



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

## **ESTUDIO EXPLORATORIO DESCRIPTIVO SOBRE PRÁCTICAS DE COACHING DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL COACHEE, EN LA REGIÓN METROPOLITANA**

**Autor:** Lic. Felipe HerreraPellizzari  
**Académico Patrocinante:** Ps. Rogelio Díaz Castillo

**INSTITUCIÓN PATROCINANTE**

Universidad de Chile  
Facultad de Ciencias Sociales  
Departamento de Psicología

**ACADÉMICO PATROCINANTE**

Rogelio Díaz Castillo

**INVESTIGADOR RESPONSABLE**

Felipe Herrera Pellizzari

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer a todas las personas involucradas, desde los primeros días de la concepción de esta investigación, a Gloria Zavala por su claridad teórica, al profesor Rogelio Díaz por su experiencia invaluable del tema, Raúl Berríos por su guía y apoyo metodológico, Christian Beyle por su visión integral de la psicología, Diana Bellón por su apoyo teórico y disposición, a mis compañeros de la Comisión de Probidad y Transparencia, por perspectiva desde el exterior, y al profesor Juan Yáñez por atraerme a esta disciplina, que combina los mejor de lo organizacional con la psicología clínica.

A mis padres, por su apoyo incondicional

Para Alejandra, la mujer de mi vida

## RESUMEN

El Coaching ejecutivo se ha desarrollado de forma creciente en las últimas décadas, derivando en variados enfoques teóricos, ocupando distintas herramientas de intervención y evaluación, y practicado por miles de profesionales alrededor del mundo. La encuesta *Sondeos de Prácticas de Coaching*, es un acercamiento exploratorio descriptivo a características del Coaching en la Región Metropolitana, desde la perspectiva del Coachee, que busca dilucidar cuál es la realidad de esta práctica en Chile, así como constituirse en una primera aproximación a la misma.

### **Palabras Claves:**

Coaching, Coaching Ejecutivo, Coach, Coachee.

## ÍNDICE

I. Introducción .....	5
II. Antecedentes Teóricos .....	6
i. ¿Qué es Coaching Ejecutivo? .....	6
ii. Tipos de Coaching .....	8
iii. Variables fundamentales para el éxito del Coaching .....	12
iv. Cambio en el Coaching .....	15
III. Pregunta de Investigación y Objetivos .....	21
i. Objetivo General .....	21
ii. Objetivo Específico .....	21
IV. Marco Metodológico .....	22
i. Diseño de Investigación .....	22
ii. Tipo de Investigación .....	22
iii. Caracterización de la muestra de estudio .....	22
iv. Definición de las variables de estudio .....	23
v. Instrumento.....	25
vi. Procedimiento.....	26
V. Resultados.....	28
i. Perfil organizacional de los usuarios de Coaching.....	29
ii. Satisfacción global con el proceso de Coaching.....	31
iii. Características del procesos de Coaching.....	34
iv. Características del Coach y percepciones de la relación establecida .....	37

<b>v. Hallazgos.....</b>	<b>39</b>
<b>VI. Discusión y Conclusiones.....</b>	<b>41</b>
<b>VII. Bibliografía .....</b>	<b>45</b>
<b>Anexo .....</b>	<b>48</b>

## I. INTRODUCCIÓN

En el mundo moderno, el Coaching se ha convertido en una disciplina utilizada ampliamente por todo tipo de organizaciones. Se ha estimado que existen 30.000 Coaches a nivel global (Federación Internacional de Coaching, 2007 en Bono, Radostina, Towler, & Peterson, 2009; Gale, Liljenstrand, Pardieu, Nebeker, 2002). Tanto industrias, como empresas de servicios y empresas consultoras, emplean esta intervención buscando la optimización del desempeño, fortalecer equipos de trabajo y ayudar al desarrollo profesional del ejecutivo, ya sea en el plano general, implantando Coaching como práctica institucional, o de forma centralizada, instando a ejecutivos específicos a iniciar un proceso, a fin de asegurar su capital humano, y la inversión que éste significa (Mercurio, 2004; Bono, Radostina, Towler, & Peterson, 2009; Nelson & Hogan, 2009).

Actualmente, el Coaching ejecutivo es utilizado por las empresas como un reemplazo de la formación, o como complemento de ésta. Lo anterior, dado que el Coaching es una práctica que puede ser utilizada de forma centrada, contextualizada y personalizada, la relación entre costo y eficiencia a la hora de generar un cambio auténtico, suele poseer más atractivo que los métodos tradicionales de formación (Dilts 2004; Mercurio, 2004).

A pesar de la amplia difusión del Coaching como práctica de mejoramiento del desempeño, complementando y, otras veces, sustituyendo los procesos de formación y desarrollo tradicionales (Dilts 2004), en general, se conoce relativamente poco sobre cuáles son las prácticas de Coaching más comunes en el país o las razones que determinan su uso. Asimismo, de acuerdo a Díaz y Zavala (2008), existe muy poca evidencia empírica que aborde este tipo de intervención. Por lo tanto, el presente estudio realiza un acercamiento a temáticas y variables que son parte del Coaching y que han sido escasamente estudiadas, tales como características relacionales y valorativas de los usuarios de Coaching, a través de una encuesta construida específicamente con este fin y así aportar evidencia básica que permita obtener retroalimentación para desarrollar prácticas más efectivas y contribuir al desarrollo de conocimiento en esta línea.



## II. ANTECEDENTES TEÓRICOS

El Desarrollo Organizacional se entiende como un esfuerzo planificado, dirigido y administrado por el nivel superior de una organización, en el que participan todos los miembros de la misma con el objetivo de aumentar su eficacia y su salud (French, Bell, y Zawacki, 2007). Esto se puede realizar a través de intervenciones derivadas de las ciencias conductuales, que se aplican en los distintos procesos que se llevan a cabo en la institución (Ibíd.). Dentro de estas intervenciones es posible identificar el Coaching Ejecutivo, que se utiliza para mejorar el desempeño y los roles de liderazgo de los miembros de la organización. Para efectos de esta investigación, se asimiló la noción de Coaching Ejecutivo como sinónimo de Coaching, ya que se estudiaron las variables del mismo que se encuentran en este contexto, manifestándose explícitamente cuando se refiera a tipos de Coaching de una naturaleza distinta.

### *i. ¿Qué es Coaching Ejecutivo?*

El Coaching Ejecutivo constituye una herramienta fundamental en el apoyo y desarrollo de los líderes organizacionales, quienes influyen de manera importante el cambio cultural, el mejoramiento del clima y de esta manera la efectividad de la organización (Díaz y Zavala, 2008). Dicho en otras palabras, a través del Coaching Ejecutivo, se busca aumentar la eficacia de los líderes para mejorar el rendimiento de las organizaciones (Nelson y Hogan, 2009). Así pues, esta herramienta está dirigida a mejorar y desarrollar habilidades de los miembros de una organización de acuerdo al rol que asumen en la misma (Díaz y Zavala, 2008). Sin embargo, la definición de qué es el Coaching no es muy clara, debido, en parte, a la influencia en la disciplina, de Coaches sin entrenamiento, que disminuyen el nivel de estandarización de la misma (Brotman, et al., 1998; Eggers & Clark, 2000; Garman, et al., 2000; Glaser, 1958; & Harris, 1999, en Gale, Liljenstrand, Pardieu & Nebeker, 2002)

Kilburg (2000) define al Coaching Ejecutivo de la siguiente manera:

El coaching ejecutivo es definido como una relación de ayuda formada entre un cliente, que tiene autoridad gerencial, y responsabilidad en una organización, y un consultor, quien usa una amplia variedad de técnicas y métodos conductuales

para ayudar al cliente a alcanzar una serie de metas, identificadas en conjunto, con el fin de mejorar su desempeño profesional y satisfacción personal (p. 65).

De acuerdo a Useche (2004), el Coaching surge como una técnica para potenciar el manejo eficiente de los recursos humanos. En este sentido, ha sido una herramienta altamente utilizada debido a que las organizaciones requieren buscar métodos de mejoramiento del desempeño de sus miembros y procesos, así como del rendimiento del sistema completo, considerando al Coaching como una buena alternativa (Dilts 2004; Mercurio, 2004; Useche 2004).

De esta manera, el Coaching puede considerarse un proceso de desarrollo y formación, que considera los objetivos de la organización para alinear los recursos humanos y así incrementar la satisfacción y motivación de los miembros de la misma, junto con aumentar la calidad y eficacia de los procesos, servicios y productos a los que se dedican (Useche, 2004). De acuerdo a lo anterior, el objetivo de esta intervención puede definirse como capacitar a los miembros de la organización, técnica y personalmente, para así aumentar sus habilidades y capacidad de acción, modificar sus carreras profesionales y sus competencias personales, y así desempeñarse mejor laboralmente (Salazar y Molano, 2000 citado en Useche, 2004).

Por su parte, Shechtman (2008) plantea que los objetivos claves de un proceso de Coaching Ejecutivo son, en primer lugar, 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, lo que le puede permitir modificar aquellas habilidades negativas que van en detrimento de su desarrollo; y, en segundo lugar, 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.

Este procedimiento se soporta en la relación entre dos individuos –un Coach y un Coachee- y su objetivo es mejorar el desarrollo de la carrera del Coachee o ayudado, es decir, el desempeño de su rol en la organización. De esta manera, la relación termina en el momento en que incrementan los resultados de éste, en uno o varios aspectos definidos a ser trabajados (Díaz, 2000 citado en Díaz y Zavala, 2008).

## ***ii. Tipos de Coaching***

Es posible identificar distintos tipos de Coaching de acuerdo al modelo empleado por el Coach. Existen, asimismo, diferentes perspectivas utilizadas y, como es una intervención relativamente nueva, no se ha sistematizado la utilidad de una u otra escuela (Abbot, 2006). En la actualidad, es posible identificar información que apunta a la utilidad de un Coaching orientado a objetivos y metas por sobre otras perspectivas; sin embargo, esto se puede deber a la falta de teorización en las otras líneas.

De la misma manera, se pueden identificar algunas herramientas similares al Coaching Ejecutivo, pero que presentan diferencias en su forma y su contenido, así como en el sentido de la intervención.

Algunos de los tipos de Coaching son:

### ***a. Coaching Profesional y Coaching de Vida***

El Coaching Ejecutivo se basa exclusivamente en el ámbito de acción público y laboral del Coachee, en cambio el Coaching de vida se centra en aspectos personales y vitales del individuo. En este sentido, la diferencia fundamental se encontraría en el carácter público o privado del proceso. No obstante, es preciso señalar que la línea que delimita estos aspectos tiende a ser "artificial" (Grant, 2003; Díaz y Zavala, 2008). Lo anterior debido a que, aun cuando los objetivos que se plantean en un proceso de Coaching Ejecutivo se enfocan en el mejoramiento del rol desempeñado por el individuo, no es posible olvidar la dinámica interpersonal que implica el proceso y la complejidad y diferencias individuales que se presentan en cada caso, lo que además hace parte de la integridad de los protagonistas del proceso (Díaz y Zavala, 2008).

