



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Condiciones de cambio en coaching ejecutivo: Explorando el contexto del cambio.

VÍCTOR NICOLÁS BAHAMONDES MALLEA

Profesor guía: Juan Eduardo Cortés Beck

Actividad de graduación presentada a la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, como requisito para optar al grado académico de Magíster en Psicología Laboral Organizacional.

Noviembre, 2018

Santiago, Chile



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Condiciones de cambio en coaching ejecutivo: Explorando el contexto del cambio.

VÍCTOR NICOLÁS BAHAMONDES MALLEA

Profesor guía: Juan Eduardo Cortés Beck

Actividad de graduación presentada a la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, como requisito para optar al grado académico de Magíster en Psicología Laboral Organizacional.

Dedicado a mi querida tía, Adelina Mallea.

AGRADECIMIENTOS

Si bien en este proceso muchas personas me apoyaron, quisiera agradecer principalmente a mi familia: mi mamá, mi papá, mi nona y mis hermanos Camilo y Paula, por su compañía y apoyo incondicional, cada uno a su propia manera. También a mi tío Kiko y a mi tía Fabiola, por hacer posible todo esto, desde la confianza que su financiamiento refleja.

A mis amigos del “Team Chimichangas”, por escucharme y apoyarme durante este proceso, siempre logrando sacarme una sonrisa, incluso desde los días del liceo.

También a mis amigos de la universidad, en especial a Emilia por su amistad y compañía en diversos momentos claves de este proceso.

A mi profesor guía Juan Eduardo Cortés y a Claudia Pérez, por acompañarme durante todo este proceso que fue el realizar la actividad de graduación y facilitar mi aprendizaje sobre el coaching, el cual partió desde cero, pero logró despertar en mí una pasión que desconocía por esta disciplina.

Y, por último, agradecer a Jessica, por siempre creer en mí y darme su atención y cariño durante todo este proceso y más, recordándome lo que valgo, y empujándome constantemente a seguir adelante, estando en las buenas y en las malas siempre.

Índice

Resumen	1
Introducción	2
Marco teórico	5
Objetivos y Preguntas Directrices	10
Metodología	11
Resultados	12
Discusión y Conclusiones	33
Referencias	37
Anexos	40

Resumen

El proceso de *coaching* busca el que una persona logre generar un cambio permanente y duradero. Esta metodología al utilizarse en un contexto organizacional (coaching ejecutivo) genera cambios efectivos en el rendimiento y otras áreas de la persona si se realiza de la manera adecuada.

El objetivo de este artículo es explorar las condiciones para que se produzca el cambio en un proceso de coaching ejecutivo, desde la perspectiva de *coaches* y *coachees*.

Para esto, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a cinco coaches y cinco coachees, los cuales pasaron, como mínimo, por un proceso de coaching efectivo en el pasado, transcribiendo y analizando las entrevistas mediante un análisis temático para así explorar las características del surgimiento del cambio.

Tras el análisis de las entrevistas se identificaron diversas categorías descriptivas, las cuales se ordenaron en dos grandes grupos: coaches y coachees. En los coaches se identificaron cuatro grandes temáticas: “cómo se entiende el cambio”, “cómo se determina el cambio”, “condiciones que influyen en el surgimiento del cambio” e “influencia del patrocinador”; mientras que en los coachees se encontraron cinco grandes temáticas, siendo estas las cuatro mencionadas anteriormente, además de la categoría “temporalidad del cambio”.

Al comparar ambos grupos, se llega a la conclusión de que tanto coaches como coachees entienden el proceso de cambio de forma similar, presentándose solo leves diferencias en los énfasis que dan a algunos elementos y concordando en los criterios que utilizan para determinar que se produjo un cambio y en las condiciones necesarias del proceso de coaching ejecutivo que facilitan el cambio en el coachee, las condiciones siendo las preguntas realizadas, el enfoque del proceso, las tareas, la disposición frente al proceso, la relación coach-coachee, el lugar físico de las sesiones, el manejo de expectativas y la presencia de un contexto facilitador.

Introducción

El lograr que una persona genere un cambio puede ser un proceso difícil, desde la dificultad de que la persona en sí no desea cambiar, hasta personas que desean cambiar y están comprometidas con ello, pero aun así no logran alcanzar el cambio que desean (Kegan & Lahey, 2001).

Que una persona genere y luego mantenga un cambio por un largo tiempo es un proceso complejo. Según el Modelo Transteórico del Cambio, en el proceso de desarrollar algún cambio las personas suelen recaer en las costumbres que desean cambiar entre seis y ocho veces antes de que se consolide el cambio deseado por completo, influyendo diversos factores en este proceso, tales como la autoeficacia y qué tan establecida se encuentra la conducta o idea que desea ser cambiada, entre otros factores (Grant, 2006).

Ahora bien, una de las formas de conseguir un cambio efectivo en las personas es mediante la metodología del coaching, la cual, a grandes rasgos, busca liberar el potencial propio de una persona para así incrementar al máximo su desempeño, enfocándose en ayudarlo a aprender en vez de enseñarle (Whitmore, 2012).

Esta práctica se ha popularizado bastante, siendo utilizada en diversos ámbitos y, al mismo tiempo, ha sido validada gracias a los beneficios y oportunidades que genera, llegando a ser reconocida como una herramienta poderosa para aumentar el rendimiento, alcanzar metas y desarrollar la autoeficacia, siendo utilizada en diversos contextos, entre los cuales se destaca el contexto organizacional (Bachkirova, Cox & Clutterbuck, 2010; Whitmore, 2012).

Si bien actualmente es bastante utilizado y su efectividad ha sido comprobada (Theeboom, Beersma & van Vianen, 2014), el coaching aun es una disciplina que se encuentra en desarrollo (Grant & Stober, 2006), esto debido a la vasta cantidad de trasfondos teóricos de los que pueden venir los coaches, lo que ha permitido generar diversas herramientas y nuevos conocimientos en la disciplina de manera constante (Bachkirova et al. 2010).

Debido a esto, el coaching se encuentra en constante crecimiento, existiendo diversas teorías y lineamientos para realizar los procesos de coaching, todos enfocados en un objetivo principal: generar un cambio en el coachee.

Ahora bien, el cambio en el coachee no siempre es fácil lograrlo y tampoco lo es el reconocerlo. Puede ocurrir que el coach perciba un cambio en el coachee y que este último no lo sienta o que el coachee comience a manifestar un cambio en su lugar de trabajo lejos del coach, entre otras situaciones.

Es por esta razón que el siguiente estudio se enfocó en explorar las condiciones para que se produzca el cambio en un proceso de coaching ejecutivo desde la perspectiva de coaches y coachees.

El explorar los procesos de coaching permite generar un mayor entendimiento sobre cómo se desarrolla este y enriquecer las experiencias de coaching al ayudar a aclarar y conocer qué condiciones se deben dar para facilitar el que ocurra un cambio real, fomentando que los procesos de cambio surjan con mayor frecuencia y buscar identificar en qué momento ocurre el cambio, si fue durante o después de finalizado el proceso de coaching y si el cambio es percibido por el coachee como mantenido en el tiempo tras finalizado el proceso de coaching o no. Además, ayuda a entender de mejor forma cómo se entiende el cambio desde la perspectiva de los coaches y de los coachees, indagando en potenciales similitudes y diferencias en cómo entienden ambos el cambio y también indagar en qué elementos del coachee se determina el cambio y, por ende, el éxito del proceso de coaching.

Para esto se realizaron entrevistas a coaches y coachees, en las cuales se indagó en los procesos de coaching ejecutivo realizados y vividos respectivamente, indagando en los temas mencionados anteriormente para posteriormente analizar los contenidos levantados en las entrevistas.

Para presentar el estudio realizado, primero se indaga en el marco teórico, introduciendo los conceptos y temáticas principales que permiten entender con mayor facilidad el estudio, luego se mencionan los objetivos y preguntas directrices

utilizadas, para luego pasar a la metodología. Seguido de esto se presentan los resultados obtenidos, para finalizar con la discusión y conclusiones del estudio.

Al final del documento se encuentran las referencias utilizadas y los anexos correspondientes, los cuales incluyen la pauta de las entrevistas realizadas, el consentimiento informado utilizado y tablas con la definición de las categorías descriptivas levantadas para coaches y coachees.

Marco teórico

Actualmente existen diversas formas de definir qué es el coaching, si bien todas apuntan a lo mismo y tienden a compartir las mismas temáticas (Grant & Stober, 2006), para efectos de este estudio se entenderá el coaching como un proceso sistemático de desarrollo humano que se enfoca en que un experto (el coach) realiza un proceso de acompañamiento a otra persona (el cliente o coachee) para alcanzar los objetivos deseados por el coachee mediante la facilitación del proceso de cambio. Esto se logra al establecer una relación colaborativa entre ambos y utilizando un conjunto de estrategias, herramientas y técnicas que permiten generar, en conjunto, un cambio sostenible y deseable en beneficio del coachee y, potencialmente, otros *stakeholders*. Todo esto se realiza mediante la optimización de los recursos personales propios del coachee, como sus habilidades, competencias y destrezas, siempre que el coachee no presente problemas de salud mental clínicamente significativos que puedan interferir en el proceso de coaching (Bachkirova et al. 2010; Gil-Monte, 2014; Grant & Stober, 2006).

El objetivo del coaching es alcanzar los objetivos establecidos por el coachee mediante la facilitación del proceso de cambio, destacando que el coach debe mantener una posición neutral en el proceso para así no interferir en la toma de decisiones del coachee, diferenciándose así del rol de consultor y mentor (Gil-Monte, 2014).

En general, el proceso de coaching puede ser llevado a diversos contextos – como el deportivo o el organizacional– gracias a su metodología (Whitmore, 2012). Es en este último contexto en el que se enfocará este estudio, el cual se le conoce como coaching ejecutivo.

Si bien esta disciplina se encuentra en desarrollo y aún no existe una definición única (Alonso, Calles & Gioya, 2010), una de las formas más aceptadas para definir el coaching ejecutivo es la planteada por Kilburg (como se citó en Alonso et al. 2010), quien lo ve como una relación de ayuda que se establece entre un cliente/coachee (que tiene autoridad y responsabilidades de gestión en una organización) y un coach (que

utiliza una amplia variedad de métodos y técnicas comportamentales), en la cual se tiene como misión ayudar al cliente a realizar una serie de objetivos que le permitan lograr mejorar su desempeño profesional y su satisfacción personal y, en consecuencia, incrementar la eficacia de su organización.

Uno de los temas en los que más se enfoca el coaching ejecutivo es en el desarrollo del liderazgo, enfocándose en el futuro y en los cambios que este requerirá y cómo abordarlos de forma efectiva mediante el uso de habilidades relacionales efectivas (Stokes & Jolly, 2010).

Es importante aclarar que, si bien el coaching ejecutivo se suele enfocar en desarrollar habilidades de liderazgo en quienes tienen puestos de responsabilidad sobre otros, este no solo se limita a realizarse con clientes que posean puestos ejecutivos. Esto debido a que el foco del coaching ejecutivo se mantiene en ser un proceso de entrenamiento guiado, personalizado, estructurado y confidencial, que ayuda a que las personas desarrollen su potencial al máximo, alcanzando metas propuestas al lograr un mayor grado de conciencia, permitiéndoles asumir la responsabilidad de mejora, desarrollando la autoconfianza (Alonso et al. 2010).

Otro punto importante que destacar en el proceso de coaching ejecutivo es que, además de la presencia del coach y el coachee, también aparece un tercero en la relación, el patrocinador. Este último es uno de los stakeholders principales que se beneficiarían de que el coachee realice un proceso de coaching (además del mismo coachee) y quienes suelen contratar y financiar el servicio de coaching para el coachee, es decir, la organización a la que pertenece el coachee (suelen ser ejecutivos en cargos más altos o representantes de recursos humanos quienes contratan los servicios de coaching) (Joo, 2005).

