

ESTUDIO EXPLORATORIO DE LOS EFECTOS DEL COACHING EN EJECUTIVOS MEXICANOS

Área de investigación: Administración de recursos humanos

Blanca Estela Téllez Gutiérrez

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México
imsemx@yahoo.com

Jorge Toussaint Hernández

Facultad de Psicología
Universidad Nacional Autónoma de México
México
jorge_toussaint@yahoo.com

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



ESTUDIO EXPLORATORIO DE LOS EFECTOS DEL COACHING EN EJECUTIVOS MEXICANOS



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, puede dar 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 una investigación publicada por ICF (2016) 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%.

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%). Cuando se les pidió que identificaran los cargos que ocupan todos sus clientes, dos de cada tres profesionales indico que hacen coaching a gerentes, seguido por ejecutivos, dueños de negocios y empresarios, clientes personales, directores de equipos, empleados y otros (ICF, 2016)

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 autonómados son difíciles de evaluar, y los métodos para medir el retorno sobre la inversión son dudosos (Sherman y Freas, 2004)

Debido a que el cargo de Ejecutivo es el segundo que ocupa los servicios de Coaching a nivel mundial y a la poca investigación realizada en México acerca de su implementación, el problema a investigar en este



trabajo con alcance exploratorio fue ¿Cuál es la percepción de ejecutivos de la Cd. de México acerca de los efectos de los procesos de Coaching en su desarrollo profesional?



Para tal fin, se aplicó un *primer cuestionario* (Anexo 1) con preguntas abiertas y cerradas aplicadas a Ejecutivos Mexicanos de la Cd. de México que hubieran tomado al menos 1 sesión de Coaching

Posteriormente, se aplicó un *segundo cuestionario* (Anexo 2) con preguntas abiertas y cerradas acerca de los Efectos de Coaching para Ejecutivos mexicanos que hubieran recibido al menos una sesión de Coaching, con 22 preguntas, 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) Dicho cuestionario fue aplicado en este estudio debido a la falta de otros instrumentos relacionados en México, siendo esta la primera vez que se utiliza en población mexicana.

Eje Teórico

1. Definición de 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 termino ingles “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, 2017) 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. 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 (coachee) y un Coach con el objetivo de conseguir un cambio sostenido en su comportamiento y transformar su calidad de vida personal y profesional.

Casi todas las organizaciones “saben” que el coaching ha sido efectivo, pero la evidencia para apoyar esta afirmación es mayormente anecdótica. El medir el éxito del coaching es considerado todo un reto, y los métodos usados varían de organización a organización. 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.



2.1 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 donde 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.

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

Kirkpatrick (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 Kirkpatrick (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.



3) Modelo Integrativo de Passmore

Este modelo de Passmore (2007) usa el concepto de trabajo de los coaches 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.



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 coaches 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.

2.2. Situación del Coaching en el Mundo

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 producían: 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 %

2.3. 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 recomendabilidad, resaltando, en este punto, que el 93% de los encuestados recomendarían iniciar un proceso de Coaching.

2.4. 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.

Planteamiento del problema

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 los efectos que han obtenido empresas mexicanas que lo han implementado.

Por tal motivo, la presente investigación pretende ser un parteaguas en el estudio de los efectos del Coaching ejecutivo en la Cd. de México, donde el problema a investigar sería ¿Cuál es la percepción de ejecutivos de la Cd. de México acerca de los efectos de los procesos de Coaching en su desarrollo profesional?

Objetivo general

Investigar la percepción de ejecutivos de la Cd. de México acerca de los efectos de los procesos de Coaching en su desarrollo profesional

Marco Metodológico

Diseño del estudio

La presente investigación es exploratoria debido a la casi nula investigación realizada en México acerca de los efectos del Coaching ejecutivo, por lo que no se manejan hipótesis, teniendo como objetivo el aportar bases para futuros estudios.



El diseño de la investigación fue no experimental y de campo, ya que se tomó la información directamente de los Ejecutivos que han participado en procesos de Coaching. El estudio fue transversal.



Muestra

Se utilizó un muestreo por conveniencia, siendo 50 ejecutivos para ambos cuestionarios los que cumplieron el criterio de haber recibido al menos un proceso de Coaching, donde esta muestra tomó Coaching ejecutivo en forma presencial, con diferentes Coaches certificados por la ICF, donde un 60% de los encuestados realizaron los 2 cuestionarios.