### ***b. Training Organizacional Vs. Coaching Ejecutivo***

El training está dirigido a procesos tradicionales de capacitación en la organización, mientras que por su parte el Coaching Ejecutivo se basa en el mejoramiento del rol organizacional en términos holísticos (Grant, 2003; Díaz y Zavala, 2008). Así pues, el training implica un proceso predeterminado, que no requiere de un

contexto específico y se basa en la adquisición de conocimientos o una habilidad y/o conducta determinada (Burrow y Berardinellu, 2003 citado en Abbot, 2006). En cambio el Coaching implica un proceso individualizado en donde se toma en cuenta la opinión del Coachee independiente de la planificación previa, ya que ésta se puede modificar y mejorar en el transcurso del proceso. En este sentido, constituye un proceso integral y flexible de formación en el que los Coachees conocen sus posibilidades de mejoramiento y se involucran activamente en el cambio, dejando de lado una actitud pasiva al respecto (Grant y Stober, 2006; Díaz y Zavala, 2008).

### **c. *Mentoring Organizacional Vs. Coaching Organizacional***

La diferencia entre estas dos estrategias de intervención es que en el mentoring, los “mentores” cuentan con conocimientos y experiencia en el rubro de la organización en la que se implementa, mientras los Coaches ejecutivos generalmente cuentan con distintas habilidades y experiencias en distintos rubros, no necesariamente en el que se está realizando el proceso de Coaching. En este sentido, la labor del Coach se focaliza en facilitar el aprendizaje y desarrollo profesional por medio de técnicas específicas de cambio, y de cierto modo, puede compararse con un mentor siempre que lo fundamental sea aquello que es funcional para el Coachee en su contexto (Abbot, 2006).

### **d. *Distintos enfoques de Coaching***

Es preciso señalar que el criterio de selección del enfoque de trabajo debe asociarse a las necesidades de la organización y del Coachee, así como con la formación recibida por el Coach (Grant, 2006). Sin embargo, se tiende a plantear que es la integración de varias perspectivas, de acuerdo a las necesidades de la situación y sus participantes, la más útil.

*Cognitivo conductual.* Se basa principalmente en los planteamiento de Aaron Beck (1985, citado en Abbott, 2006) y Albert Ellis (1995, citado en Abbott, 2006). En este enfoque se destacan tres elementos: la evaluación cognitiva de los elementos que afectan el comportamiento y las respuestas; las habilidades y conocimientos observables, controlables y modificables; y, los cambios cognitivos que se pueden llevar a cabo en un sujeto que dan lugar cambios de comportamiento (Abbott, 2006). A lo anterior, es posible agregar los planteamientos de Anthony Grant (2003, 2006) acerca del Coaching basado

en la evidencia, en donde se incluye el uso del entrenamiento racional-emotivo planteado por Ellis, en donde lo fundamental es el énfasis en las soluciones, y no en las dificultades y el proceso, de acuerdo al establecimiento de metas.

*Coaching psicodinámico.* Esta perspectiva se basa en los planteamientos de Sigmund Freud, Carl Jung, Melanie Klein, entre otros teóricos psicoanalíticos, que destacan la función del inconsciente humano en su comportamiento. Su expresión en el Coaching se conoce como la metodología de Análisis del Rol Organizacional (ARO), que aborda los procesos conscientes e inconscientes del Coachee durante el proceso, tanto a nivel individual como colectivo, enfocado en el aquí y el ahora, de manera de comprender la dinámica del ejercicio del rol. Así pues, de acuerdo a este enfoque, los Coaches contribuyen en el desarrollo profesional de los Coachees incrementando su capacidad de reflexión y autonomía (Acuña y Sanfuentes, 2009), en base al presente y el futuro en lugar de enfatizar su pasado (Abbott, 2006), haciéndose cargo de los elementos emergentes que puedan impactar al individuo en el transcurso del proceso (Acuña y Sanfuentes, 2009).

*Coaching del desarrollo.* Este modelo entiende el proceso como una forma de facilitar el crecimiento de los Coachees, transitando a través de distintas etapas de desarrollo, donde cada etapa avanzada implica la acomodación del sujeto a la complejidad de la organización y su ambiente, y en donde el Coachee también puede darse cuenta de su situación de manera objetiva y comprender el medio ambiente desde una mirada externa (Abbott, 2006).

*Coaching de aprendizaje en acción.* Este enfoque alude a una perspectiva de aprendizaje activo, que se basa en una mirada cíclica del aprendizaje, en donde el movimiento va de la acción al aprendizaje y luego nuevamente a la acción. En este sentido, se plantea que es posible aprender sobre la práctica, evaluando las metas del proceso constantemente, desafiando al Coachee a identificar los enfoques y presunciones que él cree que está usando, versus los que realmente pone en práctica (Abbott, 2006).

*Coaching Ontológico.* Este enfoque concibe al ser humano como un ser principalmente lingüístico. Reconoce tres dominios primarios: cuerpo, emocionalidad y lenguaje. Sostiene, así mismo, que el lenguaje es generativo, es decir, que éste no sólo

describe la realidad, sino que la crea; e interpreta que el ser humano se crea a sí mismo a través de él. El Coach, desde esta perspectiva, se dedica a “observar al observador”, escuchando sus distintos dominios y desafiando sus juicios, interpretando y descubriendo los mensajes de su interlocutor (Cortese, 2007).

*Coaching desde la perspectiva humanista.* Desde este modelo, se destacan elementos de la psicología humanista, tales como que los individuos poseen capacidades inherentes a su crecimiento, la importancia del establecimiento de una relación de colaboración entre el Coach y el Coachee, la apreciación de la persona en su totalidad, la posibilidad que tienen los individuos para elegir. Esta perspectiva, se enfoca en la búsqueda del crecimiento del Coachee, donde el Coach es el facilitador en su camino hacia la consciencia (darse cuenta), la elección consciente y la ejecución consciente, proveyendo una evaluación honesta de las distintas elecciones que emprende (Stober y Grant, 2006).

*Coaching de sistemas.* Este enfoque se basa en la teoría de los sistemas, específicamente en la teoría de Bowen (1978 citado en Abbott, 2006) de los sistemas familiares. En donde se entiende a cada Coachee dentro de un contexto o sistema amplio, que no es ni perfecto ni necesariamente predecible. De acuerdo a la teoría de sistemas familiares, la familia se entiende como una unidad emocional, en donde se dan interacciones complejas entre los distintos elementos de la unidad. En el Coaching ejecutivo, esta teoría sirve para explorar las posibles conexiones entre el cliente y la forma como interactúa en una organización social o en su contexto.

*Coaching Ejecutivo Cultural.* Esta perspectiva implica la disposición del Coach para explorar la cultura del Coachee y usar la influencia que ésta pueda tener por ser parte del contexto del mismo. El objetivo de este enfoque es considerar temas relevantes y supuestos de la cultura organizacional que pueden contribuir de manera positiva en el cambio del Coachee. En este sentido, el Coach a través de una mirada externa de la organización puede utilizar y aprovechar positivamente elementos culturales que por el Coachee pueden ser vistos como amenazas u obstáculos (Abbott, 2006).

*Coaching desde la Programación Neuro Lingüística (PNL).* El Coaching desde la PNL se centra en *cómo* actuar óptimamente a través del modelado. El modelado implica identificación y análisis de ejemplos de acciones exitosas, comparándolas con las

acciones fallidas. De esta forma el Coach pasa a ser un *modelador de neuronas*, en el entendido de que las conductas modelan la mente a nivel neuronal y viceversa (Dilts, 2004). El aprendizaje que ocurre durante el proceso de Coaching, se sustenta en las nociones de Bateson de los *niveles Neuro Lógicos*, desarrolladas, posteriormente por Robert Dilts, quien lo describe como *aprendizaje de doble bucle*, cuyo objetivo es aprender, simultáneamente, *qué hacer y cómo hacerlo* (Ibíd.).

### **iii. Variables fundamentales para el éxito del Coaching**

El Coaching implica distintas variables que permiten asegurar su éxito. De acuerdo a la bibliografía revisada por Gajardo (2007), es preciso destacar que las variables asociadas al Coach estarían contribuyendo en mayor medida al éxito del proceso, haciendo del Coach un integrante crítico para el Coaching Ejecutivo. Así pues, sería el modelo utilizado por el Coach el mayor contribuyente en esta línea, sobresaliendo en la literatura un enfoque que incluya la realización de feedback al Coachee y que se oriente a objetivos y metas.

Por otra parte, se identifican las variables de la relación entre el Coach y el Coachee que contribuyen al éxito del proceso, destacando el encuadre que establece el primero, la confidencialidad y la confianza en la relación (Gajardo, 2007). En este sentido, una relación de este tipo es un factor altamente significativo para el éxito de la intervención, lo que además se ve facilitado si el Coach es un agente externo de la organización, ya que esto promueve que los Coachees se expongan y entreguen mayor información que posibilita una mejor planificación del proceso (Tooth, Higgs y Armstrong, 2008).

De acuerdo a estudios recientes, es posible plantear que uno de los factores más importantes en un proceso de Coaching Ejecutivo es la calidad de la relación entre el Coach y el Coachee. Se identifica una correlación moderada alta estadísticamente significativa a entre la calidad de la relación del Coaching y los resultados obtenidos por el Coachee (Duckworth, 2009). Por el contrario, en la misma investigación, Duckworth señala que no se han encontrado correlaciones significativas, entre los resultados del Coaching y la fuerza de la relación entre Coach y Coachee, medidos desde el punto de vista del Coach (Duckworth, 2009).

Por su parte, se identifican las variables propias del Coachee que estarían asociadas a las capacidades individuales del mismo, como son su capacidad de visualizar otros puntos de vista, el compromiso con el proceso y su nivel de desarrollo emocional o madurez. En este sentido, si bien no se espera contar con un sujeto ideal, es preciso señalar que un sujeto maduro emocionalmente y flexible va a facilitar el proceso de Coaching, ya que va a presentar mayor capacidad de auto reflexión durante el proceso (Gajardo, 2007). Ahora bien, para algunos autores el espacio para la auto reflexión que entrega un proceso de Coaching es por sí solo una variable de éxito del proceso, ya que en otras condiciones esta oportunidad no se presentaría (Tooth, Higgs y Armstrong, 2008). Sin embargo, Duckworth (2009), plantea que es más importante la capacidad del Coach para establecer una relación de buena calidad con el Coachee, que su experiencia en estos procesos.

Ahora bien, es posible identificar las variables del contexto, asociadas específicamente con el apoyo de la jefatura al proceso y el contexto en que se lleva a cabo el Coaching. No obstante, estas variables no aparecen como un factor elemental para el desarrollo del proceso, simplemente sería importante que el Coach conozca la cultura organizacional del Coachee, ya que su comprensión del contexto puede facilitar su relación con el Coachee y la evaluación del mismo para planificar en mejor medida el proceso (Gajardo, 2007).

