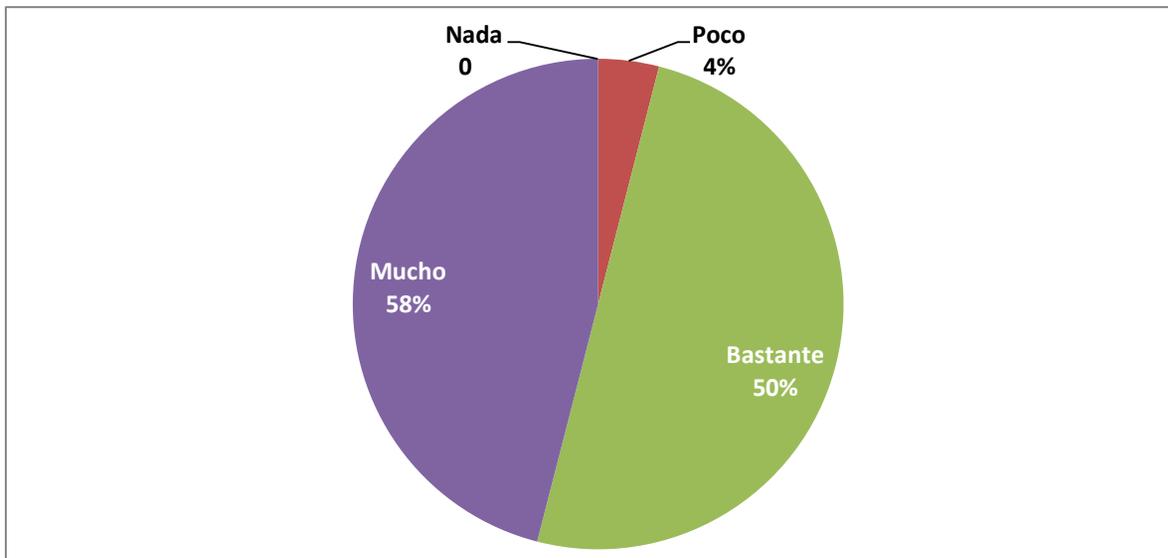
Percepción del Coachee de que el coaching puede ser una herramienta relevante para el desarrollo de Desafíos específicos



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Gráfica 23

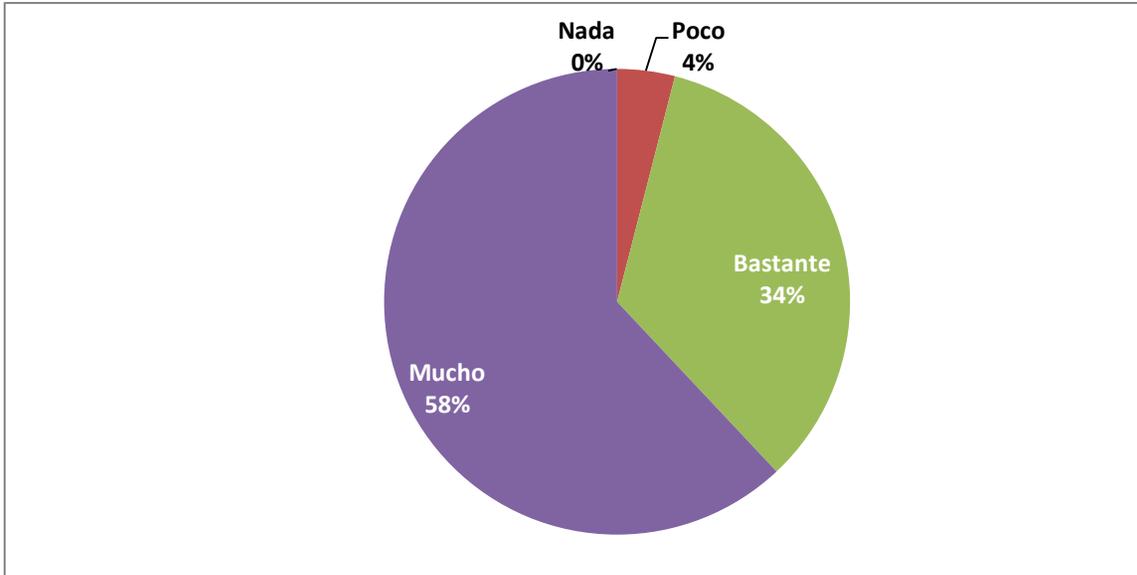
Percepción del Coachee de que el coaching puede ser una herramienta relevante para el desarrollo de Habilidades Gerenciales



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Gráfica 24

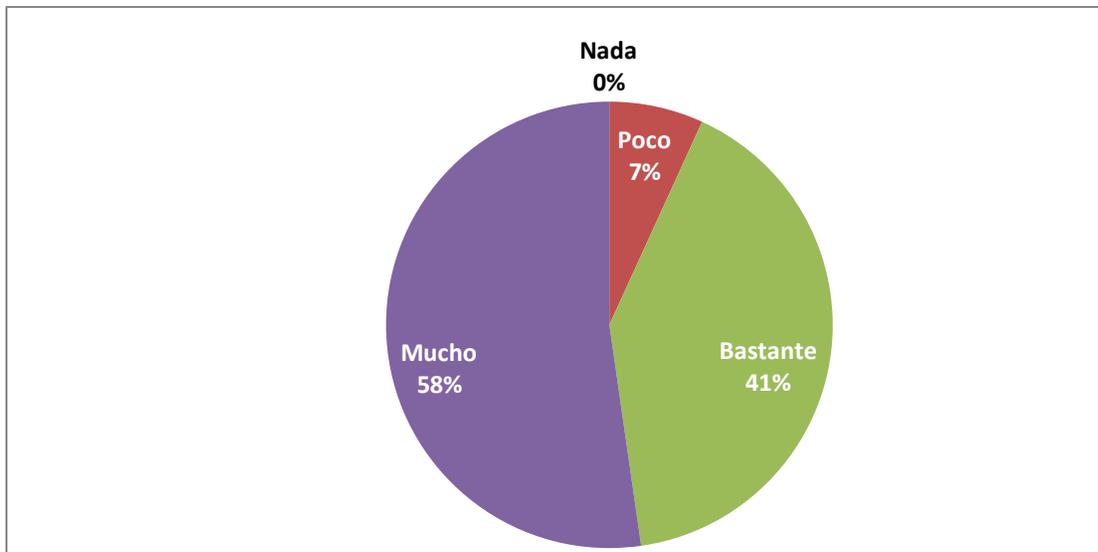
Percepción del Coachee de que el coaching puede ser una herramienta relevante para el desarrollo del Cumplimiento de Objetivos



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Gráfica 25

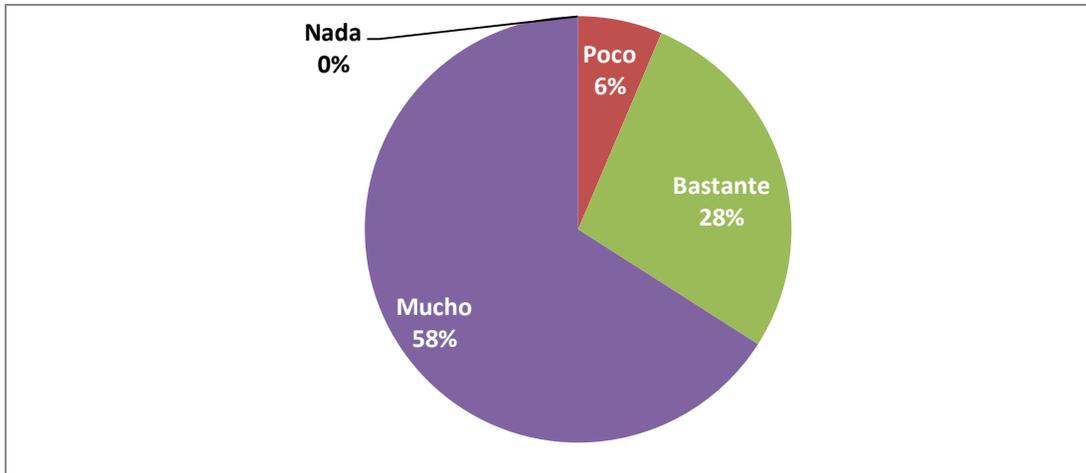
Percepción del Coachee de que el coaching puede ser una herramienta relevante para el desarrollo del Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Gráfica 26