Recolección de datos

Se hizo la invitación por E-mail a partir de una base de datos de la Universidad de Londres a 250 ejecutivos que han recibido sesiones de Coaching y presencialmente durante el Congreso de ICF en el año 2017, donde se aplicaron los cuestionarios a 50 ejecutivos de manera presencial y voluntaria en diferentes puntos de reunión.

Instrumentos

Se aplicó un *primer cuestionario* con preguntas abiertas y cerradas aplicadas a 50 Ejecutivos de la Cd. de México que hubieran tomado al menos 1 sesión de Coaching.

Posteriormente, se aplicó un *segundo cuestionario* con preguntas abiertas y cerradas acerca de los Efectos de Coaching para Ejecutivos mexicanos que hubieran recibido al menos una sesión de Coaching, con 22 preguntas, teniendo como base, al carecer de cuestionarios relacionados que hayan sido validados en México, 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 en Chile a la evaluación de 8 jueces expertos y análisis de correlaciones, utilizando para ello la prueba Tau-B de Kendall.



Variables

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.

Definición Operacional: es la presencia o ausencia de la participación en un proceso de Coaching por parte del encuestado.

Variable 2. Percepción sobre ayuda para el cumplimiento de objetivos planteados durante el 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 ayuda al cumplimiento de objetivos.

Variable 3. Cercanía percibida con el Coach.

Definición Conceptual: Percepción acerca del sentimiento de empatía 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 4. Áreas de trabajo de proceso de Coaching

Definición Conceptual: inquiriere sobre las posibles áreas de trabajo en que se enfocó el proceso de Coaching.

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 5. 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?



Análisis de cuestionario 1 exploratorio (anexo 1)

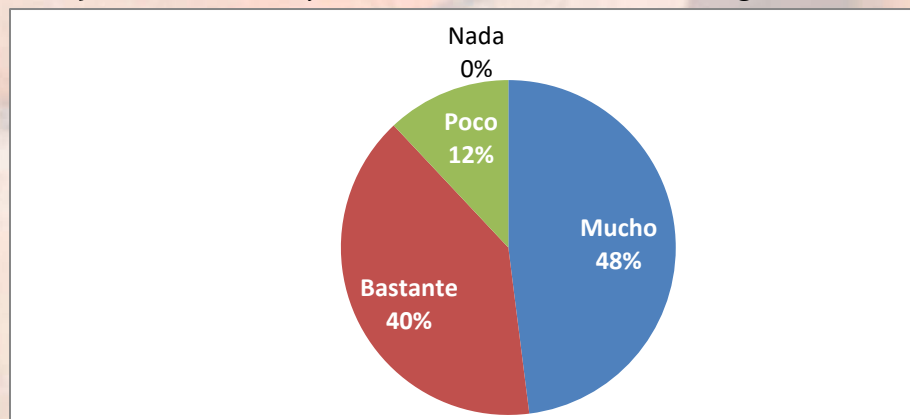


Con el fin de responder a la pregunta de investigación ¿Cuál es la percepción de ejecutivos de la Cd. de México acerca de los efectos de los procesos de Coaching en su desarrollo profesional? se analizaron y clasificaron las respuestas abiertas de 2 preguntas principales, haciendo un análisis de frecuencias por medio de porcentajes.

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.

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 cambio más importante que han tenido es el mejoramiento de desempeño, seguido en un 17% por el poder percibir nuevas perspectivas no contempladas antes; una mayor comunicación con un 14%, mejores relaciones laborales en un 12%.; manejo de Conflictos y cumplimiento de objetivos, ambos con un 10%, Promoción laboral en un 8% y Toma de decisiones en un 4%