En ese sentido, se entenderá que el coach es aquel profesional que realiza el servicio de coaching, el coachee es aquel que recibe el coaching directamente y el patrocinador es aquel stakeholder detrás del coachee (Joo, 2005).

Esta distinción de roles resulta relevante para el proceso de coaching organizacional debido a que, tal como plantean Sherman y Freas (como se citó en Joo, 2005) la relación triangular entre el coach, el coachee y el patrocinador es crítica para el éxito del coaching ejecutivo. Esta relación se sustenta en que las características del coach (experiencia, integridad, capacidad de manejo de conflictos, estilo de coaching, entre otros), las características del coachee (factores de la personalidad y motivación por cambiar) y el apoyo del patrocinador son la base inicial para un proceso de coaching efectivo, debido a que son los primeros antecedentes que permiten determinar la mejor forma de realizar el proceso de coaching ejecutivo (Joo, 2005).

Alonso et al. (2010) refuerzan esta idea de la importancia de la relación triangular al acotar los roles de cada actor, planteando que para que un proceso de coaching ejecutivo sea exitoso debe considerar que: 1) el coaching se centra en conseguir objetivos empresariales, pero al mismo tiempo debe atender a las necesidades y aspiraciones del coachee; 2) el cliente del coach es el coachee, no el patrocinador, por lo que este último no puede enterarse del contenido de las sesiones; 3) el coaching es una herramienta de desarrollo, no una herramienta para determinar si una persona es apta o no para ser promovida o ser desvinculada; 4) el coach, cuando es externo a la organización, facilita la confidencialidad y sinceridad durante el proceso; y 5) los principios éticos del proceso de coaching deben respetarse en todo momento.

Los coaches suelen preferir ciertos enfoques teóricos, por ejemplo, Burgos (como se citó en Mena Ríos, 2014) encontró que, entre los enfoques más utilizados en Chile para realizar coaching en general, se encuentran el Ontológico, de Programación Neurolingüística (PNL) y el Cognitivo-Conductual.

A grandes rasgos, el coaching **Ontológico** busca gatillar un cambio en el “ser” del coachee, permitiéndole desarrollar percepciones y comportamientos que no creía posibles (Sieler, 2010); el coaching de **PNL** busca desarrollar la conciencia de las representaciones de la realidad del coachee, basadas en sus sentidos, sensaciones y lenguaje, y controlarlas (Grimley, 2010); y el coaching **Cognitivo-Conductual** busca

identificar y modificar las creencias, pensamientos y comportamientos que bloquean a la persona a conseguir sus objetivos (Williams, Edgerton & Palmer, 2010).

Por otro lado, en el coaching ejecutivo suelen utilizarse diversos enfoques para abordarlo, por ejemplo, el enfoque **humanista**, basado en que las personas tienen la capacidad de usar sus experiencias y recursos para seguir adelante y crecer mediante una tendencia a la autorrealización basada en cambios positivos dado el ambiente adecuado (Stober, 2006); el enfoque **orientado a las soluciones**, que busca ayudar al cliente a definir un futuro deseado y construir potenciales caminos que permitan llegar a este, sin enfocarse tanto en el origen de las situaciones (Cavanagh & Grant, 2010); y el enfoque de **aprendizaje de adultos**, que se centra en las características de los adultos para aprender, utilizando técnicas que se ajustan a estas –las cuales son distintas a las de los niños– destacándose en el proceso de coaching al ser este un proceso de aprendizaje para adultos (Cox, 2006).

Para entender el proceso de cambio, este estudio se mantendrá orientado al enfoque cognitivo-conductual, dirigido a fijarse en si la percepción del cambio del coach y del coachee se refleja principalmente en un ámbito cognitivo, conductual o en ambos ámbitos.

En línea con lo anterior, se utilizará el modelo de la Tubería del Desarrollo (*Development Pipeline*) el cual, según Peterson (2006), plantea cinco condiciones necesarias para generar un cambio, sirviendo como guía para saber dónde el coaching puede otorgar el mayor valor para el coachee. Las condiciones planteadas son: 1) Insight, el grado de consciencia de la persona sobre las áreas de mejora; 2) Motivación, el grado de tiempo y energía que se está dispuesto a invertir; 3) Capacidades, el grado de habilidades y conocimientos necesarios; 4) Práctica en el mundo real, el grado de oportunidades para probar las nuevas habilidades; 5) Responsabilidad, el grado de mecanismos internos y externos para poner atención al cambio y generar consecuencias significativas.

También se abordará desde el Modelo Transteórico del Cambio (*Transtheoretical Model of Change* - TTM) el cual, según Grant (2006), plantea que el cambio involucra una transición progresiva por seis etapas identificables y superpuestas en un proceso cíclico las cuales, al ser recorridas y considerando recaídas en antiguos patrones de comportamiento, se generaría un cambio permanente. Las etapas planteadas son: 1) Precontemplación, no hay una intención de cambiar; 2) Contemplación, consideran hacer cambios, pero no se ha hecho ninguno; 3) Preparación, se intentan hacer cambios de forma pequeña; 4) Acción, se realizan nuevos comportamientos, los cuales empezaron hace poco (menos de seis meses); 5) Mantenimiento, los nuevos comportamientos ya llevan un buen tiempo realizándose (al menos seis meses); y 6) Recaída, volver a comportamientos anteriores (suele ocurrir entre seis y ocho veces antes de llegar a la etapa de mantenimiento).

Objetivos y Preguntas Directrices

Objetivo General

- Explorar las condiciones para que se produzca el cambio en un proceso de coaching ejecutivo, desde la perspectiva de coaches y coachees

Objetivos Específicos

- Identificar los significados asociados al cambio en el proceso de coaching ejecutivo, desde la perspectiva de coaches y coachees
- Identificar los criterios utilizados por coaches y coachees para determinar que se produjo un cambio en el proceso de coaching ejecutivo.
- Explorar las condiciones necesarias del proceso de coaching ejecutivo que facilitan el cambio en el coachee, desde la perspectiva de coaches y coachees.

Preguntas directrices

- ¿Cómo entiende el cambio el coach?
- ¿Cómo entiende el cambio el coachee?
- ¿Cuándo se determina que ocurrió un cambio?
- ¿El cambio ocurrió durante o después de finalizado el proceso de coaching?
- ¿El cambio se ha mantenido en el tiempo desde la perspectiva del coachee?
- ¿En qué condiciones del coaching ejecutivo ocurre un cambio?
- ¿Influye la participación de un patrocinador en el proceso de coaching ejecutivo?
- ¿Existen diferencias entre la forma de entender el cambio entre el coach y el coachee?

Metodología

Se realizó un estudio exploratorio no experimental transversal mediante entrevistas semi-estructuradas a cinco coaches que realizan coaching predominantemente ejecutivo, con un mínimo de dos años de experiencia y que puedan afirmar que tuvieron un proceso exitoso con un mínimo de ocho sesiones, generando un cambio en el coachee; y a cinco coachees que puedan afirmar que tuvieron un proceso de coaching ejecutivo exitoso, con un mínimo de seis sesiones. Originalmente se buscó que tanto coaches como coachees tuvieran al menos ocho sesiones de coaching, pero debido a dificultades en la accesibilidad a los coachees, este criterio solo se pudo cumplir en el caso de los coaches, reduciendo el mínimo de sesiones necesarias de los coachees a seis.

Se hizo un esfuerzo importante en buscar el calce entre coach y coachee, es decir, que los coachees hayan recibido el coaching de los mismos coaches entrevistados, pero debido a las dificultades de accesibilidad de la muestra de coachees mencionada anteriormente, no se consideró como requisito el calce.

Finalmente, las entrevistas fueron transcritas y luego codificadas y analizadas mediante un proceso de análisis temático.

La pauta de preguntas realizadas y el consentimiento informado entregado a los participantes se pueden encontrar en la sección Anexos (ver Anexo 1, 2 y 3).

Resultados

Del análisis temático realizado se levantaron diversas categorías descriptivas, las cuales se ordenan en dos grandes grupos: coaches y coachees.

En la sección Anexos se encuentran tablas con definiciones de las categorías encontradas en el grupo de los coaches (ver Anexo 4) y tablas con definiciones de las categorías encontradas en el grupo de los coachees (ver Anexo 5).

Para presentar los resultados del análisis realizado, se presentarán primero el análisis realizado de las categorías encontradas en los coaches, luego el análisis realizado de las categorías encontradas en los coachees y, por último, se presenta un análisis de ambos grupos en conjunto, buscando los puntos de similitud y divergencia.

Análisis coaches

El análisis realizado en las entrevistas de los coaches se realizó en torno a cuatro grandes temáticas: **“cómo se entiende el cambio”**, **“cómo se determina el surgimiento del cambio”**, **“condiciones que influyen en el surgimiento del cambio”**, e **“influencia del patrocinador”**, todo esto desde la perspectiva del coach, tal como se aprecia en la Figura 1.

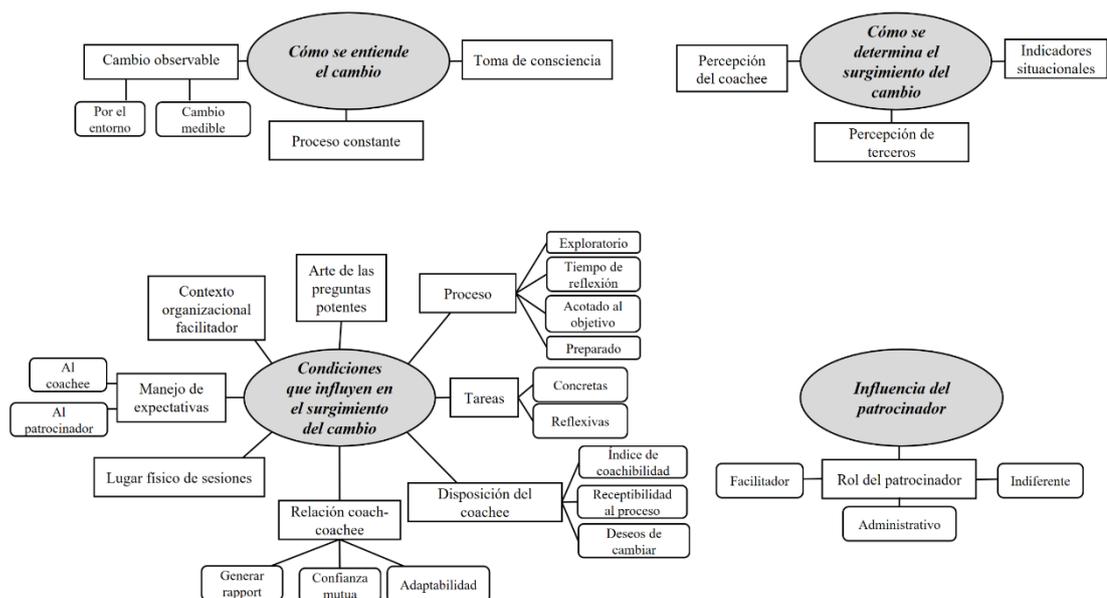


Figura 1 - Mapa temático de categorías de los coaches.

En la primera gran temática, “**cómo se entiende el cambio**”, se generaron tres categorías tal como se aprecia en la Figura 2.

