

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

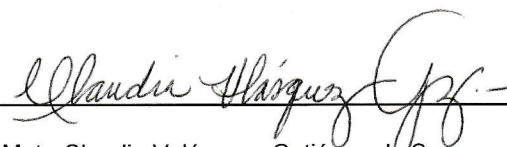


**Coaching en línea. Análisis de viabilidad y propuesta metodológica de implementación
dirigida a contextos urbanos del departamento de Guatemala**

Trabajo de graduación presentado por Natalia Rojas Chinchilla para optar al grado académico de
Maestría en Liderazgo y Coaching educativo

Guatemala,

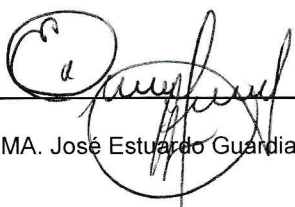
2019

Vo. Bo. Asesor (f) 
Mgtr. Claudia Velásquez Gutiérrez de Segura

Tribunal Examinador

Asesor: (f) 
Mgtr. Claudia Velásquez Gutiérrez de Segura

Revisor: (f) 
MA. Maricruz Álvarez Mury

Revisor: (f) 
MA. José Estuardo Guardia Oroxon

Guatemala, 5 de diciembre de 2019

Prefacio

El coaching en línea es un tema polémico, ya que hay diferentes posturas tanto a favor como en contra del mismo, por lo que me pareció sumamente interesante, por ser una propuesta innovadora y poco estudiada. Esto fue una de las limitaciones del estudio, ya que la bibliografía específica del coaching en línea es escasa, lo que se incrementa en el contexto guatemalteco.

Este modelo de trabajo profesional, consiste en el análisis teórico y experimental de la viabilidad del coaching en línea, complementado por el diseño de una propuesta metodológica para su aplicación, la cual tiene como principal objetivo orientar a otros coaches que deseen implementar la modalidad en línea en su práctica de coaching, tomando en cuenta las ventajas y limitaciones del mismo.

Agradezco de forma muy especial a los cuatro coaches que participaron de forma voluntaria y desinteresada en el estudio, aportando de manera invaluable con su experiencia, trayectoria y estudios especializados en cada una de las entrevistas realizadas. Nunca me imaginé la apertura y la calidez con la que me brindaron su tiempo y todo su conocimiento al respecto, con el fin de profundizar en el tema en cuestión.

A la vez, agradezco a la coachee, quien participó en un proceso de coaching en línea, como estudio de caso, por el compromiso y excelente disposición en cada una de las sesiones. Con este caso descubrí que el coaching es un arte, en donde la relación entre coach y coachee adquiere una especial relevancia y en esos momentos el estar frente a la computadora en cada sesión, no es una limitante. La experiencia fue sumamente exitosa e inolvidable.

El siguiente agradecimiento es para las 54 personas que se tomaron unos minutos de su tiempo para contestar el cuestionario, el cual se aplicó por medio de plataformas digitales, su aportación al compartir su opinión fue sumamente valiosa.

Por último, quiero agradecer por todo el tiempo, dedicación y compromiso a la asesora del presente trabajo, quien ha estado siempre presente, revisando y retroalimentando en cada de sus fases, con su experiencia y altas capacidades. A la vez, inyectando positivismo y motivación.

La elaboración de este estudio, servirá como plataforma y fundamento para la puesta en marcha de un emprendimiento desarrollado en el marco del coaching en línea, al tener ya información, estructurada y analizada, desde una perspectiva científica, sobre la viabilidad del coaching en línea en el contexto urbano del departamento de Guatemala.

“Si puedes soñarlo, puedes lograrlo” Walt Disney

Índice general

Prefacio	i
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras	vi
Resumen.....	vii
1. Introducción	1
1.1 Formulación del problema	3
1.2. Planteamiento del problema.....	5
1.3. Justificación	6
1.4. Supuestos de la investigación	9
2. Marco teórico.....	10
2.1. Marco contextual.....	10
2.1.1. Uso del internet en Guatemala.....	10
2.1.2. Servicios similares al coaching en línea.....	19
2.2. Marco referencial.....	21
2.2.1. Coaching.	21
2.2.2. Servicios en línea.	30
3. Marco metodológico.....	37
3.1. Alcances y limitaciones de la propuesta	37
3.2. Objetivos	38
3.2.1. Objetivo general.	38
3.2.2. Objetivos específicos.	38
3.3. Enfoque de la investigación	38
3.4. Participantes	39
3.5 Escenario.....	42
3.6 Instrumentos de recolección de información.....	42
3.6.1 Instrumento # 1: Cuestionario exploratorio.	43
3.6.2 Instrumento # 2: Entrevistas a coaches.....	45
3.6.3 Instrumento # 3: Estudio de caso / Entrevista a coachee.....	50
3.7 Análisis de resultados y técnicas de validación.....	54
3.8 Consideraciones éticas	55
3.9 Construcción de la propuesta.....	56

4	Presentación de hallazgos	58
4.1.	Cuestionario exploratorio	58
4.1.1.	Características de la muestra.	59
4.1.2.	Desarrollo del cuestionario exploratorio.	61
4.2.	Entrevistas a coaches (modalidad presencial y en línea)	67
4.3.	Estudio de caso - Coaching en línea	79
4.3.1.	Análisis del proceso por medio de un FODA.	79
4.3.2.	Entrevista a coachee.	80
5	Análisis de resultados	83
5.1.	Análisis cuestionario exploratorio	83
5.2.	Análisis de entrevistas a coaches	92
5.2.1.	Factores relacionados al proceso de coaching.	92
5.2.2.	Factores relacionados al relato de la experiencia personal de los coaches en su carrera profesional.	98
5.3.	Análisis estudio de caso y entrevista a coachee.	106
6.	Conclusiones	109
7.	Recomendaciones	112
8.	Referencias	114
9.	Anexos	118
	Anexo 1: Instrumento 1 - Cuestionario exploratorio - coaching en línea	118
	Anexo 2: Instrumento 2.1 - Guía para entrevista semiestructurada con coaches – modalidad presencial	121
	Anexo 3: Instrumento 2.2 - Guía para entrevista semiestructurada con coaches – modalidad en línea	123
	Anexo 4: Instrumento 3.1 – Estudio de caso – coaching en línea	126
	Anexo 5: Instrumento 3.2 - Entrevista semi-estructurada para coachee	127
	Anexo 6: Consentimiento informado entrevistas a coaches	129
	Anexo 7: Consentimiento informado coachee (Estudio de caso)	131
	Anexo 8: Propuesta metodológica de coaching en línea	133

Índice de tablas

Tabla 1. Competencias clave del coaching	28
Tabla 2. Ventajas y desventajas del coaching en línea	34
Tabla 3. Objetivos específicos, instrumentos y participantes seleccionados para el estudio.	41
Tabla 4. Perfil de coaches que participaron en entrevistas.	45
Tabla 5. Categorías entrevistas a coaches (modalidad presencial y en línea).....	47
Tabla 6. Categorías entrevista a coachee.	52
Tabla 7. <i>Respuestas entrevistas a coaches modalidad presencial. Categoría – Proceso de coaching</i>	68
Tabla 8. Respuestas entrevistas a coaches modalidad en línea. Categoría – Proceso de coaching.....	71
Tabla 9. Respuestas entrevistas a coaches modalidad presencial. Categoría – Experiencia profesional (proyección)	74
Tabla 10. Respuestas entrevistas a coaches modalidad en línea. Categoría – Experiencia profesional.....	75
Tabla 11. FODA- Estudio de caso	79
Tabla 12. Respuestas entrevista a coachee – Proceso de coaching en línea	81

Índice de figuras

Figura 1. Porcentaje de la población que usa internet en Guatemala. Banco Mundial.	10
Figura 2. Usuarios de Facebook en ciudades de Guatemala.	11
Figura 3. Edades de usuarios de Facebook en Guatemala.	12
Figura 4. Resumen digital. Guatemala.	13
Figura 5. Usuarios de internet en Guatemala.	13
Figura 6. Principales dispositivos para conectarse a internet.	14
Figura 7 Intensidad de uso de Redes sociales (tiempo).	14
Figura 8. Población de Guatemala por generaciones.	15
Figura 9. Usuarios de Redes sociales en Centroamérica por género y edad. 7mo.	16
Figura 10. Rasgos Generaciones Y y Z.	18
Figura 11. Flujograma aplicación de instrumentos de recolección de información.	43
Figura 12. Estructura de la propuesta metodológica de coaching en línea.	57
Figura 13. Edad - Cuestionario exploratorio.	59
Figura 14. Lugar de residencia- Cuestionario exploratorio.	60
Figura 15. Sexo - Cuestionario exploratorio.	60
Figura 16. Profesión u oficio- Cuestionario exploratorio.	61
Figura 17. Pregunta # 1- Cuestionario exploratorio.	62
Figura 18. Pregunta # 2- Cuestionario exploratorio.	62
Figura 19. Pregunta # 3- Cuestionario exploratorio.	63
Figura 20. Pregunta # 4- Cuestionario exploratorio.	63
Figura 21. En qué situaciones utilizaría o recomendaría el coaching en línea.	64
Figura 22. Pregunta # 5- Cuestionario exploratorio.	64
Figura 23. Pregunta # 6 - Cuestionario exploratorio.	65
Figura 24. Pregunta # 8 - Cuestionario exploratorio.	66
Figura 25. Pregunta # 9 - Cuestionario exploratorio.	66
Figura 26. Pregunta # 10 - Cuestionario exploratorio.	67

Resumen

Vivimos en una era digital, donde el uso del internet y la tecnología para adquirir productos y servicios aumenta de forma significativa y constante debido a las ventajas que ofrece, por ejemplo: la accesibilidad sin límites de horario, eliminación de barreras geográficas y disminución de la necesidad de movilización y autogestión del uso del tiempo a conveniencia, entre otros.

Este modelo de trabajo profesional, surge de la intención de conciliar las necesidades de acompañamiento profesional del coachee y las características sociodemográficas de la sociedad guatemalteca en áreas urbanas tomando en cuenta especialmente la influencia que tienen factores como el tiempo libre disponible y el tráfico vehicular como limitación para acceder a los beneficios del coaching de forma tradicional, es decir presencial.

El objetivo general de la investigación es *analizar la viabilidad del coaching en línea en contextos urbanos del departamento de Guatemala y diseñar una propuesta metodológica para su implementación*. Para esto, el proceso inició con el establecimiento de un diagnóstico por medio de un cuestionario exploratorio, en donde se determinó la eficiencia percibida por la población objetivo, respecto al coaching en línea, entendiendo como población objetivo, personas que cuenten con acceso a internet, residentes en el Departamento de Guatemala y que se encuentren en un rango de edad entre 18 y 40 años, por las características de las generaciones Y y Z, consideradas como dos generaciones nativas digitales. Posterior se realizaron entrevistas a coaches tanto que ejercen una práctica presencial como en línea, quienes aportaron una amplia perspectiva del tema, por sus estudios especializados y su trayectoria profesional. La información se complementó con un estudio de caso y entrevista a un coachee que participó en un proceso de coaching en línea, aportando datos significativos, desde su experiencia.

El análisis de los resultados obtenidos permitió determinar de forma congruente y objetiva los factores que hacen viable la opción del coaching en su modalidad en línea, así como los beneficios específicos del mismo, entre los que caben resaltar la facilidad de horario y evitar el tráfico, puesto que permite hacer compatible el proceso de coaching con las responsabilidades laborales y familiares, es decir, se trata de una opción accesible, cómoda y flexible.

Con el diseño de la propuesta de implementación, se plantean lineamientos básicos para la aplicación del coaching en línea, incluyendo los aspectos técnicos, metodológicos y éticos necesarios para aquellos coaches que deseen incorporar esta modalidad en su quehacer profesional.

1. Introducción

Una de las principales leyes de la naturaleza es el cambio. Todo lo que el ser humano conoce, incluyéndose a sí mismo, se encuentra en constante evolución. Para el ser humano el cambio inicia desde su concepción, convirtiéndose en necesidad fundamental su capacidad de adaptación al medio físico que le rodea y las relaciones sociales integradas en la cultura que reproduce sus propios ciclos evolutivos en los distintos niveles sociales tales como: la familia, comunidad, sociedad, región, hasta la perspectiva global.

Una forma práctica de visualizar el cambio y la forma en que influye en la conducta de los individuos, es a través de la clasificación generacional, puesto que representan a grupos etarios que manifiestan diferentes conductas respecto a un mismo factor. En el caso de la tecnología y las comunicaciones, observamos como la generación Y (Millennials nacidos entre 1979-1996) creció paralelamente con el desarrollo de los computadores personales, el nacimiento de internet y dispositivos portátiles cada vez más accesibles, en tanto que la generación Z (nacidos entre 1994-2010) se desarrolla en un contexto en el que la tecnología forma parte de la cotidianidad, al menos en áreas urbanas, como lo reflejan estadísticas recientes al indicar que más del 60% de la población guatemalteca utiliza internet, de los cuales el 70% forman parte de estas generaciones.

Esto da muestra de un proceso adaptativo en el que se ha interiorizado el uso de la tecnología e internet, modificando los hábitos y conductas de las personas, especialmente de áreas urbanas como la ciudad de Guatemala; en contraste, estudios realizados por Naciones Unidas ubican al país en el puesto No. 127 del Índice de Desarrollo Humano por las graves problemáticas que influyen para tener una vida larga y saludable, conocimientos y un nivel de vida digno. En consecuencia, se trata de un país en evolución que ha alcanzado a

interiorizar el uso de la tecnología con naturalidad, pero que tiene limitaciones significativas que obstaculizan el desarrollo de sus habitantes.

Es en este contexto, en donde el coaching en línea cobra relevancia al tratarse de una propuesta innovadora en nuestro país. A esto, sumándole los beneficios que implica para coach y coachee el uso de la tecnología: accesibilidad, flexibilidad de horario, comodidad, ahorro de tiempo en traslados, entre otros.

Por lo cual, este modelo de trabajo profesional pretende “*Analizar la viabilidad del coaching en línea en contextos urbanos del departamento de Guatemala y diseñar una propuesta metodológica para su implementación*” partiendo del conocimiento previo del coaching como un proceso orientado hacia la generación de cambios positivos en la vida de las personas, inspirando hacia maximizar su potencial personal y profesional, como precisa la -ICF- International Coach Federation. Todo en el marco de una relación humana ética, honesta y transparente, a la vez que oportuna y profesional entre coach y coachee facilitada y potenciada por medio del uso de plataformas digitales.

Este análisis se logra a través de un enfoque cualitativo fenomenológico que reúne, contrasta y analiza, a través de la triangulación metodológica, las experiencias, opiniones y percepciones de los actores relacionados al proceso. Tomando en cuenta las posturas y perspectivas de los coaches, coachee y población objetivo (generaciones Y y Z a partir de la mayoría de edad, residentes en contextos urbanos del departamento de Guatemala) para dar respuesta a la incógnita sobre la viabilidad del coaching en línea en el momento actual.

De esta forma, se logrará precisar los factores que intervienen en el proceso, ventajas y dificultades, generando así, los insumos necesarios para construir *la propuesta metodológica de implementación de coaching en línea*.

Esta propuesta constituye el vínculo y complementariedad de la teoría a la práctica, puesto que propone los lineamientos básicos para la aplicación del coaching en línea, integrando el conocimiento abstraído de la experiencia de coaches y coachees. Con la metodología que aborda de forma integral las consideraciones previas a iniciar el proceso, aspectos técnicos, principales plataformas utilizadas, consideraciones éticas, tales como la confidencialidad, uso de consentimiento informado, etc. y adicionalmente se sugieren herramientas para uso en línea y recomendaciones generales para los involucrados.

De esta manera, no solo se da respuesta acerca de la viabilidad del coaching en línea, sino que se contribuye con ese mismo objetivo a través de la propuesta metodológica, realizando un aporte que trasciende hacia la sociedad, innovando, evolucionando y ampliando las posibilidades de implementación y acceso hacia modelos de atención profesional que faciliten y promuevan el desarrollo humano.

1.1 Formulación del problema

El coaching, según indica la *International Coach Federation -ICF-* "se define como una asociación con coachees en un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional" por lo que, sin duda, se trata de un proceso enriquecedor para toda persona que decida ser partícipe del mismo, tanto si su objetivo es resolver una problemática o crisis, o bien, el deseo de potenciar sus capacidades, habilidades y en esencia su ser como persona, como lo afirma Wise (2013) "Coaching es llevar a una persona valiosa de donde él o ella está a donde él o ella puede llegar".

Debemos tomar en cuenta, que actualmente vivimos en una era digital, donde el uso del internet para adquirir productos y servicios aumenta de forma significativa y constante debido a las ventajas que ofrece, por ejemplo: la accesibilidad sin límites de horario,

eliminación de barreras geográficas y disminución de la necesidad de movilización y autogestión del uso del tiempo a conveniencia, entre otros.

El presente modelo de trabajo profesional, surge de la intención de conciliar las necesidades de acompañamiento profesional del coachee y las características sociodemográficas de la sociedad guatemalteca en áreas urbanas tomando en cuenta especialmente la influencia que tienen factores como el tiempo libre disponible y el tráfico vehicular como limitación para acceder a los beneficios del coaching de forma tradicional, es decir presencial.

Considerando lo expuesto, se analiza la posibilidad de proponer una modalidad de servicio de coaching en línea que mantenga los beneficios de la innovación personal para el coachee y la calidad del servicio, situando la relación en un espacio virtual a través de sesiones realizadas en una plataforma digital como ya se realiza, por ejemplo, en el ámbito profesional de la psicología clínica. A partir de estos elementos se pretende responder a las preguntas centrales: ¿es viable y funcional un proceso de coaching en línea? y ¿Cuáles son las condiciones necesarias para aplicar el coaching en línea?

Para dar respuesta a estos cuestionamientos, el presente modelo de trabajo profesional analiza la viabilidad de ejecutar el proceso de coaching en su modalidad en línea implicando el estudio de la lógica del proceso y por tanto, su funcionalidad, siguiendo la definición del término *viabilidad* que nos proporciona el diccionario de la RAE (2014): *Dicho de un asunto: Que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo*; así mismo, busca establecer las condiciones necesarias para que su aplicación sea válida en relación a la eficiencia y eficacia del proceso, incluyendo el aspecto ético. Se realizó también un análisis

comparativo de las ventajas y desventajas que tiene la aplicación del coaching en línea en contraste con la aplicación del proceso presencial.

El trabajo dio inicio con un proceso diagnóstico, por medio de un cuestionario que exploró la percepción que tenían acerca del coaching en línea, una muestra de la población objetivo, residentes en el departamento de Guatemala en áreas urbanas. Posteriormente, se realizaron entrevistas a cuatro coaches actualmente activos, de los cuales la mitad aplican la modalidad presencial y la otra mitad la modalidad en línea, finalizando con el análisis de un caso, utilizando la modalidad de coaching en línea.

1.2. Planteamiento del problema

La propuesta que se desarrolla en el presente trabajo de graduación, parte de una necesidad generacional, ya que las generaciones Y o Millennials y la Z, dominan la tecnología como una prolongación de su propio cuerpo. Casi todas sus relaciones básicas están intermediadas por una pantalla. Para ellos, realidad y virtualidad son dos caras de la misma moneda. Esto sucede predominantemente en contextos urbanos, concretamente del departamento de Guatemala, que es donde hay más presencia del uso de internet y acceso a servicios por este medio. Otras generaciones podrían estar interesadas en el servicio de coaching en línea, pero en este análisis nos centraremos en las generaciones antes mencionadas, por sus características particulares, respecto al manejo de la tecnología.

Por lo tanto, el presente trabajo es una oportunidad para incidir de manera positiva en la sociedad al aplicar las competencias desarrolladas en la Maestría en Liderazgo y Coaching educativo a través de la propuesta metodológica de implementación del coaching en línea que incluirá la fundamentación teórica, metodológica y ética necesaria. De esta manera, al

cumplir con los objetivos planteados, se estará realizando un aporte, que desde el punto de vista científico y académico, enriquecerá y ampliará el marco de referencia respecto al tema, hasta el momento escasamente abordado en nuestro país; y trasciende además, hacia la sociedad guatemalteca al ampliar sus posibilidades de acceder a un proceso de coaching, facilitando a la vez una herramienta indispensable a futuros coaches que deseen incorporar esta modalidad en su práctica profesional.

1.3. Justificación

A pesar de que en el contexto social guatemalteco resulta evidente la presencia permanente y en aumento de problemáticas como la pobreza, inseguridad, escasez de servicios básicos, desintegración familiar, falta de educación y oportunidades laborales, desensibilización, intolerancia y maltrato, entre otros; mismos que provocan en el individuo desajustes a nivel emocional, psicológico, social, profesional y familiar, como lo expresa el Informe Nacional de Desarrollo Humano (2016) “El 33.7% de la población expresó estar de acuerdo o muy de acuerdo, con el hecho de que durante los últimos cinco años su hogar ha disminuido su nivel de vida”. En la misma línea, en dicho informe se concluye que “buena parte de la población guatemalteca vive en un contexto que vulnera su bienestar, no sólo en su componente material, sino también en una dimensión emocional”; ante esta realidad, la decisión de buscar ayuda suele ser compleja y postergada, considerando que suele interpretarse como el reconocimiento de un fracaso o debilidad en lo personal y objeto de crítica y señalamiento en lo social.

Por lo que, en estos casos, buscar el apoyo profesional de un coach, sería la mejor opción, ya que un proceso de coaching tiene como principal objetivo propiciar el bienestar integral de la persona y acompañarla en el cumplimiento de sus objetivos, proyectándose

hacia el futuro y potenciando su desempeño, como lo menciona John Russell, coach ejecutivo “Nunca dejo de asombrarme ante el poder del proceso de coaching para sacar los talentos que estuvieron escondidos dentro de una persona, y que invariablemente encuentran la manera de resolver un problema que antes era imposible resolver”. Precisamente por esto, la propuesta de realizar coaching en línea suma a los beneficios propios del coaching el efecto de la desinhibición online, una característica de este tipo de comunicación que puede favorecer la disminución del prejuicio para ponerse en manos de un profesional (Suler, 2004). De cualquier forma, lo cierto es que buscar ayuda es un acto de coraje y madurez que implica la aceptación de la necesidad del cambio y el esfuerzo para transformarse.

Cabe resaltar que el coaching no solo es necesario o se aplica, en sí, en las situaciones problemáticas o crisis; también se dirige a atender a las personas para que produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. “El coaching es un proceso bien definido, con inicio y fin, estableciendo metas claras y diseñando acciones para alcanzar los resultados deseados” (Wolk 2007). A través de este proceso, las personas ahondan en su autoconocimiento, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida.

Más allá de los factores sociales que dificultan la búsqueda de ayuda, existen otros definidos estructuralmente que hacen compleja la logística para llegar a beneficiarse de estos servicios. La inversión de tiempo y esfuerzo que supone asistir a las sesiones de coaching en una ubicación geográfica determinada, en donde la persona posiblemente limitada por horarios de trabajo y la dificultad de movilizarse debido al tráfico vehicular, puede ocupar más tiempo en el trayecto para llegar con el coach y regresar a casa, que el tiempo invertido durante la sesión. Lo que puede generar un desequilibrio que puede influir negativamente en la decisión de iniciar o continuar un proceso.