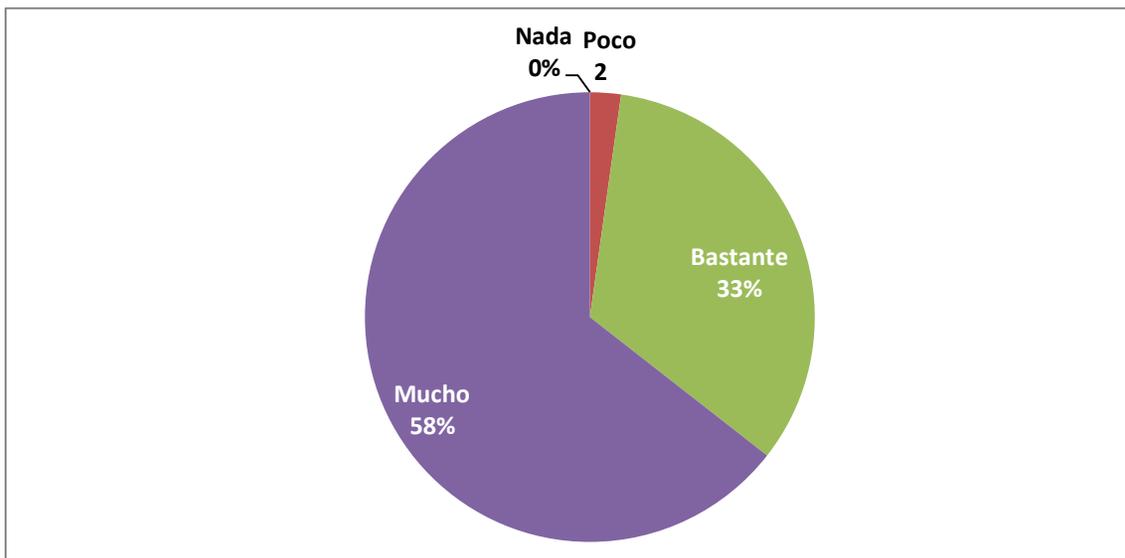
Percepción del Coachee de que el coaching puede ser una herramienta relevante para el desarrollo de Relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Gráfica 27

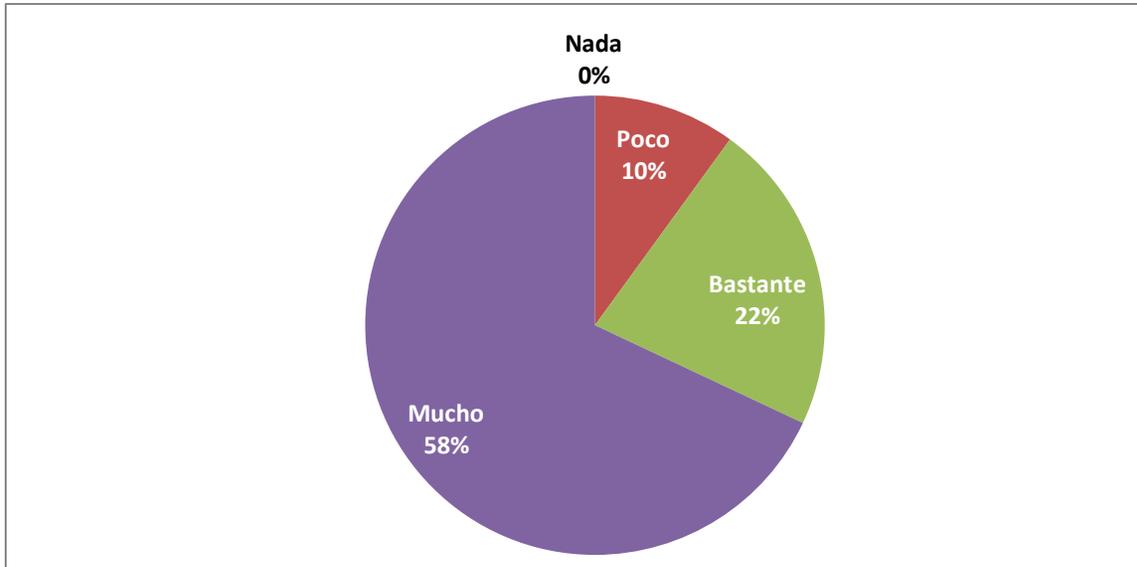
Percepción del Coachee de que el coaching puede ser una herramienta relevante para el desarrollo de Liderazgo.



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Gráfica 28

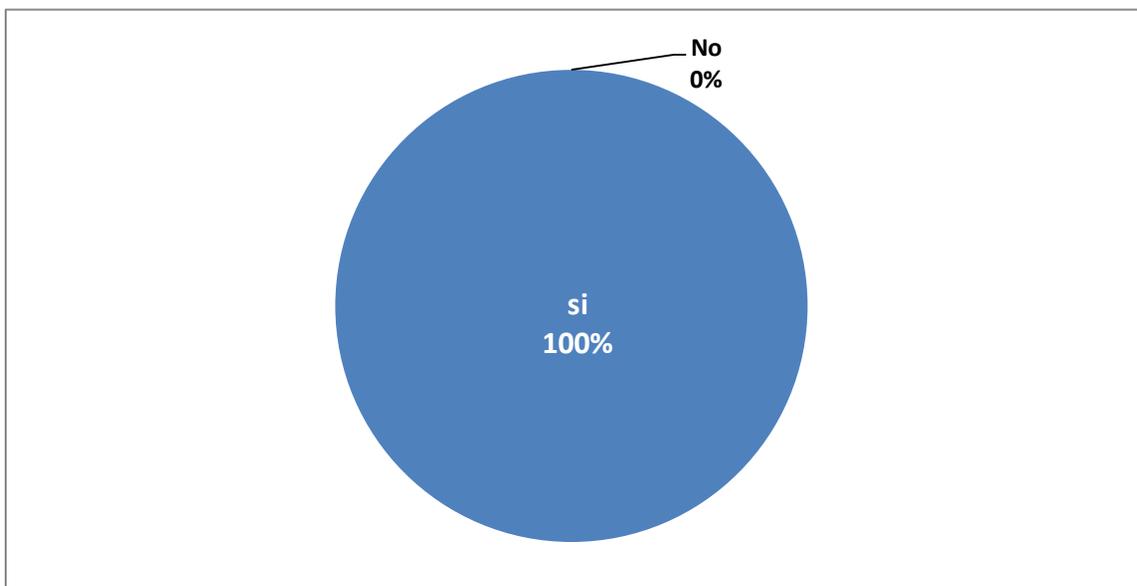
Percepción del Coachee de que el coaching puede ser una herramienta relevante para el Desarrollo de carrera.



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Gráfica 29

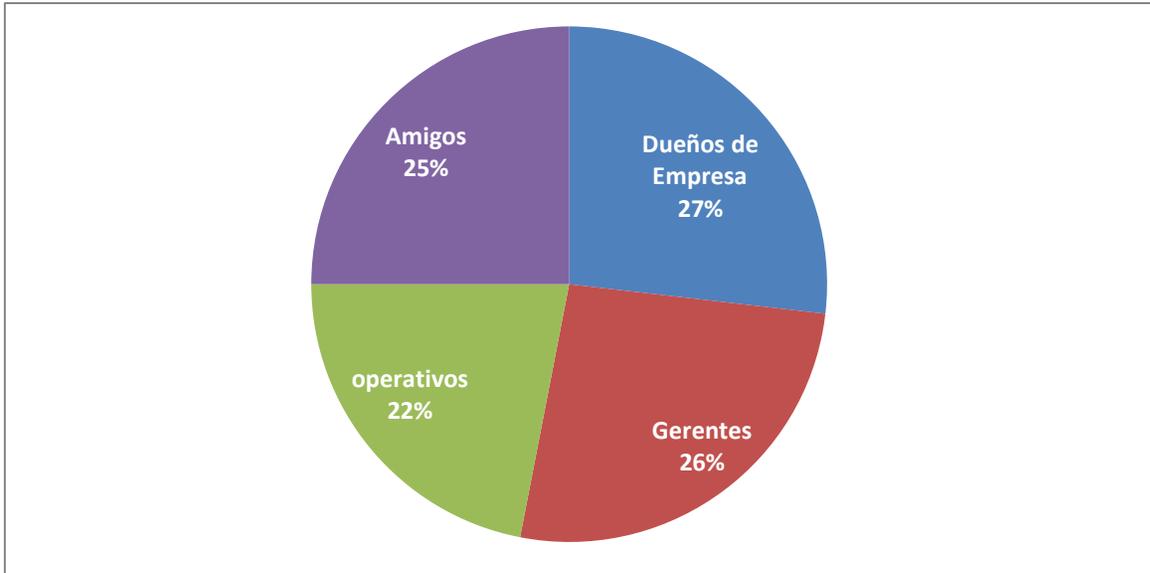
Recomendación del Coachee para iniciar un proceso de coaching.



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

Gráfica 30

A quien recomienda el Coachee para iniciar un proceso de coaching.