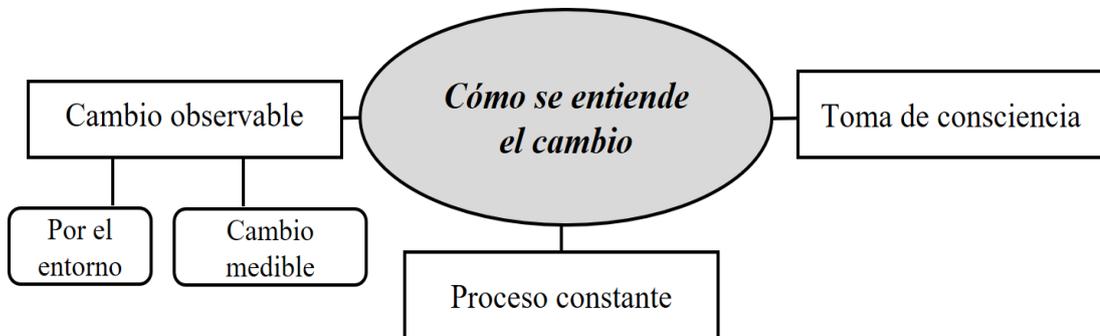


Figura 2 - Esquema de categorías de cómo entienden el cambio los coaches.

En esta temática se indica que los coaches entienden el cambio como un **proceso constante**, es decir, el cambio es un proceso que no termina: “¿Cuándo está terminado el proceso? Nunca, porque jamás va a terminar en términos reales” (Coach 2); “Yo siento que esto es un continuo” (Coach 5). También entienden el cambio como algo **observable**, es decir, que este logra manifestarse de forma notoria, surgiendo las subcategorías del **cambio observable por su entorno**: “Uno busca un cambio observable, y por lo tanto para mí es importante el que si la persona cambia, eso se note en el entorno y alguien lo perciba” (Coach 1) y del **cambio observable y medible**: “cuando sientes que ya el objetivo se cumplió y se pueden medir ciertas cosas [...] tú puedes medir esos objetivos, cuando tu entiendes que hay una medición, que él logró hacer ciertas cosas que dijimos al principio y yo logro ver que eso se evidenció ya digamos que podemos cerrar el proceso” (Coach 5). Finalmente, los coaches entienden el cambio como una **toma de consciencia**, es decir, que el cambiar significa ser consciente de lo que uno no se daba cuenta: “La toma de consciencia es el centro de mi rol como coach, es que la persona tome consciencia del estado que está.” (Coach 2), “Son cosas como super evidentes y esa es la base del coaching, su esencia es hacerte ver lo que no estás viendo” (Coach 2), en esa misma línea, representan la toma de consciencia como un proceso que se manifiesta como un momento clave: “se dio cuenta de eso, eso fue un aprendizaje cognitivo, ahora algunos le llaman insight, le

cayó la teja dicen las abuelitas, se pegó el alcahofazo.” (Coach 3), “Es como si de repente cayera... cayera algo y a la persona como que toda la película que ha ido evolucionando en distintos capítulos se unen, se vincula todo y se genera un insight tan profundo que la persona dice: “¡aquí está, esto es lo que me está pasando, por eso me pasa esto!”” (Coach 5).

En la siguiente gran temática “**cómo se determina el surgimiento del cambio**”, se generaron tres categorías tal como se aprecia en la Figura 3.



Figura 3 - Esquema de categorías de cómo determinan el surgimiento del cambio los coaches.

En esta temática los coaches mencionan que el determinar el cambio se realiza mediante la **percepción del coachee**, es decir, que el coachee manifiesta que siente un cambio en sí mismo: “el coachee empezó a mencionar en las sesiones que se estaba descargando de trabajo, que estaba sintiéndose mejor” (Coach 1), “cuando él se vio de afuera le hizo click, ese fue el momento y es impresionante porque tú físicamente lo ves, le cambió la cara, y de hecho dijo que se dio cuenta” (Coach 4). Otra forma de determinar el cambio es mediante la **percepción de terceros** quienes aprecian cambios conductuales y relacionales en el coachee: “y alguna vez hablando con el gerente de él, me dijo que estaba cambiado él, que ya no era tan... no buscaba lucirse tanto en las reuniones de los gerentes” (Coach 3), “la gente se acercaba más a él ya que lo veían más cercano, se les acercaban a pedirles ayuda, se estaban sintiendo muy cómodos con la forma y el estilo de cómo él estaba llevando la relación del equipo” (Coach 5). Finalmente aparecen también los **indicadores situacionales** como relevantes para

determinar el cambio, estos refieren a que cambia la situación inicial planteada por el coachee: “Había estado dentro de los 12 mejores gerentes de ese año en ventas, pasó de los más bajos a los 12 con más ventas de más de 50 tiendas a lo largo del país” (Coach 3), “Pasó de ser uno de los peores evaluados de todas las plantas, al año siguiente, él fue el mejor evaluado en la encuesta de clima, se cumplieron absolutamente los objetivos” (Coach 4).

La tercera gran temática “**condiciones que influyen en el surgimiento del cambio**”, posee ocho categorías a destacar, el **arte de las preguntas potentes**, el **proceso**, las **tareas**, la **disposición del coachee**, la **relación coach-coachee**, el **lugar físico de las sesiones**, el **manejo de expectativas**, y el **contexto organizacional facilitador**, tal como se aprecia en la Figura 4.

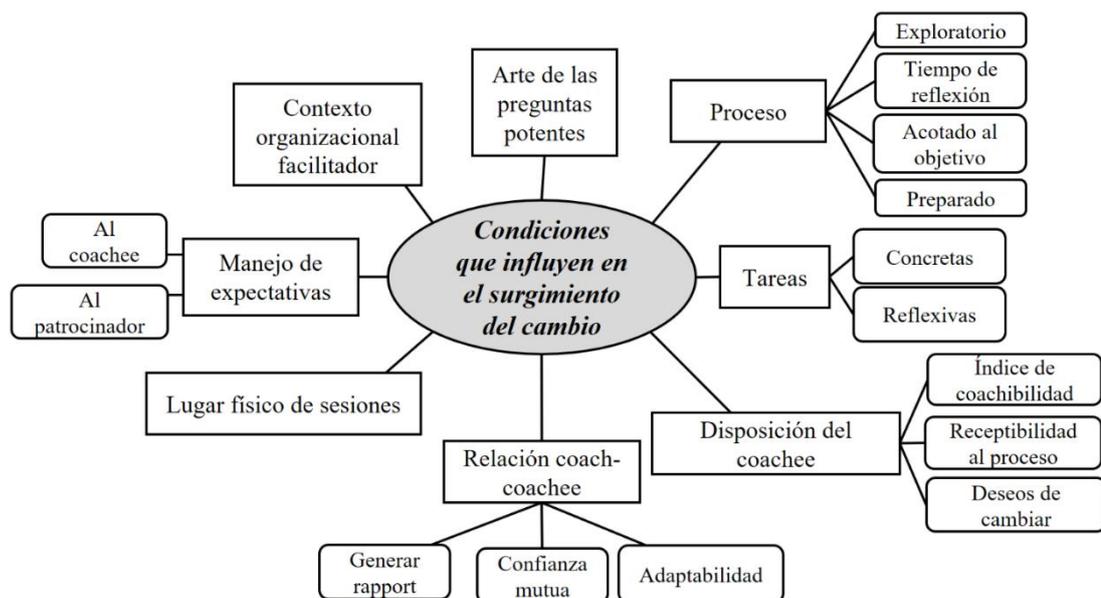


Figura 4 - Esquema de categorías de las condiciones que influyen en el surgimiento del cambio según coaches.

Comenzando con el **arte de las preguntas potentes**, que refiere a realizar aquellas preguntas adecuadas que movilizan al coachee: “si tú estás atento a lo que te expresa el coachee en todo momento, es casi como inspiración divina, te aparece la pregunta, y ahí la pregunta potente, la que hace que la persona... ¿cómo sabes que hay

una pregunta potente? Porque al coachee le cambia la corporalidad, se reacomoda, se pone a pensar o él mismo te dice “oye que buena pregunta”, si además le permitió hacer ese “¡ajá!” de descubrir algo, más potente todavía” (Coach 4).

La segunda categoría es la del **proceso**, refiriéndose a los enfoques que influyen en el surgimiento de un cambio, generándose subcategorías que apuntan a que el proceso sea **acotado al objetivo**, enfocándose en abordarlo y cumplirlo: “una de las cosas más importantes dentro del proceso de coaching ejecutivo es siempre partir y fijar un objetivo de trabajo, y en base a ese objetivo de trabajo uno va avanzando en las distintas etapas del proceso” (Coach 5); también surgen los **tiempos de reflexión** como subcategoría, entendiéndose el tiempo entre sesiones que permite decantar lo realizado: “Si las primeras tenían una frecuencia de 15 días, las otras tenían tres o cuatro semanas, porque está justamente para permitir la decantación [...] si tienes muchas sesiones seguidas, no logras procesar lo que pasa” (Coach 2); además aparece como subcategoría un enfoque **exploratorio**, en donde se exploran constantemente opciones de cambio: “este proceso es bien recurrente, como que uno va, viene y va planteando objetivos también y a medida que vas planteando el objetivo se van abriendo opciones, entonces es bien recursivo” (Coach 5); finalmente surge como subcategoría la **preparación** del proceso, enfocándose en que las sesiones del proceso deben irse preparando con anticipación: “uno cada sesión se tiene que preparar con lo que vio anteriormente para hacer seguimiento a las tareas o a las cosas que le pediste que trabajara en la semana” (Coach 5).

La tercera categoría refiere a las **tareas**, que se enfoca en las tareas a realizar entre sesiones como compromisos de acción, diferenciándose como subcategorías en **tareas concretas**, como acciones específicas y realizables concretamente: “yo les pido que hagan algo, ese algo puede ser conversar con su jefe, conversar con su equipo, en este caso delegar una tarea” (Coach 1); y **tareas reflexivas**, enfocadas en reflexionar y pensar sobre ciertos puntos: “hago que anote cosas por las que agradecer, con eso me demuestra cuán consciente está de él [...] y después les mando preguntas con eso

para la casa” (Coach 2), “yo siempre los mando con una tarea, de reflexión, leer algún párrafo, ver una película o de acuerdo a lo que vamos viendo en la sesión” (Coach 5).

Continuando con la cuarta categoría, **disposición del coachee**, que refiere a la actitud del coachee frente al proceso, teniendo como subcategorías los **deseos del coachee por generar el cambio**: “cuando a una persona le está yendo mal, muchas veces tiene ganas de cambiar, pero a veces a la persona le va muy bien y no tiene ganas de cambiar, entonces es más difícil generar un cambio” (Coach 1); también está la **receptibilidad al proceso**, qué tan receptivo es el coachee frente al proceso: “El coachee planteo cosas vagas de lo que le gustaría trabajar, pero él estaba muy defendido, entonces no fue capaz de formular objetivos, a él le dijeron que tenía que ir a coaching, pero no es que llegó “uy que bueno, tengo mis objetivos que quiero que trabajemos”, él se dedicaba más bien a defenderse, con mucho temor.” (Coach 3); y finalmente aparece el **índice de coachibilidad**, siendo este un índice que refleja qué tan susceptible al proceso es la persona: “lo que yo hago aplico una herramienta que se llama índice de coachibilidad, y básicamente son 5 elementos que yo evalúo para ver si existe un buen pronóstico para el proceso”.