Tomando en cuenta que la digitalización es parte de una evolución cultural que se da con naturalidad desde la creación de los ordenadores personales, hablamos de un proceso de adaptación e interiorización que lleva al menos 40 años evolucionando constantemente e incorporándose en la cotidianidad de la vida de las personas. Pudiendo afirmarse que, para el principal grupo etario que podría beneficiarse del coaching en línea: la denominada generación Y (Millennials nacidos entre 1979-1996) en la cual resulta natural e indispensable el uso de la tecnología y sus espacios digitales (PWC, 2011); y para la generación Z (nacidos entre 1994-2010) para quienes el espacio digital es ya percibido como una realidad física más, que es accesible a través de la tecnología, siendo el espacio preferencial a través del cual se comunican, investigan, depositan sus preocupaciones y esperanzas, solicitan sus servicios, publican sus quejas y opiniones, se sienten atraídos por las TICs ya que con ellas satisfacen necesidades de entretenimiento, diversión, comunicación, información e incluso formación. (Burcaglia, 2013)

Ellerman (2007) afirma que, por lo menos desde el renacimiento, los diferentes avances tecnológicos han sido recibidos con ambivalencia, pues estos prometen facilitar la vida de los seres humanos, pero al mismo tiempo exigen cambios que suponen algún tipo de resistencia. Al utilizar las nuevas tecnologías, se asumen ciertos retos, por lo que se debe tener claridad de los insumos teóricos, metodológicos y éticos para llevar un proceso de coaching exitoso, lo cual se pretende abarcar en la propuesta metodológica que se desarrollará en el presente modelo de trabajo profesional.

1.4. Supuestos de la investigación

- La población de las generaciones Y y Z (18 a 40 años) en contextos urbanos del Departamento de Guatemala, perciben como eficiente la práctica del coaching en línea.
- El coaching en línea es funcional y ofrece beneficios significativos respecto a practicidad en su aplicación, en contraste con el coaching presencial.
- Es necesario establecer las condiciones teóricas, metodológicas y éticas para la adecuada implementación del coaching en línea.

2. Marco teórico

2.1. Marco contextual

2.1.1. Uso del internet en Guatemala.

El informe del *World Economic Forum* 2016 coloca a Guatemala en la posición 103 de 139 economías en cuanto al uso de la tecnología. Ese ranking mide cómo los países usan las oportunidades que ofrecen las plataformas de la información y comunicación para llevar competitividad. Guatemala es uno de los países de Centroamérica con mayor penetración de internet. Sin embargo, un porcentaje alto de usuarios se concentra en la ciudad capital y sus municipios periféricos. (iLifeBelt, 2018)

La *Figura 1*, propuesta por el Banco Mundial muestra que para el 2017, la penetración llegaba al 65% de la población.

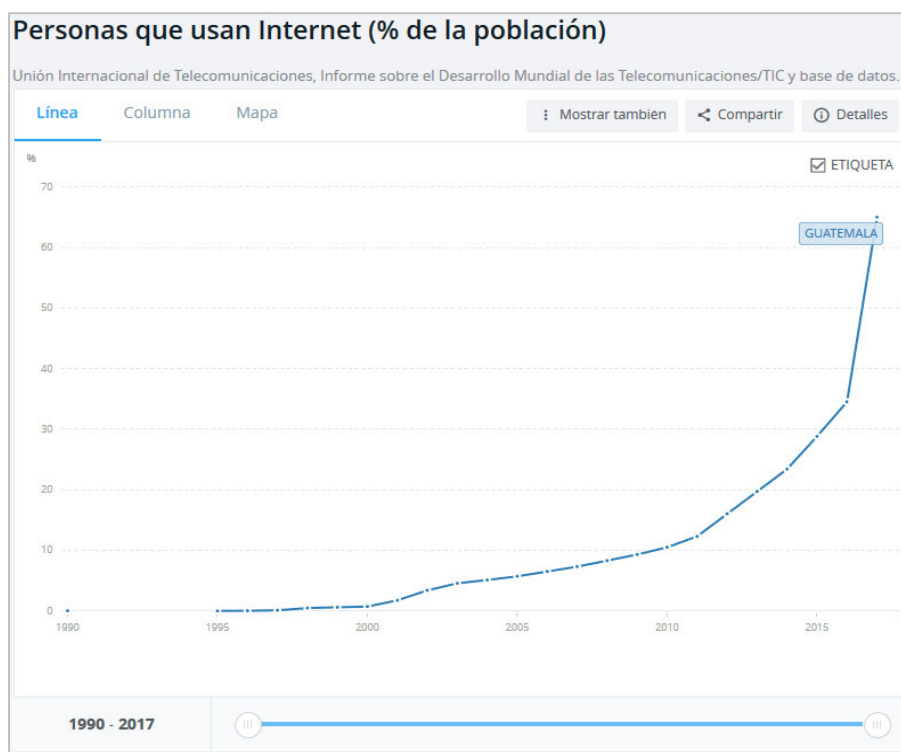


Figura 1. Porcentaje de la población que usa internet en Guatemala. Banco Mundial. Informe sobre el Desarrollo Mundial de las Telecomunicaciones/TIC.

Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS?locations=GT>

Para tener una idea del acelerado crecimiento de internet en Guatemala, veamos que de 1995 a 2014, (nueve años) el número de usuarios llegó a un 23% de la población. Pero sólo del 2014 a 2017 (tres años) el porcentaje de usuarios llegó a un 65%. Es decir, sólo en los últimos tres años, el uso de internet casi triplicó lo que se usaba en sus primeros nueve años de existencia.

Como lo afirma el 7mo. estudio de uso de redes sociales en Centroamérica y el Caribe de iLifebelt (2018), si bien la adopción del internet en áreas rurales de Guatemala va en crecimiento, el país aún se caracteriza por ser un país con diferencias socioeconómicas marcadas. Analizando la adopción de Facebook como un indicador indirecto, el sitio Owloos nos aporta información de la distribución de usuarios de la red social más popular del mundo.

Como se muestra en la *Figura 2*, aproximadamente el 70% de usuarios de Facebook vive en la Ciudad de Guatemala y municipios cercanos (las llamadas ciudades dormitorio), y el otro 30% está distribuido en el resto del país, siendo la ciudad de Quetzaltenango la que le sigue en cantidad de usuarios con menos del 4%.

Ciudad	Audiencia	Proporción
Guatemala City	3.700.000	69,81%
Quetzaltenango	160.000	3,02%
Villa Nueva	68.000	1,28%
Huehuetenango	65.000	1,23%
Antigua Guatemala	51.000	0,96%

[Ver lista completa](#)

Con 3.700.000 de usuarios Guatemala City es la ciudad de Guatemala con más cantidad de usuarios registrados en Facebook, seguida de Quetzaltenango con 160.000 usuarios y en tercer lugar con 68.000 de usuarios se encuentra Villa Nueva.

Figura 2. Usuarios de Facebook en ciudades de Guatemala.

Recuperado de: <https://ilifebelt.com/usuarios-uso-internet-guatemala/2016/09/>

En cuanto a la edad de usuarios de Facebook en Guatemala, el rango más significativo es de 18 a 24 años, compuesto por 2 millones de personas, como lo muestra la *Figura 3*.

Edad	Audiencia	Proporción
18 - 24	2.000.000	37,74%
13 - 17	1.100.000	20,75%
25 - 29	880.000	16,60%
35 - 44	560.000	10,57%
30 - 34	500.000	9,43%
45 - 54	210.000	3,96%
55 - 64	88.000	1,66%
65+	56.000	1,06%

Figura 3. Edades de usuarios de Facebook en Guatemala.

Recuperado de: <https://ilifebelt.com/usuarios-uso-internet-guatemala/2016/09/>

Por lo tanto, podemos concluir que el guatemalteco en internet es un Millennial o bien en el rango de transición a la Generación Z, que vive en la Ciudad Capital, es activo en al menos cuatro redes sociales, sobre todo en Facebook e Instagram y explora nuevas plataformas como Snapchat. Le interesan temas de tecnología, entretenimiento y las compras tanto físicas como online, y es más probable que sea usuario de un dispositivo Android que de un dispositivo iOS.

En la *Figura 4* se muestra un resumen digital de Guatemala, con datos relevantes respecto al uso de internet, en comparación con otros países centroamericanos, resaltando que Guatemala es el 1er. país en Centroamérica con más usuarios de internet, así como internet móvil.

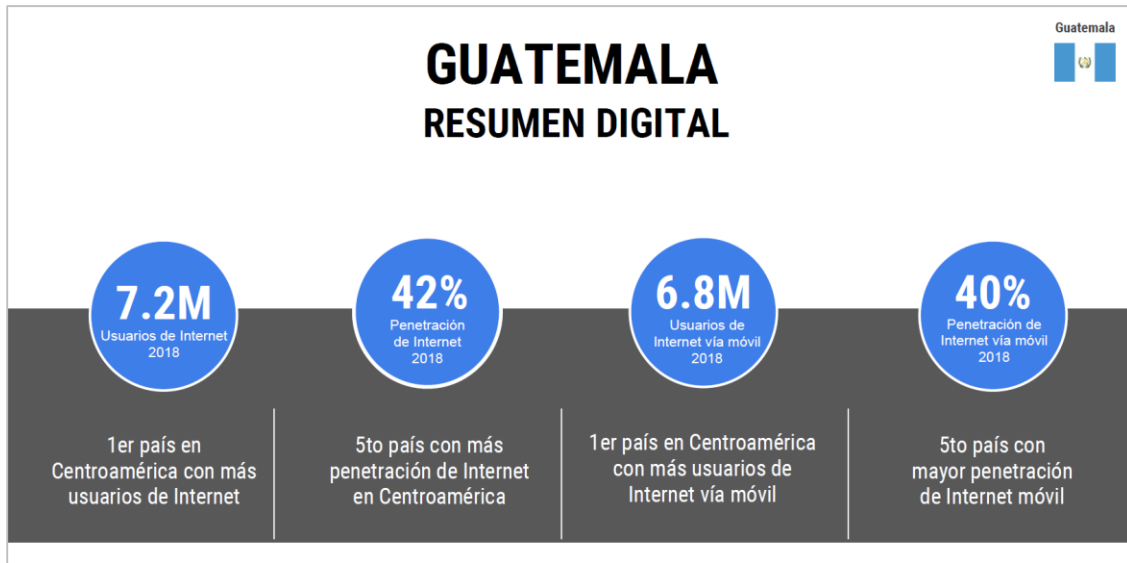


Figura 4. Resumen digital. Guatemala.

Recuperado de <https://www.slideshare.net/wearesocial/digital-in-2018-in-central-america-86863218>

La Figura 5, nos muestra el crecimiento de los usuarios a Internet en Guatemala del año 2014 al 2018, como se mencionaba anteriormente (Figura 4) es el país con más usuarios en Centroamérica y su crecimiento es acelerado, llegando en cuatro años a incrementarse en un 167%.

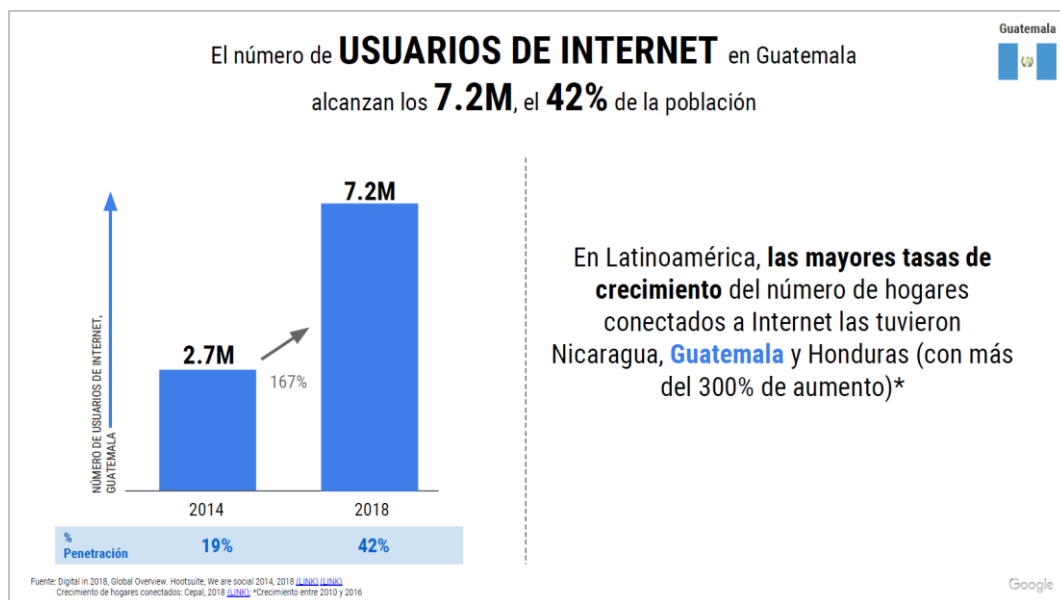


Figura 5. Usuarios de internet en Guatemala.

Recuperado de <https://www.slideshare.net/wearesocialsg/social-digital-mobile-in-the-americas>

En la Figura 6, se presenta por parte de iLifebelt (2018) que el dispositivo más utilizado para la conexión a Internet es el teléfono Móvil.

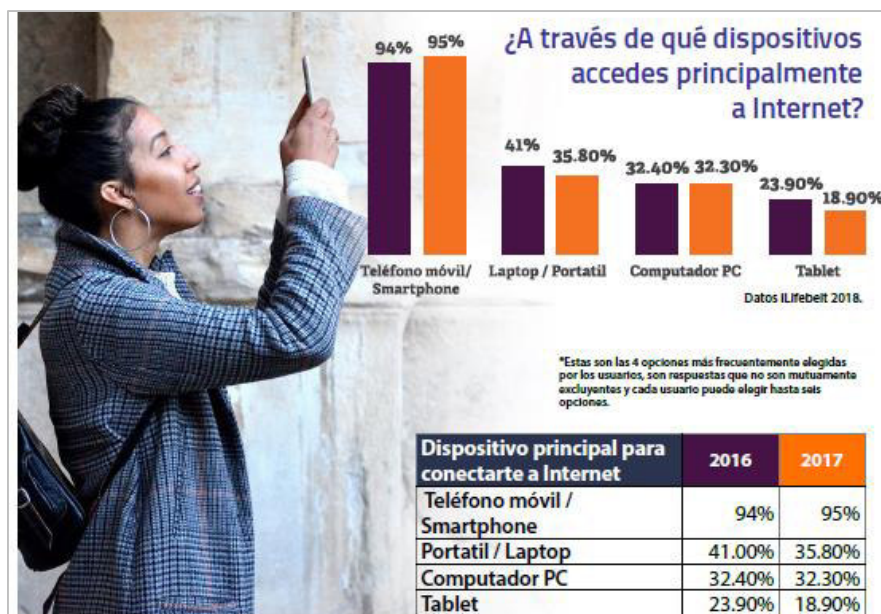


Figura 6. Principales dispositivos para conectarse a internet. 7mo. Estudio de uso de redes sociales en Centroamérica y el Caribe de iLifebelt (2018)

Los datos que se presentan en la Figura 7 responden a la pregunta ¿Cuánto tiempo estimas que usas internet a diario a través del teléfono móvil? la mayoría de usuarios (38.5%) afirmaron que pasan más de tres horas conectados con el Smartphone

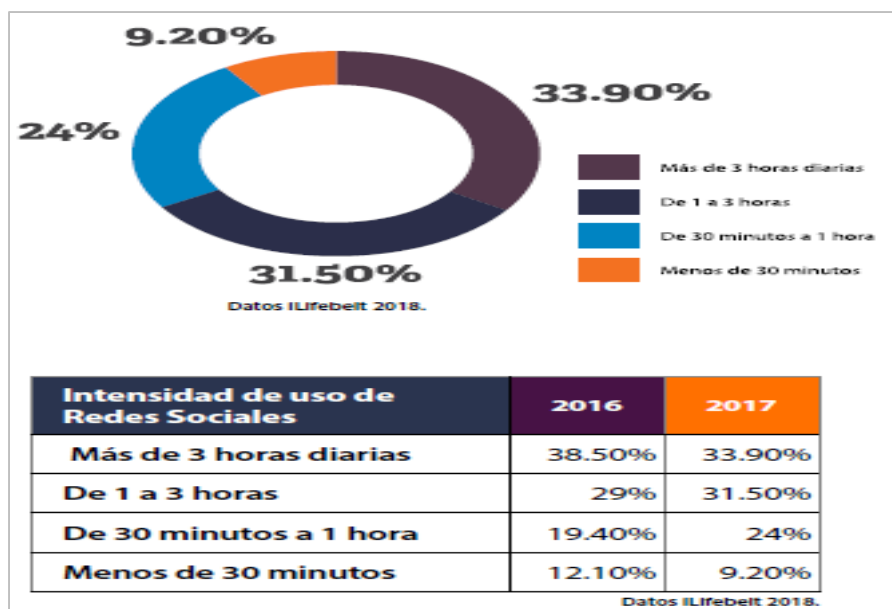


Figura 7 Intensidad de uso de Redes sociales (tiempo). 7mo. Estudio de uso de redes sociales en Centroamérica y el Caribe de iLifebelt (2018) Recuperado de: <https://ilifebelt.com/estudio-ilifebelt/>

El sitio web proexpansion.com, plantea que investigaciones de la Universidad de Binghamton y la Universidad de New York indican que los usos del Smartphone nos dan cortas, rápidas e inmediatas satisfacciones, nuestras neuronas que se gratifican con esos momentos, sienten un deseo de regresar. De algún modo el uso de los teléfonos está permitiendo liberar dopamina a nuestro cerebro.

Por otra parte, con relación a la rama del comercio y los negocios por internet, es relevante anotar que, según el informe *Global Information Technology Report 2016*, el indicador de “Uso de Internet entre empresas y clientes (en su país, ¿en qué medida las empresas usan Internet para vender sus productos y servicios a los clientes? [1 = nada; 7 = en gran medida]” para Guatemala es de 4.6, ubicados en la posición 60, de 139 países que entraron en el estudio. Lo cual nos posiciona en aproximadamente la mitad del ranking, en el uso del internet para negocios de bienes o servicios, como lo puede ser el coaching.

2.1.1.1. *Uso del internet por generaciones.*

Como podemos observar en la *Figura 8*, según el Banco Mundial la población de las generaciones Y y Z representan un 72% de la población total de Guatemala.

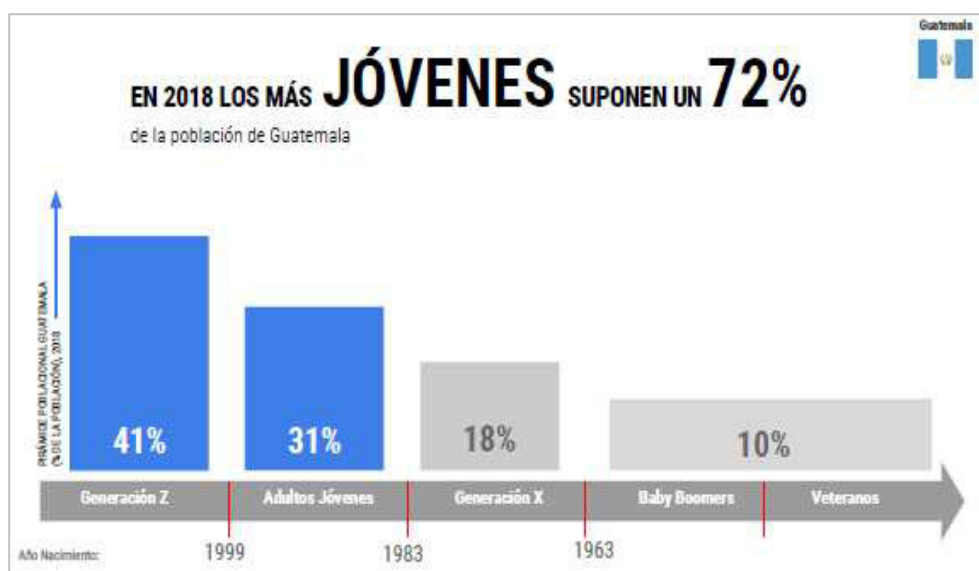


Figura 8. Población de Guatemala por generaciones.

Utilizando como referencia el uso de redes sociales como homólogo del uso de internet, en cuanto al género, como podemos observar en la *Figura 9*, el porcentaje de usuarios es prácticamente el mismo.

En cuanto, al rango de edades, según nos muestra la *Figura 9*, podemos concluir que el 62.3 % de los usuarios de redes sociales se encuentran en los rangos de edad que equivalen a las generaciones Z y Y (hasta 40 años).

En cuanto, al rango de edades, podemos concluir que el 62.3 % de los usuarios de redes sociales se encuentran en los rangos de edad que equivalen a las generaciones Z y Y (hasta 40 años).

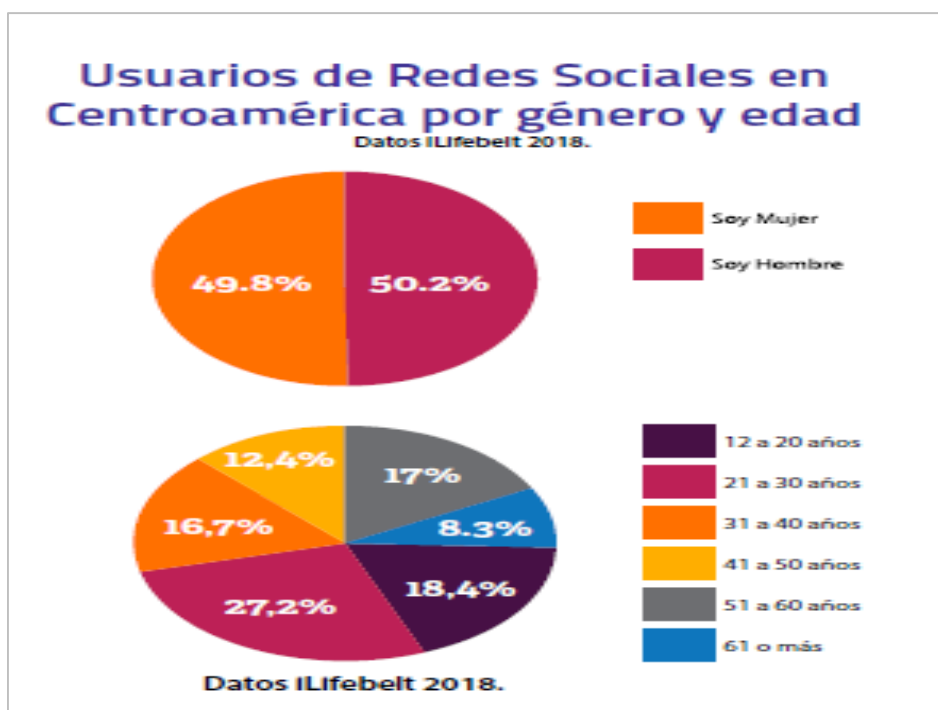


Figura 9. Usuarios de Redes sociales en Centroamérica por género y edad. 7mo. Estudio de uso de redes sociales en Centroamérica y el Caribe de iLifebelt (2018)

2.1.1.2. Cambios generacionales y el uso de la tecnología

2.1.1.2.1. Generación Y o Millennials.

Son aquellos nacidos a principios de los 80 e inicios del siglo XXI. Tomando como base el rango propuestos por Zemke *et al.* (2013) los Millennials son aquellos nacidos entre

1980 y 2000. se caracterizan por el uso de la tecnología como parte integral de su estilo de vida. Su afinidad por el mundo digital es uno de los aspectos más destacados de este grupo. (PWC, 2011)

Es una generación contemporáneos de la revolución digital. Se trata de comunidades tecnosociales donde el uso de internet, los móviles y videojuegos son elementos clave en sus actividades cotidianas. Se encuentran sobreestimulados de información y de experiencias culturales multimedáticas (Area, Borrás y San Nicolás, 2015).

Nusarir (2011) los integrantes de la generación Y son conocedores de las tecnologías y están más inmersos en comportamientos de compra a través de internet.