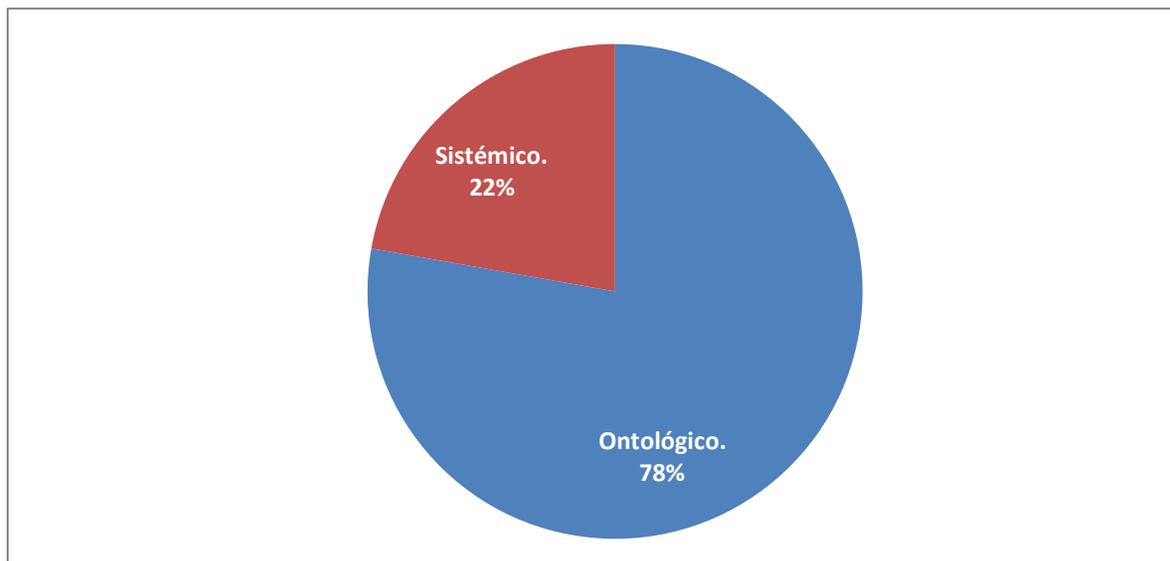


Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario coaching para Ejecutivos

5.3 Análisis de Cuestionario a Expertos (Coach)

En la gráfica 31 se observa que la Orientación predominante ejercida por los expertos de la muestra es Ontológica con un 78%, seguido por un 22% sistémica.

Gráfica 31
Orientación de coaching que ejerce el coach



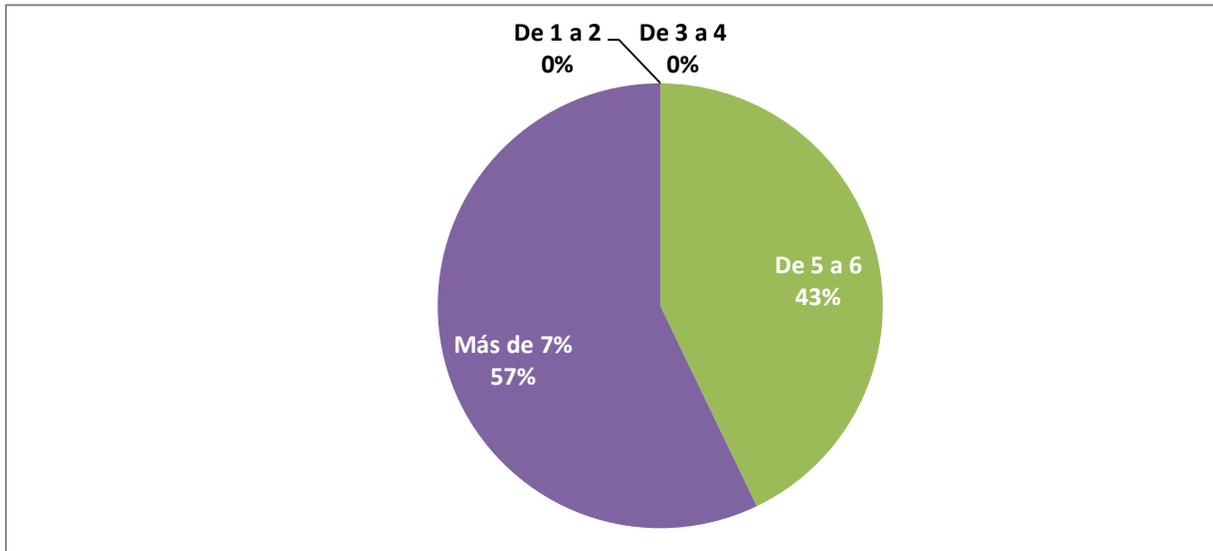
Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario a Expertos

En la gráfica 32 el experto recomienda en un 67% más de 7 sesiones para que haya un resultado aceptable, seguido por un 43% de 5 a 6 sesiones como mínimo. La gráfica 33 muestra que el método que normalmente utiliza el *Coach* para evaluar el impacto del *coaching* ejecutivo, donde una mayoría del 28% aplica un cuestionario al cliente, seguido de un 27% que utiliza un feedback o retroalimentación oral del *coachee*, un 18% utiliza un cuestionario aplicado a la empresa así como ROI y el reporte Hogan un 9% de la muestra.

La gráfica 34 se observa que hay varios momentos en que el *Coach* realiza la evaluación de los resultados obtenidos del proceso de *coaching*, donde un 38% de veces evalúa después de haber terminado el proceso, un 31% durante el proceso, un 25% de veces antes del proceso y un 6% en otro momento.

Gráfica No 32

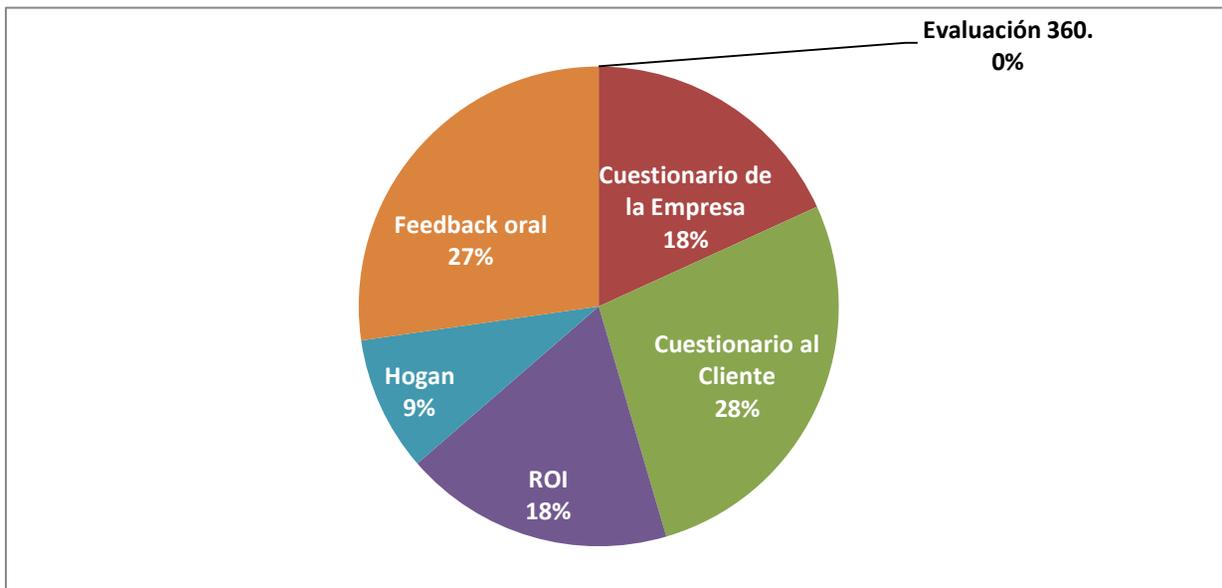
No de sesiones de coaching recomendadas por el Coach para un resultado aceptable