Siguiendo esta línea, es fundamental que el proceso de Coaching se base en la construcción de soluciones y no en el análisis de los problemas, lo que da cuenta del predominante uso del modelo planteado por Anthony Grant en los últimos tiempos, en donde el rol del Coach es apoyar al Coachee para establecer y definir objetivos y metas claros, junto con la planificación para alcanzarlos, lo que promueve la iniciativa para emprender cambios con menor ansiedad y estrés en el Coachee (Grant, 2006; Zeus y Skiffington, 2002).

Así pues, la definición previa de objetivos cumple dos funciones relevantes durante el proceso de Coaching. Por un lado permite establecer con mayor facilidad la ruta de acción en pos del alcance de la meta y, por otro, facilita la proyección del Coachee y la identificación de su potencial, lo cual le va a permitir movilizarse con mayor seguridad (Gajardo, 2007). En este sentido, durante el proceso es posible establecer distintos tipos de objetivos, ya sean personales, profesionales, relacionales y



económicos, siempre que estos se asocien con la competencia a mejorar o a desarrollar por el Coachee (Zeus y Skiffington, 2002)

De acuerdo a John Withmore (s.f citado en Fuenzalida, 2006) el Coach debe favorecer el rendimiento del Coachee, desbloqueando su potencial, facilitando su aprendizaje. En este sentido Julio Olalla (s.f citado en Fuenzalida, 2006) plantea que el Coach promueve que el Coachee amplie su capacidad de visualización de los patrones conductuales y contextos que no ha podido ver o comprender. De esta forma, su rol es, en lugar de evaluar lo realizado, potenciar al Coachee para que tenga un mejor desempeño en el futuro. De esta manera, el Coach no sería un mentor o un consejero que enseña, sino que ayuda y entrena en tareas específicas, ya que se concentra en metas y objetivos particulares, ya sean inmediatos o de largo plazo. Lo anterior implica observar y evaluar el desempeño del coachee, retroalimentarlo, escucharlo, construir alternativas y ejercitar la capacidad de autoevaluación (Abbott, 2006; Fuenzalida, 2006; Hicks y McCracken, 2009).

Finalmente, podemos decir que el Coaching es una intervención que se realiza con gran frecuencia, no obstante, se destaca la falta de una base conceptual coherente y empírica que oriente su uso y práctica (Nelson y Hogan, 2009). Es preciso señalar que, si bien de acuerdo a Grant (2001, citado en Díaz y Zavala, 2008) en los últimos años se observa una mayor cantidad de publicaciones referentes al Coaching Ejecutivo, es una temática poco estudiada empíricamente y con poca claridad teórica. De esta manera, es posible identificar, en su mayoría, investigaciones de tipo exploratorio–descriptivas (Gajardo, 2007). No obstante, la evidencia permite plantear que el Coaching constituye una herramienta efectiva para el mejoramiento del rol de los miembros de la organización (Díaz y Zavala, 2008).

Así pues, las investigaciones de Coaching han aumentado desde mediados de los 90's (Grant, 2007 citado en Tooth, Higgs y Armstrong, 2008). Lo anterior, debido a la necesidad de tener un mayor entendimiento de este proceso y sus particularidades, respecto de otras intervenciones que promueven el desarrollo de competencias. De esta manera, se ha definido que una forma útil de explorar esta intervención es a través de la perspectiva y las referencias directas de los Coachees, ya que esto permitiría tener un conocimiento acabado y desde una fuente primaria de esta práctica, tanto en lo referente

a desempeño, como a la relación establecida en el proceso (Tooth, Higgs y Armstrong, 2008).

De acuerdo a lo anterior, los resultados sugieren que el Coaching ejecutivo es útil para el mejoramiento de la eficacia de líderes (Kampa-Kokesch y Anderson, 2001 y Dagley, 2006, citado en Díaz y Zavala, 2008; Nelson y Hogan, 2009). En este sentido, un estudio de Brown y Hockman (2004) confirmó que el Coaching Ejecutivo aumentó la confianza en el ejercicio de liderazgo, la habilidad para conectarse con la visión de la organización y la confianza para guiar la organización en función del cumplimiento de su visión. Asimismo, aumentó las habilidades personales de los gerentes, la productividad – medida en base a la finalización de tareas – y fomentó mejores relaciones entre los empleados y la junta de directores. Esto confirma las investigaciones recopiladas por Paul Michelman (2004), que indican que lo que alguna vez fue visto como una ayuda para corregir el bajo rendimiento, hoy se está usando cada vez más como herramienta de apoyo para los principales líderes de la organización.

En este mismo sentido, una encuesta realizada por Right Management Consulting, determinó que el 86% de las compañías consultadas manifestó utilizar Coaching para perfeccionar habilidades en individuos identificados como futuros líderes de la organización (Michelman, 2004).

#### ***iv. Cambio en el Coaching***

En el contexto del proceso de Coaching, se hace necesario considerar al cambio que implica el mismo, ya que se observará desde una perspectiva particular. Se han propuesto distintas teorías relacionadas al cambio, pero se expondrá una perspectiva en particular que puede ser útil para entender el cambio en el proceso de Coaching. Grant (2006), considera que el modelo con mayor precisión para describir el cambio se denomina Modelo de Cambio Transteórico (*Transtheoretical Model of Change* – TMC), el cual contempla una evaluación que debe ser realizada por el Coach acerca de la disposición al cambio del Coachee, lo que le va a facilitar la planificación y el formato de intervención que debe llevar a cabo.

De acuerdo a Grant (2001 citado en Díaz y Zavala, 2008), el proceso de cambio del Coachee ocurre en distintas etapas y, de acuerdo a cada una, van a depender las estrategias de intervención a utilizar.

Es relevante mencionar, que el TMC fue creado con el objetivo de tratar comportamientos adictivos tales como la adicción al tabaco, al alcohol y a las drogas. Sin embargo, al ser aplicado con éxito ante distintos problemas o situaciones, se constituye como un modelo de cambio útil para Coaches que requieren modificar o ayudar a que el Coachee adopte nuevos comportamientos en un contexto organizacional. Así pues, se plantea que el cambio implica una transición progresiva en donde se pueden identificar seis etapas, tras las cuales es posible referirse a un cambio permanente. Ahora bien, no se debe olvidar que lo anterior implica la posibilidad de recaídas en las etapas iniciales o bien antes de que los nuevos comportamientos se mantengan de manera permanente (Abbott, 2006; Grant, 2006).

En este sentido, de acuerdo a Grant (2006) y Abbott (2006), las etapas de cambio planteadas son:

- *Precontemplación.* El sujeto no tiene intención alguna de cambiar por un futuro cercano.
- *Contemplación.* El sujeto está considerando hacer cambios, pero aún no ha iniciado o realizado alguno.
- *Preparación.* El individuo ha incrementado su compromiso por realizar cambios, tiene intenciones de realizarlos en un futuro cercano e incluso presenta pequeños intentos de cambio.
- *Acción.* El sujeto está ejecutando nuevas conductas, pero ha hecho cambios por periodos cortos de tiempo, en general menos de 6 meses.
- *Mantenimiento.* El Coachee ha llevado a cabo nuevas conductas sistemáticamente durante periodos de tiempo prolongados, por lo menos de seis meses.
- *Recaída:* algunos intentos de cambio pueden estar acompañados por recaídas, es decir, volver a presentar los comportamientos anteriores.

Así mismo, la movilización del Coachee en las distintas etapas se puede relacionar con el modelo de “*toma de decisiones*” planteado por Janis y Mann (1977 citado en Grant, 2006), denominado Balance Decisional, en donde se postula que los

individuos tienden a considerar los pros y los contras antes de emprender un cambio. Así pues, en cada etapa los pros y los contras van a tener un balance distinto para el sujeto. Es así como en la etapa de *precontemplación* los contras serán visibles en mayor nivel para el individuo, provocando que no inicie un proceso de cambio. Es decir, en la medida en que el sujeto transita por las distintas etapas, este balance se invierte destacando posteriormente los aspectos positivos del cambio, por sobre los obstáculos. De esta manera, el proceso implica una serie de cambios, tanto cognitivos como motivacionales, que lo promueven y mantienen.

De la misma manera, existen otros dos aspectos que juegan un rol fundamental en el proceso de cambio. Por una parte, se encuentra la *auto-eficacia*, que se refiere a la creencia del individuo en sus propias capacidades o potencial para llevar a cabo una tarea específica (Bandura, 1977 citado en Grant, 2006). Este elemento afecta a los individuos en cuanto a la cantidad de esfuerzo dedicado para generar el cambio y la cantidad de tiempo que perseverará ante los obstáculos. Ahora bien, es relevante considerar que la auto-eficacia aumenta en la medida en que el individuo se moviliza en las distintas etapas de cambio (Grant, 2006).

Un factor que se asocia con la percepción de autoeficacia es el *feedback* que realiza el Coach al Coachee o el seguimiento al proceso que realiza. Este elemento ha sido considerado en distintas investigaciones, en las que se plantea que, para los Coachees, la evaluación de resultados y el mejoramiento de su capacidad para tomar consciencia de lo que realizan o lo que pueden hacer, llega a ser más importante que, incluso, el proceso mismo de Coaching. De esta forma el sistema de información y retroalimentación es fundamental para el inicio del cambio y el mantenimiento del mismo (Gajardo, 2007).

De acuerdo a Olivero, Bane y Kopelman y Flint (1997; 2003 citados en Abbott, 2006), a través de distintas investigaciones se ha podido determinar que el *seguimiento* del proceso es una variable que aumenta significativamente la eficacia de un proceso de Coaching Ejecutivo.

Ahora bien, es preciso señalar que el feedback por sí solo es insuficiente, pues se requiere un espacio en el que lo dicho por el Coach pueda discutirse y la oportunidad de mejorar y visualizar estas mejorías. Adicionalmente, es necesario un feedback positivo en el que se destaquen los avances y se refuerce al Coachee, y uno negativo en el que se

planteen las posibilidades de mejoramiento, de acuerdo a conductas observables y criterios claros y objetivos de evaluación (Gajardo, 2007).

En este sentido, se hace importante destacar el espacio que entrega el proceso de Coaching para que el Coachee, en medio de un ambiente dinámico, ante el que debe reaccionar y adaptarse rápidamente, junto con cumplir con sus responsabilidades, pueda dedicar un tiempo a la *autorreflexión* y la *autoevaluación* (Gajardo, 2007; Tooth, Higgs y Armstrong, 2008), resaltando entonces la importancia de la reflexión para el desarrollo profesional y de los líderes (Schon, 1987, Bennis, 1989 y Sinclair, 2007, citados en Tooth, Higgs y Armstrong, 2008).

Por otra parte, se plantea como un aspecto relevante la *fuerza del hábito*, entendida como aquellos aspectos fisiológicos y psicológicos propios de la conducta que se pretende modificar (Velicer, Rossi y Prochaska, 1996 citado en Grant, 2006). En este sentido, se asocia con la facilidad o dificultad que tiene el individuo para adoptar nuevos comportamientos específicos de la competencia que requiere reforzar o bien desarrollar (Grant, 2006).