Siguiendo con la quinta categoría, aparece la **relación coach-coachee**, enfocada en la forma de relacionarse ambos, apareciendo como subcategorías el **generar rapport**, buscando generar un ambiente seguro y cómodo entre ambos: “ahí yo creo que hay una cuestión de feeling personal básico, no necesariamente caerse bien, pero sí de tener cierto grado de afinidad, cierto grado de rapport digamos como para poder trabajar en conjunto” (Coach 1), “Estar conectado con la persona y generar el rapport es súper importante, eso desde el lenguaje no verbal, corporal, no corporal, lo que hablo, desde lo que transmito, desde la postura de cómo me siento, cómo comparto un café o cómo me acuerdo de la siguiente sesión de preguntarle algo especial que me preguntó la sesión anterior” (Coach 5); también surge como subcategoría la **confianza mutua** que se busca generar en la relación de ambos: “Creo que la sesión 1 es clave, porque es la sesión en que yo procuro definir el foco y creo que es clave en generar la confianza, que el coachee sienta que yo lo estoy entendiendo,

sienta que lo pueda ayudar a conceptualizar o reconceptualizar lo que le está pasando y que confíe en que lo puedo ayudar si él pone de su parte” (Coach 1); finalmente aparece la **adaptabilidad** en la relación, refiriéndose a que el coach logra adaptarse a las necesidades y requisitos del coachee: “Esa es la estructura como típica, pero es plástica, es como un lego que uno lo arma dependiendo del cliente, de lo que piden, de lo que quieren y de las posibilidades que hay” (Coach 3), “Dar espacios a los silencios al mismo ritmo del coachee, uno muchas veces podría ir súper rápido, pero hay que respetar los ritmos de la persona, generar confianza y estar presente en el aquí y en el ahora.” (Coach 5).

La sexta categoría refiere al **lugar físico** en donde se realizan las sesiones, manifestando los coaches una preferencia por alejar al coachee del contexto usual en el que se desenvuelve: “busco sacar a las personas de su contexto normal, por eso busco reuniones en otros lados. Los factores ambientales afectan y nosotros funcionamos de distintas formas, si hacemos lo mismo de siempre nosotros seguimos no más” (Coach 2), “El lugar debe ser fuera de su ámbito de trabajo, para generar un espacio de mayor confianza y evitar las interrupciones” (Coach 4).

La séptima categoría refiere al **manejo de expectativas**, siendo esta la importancia de aclararle qué es el proceso y el alcance que este tiene, surgiendo como subcategorías el manejar las **expectativas del coachee**: “Primero fue una entrevista en donde les puse qué es lo que iba a hacer yo y les pregunté primero si sabían qué era el coaching, que lo declararan, así me dicen que creían y yo les aclaraba, que apuntaba a esto y esto es lo que yo ofrezco, ¿te parece? Y si me dice que sí, seguimos, si dice que no, nada que hacer. Estas son las reglas, así funcionamos, te hago preguntas y así.” (Coach 2); y también las **del patrocinador**: “fijar también las expectativas con el cliente [...] si me están pidiendo que en ocho sesiones suba el Everest, yo le tengo que decir que en ocho sesiones no va a subir el Everest, va a haber desarrollado ciertas habilidades o conductas que le van a permitir estar mejor preparado para subir el Everest” (Coach 4).

La octava y última categoría refiere al **contexto organizacional** del coachee, específicamente abordándolo como un contexto facilitador del proceso para el coachee: “el servicio estaba viviendo un proceso de transformación importante y el departamento en el que él trabajaba era clave en el proceso de transformación, entonces el empezó a ser capaz de involucrar a otras personas en el proceso, delegar, empoderar, asignar proyectos, tareas, y entonces el proceso de coaching se daba en el contexto de una coyuntura en donde delegar y empoderar era necesario e importante.” (Coach 1).

La cuarta y última gran temática, “**Influencia del patrocinador**”, se enfoca en una categoría, el **rol del patrocinador**, la cual refiere al rol o roles que cumple el patrocinador del proceso, tal como se aprecia en la Figura 5.

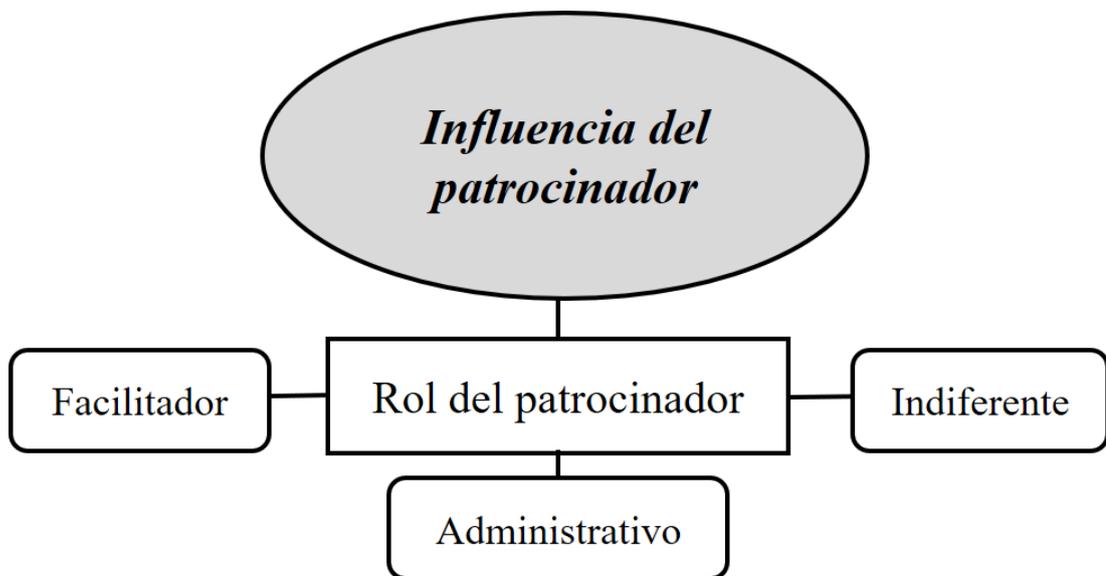


Figura 5- Esquema de categorías de la influencia del patrocinador según coaches.

De esta categoría aparecen tres subcategorías que representan los roles que cumple el patrocinador, siendo estas el **patrocinador facilitador**, quien se preocupa de facilitar el proceso de coaching: “lo otro que [el patrocinador] hizo fue hacer seguimiento, preguntar cómo vamos, si se están haciendo las sesiones, te está dando las facilidades, del punto de vista más del proceso, estaba interesado más que

preocupado.” (Coach 4), “No es que uno lo deje y lo deja ahí en un proceso de coaching, va a mejorar por obra y gracia no, no es así, es importante el rol que [el patrocinador] también cumpla para ir apoyando esta gestión de cambio que va teniendo el coachee.” (Coach 5); también aparece el **patrocinador indiferente**, quien no demuestra interés en el proceso: “No estaba ni ahí con apoyarlo, lo metió a coaching a regañadientes porque él pensaba que había que echarlo” (Coach 3); y aparece el **patrocinador administrativo**, fijando objetivos, financiando el proceso y entregando información relevante: “El patrocinador cumple un rol de entrega de información y evaluador pre vs post y post vs pre” (Coach 1), “está el patrocinador que ve la parte administrativa, económica, contractual” (Coach 3); este patrocinador se destaca en que fija el objetivo, el cual puede calzar con el que identifica el coachee: “En la primera sesión tu partes súper claro con un objetivo, normalmente que te da la organización y que el coachee trae que lo alinee el jefe, entonces trae claro que en la evaluación de desempeño aparecen espacios de liderazgo que mejorar, entonces viene súper claro” (Coach 5); como también puede no calzar con lo que identifica el coachee: “El patrocinador o los observadores en el entorno tienen una observación o un diagnóstico que no necesariamente coincide con el foco [del coachee]. Pueden haber diferencias.” (Coach 1).

Análisis coachees

El análisis realizado en las entrevistas de los coachees se elaboró en torno a cinco grandes temáticas: “**cómo se entiende el cambio**”, “**cómo se determina el surgimiento del cambio**”, “**condiciones que influyen en el surgimiento del cambio**”, “**influencia del patrocinador**” y “**temporalidad del cambio**”, tal como se puede apreciar en la Figura 6.

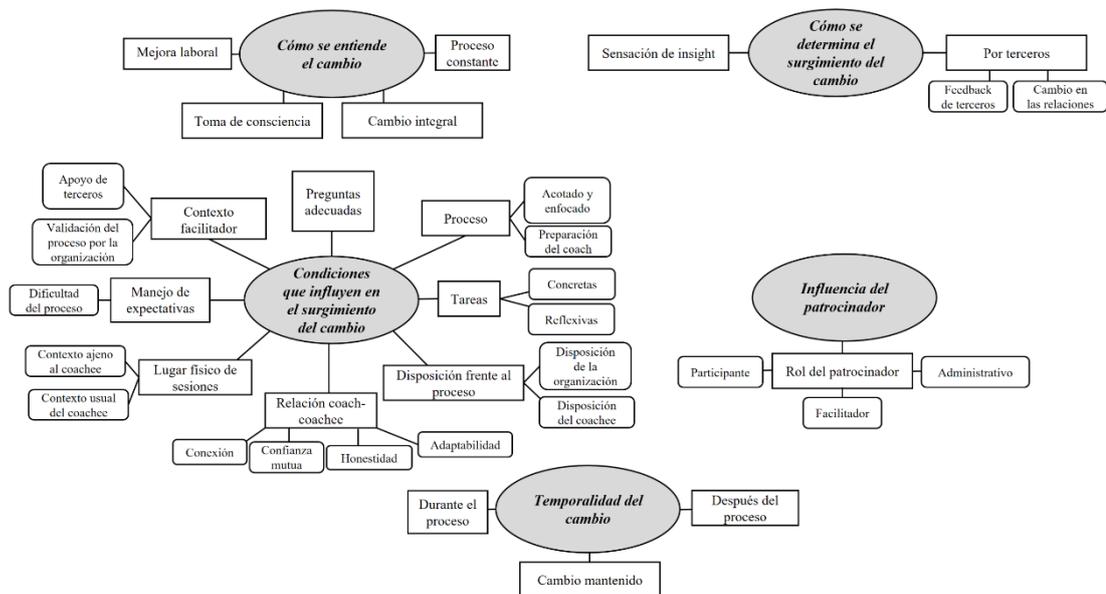


Figura 6 - Mapa temático de categorías de los coachees

En la primera gran temática, “**cómo se entiende el cambio**”, se levantaron cuatro categorías, tal como se aprecia en la Figura 7.

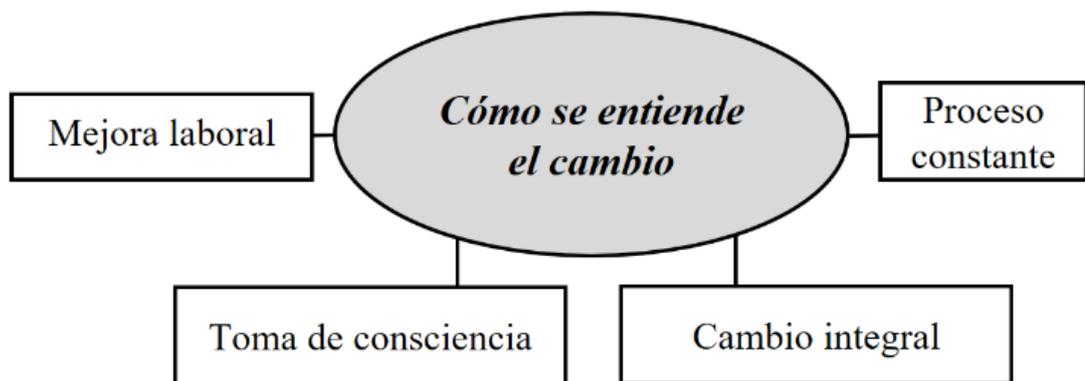


Figura 7 - Esquema de categorías de cómo entienden el cambio los coachees

De las categorías se desprende que los coachees entienden el cambio como una **mejora laboral**, enfocado en una mayor eficiencia y resultados laborales: “Va apuntado a que sean más eficientes y tengan mejores resultados” (Coachee 1), “En el fondo laboralmente mejoré [...], fue beneficioso en el lado laboral porque no siempre

hay que ir de frente porque si no vas a chocar con el molino y hay que darse la vuelta.” (Coachee 2); otra forma de entender el cambio es que lo ven como una **toma de consciencia**, que cambiar es ser consciente de lo que uno no se daba cuenta antes: “El primer cambio ocurre con la toma de razón respecto al elemento que estás abordando” (Coachee 1), “Hacía que cada uno de ellos se diera cuenta que era capaz y que se pudiera validar a sí mismo en varios elementos y trabajar” (Coachee 5); también ven el **cambio de forma integral**, que el cambio se manifiesta en todos los aspectos de la persona: “Me hizo no solamente mejorar ese aspecto sino que a mejorar un montón de otras variables y que incluso escapaban al ámbito laboral, sino que también tenían que ver mucho con el ámbito personal” (Coachee 4); y que el cambio se entiende como un **proceso constante**, uno que no termina nunca: “El proceso formal termina en las sesiones, pero después viene el proceso de uno, porque queda con tarea y la verdad es que uno debería estar permanentemente” (Coachee 1), “Es un proceso que te abre una etapa distinta y en virtud a eso se empieza a enrielar, es como cambiarse de andén en un tren, ahí vas por un camino distinto ya” (Coachee 4).