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario a Expertos

Gráfica No 33

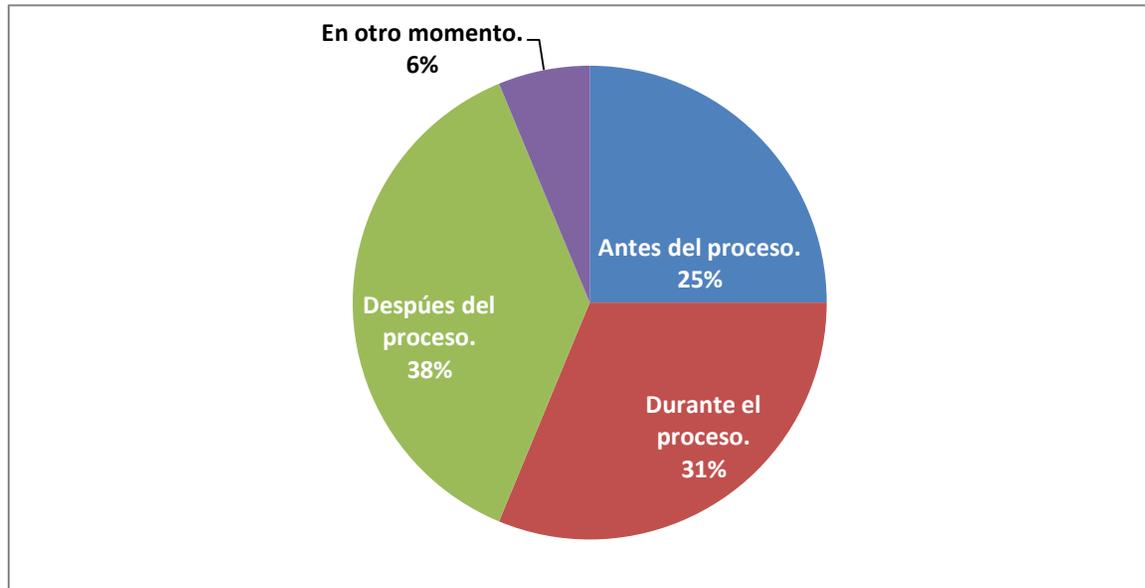
Método de Evaluación que utiliza el Coach para medir el efecto de coaching



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario a Expertos

Gráfica No 34

Momento en que el Coach evalúa el resultado del proceso en sus clientes



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario a Expertos

En la Gráfica 35 se observan los obstáculos más comunes que el *Coach* cree que pueden presentarse en su práctica como *Coach* para ejecutivos en México, los cuales son un 64% por falta de compromiso del ejecutivo (incluido el poco tiempo disponible), un 27% debido a la charlatanería de las personas que dicen ser *coaches* sin tener una formación profesional lo cual causa un desprestigio del *coaching* y un 9% por el costo que implica para la empresa o ejecutivo, donde las instalaciones no son problema para iniciar un proceso de *coaching*.

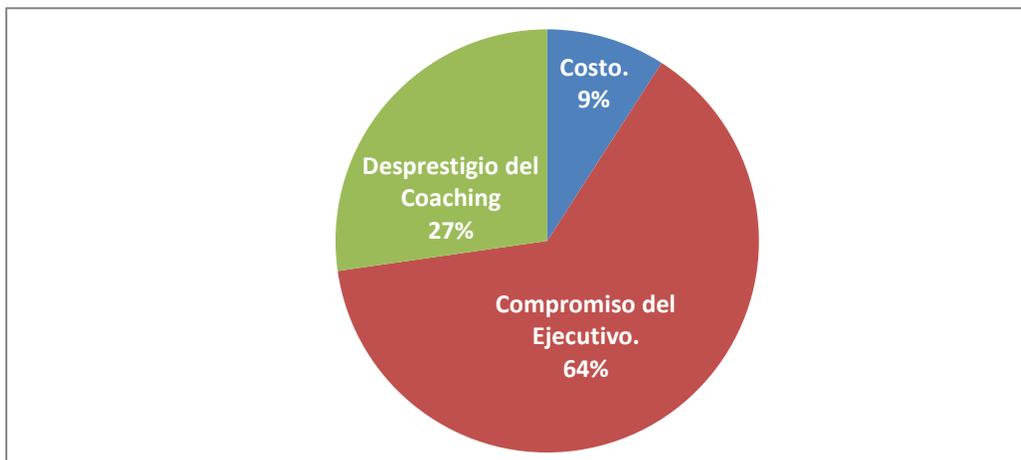
En la Gráfica 36, respecto al factor principal que el *Coach* atribuye para lograr el objetivo planteado en un proceso de *coaching* ejecutivo en México, un 50% de la muestra opino que el Compromiso del *coachee* o ejecutivo, el apoyo de la empresa con un 38% y la Confianza del proceso con un 12%

En la Gráfica 37, según opinión de los Expertos, las áreas en que se han obtenido mejores resultados en el *coaching* para Ejecutivos en México son Habilidades gerenciales con un 69%, que incluye liderazgo, relaciones interpersonales y

trabajo en equipo, seguido de Cumplimiento de objetivos laborales con un 19% que abarca desafíos específicos. El área de desarrollo de carrera se percibe con un 4% como área en que se han obtenido mejores resultados.

Gráfica No 35

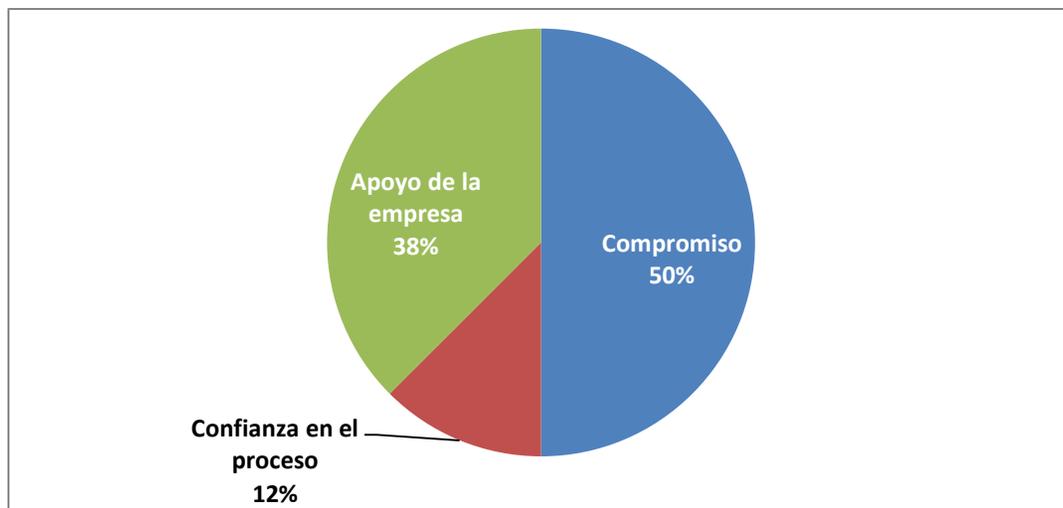
Obstáculos que pueden presentarse en su práctica como Coach ejecutivo



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario a Expertos

Gráfica 36

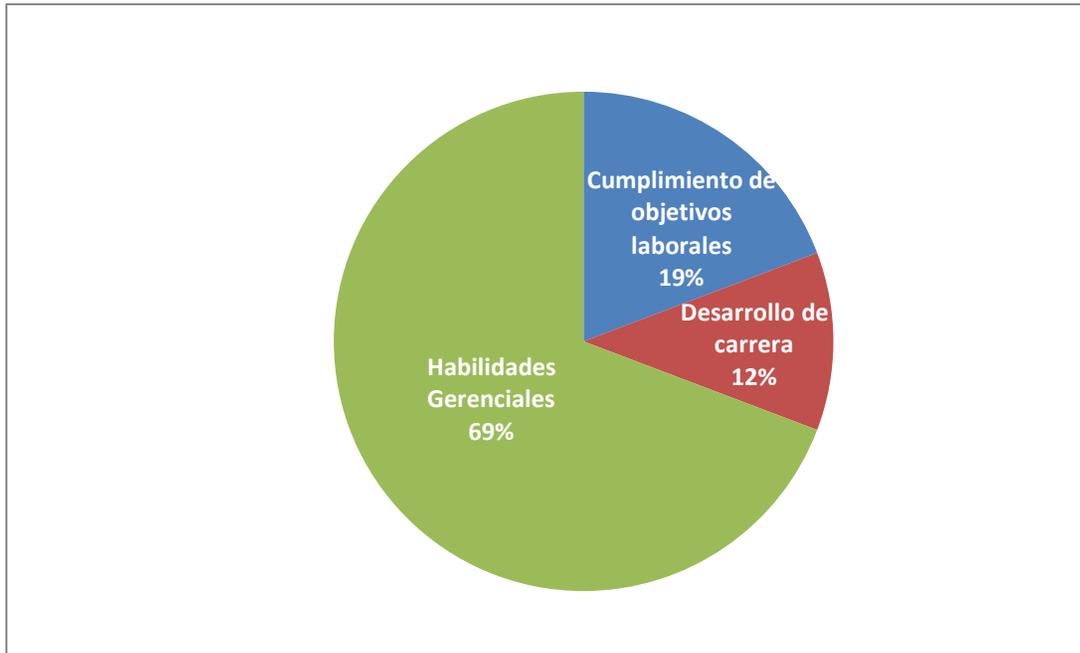
Factores principales que el Coach atribuye para lograr el objetivo planteado



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario a Expertos

Gráfica 37

Áreas en que se han obtenido mejores resultados en el coaching ejecutivo



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario a Expertos

En la Gráfica 38, según la experiencia de los expertos, el factor que limita la efectividad de un proceso de coaching es, en primer lugar, la falta de profesionalismo del *Coach*, al no tener la preparación adecuada, seguido por la falta del compromiso del ejecutivo y/o la empresa (cultura organizacional) y por último, las expectativas irreales de los jefes y el recorte de presupuesto.