Esta generación frecuenta las redes sociales y las que más visita son Facebook, Twitter e Instagram. Los dispositivos más utilizados son la laptop y el teléfono inteligente. Ante la alta propensión de uso de este último, también son llamados generación Smartphone. Estadísticas internacionales de 2013 revelaron que 76% de la población Millennials contaba con un teléfono móvil. (Telefónica, 2013)

2.1.1.2.2. Generación Z.

Son cien por ciento “nativos digitales” (Prensky, 2001) que los define como aquellos individuos que nacieron en la era digital y que son usuarios permanentes de las tecnologías con una habilidad perfeccionada. Los integrantes de esta generación son los nacidos entre 1994 y 2009. (Universidad de Deusto, 2016)

Para entender las características que les configuran como generación, no podemos obviar que nacen ya en un mundo globalizado en el que las tecnologías digitales determinan su comportamiento.

La forma en la que la Generación Z se relaciona, se forma y se informa no puede entenderse sin la irrupción y combinación de estas tecnologías.

Es una generación que ha nacido digital, que se ha educado en un entorno tecnológico con capacidad de adoptar nuevas tecnologías.

La principal relación con el mundo digital de los miembros de la Generación Z se hace a través del móvil, realizando un uso intensivo de las diferentes pantallas según sean las necesidades. Respecto a redes sociales, la Generación Z, se inclina, sobre todo por plataformas más personales e inmediatas, como es el caso de Line, Wechat o Snapchat.

Respecto a la comunicación, prefieren utilizar herramientas de transmisión en vivo (Skype, Facetime) para comunicarse. (Galante. 2016)

La *Figura 10* nos presenta los rasgos generacionales significativos de las generaciones Y y Z, ya que comparten algunas características o pautas de comportamiento.



Figura 10. Rasgos Generaciones Y y Z. Millennials Survey Deloitte, 2016.

2.1.2. Servicios similares al coaching en línea.

2.1.2.1. Psicoterapia en línea.

El National Board for Certified Counselors (1998) ha definido la práctica del asesoramiento psicológico o web-counseling como la práctica del asesoramiento profesional y entrega de información que ocurre cuando cliente y asesor se encuentran en lugares separados, remotos y utilizan medios electrónicos para comunicarse a través de internet.

Carlino (2010) propone ciertas consideraciones específicas al inicio de una intervención psicológica online:

- Es importante que, tanto el psicólogo como el paciente posean habilidades suficientes para manejar un computador y los programas necesarios para que se dé el intercambio entre ambos.
- Responsabilidad de ambos (terapeuta y paciente) mantener su ordenador en buen estado.
- Tener en cuenta la razón por la que un consultante opta por una modalidad de intervención online.
- Las intervenciones online no son recomendables para aquellas personas a las que no les es suficiente el contacto a través de medios comunicativos y prefieren o necesitan de la presencia física de un psicoterapeuta.

Autores como Bloom y Walz (2000) proponen algunas ventajas y desventajas a priori para el uso de servicios de terapia psicológica a través de internet:

- Facilidad para el usuario, pues ahorra tiempo, al no tener que movilizarse para la consulta.

- Beneficia a personas que de otra forma no tendrían posibilidades o no se acercarían a una terapia personal.
- Facilita la consulta anónima.
- Ayuda a personas con poco tiempo libre para acudir a consulta.
- Ayuda en algunos problemas específicos, donde la propia problemática impide al individuo salir solo de su casa, limita sus interacciones sociales y la consulta por internet puede ser una primera aproximación para la desensibilización.

2.1.2.2. E- learning.

El E-learning es una modalidad de formación o enseñanza a distancia, cuya efectividad del aprendizaje se determina por el cambio de pensamiento de los estudiantes y los docentes (Starkey, 2011) es un proceso que se ha ido acrecentando en los últimos años.

La formación online, nace para superar diferentes brechas, bien sean sociales, económicas, geográficas. (Pino, 2008) Implica beneficios acordes a la realidad formativa y precisa y desarrolla un aprendizaje que motiva más al alumno y que está en consonancia con las demandas sociales y laborales del momento. La modalidad *e-learning*, proporciona flexibilidad, tanto en tiempo, requisitos, instituciones y recursos. (Gallego y Alonso, 2007) Es una forma de salir de las fronteras espacio-temporales.

Mediante el uso de la tecnología, esta práctica cada vez es más común, principalmente a nivel empresarial y de educación superior, pues conlleva beneficios como: la flexibilidad, mayor número de recursos de aprendizaje, un ritmo adaptado a las necesidades e intereses de la persona y mayor autonomía por parte del estudiante. El *E-learning* está enfocado a un amplio espectro de la sociedad, siempre que tenga acceso al uso de la tecnología.

2.2. Marco referencial

2.2.1. Coaching.

2.2.1.1. Conceptualización.

El ser humano, por naturaleza, se ve exigido desde su nacimiento a formar parte de un proceso de adaptación continuo en doble vía, entre la configuración interna de su aparato psíquico y la mediación con el contexto que le rodea, aumentando sus probabilidades de éxito en la medida en que se desarrollan sus potencialidades. Por lo tanto, el descubrimiento, desarrollo y puesta en práctica de las capacidades humanas constituyen una necesidad universal para la que se han buscado métodos facilitadores a lo largo de la historia.

Remontándonos al siglo V a.C. se establecen las primeras bases metodológicas que utiliza hoy el denominado coaching, partiendo de la propuesta del método de la Mayéutica, empleado por el filósofo griego Sócrates; método consistente en el arte de hacer preguntas al interlocutor con el objetivo de “sacar a la luz” lo que lleva dentro, es decir, facilitar el proceso de alcanzar la verdad o el conocimiento por sí mismo, a través del diálogo que utiliza el método. En otras palabras, jugaba el rol de mediador para trasladar a las personas desde el punto de referencia hacia el descubrimiento de la verdad, respetando su marco ideológico y contextual, para hacer aflorar el conocimiento desde el interior de forma genuina, pensamiento alineado a lo expresado por *Goethe*: “*Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas, sino hacerles ver la suya propia*”. La mayéutica, el cuestionamiento socrático desarrollado en la civilización griega, aporta un fundamento importantísimo para el coaching. (Wise, 2014 pp. 25)

Este concepto del Coach como medio o vehículo nos remite a su etimología de origen inglesa puesto que “Coach” significa “literalmente –carruaje- y, por asociación, -transporte- por lo que, etimológicamente el coach es quien conduce a alguien de un lugar a otro” (Muradep, 2010 pp. 21). Siguiendo esta misma idea, la International Coach Federation indica que “El coaching toma como punto de partida la situación actual y se centra en lo que el coachee está dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro”. En consecuencia, el coaching se centra en la potencialidad de la persona que es guiada por el coach hasta su objetivo, a través de una metodología desarrollada de forma individual.

Este último aspecto metodológico lo destaca Villa al referir que se trata de un “Proceso de acompañamiento individualizado en el que el coachee libera su talento a través de la dirección de sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora y la elaboración y seguimiento de un plan de acción concreto” (Villa, 2010 pp. 19). Esto pone de relieve la relación personal como factor clave en el proceso “En gran medida el coaching, da resultados a causa de la relación de apoyo entre el coach y la otra persona, y de los medios y el estilo de comunicación utilizados” (Whitmore, 2002 p. 19)

Actúa entonces el coaching como un catalizador que acelera el avance hacia los objetivos fijados por el coachee, al proporcionarle un enfoque diferente y una mayor conciencia de sus posibilidades de elección. En un sentido poético “*El coach es un soplador de brasas*” (Wolk, 2007) que brinda el oxígeno necesario para acelerar el proceso de combustión interna liberando el potencial latente de las capacidades humanas.

Independientemente de los motivos puntuales por el que las personas buscan iniciar un proceso de coaching (autoestima, relaciones interpersonales, conflictos emocionales, toma de decisiones, etc.) El objetivo estará fijado siempre en abrir posibilidades de acción y que

el coachee asuma el poder que está en sus manos, lo que lo llevará a una transformación personal (Wolk. 2007). De esta manera, visibilizamos los factores auto-reguladores que gana el coachee a medida que avanza en el proceso como producto de la relación en la que asume su potencial y se dirige a la acción “Desarrollar la conciencia y la responsabilidad es la esencia del buen coaching” (Whitmore, 2002 pp. 43).

Integrando los diversos factores complementarios ya señalados, podemos entonces concluir que el coaching es *un proceso de acompañamiento reflexivo, centrado en la persona, que favorece la toma de conciencia, interiorización y autonomía, permitiéndole desafiarse a descubrir y maximizar su potencial, motivando cambios significativos en su vida.*

Las creencias, valores y objetivos constituyen las bases del coaching:

- El coaching se centra en lo que el coachee desea –el objetivo- y en cómo conseguirlo.
- El coaching estimula a conocer los valores y a vivirlos en el logro de los objetivos.
- El coaching cuestiona las creencias limitadoras y refuerza las positivas mediante tareas que proporcionan feedback. (O’Connor y Lages, 2004 p. 42)

2.2.1.2. Proceso y metodología del coaching.

Como punto de partida, hay que tomar en cuenta el marco de referencia sobre el que tiene lugar el proceso de coaching y la aplicación de sus métodos, entablando desde el inicio la relación sobre el supuesto de la capacidad intrínseca del coachee para explotar su potencial y la habilidad del coach para ejercer de conductor en ese proceso “El coach utiliza una metodología de coaching, es decir hay estrategias y procesos que se utilizan, pero al mismo tiempo el coaching es una filosofía, basada en la creencia de que el coach puede ayudar a una persona a realizar sus sueños” (Wise, 2014 p. 16).

Una vez establecido este marco referencial en el que existe un acuerdo mutuo suscrito entre coach y coachee, se sigue un método lógico bajo los principios ético-profesionales consistentes en lograr objetivos profesionales y personales, definidos previamente de común acuerdo, mediante un plan de trabajo basado en:

- Evaluación, diagnóstico y planteamiento de objetivos: empleo de herramientas y entrevista de evaluación del perfil del coachee en profundidad.
- Plan de acción, aplicación y feedback: desarrollo de las sesiones de diálogo y autorreflexión, con ejercicios de apoyo específicos para cada caso.
- Evaluación y seguimiento: evaluación de resultados que demuestren al coachee que se van alcanzando los objetivos planteados inicialmente. Seguimiento de los progresos y vicisitudes del coachee en su práctica diaria del plan de acción. (Villa, 2010 p. 26)

En relación a la primera fase del método se establece que “El primer paso es ayudar al cliente a clarificar sus metas. Una vez se ha definido el objetivo final, ayudará a clarificar cuáles serán los indicadores de progreso durante el viaje hacia el objetivo, es decir determinar los indicadores de éxito” (Wise, 2014 p. 42) perspectiva similar a la manejada por Launer quien indica: “En el proceso del coaching, una de las primeras actividades consiste en la elaboración de los objetivos y en la selección de aquellos elementos mensurables que se utilizarán como sistema de hitos, para la permanente evaluación del proceso. Éstos son los indicadores de éxito que se utilizan para comprobar si los objetivos planteados han sido alcanzados” (Launer, 2014 p. 67).

Ambas posturas reflejan la necesidad de establecer objetivos puntuales e indicadores que servirán como referencia de los avances alcanzados, resaltando el espíritu práctico del coaching que conduce continuamente al coachee hacia el compromiso con la acción.

La metodología que se propone es una fusión entre el modelo que plantea Leonardo Wolf en su libro “El arte de soplar brasas” y el modelo Grow (creado por: Graham Alexander y difundido principalmente por John Whitmore) el cual contempla cuatro etapas:

- **Etapa I - Introducción.** El coaching comienza con la declaración de un quiebre o el reconocimiento de una brecha de aprendizaje. En el coaching intentamos acortar brechas entre la situación real y la situación deseada.
- **Etapa II - Exploración.** Comprensión e interpretación. Se definen las metas y objetivos, fijando límites para su consecución. Se realiza el análisis de la realidad actual, partiendo de la interpretación de las emociones.
- **Etapa III - Expansión.** Explorar las opciones del coachee, diseñando un plan de acción efectivo.
- **Etapa IV - Cierre.** Integración de aprendizaje y compromisos para la acción.

2.2.1.3. Beneficios del coaching.

John Whitmore, pionero en la rama del coaching, menciona en su libro “Coaching, para mejorar el rendimiento de las personas” (Whitmore, 2002 p. 177) una serie de beneficios que de forma generalizada proporcionan una noción de sus alcances:

- Desarrollo personal.
- Mejora las relaciones.

- Mejor calidad de vida.
- Más ideas creativas.
- Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio.

Sin embargo, considerando que el coaching consiste en “liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle” (Whitmore, 2002 p. 20) los beneficios del coaching son tan numerosos como la cantidad de objetivos que sean alcanzados por los coachees. Es decir, se trata de una valoración incalculable, puesto que se tiene el potencial de mejorar todos los aspectos de la vida de quien se beneficie del proceso, siendo un factor clave dentro del mismo la mejora en la capacidad de adaptación del individuo con la realidad que le rodea estando en equilibrio y desarrollo continuo de su mundo interior.

Como lo expone O’Connor (2004) “el coaching es un juego de apuestas altas: nada menos que la felicidad. La gente acude al coaching porque quiere ser feliz o más feliz” (p. 30). Tomando esto en cuenta, uno de los principales beneficios del coaching pretende que la persona sea más consciente de sí misma, que descubra cómo se encuentra en el aquí y ahora y cómo ir más allá, a través de una serie de pequeñas decisiones que pueden generar grandes cambios en la vida de una persona.

2.2.1.4. Competencias y perfil del coach

Las competencias necesarias para ejercer el papel de coach son amplias y abarcan aspectos de personalidad, técnicos, profesionales, éticos y vocacionales, por lo que existen diversas propuestas que enumeran dichas competencias. Sin embargo, hay algunas características que cobran una mayor dimensión por su peso dentro del proceso de coaching.

Wise y Avendaño (2014) señalan como una característica destacada del coach su capacidad de comunicación dentro de un ambiente de respeto mutuo, es decir, la capacidad de ejercer una comunicación asertiva. Esta habilidad conlleva la práctica del diálogo socrático, posibilitado a través del lenguaje y el recurso del cuestionamiento; “La pregunta es el elemento fundamental de este proceso ya que, a partir de ella, el coach consigue que el cliente reestructure su visión de la realidad, profundizando en su persona” (Muradep, 2010 p. 25).

Esto nos permite resaltar que la comunicación encamina al coachee a la reestructuración de su visión, modificando así sus pensamientos y la forma de interactuar con el medio a través de la conducta, por lo que se constituye en un generador de realidad, a saber, el medio por el cual comprendemos el mundo, construimos nuestros pensamientos y proyectamos nuestras acciones *“El lenguaje genera ser, genera acción, genera realidad; todo lo que existe en nuestro exterior, existe para nosotros en el lenguaje” (Echeverría, 2003)*

Para enfocar este proceso de forma positiva, el coach debe hacer preguntas poderosas que generen disonancia cognitiva, con la finalidad de llevar al coachee a una reflexión profunda, seleccionando cuidadosamente sus palabras, para ayudar a la persona a ir más allá de la situación actual y alcanzar un aprendizaje mayor. Por eso el coaching puede calificarse como un arte, en el que el coach favorece la capacidad interna de la persona para enfrentar las situaciones de una forma diferente implicando no solo el planteamiento de la pregunta oportuna sino la agudeza para saber cuándo escuchar, cuando hablar y cuándo respetar el silencio.

Sintetizando las propuestas teóricas, la ICF –*International Coach Federation*- establece once competencias clave de coaching, las cuales deben ser demostradas por cualquier coach profesional, estas se agrupan en cuatro categorías, como lo muestra la *Tabla 1*.

Tabla 1. Competencias clave del Coaching

A. Establecer los cimientos	B. Crear conjuntamente la relación	C. Comunicar con efectividad	D. Facilitar aprendizaje y resultados
1. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales 2. Establecer el acuerdo de coaching	3. Establecer confianza e intimidad con el cliente 4. Estar presente en el coaching	5. Escuchar activamente 6. Realizar preguntas poderosas 7. Comunicar directamente	8. Crear consciencia 9. Diseñar acciones 10. Planificar y establecer metas 11. Gestionar progreso y responsabilidad

Elaboración propia. Recuperado de: <https://www.icf-es.com/mwsicf/component/content/category/50>

Zapata, M. (2012) plantea el perfil de un coach, con los siguientes principios:

- Promueve nuevas formas de pensar, de observar la realidad desde otros enfoques.
- Crea un entorno de confianza, confidencialidad y reflexión.
- Escucha de forma empática.
- Se enfoca en el aquí y ahora.
- Parafrasea y resume los valores, creencias, objetivos y juicios del coachee, para hacerlo pasar a la toma de conciencia y decisión.
- Empodera al coachee en pro de su plan de acción personal.

Son muchas las cualidades básicas que conforman el perfil de un buen coach, cabe mencionar que estas competencias se desarrollan con la práctica reflexiva, en donde el coach

se convierte en lo que Leonardo Wolk (2007) cita como “*Coach: líder, detective, provocador y alquimista*”.

Por su parte Rafael Echeverría (2003) afirma “el coach es un gran facilitador de aprendizaje, de los procesos de transformación de otros seres humanos, de sus procesos de auto-invencción...un partero de una nueva forma de ser, un facilitador del devenir”.

2.2.1.5. Normas éticas y estándares profesionales.

La ICF se refiere a estos aspectos como la capacidad de comprender qué se requiere en cada interacción y de alcanzar un acuerdo con el cliente, nuevo o potencial, sobre el proceso y la relación de coaching.

Siendo el coaching un servicio que debe ser proporcionado únicamente por un profesional docto en la materia, a petición y voluntad expresa del coachee, entran en juego dos factores complementarios e indispensables. Se trata de los lineamientos éticos implícitos en un proceso humano que solo es posible a través de la relación y su respectiva formalización a través de los estándares profesionales que se rigen por un código apegado al derecho. “Las normas éticas y los estándares dan credibilidad y seriedad a cada profesión, establecen expectativas claras sobre la relación con los clientes” (Goldvarg, 2012 p. 27)

Respecto a la parte formal debe establecerse un Acuerdo de coaching que delimite las condiciones del proceso “Se recomienda que el acuerdo esté escrito y especifique los roles y las responsabilidades de cada parte, los objetivos, la duración, la periodicidad de las sesiones, las responsabilidades del coach y del cliente, las condiciones de pago, etc.” (Goldvarg, 2012 p. 32).

Asimismo, la confidencialidad juega un papel determinante en lo normativo por el respeto al secreto profesional, “es necesario que el coach explique claramente a su cliente que todo lo que se habla durante la sesión de coaching es confidencial, es secreto profesional” (Goldvarg, 2012 p. 28) y es determinante a la vez para construir la confianza en la relación. A esto se refiere Launer (2014) como la ética del coach con respecto al coachee, al indicar que implica mantener la confidencialidad con respecto a lo que el coachee hubiera podido decir durante las sesiones, siendo la contrapartida a la confianza del coachee la discreción del coach.

Por otra parte, el proceder ético implica mantener la objetividad del proceso, la autoobservación y gestión de los aspectos psicológicos y emocionales que se generan dentro de la relación englobada en el proceso de coaching. “En la relación entre coach y coachee será determinante el control del transfer inverso, es decir, las reacciones inconscientes del coach con respecto al coachee” (Launer, 2014 p. 115) Puntualiza de esta forma Launer la importancia de la ética del coach con respecto a sí mismo: “la correcta gestión de los mecanismos psicológicos del transfer, no tener proyectos personales con el coachee, y mantener un distanciamiento (no implicación) que asegure no solamente la consecución de los objetivos, sino que también aleje la manipulación (consciente o inconsciente, por proyección) del coachee. (Launer, 2014 p. 116)

2.2.2. Servicios en línea.

El consumo de servicios responde a las necesidades del cliente dentro de un contexto dinámico que hace evolucionar su propuesta a través de la innovación. Peter Drucker, considerado padre del management indica: “*Puesto que su propósito es crear clientes, toda empresa tiene dos y sólo dos funciones básicas: el marketing y la innovación.*”

Los clientes han cambiado su forma de relacionarse con las empresas gracias a las nuevas tecnologías, que les otorgan un inmenso poder, crean transparencia y les dan capacidad de lograr lo que quieren, no importa cuándo ni dónde. En primera instancia por el impacto de la extensión del internet, seguido por la accesibilidad que abrieron los dispositivos móviles.

El entendimiento del cliente, sus necesidades, sigue siendo el punto de partida de cualquier propuesta de valor, pero ahora las nuevas tecnologías facilitan el contacto con los clientes. Actualmente las empresas definen estratégicamente la experiencia que ofrece a sus clientes en cada interacción, por medio de la tecnología.

En el ámbito de la innovación, las empresas pueden alterar las características básicas del modelo de servicio y la relación en los diferentes puntos de contacto. Esto supone gestionar estratégicamente la experiencia que reciben los clientes en un entorno donde es difícil lograr una diferenciación respecto a los competidores, la empresa puede lograrlo gracias a una adecuada gestión y entrega de la experiencia en cada interacción.

Villaseca (2014) propone varios ejes de transformación de los consumidores, lo cual exige un nuevo giro en las empresas y en los servicios que se ofrecen, entre los que se pueden mencionar: la generalización del uso de las TIC, acceso a la información sin restricciones, auge de las redes sociales, entre otras. El impacto de la tecnología supone entonces una innovación para las empresas de productos y servicios, así como en los consumidores, impactando en los comportamientos y pautas de consumo de las personas.

Es interesante el análisis abierto y de múltiples opciones de servicios a los que el cliente está expuesto, al contar con información de internet, así mismo en la búsqueda se

accede a grupos online con recomendaciones y comentarios acerca del servicio que se busca. Así mismo al momento que el cliente elige el servicio que nuestra empresa está ofreciendo se abre una nueva relación, en la que este nuevo cliente pueda generar un feedback sobre la misma, en un ciclo que nuevamente serviría para que otros clientes conozcan mejor la experiencia que ofrece esa empresa. Los consumidores cada vez confían más en las recomendaciones y opiniones de otros consumidores para obtener información que les ayude a tomar la decisión.

Izquierdo, A. (2009) en su artículo *Análisis de la compra de servicios Online*, expone el modelo TAM (*Technology Acceptance Model*) creado por Davis (1989), el cual postula que la intención de utilizar una tecnología viene determinada por la actitud del individuo hacia el uso de esa tecnología; a su vez, la actitud está condicionada por la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida. Según este modelo también se pone en juego la confianza entre las partes que intervienen en la relación económica, y la confianza hacia Internet (medida a través de la privacidad y seguridad de la información intercambiada durante la navegación o adquisición de bienes y servicios).

2.2.2.1. Coaching en línea.

La digitalización continua y la automatización de las prácticas de coaching están cambiando rápidamente el panorama del coaching y las prácticas para mejora personal (relacionada con la salud). Los “Sistemas de e-coaching” prometen ofrecer un coaching altamente personalizado, oportuno, con flexibilidad de horario, en una amplia variedad de dominios y para una amplia audiencia. Al mismo tiempo, la introducción de estos sistemas plantea una serie de preocupaciones prácticas y ética con respecto a: la privacidad y autonomía personal, que merecen una cuidadosa consideración. (Kamphorst, 2017)

Las sesiones de coaching en línea están pensadas para toda persona que quiera emprender un proceso de cambio hacia el bienestar y disponga de tiempo limitado para desplazarse, o su ubicación geográfica se lo impida.