Gráfica 2

Aspectos profesionales en que ha tenido cambios por el Coaching



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario Exploratorio

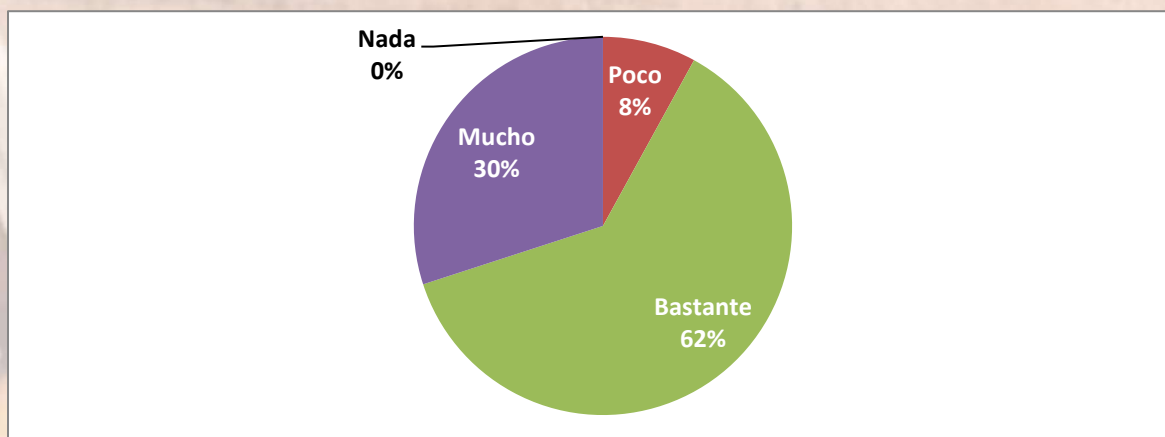
Análisis cuestionario 2 efectos de coaching para ejecutivos

Respecto al objetivo de esta investigación, se hará el análisis de las preguntas más relevantes para este fin.

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 3.

Gráfica 3

Percepción de cercanía del Coachee con el Coach



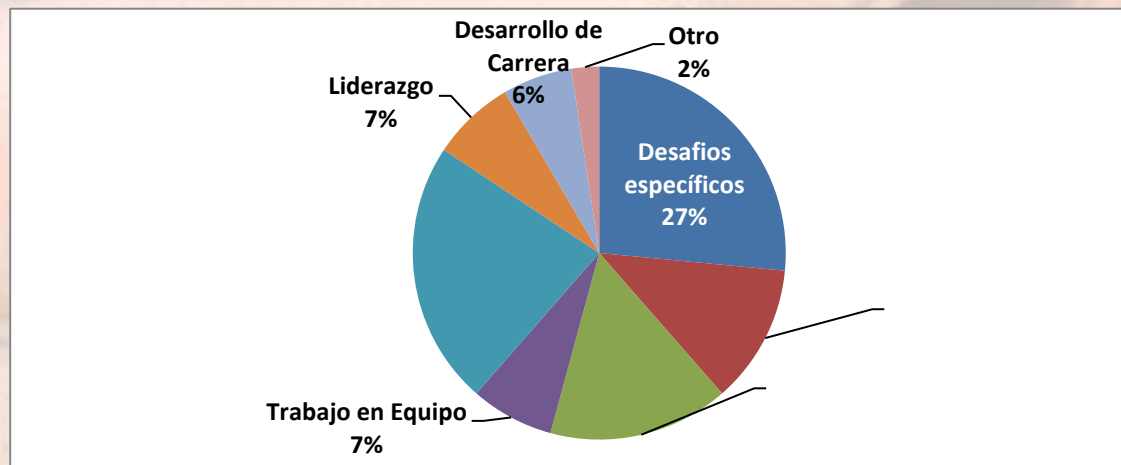
Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario Coaching para Ejecutivos





En las áreas en que estuvo enfocado principalmente el proceso de Coaching en los encuestados fueron con un 27% Desafíos específicos, con un 23% Relaciones interpersonales, Cumplimiento de objetivos con un 16%, Habilidades gerenciales con un 12%, Liderazgo con un 7%, Trabajo en Equipo con un 7%, Desarrollo de Carrera con un 6% y otros con un 2% (Gráfica 4).

Gráfica 4
Área en que estuvo enfocado el proceso 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 5.