En la Gráfica 39, se observa que el 86% de los expertos opinan que no existe alguna diferencia de resultados en el *coaching* a distancia (teléfono, videoconferencia) en relación al presencial y un 14% que si existe diferencia.

En la gráfica 40, el 71% de los encuestados opina que no es necesario que el *Coach* conozca el negocio en que se desempeña el Coachee y el 29% opina que solo debe conocer lo esencial.

Gráfica 38

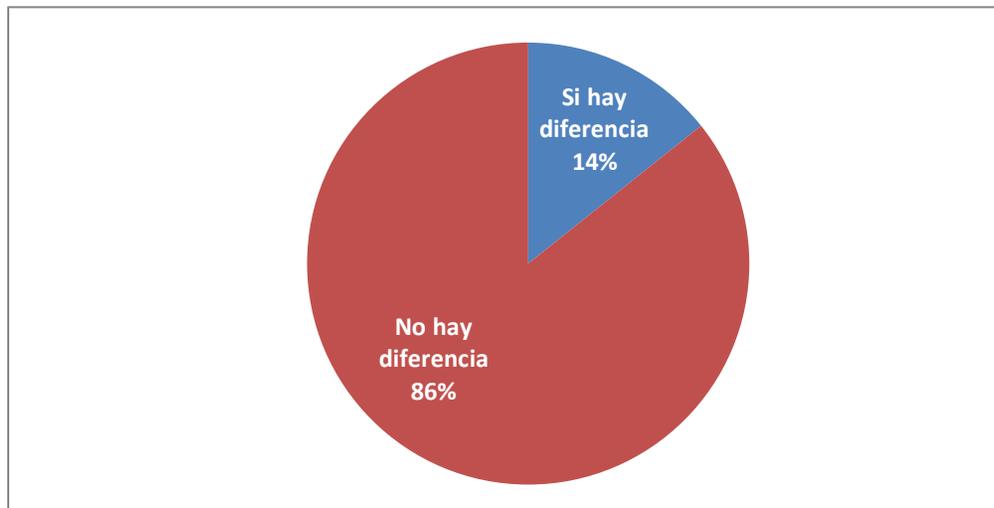
Factores que limitan la efectividad de un proceso de coaching ejecutivo



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario a Expertos

Gráfica 39

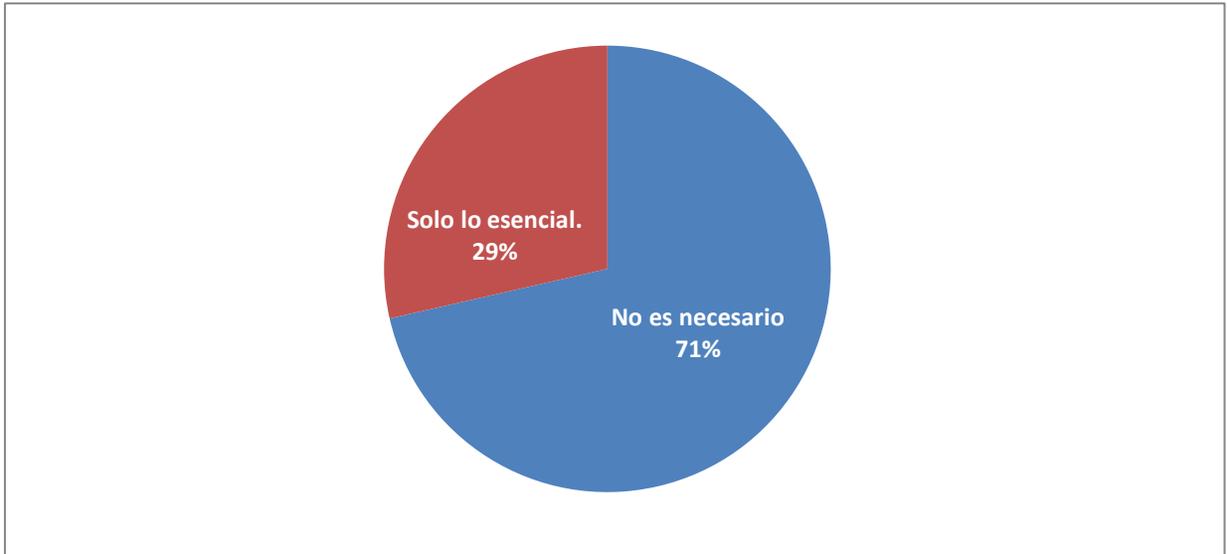
Diferencia de resultados en el coaching a distancia (teléfono, videoconferencia) en relación al presencial?



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario a Expertos

Gráfica 40

Es necesario que el Coach conozca bien el negocio



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario a Expertos

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Análisis de resultados

Respecto a las características de la muestra, la edad promedio de los Ejecutivos de la muestra que han tomado *coaching* ejecutivo son un 44% de 36 a 45 años, seguida del rango de 26 a 35 años con un 40%, con puestos principales de Gerentes, jefes y personal administrativo, resultados congruentes con investigaciones de la ICF (2013) en donde el *coaching* es más demandado en puestos medios a directivos a nivel mundial.

La mayoría de los encuestados, con un 76%, reporto que fue hace un mes que se tomó la última sesión de *coaching*, seguido con un 14% hace 3 meses y un porcentaje menor con más tiempo.

En el tipo de industria en que se desempeñan los encuestados mexicanos, el primer lugar lo ocupa la Consultoría, con un 22%, al igual que en el estudio de Herrera (2011) donde también los ejecutivos Chilenos se desempeñan en esta área como primer lugar con un 36%. Otras áreas en que se desenvuelven los ejecutivos mexicanos son el 20% en Servicios, el 16% a empresas del Sector público, el 12% a Financieras, el 8% a Comercio, el 6% a Manufactura y un 4% a Otros.

Respecto a la cantidad de procesos diferentes de *coaching*, la mayoría, con un 40% de los encuestados han tomado solo uno, un 28% ha participado en dos y un 24% en más de tres, teniendo una media de 3 a 4 sesiones en cada proceso con un 33%, desarrollándose las sesiones en su mayoría una vez por semana en un 66% de los encuestados, contrastando con la opinión del 67% de los expertos (*Coach*) que recomiendan que haya más de 7 sesiones para lograr un resultado aceptable, seguido por un 43% que opina que debe haber de 5 a 6 sesiones como mínimo, donde solo un 12% de los ejecutivos mexicanos han tomado de 7 a 8 sesiones para un mismo proceso siendo un punto rojo que un 29% solo tomaron de 1 a 2 sesiones por proceso (y aun así reportaron que se cumplieron los

objetivos planteados del proceso de *coaching*) donde sería importante en investigaciones futuras ahondar en los motivos.

La frecuencia con que desarrollaban las sesiones fueron en su mayoría una vez por semana con un 66%, durando las sesiones entre media hora y una hora, siendo un porcentaje menor de hora y media a 2 horas.

Respecto de la decisión de emprender un proceso de *coaching*, el 80% fue una decisión personal, con un 14% fue recomendación y un 6% fue propuesto por su empresa, siendo también el *Coach* con el cuál trabajo, en un 92% fue elegido por el encuestado, un 4% por la consultora de *coaching* y un 2% por la empresa a diferencia de los resultados obtenidos por Herrera (2011) donde fue elegido principalmente por la Empresa, arrojando estos resultados probablemente por las características de la muestra.

Los resultados de la aplicación del cuestionario 1 y 2 dirigido a los ejecutivos que han recibido *coaching*, coinciden en que un 88% de los encuestados están de acuerdo (puntuación bastante y mucho) en que se cumplieron sus objetivos respecto las áreas en que estuvo enfocado el proceso de *coaching* habiendo cero respuestas en la opción de Nada.

La principal área en que estuvo más enfocado el proceso de *coaching* en la muestra de ejecutivos mexicanos que recibieron *coaching* fue la de **Habilidades gerenciales**, donde en el primer cuestionario exploratorio obtuvo un 39%, en el segundo cuestionario un 49% y en el cuestionario a expertos un 69%, dando un promedio entre los 3 cuestionarios de un 52%

La segunda área en que estuvo más enfocado el proceso de *coaching* fue la de **Cumplimiento de objetivos laborales**, de acuerdo a los dos cuestionarios para ejecutivos, con un 35% para el exploratorio y un 42% en el segundo cuestionario; respecto al cuestionario para expertos, obtuvo un 19%, dando un promedio entre los 3 cuestionarios de 32%.