Algunos de los objetivos buscados por quienes inician un proceso de coaching en línea son:

- Autoconocimiento.
- Hacer cambios necesarios para la vida.
- Aprender a planear una hoja de ruta para descubrir y sostener el bienestar en la vida.
- Incrementar el poder de acción propio (empoderamiento).
- Incrementar la capacidad para aceptar cambios.
- Mejorar la planificación, las relaciones y la eficacia en el lugar de trabajo.
- Manejo emocional.
- Mejorar su relación con los equipos.
- Mejorar la comunicación con la familia o en el trabajo.
- Disminuir el estrés.
- Concretar nuevos propósitos fundamentales.

El coaching se está integrando más en el trabajo y la vida a través de los sistemas portátiles y móviles. Existen ventajas definidas asociadas con el e-coaching: la ubicación apenas importa. La búsqueda en línea persiste, ya que los mensajes se transforman en activos valiosos para su posterior referencia. La búsqueda combina necesidades y recursos. El coaching va donde está la acción. La tecnología hace que el coaching sea más accesible. (Rossett, 2005)

Villa y Caperán (2010) en su libro *Manual de Coaching* propone que podemos incorporar la tecnología de dos maneras:

- Como complemento a las sesiones presenciales para realizar seguimientos de los progresos y las dificultades encontradas por el coachee en la puesta en práctica de las acciones de mejorar entre sesión y sesión.
- Como vía única de comunicación en directo y visual del desarrollo de la sesión de coaching. En este caso la videoconferencia es la mejor sustituta de la sesión presencial, cuyos inconvenientes se ven neutralizados por sus ventajas.

2.2.2.2. *Coaching presencial vs. Coaching en línea.*

Una de las principales diferencias con el coaching presencial es proporcionar siempre un resumen escrito clarificador de lo tratado en la sesión online para dar tangibilidad al e-coachee que se aproxima por primera vez a este formato. (Villa, 2010 p. 134)

Según propone Villa, si es posible, es muy beneficioso mantener un primer contacto en persona para eliminar cuanto antes las suspicacias y resistencias que toda novedad puede producir, facilitando el trabajo del e-coaching. Propone algunas ventajas y desventajas del proceso en línea, como se muestra en la *Tabla 2*.

Tabla 2. Ventajas y desventajas del coaching en línea

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad para el coachee y para el coach • Ahorro de desplazamientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas técnicos • Desconfianza previa

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio inmediato de información complementaria de interés (videos, artículos, esquemas, ejercicios prácticos de desarrollo, etc.) • La necesaria estructuración de la sesión y la exploración detallada del diálogo y conclusiones previene la pérdida de tiempo y el “irse por las ramas” 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor comunicación emocional, que se deben subsanar con un mayor hincapié en el estilo de comunicación, de manera que se acentúe la empatía en: el timbre de la voz, el volumen, la velocidad del discurso y el grado de detalle e impacto del argumento y preguntas.

Fuente: Villa (2010)

2.2.2.3. Normas éticas y estándares profesionales del coaching en línea.

La asociación Health On the Net, Internet Healthcare Coalitions, entre otras instituciones dedicadas a la salud, y en específico a la salud mental, hacen mención a varias normas y algunas recomendaciones específicas respecto a las consultas psicológicas en línea, actualmente no hay información específica respecto a Coaching, por lo que se generalizan estas normas de la rama de la Psicología:

- Información fidedigna: Se debe informar con claridad a los usuarios de todos los aspectos del servicio, su forma de financiación, etc.
- Honestidad la información debe ser franca y honesta respecto a la eficiencia y beneficios de los servicios online, así como sus limitaciones.
- Consentimiento informado: Los servicios en línea no deben recoger datos o cualquier otra información personal sin el consentimiento explícito del usuario. Se debe utilizar un sitio seguro y una transmisión segura de toda la información electrónica.
- Privacidad: Toda la relación terapéutica y los datos proporcionados debe guardar la confidencialidad, y el sitio debe asegurar la privacidad de estos

datos, la codificación o encriptación de los datos, uso de software de seguridad, etc.

- Profesionalidad: Se refiere al cumplimiento de las obligaciones de cualquier profesional de la salud, que ya vienen reflejadas en los códigos éticos habituales.
- Asociación responsable: trata de asegurar que el sitio web está unido a organizaciones, colectivos, empresas o instituciones que son fiables por sí mismas, y también tienen suficiente credibilidad. Separar claramente la provisión del servicio en línea de la venta de cualquier otro producto comercial.
- Responsabilidad: los sitios son responsables del posible mal funcionamiento del servicio, y los usuarios pueden contactar directamente al webmaster para notificar la calidad del servicio, posibles infracciones a estos códigos éticos, o bien, poder opinar sobre la calidad del servicio ofrecido, dar feedback de sus opiniones y quejas.

3. Marco metodológico

3.1. Alcances y limitaciones de la propuesta

Uno de los principales alcances del presente modelo de trabajo profesional es la innovación que representa en el área de aplicación del coaching en contextos urbanos del departamento de Guatemala, tomando en cuenta las necesidades y características de las nuevas generaciones, específicamente Y y Z.

La propuesta metodológica que se diseñó, es una contribución a todos los coaches que deseen implementar una práctica de coaching en línea que incluye las condiciones necesarias para llevarlo a cabo, así como insumos teóricos, metodológicos y éticos del proceso.

Entre las limitaciones podemos mencionar que principalmente se dirige al área urbana, ya que en el área rural de nuestro país aún no se cuenta con una amplia cobertura de internet y uso de plataformas digitales.

Otra limitante es referente a la población de generaciones anteriores a la Y y Z, o personas que no confían en plataformas digitales, así como población de las Generaciones Y y Z (entre 18 y 40 años) que cuenten con baja escolaridad o bajo nivel socioeconómico, posiblemente el acceso a este tipo de servicio sea menor.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo general.

Analizar la viabilidad del coaching en línea en contextos urbanos del departamento de Guatemala y diseñar una propuesta metodológica para su implementación.

3.2.2. Objetivos específicos.

- Explorar la eficiencia percibida por la población objetivo, respecto al coaching en línea.
- Valorar las ventajas y desventajas de un proceso de coaching en línea en contraste con un proceso presencial.
- Proponer condiciones necesarias para ejecutar un proceso de coaching en línea.
- Describir las consideraciones éticas a tomar en cuenta dentro de un proceso de coaching en línea.

3.3. Enfoque de la investigación

En el desarrollo de esta investigación se profundizó en la comprensión del proceso de coaching en su modalidad en línea, explorando desde un contexto o ambiente natural. Se utilizó entonces un enfoque *cualitativo*, ya que se centra en comprender y profundizar en la esencia del fenómeno, en este caso el coaching en línea; analizándolo desde la perspectiva de los participantes en el proceso de coaching es decir coach y coachee, fundamentando en sus experiencias y valoraciones.

Como lo plantea Martínez (2006) en toda investigación, los dos puntos centrales de la actividad son:

- Recoger toda la información necesaria y suficiente para alcanzar los objetivos.
- Estructurar la información en un todo coherente y lógico.

Cabe mencionar que, como punto de partida del estudio se utilizaron ciertos rasgos y principios de investigación cuantitativa, por medio del cuestionario exploratorio, que contenía preguntas específicas, relacionadas con la temática del coaching en línea, los cuales sirvió como línea base (diagnóstico) sobre la percepción de la población objetivo respecto al objeto de estudio.

3.4. Participantes

Navarrete (2000) indica que la muestra cualitativa o muestra estructural en investigación cualitativa, se basa en el principio de representación socioestructural, referente a que cada miembro seleccionado representa un nivel diferenciado que ocupa en la estructura social del objeto de investigación. en términos operativos, los niveles estructurales que definen la heterogeneidad de la muestra son el eje socioeconómico, eje espacial y eje temporal.

Los participantes del presente Modelo de trabajo profesional, fueron personas que:

- Eje socioeconómico: Personas de cualquier sexo y ocupación, que contaban con acceso a internet.
- Eje espacial: Personas residentes en contextos urbanos de la ciudad de Guatemala.
- Eje temporal: Personas que se encontraban en un rango de edad entre 18 y 40 años, por las características de las generaciones Y y Z, consideradas como dos generaciones nativas digitales, según Prensky (2001).

El tipo de muestras que suelen utilizarse en investigaciones cualitativas son las *no probabilísticas o dirigidas*, también conocidas como “guiadas por uno o varios propósitos”, pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación (Hernández, 2010). En este caso se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional o de conveniencia, ya que se seleccionaron los sujetos de investigación siguiendo los criterios establecidos por los objetivos de la investigación y que eran accesibles para el investigador, tomando en cuenta que eran personas que estaban en la disposición de participar como voluntarios. Así mismo, Navarrete (2000) señala, que este tipo de muestreo se utiliza en la etapa exploratoria de la investigación, por lo que en el presente estudio se utilizó en la primera fase, como se observa en la *Tabla 3*, con el instrumento 1, Cuestionario exploratorio.

Para la aplicación de las entrevistas a coaches (ver *Tabla 3*) se utilizó un muestreo por juicio, en base a características fundamentales que delimitan los criterios de:

- Perfil académico: Tener estudios especializados en el área del coaching.
- Experiencia profesional en coaching: Varios años de experiencia atendiendo casos de coaching.

Por lo que se puede decir que los cuatro coaches entrevistados cumplen con criterios que señala Navarrete (2000) que son: de representatividad, ya que responden al perfil característico de los niveles estructurales del objeto de estudio y pertinencia, ya que los coaches seleccionados posean un conocimiento profundo del objeto de estudio.

En la *Tabla 3*, se colocan los objetivos específicos con los respectivos instrumentos y participantes en el estudio con cada uno de ellos.

Tabla 3. *Objetivos específicos, instrumentos y participantes seleccionados para el estudio.*

Objetivo específico	Instrumento	Participantes
1. Explorar la eficiencia percibida por la población objetivo respecto al coaching en línea.	Instrumento 1: Cuestionario exploratorio <i>Anexo # 1</i>	54 personas residentes en el departamento de Guatemala, entre las edades de 18 a 40 años.
2. Valorar el proceso de coaching en línea en contraste con un proceso presencial.	Instrumento 2.1: Entrevistas a coaches. Modalidad presencial <i>Anexo # 2</i> Instrumento 2.2: Entrevistas a coaches. Modalidad en línea <i>Anexo # 3</i>	Cuatro coaches en total <ul style="list-style-type: none"> ● Dos que aplican coaching presencial ● Dos que aplican coaching en línea
3. Proponer las condiciones necesarias para ejecutar un proceso de coaching en línea. 4. Describir las consideraciones éticas a tomar en cuenta dentro de un proceso de coaching en línea.	Instrumento 3.1: Estudio de caso <i>Anexo # 4</i> Instrumento 3.2: Entrevista a coachee <i>Anexo # 5</i>	Un coachee que participó en un proceso de coaching en línea.

Elaboración propia.

3.5 Escenario

El contexto general del estudio y la aplicación de los instrumentos fue en el área urbana del departamento de Guatemala. Delimitado de esta forma, para tener datos regionales significativos, ya que difiere con distintas partes del país, y de hecho a nivel internacional.

El escenario principal fue la red de comunicación más grande del mundo, es decir el internet, por medio de las plataformas de videoconferencias, a través de las cuales se realizó la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

3.6 Instrumentos de recolección de información

El diseño metodológico para la recolección de información se dio siguiendo los pasos establecidos en la *Figura 11*. La construcción de cada instrumento parte de las preguntas de investigación, los objetivos de la misma y el marco teórico, desarrollando las categorías de análisis para cada uno y determinando a qué sujetos de investigación se les iba aplicar cada uno.

Por consiguiente, la aplicación de los instrumentos, se realizó siguiendo un método de razonamiento inductivo, donde se parte de lo particular para llegar a lo general, por lo que se decidió iniciar con un cuestionario exploratorio, para indagar sobre la percepción de la población objetivo acerca del coaching en línea, estos serían posibles coachees; luego se continuó con la contraparte en un proceso de coaching, el coach, con la aplicación de cuatro entrevistas a coaches expertos en el tema, para finalizar se realizó el estudio de un caso que participó en un proceso de coaching en línea, donde se analiza directa y exclusivamente el proceso de coaching en línea y los diferentes factores que intervinieron en el mismo, esto se

complementa con el respectivo feedback del proceso, por medio a una entrevista al coachee.

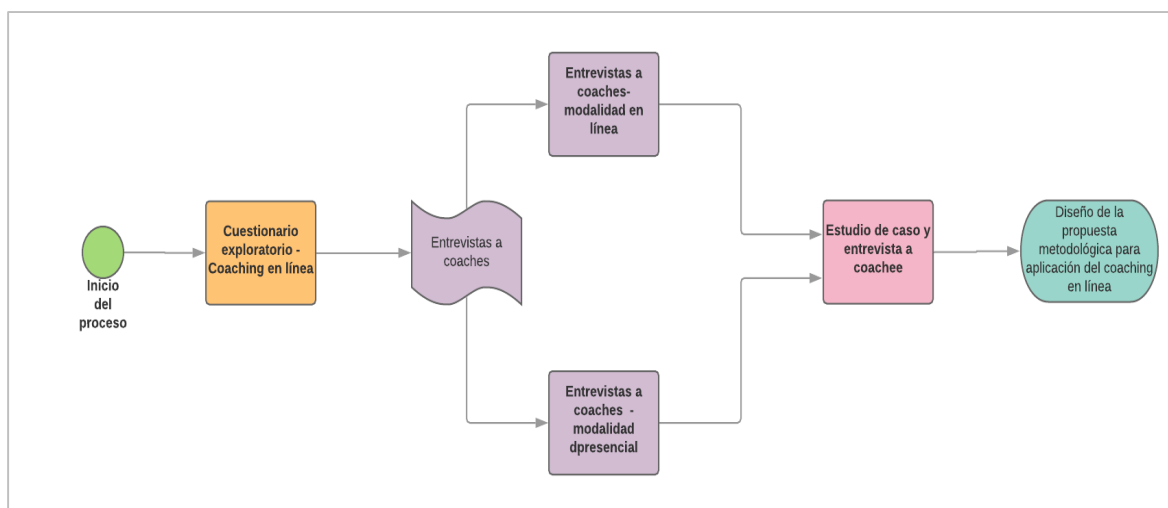


Figura 11. Flujograma aplicación de instrumentos de recolección de información.

Elaboración propia.

3.6.1 Instrumento # 1: Cuestionario exploratorio.

Partiendo del primer objetivo específico “*Explorar la eficiencia percibida por la población objetivo respecto al coaching en línea*” el proceso se inició con un diagnóstico, para el cual se realizó un cuestionario exploratorio (ver Anexo 1), el cual es un instrumento ampliamente utilizado en investigación cualitativa y que presenta la ventaja de requerir relativamente poco tiempo para reunir información sobre la muestra establecida. (Hernández, 2010)

El cuestionario fue diseñado, distribuido e implementado a través de la plataforma digital Google Forms. El contacto con los participantes fue a través de una invitación directa por medio de vínculo compartido por correo electrónico y la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp. La recopilación de la información tuvo lugar en un plazo de aproximadamente cuatro días del mes de septiembre de 2019.

Dicho instrumento incluyó 10 preguntas abiertas y cerradas, con el objetivo de conocer y analizar la percepción de la efectividad del coaching en línea de las 54 personas que respondieron el cuestionario, estas residentes en el área urbana del departamento de Guatemala, pertenecientes a las generaciones Y y Z (18 a 40 años). El cuestionario inició con un mensaje de presentación en donde se identificaba el presente estudio, datos de clasificación como: edad, sexo, profesión, lugar de residencia, luego las 10 preguntas, para cerrar con una frase de agradecimiento por la participación.

Por medio de este cuestionario cualitativo, más allá de generalizar la información o medir tendencias, se busca obtener información particular, que nos permita un análisis subjetivo a través de una lógica inductiva, a partir de las explicaciones o comentarios en cada una de las preguntas (se citan más adelante, en la presentación de hallazgos, capítulo 4).

Las áreas principales que se abordaron en este cuestionario exploratorio fueron las relativas al conocimiento del coaching en general, si en algún momento habían experimentado el coaching; esto para tener la noción, acerca de la conciencia y del conocimiento del tema por los participantes, así mismo si les parecería eficiente un proceso de coaching a través de una plataforma digital, si lo utilizarían o recomendarían, y en qué situaciones específicas buscarían este servicio. Luego se pasó al área técnica del coaching en línea, indagando acerca de las ventajas que denotan de un proceso en línea, así como el medio y la plataforma específica que preferirían.

Luego, los datos obtenidos en el presente cuestionario, que proviene de parte de la población objetivo y posibles usuarios del coaching en línea, se contrasta y complementa con la información de las entrevistas a los coaches, que son quienes prestan el servicio del coaching en línea (también presencial).

3.6.2 Instrumento # 2: Entrevistas a coaches

Atendiendo al segundo objetivo específico de la investigación “*Valorar el proceso de coaching presencial en contraste con un proceso en línea*”. Se continuó el proceso del estudio, con la realización de cuatro entrevistas semiestructuradas a coaches, dos de ellos que aplican el coaching en su modalidad presencial y los otros dos que implementan el coaching en línea. Tomando en cuenta que la totalidad de los coaches entrevistados, están certificados como coaches y ejercen en esta área profesional (ver *Tabla 4*).

Tomando en cuenta, como lo menciona Hernández (2010) la entrevista cualitativa es íntima, flexible y abierta. Se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. Por medio de estas entrevistas se logra llegar a indagar desde el significado personal de las experiencias con el coaching de los cuatro coaches seleccionados, a los cuales se les hizo la invitación a participar en el estudio, por sus estudios de especialización y su experiencia en el área del coaching.

Tabla 4. Perfil de coaches que participaron en entrevistas.

	Perfil académico	Experiencia en coaching
Coach en línea # 1	<ul style="list-style-type: none"> • Director Máster Coaching y Psicología Positiva en Educación en Universidad Internacional de Valencia - VIU • Fundador en BOU CONSULTORES 	Coach con más de 15 años de experiencia (aproximadamente 10 años coaching en línea). Ponente y Conferenciante, tanto a nivel nacional como internacional. Autor de 4 libros: “ <i>55 Recetas para Educar</i> ” (CÍRCULO ROJO, 2016-en breve publicado), “ <i>Coaching Educativo</i> ” (LID EDITORIAL, 2013), “ <i>Coaching para docentes: el desarrollo de habilidades en el aula</i> ” (ECU EDITORIAL, 2007) y “ <i>Por la boca muere el pez</i> ” (ECU EDITORIAL, 2004).

	Perfil académico	Experiencia en coaching
Coach en línea # 2	<ul style="list-style-type: none"> • ACC Coach por la International Coach Federation (ICF), Coach Ejecutivo Certificado por INCAE Business School y Success Coach Certificado por Success Unlimited Network (SUN), una de las organizaciones para la formación de coaches más antiguas y prestigiosas de ICF. • Estudió Finanzas y Economía en INCAE Business School • Estudió Dirección y Gestión de Proyectos en Universidad del Valle de Guatemala 	<p>Executive Coach & Consultant en AAC Coaching & Consulting</p> <p>En su carrera profesional durante más de 10 años ha liderado Proyectos y Transformaciones en empresas de centro y sur américa dentro de los sectores Alimentos, Agro, Industria, Telecomunicaciones, Transporte y Energía le han permitido tener una visión global de las mismas, sus procesos y rol del liderazgo como fuente de resultados en el ambiente volátil, incierto, complejo y ambiguo en el que navegan hoy las organizaciones.</p>
Coach Presencial # 1	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Educación – Universidad del Valle de Guatemala • Maestría Educación y aprendizaje – URL • Formación en Coaching con el Ph. D. Donald Wise. 	<p>Curso virtual en la Certificación internacional en coaching.</p> <p>Coautora del libro <i>Coaching para el liderazgo educativo</i> con el Ph. D. Donald Wise. (USAID / UVG, 2014)</p>
Coach Presencial # 2	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en educación • Maestría en educación • Maestría en valores 	<p>Enfocada en coaching educativo y ontológico.</p> <p>Aplica el coaching como ejercicio desde hace más de 15 años, desde su labor docente, luego como coach educativa y <i>lifecoach</i>.</p>

Elaboración propia.

El primer contacto con cada uno de los coaches fue a través del correo electrónico, haciéndoles una invitación a participar en el presente Modelo de trabajo profesional y facilitándoles el formato de consentimiento informado (*Anexo 6*). La respuesta a cada una de las invitaciones fue positiva, cada coach especificó el día y la hora en que nos podíamos reunir, con tres de ellos en la plataforma digital a su elección (Skype y Zoom), una de ellos solicitó realizar la entrevista en su domicilio. La duración de cada entrevista fue de 45 minutos a una hora, todos accedieron a poder grabar la entrevista, por lo que el proceso de transcripción fue más sencillo y a la vez, se pudo tener con más detalle cada una de sus respuestas.

Los aspectos que se trataron en las entrevistas a los coaches tanto en modalidad presencial como en línea (*Ver anexos 2 y 3*) se dividían en dos categorías principalmente: proceso de coaching y experiencia profesional. Cabe mencionar que el formato o preguntas generadoras de las entrevistas para los coaches que utilizan el coaching presencial y los que utilizan el coaching en línea, difiere únicamente en la experiencia, que se asumía que los coaches que atienden en modalidad presencial, no tenían en la modalidad en línea, por tal motivo se realizó una diferenciación leve en el planteamiento de las preguntas, más no en las categorías, para poder realizar posteriormente el análisis comparativo.

Tabla 5. Categorías entrevistas a coaches (modalidad presencial y en línea)

Categoría	Subcategoría	Preguntas relacionadas (Modalidad presencial)	Preguntas relacionadas (Modalidad en línea)
Proceso de coaching	Condiciones coaching en línea	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se realiza el planteamiento de objetivos en un proceso de coaching? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen diferencias en el planteamiento de objetivos en un proceso de coaching al realizarse en línea? ¿Cuáles son?

Categoría	Subcategoría	Preguntas relacionadas (Modalidad presencial)	Preguntas relacionadas (Modalidad en línea)
Proceso de coaching	Condiciones coaching en línea	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación de coachees, respecto a las sesiones presenciales (si la ha tenido y por qué medio). • ¿Qué condiciones considera indispensables en un proceso de coaching? 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación de coachees, respecto a las sesiones de coaching en línea (si la ha tenido y por qué medio). • ¿Qué condiciones considera indispensables en un proceso de coaching en línea?
	Herramientas coaching en línea	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las principales herramientas que utiliza en su práctica de coaching 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las principales herramientas que utiliza en su práctica de coaching en línea? ¿Qué criterios utiliza para su selección?
	Ética en coaching en línea	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aspectos éticos implica la práctica del coaching? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aspectos éticos implica la práctica del coaching en línea? En comparativa con el coaching presencial, específicos para coaching en línea
	Diferencias entre coaching presencial y coaching en línea	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las diferencias principales entre el coaching presencial y en línea? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las diferencias principales entre el coaching presencial y en línea?
Experiencia profesional	Ventajas coaching en línea	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ventajas consideraría en la práctica del coaching en línea? En comparación a su práctica presencial 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ventajas supone para el coach y coachee realizar el proceso de coaching en línea en contraste con sesiones presenciales?
	Desventajas coaching en línea	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué desventajas consideraría en la práctica del coaching en línea? En comparación a su práctica presencial 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué desventajas supone para el coach y coachee realizar el proceso de coaching en línea en contraste con sesiones presenciales?