En la siguiente gran temática, “**cómo se determina el surgimiento del cambio**”, se levantaron dos categorías, tal como se aprecia en la Figura 8.

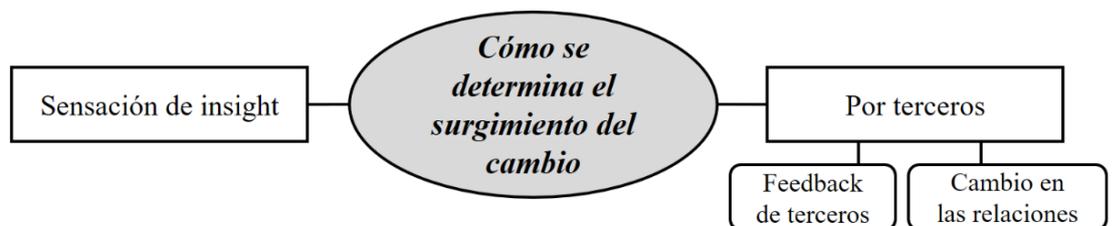


Figura 8 - Esquema de categorías de cómo determinan el surgimiento del cambio los coachees.

Estas categorías indican que los coachees determinan el surgimiento del cambio en base a una **sensación de insight**, es decir, el cambio se identifica por una realización interna del coachee, enmarcada en torno a un antes y un después: “Cuando me cayó la teja de que era así, entonces dije ¿sabí que más?, para qué voy a seguir peleando, y ahí funcionó [...] si lo que importa es que cambia el switch” (Coachee 2), “Se me provocó un quiebre, en el sentido de que yo entendí para donde iba la mano y

también yo hice el gran descubrimiento, que puede parecer súper obvio, pero que fue mi gran descubrimiento y que a partir de ahí fue todo lo demás.” (Coachee 4); también el cambio se determina en base a **terceros** ya que ellos logran identificar el surgimiento del cambio en base a entregar **feedback** del surgimiento del cambio: “Yo creo que con el feedback de los demás, uno empieza a sentir que se conduce distinto y el entorno empieza a reaccionar distinto también por los terceros.” (Coachee 3), y también se generan cambios en las **relaciones con los demás**, cambiando la forma que tiene el coachee de relacionarse con otros, reflejando el cambio: “Todos venían con todo, con cara contenta, felices los comentarios, al otro día lunes era como que me está llamando, ¿por qué me está llamando si no estamos en la misma área?, no tenemos ningún proyecto en común y no, es para saludarte no más y es rico, se empezaron a generar esas cosas” (Coachee 5).

La siguiente gran temática, “**condiciones que influyen en el surgimiento del cambio**”, posee ocho grandes categorías: Las **preguntas adecuadas**, el **proceso**, las **tareas**, la **disposición frente al proceso**, la **relación coach-coachee**, el **lugar físico de las sesiones**, el **manejo de expectativas** y un **contexto facilitador**, tal como se aprecia en la Figura 9.

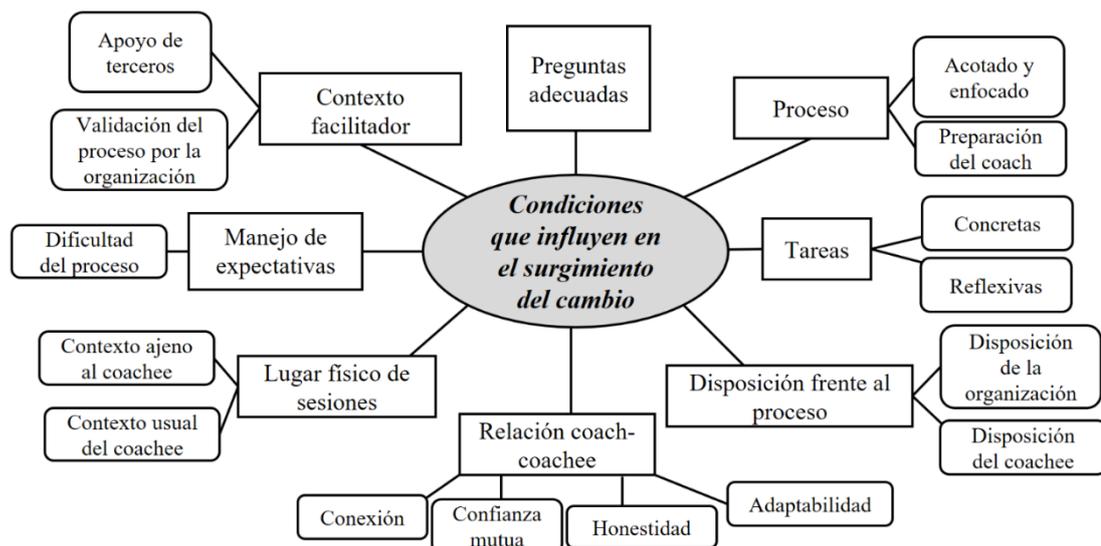


Figura 9 - Esquema de categorías de las condiciones que influyen en el surgimiento del cambio según coachees.

La primera categoría, las **preguntas adecuadas**, refiere a las preguntas realizadas para que el coachee encuentre sus propias respuestas: “El coach no te da la respuesta, te hace las preguntas para que tú mismo vayas replanteándote y tú mismo abras las puertas” (Coachee 1).

La segunda categoría, el **proceso**, refiere a los enfoques del proceso que influyen en el surgimiento del cambio, surgiendo dos subcategorías de esto, el proceso **acotado y enfocado**, es decir, que se enfoca en abordar y cumplir los objetivos: “Yo creo que un buen proceso de coaching es un proceso acotado que apunta a algo, porque si no se transforma en una terapia y en una terapia puedes estar años. Yo creo que una de las distinciones del coaching es que va a una cosa puntual, en el caso mío eran estos temas que te decía, en el caso de otros era distinto.” (Coachee 3); y también surge como subcategoría la **preparación del coach** frente al proceso, es decir, que el coachee sienta que el coach viene preparado para cada sesión: “una buena preparación del coach, eso lo destacaría al 100% [...] Yo creo que el tipo preparaba la sesión, no era que se sentara así “ya, veamos que vamos a hablar”, se nota que el tipo estaba preparado para la sesión, aunque lo hubiera visto 15 minutos antes, ya venía más o menos preparado para lo que íbamos a hablar, eso cambia totalmente, de una cosa improvisada donde nos vamos a estar enchufando recién a los 20 minutos a una cosa ya trabajada.” (Coachee 3).

La tercera categoría son las **tareas**, las cuales se realizan entre sesiones como compromisos de acción. De estas se generan dos subcategorías, las **tareas concretas**, entendiéndolas como acciones específicas y realizables concretamente: “Podíamos ponernos de acuerdo en determinadas acciones como tareas, las cuales eran bien concretas, cuestiones de “en la próxima reunión que participes trata de intervenir en tal tema”” (Coachee 3), y las **tareas reflexivas**, que se enfocan en reflexionar y pensar sobre ciertos puntos: “La mayor parte [de las tareas] eran más bien reflexivas y también parte de estas tareas para la casa eran dale vuelta a esto, piensa en esto y dime qué opinas la otra sesión y así” (Coachee 4).

La cuarta categoría refiere a la **disposición frente al proceso**, es decir, qué tan dispuesto se está a participar del proceso, teniendo como subcategorías la **disposición que presenta la organización frente al proceso**: “Si a una empresa le ofrecen coaching, hay que asegurarse que esté dispuesta a ello, sino uno va a fracasar, entonces la decisión previa afecta al resultado final. Importa manejar comunicacionalmente el proceso antes.” (Coachee 3), y la **disposición que presenta el coachee frente al proceso**: “Si a un coachee lo mandan al coaching y parte no creyendo en el tema, partimos mal, el querer abrirse al proceso permite que funcione, pero esto también tiene consecuencias” (Coachee 3), “Si es que salía la orden desde las máximas de la compañía, se iba a tomar como un trabajo y no como esta búsqueda de soluciones nuevas.” (Coachee 5).

La quinta categoría refiere a la **relación coach-coachee**, enfocándose en la forma de relacionarse el coach con el coachee. Aquí surgen las subcategorías de **conexión**, en donde se genera una conexión entre ambos al estar encaminados en la misma línea: “No tiene sentido seguir haciendo estas sesiones porque no estamos avanzando, no logramos la conexión, tiene que haber una conexión.” (Coachee 1), “Logró ganarse la confianza mía y de los integrantes del equipo, nunca escuché más allá de las intervenciones de grupo, cosas que en el fondo eran súper importantes que se comentaran y se dijeran, nunca vi o escuché o me dijeron algo que estuviera relacionado con la confianza y en negativo” (Coachee 5); también la subcategoría de **confianza mutua**, que se genera una relación de confianza entre ambos: “Yo le creí desde el minuto uno, lo validé como coach, creí en su experiencia y yo creo que también él fue capaz de entender mi realidad, hubo apertura y confianza desde el primer minuto, yo creo que eso fue fundamental” (Coachee 4); otra es la **honestidad**, presentándose en la forma de relacionarse: “Yo creo que la honestidad de lado a lado facilitó la relación, en el fondo le dije las cosas, no me guardé nada, por eso le dije que esperaba y qué opinaba y él tampoco se guardó nada, entonces en todo momento hubo como honestidad en el discurso de cada lado, uno, y lo segundo es que hubo una comunicación permanente.” (Coachee 4); y finalmente la **adaptabilidad**, que el coach

logra adaptarse a las necesidades y requisitos del coachee: “Entonces cuando yo estaba medio complicado con los tiempos o medio lateado con ciertas cosas entonces le decía y ahí me envalentonaba para que siguiera adelante. Entonces yo creo que eso fue clave” (Coachee 4).

La sexta categoría refiere al **lugar físico** en donde se realizan las sesiones, surgiendo como subcategorías el realizarlas en un **contexto ajeno al lugar de trabajo del coachee**: “Las sesiones eran en un lugar externo a la empresa, un lugar no en la oficina, yo creo que eso es importante, tener un lugar más aislado, más confidencial, más neutro, eso yo creo que ayudó bastante, requiere más logística, más tiempo y esfuerzo de parte de uno que tiene que moverse a un lugar, la oficina de la consultora en este caso, y creo que te permite justamente aislarte un poco de las contingencias, eso fue parte del proceso.” (Coachee 3), y también el realizarlas en el **contexto usual de trabajo del coachee**: “El hecho de que yo como coachee esté en mi habitad, en mi ambiente de trabajo, hace que también me dé un contexto de la situación que estoy conversando, porque posiblemente, si estoy afuera quizás hago el ejercicio y no me pega de la misma manera, no siento como la realidad de trabajo, en cambio aquí estaba todo el tiempo conectado con ese lado, con el del trabajo” (Coachee 4).