La tercer área en que estuvo más enfocado el proceso de *coaching* fue la de **Desarrollo de carrera**, con un 26% en el cuestionario exploratorio, un 9% en el segundo cuestionario para ejecutivos y un 12% en el cuestionario para expertos, dando un promedio entre los 3 cuestionarios de 16%.

La hipótesis principal de esta tesis es que los efectos percibidos de los procesos de coaching en el desarrollo profesional de una muestra de ejecutivos de la Ciudad de México, son los que influyen en el logro para una mejora en sus habilidades gerenciales y un mayor cumplimiento de objetivos laborales, donde los resultados obtenidos de la investigación permiten validar esta hipótesis.

Respondiendo a la pregunta secundaria acerca de los factores principales que favorecen en el logro del objetivo planteado en un proceso de *coaching* ejecutivo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la gráfica 2 del cuestionario exploratorio, la 16 del segundo cuestionario y la 36 del cuestionario de Expertos, se confirma la hipótesis de que estos factores son el Compromiso del *Coachee* o ejecutivo y la confianza que le otorgue el *Coach*, también denominado empatía, añadiendo también como un factor importante el apoyo de la empresa.

Asimismo, los encuestados reportaron que además es necesario, en orden descendente, que el *Coach* tenga las competencias de formular preguntas poderosas, presentar una escucha activa, diseñar y gestionar el progreso, así como planear y definir los objetivos de las sesiones, de acuerdo a las competencias que marca la ICF (2018)

Respecto a la hipótesis secundaria acerca de que los factores principales que limitan el logro del objetivo planteado en un proceso de *coaching* son la falta de profesionalismo del *coach* y la falta de compromiso del *coachee* o ejecutivo, es congruente con los resultados obtenidos en las gráficas 35 y 38 del

cuestionario aplicado a los Expertos (*Coach*) seguido por la cultura organizacional, las expectativas irreales de los jefes y el recorte de presupuesto, interpretado en el presente estudio como la interrupción o disminución del No de sesiones, acorde a los resultados obtenidos por la ICF (2016)

Adicionalmente, se hizo el siguiente hallazgo relacionado con la evaluación, en cuanto al momento del proceso en que se hizo una evaluación de los resultados del coaching, un 41% se hizo al final de las sesiones, un 33% durante las sesiones, un 19% no fue evaluado y un 7% fue evaluado al inicio de las sesiones, habiendo incluso dos momentos de evaluación donde la evaluación en su mayoría fue cualitativa, de acuerdo a la opinión del *coachee* mexicano.

En cuanto a los expertos encuestados, reportaron que el método que normalmente utilizan para evaluar el impacto del coaching ejecutivo, la mayoría del 28% aplica un cuestionario de opinión al cliente, seguido de un 27% que utiliza un feedback o retroalimentación oral del *Coachee*, un 18% utiliza un cuestionario aplicado a la empresa así como ROI y el reporte Hogan un 9%. Estos resultados son consistentes con la falta de objetividad en la evaluación del coaching a nivel mundial (ICF, 2016)

Un 62% de los ejecutivos mexicanos encuestados opino que su *Coach* tenía poco o nada de conocimiento del negocio, donde el 66% considera que no es necesario tenerlo y un 22% indica que si es necesario, al menos lo esencial, coincidiendo con la opinión de los expertos mexicanos que opinan que no es necesario que conozca bien el negocio en que se desenvuelve el cliente para obtener buenos resultados. Estos resultados contrastan con lo de Herrera (2011) donde el 59% de los ejecutivos chilenos opinaron que si es necesario que el *Coach* conozca bien el negocio donde se encuentra el ejecutivo.

El 100% de la muestra coincide en que recomendarían iniciar un proceso de coaching, recomendado en un 27% a dueños de empresa, un 26% a gerentes, un 25% a amigos y un 22% a operativos.

El 86% de los expertos opinan que no existe alguna diferencia de resultados en el coaching a distancia (teléfono, videoconferencia) en relación al presencial y un 14% que si existe diferencia, donde la modalidad a distancia está cobrando fuerza al representar una alternativa a los obstáculos físicos y de tiempo que pueden presentarse al tomar un proceso de coaching.

Limitaciones y Recomendaciones.

El presente trabajo exploratorio tuvo como fin último el brindar una perspectiva acerca de la práctica de coaching ejecutivo en México, para brindar un mayor conocimiento y comprensión del fenómeno desde la perspectiva del *coachee*.

Se recomienda la aplicación de los cuestionarios a una muestra más grande, con diferentes sectores de actividad e investigar más a fondo los elementos del cuestionario 2, sentando las bases para una futura investigación a nivel cuantitativo.

Asimismo, es importante el investigar y desarrollar nuevas formas de evaluaciones objetivas, así como sistematizar y perfeccionar su práctica, partiendo de un cuerpo teórico robusto.

Este estudio se enfocó en su mayor parte, en la percepción del *Coachee* (ejecutivo) así como del *Coach*, recomendándose ampliar la investigación en el proceso mismo sobre temas específicos para el desarrollo profesional de Ejecutivos mexicanos.

Conclusiones

Según los resultados obtenidos en el estudio, la mayoría de los encuestados opina que se cumplieron los objetivos planteados, donde este dato es importante ya que apunta hacia una efectividad en los resultados y no solo a una moda pasajera.

Es fundamental para el cumplimiento de objetivos, la percepción de cercanía con el *Coach* así como el tener la formación adecuada como *Coach*, siendo limitante la falta de profesionalismo del *Coach* y el poco compromiso del *Coachee* (cliente).

En cuanto a los tres cuestionarios aplicados a la muestra de clientes y expertos, los resultados concuerdan con la hipótesis de que los efectos percibidos de los procesos de coaching en el desarrollo profesional, son que influyo en que los ejecutivos mexicanos lograron una mejora en sus habilidades gerenciales y un mayor cumplimiento de objetivos laborales.

A pesar de la efectividad que puede proporcionar el Modelo Trasteórico al identificar en qué etapa se encuentra el *coachee* y de ahí partir para el diseño de las sesiones, el modelo que más se apega empíricamente en la práctica del coaching en ejecutivos de la Cd. de México de acuerdo a la investigación realizada es el Modelo de Adherencia de Kilburg (2001)

Acerca de la evaluación, de acuerdo al modelo evaluativo de Kirpatrick (1994) la evaluación del proceso de coaching en ejecutivos de la Cd. de México, se hace la mayoría de veces hasta el nivel uno, que es el de *reacción*, donde la evaluación ocurre inmediatamente después de la actividad de coaching, y constituye una primera medida de satisfacción en el proceso, lo cual es una limitante para observar de una forma más objetiva los efectos del coaching.

El presente estudio se presenta como un parteaguas de futuras investigaciones, dando luz acerca de los efectos de los procesos de *coaching* para mejorar áreas del desarrollo profesional de ejecutivos de la Cd. de México.

Bibliografía.

- Abbott, G. N. (2009). Exploring evidence based Coaching as an intervention to facilitate expatriate acculturation: fifteen case studies. Tesis para optar al título de Doctor de Filosofía (PhD), sin publicar, Universidad Nacional de Australia, Canberra, Australia.
- Alonso, E. (2018). Breve historia del Coaching. Recuperado el 15 de mayo del 2018 de: <https://equilibrioydesarrollo.com/breve-historia-del-Coaching/>
- Álvarez, C. (2008). Teoría transteorética de cambio de conducta: herramienta importante en la adopción de estilos de vida activos. *Revista Movimiento Humano y Salud*, 1-12.
- Arana, M. (2007). Tesis Licenciatura: El Coaching en la psicología laboral. México: UNAM Facultad de Psicología.
- Arqueros, M. (2009). El Coaching en las organizaciones. IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching. Recuperado el 2 de enero del 2019 de: http://innovacioneducativa.upm.es/jimcuc_09/comunicaciones/23_273-284_Coaching_organizaciones.pdf
- Caby, F. (2004). El Coaching. Barcelona: De Vecchi.
- Castro, M. & Ocampo, S. (2010). Coaching multidimensional. Trillas: México. p.p. 16-18, 25-45, 94-156.
- CDO Consulting Group. (2002). Coaching: conceptos y modelo básico. Cuaderno de trabajo. Chile: CDO Consulting Group
- Chávez, H. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del Coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y Gestión*, Julio-Diciembre, 140-161.
- Dagley, G. (2006). Human Resource professionals` perceptions of executive Coaching: efficacy, benefits and return on investment. *International Coaching Psychology Review*, 1(2), 34-45.
- De Haro, J. (2012). El análisis de los resultados del Coaching ejecutivo: una propuesta de clasificación. *Papeles del Psicólogo*, Septiembre, 221-226. Recuperado el 20 de noviembre del 2019 de: <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=77824828009>