Categoría	Subcategoría	Preguntas relacionadas (Modalidad presencial)	Preguntas relacionadas (Modalidad en línea)
Experiencia profesional	Viabilidad coaching en línea	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Contemplaría como viable la opción de practicar el coaching por medio de una plataforma digital? ¿Por qué? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los motivos por los que consideró viable brindar el servicio de coaching en línea? • ¿Considera la práctica del coaching en línea como un servicio independiente o complementario de la modalidad presencial? ¿Por qué?
	Efectividad y funcionalidad coaching en línea	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué factores considera que podrían incidir sobre la efectividad y funcionalidad del proceso de coaching presencial en comparación con el coaching en línea? • ¿Qué grupo etario suele solicitar con mayor frecuencia sus servicios de coaching? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué factores considera que podrían incidir sobre la efectividad y funcionalidad del proceso de coaching en línea en comparación con el coaching presencial? ¿Qué grupo etario suele solicitar con mayor frecuencia los servicios en línea?
	Retos coaching en línea	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué problemas/barreras ha enfrentado en la práctica del coaching presencial? ¿Cómo se han abordado? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué retos ha enfrentado en la práctica del coaching en línea? ¿Cómo se han abordado?

Elaboración propia.

Con la información recabada en estas entrevistas se logró contar con los insumos necesarios para comparar el proceso de coaching presencial con un proceso en línea y complementar con las condiciones necesarias para un proceso de coaching en línea, lo cual

sirvió de sustento para la elaboración de la propuesta metodológica de coaching en línea, incluida en este Modelo de trabajo profesional.

3.6.3 Instrumento # 3: Estudio de caso / Entrevista a coachee

Para cerrar el proceso de análisis de la viabilidad del coaching en línea; y en relación con los últimos dos objetivos específicos de la investigación *“Proponer las condiciones necesarias para ejecutar un proceso de coaching en línea y describir las consideraciones éticas a tomar en cuenta dentro de un proceso de coaching en línea”*. Se realizó el estudio de un caso (*Anexo 4 - Instrumento 3.1*) en el que se analizó específicamente la experiencia de un coachee dentro de un proceso de coaching en línea, se utilizó una matriz FODA, ya que esta herramienta nos permite tener una visión clara y objetiva de las fortalezas y debilidades del proceso de coaching en línea, facilitando su comprensión para poder contrastar esta información con la obtenida con los demás instrumentos aplicados. Tomando en cuenta que el principal objetivo del FODA es obtener información sobre la forma en la que el objeto estudiado, en este caso la práctica del coaching en línea, pueda afrontar los cambios y las condiciones del contexto (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Al utilizar una herramienta de análisis como el FODA nos permite tener una “radiografía” de la experiencia del coaching en línea, vivida en el desarrollo del caso. A partir del análisis de los resultados, se pueden tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación o práctica actual, en este caso plasmadas en la propuesta metodológica para la aplicación del coaching en línea.

El estudio de caso de desarrolló con un enfoque interpretativo, en donde el objeto de investigación se interpreta a la luz de la estructura de significados que tiene la persona (investigador) a partir de sus experiencias. (Weber 2004)

Pérez Serrano (1994), presenta algunas características sobre la metodología empleada en el estudio de casos:

- Particularista: orientada a comprender una realidad singular.
- Descriptivo: el producto final es obtener una descripción contextualizada.
- Heurístico: se constituye una estrategia encaminada a la toma de decisiones que luego sirven para proponer iniciativas de acción.

Cabe mencionar que no se incluyó información más detallada del caso, ya que no es relevante para este estudio, según los objetivos específicos del mismo.

La información obtenida con el FODA del estudio de caso, se respalda y complementa con una entrevista realizada al coachee (*Anexo 5 - Instrumento 3.2*) en donde se evalúa la percepción de efectividad del coachee, respecto a la práctica del coaching en línea.

El coachee que participó en el estudio, es una mujer de 34 años de edad (se encuentra entre el rango de edad de la generación Y, *Millennials*), residente en la zona 17 de la Ciudad de Guatemala, cuenta con acceso a internet, un dispositivo electrónico en el que se puede sostener una videollamada (específicamente laptop, en este caso). Todos estos datos y demás especificaciones éticas, en especial de confidencialidad, quedaron registrados en el formato de consentimiento informado necesario para la investigación (*Ver Anexo 7*).

La selección del coachee se realizó debido a su disponibilidad para participar en un proceso de coaching y en el presente estudio, lugar de residencia, edad y el que contara con

acceso a internet. El primer acercamiento fue vía correo electrónico, en donde se le hizo la invitación a participar en un proceso de coaching en línea, que constaría de 6 a 8 sesiones, por medio de la plataforma digital con la que se sintiera más cómoda, así mismo con la flexibilidad del horario que más les conviniera, según sus ocupaciones y rutinas personales. La periodicidad de cada sesión fue de una vez por semana con duración de 45 minutos a una hora cada una. En este mismo correo electrónico se envió el formato de consentimiento informado el que envió de vuelta debidamente firmado, por la misma vía.

Se llevó una bitácora de campo para el registro de la información relevante en cada sesión, con aspectos significativos acerca de la práctica en línea, las herramientas aplicadas en cada sesión y los avances respecto al objetivo planteado. Esto complementado con la entrevista realizada al coachee, en donde se plantean aspectos relativos a varias categorías que se especifican en la *Tabla 6*. Cabe mencionar que no son exactamente las mismas categorías que las entrevistas a los coaches, pero sí mantienen relación, para posteriormente poder realizar la triangulación de datos correspondiente, para dar validez al estudio.

Tabla 6. Categorías entrevista a coachee.

Categorías	Preguntas realizadas
Percepción de efectividad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Consideras que lograste tu objetivo propuesto al inicio del proceso? • ¿Consideras que fueron efectivas las sesiones de coaching por medio de una plataforma digital? • ¿Crees que hubiera alguna diferencia si llevaras el proceso de forma presencial?

Categorías	Preguntas realizadas
Ventajas y desventajas percibidas/experimentadas durante el proceso	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles consideras fueron las principales ventajas durante el proceso de coaching en línea? • ¿Cuáles consideras fueron las principales desventajas durante el proceso de coaching en línea? • ¿Qué fue lo mejor y lo peor del proceso?
Relación coach-coachee	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Consideras que se creó un clima de confianza e intimidad a través de las sesiones de coaching en línea? • ¿Consideras que hubo factores que interfirieron en la comunicación durante las sesiones de coaching en línea? • ¿Cuál es tú percepción sobre la escucha empática del coach?
Uso de la plataforma	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Consideras que fue adecuado el uso de la plataforma seleccionada para las sesiones? • Problemas técnicos durante las sesiones.

Elaboración propia.

La duración de esta entrevista fue de 20 minutos y la apertura del coachee fue positiva, lo que facilitó la fluidez del proceso.

Con la información recopilada a través de los instrumentos antes mencionados, se obtuvieron los insumos necesarios para el diseño de la propuesta metodológica para la implementación del coaching en línea, así mismo para realizar el análisis de la viabilidad del mismo, tal como lo indica el objetivo general del presente Modelo de trabajo profesional.

3.7 Análisis de resultados y técnicas de validación

Se realizó un análisis descriptivo, como lo indica Hernández (2010) en investigación cualitativa la recolección de datos y el análisis ocurren prácticamente en paralelo, además el análisis no es estándar, ya que cada estudio requiere un esquema propio.

Respecto a la validación, según Mishler (1990) “la validación es el proceso a través del cual realizamos afirmaciones y evaluamos la credibilidad de las observaciones, interpretaciones y generalizaciones” en el presente modelo de trabajo profesional se utilizó la estrategia de la triangulación metodológica, lo cual permite el contraste y combinación de varios métodos de recogida y análisis de datos para acercarnos a la realidad investigada.

Por medio de esta combinación de múltiples prácticas, materiales y perspectivas, permite que un estudio particular sea mejor comprendido y que tenga mayor profundidad y riqueza, ya que se puede visualizar el problema desde diferentes ángulos. Como lo menciona Okuda (2005) dentro del marco de una investigación cualitativa, la triangulación comprende el uso de varias estrategias para estudiar un mismo fenómeno, en este caso la viabilidad del coaching en línea; en el presente estudio, partiendo de un cuestionario exploratorio, luego con entrevista a coaches expertos en el tema y por último con la experiencia del investigador en una práctica de coaching en línea y una entrevista para evaluar la percepción del coachee implicado en el mismo proceso. De esta forma se da validez al estudio ya que se aborda una misma realidad desde puntos de vista diferentes

Al construir la matriz de triangulación, se toman en cuenta las categorías de análisis, que se desarrollan en base a la revisión bibliográfica hecha en el marco teórico, así como los elementos clave que se desprenden de las preguntas de investigación, a partir de esto se

realiza el análisis comparativo de los hallazgos para dar sentido, interpretar y comprender el objeto de estudio, en este caso la viabilidad del coaching en línea.

Cabe mencionar que también se aplicaron principios de la estadística descriptiva, principalmente en el análisis de los resultados de los 54 cuestionarios exploratorios aplicados, siempre en el marco de la investigación cualitativa, indagando en la diversidad de opiniones al respecto y analizando los patrones encontrados, comparándolos entre sí. Tomando en cuenta que la estadística descriptiva nos indica tal cual es una situación, describe e informa lo que hay de tal modo que permite organizar y resumir las observaciones que se hagan sobre un asunto, fenómeno o problema de investigación.

3.8 Consideraciones éticas

La investigación cualitativa reconoce la subjetividad de las personas como parte constitutiva de su proceso indagador. La ética cualitativa busca el acercamiento a la realidad del ser humano de manera holística y con mínima intrusión, otorgando libertad a los participantes y considerándolos sujetos, no objetos de estudio. (Gastaldo, 2002)

En el diseño y recolección de datos del presente estudio se tomaron en cuenta los principales criterios éticos para garantizar la calidad de la investigación cualitativa.

- Consentimiento informado (*Ver en Anexos 6 y 7*): Los participantes revisaron y firmaron un consentimiento informado, en donde se clarificó la intencionalidad de la recolección de datos, con el fin de que cada persona invitada a participar, acepte de manera voluntaria su participación en la investigación. Dichos formatos de consentimientos informados se enviaron vía correo electrónico a los participantes y fueron devueltos por la misma vía, debidamente firmados.

- Confidencialidad: En todo momento se protege la seguridad de la identidad de las personas que participaron en la investigación, quienes se mantendrán en el anonimato.
- Entrevistas: (*Ver en Anexos 2,3 y 5*) Se promovió un ambiente cómodo, en donde los participantes se sintieran libres y con confianza de expresar sus ideas en torno a los temas planteados, evitando en todo momento la emisión de juicios de valor que pudieran influenciar o condicionar las respuestas u opiniones de los entrevistados. Un factor muy importante fue la puntualidad en la asistencia o conexión en el horario previamente establecido.
- Grabaciones de audio y video: El empleo de este método fue notificado previamente a cada participante, por medio del consentimiento informado, especificando el desarrollo y modo en que se manejaría la información recolectada.

3.9 Construcción de la propuesta

Con el objetivo de plantear lineamientos metodológicos básicos para la aplicación del coaching en línea, se desarrolla la propuesta esencial de este Modelo de trabajo profesional (*anexo 8*). Según toda la información recopilada, el análisis e interpretación de la misma y los hallazgos encontrados referentes a los objetivos de la investigación.

La estructura de la propuesta se desarrolla como lo muestra la *Figura 12*. Iniciando con las bases del acuerdo de coaching, establecidos en la pre-sesión o primera sesión, estableciendo de forma clara y precisa los aspectos técnicos y consideraciones específicas de la plataforma seleccionada para el proceso, ancho de banda necesaria para la videoconferencia, o bien la forma en que se tendrán las sesiones de coaching en línea.

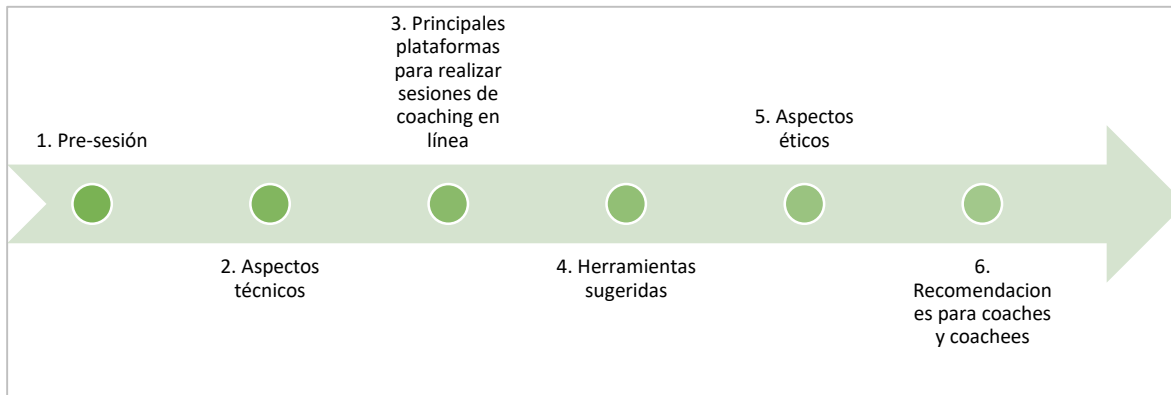


Figura 12. Estructura de la propuesta metodológica de Coaching en línea.

Elaboración propia.

Entre las principales herramientas-coaching en línea, se encuentran las enlistadas a continuación, las cuales se describen en desarrollo de la propuesta:

1. Preguntas poderosas
2. CAME
3. Línea de la vida
4. Rueda de la vida
5. Protocolo del futuro
6. Objetivos SMART
7. Especificación de objetivos
8. Figura humana
9. Reencuadre
10. Anclaje

Dentro de la misma propuesta se aborda la parte ética, tomando en cuenta los pilares de competencia del coach, confidencialidad, acuerdo de coaching, feedback y progreso, los cuales tienen consideraciones específicas en la práctica del coaching en línea, otorgando de esta forma, confianza del coachee en su coach y en su proceso mismo.

Se concluye, con recomendaciones puntuales, tanto para coaches como para coachees, las cuales favorecerán una práctica de coaching en línea, más fluida y profesional. Tratando de evitar al máximo ciertas dificultades o limitaciones que podrían llegar a interferir con el éxito del proceso.

4. Presentación de hallazgos

En este capítulo se presentan los hallazgos de los instrumentos de recolección de datos especificados en el capítulo anterior. Cabe resaltar la apertura y buena disposición de todos los participantes en el estudio, lo cual facilitó el proceso de trabajo de campo. La aplicación de dichos instrumentos se realizó en los meses de agosto y septiembre de 2019, en la secuencia especificada en el flujograma de la sección anterior (Figura 11).

4.1. Cuestionario exploratorio

A continuación, se presentan los resultados de los 54 cuestionarios respondidos a través de la plataforma Google Forms. Dicho cuestionario contenía la parte introductoria, en donde se solicitaban los datos generales de la persona, como edad, lugar de residencia, ocupación u oficio, posteriormente el desarrollo del cuestionario que incluía 10 ítems que buscaban determinar el grado de conocimiento de la muestra en relación al coaching en general y su percepción sobre la efectividad al utilizar la modalidad en línea, considerando los aspectos necesarios para su funcionamiento, así como las preocupaciones e inquietudes más frecuentes. Tomando en cuenta lo que indica Guerrero (2016), el cuestionario es una técnica que se utiliza mayormente en investigaciones cuantitativas, pero que puede ser de gran utilidad para investigaciones cualitativas.

Los participantes en dicho cuestionario exploratorio, tienen características particulares, en cuanto a su contexto, en este caso urbano del departamento de Guatemala y su rango generacional, logrando formar un “todo sistémico” como lo menciona Martínez (2006), por los elementos que comparten.

A continuación, se detallan los resultados en cada ítem y se presentan los aspectos cualitativos de las respuestas abiertas.

4.1.1. Características de la muestra.

Las características sociodemográficas de la muestra responden plenamente a los objetivos de la investigación, se contó con la participación de personas pertenecientes a las generaciones Y y Z (18 – 40 años), obteniendo participación equilibrada de personas, en cada rango etario especificado, con una participación levemente mayor de personas comprendidas entre los 31 y 35 años de edad, por el tipo de muestreo utilizado.

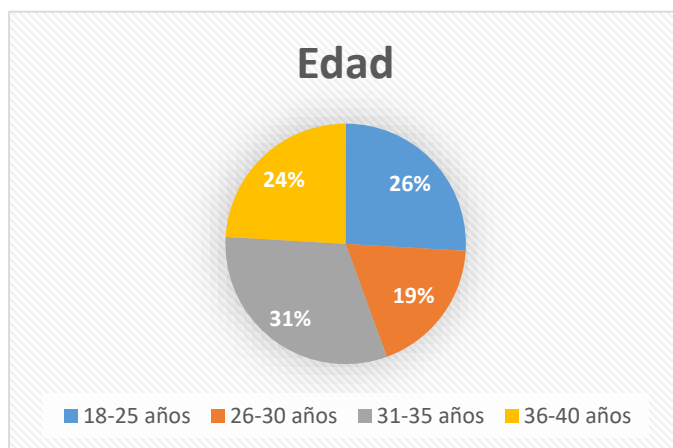


Figura 13. Edad - Cuestionario exploratorio.

El 100% de los encuestados reside en el departamento de Guatemala, ubicándose la mayor parte de ellos (63%) en la ciudad capital, el 28% en el municipio de Mixco y el 9% restante en el municipio de Villa Nueva.

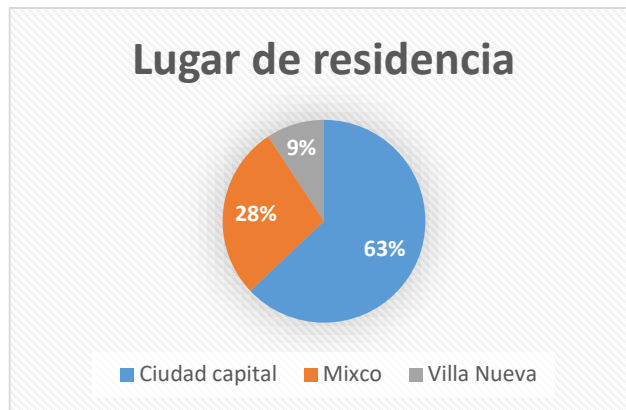


Figura 14. Lugar de residencia- Cuestionario exploratorio.

La participación fue predominantemente del sexo femenino que representa al 70% de los encuestados. Es posible que esto tenga relación con aspectos culturales, puesto que la encuesta aborda un tema que relacionado a servicios para “buscar ayuda” y en nuestro contexto los hombres suelen evitar este tipo de servicios para no demostrar “debilidad”, en tanto que dentro del género femenino la apertura a aspectos emocionales se encuentra más presente por lo que buscan contacto o han tenido mayor información de temas como el tratado en la encuesta.

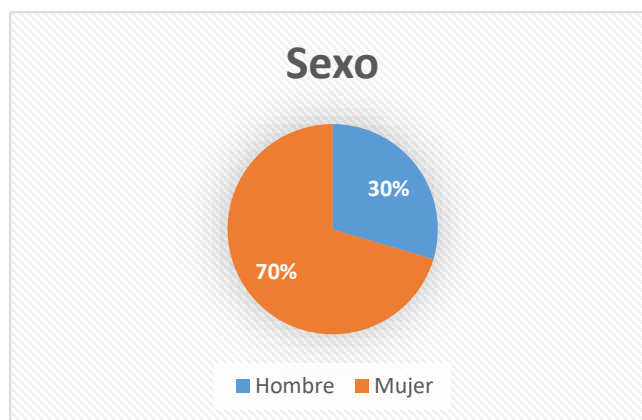


Figura 15. Sexo - Cuestionario exploratorio.

Del total de la muestra, el 24% refiere ser estudiante actualmente, el 18% posee formación a nivel diversificado, específicamente en la carrera de Magisterio, el 15% se dedica a un negocio propio y el 43% posee grado académico superior, con representatividad

de un 4% de ingenieros y 39% de Licenciados en diversas especialidades. Lo cual resalta que los participantes en el presente estudio, pertenecientes a las generaciones Y y Z y residentes en la ciudad de Guatemala, tienen un buen perfil profesional y continúan formándose a nivel académico.

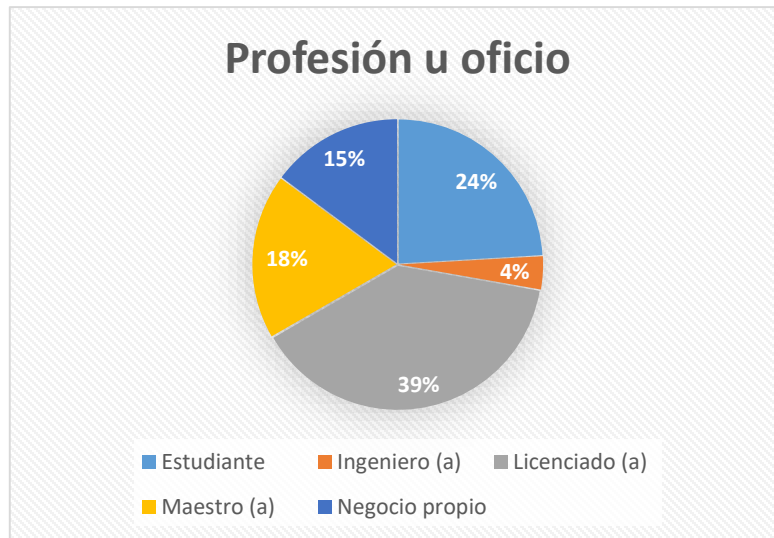


Figura 16. Profesión u oficio- Cuestionario exploratorio.

4.1.2. Desarrollo del cuestionario exploratorio.

Toda la información recabada a través del cuestionario realizado, se encuentra disponible en

<https://drive.google.com/file/d/1OcMNmtA2YNyszKHQOgGchroOCA3KZQAa/view?usp=sharing>

Pregunta 1

¿Tiene conocimiento acerca del coaching?

Respuestas:

1. *“Relacionado al liderazgo positivo y acompañamiento”*
2. *“Te ayudan a hacer algo o un proceso para mejoramiento personal o profesional”*
3. *“Nos lleva a alcanzar el máximo potencial de la persona”*
4. *“Es la gestión de cambios con el fin de alcanzar objetivos”*
5. *“Es una nueva tendencia, la cual ayuda en el crecimiento de la persona, para llegar a alcanzar un objetivo, una meta”*



Figura 17. Pregunta # 1- Cuestionario exploratorio.

Pregunta # 2. ¿En algún momento de su vida ha recibido coaching?

1. *“Lo recibí mi primer año de Universidad y me pareció muy buena opción para tener acompañamiento y seguimiento en las nuevas experiencias”*
2. *“He tenido unas buenas y otras malas experiencias”*
3. *“Cuando la persona que te acompaña está capacitada para eso, la experiencia ha sido genial”*
4. *“Funcional y si me ha facilitado el primer empujón, a partir de cierto punto el coaching ya no es tan necesario”*
5. *“De mucha ayuda”*



Figura 18. Pregunta # 2- Cuestionario exploratorio.

Pregunta # 3. ¿Le parece eficiente un proceso de coaching en su modalidad en línea, a través de una plataforma digital (videollamada)?