De acuerdo a Norcross (1998 citado en Grant, 2006), este modelo de cambio tiene implicancias importantes en un proceso de Coaching, por lo que propone distintas directrices a tener en cuenta para facilitar el cambio durante el Coaching. Un primer punto planteado se relaciona con evitar suponer que el Coachee se encuentra en la etapa de acción por haber emprendido un proceso de este tipo, por el contrario lo que debe hacer el Coach es una evaluación profunda acerca de la disposición del Coachee para el cambio.

Es relevante considerar que por la gran variedad de factores en juego en un proceso de cambio, el Coach debe tener claridad y coherencia en sus estrategias de intervención de acuerdo a la etapa en la que se encuentra el Coachee (Grant, 2006).

Finalmente, se hace necesario resaltar que la *relación* entre Coach y Coachee puede considerarse un elemento central de cambio, ya que, como se mencionó anteriormente, la calidad de ésta fue experimentada por los ejecutivos como uno de los factores más significativos en el proceso de Coaching (Duckworth, 2008; Tooth, Higgs y Armstrong, 2008). Éstos enfatizaron el aprendizaje experiencial que llevaron a cabo, así como la conexión que se estableció con su Coach (Ibíd., 2008).

Si bien el Coaching es una disciplina abierta, en el sentido que recibe aportes desde distintos ámbitos laborales, en su mayoría los enfoques que se aproximan esta disciplina se encuentran relacionados con la psicología (Sanhueza, 2007). Así, los elementos de la relación interpersonal que se dan en un proceso de Coaching pueden, por su naturaleza intersubjetiva, ser extrapolados desde conceptos psicológicos descritos en la literatura, ya sea desde un sentido literal (Coaching como un tipo de psicoterapia), desde los procesos (tipos de intervenciones) o los desafíos (objetivos) (Murphy, 2004; Hogan y Warrenfeltz, 2003 citados en Sanhueza, 2007). En este sentido se integra el concepto de relación psicoterapéutica, con el fin de ilustrar los fenómenos intersubjetivos que podrían estar ocurriendo en el proceso de Coaching.

A partir de lo anterior, y considerando al Coaching como una relación de ayuda que busca un tipo de cambio mental, o aprendizaje, entendiendo este último como “la expansión de la capacidad de acción efectiva en respuesta los desafíos del entorno” (Maturana, H.; Varela, F., 1995. p. 15, en Cortese, H., 2007, p. 53), se podrá observar una relación terapéutica, en cuanto a sus componentes interpersonales, dado que, al igual que en psicoterapia, el Coaching se encuadra en una relación de ayuda, a nivel comportamental y subjetivo, se busca facilitar un cambio en el ayudado, orientado, en el caso del Coaching, a incrementar su rendimiento, el aprendizaje y el crecimiento personal (Cortese, 2007; Dilts, 2004; Dolitch y Cairo, 2005; Grant, 2001, en Sanhueza, 2007).

En este contexto, se definirá la *relación terapéutica* como una interacción técnico-profesional, con características particulares que definen el modo y el alcance de la misma, delimitada por un encuadre, cuyas reglas regulan la relación y que se acuerda entre dos o más participantes, para provocar cambios en uno de ellos (Yáñez, 2005). Desde este punto de vista, la relación que se da en el proceso de Coaching, podría definirse de la misma manera, ya que el acuerdo entre el Coach y el Coachee va a determinar el o los objetivos del proceso.

Tooth, Higgs y Armstrong (2008), observaron que una relación exitosa se caracterizaba por niveles altos de confianza y confidencialidad, lo que le permitió a los Coachees “abrirse” y “exponer sus vulnerabilidades”. En este sentido, se plantea que el *encuadre*, mencionado en el párrafo anterior, ayudaría a establecer un ambiente propicio para conseguir dichos efectos, definiéndolo como las reglas de funcionamiento acordadas

para el proceso, explicitadas de antemano, para definir o delimitar los márgenes sobre los que se va a desarrollar el proceso (Yáñez, 2005).

Por último, se puede incluir la *Generatividad* de la interacción que se da en el proceso de Coaching, como un elemento facilitador del cambio interpersonal, ya que ésta va a emerger de -e influir en- la calidad de la relación Coach-Coachee. *Generatividad* se entenderá como el efecto interpersonal de una progresión metódica de interacciones, lo que aumentaría el nivel de complejidad de la relación, en lo que respecta a su intensidad, permanencia, proyección, intimidad y progresión (Yáñez, 2005), lo que se relacionaría directamente con los efectos del proceso global de Coaching, tanto en el impacto, como en la evaluación del mismo.

### III. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS

A fin de guiar la investigación, se plantearon las siguientes interrogantes:

- a. ¿Cuán satisfechos están los profesionales que han participado en procesos de Coaching en la región Metropolitana?
- b. ¿Existen percepciones comunes entre los ejecutivos que han realizado un proceso de Coaching, respecto al mismo?
- c. ¿Cuáles son las percepciones que tienen los ejecutivos que han realizado procesos de Coaching respecto de su Coach?
- d. ¿Existen características comunes en la práctica del Coaching en Chile?

#### *i. Objetivo General*

Identificar aspectos relevantes de la práctica del Coaching en la región Metropolitana, a través de las percepciones de ejecutivos que han experimentado un proceso de coaching.

#### *ii. Objetivos Específicos*

- Caracterizar el perfil profesional de los usuarios de Coaching.
- Identificar los niveles de satisfacción globales con el proceso de Coaching en que participaron ejecutivos.
- Conocer el tipo de intervención realizada durante el proceso de Coaching en cuanto a origen de la demanda, enfoque, duración y frecuencia, focos de trabajo y uso de herramientas de evaluación.
- Conocer las características del Coach desde las percepciones del Coachee y las percepciones sobre la relación establecida entre ambos.



## **IV. MARCO METODOLÓGICO**

### ***i. Diseño de Investigación***

El estudio es de tipo exploratorio-descriptivo, ya que pretende aportar bases empíricas descriptivas fundamentales para los estudios sobre coaching y delinear futuras investigaciones en el campo, a partir del estudio de variables básicas. El diseño de la investigación es transversal, no experimental, ex – post facto, lo cual implica el estudio de un fenómeno que ya ha ocurrido (Coaching), en un momento dado del tiempo y sin manipulación ni control de las variables de estudio. El proceso de recolección y análisis de datos es cuantitativo, utilizando encuestas con puntuaciones tipo Likert de 4 niveles (Nada, Poco, Bastante y Mucho), las que fueron analizadas mediante el programa estadístico SPSS v.11, con el fin de describir frecuencias de las distintas variables, así como un análisis de variables ordinales utilizando la prueba Tau-B de Kendall, con el fin de exponer las correlaciones posibles de entre las mismas.

### ***ii. Tipo de Investigación***

Como se adelantó, el estudio es de tipo exploratorio, debido a que se está abordando una temática poco estudiada, relacionada a la percepción de ejecutivos acerca del proceso de Coaching emprendido, de tal manera que es posible entregar información que hasta el momento no se conoce. Asimismo, es de tipo descriptivo, ya que a través de la aplicación del instrumento y el análisis de los datos se caracterizará a la muestra y se describirán tendencias de la práctica de Coaching en Chile.

### ***iii. Caracterización de la muestra de estudio***

El universo de estudio son todas aquellas personas profesionales de la Región Metropolitana que hayan participado en un proceso de Coaching. De todos éstos, se recolectó una muestra de 31 ejecutivos de primera línea, jefaturas intermedias, profesionales y consultores. La elección de la muestra fue intencionada a través del método bola de nieve, el cual consiste en recolectar datos a través de todos los contactos que puedan contestar la encuesta y posean las características del grupo de estudio.

La muestra empleada fue constituida por 45 encuestas contestadas correctamente, de las cuales 31 cumplían con el criterio inicialmente planteado, es decir, haber sido sujeto de Coaching dentro de la Región Metropolitana.

El grupo encuestado se caracterizó por estar en una media de edad 32 años, con una desviación típica de 8,23, siendo la mayor edad 57 años y la menor 25. La mayoría de los encuestados participó en un solo proceso de Coaching (68%), mientras que le siguen los que contestaron dos procesos (19%) respectivamente. Sólo una persona participó en más de tres procesos de Coaching.

#### ***iv. Definición de las variables de estudio***

##### ***Variable 1*** Coaching

Definición Conceptual: se entiende como el proceso de acompañamiento o ayuda en que un Coach ayuda a un Coachee a mejorar su desempeño laboral en forma holística.

Definición Operacional: se evaluó mediante la presencia o ausencia de la participación en un proceso de Coaching por parte del encuestado. En caso de haber participado, período durante el cual se desarrolló el proceso de Coaching y su frecuencia.

##### ***Variable 2*** Motivación con respecto al inicio del proceso de Coaching

Definición Conceptual: se entiende como el planteamiento sobre el inicio del proceso de Coaching, ya sea requerido por la empresa del encuestado o una necesidad/inquietud impulsada por él mismo.

Definición Operacional: selección del encuestado en dos ítems de tres opciones de respuesta, *personal*, en el caso de que la decisión de iniciar el proceso y/o la elección del Coach sea estrictamente individual, *de la empresa*, en el caso en que sea ésta la que sugiriere el inicio de dicho proceso; y *otros*, en los casos en que la motivación del participante de iniciar el proceso o la elección del Coach no responda a ninguna de las dos alternativas anteriores.

##### ***Variable 3*** Percepción sobre satisfacción y efecto del proceso de Coaching.

Definición Conceptual: se refiere al nivel de cumplimiento de expectativas percibido por el encuestado con respecto a su o sus procesos de Coaching.

Definición Operacional: selección del encuestado entre cuatro opciones de respuesta, en una escala de *nada, poco, bastante y mucho* con respecto del nivel de satisfacción y percepción de ayuda que le significó el proceso de Coaching.

**Variable 4** Cercanía percibida con el Coach.

Definición Conceptual: Percepción acerca del sentimiento de compatibilidad general percibida por el encuestado, en referencia a su Coach.

Definición Operacional: selección del encuestado con respecto al nivel de cercanía percibida con su Coach, calificándola entre cuatro opciones de respuesta, en una escala *nada, poco, bastante y mucho*.

**Variable 5** Áreas de trabajo de proceso de Coaching.

Definición Conceptual: inquiriere sobre las posibles áreas de trabajo en que se enfocó el proceso de Coaching. Éstas se detallan en un conjunto de opciones posibles u otras que no se encuentren en la lista.

Definición Operacional: el encuestado responde de entre un conjunto de áreas posibles, aquellas que fueron tratadas en el proceso de Coaching, pudiendo elegir más de una respuesta. Las opciones posibles son: *liderazgo, relaciones interpersonales, desafíos específicos, trabajo en equipo, desarrollo de carrera, cumplimiento de objetivos, habilidades gerenciales*.

**Variable 6** Características del Coach con que realizó el proceso.

Definición Conceptual: conjunto de características acerca del Coach, tales como su profesión, herramientas adicionales, modelo de Coaching que utiliza y nivel de conocimientos acerca de la naturaleza del negocio del encuestado, sujetos al conocimiento del mismo sobre su Coach.