- Díaz, R. (2004). Apuntes de Cátedra, asignatura Intervención Organizacional. Carrera de Psicología. Santiago: Universidad de Chile.
- Díaz, R. y Gajardo, L. (2007) Estudio exploratorio-descriptivo acerca de los factores de éxito del Coaching ejecutivo: una revisión de papers Empíricos. Tesis de licenciatura, Universidad de Chile.
- Díaz, R. y Zavala, G. (2008). Modelo de Coaching cognitivo-conductual. En Acuña, E. y Fuentes, M. (eds.) (2008). *Coaching. Análisis del rol organizacional*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Dilts, R. (2004). *Coaching, Herramientas para el Cambio*. Barcelona: Urano.
- Dotlich, D.; Cairo, P. (2005) *Coaching en acción*. Buenos Aires: Paidós.
- Ely, K. Boyce, L.; Nelson, J., Zaccaro, S., Hernez-Broome, G., Whyman, W. (2010). Evaluating leadership Coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*. 21(4), 585-599.
- Feldman, D. C. & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31, 829-848.
- Finn, F., Mason, C., Bradley, L. (2007). Doing well with executive Coaching: Psychological and behavioral impacts. Presented at the Academy of Management Conference, Philadelphia, PA.
- Gajardo, L. (2007). Estudio exploratorio descriptivo acerca de los factores de éxito de Coaching ejecutivo: una revisión de papers empíricos. *Memoria para optar al título de psicología*. Universidad de Chile, Santiago.
- Gale, J., Liljenstrand, A., Pardieu, J. & Nebeker, D. (2002). *Coaching Survey: An in Depth Analysis of Coaching Practices*. California School of Organizational Studies en Alliant International University.
- Germano Glufke, Reis; Lina Eiko, Nakata. In: *Revista Brasileira de Orientação Profissional*. Jun 2010 11(1):61-72; São Paulo: Vetor Editora.
- Gil-Monte,P. (2014). Coaching cognitivo conductual: una herramienta para los psicólogos. *Revista Información Psicológica*. 107, 34-46. Recuperado el 9 de octubre del 2018 de: <http://www.aepcode.es/descargas/art3.pdf>
- Grant, A (2006). An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching. En D. Stober y A. Grant (Comp.) *Evidence Based coaching Handbook*.

- United State of America: Wiley.
- Hall, D. T., Otazo, K.L., Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What Really happens in executive Coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-53.
- Haro, J.M. (2012). Análisis de los resultados del Coaching ejecutivo: una propuesta de Clasificación. *Papeles del Psicólogo*, 33(3) pp. 221-226. Madrid:Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos.
- Hernez-Broome, G. (2002). In it for the long haul: Coaching is key to continued development. *Leadership in Action*, 22(1), 14-16.
- Herrera, F. (2011) Tesis: Estudio exploratorio descriptivo sobre prácticas de Coaching desde el punto de vista del coachee, en la región metropolitana. Chile: Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales Escuela de Psicología.
- Herreros de las cuevas (2003). La sucesión del líder: un ejemplo de Coaching ejecutivo. Barcelona: Granica.
- Hill, G. (2010). Executive Coaching: perspectives of effectiveness from executives and coaches. Masters by Research Thesis, Queensland University of Technology.
- ICF (2012). Estudio Global de Coaching 2012 ICF. Recuperado el 27 de marzo del 2018 de: <https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/ICF-Exec-Summary-FINAL-Spanish.pdf>
- ICF (2013). Estudio de Coaching Organizacional ICF 2013. Recuperado el 26 de Agosto del 2018 de: <http://exed.incae.edu/docs/estudio-Coaching-organizacional-ICF-2013.pdf>
- ICF (2014). Competencias de Coaching ICF. Recuperado el 27 de agosto del 2018 de:<http://nebula.wsimg.com/5161259dd15068c506117d78043f2abf?AccessKeyId=E9D8AB519F288E105E1F&disposition=0&alloworigin=1>
- ICF (2016) ICF Global Coaching Study. Recuperado el 30 de septiembre del 2018 de:https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary_FINAL_SPANISH.pdf
- Kilburg, R. R. (2000). Executive Coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos. American Psychological Association, Washington DC.

- Kombarakaran, F., Yang, J., Baker, M., Fernandes, P. (2008). Executive Coaching: It works. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78-90.
- Kirkpatrick, L. (1994) *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler.
- Kombarakaran, F., Yang, J., Baker, M., Fernández, P. (2008). Executive Coaching: It works. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78-90
- Laske, O. (2004). Can evidence based Coaching increase ROI? [Versión Electrónica] *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(2).
- LatinCoaching S.A (2008). Informe Anuario de Coaching. Recuperado el 27 de julio del 2018 de: www.latinCoaching.com
- Leandro, N. (2016) Herramientas de evaluación y medición de resultados para el proceso de Coaching Organizacional. Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado el 6 de junio del 2018 de: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8336/alvaro-n.-2016.pdf
- Lévy-Leboyer. (2000) *La motivación en la empresa, modelos y estrategias*. España: Gestión 2000.
- Llorente del Pozo, Iraurgi-Castillo (2008). Tratamiento cognitivo conductual aplicado en la deshabituación de cocaína. *Revista Trastornos Adictivos*, 10(04). Recuperado el 4 de marzo del 2019 en: <http://zl.elsevier.es/es/revista/trastornos-adictivos-182/tratamiento-cognitivo-conductual-aplicado-deshabituacion-cocaina-13131181-revision-2008>
- Manchester Inc. (2001) Estudio del impacto del Coaching ejecutivo. Recuperado el 4 de agosto de 2018, en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14884/4/VivesGutierrezLinaMaria2016.pdf>
- McCauley, C. (2008). *Leader development: A review of research*. Greensboro, NC: Centre for Creative Leadership.

- McKie, D. (2007). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and do we need to be? *Australian Psychologist*, 42(4), 310-318.
- Mercurio, N (2004). Mastering Individual Effectiveness Through the Coaching Process. *Empowering people for success* (pp. 8-11).
- Morchón, P. Recuperado el 5 de mayo del 2019 de: <http://exitoyCoaching.com/tag/modelos-de-Coaching/>
- Muñoz, C. y Díaz, O. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches. *Revista Suma de Negocios*. 5(11), 62-69. Recuperado en: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70020-5](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70020-5) (2018)
- Nelson, E. y Hogan, R. (2009). Coaching on the Dark Side. *International coaching Psychology Review*. The British Psychological Society.
- Organismo Internacional Certificado de Coaches Profesionales OCC (2017). Recuperado el 10 de marzo del 2019 de: <http://occ-internacional.com/fases-del-proceso-de-coaching/>
- Passmore, J. (2007). "An Integrative Model for Executive Coaching", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), pp. 68-78.
- Passmore, J., Gibbes, C. (2007). The state of executive research: What does the current literature tell us and what's next for Coaching research? *International Coaching Psychology Review*, 2, 116-128.
- Ravier, L. (2005). *Arte y Ciencia del Coaching. Su historia, Filosofía y Esencia*. Buenos Aires: Dunken
- Saporito, T. (1996) "Business-Linked Executive Development. Coaching Senior Executives". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2) pp. 96-103.
- Smart & Happy Relationship—Coaching (2019). Recuperado el 27 de mayo del 2019 de: <http://shrCoaching.com/SHR/roi-Coaching/>
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental study. *Personnel Psychology*, 56, 23-44.

- Shechtman, M (2008). Executive Coaching: What is it and Why Does it Help. *CPA Practice, Management Forum* (pp.15-17).
- Sherman, S. y Freas, A. (2004) Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 82, Nº. 11, 2004, págs. 72- 81
- Summon Press S.L. (2019) Recuperado el 31 de mayo del 2019 de:
<https://www.emprendepyme.net/las-habilidades-gerenciales.html>
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2004). Guía completa de Coaching en el trabajo. Madrid: McGraw-Hill.