1. *“Estamos ya en la era tecnológica y debemos adaptarnos”*
2. *“Considero que lo importante es el acompañamiento que se dé puede dar a alguien, no importando si es físicamente o a través de una plataforma digital”*
3. *“Me parece que presencial es más efectivo, pero valdría la pena conocerlo a través de una plataforma en línea”*
4. *“Hay valor en la relación presencial, pero por practicidad sería útil”*
5. *“La tecnología cambia, los tiempos cambian, las personas cambian y la tecnología evoluciona, es momento de sacarle provecho a todas las plataformas que se pudiesen usar”*
6. *“La tecnología permite actualmente una comunicación fluida y de calidad con equipo y conexiones básicas. Además, los objetivos del coaching permiten ser aplicados en esta modalidad presentando además ventajas como la conveniencia en cuanto a horarios y desplazamiento”*

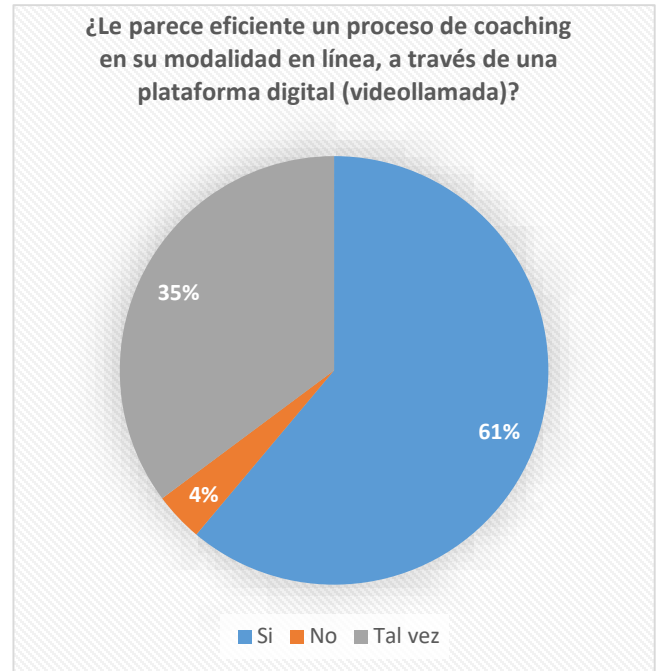


Figura 19. Pregunta # 3- Cuestionario exploratorio.

Pregunta # 4 ¿Utilizaría o recomendaría un servicio de coaching en línea?	Sí	No
	93 %	7 %



Figura 20. Pregunta # 4- Cuestionario exploratorio.

En qué situaciones lo utilizaría o recomendaría:

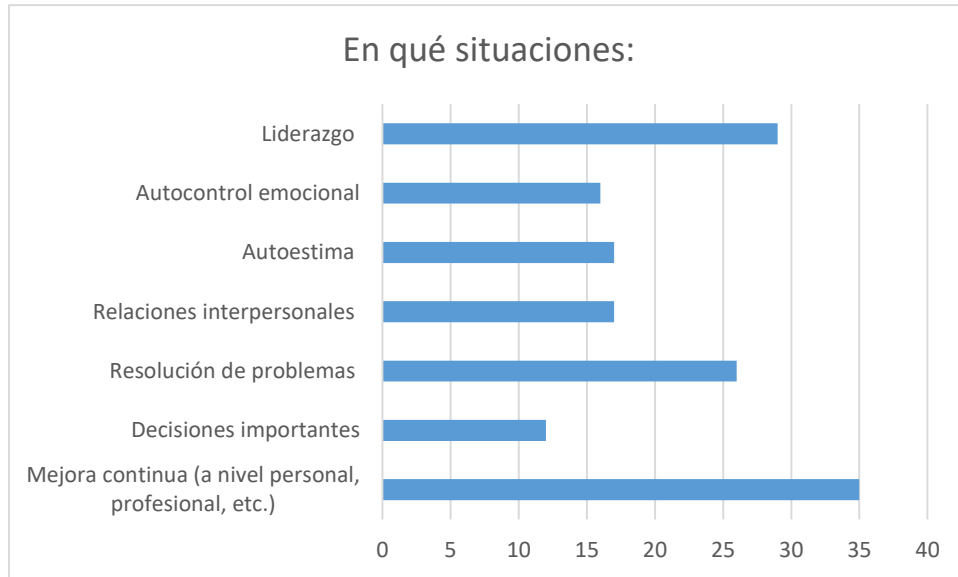


Figura 21. En qué situaciones utilizaría o recomendaría el coaching en línea.

Pregunta # 5. ¿Conoce otros servicios similares?	Sí	No
	15 %	85 %
1. Carreras universitarias en línea y tutoriales en línea.		
2. Consultas con nutricionista y también con coach deportivo en línea		
3. Servicios en línea de acompañamiento psicológico.		
4. Clases en línea.		

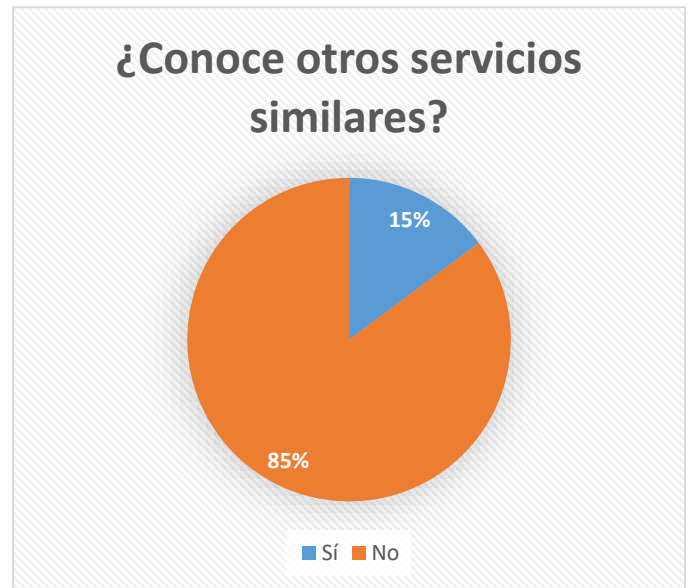


Figura 22. Pregunta # 5- Cuestionario exploratorio.

Pregunta # 6. ¿Qué ventajas considera que ofrece el Coaching en línea en comparación con las sesiones presenciales?



Figura 23. Pregunta # 6 - Cuestionario exploratorio.

Pregunta # 7. ¿Qué aspectos le harían sentir confianza y comodidad en un proceso de coaching en línea?

1. *Conocer un poco acerca de la persona que impartirá el coaching.*
2. *Que el coach sea amigable y con flexibilidad de horario.*
3. *Conocer la experiencia del coach.*
4. *Conocer el CV de la persona, trayectoria o experiencia*
5. *Referencias de la persona encargada.*
6. *Atención personalizada.*
7. *La plataforma y confidencialidad*
8. *Que me sean enviados datos de la persona que me apoyará al correo electrónico información como nombre o copia del DPI e información de sus estudios realizados.*
9. *Video cámara encendida, llamada en un ambiente aislado.*

Pregunta # 8	Sí	No
¿Cuenta con acceso a internet?	100%	0%

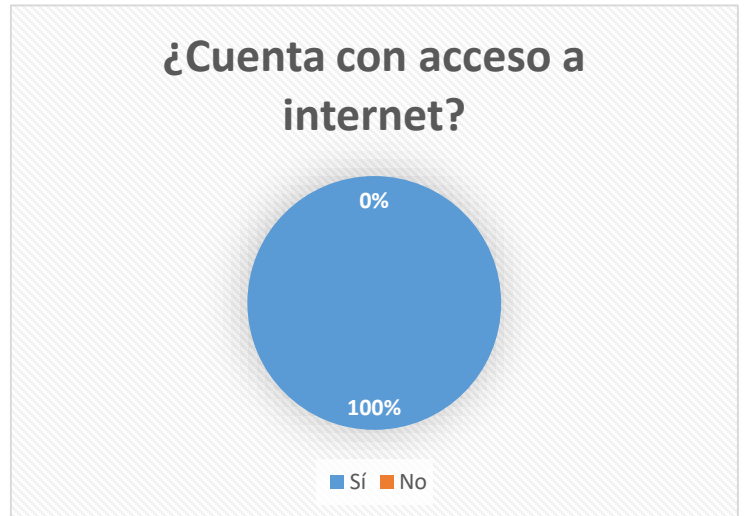


Figura 24. Pregunta # 8 - Cuestionario exploratorio.

Pregunta # 9. ¿Qué plataforma prefería para tener una sesión de coaching en línea (videollamada)?

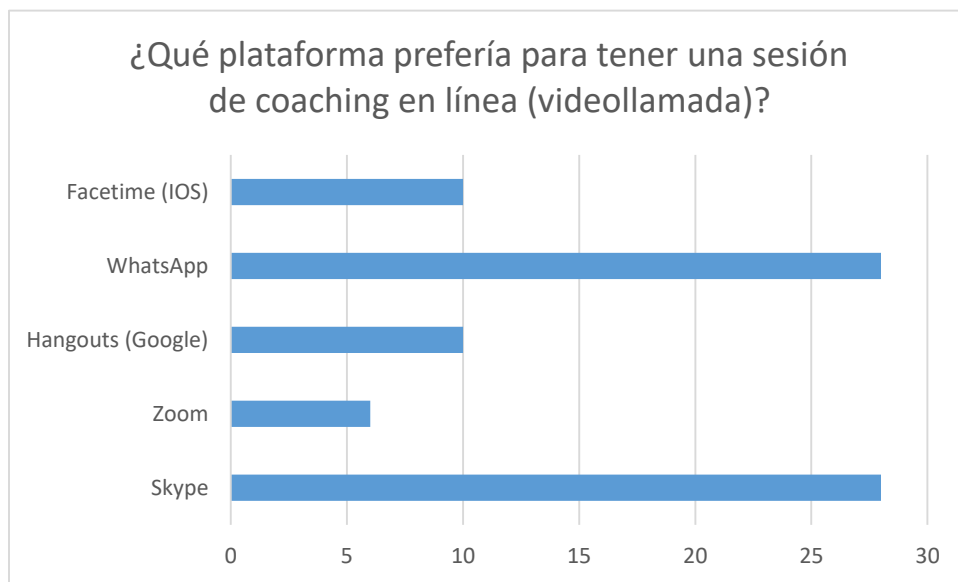


Figura 25. Pregunta # 9 - Cuestionario exploratorio.

Pregunta # 10. ¿Por cuál medio se conectaría para una sesión de coaching en línea (videollamada)?



Figura 26. Pregunta # 10 - Cuestionario exploratorio.

4.2. Entrevistas a coaches (modalidad presencial y en línea)

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a coaches, dos de ellos que atienden en la modalidad presencial, cabe mencionar que ambas coaches entrevistadas han tenido algunas experiencias con el coaching en línea también; así mismo, se presentan las respuestas de los coaches que atienden predominantemente en línea, pero a su vez también atienden de forma presencial cuando los coachees lo requieren, por lo que los resultados se vieron ampliamente enriquecidos por sus experiencias.

Tras la recopilación de la información por medio de las entrevistas se procedió a realizar el proceso de categorización o clasificación de las partes en relación con el todo, de ir constantemente integrando y reintegrando el todo y las partes. (Martínez, 2006) Mediante el análisis de la revisión de las filmaciones, las relaciones con las preguntas y objetivos de

investigación y la revisión bibliográfica, emergen estas categorías de análisis, es decir surgen de la información recogida.

Las categorías de análisis fueron:

- Proceso de coaching: Condiciones, herramientas, ética en el coaching en línea y diferencias entre coaching presencial y coaching en línea.
- Experiencia profesional: Ventajas y desventajas del coaching en línea, Efectividad, funcionalidad y retos en su experiencia profesional.

Tabla 7. *Respuestas entrevistas a coaches modalidad presencial.*
Categoría – Proceso de coaching

Subcategoría	Preguntas de entrevista	Coach presencial # 1	Coach presencial # 2
Condiciones coaching en línea	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se realiza el planteamiento de objetivos en un proceso de coaching? • Retroalimentación de coachees, respecto a las sesiones presenciales (si la ha tenido y por qué medio). • ¿Qué condiciones considera indispensables en un proceso de coaching? 	<p>Plantear el objetivo: Primero tengo que conocer qué es lo que quiere la persona, que quiere cambiar, potenciar, resolver o alcanzar. Conocer un poco de su historia de vida para plantear un objetivo claro, no se ahonda en el pasado, pero sí conocer cómo estoy hoy, “aquí estoy y quiero llegar a este otro punto”. Como coach conduciendo y orientando para que sea realmente algo concreto, claro y capaz de alcanzar en cierto tiempo que no se quede en la parte de “un sueño”.</p> <p>Retroalimentar durante el proceso para asegurarme que estoy comprendiendo lo que el coachee quiere expresar. Casi siempre termino mis sesiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aprendiste en esta sesión? • ¿Qué te llevas a tu casa? • ¿Con qué te quedas? • ¿Cómo te sentiste? 	<p>Los objetivos y el proceso en sí del coaching nacen de los principios humanistas, respeto a la persona en su libertad, dignidad y autonomía. A partir de esto el coach debe conocer el contexto, y a partir de esto construir la estrategia del proceso de coaching.</p> <p>El objetivo debe ir en el sentido que la persona se conozca, se aprecie y encuentre su propio sentido de la vida. Que la persona desde sus posibilidades encuentre su propio sentido, que encuentre su amor por la vida.</p> <p>Adolescentes y adultos – 45 minutos a una hora, para dar flexibilidad de tiempo a la parte del cierre. En algunos casos y situaciones en que las sesiones se extienden hasta una hora y media.</p>

Subcategoría	Preguntas de entrevista	Coach presencial # 1	Coach presencial # 2
Condiciones coaching en línea	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se realiza el planteamiento de objetivos en un proceso de coaching? • Retroalimentación de coachees, respecto a las sesiones presenciales (si la ha tenido y por qué medio). • ¿Qué condiciones considera indispensables en un proceso de coaching? 	<p>De esta forma vamos monitoreando el cumplimiento de las metas.</p> <p>No necesariamente todas las sesiones el coachee va terminar “Woow, gracias, salgo fabulosa” con que la persona se cuestione se quede reflexionando, eso me indica que el proceso va bien, con que me digan “hoy si me hiciste pensar” “esto me movió” “no me había dado cuenta”. Hacer un cierre con esas preguntas.</p> <p>Consideraciones del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No más de 10 sesiones de un proceso de coaching. • La periodicidad de las sesiones de coaching depende de las necesidades y disponibilidad del coachee. Acá entra la intuición del coaching. Una vez por semana o cada quince días. • Una hora por sesión. <p>Si existe comunicación vía telefónica para verificar avances.</p>	<p>Cantidad de sesiones entre 6 y 12. No más de 12, se les puede ofrecer alguna cita de seguimiento al mes o dos meses.</p> <p>Rapport y confianza en la 1ra. Sesión.</p> <p>Coach: debe ser muy creativo, seguir formándose (actualización continua), innovador, crear comunidades de aprendizaje entre coaches.</p> <p>Método mixto – combinar sesiones presenciales y en línea.</p>
Diferencias entre coaching presencial y coaching en línea	¿Cuáles son las diferencias principales entre el coaching presencial y en línea?	<p>El sentir la energía de la persona. Olores, sonidos. O si el coachee es kinestésico, podríamos caminar durante la sesión presencial, se perdería en una sesión en línea.</p> <p><i>“lo virtual, nunca va sustituir lo presencial”</i></p>	<p>Coaching presencial: relación personal “tú a tú”</p> <p>Coaching en línea: Comunicación con mayor soltura, la tecnología nos da un espacio virtual que nos da confort. La tecnología borra prejuicios, destruye prototipos.</p>
Herramientas coaching en línea	¿Cuáles son las principales herramientas que utiliza en su práctica de coaching?	<p>Depende de lo que se esté trabajando con la persona, debemos tener muchas herramientas, porque no sabemos cuál vamos a utilizar.</p> <p>Las más básicas son las que abarcan la parte del autoconocimiento, identificar de sus fortalezas y áreas de oportunidad.</p>	<p>El coach debe ser muy creativo para adaptar las herramientas al caso y las necesidades del coachee.</p> <p>Lo importante de las primeras sesiones es conocer a la persona, que la persona se sienta en confianza, esto es esencial.</p>

Subcategoría	Preguntas de entrevista	Coach presencial # 1	Coach presencial # 2
Herramientas coaching en línea	Cuáles son las principales herramientas que utiliza en su práctica de coaching?	<p>Esto también sirve para construir el objetivo y utilizar estas fortalezas para lograr el objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • FODA • Valores, en bases a esto es que se vive y permite sacar fuerza de sí, para lograr llegar a donde se quiere llegar. • Mandala • Rueda de la vida, este da muy buenos resultados. • Círculo de la excelencia • SMART y COMPACTA para plantear objetivos. 	<p>La primera sesión es de corazón a corazón. Para esto se necesita de herramientas, en primer lugar, las preguntas poderosas y parafraseo. Luego la utilización de materiales audio visuales y/o que la persona escriba, puede ser una línea de vida, autobiografía, rueda de la vida, la metáfora. Herramientas en función de darle confianza a la persona. En el caso del coaching en línea, hay que mandarles por correo las herramientas, que las trabajen en la semana y que luego las revisamos en la sesión de coaching o bien si las envían previo vía correo o whatsapp, por comodidad y practicidad, me ha sido funcional.</p>
Ética en coaching en línea	¿Qué aspectos éticos implica la práctica del coaching?	<ul style="list-style-type: none"> • Confidencialidad • Crear confianza – respeto de guardar lo que se platicar. También que el coachee sepa que si es algo crítico si se debe comunicar. • Transparencia • Honestidad • Respeto – no forzar ningún proceso. • Escucha 	<p>Integridad del coach – valores personales y profesionales.</p> <p>Conocimiento profundo (coaching, Áreas humanísticas: psicología, antropología, filosofía) y profesionalismo.</p>

Tabla 8. *Respuestas entrevistas a coaches modalidad en línea.*
Categoría – Proceso de coaching

Subcategoría	Preguntas de entrevista	Coach en línea # 1	Coach en línea # 2
Condiciones coaching en línea	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen diferencias en el planteamiento de objetivos en un proceso de coaching al realizarse en línea? ¿Cuáles son? • Retroalimentación de coaches, respecto a las sesiones de coaching en línea (si la ha tenido y por qué medio). • ¿Qué condiciones considera indispensables en un proceso de coaching en línea? 	<p>**A veces se sugiere tener un proceso mixto, la primera sesión presencial, una intermedia, si es posible la de cierre. Las demás en línea. (depende el caso).</p> <p>Pre-sesión – se explica el proceso, se habla de honorarios y forma de pago.</p> <p>Sugerencias: En el coaching online se deben tener consideraciones técnicas. *Chequear el nivel de usuario informático del coachee. *Problemas técnicos – se desconecta, audio y se pierde profesionalidad. *Dar indicaciones al coachee, de prevención, por ejemplo: quitar la imagen (en la pre-sesión). *Tipo de conexión a internet, si va ser por computadora, tablet o celular. *Sugerir tener un micrófono y audífonos, esto principalmente que no escuchen los otros. *Duración de la sesión de una hora. *Con los directivos utilizo una prueba psicológica online (personalidad – 16PF).</p> <p>Feedback: Solicitar feedback al coachee al menos a la mitad y al final del proceso de coaching como se han sentido, en qué les he podido ayudar, en qué no, por medio de esto encontrar mis áreas de mejora. A partir del feedback se pueden incorporar nuevas prácticas.</p> <p>**En promedio se tienen entre 6 y 10 sesiones de coaching.</p>	<p>Para la utilización y visualización de herramientas se sugiere al cliente compartir pantalla o se envían por correo electrónico, con las instrucciones.</p> <p>Les tengo que decir previamente a las personas que tengan una buena conexión, que no tengan interrupciones, que no sea por teléfono, por los distractores de redes sociales, sino que sea por medio de una computadora.</p> <p>Utilizo la plataforma Zoom para coaching online.</p> <p>También se da la opción presencial tengo una oficina independiente, sin espacios compartidos, tomando en cuenta la confidencialidad (pilar fundamental del coaching), que no haya nadie alrededor.</p> <p>También voy a las empresas en la capital o el interior.</p> <p>Feedback: En la sesión 4 y 8 envío una hoja de feedback por este medio se recibe la información de lo que está funcionando, lo que no está funcionando, cómo se podría mejorar y se retoma en la siguiente sesión.</p> <p>Duración de los procesos 8 (individual) 12 (equipos). Queda establecido en el contrato comercial y de coaching. Con una duración de dos horas cada sesión.</p>

Subcategoría	Preguntas de entrevista	Coach en línea # 1	Coach en línea # 2
Diferencias entre coaching presencial y coaching en línea	¿Cuáles son las diferencias principales entre el coaching presencial y en línea?	Para mí no hay mayores diferencias. La única diferencia que existe entre el presencial y en línea, lo único reside en el contexto, rapport, que ese <i>feeling</i> , relación, burbuja que se puede crear entre el coach y el coachee, que normalmente se establece en la primera relación.	No hay diferencia en el planteamiento de objetivos, ya que debe haber un proceso de control de calidad al momento de definir los objetivos, las medidas de éxito, tanto con el patrocinador del proceso o con el mismo cliente si es él el que lo está pagando Objetivos claros, concisos, retadores, específicos. Definir objetivos SMART, capturando el valor del objetivo, el cliente esté claro y como medirlo. Es irrelevante si se hace de forma presencial u online.
Herramientas coaching en línea	¿Cuáles son las principales herramientas que utiliza en su práctica de coaching en línea? ¿Qué criterios utiliza para su selección?	Utilizo las mismas en línea y presencial, no veo diferencia alguna. Las que más se utilizan a nivel general en una sesión de coaching: Rueda de la vida: Herramienta rápida, muy visual e impactante, te pone en contacto con el bienestar, con tu felicidad, con aquello que tú disfrutas o no, tus fortalezas y áreas de mejora y te proyecta al futuro, te indica aquello en lo que debes mejorar, aquello en lo que tu vida no está proporcionada. La escritura: es una herramienta que permite tomar conciencia, mejorar autoconocimiento, relacionarte mejor contigo mismo, sacar lo que llevas dentro, buscar solución a tus propios problemas, con ayuda del coach.	Depende del cliente y la necesidad puntual que presenta. El coach no da recomendaciones. El coaching es un proceso de acompañamiento creativo y estimulante que permite al cliente desarrollar todo su potencial. Para la utilización y visualización de herramientas se sugiere al cliente compartir pantalla o se envían por correo electrónico, con las instrucciones.