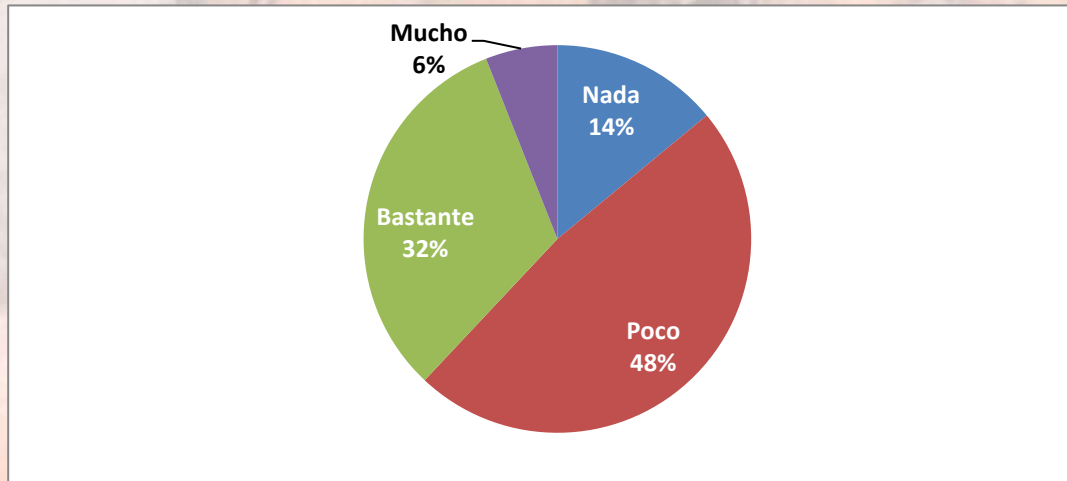
En cuanto al momento del proceso que se hizo una evaluación de los resultados del Coaching, un 41% se hizo al final de las sesiones, un 33% durante las sesiones, un 19% no fue evaluado y un 7% fue evaluado al inicio de las sesiones, habiendo incluso dos momentos de evaluación, contemplado en la gráfica 6.

En la gráfica 7, 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 5

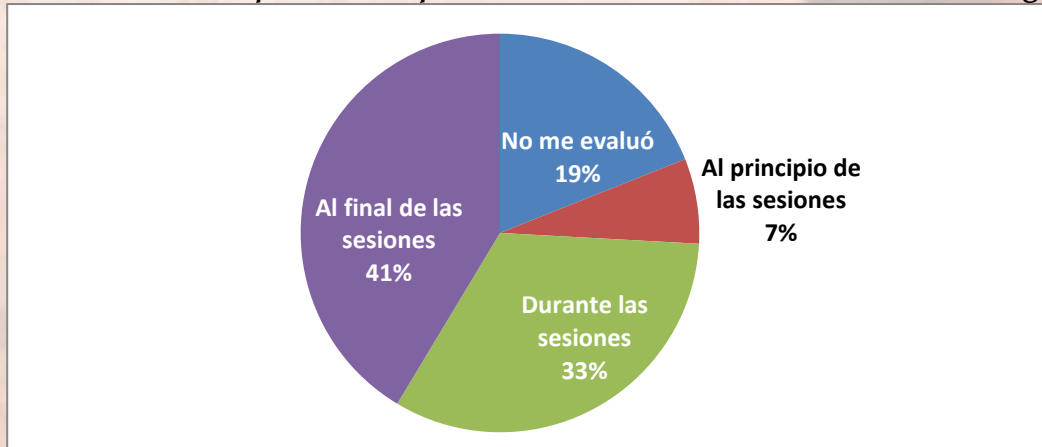
Percepción de ayuda del proceso de Coaching en las áreas a mejorar



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario Coaching para Ejecutivos