Definición Operacional: la profesión del Coach se contesta en una sección abierta, el instrumento de evaluación se encuestó *sí o no, no lo recuerdo, y especifique* en el caso en que el encuestado recuerde el nombre del instrumento que le fue administrado. En el caso del modelo sobre el cual trabajó el Coach, las opciones posibles son: *programación neuro-lingüística, ontológico, cognitivo y otro (especifique)*. Sobre los conocimientos que poseía el Coach acerca de la naturaleza del negocio el encuestado califica el nivel de conocimiento de entre cuatro opciones de respuesta, en una escala de *nada, poco, bastante y mucho*.

**Variable 7** Percepción de necesidad sobre el conocimiento de la naturaleza del negocio, por parte del Coach.

Definición Conceptual: percepción del encuestado, acerca de la necesidad del Coach de conocer la naturaleza del negocio del Coachee, y en qué nivel.

Definición Operacional: el encuestado responde sobre su percepción de la necesidad de que el Coach conozca acerca de la naturaleza particular del negocio del Coachee calificándola una escala de 1 a 3 en donde 1 significa que *no es necesario*, 2 *que sí, pero sólo lo esencial*, 3, *sí, debe conocerlo bien* y *¿Por qué?*

**Variable 8** Percepciones acerca del Coaching en general

Definición Conceptual: incluye las percepciones que el encuestado podría tener acerca de los procesos de Coaching en general, tales como público objetivo, utilidad de la herramienta y si la recomendaría, entregando una visión particular sobre la valoración que tiene del Coaching.

Definición Operacional: el encuestado contesta, en tres ítems, preguntas relacionadas con cargos a los que debería estar orientado el Coaching, tales como *gerentes, subgerentes, jefaturas, profesionales, administrativos y cargos operativos*, pudiendo elegir más de uno. En los siguientes ítems, el encuestado responde sobre su percepción acerca del Coaching como una herramienta relevante para el mejoramiento de habilidades y si recomendaría iniciar un proceso de Coaching, calificando el nivel en una escala de 1 a 4 en donde 1 representa nada y 4 mucho.

## **v. Instrumento**

La encuesta utilizada consiste en un grupo de 22 preguntas las que evalúan, por una parte, la caracterización de la muestra (rubro, área de negocios, nivel jerárquico, entre otros), así como las 8 variables definidas en la sección anterior.

El escalamiento fue de 4 puntos de elección forzada 11, 12, 13, 19, 21 y 22; las preguntas 1, 4, 5, 6, 9, 10, 14, 16, 17, 18, 20 fueron de selección múltiple según la variable a indagar; por su parte las preguntas 2, 3, 7, 8 y 15 se estructuraron con un formato de respuesta abierta, con el fin de recoger una mayor cantidad de respuestas posibles para cada caso (ver Anexo).

## **vi. Procedimiento**

Una vez definido el objetivo de investigación, se procedió a revisar la literatura con el fin de identificar un posible instrumento de evaluación pertinente para su utilización. Al no encontrarse alguno adecuado, y dada la naturaleza exploratoria del estudio, se procedió a diseñar un inventario propio.

Posteriormente el cuestionario fue sometido a la evaluación de 8 jueces expertos, los que, a través de una tabla de cambios realizaron observaciones sobre el contenido y la redacción de los ítems, quedando 22, de un total de 27.

Para la selección de la muestra, se consultó con los jueces expertos sobre los posibles sujetos que hayan sido usuarios de Coaching, consensuando que la densidad de los mismos era mayor en la Región Metropolitana. Se determinó, por ende, que la muestra a estudiar correspondería a los ejecutivos de la Región Metropolitana que hayan sido usuarias de Coaching alguna vez en su vida.

Una vez seleccionada la muestra se procedió a reunir una red de contactos con el fin de identificar a los posibles sujetos susceptibles de contestar la encuesta.

Adicionalmente se procedió a traspasar la encuesta con los comentarios de los jueces expertos a un formato digital, plasmándola en [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) como plataforma elegida. Una vez realizado este procedimiento, se comenzó a difundir el link de la encuesta, valiéndose de la red de contactos previamente definida.

De la publicación en la plataforma, se detectó, gracias a la intervención de los primeros sujetos en contestarla, que estaban ocurriendo ciertos errores en la página web, por lo que se procedió a revisar la encuesta y corregir los errores, borrando la base de datos hasta el momento recolectados para así no afectar la consistencia del instrumento.

La duración total de la recolección de datos fue de 3 meses, tiempo en que se recaudaron 45 encuestas, 31 de las cuales cumplieron el criterio final de usuarios de Coaching de la Región Metropolitana.

Paralelamente a la recolección de datos se procedió a redactar el marco teórico, utilizando para ello bibliografía previamente reunida, en la etapa de preparación para la investigación.

Una vez recolectado los datos se llevó a cabo un análisis e interpretación de los resultados de los instrumentos, comenzando con la tabulación y codificación de los distintos ítems y respuestas, para luego ingresarlos en programas de procesamiento (Excel y SPSS) con el objetivo de obtener los resultados finales. En esta operación se excluyeron los datos identificados como no relevantes o que no cumplieran el criterio de la muestra.

## V. Resultados

De acuerdo a los objetivos planteados, se realizó en un primer momento un análisis cuantitativo de los datos. Éste consistió en una descripción de frecuencias, desde donde se extrajeron los porcentajes de las distintas variables que se pretenden estudiar. Luego, se agruparon las variables ordinales, con el fin de realizar un análisis de correlaciones, utilizando para ello la prueba Tau-B de Kendall, considerando la naturaleza de los datos recabados.

En un segundo momento, se realizó una interpretación de los datos analizados, con el fin de integrar los elementos recabados de cada variable, para así presentar los distintos hallazgos que contesten las preguntas de investigación planteadas al principio de este documento.

Respecto al sector de la industria en la que se desempeñan los encuestados, el 35% se dedica a la *Consultoría*, el 19% pertenece a *Instituciones Financieras*, el 10% al *Retail*, otro 10% a empresas dedicadas a la *Tecnología* y un 26% indica *Otro*.

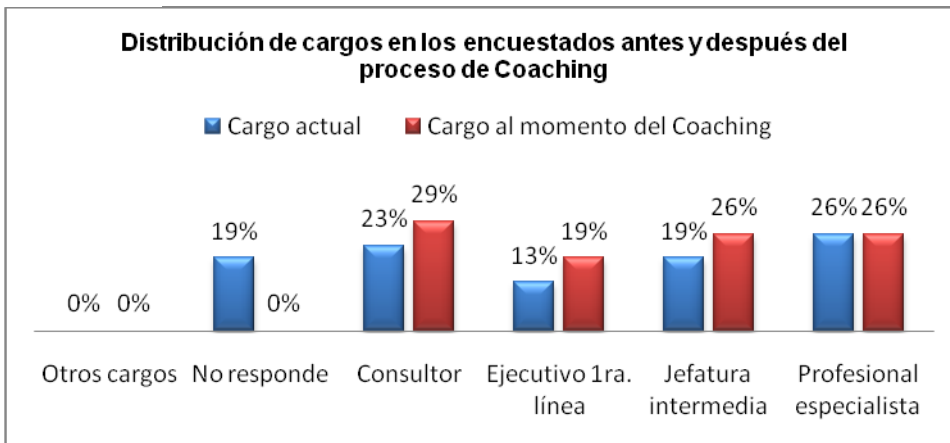
Los cargos de los encuestados se dividen de entre *Consultores* (29%), *Profesionales especialistas* (26%) *Jefatura intermedia* (26%) y *Ejecutivos de primera línea* (19%). Mientras que los cargo al momento de realizado el Coaching se dividen entre *Consultores* (23%), *Profesionales especialistas* (26%), *Jefaturas intermedias* (19%), *Ejecutivos de primera línea* (13%) y *otros* (19%).

Dadas las características de la muestra, al corresponder a variables ordinales y de un  $N$  de 31, se eligió utilizar el estadístico Taub de Kendall que compara las coincidencias de los rangos en muestras no paramétricas.

### ***i. Perfil organizacional de los usuarios de Coaching.***

Los gráficos 1, 2, 3 y 4 muestran las características de los encuestados, en cuanto a la cantidad de procesos de Coaching que han desempeñado, su cargo, el tipo de industria en la que se desempeñan y antigüedad en la organización al momento de realizar el proceso.

Gráfico 1



La distribución de los cargos se recogió en una pregunta de respuesta abierta, mostrando una dispersión estable al momento del proceso de Coaching, presentando una ligera variación con respecto al cargo actual, la que se podría explicar por el porcentaje de encuestados que no respondieron en Cargo Actual.

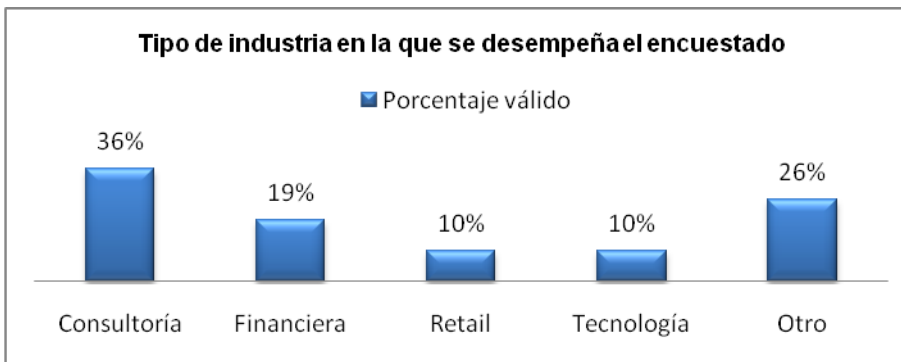


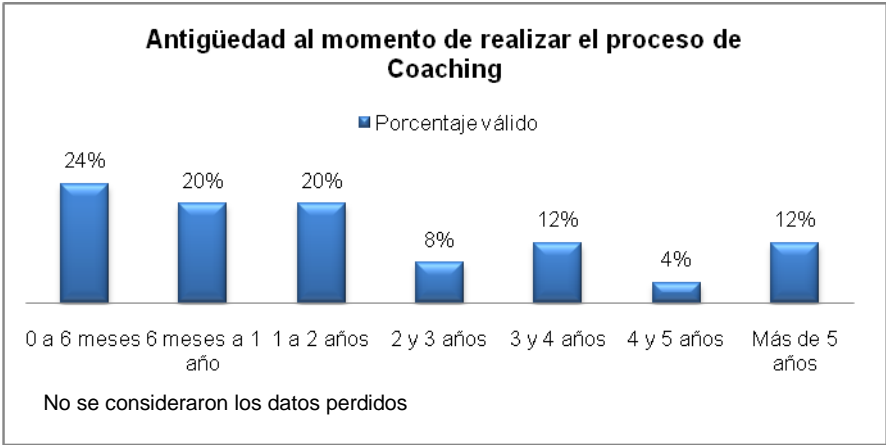
Gráfico 2

Respecto del tipo de industria en la que se desempeña el encuestado, la Consultoría es la que tiene el mayor peso (36%), lo que podría explicarse por el método de conformación de la muestra. En la categoría Otro (26%), se agruparon los datos de respuesta opcional que corresponden a otras industrias, como por ejemplo consumo



masivo, servicios y organización sin fines de lucro, con representación menor, y que se agruparon con el fin de permitir la mejor comprensión de los datos presentados.