Subcategoría	Preguntas de entrevista	Coach en línea # 1	Coach en línea # 2
Herramientas coaching en línea	¿Cuáles son las principales herramientas que utiliza en su práctica de coaching en línea? ¿Qué criterios utiliza para su selección?	<p>Con adolescentes (16-18 años, que está en bachillerato), que cada vez buscan más el apoyo, que tienen problemas a la hora de elegir carrera, en este caso utilizo el mandala, que sirve hacer planes en el futuro y orientar en la toma de decisiones. En una sesión de coaching personal no lo utilizo tanto.</p> <p>Al trabajar en línea trabajamos con correo electrónico y WhatsApp, permiten estar conectados más allá de la sesión, es muy importante lo que sucede en la inter-sesión, entre sesiones, entre el momento en que ha acabado la sesión y empieza la siguiente, normalmente les dejo tareas, pueden ser utilizado la escritura, autobiografías, diarios, tablas, rueda de la vida, la diseño yo y luego la envío, la recibe, la imprime, y me la escanea, si la quiero recibir antes, si no compartimos pantalla para que yo la vea en la siguiente sesión.</p>	
Ética en coaching en línea	¿Qué aspectos éticos implica la práctica del coaching en línea? En comparativa con el coaching presencial, específicos para coaching en línea	<p>Código deontológico del coaching como base, de toda práctica de coaching, tanto presencial como en línea. Tanto en línea como presencial, hago que el coachee me firme un consentimiento, en donde se especifique el medio por el que se llevarán a cabo las sesiones, uso de correo y WhatsApp a nivel profesional. Para evitar denuncias por el uso inadecuado de redes sociales, no permito interacción por Facebook, Instagram o LinkedIn.</p>	<p>Confidencialidad, que sea un lugar sin personas alrededor, para evitar que se filtre la información. Garantizar la confidencialidad – Zoom nos protege a los coaches más que Skype en términos de la comercialización de la información. Zoom cuenta con un enlace seguro.</p> <p>Es importante la transparencia del coach, que el cliente conozca las credenciales y que tenga un modelo operativo sólido y bien fundamentado.</p>

Tabla 9. *Respuestas entrevistas a coaches modalidad presencial.*
Categoría – Experiencia profesional (proyección)

Subcategoría	Preguntas de entrevista	Coach presencial # 1	Coach presencial # 2
Ventajas y desventajas coaching en línea	¿Qué ventajas y desventajas consideraría en la práctica del coaching en línea? En comparación a su práctica presencial	Como coach no tengo experiencias al respecto, solo como docente en la certificación de coaching de la Universidad del valle, pero no te podría decir con certeza.	Ventaja presencial: relación personal “tú a tú” Ventaja en línea: comunicación con mayor soltura, la tecnología nos da un espacio virtual que nos da confort. La tecnología borra prejuicios, destruye prototipos. Evitar tráfico.
Viabilidad coaching en línea	¿Contemplaría como viable la opción de practicar el coaching por medio de una plataforma digital? ¿Por qué?	Si considero viable la opción del coaching en línea, ahora el tráfico es terrible, permitiría acortar distancias y las personas tendrían más disponibilidad. Si recomendaría alguna sesión presencial, una o dos sesiones iniciales y después quedarnos en línea. Entre los factores que podrían incidir en la efectividad del proceso de coaching en línea, podría estar la aplicación de algunas herramientas, en donde es importante el lenguaje corporal, en línea se tendría alguna limitación. También la parte donde la conectividad a internet falle. El sentir la energía de la persona. Olores, sonidos. O si el coachee es kinestésico, podríamos caminar durante la sesión presencial, se perdería en una sesión en línea. <i>“lo virtual, nunca va sustituir lo presencial”</i>	Sí es viable. Tiene que hacerse bien diseñado y en equipo (colegas en la rama del coaching y también como equipo interdisciplinario – ingeniero, abogado, etc.). Sugeriría hacerlo primero la fase de coaching educativo y luego pasar al coaching personal u ontológico. El coaching en línea hay que aprovecharlo, las nuevas tecnologías con fines positivos. Sin embargo, no hay que generalizarlo. Específicamente el coaching en línea, en el área educativa, lo considero muy propicio y me ha dado muy buenos resultados, ya que con los estudiantes se aborda la parte académica, pero con el coaching se le “pone la sal y la pimienta” por el trato a nivel personal.

Subcategoría	Preguntas de entrevista	Coach presencial # 1	Coach presencial # 2
Efectividad y funcionalidad coaching en línea	¿Qué factores considera que podrían incidir sobre la efectividad y funcionalidad del proceso de coaching presencial en comparación con el coaching en línea? ¿Qué grupo etario suele solicitar con mayor frecuencia sus servicios de coaching?	Como coach no tengo la experiencia. Pero fui coachee en forma virtual, ya que mi coach cambió de país y continuamos el proceso y fue muy efectivo. Pero ya antes se había dado de forma presencial.	Si el proceso es funcional o no en línea depende de la pericia del coach para lograr: <ul style="list-style-type: none"> ○ Confianza ○ Rapport ○ Empatía
Retos en el proceso de coaching	¿Qué problemas/barreras ha enfrentado en la práctica del coaching presencial? ¿Cómo se han abordado?	Cuando estoy trabajando con una persona y yo estoy viendo algo, pero la persona no lo logra ver, el hacer que lo vea a veces es complejo. O que no nos estamos comunicando en el mismo canal, entonces tengo que buscar la forma de conectar con esa persona.	

Tabla 10. *Respuestas entrevistas a coaches modalidad en línea.*
Categoría – *Experiencia profesional*

Subcategoría	Preguntas de entrevista	Coach en línea # 1	Coach en línea # 2
Ventajas coaching en línea	¿Qué ventajas supone para el coach y coachee realizar el proceso de coaching en línea en contraste con sesiones presenciales?	Ahorro del desplazamiento en tiempo. Al coach: Acudir en otras necesidades, ampliar contexto, conocer otras culturas, otras necesidades. A veces la presencia del coach es muy potente, ya que algunos coaches no manejan el “egoless”, evitar cohibir al coachee. Favorecen a los coachees más introspectivos.	<i>“Yo le veo muchas” “Es un tema de evolucionar, abrazar el cambio y uno como coach adaptarse, tener el aplomo de que por acá se pueden capturar las ideas, plantear objetivos transmitir el mensaje y que por acá es el futuro”.</i> <i>“Las personas exigen un proceso rápido, quieren empezar lo antes posible y superar los retos a la brevedad”</i> *Ahorro de tiempo por el tráfico.

Subcategoría	Preguntas de entrevista	Coach en línea # 1	Coach en línea # 2
Ventajas coaching en línea	¿Qué ventajas supone para el coach y coachee realizar el proceso de coaching en línea en contraste con sesiones presenciales?		<p>*Comodidad</p> <p>*En el coaching cada quien elige lo que quiere, podrían elegir en donde se sientan cómodos, siempre y cuando los objetivos se alcancen.</p> <p>*El coaching en línea permite tener las sesiones de coaching aunque la persona esté de viaje por ejemplo.</p> <p>*Se va poder masificar y atender a más gente.</p>
Desventajas coaching en línea	¿Qué desventajas supone para el coach y coachee realizar el proceso de coaching en línea en contraste con sesiones presenciales?	Inconveniente principal, es que nos perdemos el estar cara a cara con el coachee Ver la comunicación no verbal, ver las piernas, manos, movimiento, nos falta información.	<p>“No le veo ninguna”</p> <p>En la medida que se mantenga la confidencialidad dentro del proceso la sesión está ganada.</p>
Viabilidad coaching en línea	¿Cuáles son los motivos por las que consideró viable brindar el servicio de coaching en línea? ¿Considera la práctica del coaching en línea como un servicio independiente o complementario de la modalidad presencial? ¿Por qué?	Consideré el coaching en línea, por la cuestión geográfica, crear negocio con otros países y continentes.	<p>Siempre fue una opción desde mi formación como coach, tuvimos formación sobre cómo llevar un proceso de coaching online.</p> <p>Tengo la confianza que los resultados son exactamente los mismos haciendo online que haciéndolo presencial.</p> <p>Es una creencia limitante el tema que no se puede hacer lo mismo online que presencial.</p> <p>Por medio de la videoconferencia puedo observar el lenguaje gestual y es parte del proceso.</p> <p>Aproximadamente, en la actualidad, atiendo: 60% presencial 40% en línea Sin embargo, mis formadores en España manejan 80% online y 20% presencial.</p> <p>La mayoría de mis clientes vienen de 6 a 8 p. m. Y ellos mismo me han solicitado que tengamos sesiones en línea, por el tráfico.</p>

Subcategoría	Preguntas de entrevista	Coach en línea # 1	Coach en línea # 2
Viabilidad coaching en línea	<p>¿Cuáles son los motivos por las que consideró viable brindar el servicio de coaching en línea?</p> <p>¿Considera la práctica del coaching en línea como un servicio independiente o complementario de la modalidad presencial? ¿Por qué?</p>		<p>Considera que a corto plazo el porcentaje de atención por medio del coaching online irá creciendo, hasta llegar al 80%.</p> <p>Hacerlo online no es una limitante, al contrario, acá está el futuro tanto del coaching individual y de equipos.</p>
Efectividad y funcionalidad coaching en línea	<p>¿Qué factores considera que podrían incidir sobre la efectividad y funcionalidad del proceso de coaching en línea en comparación con el coaching presencial?</p> <p>¿Qué grupo etario suele solicitar con mayor frecuencia los servicios en línea?</p>	<p>Yo realmente no veo diferencia, se puede hacer una gran labor tanto presencial o en línea.</p> <p>Hay personas que prefieren en línea, de hecho, sin video, solo audio, algunas personas lo solicitan así, ya que son más tímida e introspectivas que prefieren que no hay contacto visual, se concentran mejor, en la parte lingüística de la conversación coaching, no necesitan estar en una postura determinada, pueden estar “tumbados en la cama”, más relajados; no son las mayoritarias, son las mínimas.</p> <p>Yo en principio prefiero hacerlas online, porque no hay desplazamiento, la calidad es buena, el resultado es óptimo, el coachee es el que decide, normalmente si está en la ciudad son presenciales.</p>	<p>Entre los factores que pueden incidir en la efectividad de un proceso de coaching, es el ambiente en el que estén, determina la efectividad de un proceso de coaching.</p> <p>Si los objetivos que la persona plantea están alineados con su propósito de vida, el proceso será positivo. Y que estos queden bien establecidos.</p> <p>Qué tan preparada o dispuesta está la persona para enfrentar el cambio “pensar afuera de la caja”.</p> <p>A veces las personas necesitan otro tipo de acompañamiento, como psicológico, psiquiátrico o espiritual, al resolver esto de fondo, ya podrían entrar a un proceso de coaching.</p>

Subcategoría	Preguntas de entrevista	Coach en línea # 1	Coach en línea # 2
Retos coaching en línea	¿Qué retos ha enfrentado en la práctica del coaching en línea? ¿Cómo se han abordado?	<p>Casos directivos.</p> <p>Cambio en los objetivos de la empresa, con el personal con el coachee, cambio en el enfoque del objetivo, por el interés personal versus el de la empresa. A la empresa no se lo conté, el código deontológico no dice que tengo que contarle a la empresa lo que se trabaja individualmente con el coachee, solo los avances.</p>	<p>Es un tema cultural, donde lo presencial es vital todavía, los clientes lo piden.</p> <p>Eso va ir cambiando por el mismo cambio generacional.</p> <p>La palabra “coaching” está resonando también en el interior del país y me imagino que en unos años alguien en el interior con un teléfono inteligente va querer coaching y se podría hacer online.</p> <p>Algunas empresas piden que algunas sesiones sean presenciales, no todas online.</p> <p>En empresas transnacionales donde las personas están en diferentes países definitivamente el coaching debe ser online.</p> <p>En algunos casos el reto es el tema de conexión a internet. Les tengo que decir previamente a las personas que tengan una buena conexión, que no tengan interrupciones, que no sea por teléfono, por los distractores de redes sociales, sino que sea por medio de una computadora.</p> <p>Hacer coaching online con equipos, es un reto, pero si se puede. En este caso es valioso observar la dinámica del equipo.</p> <p>Hacer coaching online uno a uno, se puede perfectamente online.</p> <p>No es un requisito que haya alguna sesión presencial.</p> <p>En Guatemala hay muchas personas que se dicen llamar coaches por algún curso que hayan recibido, pero no están certificados. La diferenciación en el coaching la da los resultados que se alcancen en conjunto con el cliente, que el proceso de acompañamiento sea de mucha calidad, lo que requiere una amplia formación y muchas horas de práctica.</p>

4.3. Estudio de caso - Coaching en línea

A continuación, se presentan los resultados del estudio de caso, utilizando la matriz de análisis FODA, de la experiencia compartida en este proceso de coaching en línea con el coachee, durante 8 sesiones de coaching en línea, utilizando diferentes plataformas, para tener la práctica desde varias perspectivas en este aspecto, se utilizó: Skype, Hangouts y Zoom.

Las herramientas de coaching utilizadas fueron:

- Rueda de la vida
- Autobiografía
- FODA-CAME
- Objetivos SMART
- Plan de acción

Los resultados en la aplicación de las herramientas fueron muy positivos, trabajándolas compartiendo pantalla con las diferentes aplicaciones utilizadas, así mismo eran enviadas vía correo electrónico entre las sesiones, lo cual fue muy funcional.

Cabe mencionar que se realizó un análisis por medio de la herramienta FODA, como se muestra en la *Tabla 11*, ya que por medio de esta podemos tener una imagen general de la experiencia, tomando en cuenta el objetivo del estudio, referente únicamente a la viabilidad del coaching en línea. Por lo que no se profundizó en detalles del caso específico.

4.3.1. Análisis del proceso por medio de un FODA.

Tabla 11. FODA- Estudio de caso

	Análisis interno	Análisis externo
Factores positivos	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">● Disposición y apertura del coachee● Compromiso del coach y coachee con el proceso.● Puntualidad● Comodidad y practicidad (no es necesario trasladarse).● Lugar apropiado, tanto de coach, como coachee para las sesiones (cómodo, privado, sin interrupciones)● Conexión apropiada● Se estableció un acuerdo claro al inicio del proceso.● Uso de audífonos y micrófono.	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">● Utilizar variedad de plataformas disponibles para las sesiones. Todas son muy amigables y la mayoría son gratuitas, al utilizar solo ciertas funciones.● Incorporar herramientas de coaching digitales o desarrollarlas (equipo multidisciplinario).

	Análisis interno	Análisis externo
Factores negativos	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • El no poder realizar las herramientas en físico, por ejemplo, la línea de la vida se aprovecha mejor en físico, utilizando fotografías, ilustraciones o recortes. • Al compartir pantalla la imagen del coachee es muy pequeña. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemas con la conexión a internet o plataforma. • Pérdida de tiempo de la sesión por estos motivos.

Elaboración propia.

4.3.2. Entrevista a coachee.

A continuación, se presentan las respuestas de la entrevista realizada al coachee participante en el estudio de caso, después de seis sesiones de coaching de una hora cada una, el proceso con el coachee se extendió dos sesiones más, por la naturaleza del caso y la evolución con los objetivos planteados, para dar un total de 8 sesiones del proceso.

La actitud y disposición del coachee fue en todo momento de apertura y colaboración durante los 20 minutos de la entrevista, solicitó que la entrevista no se grabara, para mantener anonimato. En reiteradas oportunidades durante la entrevista, expresó su agradecimiento por la oportunidad de participar de un proceso de coaching, ya que ha sido muy significativo para su vida. Las respuestas del coachee se observan en la *Tabla 12*

Tabla 12. *Respuestas entrevista a coachee – Proceso de coaching en línea*

Categoría	Preguntas realizadas	Respuestas coachee
Percepción de efectividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Consideras que lograste tu objetivo propuesto al inicio del proceso? 2. ¿Consideras que fueron efectivas las sesiones de coaching por medio de una plataforma digital? 3. ¿Crees que hubo alguna diferencia si llevaras el proceso de forma presencial? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Es correcto, ya que es dinámica mi coach y me interesa recibir una orientación más clara para poder llevar a cabo mi propósito.</i> 2. <i>Súper efectivas, ya que me estoy ahorrando el tráfico, mi tiempo, y muchos factores más que me ayudaron a mantenerme enfocada en mi meta personal y así mismo más enfocada.</i> 3. <i>Por supuesto, ya que NO creo que hubiera podido asistir a todas las sesiones con mi coach ya que mi factor tiempo es muy importante.</i>
Ventajas y desventajas percibidas/experimentadas durante el proceso	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Cuáles consideras fueron las principales ventajas durante el proceso de coaching en línea? 5. ¿Cuáles consideras fueron las principales desventajas durante el proceso de coaching en línea? 6. ¿Qué fue lo mejor y lo peor del proceso? 	<ol style="list-style-type: none"> 4. <i>Comodidad uno de los mayores beneficios, ahorro de tiempo, anonimato, flexibilidad con programar las sesiones, reducción de estrés por el tráfico y los canales de comunicación más amplios y accesibles.</i> 5. <i>Por el momento NO he encontrado ninguna. Todo OK.</i> 6. <i>Que me ayuda en mi estilo de vida, me aporta muchas herramientas en mi proceso ya que es muy personalizado y enfocado en lo que necesito.</i>

Categoría	Preguntas realizadas	Respuestas coachee
Relación coach-coachee	<p>7. ¿Considera que se creó un clima de confianza e intimidad a través de las sesiones de coaching en línea?</p> <p>8. ¿Considera que hubo factores que interfirieron en la comunicación durante las sesiones de coaching en línea?</p> <p>9. Percepción de escucha empática del coach.</p>	<p>7. <i>Por supuesto ya que sabes que tu coach es muy profesional, capaz, preparada y tienes la suficiente confianza que todo el proceso de coaching es en base a lo que tú deseas mejorar o enfocarte.</i></p> <p>8. <i>Por el momento la comunicación ha sido muy asertiva.</i></p> <p>9. <i>Súper empática, ya que comprende mi realidad a través de la comunicación, es profesional y muy acertada en sus opiniones.</i></p>
Uso de la plataforma	<p>10. ¿Consideras que fue adecuado el uso de la plataforma seleccionada para las sesiones?</p> <p>11. Problemas técnicos durante las sesiones.</p>	<p>10. <i>Utilizamos varias, pero normalmente Skype, esa es la que yo prefiero, porque es una plataforma que hoy en día la mayoría de las personas tenemos acceso y para mí es muy funcional ya que es con una de las herramientas con las que realizo mi trabajo.</i></p> <p>11. <i>En una sesión yo tuve problemas con el internet de mi casa y la imagen se congelaba, fue incómodo en la sesión, decidimos cambiar de plataforma en ese momento, nos comunicamos con mi coach por medio de Whatsapp para acordarlo y me envió una invitación para conectarme por Zoom, se arregló el problema y logramos terminar la sesión con éxito.</i></p>

5. Análisis de resultados

En este capítulo se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos y planteados en el capítulo cuatro, por las diversas fuentes de información y técnicas utilizadas en el diseño del presente Modelo de trabajo profesional. Reconociendo que no se ha llegado a lo denominado “saturación”, en donde a partir del análisis de múltiples casos e instrumentos ya no encontramos información novedosa. (Hernández, 2010)

Como lo plantea Julio Mejía (2000) “El punto de saturación del conocimiento es el examen sucesivo de casos que van cubriendo las relaciones del objeto de estudio, de tal forma que, a partir de una cantidad determinada, los nuevos casos tienden a repetir – saturar- el contenido del conocimiento anterior. En el caso del presente estudio, no se logró alcanzar con la muestra seleccionada.

El proceso de análisis se rige por la triangulación metodológica y de datos, contrastando e integrando los hallazgos encontrados, entre las posturas de los actores del proceso de coaching, en este caso coaches y coachees, por medio de las entrevistas y estudio de caso; así mismo posibles coachees, por medio del cuestionario exploratorio.

5.1. Análisis cuestionario exploratorio

A partir de las 54 respuestas obtenidas se interpreta y analiza la información obtenida de manera integral, al mismo tiempo haciendo relaciones entre los aspectos que se complementan y vinculan entre los mismos ítems del cuestionario.

Pregunta # 1. ¿Tiene conocimiento acerca de qué es el Coaching?

El 91% de los encuestados aseguró tener conocimiento acerca del coaching, de los cuales el 80% aproximadamente comprobó tener una idea correcta, total o parcialmente,

acerca del concepto, actores y objetivos del coaching. De forma consistente identificaron el concepto de un proceso lógico y metodológico que tiene como fin la consecución de objetivos de diversa índole, con frecuencia ejemplificados como el mejoramiento personal y/o profesional y el desarrollo de potencial y liderazgo. Muestran consciencia acerca de tratarse de un proceso que es acompañado o guiado por la figura de un experto, el cual cumple el papel de facilitador, brindando herramientas y estrategias que facilitan la toma de decisiones para realizar cambios para conseguir objetivos.

El 20% restante, reduce su concepción de coaching a la figura de entrenador en un tema específico, en un sentido académico y unidireccional. Es decir, asumen el coaching como un proceso para capacitarse, dejando de lado el papel activo que en todo momento asume el coachee al determinar sus propios objetivos y desarrollar su potencial con el acompañamiento del coach.

De cualquier forma, estos resultados nos permiten ver que, dentro del grupo objetivo, el 100% de las personas que tienen un conocimiento previo sobre el coaching, le otorgan una valoración positiva, puesto que en todos los casos permanece la idea de ser algo que busca mejorar la vida de las personas.

Pregunta # 2. ¿En algún momento de su vida ha recibido coaching?

El 52% afirmó haber tenido ya esa experiencia, refiriendo casi en su totalidad una experiencia positiva, enriquecedora, gratificante, importante, satisfactoria, excelente, de mucha ayuda, etc. con contadas excepciones que refieren una satisfacción media o haber tenido tanto buenas como malas experiencias.

En este sentido cabe resaltar que al ser el coaching un proceso que se da en el marco de una relación interpersonal, resulta indispensable que el coach reúna las condiciones personales y profesionales necesarias para llevar a cabo el proceso, por lo que la experiencia y su valoración están sujetas a la práctica ética y profesional del coach, existiendo casos como en cualquier profesión, de mala praxis de personas que asumen el rol de coach sin la preparación adecuada o las cualidades personales necesarias. Afortunadamente, la percepción de los encuestados es positiva casi en el 100% de los casos reflejando ser un método efectivo y bien valorado.

Pregunta # 3. ¿Le parece eficiente un proceso de coaching en su modalidad en línea, a través de una plataforma digital (videollamada)?

Los resultados indican que solamente un 4% rechaza el uso del coaching en línea porque prefieren el contacto “cara a cara”, considerándolo más efectivo, motivador u oportuno para tratar temas personales. El 35% se mostró dubitativo, puesto que si bien dan valor a la relación personal –cara a cara- son conscientes de la evolución hacia el uso de tecnología y consideran que posiblemente sea igual de eficaz que la modalidad presencial, especialmente porque la tecnología actual permite que la comunicación sea de alta calidad.

Finalmente, el 61% de encuestados ven como eficiente la modalidad en línea ya que consideran que los resultados que pueden obtenerse son positivos, debido a que la comunicación a través de la tecnología ha evolucionado y ahora nos permite hacerlo de forma fluida y estable como lo sería de forma presencial. Señalan además una serie de factores sobresalientes por los que les parece una modalidad eficaz. Uno de los principales es la optimización del uso del tiempo, ya que manifiestan que dicha modalidad les permitiría horarios más flexibles, adaptados a sus necesidades, lo cual vinculan a la comodidad y

ventajas que supone no tener que trasladarse a un lugar específico, implicando ahorro de tiempo y dinero. Refieren con frecuencia como muy positivo no tener que permanecer en el tráfico y valoran la practicidad e inmediatez con que podrían acceder a esta modalidad.

Estos resultados son significativos porque reflejan que más del 60% ya valora la modalidad en línea como una opción válida y eficaz y que la población objetivo tiene el potencial de llegar a un 96% de aceptación y validación de esta modalidad, justificando plenamente su implementación en el corto, mediano y largo plazo.

Pregunta # 4. ¿Utilizaría o recomendaría un servicio de coaching en línea?

En relación a lo descrito en el ítem 3, se observa cómo el 93% manifestó que sí utilizaría o recomendaría el servicio de coaching en línea, lo que refleja que el rango de personas que pusieron al inicio en duda la eficacia del coaching en línea, tendieron a concluir que si lo utilizarían o recomendarían alcanzando así el 93% de aprobación, muy cercano al 96% potencial que se proyectaba en el ítem anterior, lo que refuerza la certeza de que la implementación de la modalidad en línea está justificada y responde a las necesidades de la población objetivo.

En qué situaciones:

Una vez establecido el hecho de que el 93% de las personas estaría en disposición de utilizar o recomendar el servicio, se solicitó especificar para qué situaciones lo harían, posicionándose en los primeros tres puestos la mejora continua (a nivel personal, profesional, etc.) con un 23%, el área de liderazgo con un 19% y resolución de problemas con un 17%. En un segundo grupo de menor frecuencia se señalan las relaciones interpersonales, autoestima, autocontrol emocional, estas tres situaciones particulares, con un 11% cada una

y el área de decisiones importantes con un 8%. Cabe mencionar que, en esta pregunta, era permitido seleccionar más de una opción.

Esto permite interpretar que las principales situaciones en que utilizarían el servicio tienen que ver con factores prácticos orientados al desarrollo personal, profesional y resolución de conflictos, es decir, se trata de elementos que encajan naturalmente en un proceso lógico que conduce a objetivos específicos y que tienen que ver en mayor medida con la adaptación al medio. Cabe resaltar que esto representa principalmente una mejora continua, no necesariamente relacionado a una problemática específica a nivel profundo.