Gráfica 6

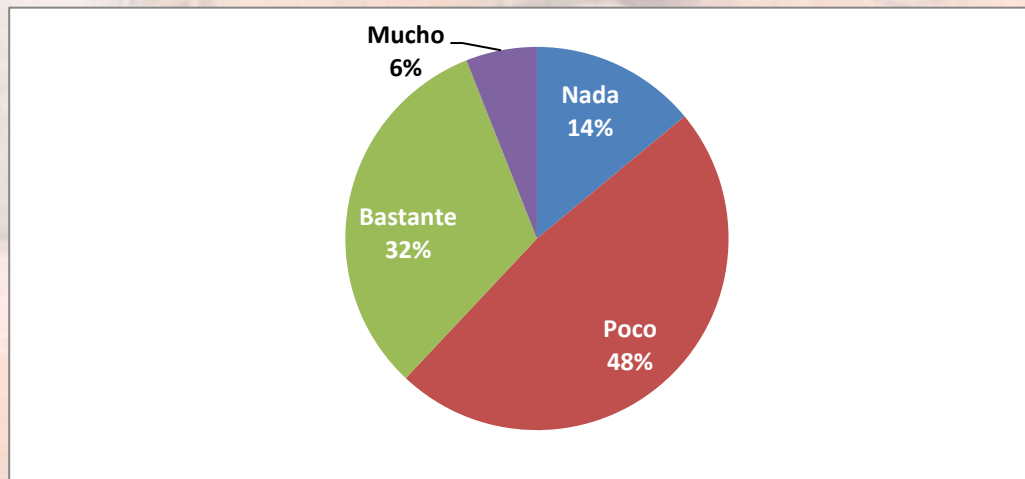
Momento del proceso en que se evaluaron los resultados de Coaching



Fuente: Elaboración propia con base al Cuestionario Coaching para Ejecutivos



Gráfica 7
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

Discusión de los Resultados

Los resultados arrojados 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 (escalas 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.

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

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.

El área en que estuvo más enfocado principalmente el proceso de Coaching en la muestra de ejecutivos mexicanos que recibieron Coaching fue la de Desafíos específicos con un 27%, con un 23% Relaciones interpersonales, Cumplimiento de objetivos con un 16%,



Habilidades gerenciales con un 12%, Liderazgo con un 7%, Trabajo en Equipo con un 7%, Desarrollo de Carrera con un 6% y otros con un 2%.



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 donde la evaluación en su mayoría fue cualitativa, de acuerdo a la opinión del Coachee mexicano, siendo entonces estos resultados consistentes con la falta de objetividad en la evaluación del Coaching a nivel mundial (ICF, 2016)

La media de los ejecutivos mexicanos encuestados opino que el Coach tenía poco conocimiento del negocio, con un 66% que 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.

Según los resultados obtenidos, 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.

Limitaciones y Recomendaciones

El presente trabajo tuvo como fin último el brindar un enfoque exploratorio de la práctica de Coaching ejecutivo en la Cd. de México, para brindar un mayor conocimiento y comprensión del fenómeno desde la perspectiva del Coachee, recomendándose la aplicación del



cuestionario final a una muestra más grande, sentando las bases para una futura investigación a nivel cuantitativo.



Asimismo, es importante el desarrollo de nuevas investigaciones con el fin de sistematizar y perfeccionar tanto su práctica como una evaluación objetiva, partiendo de un cuerpo teórico robusto.

Conclusiones

Según los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados opina que se cumplieron los objetivos planteados, donde solo un 12% opino que poco, donde este dato es importante ya que apunta hacia una efectividad en los resultados y no solo a una moda pasajera.

En cuanto al cuestionario final para ejecutivos, concordó en porcentajes más altos en dos áreas de impacto respecto a los resultados del estudio de Chile, que fue Cumplimiento de objetivos y Relaciones interpersonales, contrastando como puntaje más alto en México con Desafíos específicos y en Chile Trabajo en Equipo.

El presente estudio, a nivel exploratorio debido a la carencia de estudios en México, da luz sobre la percepción de ejecutivos de la Cd. de México acerca de los efectos de los procesos de Coaching en su desarrollo profesional.

Referencias

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 en: http://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_09/comunicaciones/23_273-284_Coaching_organizaciones.pdf

Castro, M. & Ocampo, S. (2010). Coaching multidimensional. Trillas: México. p.p. 16-18, 25-45, 94-156.

Dilts, R. (2004). Coaching, Herramientas para el Cambio. Barcelona: Urano.





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.

ICF (2016) ICF Global Coaching Study. Recuperado en: 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.

Latincoaching S.A (2008). Informe Anuario de Coaching. Recuperado en: www.latincoaching.com

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.

Saporito, T. (1996) "Business-Linked Executive Development. Coaching Senior Executives". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2) pp. 96-103.

Sherman, S. y Freas, A. (2004) *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, Vol. 82, N°. 11, 2004, págs. 72- 81

Zeus, P. y Skiffington, S. (2004). Guía completa de coaching en el trabajo. Madrid: McGraw-Hill.