Gráfico 3



Antigüedad	% Acumulado
0 a 6 meses	24%
6 meses a 1 año	44%
1 a 2 años	64%
2 y 3 años	72%
3 y 4 años	84%
4 y 5 años	88%
Más de 5 años	100%

Tabla 1

Con respecto a la antigüedad de los encuestados al momento de realizar el proceso de Coaching (tabla 1), llama la atención que la mayoría de ellos (44%) participó en un proceso antes del primer año de ingreso en la organización, incrementándose al 64% al segundo año.

Gráfico 4



El gráfico 4 evidencia que el 75% de los encuestados ha realizado un solo proceso de Coaching, en contraste con tres veces o más procesos, con el 4%.

**ii. Satisfacción global con el proceso de Coaching.**

Gráfico 5



El gráfico 5 muestra la percepción de satisfacción de los encuestados con respecto al proceso de Coaching, observándose un nivel de aprobación de 66%, mientras que 0% de los encuestados contestó que no percibió ningún nivel de satisfacción con el proceso de Coaching

Gráfico 6



Al igual que con la percepción de satisfacción, el gráfico 6 muestra que el 65% de los encuestados percibió niveles de ayuda entre Bastante y Mucho, mientras que un 4 % dice no percibir Nada de ayuda, frente a las temáticas que pretendía desarrollar el proceso de Coaching

**Percepción del Coaching como herramienta relevante para el mejoramiento de habilidades**

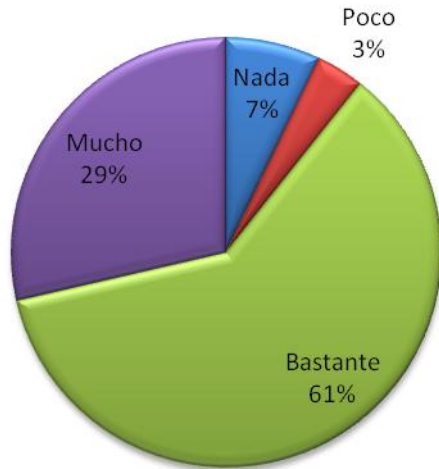


Gráfico7

En el gráfico 7 se observa que el 90% de los encuestados valoró como positiva la herramienta del Coaching como relevante para el mejoramiento de habilidades, mientras que un 3% respondió *Poco* y 7% *Nada*.

**Recomendación de un proceso de Coaching**



Gráfico 8

Se observa en el gráfico 8 que un 93% de los encuestados recomendaría un proceso de Coaching, en contraste con un 7% que no lo haría.



Gráfico 9

Comparando los gráficos 5, 6 y 7, se observa en el gráfico 9 que en lo que respecta a lo definido como Satisfacción Global del Coaching, se aprecia gran consistencia en las respuestas Satisfacción del proceso y Percepción de ayuda, y llama la atención que la Valoración del Coaching como herramienta relevante es aún mayor.

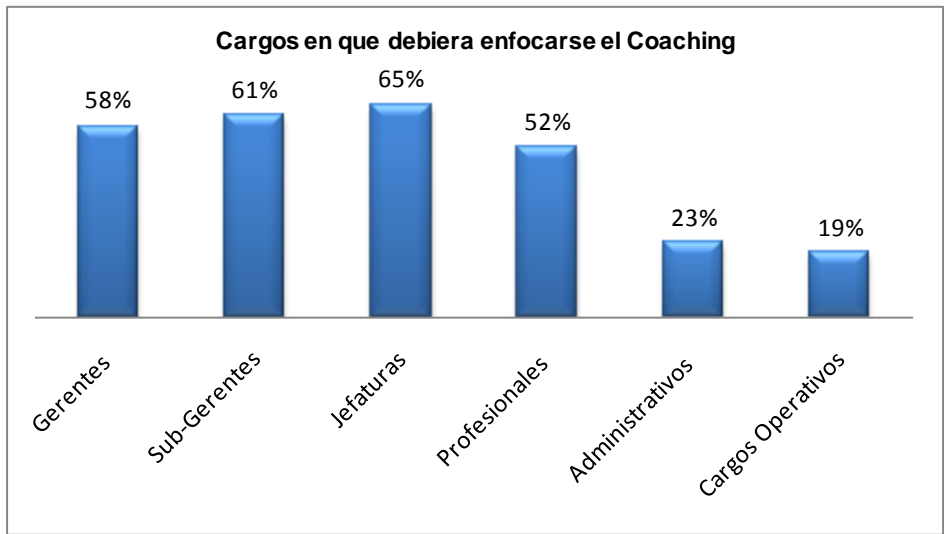


Gráfico 10

Con respecto a la opinión de los encuestados sobre a qué cargos debiera enfocarse el Coaching, el gráfico muestra que la mayoría escogió Jefaturas u otros cargos de confianza y/o estratégicos, siendo considerados en una menor proporción los *Administrativos* y *Cargos Operativos* como una de sus opciones. Cabe señalar que la respuesta a esta pregunta permitía marcar más de un cargo.

### iii. Características del proceso de Coaching.

En esta sección se describe algunas características generales sobre el proceso de Coaching, tales como el modelo, mecanismos de evaluación, la duración y frecuencia, áreas que se fueron tratadas y la motivación para iniciarlo.

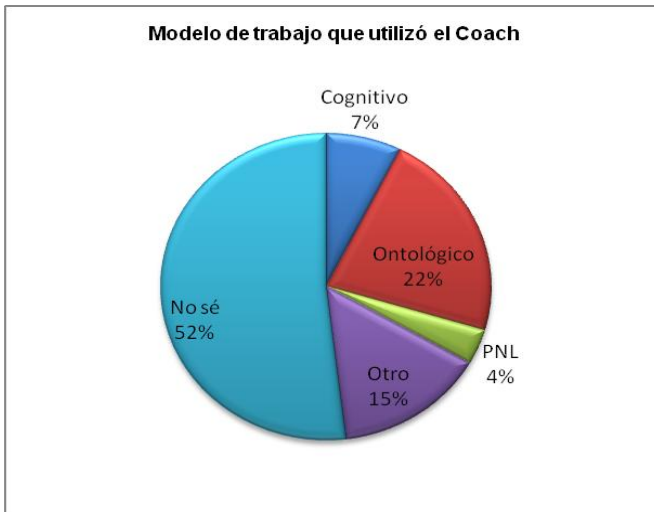
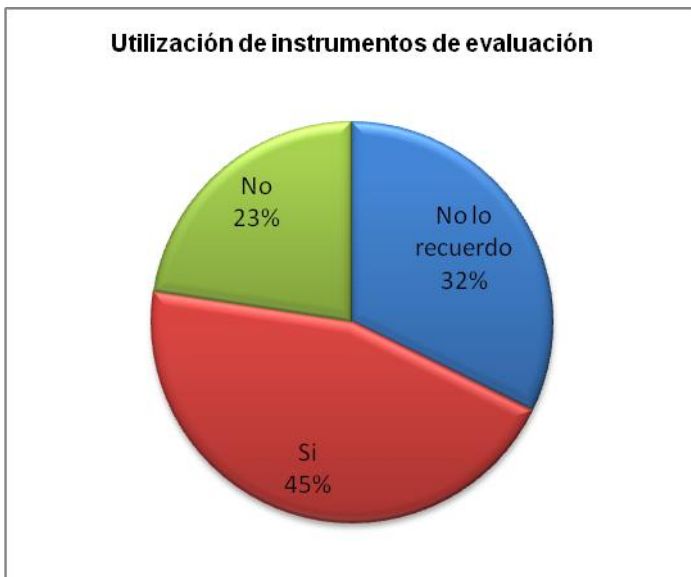


Gráfico 11 En el gráfico 11 se muestra el modelo de Coaching ocupado, observándose que la mayoría de los encuestados no sabe bajo qué modelo trabajó el Coach, con un 52%. Se observa también que un porcentaje minoritario declaró que ocupó *PNL* (4%). Cabe señalar que la categoría *Otro*, recoge variados tipos de Coaching, (ej.: Empresarial, Ejecutivo) no asimilables a ninguna otra categoría.

Gráfico 12



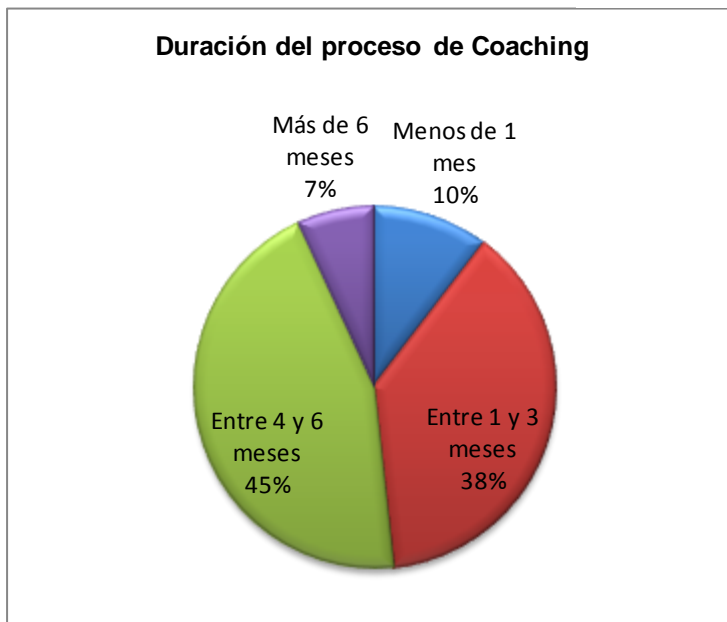
Con respecto a los instrumentos de evaluación, el gráfico 12 muestra que al 45% de los encuestados le aplicaron alguno, mientras que el 32% *no lo recuerda*.



Gráfico 13

En el gráfico 13 se observa que el 42% de los encuestados manifiesta, en la misma medida, haber realizado sesiones de Coaching más de dos veces por semana y una vez por semana respectivamente, mientras que menos de una vez por semana, categoría que recoge tanto las sesiones únicas como esporádicas, corresponde al 10% de los encuestados.

Gráfico 14



En el gráfico 14 se observa la duración de los procesos de Coaching de los encuestados, destacando que el 83% de los encuestados estuvo en un proceso de *entre 1 y 6 meses*, en contraste a un 7% que participó en un proceso de *más de 6 meses* y un 10% en uno de *menos de un mes*. Cabe señalar que las categorías fueron agrupadas desde una pregunta de respuesta abierta, con el fin de abarcar todas las posibilidades.

Gráfico 15



\*Pregunta de respuesta abierta

Con respecto a las áreas en que estuvo enfocado el Coaching, se observa que éstas fueron tratadas de manera relativamente homogénea, y, si bien se encontraba una categoría Otros, los encuestados no agregaron más áreas de trabajo.