ANEXO 1

CUESTIONARIO 1

EJECUTIVOS MEXICANOS



Buenas tardes. Agradecemos su cooperación para una investigación preliminar acerca de la implementación de Procesos de Coaching en Ejecutivos mexicanos

GENERO a) Hombre b) Mujer EDAD _____ OCUPACIÓN _____

EN CASO DE LABORAR:

PUESTO _____ EMPRESA _____

SECTOR _____ E-MAIL _____

- 1) ¿Ha recibido sesiones de Coaching? (Si) (No) ¿Hace cuánto fue la última vez? _____
- 2) ¿Qué Tipo de Coaching recibió? a) ejecutivo b) Equipos de Trabajo c) De Vida o personal
- 3) ¿Cuál fue el objetivo inicial por el que recibió sesiones de Coaching? _____

- 4) Las sesiones de Coaching recibidas ¿cumplieron los objetivos que usted se planteó?
a) Mucho b) Bastante c) Poco d) Nada
- 5) ¿A qué aspectos atribuye que se hayan cumplido sus objetivos?
Del Coach: _____
Del proceso: _____
Otros (especifique) _____
- 6) ¿Cuáles han sido los aspectos profesionales en que usted ha tenido cambios por el Coaching?

- 7) ¿Cuáles han sido los aspectos personales en que usted ha tenido cambios por el Coaching?

- 8) ¿Hubo Evaluación del Coaching que recibió? a) Antes b) Después c) Ambas d) Ninguna
¿Cuál? a) 360° b) Cuestionario c) ROI d) Mi opinión e) Otro (especifique) _____
- 9) Quién realizó la evaluación? a) Empresa b) Coach c) Otro (especifique) _____

¡Gracias por su valiosa participación!

ANEXO 2

CUESTIONARIO 2

***EJECUTIVOS MEXICANOS
(COACHEE)***



Buenas tardes. A continuación, encontrará un listado de preguntas relativas a la importancia, uso y cualidades de la práctica del Coaching en México.

Este cuestionario es para personas que han recibido al menos una sesión de Coaching. Clasifique la opción del ítem que más le parezca coherente en su experiencia y refleje su opinión sobre el impacto que usted obtuvo como cliente en los procesos de Coaching.

Esta encuesta es confidencial y anónima, ningún dato personal será publicado. Consta de 20 ítems que se contestan en 10 minutos aproximadamente. Por su disponibilidad, muchas gracias.

1. Indique su edad.

- De 18 a 25 años.
- De 26 a 35 años.
- De 36 a 45 años.
- De 46 a 55 años.
- De 56 a 65 años.
- Más de 65 años.

2. Indique su cargo actual.

- Dueño de Empresa
- Gerente
- Jefatura
- Administrativo
- Cargo operativo
- Independiente

3. Indique su cargo al momento de realizar el proceso de Coaching (si corresponde)

- Dueño de Empresa
- Gerente
- Jefatura
- Administrativo
- Cargo operativo
- Independiente

4. ¿Hace cuánto tiempo terminó su última sesión de Coaching?

- 1 mes.
- 3 meses.
- 6 meses.
- 1 año.
- Más de 1 año.

5. Indique su antigüedad en la empresa donde se encontraba en el momento de realizar el proceso de Coaching:

- Entre 0 y 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 2 y 3 años
- Entre 3 y 4 años
- Entre 4 y 5 años
- Más de 5 años
- Otro (especifique) _____

6. Indique el tipo de industria en la que se desempeña:

- Telecomunicaciones
- Tecnología
- Construcción

- Energía
- Manufactura
- Comercio
- Sector público
- Financiera
- Consultoría
- Servicios
- Otro (especifique) _____

7. ¿Ha participado usted en procesos de Coaching con objetivos diferentes?

- Sí, en dos
- Sí, en tres
- Sí, en más de tres
- No, solo en uno

8. ¿Por cuántas sesiones se extendió el proceso de Coaching para lograr un mismo objetivo?

- De 1 a 2
- De 3 a 4
- De 5 a 6
- De 7 a 8
- Más de 8

9. ¿Con qué frecuencia se desarrollaban las sesiones?

- Dos veces por semana.
- Una vez por semana.
- Una vez cada quince días.
- Una vez al mes.
- Otra (especifique) _____

10. ¿De cuánto tiempo fueron las sesiones?

- Media hora.
- Una hora.
- Hora y media.
- Dos horas.
- Otra (especifique) _____

11. Respecto de la decisión de emprender un proceso de Coaching:

- La decisión fue personal
- La decisión fue propuesta por mi empresa
- La decisión fue por recomendación.
- Otro (especifique) _____

12. Respecto del Coach con el cual trabajó:

- Fue elegido por mí
- Fue elegido por mi empresa.
- Fue elegido por la consultora de Coaching.
- Otro (especifique) _____

13. ¿Qué tan cercana sintió la relación con su Coach durante el proceso?

- Nada Poco Bastante Mucho

14. ¿En qué área(s) estuvo enfocado el proceso de Coaching? Puede seleccionar más de una alternativa.

- Desafíos específicos.
- Habilidades gerenciales
- Cumplimiento de objetivos
- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales
- Liderazgo
- Desarrollo de carrera

Otro (especifique)

15. ¿Cuánto estima usted que le ayudó el proceso de Coaching en las áreas que pretendía mejorar?

Nada Poco Bastante Mucho

16. ¿En qué momento del proceso se hizo una evaluación de los resultados del Coaching?

- No me evaluó.
- Al principio de las sesiones.
- Durante las sesiones
- Al final de las sesiones.
- Otros (especifique)

17. ¿Considera usted que el Coach tenía conocimiento de la naturaleza del negocio en el que se desempeña usted?

Nada Poco Bastante Mucho

18. ¿Considera que es necesario que el Coach conozca bien el negocio?

- No, no es necesario
- Sí, al menos lo esencial
- Sí, debe conocerlo bien

¿Por qué? _____

19. En esta pregunta, puede calificar desde un área, con la siguiente escala, tachando la opción que considere apropiada a cada área. ¿Considera usted que el Coaching puede ser una herramienta relevante para el desarrollo en las siguientes áreas?

Área	1. Nada	2. Poco	3. Bastante	4. Mucho
Desafíos específicos				
Habilidades gerenciales				
Cumplimiento de objetivos				
Trabajo en equipo				
Relaciones interpersonales				
Liderazgo				
Desarrollo de carrera				

Otro (especifique) _____

20. ¿Recomendaría usted iniciar un proceso de Coaching?

- Si No

¿A quiénes?

- Dueños de Empresa.
 Gerentes.
 Operativos.
 Amigos y Familiares.
 A nadie.

ANEXO 3

CUESTIONARIO A EXPERTOS (COACH)



Buenas tardes. Estamos realizando una investigación acerca de la práctica de Coaching ejecutivo en México. A continuación, encontrará un listado de preguntas relativas a su experiencia como Coach.

Esta encuesta es anónima y confidencial, ningún dato personal será publicado, consta de 10 preguntas. Por su disponibilidad, muchas gracias.

- 1. Orientación de Coaching (escuela) que usted ejerce.**

- 2. No de sesiones promedio que usted recomienda por proceso para un resultado aceptable en Coaching Ejecutivo.**
 - a) De 1 a 2
 - b) De 3 a 4
 - c) De 5 a 6
 - d) Más de 7

- 3. Especifique el método que usted utiliza para evaluar el impacto del Coaching ejecutivo.**
 - a) Evaluación 360.
 - b) Cuestionario de la Empresa.
 - c) Cuestionario al Cliente.
 - d) ROI.
 - e) Otro (especifique)

- 4. ¿En qué momento evalúa usted el Coaching Ejecutivo en sus clientes?**
- a) Antes del proceso.
 - b) Durante el proceso.
 - c) Después del proceso.
 - d) En otro momento (especifique) _____
- 5. ¿Qué obstáculos cree usted son los más comunes que pueden presentarse en su práctica como Coach para ejecutivos en México?**
- a) Costo.
 - b) Instalaciones.
 - c) Tiempo disponible del ejecutivo.
 - d) Compromiso del ejecutivo.
 - e) Otro (especifique) _____
- 6. Según usted, ¿cuál es el factor principal para lograr el objetivo planteado en un proceso de Coaching ejecutivo en México?**
- 7. En su práctica ¿cuáles son las áreas en las que ha obtenido mejores resultados en el Coaching para ejecutivos en México?**
- a) Desafíos específicos.
 - b) Habilidades gerenciales.
 - c) Cumplimiento de objetivos.
 - d) Trabajo en Equipo.
 - e) Relaciones interpersonales.
 - f) Liderazgo.
 - g) Desarrollo de carrera.
 - h) Otro (especifique) _____

8. En su experiencia ¿qué factor limita la efectividad de un proceso de Coaching Ejecutivo en México?

9. Desde su perspectiva ¿existe alguna diferencia de resultados en el Coaching a distancia (teléfono, videoconferencia) con relación al Coaching presencial?

a) Sí.

b) No

¿Por qué? _____

10. ¿Considera que es necesario que el Coach conozca bien el negocio?

No, no es necesario

Sí, pero sólo lo esencial

Sí, debe conocerlo bien

¿Por qué? _____