La séptima categoría, el **manejo de expectativas**, refiere a que el coach aclara el alcance del proceso: “El coach siempre me comentó que esto podía ser efectivo como no, y que ellos lo ocuparan para su vida y que yo tenía que tener súper claro que eso podía ocurrir y que el dinero que se estaba invirtiendo no necesariamente iba a ser para un resultado de la compañía, sino que para un resultado de ellos.” (Coachee 5), surgiendo como subcategoría la **dificultad del proceso**, es decir, que el coachee se vuelva consciente de que el proceso no es fácil: “Yo lo encontré duro porque no es fácil, o sea yo estoy viejo, pero si me pongo en el pellejo de un cabro joven y le preguntas cuales son las 3 cosas que tienes que cambiar para mejorar esto, lo dejas marcando ocupado rapidito.” (Coachee 2) “Si tú me preguntas si lo haría de nuevo, lo pensaría porque igual es como fuerte el proceso, termina siendo mucho más positivo, pero en el momento lo que tú vas descubriendo y todo lo demás es intenso, no es algo

tampoco que yo diría, vale la pena hacerlo, pero también hay que estar preparado. No es un proceso sencillo en virtud de los descubrimientos que uno va haciendo.” (Coachee 4).

La octava y última categoría refiere al **contexto del coachee**, enfocándose en este como un contexto facilitador, aquí se generan las subcategorías del **apoyo de terceros**, es decir, que más personas participan y/o apoyan el proceso: “Las otras personas con las que tenía que interactuar también estaban en un proceso, eso facilitó porque estábamos todos en la misma dinámica. Cuando tú haces procesos solos, más aislados, es más difícil” (Coachee 1), “Una cosa súper importante fue la sinceridad del equipo al irnos contando como iban viviendo sus procesos, de forma individual y grupal, eso fue clave.” (Coachee 5); y la **validación y facilitación del proceso por la organización**: “Una buena disposición de la empresa, porque fue la empresa la que generó el contexto de ocupar esta herramienta de aprendizaje y por lo tanto estaba validada la herramienta y todo lo que estábamos trabajando a veces lo conversábamos entre nosotros, había un contexto de validación y yo creo que eso ayudó bastante.” (Coachee 3).

La penúltima gran temática identificada, “**influencia del patrocinador**”, genera una categoría principal, la cual refiere al **rol del patrocinador**, enfocándose en el rol o roles que cumple el patrocinador durante el proceso, tal como se aprecia en la Figura 10.

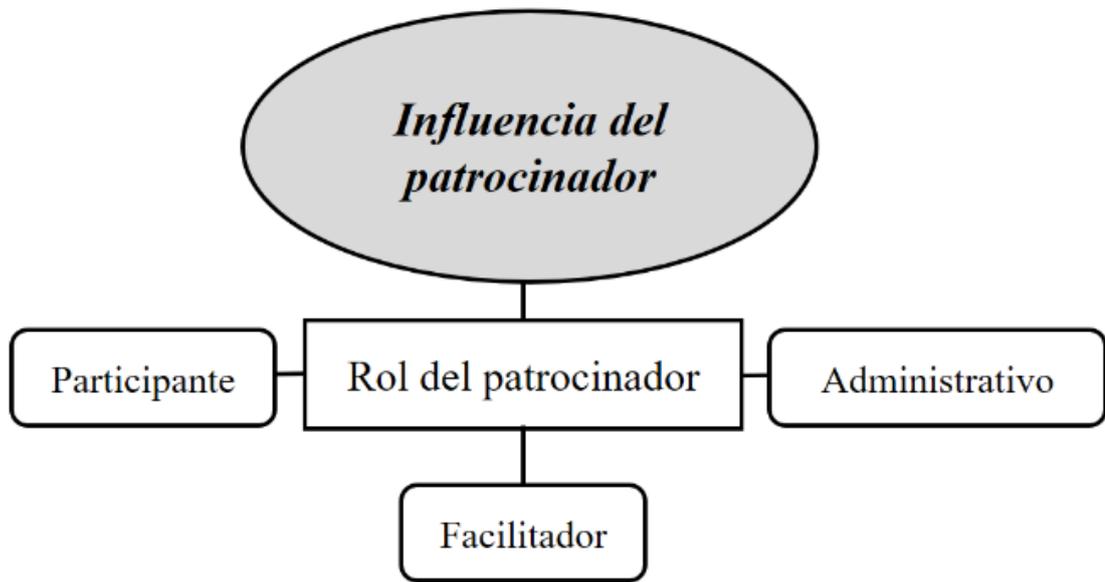


Figura 10 - Esquema de categorías de la influencia del patrocinador según coachees.

De esta categoría se generaron tres subcategorías enfocadas en los roles que cumple el patrocinador, está el **patrocinador participante**, que es aquel que también recibe un proceso de coaching: “Yo era el patrocinador de los demás y de mí mismo.” (Coachee 1), “[El patrocinador] iba a los coach, pero menos, o sea el coach era individual, o sea fue grupal y después terminó con uno grupal.” (Coachee 2); también está el **patrocinador administrativo**, que es aquel que fija objetivos, financia y entrega información relevante al proceso de coaching: “Era un objetivo inicial que yo como coachee no los conocía, me los comentó el coach en la primera sesión, él me dijo mira, hemos conversado con tu jefe, con las personas y creemos que por este ámbito deberíamos trabajar. Me parece excelente dije yo.” (Coachee 3), “[Los recursos] me los conseguía con los temas de calidad de vida, con los beneficios que tenía calidad de vida de la compañía, me conseguía los cupos y finalmente eso salía 0 pesos porque no podía reflejarlo en un presupuesto, la plata las ocupaba exclusivamente para pagar al coach, tenía que asegurar que eso estuviese, esto no me lo tocan.” (Coachee 5); y finalmente el **patrocinador facilitador**, que es aquel que impulsa el proceso de coaching en la organización: “Yo como líder de ese proceso, fue super complejo y super desconocido, era como una suerte de gallito de tratar de sacarme del proceso

invitándome a hacer montones de otras cosas, o después con un proceso de un poquito más de presión [...] yo siempre daba la cara porque yo estaba a cargo, entonces yo era la que correspondía y no traspasar eso a ellos.” (Coachee 5).

La última gran temática, “**temporalidad del cambio**”, genera tres categorías principales, tal como se aprecia en la Figura 11.

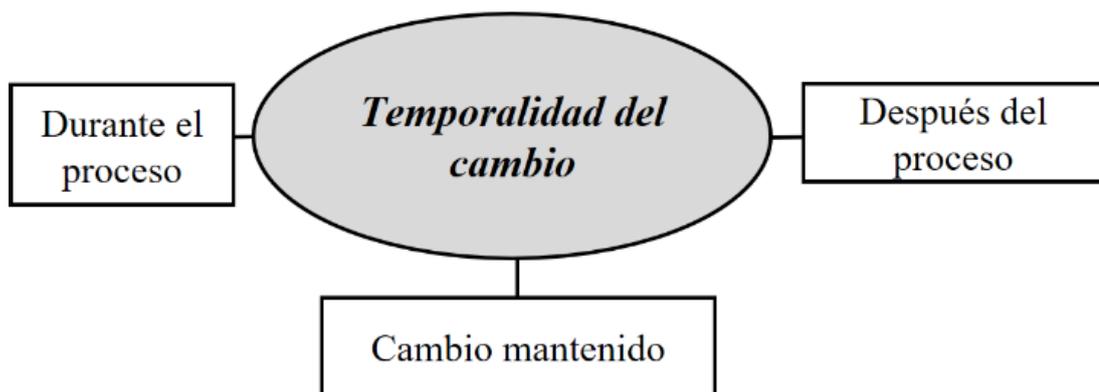


Figura 11 - Esquema de categorías de la temporalidad del surgimiento del cambio según coachees.

Aquí se evidencia que los coachees perciben el cambio **durante el proceso**: “Uno siente primero que tiene un cambio al momento que cierra la sesión porque siente que ha logrado algunos elementos [...] hay cosas que se asientan inmediatamente [...] a la tercera sesión ya empiezan a aparecer estas luces que te indican “oh, no me había dado cuenta de esta cosa”” (Coachee 1); también lo perciben **después del proceso**: “Tú necesitas por lo menos un año para poder evaluar los resultados del proceso.” (Coachee 1); y, además, que el cambio es percibido como **mantenido en el tiempo**: “Sí, el área que atacamos se ha mantenido, me sirvió mucho para mirarme al espejo en algunas cosas y poder cambiar algunas cosas que traía de antes.” (Coachee 3).

Análisis coaches y coachees

Tras generadas las categorías y subcategorías de ambos grupos, en torno a las grandes temáticas identificadas, se lograron identificar ciertas similitudes y diferencias entre ambos.

En la primera gran temática, “**cómo se entiende el cambio**”, tanto coaches como coachees concuerdan en que el cambio se entiende como el lograr tomar consciencia de las cosas y que este es un proceso constante, también los coaches ven el cambio como algo observable, mientras que los coachees lo ven como una mejora laboral, lo cual también es observable por el entorno y medible ya que puede ser apreciado al revisar un antes y un después en lo que es el rendimiento.

Por otro lado, los coachees además entienden el cambio de forma integral, de tal forma que se manifiesta en todos los aspectos de la persona, temática que no fue detectada en los coaches.

En la siguiente gran temática, “**cómo se determina el surgimiento del cambio**”, se identificó que coaches y coachees logran determinar el surgimiento del cambio mediante la percepción del mismo coachee, manifestándolo como la ocurrencia de un insight y que este es expresado por el mismo coachee, tanto en palabras como en su corporalidad. Otra similitud es que ambos determinan el surgimiento del cambio mediante la percepción de terceros, esto mediante feedback y también reportes que estos realizan sobre el comportamiento y las actitudes que ha ido manifestando el coachee. Otro elemento en común es que el cambio lo determinan por indicadores situacionales que van cambiando, destacando los coachees el cambio que surge en las relaciones que tienen con los demás.

Siguiendo con la tercera gran temática, “**condiciones que influyen en el surgimiento del cambio**”, se identificó que tanto coaches y coachees consideran que las preguntas realizadas en el proceso son una condición importante para que surja el cambio, los coachees se refieren a ella como “preguntas adecuadas”, entendiéndolas como preguntas que se enfocan en que el coachee encuentre sus propias respuestas, mientras que los coaches se refieren a ellas como “preguntas potentes”, entendiéndolas como aquellas preguntas que movilizan al coachee. También surge un énfasis en común en que el proceso sea acotado y enfocado, además de bien preparado con anterioridad, siendo estos elementos facilitadores del proceso de cambio, aunque los coaches también destacan que las características exploratorias del proceso y el tiempo

de reflexión entre sesiones es un elemento importante a considerar, mientras que los coachees no hacen referencia a estos puntos. Se destaca además el enfoque en las tareas, siendo consideradas facilitadoras del proceso tanto las tareas concretas como las reflexivas.

Otro elemento en común que aparece es la disposición frente al proceso, ambos se enfocan en la disposición del coachee de querer realizar el proceso y de estar comprometido con este, siendo esto medido por los coaches mediante el índice de coachibilidad. Al mismo tiempo, los coachees dan un mayor énfasis a la disposición de la organización frente al proceso, mientras que en los coaches esto no surge como un mayor tema.