Gráfico 16

\*\*En ninguno de los casos fue elección del encuestado

En el gráfico 16 se observa que al 62% de los encuestados se le propuso iniciar un proceso de Coaching desde su empresa, mientras que en el 24% la opción fue personal. Cabe señalar que la categoría *Otro*, incluye respuestas que no corresponden a las ya señaladas (por ejemplo parte de un programa de estudios), pero en ningún caso la elección fue personal.

#### iv. Características del coach y percepciones de la relación establecida.

En este punto se recogieron algunas características del Coach, desde las percepciones del Coachee, así como la opinión de los mismos acerca de la relación establecida en el proceso.

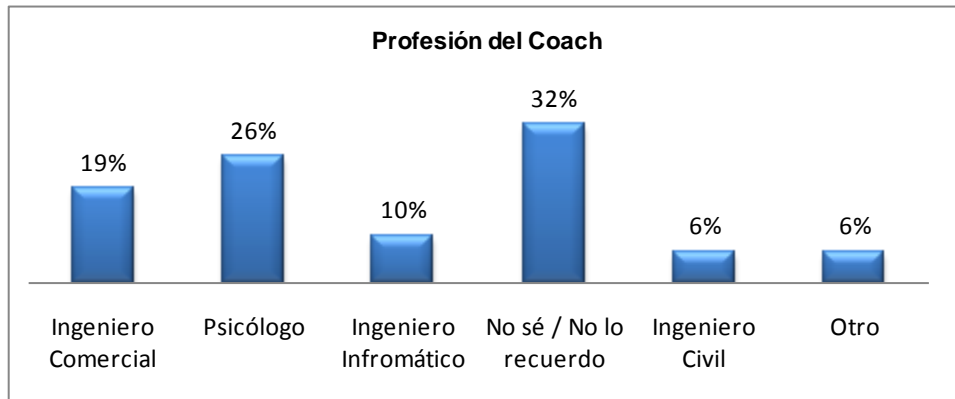


Gráfico 17

En el gráfico 17 se aprecia que la dispersión de profesiones de los Coaches, resultando las de psicólogo e ingeniero comercial como las más comunes, así como la gran cantidad de encuestados que nos sabe o no lo recuerda.



Gráfico 18 El gráfico 18 muestra el grado de cercanía percibida por el Coachee, con su Coach, apreciándose que la mayoría de los encuestados contestó *Bastante* (54%) y ninguno contestó *Nada*. Cabe señalar que entre los encuestados que contestaron *Bastante* y *Mucho* suman el 69% de las respuestas.





Gráfico 19

El gráfico 19 muestra el grado de manejo del Coach de la naturaleza del negocio en que se desempeña el Coachee. De esta forma se observa que la mayoría de los encuestados contestó *Poco* (41%), y una minoría contestó *Nada* (4%). Cabe señalar que las categorías *Bastante* (26%) y *Mucho* (29%) suman al 55% de los encuestados.



Gráfico 20

Frente a la opinión de los encuestados acerca de la necesidad de que el Coach conozca la naturaleza del negocio, se aprecia en el gráfico 20 que un 59% de los encuestados contestaron que *Sí, debe conocerlo bien*, mientras que un 15% considera que *No, no es necesario*.

## v. Hallazgos

Tabla 2

		¿Fue satisfactorio el proceso de Coaching?	¿Qué tan cercana sintió la relación con su Coach?	¿Cuánto estima usted que le ayudó el proceso de Coaching en las temáticas que pretendía mejorar?	¿Recomendaría usted iniciar un proceso de Coaching?	¿Considera al Coaching como una herramienta relevante para el mejoramiento de habilidades?	¿Considera que es necesario que el Coach conozca bien el negocio?	¿Poseía el Coach conocimiento de la naturaleza del negocio en el que se desempeña usted?
¿Fue satisfactorio el proceso de Coaching?	Coefficiente de correlación	1	<b>,830(**)</b>	<b>,841(**)</b>	<b>,590(**)</b>	<b>,406(*)</b>	0,015	<b>,722(**)</b>
	Sig. (bilateral)	.	0	0	0,001	0,026	0,935	0
	N	26	26	26	26	26	26	26
¿Qué tan cercana sintió la relación con su Coach?	Coefficiente de correlación	<b>,830(**)</b>	1	<b>,788(**)</b>	<b>,441(*)</b>	0,355	0,058	<b>,609(**)</b>
	Sig. (bilateral)	0	.	0	0,019	0,056	0,754	0,001
	N	26	26	26	26	26	26	26
¿Cuánto estima usted que le ayudó el proceso de Coaching en las temáticas que pretendía mejorar?	Coefficiente de correlación	<b>,841(**)</b>	<b>,788(**)</b>	1	<b>,523(**)</b>	0,236	0,257	<b>,705(**)</b>
	Sig. (bilateral)	0	0	.	0,005	0,195	0,155	0
	N	26	26	26	26	26	26	26
¿Recomendaría usted iniciar un proceso de Coaching?	Coefficiente de correlación	<b>,590(**)</b>	<b>,441(*)</b>	<b>,523(**)</b>	1	<b>,530(**)</b>	0,04	<b>,360(*)</b>
	Sig. (bilateral)	0,001	0,019	0,005	.	0,003	0,828	0,046
	N	26	26	26	28	28	27	27
¿Considera al Coaching como una herramienta relevante para el mejoramiento de habilidades?	Coefficiente de correlación	<b>,406(*)</b>	0,355	0,236	<b>,530(**)</b>	1	-0,087	0,172
	Sig. (bilateral)	0,026	0,056	0,195	0,003	.	0,633	0,333
	N	26	26	26	28	28	27	27
¿Considera que es necesario que el Coach conozca bien el negocio?	Coefficiente de correlación	0,015	0,058	0,257	0,04	-0,087	1	0,263
	Sig. (bilateral)	0,935	0,754	0,155	0,828	0,633	.	0,135
	N	26	26	26	27	27	27	27
¿Poseía el Coach conocimiento de la naturaleza del negocio en el que se desempeña usted?	Coefficiente de correlación	<b>,722(**)</b>	<b>,609(**)</b>	<b>,705(**)</b>	<b>,360(*)</b>	0,172	0,263	1
	Sig. (bilateral)	0	0,001	0	0,046	0,333	0,135	.
	N	26	26	26	27	27	27	27

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

La tabla 2 muestra las correlaciones entre las preguntas realizadas a los encuestados, en niveles ordinales de evaluación, observándose correlaciones altas entre la satisfacción del proceso de Coaching, con su recomendabilidad (.590), su valoración como relevante (.406) y la percepción de cercanía con el Coach (.830). Así mismo, se detectaron correlaciones altas entre la percepción del conocimiento que tiene el Coach, acerca de la naturaleza del negocio del encuestado, con la satisfacción del proceso de Coaching (.722), percepción de cercanía con el Coach (.602), percepción de ayuda del proceso (.705) y, en menor medida, su recomendabilidad (.360).

En este mismo sentido, se observa una correlación significativa entre la recomendabilidad del Coaching, con el grado de cercanía percibida por el encuestado (.441), así como con su percepción de ayuda (.523), preguntas que a su vez correlacionan significativamente entre sí (.788). También se observa una correlación significativa entre la consideración del Coaching como herramienta relevante y la recomendabilidad del mismo (.530).

Acercas de la correlación más alta encontrada, entre la percepción de ayuda del encuestado y su grado de satisfacción (.841), podemos decir que las dos preguntas están lo suficientemente relacionadas como para considerarlas parte de una variable en común, por lo que no correspondería analizarlas como un hallazgo significativo.

## VI. Discusión y Conclusiones

Considerando las limitaciones de este estudio, en cuanto al tamaño de la muestra se refiere, se pudieron extraer algunos antecedentes que nos podrían dar luces de la forma en que se está realizando Coaching en la región Metropolitana. Con estas limitaciones en mente, se podría concluir lo siguiente.

De los datos expuestos en esta investigación, se pueden constatar evidencias con respecto a algunos fenómenos particulares, tales como las características de las personas que participaron en un proceso de Coaching; además, su percepción de satisfacción y como ésta se relaciona con la ayuda percibida, con la cercanía percibida y la recomendabilidad del Coach. Además, la alta valoración que los encuestados otorgaron a que el Coach conozca la naturaleza del negocio en que se desempeña el Coachee. Se detallan cada uno de estos aspectos a continuación.

Con respecto al perfil de las personas que han participado en procesos de Coaching, llama la atención que los cargos en que se concentran (gráfico 1), así como los cargos que, a opinión de los encuestados, serían foco de un proceso de esta naturaleza (gráfico 10), se encuentre en los niveles más altos de la organización, los que podrían categorizarse como *cargos clave* o líderes de la organización, lo que sería coherente con el concepto de Coaching propuesto por Díaz y Zavala (2008), así como también el de Nelson y Hogan (2009), en el entendido que se obtendría un mayor impacto de la intervención, para la organización, en estos niveles de cargo. Brown y Hockman (2004) reafirman esta noción, exponiendo los resultados del Coaching en cuanto a liderazgo, la habilidad para alinearse con la visión de la organización y para guiarla, así como en el desempeño y las relaciones interpersonales.

Por su parte, del total de encuestados, la mayoría de los mismos realizaron sus procesos de Coaching dentro del primer año (44%), lo que podría entregar indicios de los motivos por los cuales las organizaciones están utilizando esta herramienta, tales como complemento de la inducción, aceleración del desempeño o la adaptación de los individuos en las mismas (Dotlich y Cairo, 2005). Cabe resaltar que el 62% de los procesos de Coaching emprendido por los encuestados fueron sugeridos desde sus organizaciones (gráfico 16). En este mismo sentido, resulta relevante que el 83% de los

encuestados reporta que la duración de su proceso de Coaching fue de entre 1 y 6 meses (gráfico 14), lo que podría estar hablando del sentido y alcance que se busca con el mismo, por ejemplo, disminuir la curva de aprendizaje al ingresar a la organización, o aumentar la sinergia y/o el alineamiento con los objetivos organizacionales más rápidamente. Estas interrogantes serían interesantes de indagar en una investigación posterior, donde se consulte acerca de las principales razones que estarían motivando a las organizaciones a recurrir al Coaching.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, es posible decir que el Coaching, como herramienta, se está utilizando de forma acotada en el tiempo (hasta 6 meses), en general, sugerido por las propias organizaciones, enfocada en cargos clave, tales como gerentes, sub-gerentes o jefaturas, y centrada en objetivos específicos, tales como trabajo en equipo, cumplimiento de objetivos y relaciones interpersonales, entre otros (referirse a gráfico 15). Esto podría indicar el inicio de una caracterización más profunda y representativa de las distintas áreas en las que aplicar procesos de Coaching, según éstas u otras variables, convergiendo, por ejemplo, en nuevos productos de consultoría relacionados al sentido que las organizaciones le entregan al Coaching.