En la relación coach-coachee se puede apreciar que ambas partes concuerdan en la importancia de esta, manifestándola los coachees como una conexión en la relación, mientras que los coaches lo manifiestan como la necesidad de generar rapport en la instancia. También se destaca la confianza mutua de ambos y la adaptabilidad que tenga el coach frente a las necesidades y requisitos del coachee. Además de esto, en los coachees se pudo apreciar de forma enfática la importancia de la honestidad en la relación, mientras que los coaches lo abordan como un subtema del mismo rapport.

En el lugar físico de las sesiones, tanto coaches como coachees concuerdan en la importancia de realizarlas en un lugar ajeno al contexto de trabajo usual del coachee, aunque en los coachees también aparece como relevante la posibilidad de realizarlas en el contexto usual de trabajo del coachee, tema que no surgió en los coaches.

Finalmente, tanto coaches como coachees concuerdan en la importancia del manejo de expectativas del proceso del coachee, aunque también surge como tema para los coaches el manejo de expectativas del patrocinador, mientras que para los coachees esto no surge como relevante, pero si destacan la importancia de conocer la dificultad del proceso, es decir, que no es fácil realizar los descubrimientos personales que implica el proceso de coaching y que valoran el poder tener claridad frente a esto.

Por último, en esta gran temática, ambos destacan la importancia de poseer un contexto facilitador, enfocándose ambos en que el contexto organizacional en donde se desempeña el coachee actúe como facilitador del proceso, dando espacios y tiempos para realizarlo, pero los coachees también añaden la importancia de que en el contexto existan terceros que también faciliten el proceso, sea esto mediante la participación directa de estos en un proceso de coaching o que demuestren apoyo al proceso que está viviendo el coachee.

En la cuarta gran temática, “**influencia del patrocinador**”, también es posible encontrar temas en común, dando énfasis al rol del patrocinador, tanto como facilitador del proceso de coaching como también del rol administrativo que cumple el patrocinador, al fijar los objetivos del proceso, financiarlo y también entregarle información relevante al coach.

Tanto en coaches como coachees surge un rol extra, el cual no es mencionado por el otro. En los coachees surge el rol del patrocinador participante, es decir, que el patrocinador también recibe un proceso de coaching junto a los coachees, mientras que en los coaches surge el rol del patrocinador indiferente, que es aquel que no demuestra interés en el proceso del coachee.

Si bien solo en el análisis realizado de los coachees surge una quinta gran temática, “**temporalidad del cambio**”, de todas formas, tanto coaches como coachees concuerdan en que el cambio surge durante el proceso de coaching. Los coachees también dan énfasis en que el cambio generado por el proceso puede ser evaluado después de finalizado el proceso y que el cambio generado en el proceso se mantiene con el tiempo, lo cual los coaches también consideran como algo esperable.

Discusión y Conclusiones

En base a los resultados obtenidos, es posible afirmar que las condiciones para que se produzca el cambio en un proceso de coaching ejecutivo no varían mayormente desde la perspectiva de coaches y coachees, encontrándose mayores similitudes que diferencias.

Ambos comparten significados similares sobre qué es el cambio, manifestándose principalmente como un proceso constante, en donde se genera una toma de consciencia y, además, una mejora laboral que puede ser observable y medible por terceros.

Al mismo tiempo, los criterios que utilizan tanto coaches como coachees para determinar si se produjo un cambio en el proceso de coaching ejecutivo también resultan ser similares, determinándolo mediante la sensación de insight que manifiesta el coachee, además de la percepción de terceros referente al comportamiento del coachee, y también mediante indicadores situacionales que van cambiando en la vida del coachee, destacándose la forma de relacionarse del coachee con los demás.

También se mantiene la similitud en lo que tanto coaches como coachees consideran como condiciones para que surja un cambio en un proceso de coaching ejecutivo, concordando en que los elementos que influyen en este proceso son: las preguntas que realiza el coach, el enfoque del proceso, las tareas que se realizan, la disposición del coachee frente al proceso, la relación coach-coachee, el lugar físico de las sesiones, el manejo de expectativas y la presencia de un contexto facilitador. En estas condiciones se presentan algunas diferencias en la forma y el énfasis que le dan coaches y coachees a ciertas temáticas específicas que surgen en cada condición.

Coaches y coachees concuerdan en que el patrocinador cumple un rol importante en el proceso de coaching dependiendo de la forma en que este lo aborde y siempre y cuando existiese uno, esto debido a las diversas formas en las que puede abordar el proceso el patrocinador, concordando tanto coaches como coachees que el rol del patrocinador suele manifestarse desde una mirada administrativa, pero también

facilitadora del proceso. Ahora bien, los coaches manifiestan la existencia del patrocinador indiferente al proceso, manifestando una actitud negativa o indiferente frente al proceso del coachee, mientras que los coachees dan énfasis en el patrocinador participante, que es cuando este también recibe un proceso de coaching, generando un vínculo de mayor apoyo dentro del proceso.

Finalmente, tanto coaches como coachees concuerdan en que el proceso de cambio ocurrió durante el proceso de coaching, percibiéndose este como algo mantenido en el tiempo, aunque también se menciona que el cambio puede ser medido con mayor precisión después de finalizado el proceso.

Los resultados encontrados resultan ser consistentes con la literatura, las percepciones de las condiciones necesarias para el cambio de coaches y coachees se pueden relacionar con lo que plantea el modelo de la Tubería del Desarrollo (Peterson, 2006), generándose un calce entre las condiciones planteadas por el modelo y las percepciones de coaches y coachees, principalmente en el insight de la persona (toma de consciencia), la motivación de la persona (disposición del coachee), la práctica en el mundo real (contexto facilitador) y la responsabilidad (feedback de terceros e insight del coachee), manteniéndose sin contraparte las capacidades de la persona ya que se entendía que todos podían generar cambios, siendo el mayor factor que influenciaba en el si era posible o no de generar el cambio la motivación del coachee.

Al mismo tiempo, el Modelo Transteórico del Cambio (Grant, 2006) también presenta un calce en los resultados obtenidos, mencionando que para generar un cambio es necesario considerar hacer cambios y comenzar a hacerlos paulatinamente, entendiendo el cambio como un proceso constante en el cual se tienen que tener los la disposición y los deseos de cambiar, pero al mismo tiempo teniendo presente la dificultad del proceso en base a las recaídas, pero que el cambio al generarse se mantiene y es observable.

Lo presentado en este estudio permite comprender de mejor forma lo que ocurre dentro de un proceso de coaching desde la perspectiva de coaches y coachees,

si bien esta resulta ser una mirada más bien general, aun así, permite apoyar de mejor forma lo que viven tanto coaches como coachees en un proceso de coaching ejecutivo al corroborar que las perspectivas de ambos no presentan mayores diferencias, permitiendo ser un primer paso para futuras investigaciones en el área.

Algunos elementos a profundizar en futuras investigaciones en esta misma temática son el hecho de que en este estudio los cinco coaches entrevistados fueron de corrientes teóricas diferentes, pero aun así la forma en como entendían el cambio se presentaba de manera similar en todos los casos, por lo que sería interesante abordar si es que en verdad existen diferencias en la efectividad de los procesos de coaching en base a los modelos teóricos; también está el hecho de poder realizar entrevistas al patrocinador, lo que permitiría comprender de mejor manera la relación y la influencia del patrocinador con el proceso (por ejemplo, indagar en cuándo se decide contratar a un coach y qué es lo que motiva a esta decisión); el indagar en diversas variables demográficas también podría levantar información relevante, como si existen diferencias en el proceso dependiendo del género del coach y coachee, en la diferencia de edades entre coach y coachee, si el coachee ha asistido a otras instancias de coaching o solo ha realizado una, o el tipo de organización del coachee, lo cual fue abordado en la entrevista realizada en este estudio, pero la muestra no fue lo suficientemente diversa como para realizar alguna afirmación. Finalmente está el hecho de indagar en experiencias fallidas de coaching y también en el por qué fallaron, qué condiciones se dieron (o no se dieron) para que el proceso no fuera un éxito.

Dentro de las limitaciones de este estudio se encuentran la baja manipulación de las diversas corrientes teóricas de los coaches, siendo los coaches que participaron de este estudio todos de diferentes corrientes teóricas tal como se mencionó anteriormente, por lo que el indagar en esta temática desde un enfoque teórico determinado podría levantar otros resultados. También surge la posibilidad de generar un calce entre los coaches y coachees a la hora de entrevistar, de tal forma de poder abordar ambas perspectivas de un mismo proceso, lo cual no fue posible de realizar en este estudio debido a dificultades en la accesibilidad a los coachees. Por último,

también está el hecho de que este estudio no abordó en profundidad los elementos que son considerados como obstaculizadores del cambio desde la perspectiva de coaches y coachees, lo cual es una temática que ayudaría a enriquecer aún más esta área.

Referencias

- Alonso, M. A., Calles, A. M. & Gioya, P. (2010). *Coaching ejecutivo: cómo lograr directivos que consigan resultados*. Madrid, España: Síntesis.
- Bachkirova, T., Cox, E. & Clutterbuck, D. (2010). Introduction. En E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 1-20). Los Angeles, California: SAGE.
- Cavanagh, M. & Grant, A. (2010). The Solution-focused Approach to Coaching. En E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 54-67). Los Angeles, California: SAGE.
- Cox, E. (2006). An Adult Learning Approach to Coaching. En D. Stober & A. Grant (Eds.) *Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients* (pp. 193-217). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Gil-Monte, P. (2014). Coaching cognitivo conductual: una herramienta para los psicólogos. *Informació Psicológica*, (107), 34-46.
- Grant, A. (2006). An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching. En D. Stober & A. Grant (Eds.) *Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients* (pp. 153 -192). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Grant, A. & Stober, D. (2006). Introduction. En D. Stober & A. Grant (Eds.) *Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients* (pp. 1-14). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Grimley, B. (2010). The NLP Approach to Coaching. En E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 187-199). Los Angeles, California: SAGE.

- Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
- Kegan, R. & Lahey, L. L. (2001). The Real Reason People Won't Change. *Harvard Business Review*, 79(10), 84-92. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.puc.cl/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=db84ab8c-5b55-4925-aebd-db0335ed597b%40sessionmgr4009>
- Mena Ríos, E.E. (2014). *Coaching Ejecutivo: Estudio Exploratorio de la Percepción de Cambio y Comportamiento de Coachees, bajo Tres Modelos Teóricos en Chile*. (Tesis de maestría inédita). Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile.
- Peterson, B. (2006). People Are Complex and the World Is Messy: A Behavior-Based Approach to Executive Coaching. En D. Stober & A. Grant (Eds.) *Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients* (pp. 51 -76). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Sieler A. (2010). Ontological Coaching. En E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 107-119). Los Angeles, California: SAGE.
- Stober, D. (2006). Coaching from the Humanistic Perspective. En D. Stober & A. Grant (Eds.) *Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients* (pp. 17-50). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Stokes, J. & Jolly, R. (2010). Executive and Leadership Coaching. En E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 245-256). Los Angeles, California: SAGE.

- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.
- Whitmore J. (2012). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Williams, H., Edgerton, N. & Palmer, S. (2010) Cognitive Behavioural Coaching. En E. Cox, T. Bachkirova & D. Clutterbuck (Eds.), *The Complete Handbook of Coaching* (pp. 37-53). Los Angeles, California: SAGE.