Con respecto a la *satisfacción* con el proceso de Coaching, cabe destacar que el 66% de los encuestados señala sentirse satisfecho con el proceso (Bastante y Mucho), lo que se condice con la *percepción de ayuda* (65%), correlacionado fuertemente entre sí (.841). Si bien el porcentaje es alto, lo es aún más la *percepción del Coaching como herramienta relevante* con un 90% de valoración positiva (Bastante y Mucho), correlacionando con la satisfacción de forma positiva y moderada (.406), lo que daría cuenta de una percepción de la herramienta, por parte de los usuarios de la misma, como relevante aún si su percepción de satisfacción no lo fuera en la misma medida.

De la misma manera, la satisfacción con el proceso de Coaching correlacionó positiva y moderadamente con su *recomendabilidad* (.590), resaltando, en este punto, que el 93% de los encuestados recomendarían iniciar un proceso de Coaching, lo que indicaría, nuevamente, que estarían dispuestos a recomendarlo, aunque no les haya parecido satisfactorio en la misma medida. Este punto puede ser consecuencia de la aproximación al proceso de Coaching, ya que, si bien el proceso puede ser percibido como medianamente satisfactorio, los usuarios estarían percibiendo el potencial de la herramienta, reflejado en un alto porcentaje de *recomendabilidad*, como ya se mencionó, así como un alto porcentaje de la valoración del Coaching como herramienta relevante

(90%). Cabe destacar que estas dos últimas preguntas correlacionaron de forma positiva moderada entre sí (.530), lo que estaría apoyando esta noción.

Con respecto al grado de cercanía percibido por el encuestado, el 69% de la muestra manifiesta una relación cercana (Bastante y Mucho), correlacionando fuertemente con las satisfacción del proceso de Coaching (.830), lo que sería coherente con la noción de que las características relacionales del Coach, mencionados en Gajardo (2007), Tooth, Higgs y Armstrong (2008) y Duckworth (2003), serían una variable fundamental en la evaluación positiva del proceso por parte del Coachee, ya que, asimismo correlaciona positivamente tanto con la percepción de ayuda del proceso (.788), como con su recomendabilidad (.441). En este sentido podemos decir que la habilidad de establecer una relación de calidad entre el Coach y el Coachee, sería un indicador central en la evaluación del proceso, así como una variable fundamental en la ayuda que puede percibir el Coachee del mismo. Esto se condice con lo que conocemos hoy acerca de la relación psicoterapéutica, en el entendido que, en la medida que el contexto interpersonal se fortalece, permitiría realizar intervenciones de mayor impacto psicoterapéutico, considerando la generatividad del proceso (Yáñez, 2005).

En relación a la percepción de los encuestados sobre el *conocimiento de la naturaleza del negocio del Coachee*, por parte del Coach, se puede observar que el 55% de los encuestados lo evaluó como positivo (Bastante y Mucho), encontrándose que este factor correlaciona fuertemente con la satisfacción del proceso de Coaching (.722), el grado de cercanía percibida (.609), percepción de ayuda del proceso (.705) y su recomendabilidad (.360), lo que estaría indicando una apreciación importante de este factor como relevante para el Coachee, que ante la pregunta *¿considera relevante que el Coach conozca la naturaleza del negocio?* el 85% de los encuestados responde que sí, es necesario (sumando *sí, debe conocerlo bien* y *sí, pero sólo lo esencial*). Este hallazgo no ha sido descrito en la literatura revisada, pero llama la atención que, para esta muestra en particular, el conocimiento de la naturaleza del negocio por parte del Coach fuera un factor importante para el Coachee, lo que podría ser un elemento útil de tomar en cuenta, por ejemplo, considerando un escenario donde distintos consultores que realizan Coaching, a la hora de destinarlos a un número variado de clientes, sean asignados según la experiencia previa en el área de negocios del cliente. Dada esta información, resultaría pertinente incluir, en el entrenamiento del Coach, actividades de investigación previa, tales como encuadre, historia, y ciclo de vida de la organización, con

el fin de manejar el contexto en el que se desenvuelve el Coachee (Díaz, R., entrevista personal, 13 de octubre de 2011).

Considerando las características del estudio y de la muestra analizada, se ha logrado obtener información relevante respecto de las prácticas del Coaching en la Región Metropolitana. Ciertamente resulta necesario ahondar más en ellas, con el fin de obtener datos representativos de la realidad chilena. Se destaca, en este sentido, la necesidad de conocer con mayor detalle qué modelos teóricos se están utilizando en la práctica del Coaching, qué tipos de certificación presentan los Coaches, así como los métodos de evaluación que estarían aplicando los mismos, e intentar comprender la valoración de la experiencia del Coach en el rubro del Coachee.

La presente memoria de investigación ha sido un intento por caracterizar la práctica del Coaching en Chile, siendo su fin último, la mejor comprensión de su praxis, desde la perspectiva de las personas que han participado como Coachee. El Coaching, como herramienta de intervención organizacional, promete seguir ganado terreno en nuestro país, por lo que se hace necesario desde ya, generar nuevas investigaciones, que permitan sistematizar y perfeccionar tanto su cuerpo teórico, como su técnica. Es de esperar que, desde a presente investigación, se puedan desprender, en el corto plazo, nuevos esfuerzos para lograr dicho objetivo.

## VII. 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.
- Acuña, E. y Sanfuentes, M. (2009). *Coaching: Análisis del Rol Organizacional* (Cap.1). En Acuña, E. y Sanfuentes, M. (eds.) (2009). *Coaching. Análisis del rol organizacional*. Editorial Universitaria, Santiago.
- Bono, J., Purvanova, R., Towler, A. & Peterson, D (2009). A survey of executive coaching practices personnel psychology. *Wiley Periodicals, Inc:* (pp. 361-404) [Versión Digital].
- Brown, M. & Hockman, J. (2004). Right, Coach. Explore the value of coaching for you and your organization. *Association Management* (pp. 41-44) [Versión Digital].
- Cortese, H. (2007): Coaching y aprendizaje organizacional: mitos y realidades de una época (Argentina: 1994-2005). *Buenos Aires: Temas Grupo Editorial*.
- Díaz, R. y Zavala, G. (2008). Modelo de coaching cognitivo-conductual. En Acuña, E. y Fuentes, M. (eds.) (2008). *Coaching. Análisis del rol organizacional*. Editorial Universitaria, Santiago.
- Dilts, R. (2004). *Coaching. Herramientas para el Cambio*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Dotilch, D. y Cairo, P. (2005) *Coaching en acción*. Buenos Aires, Argentina. *Editorial Paidós*.
- Duckworth, A y Haan, E (2009). What clients say about our coaching. *Feature* (pp. 64-68).



- French, W., Bell, C., y Zawacki, R. (2007). *Desarrollo Organizacional*. México: Mc Graw-Hill.
- Fuenzalida, R (2006). Coaching y Liderazgo. [En Red] Disponible en: [www.hacienda.go.cr/centro/datos/.../Coaching%20y%20liderazgo.doc](http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/.../Coaching%20y%20liderazgo.doc)
- 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: From Background Information to Outcome Evaluation. California School of Organizational Studies en Alliant International University.
- Grant, A. (2003). The Impact of Life Coaching on Goal Attainment. *Metacognition and Mental Health*. Social Behavior and Personality. 31 (3) (pp. 253-264).
- 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.
- Hicks, R & Mc Cracken, J (2009). The Coaching. Mindsef. PEJ. ACPE ORG.
- Kilburg, R. R. (2000). Executive coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos. American Psychological Association, Washington DC.
- Mercurio, N (2004). Mastering Individual Effectiveness Through the Coaching Process. Empowering people for success (pp. 8-11).
- Nelson, E & Hogan, R. (2009). Coaching on the Dark Side. *International Coaching Psychology Review*. The British Psychological Society.

- Sanhueza, M. (2007). *Coaching: su constructo y su concepción desde la perspectiva cognitivo-conductual*. Memoria para optar al título de psicólogo, Escuela de Psicología, Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Shechtman, M (2008). Executive Coaching: What is it and Why Does it Help. *CPA Practice, Management Forum* (pp.15-17).
- Tooth, J., Higgs, J. & Armstrong, H. (2008). The Executive's Perspective on Coaching. *Coaching & Mentoring. Training & Development* (pp. 15-19).
- Useche, M. (2004). El *Coaching* desde una perspectiva epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales*, 3 (105) (pp. 125-132).
- Yañez, J. (2005). *Constructivismo Cognitivo: bases conceptuales para una psicoterapia breve basada en la evidencia*. Tesis para optar al grado de Doctor en Psicología (PhD), Escuela de Psicología, Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Zeus, P. & Skiffington, S. (2002). *Guía completa de coaching en el trabajo*. Madrid. Ed. McGraw-Hill.

## VIII. Anexo

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

Clasifique la opción del ítem que más le parezca coherente en su experiencia y refleje su opinión sobre la práctica del Coaching en Chile.

Esta encuesta consta de 22 ítems, que se contestan en 10 minutos aproximadamente.

Por su disponibilidad, muchas gracias

1. Indique su edad:

2. Indique su cargo actual:

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

4. Indique su antigüedad en la empresa donde se encontraba a la hora 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)

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

Telecomunicaciones

Tecnología

Energía

Minería

Metalmecánica

Retail

- Construcción
- Sector público
- Empresa pública
- Financiera
- Consultoría
- Desempleado
- Otro (especifique)

6. ¿Ha participado usted en algún proceso de Coaching?

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

7. ¿Por cuántos meses se extendió el proceso de Coaching?

8. ¿Con qué frecuencia se desarrollaban las sesiones?

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

- La opción fue personal
- La opción fue propuesta por mi empresa
- Otro (especifique)

10. Respecto del Coach con el cual trabajó:

- Fue elegido por mí
- Fue elegido por mi empresa
- Otro (especifique)

11. ¿Fue satisfactorio el proceso de Coaching?

- Nada
- Poco
- Bastante
- Mucho

12. ¿Qué tan cercana sintió la relación con su Coach?

- Nada
- Poco
- Bastante
- Mucho

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

- 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. ¿De qué profesión era el Coach?

16. ¿Utilizó el Coach instrumentos de evaluación?

- Sí
- No
- No lo recuerdo
- Especifique

17. ¿Bajo qué modelo trabajó el Coach?

- Programación Neuro Lingüística
- Ontológico
- Cognitivo
- No sé
- Otro (especifique)

18. El Coaching en general, ¿A qué cargos cree Ud. que se orienta? Puede seleccionar más de una alternativa.

- Gerentes
- SubGerentes
- Jefaturas
- Profesionales
- Administrativos
- Cargos operativos

19. ¿Poseía el Coach conocimiento de la naturaleza del negocio en el que se desempeña usted?

- Nada
- Poco
- Bastante
- Mucho

20. ¿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?

21. ¿Considera al Coaching como una herramienta relevante para el mejoramiento de habilidades?

- En lo absoluto
- Poco
- Bastante
- Mucho

22. ¿Recomendaría usted iniciar un proceso de Coaching?

- Nunca, por ningún motivo
- No, lo pensaría seriamente
- Sí, de ser necesario
- Sí, absolutamente