Anexos

Anexo 1: Pauta de entrevista a coaches

- ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo como coach?
- ¿Posee formación y/o certificación como coach ejecutivo?
- ¿Tiene un enfoque teórico predominante a la hora de trabajar en coaching?
- ¿Podría describir las etapas o procesos de coaching ejecutivo que sigue en un programa de coaching habitual?
- Enfocándose en un caso de coaching específico que haya cumplido con un mínimo de ocho sesiones, ¿Cuáles fueron los objetivos del proceso? ¿Se cumplieron?
- ¿Se incluyó la participación del patrocinador por parte de la organización?
- ¿Cuál fue el objetivo planteado por el patrocinador/la organización?
- ¿Cuál fue el rol del patrocinador?
- ¿A qué tipo de organización pertenecía el coachee?
 - o Organización con fines de lucro
 - o Organización sin fines de lucro
- ¿Cuántas sesiones duró el proceso?
 - o ¿Cuántas de estas utilizó para determinar los objetivos?
 - o ¿Cuántas usó para identificar posibles opciones de cambio?
 - o ¿Cuántas utilizó para acompañar el proceso de cambio?
- ¿Cuándo determinó que ocurrió un cambio en el coachee?
- ¿Cuáles son los indicadores que permitieron identificar la existencia del cambio?
 - o ¿Hubo cambios conductuales, cognitivos o ambos?
- ¿Qué condiciones se dieron para que se produjera el cambio en el coachee?
- ¿Qué fue lo que realizó usted para facilitar el proceso de cambio? Describa el proceso.
 - o ¿Qué técnicas utiliza?
 - o ¿Cómo establece la relación coach-coachee?

- ¿Cuándo empieza a detectar el proceso de cambio?
 - ¿Ayuda a reflexionar lo que surge en las sesiones?, ¿cómo lo hace?
 - ¿Entrega tareas al coachee durante el proceso de coaching?, ¿podría darme algunos ejemplos?
- ¿Cuándo consideró finalizado el proceso de coaching?

Anexo 2: Pauta de entrevista a coachees

- ¿Hace cuánto tiempo fue que realizó su proceso de coaching?
- ¿Cuánto tiempo duró el proceso de coaching? Numero de sesiones y tiempo total del proceso de coaching, en meses.
- ¿Cuáles fueron los objetivos del proceso?
 - o ¿Cambiaron en el camino?
 - o ¿Se cumplieron?
- ¿Hubo participación de algún patrocinador por parte de la organización?
- ¿Cuál fue el objetivo planteado por el patrocinador/la organización?
- ¿Cuál fue el rol del patrocinador?
- ¿A qué tipo de organización pertenecía usted cuando realizó el proceso de coaching?
 - o Organización con fines de lucro
 - o Organización sin fines de lucro
- ¿Cuándo sintió usted que tuvo un cambio?
- ¿Cómo se dio cuenta que se produjo un cambio en usted?
- ¿Qué condiciones sintió que facilitaron el proceso de cambio?
- ¿El coach facilitó el proceso de cambio?
 - o ¿Qué fue lo que este hizo para facilitarlo?
 - o ¿Qué siente usted que podría haber hecho el coach para facilitarlo?
- ¿Ha sentido que el cambio generado se ha mantenido después del proceso de coaching?
- ¿Cuándo finalizó el proceso de coaching?
- ¿Cómo fue la experiencia en el proceso de coaching? Descríbala.
 - o ¿Cómo se realizaron las sesiones?
 - o ¿Cómo fue la relación coach-coachee?
 - o ¿Cuándo empezó a notar que empezó a surgir un cambio en usted?
 - o ¿El foco del proceso estuvo en realizar conversaciones reflexivas o tuvo que realizar tareas en el proceso?

Anexo 3: Consentimiento Informado



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
MAGÍSTER PSICOLOGÍA LABORAL ORGANIZACIONAL 2018
CONSENTIMIENTO INFORMADO

He sido invitado a participar de una entrevista realizada para la Actividad de Graduación de Víctor Nicolás Bahamondes Mallea, alumno del Magister de psicología Laboral Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

El propósito general de esta actividad es la recolección de información en base a mi experiencia con la disciplina del coaching, para indagar en la forma de trabajar la sesión de coaching y así poder realizar la investigación de la Actividad de Graduación antes mencionada, enmarcada en el contexto del Magíster de Psicología Laboral Organizacional.

Para esto, se me ha solicitado participar de una entrevista individual de forma voluntaria, la cual será registrada mediante una grabadora de audio para realizar la posterior transcripción de la información, la cual será eliminada una vez acabado el análisis.

Se me ha asegurado que dicha información será utilizada para fines estrictamente académicos de investigación, tratando toda la información recolectada con absoluta confidencialidad, sin nombrar en ningún momento a las personas participantes.

También se me ha dado la posibilidad de no participar si no deseo hacerlo, de retirarme y de no responder algunas preguntas si así lo estimo conveniente.

Ante cualquier duda o inconveniente se me ha solicitado contactar al investigador Víctor Bahamondes, al correo electrónico vbahamondes@uc.cl

Declaro que he leído el presente documento, se me ha explicado en qué consiste la actividad y mi participación en la misma, he tenido la posibilidad de aclarar mis dudas y tomo libremente la decisión de participar en esta actividad. Además se me ha dado entrega de un duplicado firmado de este documento.

_____ (Ciudad), ____ de _____ de 2018 _____

Nombre /Firma

Anexo 4: Categorías descriptivas coaches.

<i>Cómo se entiende el cambio.</i>	
Categoría.	Definición.
Proceso constante	Cambio como un proceso que no termina nunca.
Cambio observable a. Por el entorno b. Cambio medible	El cambio se manifiesta notoriamente a. Se busca que el cambio pueda ser notado por el entorno de la persona. b. El cambio ocurrido puede ser medido al comparar un antes y un después.
Toma de consciencia	Cambiar es ser consciente de lo que uno no se daba cuenta.

<i>Cómo se determina el surgimiento del cambio.</i>	
Categoría.	Definición.
Percepción del coachee.	Coachee manifiesta que siente un cambio en sí mismo.
Percepción de terceros.	Terceros aprecian cambios conductuales y relacionales en el coachee.
Indicadores situacionales.	Cambia la situación inicial planteada por el coachee.

Condiciones que influyen en el surgimiento del cambio.	
Categoría	Definición
Arte de las preguntas potentes.	Realizar aquellas preguntas adecuadas que movilizan al coachee.
Proceso. a. Acotado al objetivo. b. Tiempo de reflexión.	Enfoques del proceso que influyen en el surgimiento de un cambio.

<ul style="list-style-type: none"> c. Exploratorio. d. Preparado. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Proceso se enfoca en abordar y cumplir los objetivos. b. Tiempo entre sesiones permite decantar lo realizado en las sesiones. c. Proceso explora constantemente opciones de cambio. d. Sesiones del proceso se van preparando con anticipación.
<p>Tareas.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Concretas. b. Reflexivas. 	<p>Tareas a realizar entre sesiones como compromisos de acción.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tareas como acciones específicas y realizables concretamente. b. Tareas enfocadas en reflexionar y pensar sobre ciertos puntos.
<p>Disposición del coachee.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Deseos de cambiar. b. Receptibilidad al proceso. c. Índice de coachibilidad. 	<p>Actitud del coachee frente al proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Deseos del coachee por generar el cambio. b. Qué tan receptivo es el coachee frente al proceso. c. Índice que refleja qué tan susceptible al proceso es la persona.
<p>Relación coach-coachee.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Generar Rapport. b. Confianza mutua. c. Adaptabilidad. 	<p>Forma de relacionarse el coach con el coachee.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Generar un ambiente seguro y cómodo entre ambos. b. Se genera una relación de confianza entre ambos. c. El coach logra adaptarse a las necesidades y requisitos del coachee.
<p>Lugar físico de sesiones.</p>	<p>Lugar en donde se realizan las sesiones.</p>
<p>Manejo de expectativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Al coachee. b. Al patrocinador. 	<p>Determinar qué es el proceso y su alcance.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Aclarar al coachee el alcance del proceso. b. Aclarar a la organización el alcance del proceso.

Contexto organizacional facilitador.	Contexto organizacional que facilita el proceso del coachee.
--------------------------------------	--

<i>Influencia del patrocinador.</i>	
Categoría.	Definición.
Rol del patrocinador. <ul style="list-style-type: none"> a. Facilitador. b. Indiferente. c. Administrativo. 	El rol o roles que cumple el patrocinador del proceso. <ul style="list-style-type: none"> a. Patrocinador se preocupa de facilitar el proceso de coaching. b. Patrocinador no demuestra interés en el proceso. c. Patrocinador fija objetivos, financia y entrega información relevante al proceso de coaching.

Anexo 5: Categorías descriptivas Coachees.

<i>Cómo se entiende el cambio</i>	
Categoría	Definición
Mejora laboral.	Cambio enfocado en mayor eficiencia y resultados laborales.
Toma de consciencia.	Cambiar es ser consciente de lo que uno no se daba cuenta.
Cambio integral.	El cambio se manifiesta en todos los aspectos de la persona.
Proceso constante.	Cambio como un proceso que no termina nunca.

<i>Cómo se determina el surgimiento del cambio</i>	
Categoría	Definición
Sensación de insight.	Cambio se identifica por realización interna del coachee.
Por terceros. <ul style="list-style-type: none"> a. Feedback de terceros. b. Cambio en las relaciones. 	El surgimiento del cambio lo identifican otros. <ul style="list-style-type: none"> a. Los demás entregan feedback del surgimiento del cambio. b. La forma de relacionarse con los demás refleja el cambio.

<i>Condiciones que influyen en el surgimiento del cambio.</i>	
Categoría.	Definición.
Preguntas adecuadas.	Preguntas realizadas para que el coachee encuentre sus respuestas.
Proceso. <ul style="list-style-type: none"> a. Acotado y enfocado. b. Preparación del coach. 	Enfoques del proceso que influyen en el surgimiento de un cambio <ul style="list-style-type: none"> a. Proceso se enfoca en abordar y cumplir los objetivos. b. El coachee siente que el coach viene preparado para cada sesión.

<p>Tareas.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Concretas. b. Reflexivas. 	<p>Tareas a realizar entre sesiones como compromisos de acción.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tareas como acciones específicas y realizables concretamente. b. Tareas enfocadas en reflexionar y pensar sobre ciertos puntos.
<p>Disposición frente al proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Disposición de la organización. b. Disposición del coachee. 	<p>Qué tan dispuesto se está a participar del proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Disposición que presenta la organización frente al proceso. b. Disposición que presenta el coachee frente al proceso.
<p>Relación coach/coachee.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Conexión. b. Confianza mutua. c. Honestidad. d. Adaptabilidad. 	<p>Forma de relacionarse el coach con el coachee.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Se genera una conexión al estar encaminados en la misma línea. b. Se genera una relación de confianza entre ambos. c. Se presenta honestidad en la forma de relacionarse, d. El coach logra adaptarse a las necesidades y requisitos del coachee.
<p>Lugar físico de sesiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Contexto ajeno al coachee. b. Contexto usual del coachee. 	<p>Lugar en donde se realizan las sesiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sesiones se realizan en un lugar ajeno al contexto de trabajo del coachee. b. Sesiones se realizan en el lugar de trabajo del coachee.
<p>Manejo de expectativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Dificultad del proceso. 	<p>Coach aclara el alcance del proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. El coachee es consciente de que el proceso no es fácil
<p>Contexto facilitador.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Apoyo de terceros. b. Validación del proceso por la organización. 	<p>Contexto facilita el proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Más personas participan y/o apoyan el proceso. b. La organización valida y facilita el proceso.

<i>Influencia del patrocinador</i>	
Categoría.	Definición
Rol del patrocinador. a. Participante. b. Administrativo. c. Facilitador.	El rol o roles que cumple el patrocinador del proceso. a. Patrocinador también recibe proceso de coaching. b. Patrocinador fija objetivos, financia y entrega información relevante al proceso de coaching. c. Patrocinador impulsa el proceso de coaching en la organización.

<i>Temporalidad del cambio.</i>	
Categoría.	Definición
Durante el proceso.	Cambio fue percibido durante el proceso.
Después del proceso.	Cambio fue percibido después del proceso.
Cambio mantenido.	Cambio es percibido como sostenido en el tiempo.