En menor medida, aparecen factores que conllevan una implicación más profunda con su historia de vida y su propia esencia, pues se relacionan con la autoestima, aspectos emocionales y de relación interpersonal. Esto resulta comprensible, pues corresponden al terreno de lo íntimo donde frecuentemente existe mayor resistencia a tomar consciencia de los conflictos o disposición a exponer la situación frente a otras personas. Asimismo, son factores en donde funcionan mecanismos de defensa de las personas para protegerse del dolor, traumas pasados, etc. siendo un área de competencia de ciencias como la Psicología.

Pregunta # 5. ¿Conoce otros servicios similares?

Respecto al conocimiento de la existencia de servicios similares el 85% aseguró no tener información al respecto y solo el 15% indicó estar al tanto de otros servicios en línea, refiriendo principalmente servicios de salud y académicos.

La modalidad en línea está siendo aplicada a diversos campos, por lo que refieren servicios de salud y también académicos, reflejando la aceptación en crecimiento sobre los

servicios en línea como parte de la evolución hacia lo digital, como proceso natural para las generaciones Y, Z y venideras.

Pregunta # 6. ¿Qué ventajas considera que ofrece el Coaching en línea en comparación con las sesiones presenciales?

Como ya se adelantaba en el análisis de los resultados del ítem 3, las personas valoran una serie de ventajas de la modalidad en línea, que representan un añadido a la efectividad propia del proceso de coaching, puesto que responde a necesidades específicas producto de las condiciones actuales en nuestro contexto. Se valora con un 25% la facilidad de horario, puesto que permite hacer compatible el proceso de coaching con las responsabilidades laborales y familiares, es decir, se trata de una opción accesible, cómoda y flexible, esto señalado por el 45% de las personas participantes en el estudio.

Además, refieren dos aspectos importantes muy relacionados con el contexto actual de las áreas urbanas del departamento de Guatemala y es que se busca evitar la permanencia en el tráfico, por el tiempo y cansancio que implica el traslado de una ubicación a otra, esto resaltado por el 19%.

Al mismo tiempo que se busca permanecer en un lugar seguro, señalado por el 11%, considerando los altos índices de delincuencia, se valora como una ventaja no tener que exponer su integridad en un ambiente que es percibido como amenazante, trasladándose hasta la ubicación del coach suponiendo al mismo tiempo un ahorro de tiempo que facilita el apego al proceso.

Pregunta # 7. ¿Qué aspectos le harían sentir confianza y comodidad en un proceso de coaching en línea?

Este ítem nos remite a los aspectos éticos, profesionales y estructurales que delimitan el proceso de coaching en línea, los cuales están presentes en su mayoría también en los procesos presenciales. Algunos otros, responden únicamente a la modalidad en línea por transcurrir en el marco de la interacción a través de una plataforma digital.

Las respuestas otorgadas señalan aspectos relacionados a la capacitación y formación del coach, indicando que les gustaría conocer la hoja de vida de la persona, profundizar en la trayectoria que ha tenido, su experiencia en general y algunos datos personales que permitan verificar la información, como podrían ser el DPI, correo electrónico y las respectivas credenciales profesionales, que validen su desempeño como coaches.

Otras respuestas se centran en las características personales y actitudes del coach, como el hecho de que sea una persona amigable, leal, que inspire confianza y de un seguimiento constante y personalizado. Por otra parte, se señalan aspectos éticos en el manejo de la información confidencial, puesto que coinciden en señalar aspectos como la privacidad, confidencialidad y discreción en el manejo de los temas a tratar.

Finalmente, señalan aspectos relacionados exclusivamente a la modalidad en línea, como la insistencia en la flexibilidad del horario, la utilización de una plataforma confiable y segura en la que puedan incluso tener acceso a referencias o testimonios de otros clientes y se ofrezcan además métodos de pago seguros.

Lo anterior es muestra de que los aspectos que hacen sentir confiados y cómodos a los clientes son similares para el coaching en línea y presencial, respondiendo a un código

ético de práctica profesional en respeto a la persona y que la modalidad en línea exige únicamente algunos aspectos adicionales como brindar datos avalados del coach a través de la plataforma y los aspectos técnicos referentes para que el proceso transcurra en un espacio estable y seguro.

Pregunta # 8. ¿Cuenta con acceso a internet?

El 100% de los participantes cuenta con acceso a internet, frecuentemente en sus lugares de residencia y también a través de la telefonía celular, factor indispensable para posibilitar la puesta en práctica del coaching en línea.

Lo cual es un indicador más que refleja la viabilidad de la aplicación del coaching en línea, contando con esta parte técnica necesaria.

Pregunta # 9. ¿Qué plataforma prefería para tener una sesión de coaching en línea (videollamada)?

Una vez establecido que el total de la población cuenta con acceso a internet, se cuestionó acerca de la plataforma preferida, dando como resultado la predilección de las plataformas Skype y WhatsApp, representadas por un 34% de la población cada una de ellas; en un segundo plano, muy por debajo de las dos primeras prefieren utilizar las plataformas Facetime (IOS) con un 12%, Hangouts (Google) con un 12% y Zoom con un 8%.

La totalidad de estas aplicaciones puede ser utilizada en diversos equipos electrónicos, quedando a criterio del coachee desde donde iniciar la aplicación. Por otra parte, la diversidad reflejada en las respuestas debe ser considerada por el coach, puesto que podría resultar oportuno brindar la posibilidad de realizar el proceso a través de la plataforma

preferida por el coachee, lo cual sería un factor adicional para proveer la sensación de confianza y comodidad necesaria en el proceso.

Pregunta # 10. ¿Por cuál medio se conectaría para una sesión de coaching en línea (videollamada)?

En relación al ítem anterior ya mencionábamos que las aplicaciones pueden iniciarse con frecuencia desde diversos equipos electrónicos, por lo que al consultar sobre este aspecto en específico se sobrepone con el 48% la computadora personal (de escritorio o laptop) como medio elegido para realizar la sesión, situándose por debajo, con el 46%, el uso de celular y solamente el 6% utilizaría otro medio como la Tablet.

Esta elección tiene que ver con los hábitos de consumo de los clientes y no debería tener un impacto significativo sobre el proceso de coaching. Seguramente quienes optan por la computadora se plantean realizar las sesiones desde casa y en el caso de quienes optan por el celular podrían considerar una mayor flexibilidad para realizar la sesión independientemente del lugar en donde se encuentren o bien consideran innecesario utilizar otro equipo ante la accesibilidad del celular. Para quienes optan por esta opción cabría únicamente valorar el grado de comodidad o incomodidad que pueda suponer sostener el teléfono con sus manos durante la sesión, aunque existen accesorios que permiten posicionar de forma fija el celular para mayor comodidad. En cualquier caso, es una decisión que corresponde al coachee y que valorará estrictamente de acuerdo a su experiencia y preferencias personales.

5.2. Análisis de entrevistas a coaches

De acuerdo a los resultados reflejados en el cuestionario exploratorio, puede afirmarse que en el departamento de Guatemala, existen las condiciones estructurales para llevar a cabo el proceso de coaching en su modalidad en línea, puesto que existe facilidad de acceso a internet a través de diversos equipos electrónicos, se tiene la percepción de que el uso de tecnología ofrece diversas ventajas y existe una noción básica sobre los objetivos del coaching además de una marcada disposición a utilizar el servicio o recomendarlo.

Corresponde ahora valorar la experiencia de los actores de estos procesos, coach y coachee. En primer lugar, analizaremos de forma integral lo expuesto por coaches que utilizan el modelo presencial y otros que lo hacen con el modelo en línea con el objetivo de determinar las similitudes y diferencias en los procesos, ventajas y desventajas y nociones generales para corroborar si la percepción positiva generalizada coincide con la experiencia de estos profesionales. Posteriormente conoceremos la percepción del coachee sobre su experiencia durante el proceso de coaching en línea (estudio de caso) con lo cual se contribuirá a enriquecer el proceso de construcción de la propuesta metodológica partiendo de experiencias contrastadas.

5.2.1. Factores relacionados al Proceso de Coaching.

Estos factores se refieren a las fases y procesos específicos para la aplicación del coaching como tal, en este caso, en su modalidad en línea.

5.2.1.1. Condiciones del Coaching en línea.

Con relación a las condiciones necesarias para que tenga lugar el proceso de coaching, resulta unánime el requisito de contar con un lugar físico adecuado para realizarlo, que brinde

privacidad y comodidad. Independientemente de la modalidad utilizada el coach realiza el proceso desde un espacio independiente y privado que otorga la seguridad al coachee del respeto hacia la confidencialidad en el manejo de la información. Por este motivo, en la opinión de un coach que utiliza la modalidad en línea incluso sugiere “tener un micrófono y audífonos, esto principalmente para que no escuchen los otros”, con la consciencia de que para ambas partes (coach/coachee), pueden tener personas alrededor en oficinas o ambientes de casa, para lo que resulta importante usar estos dispositivos para mantener la conversación confidencial y evitar fuga de información involuntaria.

Más allá del espacio físico desde el cual se realiza la comunicación, quienes trabajan la modalidad en línea manifiestan que debido a la naturaleza técnica de la modalidad deben tomarse en cuenta varios factores previos a iniciar el proceso como tal, con el fin de evitar inconvenientes. En este sentido refieren evaluar y dejar en claro el equipo a utilizar para la conexión (computadora, celular, tablet), la prueba y ajuste de audio en la conexión para evitar pérdidas que atenten contra la imagen de profesionalidad en el proceso, verificar el nivel de conocimiento informático que posee el coachee y definir la plataforma digital a utilizar.

Para el abordaje de estos aspectos plantean diversas soluciones como menciona uno de los coaches: “para la utilización y visualización de herramientas se sugiere al cliente compartir pantalla o se envían por correo electrónico, con las instrucciones”. Otro experto manifiesta la posibilidad de manejar un proceso mixto en el que se clarifica la naturaleza del proceso, se especifican horarios, formas de pago y se solucionan las dudas respecto al tema técnico de las sesiones en línea.

Precisamente son estos aspectos técnicos la única diferencia que se establece en los momentos iniciales del proceso entre el coaching presencial y en línea, puesto que ambas

modalidades siguen una lógica metodológica orientada a la práctica para realizar cambios en el corto plazo, partiendo de la definición de los propios objetivos por parte del coachee, tal como lo refiere una de las entrevistadas: “Primero tengo que conocer qué es lo que quiere la persona, qué quiere cambiar, potenciar, resolver o alcanzar. Conocer un poco de su historia de vida para plantear un objetivo claro, no se ahonda en el pasado, pero sí conocer cómo estoy hoy, -aquí estoy y quiero llegar a este otro punto-”.

Por otra parte, todos coinciden en establecer procesos que tienen una duración entre 6 a 10 sesiones, con excepción de un coach que refiere trabajar también coaching de equipos en empresas, para lo que suele realizar procesos de 12 sesiones con una duración de 2 horas cada una, en contraste con los demás que realizan sesiones de 1 hora y difícilmente superan las 10 sesiones. En cualquier caso, existe consenso en realizar procesos breves, que buscan objetivos realistas y prácticos que resultan viables dentro de ese periodo de tiempo. Asimismo, coinciden en solicitar feedback por parte del coachee en diversos momentos del proceso. Los objetivos de este procedimiento son asegurarse de comprender al cliente, comprobar los avances y detectar dificultades para modificar las estrategias. La periodicidad del feedback varía desde un mínimo establecido de dos veces, una a mitad del proceso y otra en su finalización; se plantea también en fases intermedias (cada 4 sesiones) e incluso de forma indirecta a través del cierre realizado en cada sesión, como se refleja en el discurso de una coach que comenta: “con que la persona se cuestione, se quede reflexionando, eso me indica que el proceso va bien, con que me digan -hoy si me hiciste pensar-, -esto me movió-, -no me había dado cuenta-. Hacer un cierre con esas preguntas...”.

5.2.1.2. Diferencias entre coaching presencial y coaching en línea.

Cuando se abordaron las diferencias que consideran pueden existir entre el coaching presencial y en línea hubo acuerdo en afirmar que los resultados que pueden alcanzarse son similares puesto que se trata de un proceso en el que debe haber “control de calidad al momento de definir los objetivos, las medidas de éxito...” resultando irrelevante si se hace de forma presencial u online. Quienes realizan coaching presencial destacan ciertos matices que enriquecen el proceso y la relación personal refiriendo “El sentir la energía de la persona, olores, sonidos. O si el coachee es kinestésico, podríamos caminar durante la sesión presencial”.

Al parecer, los expertos no ven diferencias notables que influyan sobre el éxito del proceso, pero señalan algunas diferencias en la relación y el contexto a tener en cuenta “la única diferencia que existe entre el presencial y en línea, lo único, reside en el contexto, rapport, ese *feeling*, la relación... la burbuja que se puede crear entre el coach y el coachee, que normalmente se establece en la primera relación”. Esto nos permite ver que posiblemente los elementos que se afianzan durante la relación personal en el contexto del coaching se dan de forma más inmediata y natural de forma presencial, pero que son igualmente alcanzables en la modalidad en línea llegando en ambos casos al cumplimiento de los objetivos propuestos, por lo que desde la experiencia de los coaches *la modalidad en línea es una opción viable y eficaz*.

Los expertos que aplican ambas modalidades refuerzan esta percepción otorgando validez a ambas. Podría considerarse también el empleo de un modelo mixto, como el sugerido por uno de los coaches, en el que en la medida de las posibilidades del coachee se programa la sesión inicial de forma presencial, permitiendo obtener los beneficios de un

contacto personal en la sesión inicial para facilitar el rapport y continuar el proceso en línea, potenciando así las virtudes de ambas modalidades de forma oportuna.

5.2.1.3. Herramientas del coaching en línea.

El discurso de los expertos coincide en señalar que no existe un camino predeterminado en la aplicación de las herramientas. Ven como lo más determinante el tener claridad para definir el objetivo que se pretende alcanzar, para lo cual pueden aplicarse algunas herramientas básicas como el FODA, porque permite identificar las fortalezas que ayudarán a la persona en el proceso. Comentan que dependiendo de lo que la persona desea trabajar se utilizará la herramienta que se considere más adecuada, debiendo el coach contar con una amplia gama disponible de ellas para utilizar según sea conveniente.

A pesar de esta diversidad, coinciden en nombrar algunas como la herramienta SMART para el planteamiento de objetivos, el mandala “que sirve para hacer planes en el futuro y orientar en la toma de decisiones” o la rueda de la vida, la cual definen como “una herramienta rápida, muy visual e impactante, que te pone en contacto con el bienestar, con tu felicidad, con aquello que tú disfrutas o no, tus fortalezas y áreas de mejora y te proyecta al futuro, te indica aquello en lo que debes mejorar, aquello en lo que tu vida no está proporcionada”. Se postula también a la escritura como “una herramienta que permite tomar conciencia, mejorar autoconocimiento, relacionarte mejor contigo mismo, sacar lo que llevas dentro, buscar solución a tus propios problemas, con ayuda del coach”.

Uno de los expertos habló también sobre la importancia del contacto entre sesiones y las herramientas: “Al trabajar en línea trabajamos con correo electrónico y WhatsApp, permiten estar conectados más allá de la sesión, es muy importante lo que sucede en la inter-

sesión, entre sesiones, entre el momento en que ha acabado la sesión y empieza la siguiente, normalmente les dejo tareas, pueden ser utilizado la escritura, autobiografías, diarios, tablas, rueda de la vida; la diseño yo y luego la envío, la recibe, la imprime, y me la escanea (si la quiero recibir antes), si no, compartimos pantalla para que yo la vea en la siguiente sesión”. Este último aspecto resalta la flexibilidad de la modalidad en línea, que permite incluso un seguimiento mayor entre sesiones y la conveniencia de trasladar material mutuamente de forma rápida y efectiva.

5.2.1.4. *Ética en coaching en línea.*

Los coaches concuerdan en que la práctica del coaching debe realizarse bajo el principio de una actuación responsable, que garantice aspectos como la confidencialidad, el respeto y la transparencia. Por este motivo, se parte desde la base del *código deontológico del coaching*, con independencia de la modalidad que se aplique. En consecuencia, se abordan tres factores principales.

El primero es el relacionado a la profesionalidad y actuar ético del coach “Es importante la transparencia del coach, que el cliente conozca las credenciales y que tenga un modelo operativo sólido y bien fundamentado”, es decir, el respeto hacia la ética profesional en donde el coach brinda un servicio partiendo de la base de contar con la preparación académica necesaria y las cualidades personales que complementan la técnica, para proveer al coachee de un servicio formal que garantiza un proceso adecuado desde el marco de una relación personal genuina y transparente.

El segundo factor hace referencia al conjunto de acciones que tienen por objetivo preservar la confidencialidad de la información, con especial énfasis en el contexto digital,

para lo cual se utiliza el consentimiento informado “Tanto en línea como presencial, hago que el coachee me firme un consentimiento, en donde se especifique el medio por el que se llevarán a cabo las sesiones, uso de correo y WhatsApp a nivel profesional”. Esta práctica protege al coach desde el punto de vista legal, puesto que el coachee señala estar de acuerdo en utilizar estas herramientas informáticas para compartir información personal, teniendo claro que dichas aplicaciones tienen sus propios términos y condiciones de uso, ajenas a la naturaleza del proceso. En relación a este tema, agrega uno de los expertos que en su caso no permite la interacción a través de Facebook, Instagram o LinkedIn “para evitar denuncias por el uso inadecuado de redes sociales”.

Finalmente, con relación al punto anterior, recomiendan dentro de la gama de plataformas digitales disponibles, investigar el nivel de seguridad empleado en cada uno de ellos y los términos de comercialización relacionados para proteger la confidencialidad del proceso. Uno de los expertos indica utilizar la plataforma Zoom ya que considera que esta “nos protege a los coaches más que Skype en términos de la comercialización de la información. Zoom cuenta con un enlace seguro”.

5.2.2. Factores relacionados al relato de la experiencia personal de los coaches en su carrera profesional.

En este aspecto, se analizan las posturas profesionales de cada uno de los coaches entrevistados, respecto a la viabilidad, efectividad, retos, ventajas y desventajas del coaching en línea.

5.2.2.1. Ventajas del coaching en línea.

En este apartado las respuestas extraídas de la experiencia de los coaches se encuentran plenamente alineada con los resultados del cuestionario exploratorio, puesto que entienden el uso de la tecnología como un paso evolutivo dentro de la sociedad como lo refleja uno de ellos al opinar: “Es un tema de evolucionar, abrazar el cambio y uno como coach adaptarse, tener el aplomo de que por acá se pueden capturar las ideas, plantear objetivos transmitir el mensaje y que por acá es el futuro”. Hacen énfasis en los aspectos relacionados a la flexibilidad y conveniencia dentro del contexto guatemalteco, puesto que destacan el ahorro del tiempo al evitar el desplazamiento o permanencia en el tráfico y la comodidad “En el coaching cada quien elige lo que quiere, podrían elegir en donde se sientan cómodos, siempre y cuando los objetivos se alcancen”.

Sumado a lo anterior, señalan factores adicionales como el hecho de “permitir tener las sesiones de coaching, aunque la persona esté de viaje” o bien ampliar la zona de influencia sin restricciones geográficas: “Acudir en otras necesidades, ampliar contexto, conocer otras culturas, otras necesidades” lo que permite “masificar y atender a más gente” permitiendo un modelo de negocio sostenible.

Por otra parte, se identifican ventajas en relación a características del coach en particular “A veces la presencia del coach es muy potente, ya que algunos coaches no manejan el “egoless”, evitar cohibir al coachee” al mismo tiempo se considera que puede “favorecer a los coachees más introspectivos”, lo cual está relacionado a lo que indicaba el psicólogo John Suler en referencia a la desinhibición online.

En resumen, se considera que, en el coaching en línea, se mantienen los beneficios intrínsecos del proceso para el coachee, permitiéndole alcanzar los objetivos fijados sumando las posibilidades de un contexto más flexible, cómodo y ajustado a las necesidades manifestadas en áreas urbanas y de cierto tipo de personalidades.

5.2.2.2. Desventajas del coaching en línea.

Los coaches señalan la única posible desventaja, que por la naturaleza del modelo en línea está presente de forma inevitable; se trata del hecho de contar con menor información de aspectos de comunicación no verbal y la cercanía propia de un contacto personal que facilita construir los lazos presentes en la relación “El inconveniente principal, es que nos perdemos el estar cara a cara con el coachee, ver la comunicación no verbal, ver las piernas, manos, movimiento, nos falta información”. Sin embargo, no lo consideran como un obstáculo significativo para los resultados del proceso, refiriendo con certeza uno de ellos “¿desventajas? no le veo ninguna”, manifestando que es prioridad mantener la confidencialidad como base para el éxito en el proceso, constituyendo un factor de mayor peso que el de la modalidad utilizada.

Partiendo de lo anterior, entendemos que el único aspecto señalado no se interpreta como una desventaja, en realidad es visto como un matiz distinto en la vía de comunicación y la relación personal, que en ningún momento representa un obstáculo para que el proceso tenga lugar de forma adecuada y exitosa.

5.2.2.3. Viabilidad del coaching en línea.

La percepción unánime y generalizada es que el coaching en línea es con toda certeza *viable*, incluso en opinión de expertos que no han incursionado en esta modalidad. Al respecto uno de ellos opina “Sí considero viable la opción del coaching en línea, ahora el

tráfico es terrible, permitiría acortar distancias y las personas tendrían más disponibilidad”, si bien es cierto matiza que sería recomendable el enfoque mixto, con el planteamiento de una sesión inicial presencial y enumera limitaciones como la observación del lenguaje corporal y la aplicación de algunas herramientas. En este sentido, quienes ya han llevado a la práctica el modelo en línea, difieren en esta percepción puesto que afirman “Tengo la confianza que los resultados son exactamente los mismos haciendo online que haciéndolo presencial. Es una creencia limitante el tema que no se puede hacer lo mismo online que presencial. Por medio de la videoconferencia puedo observar el lenguaje gestual y es parte del proceso” lo que somete a prueba las dudas manifestadas por quienes utilizan únicamente el modelo presencial.

Está presente la sensación de que la modalidad en línea es un ejemplo del uso de las tecnologías con fines positivos y por lo tanto no es solo viable, sino que podría permitir el trabajo interdisciplinario. Para su aplicación, una de las expertas es muy específica al sugerir un modelo de dos fases en el que en un primer momento se maneje coaching educativo orientado a aspectos cognitivos, académicos y prácticos, para posteriormente introducir una fase de coaching personal u ontológico que permita cambios que van más allá de los conductuales, en aspectos más profundos de la comprensión de sí mismos y la explotación de sus potencialidades.

Por otra parte, el coaching en línea fue analizado desde una perspectiva de negocios como una oportunidad, puesto que sus características le hacen viable en todo el mundo; por este motivo, uno de ellos comenta “Consideré el coaching en línea, por la cuestión geográfica, crear negocio con otros países y continentes”, es decir, amplía de forma notable el número

potencial de clientes. Esta posibilidad nos permite también conocer las tendencias hacia el uso de este modelo fuera del país para proyectar su incursión a nivel internacional.

En esa misma línea, uno de los expertos realiza importantes aportes puesto que comparte que aproximadamente en la actualidad realiza un 60% de procesos de forma presencial y el 40% restante en línea, pero tiene datos de fuentes directas en España que refieren una tendencia de atención del 80% online y únicamente el 20% presencial, tratándose de un país con mayor desarrollo en el que está ya acentuado el uso de los servicios online, es previsible considerar que iremos en esa dirección. De hecho, comenta que la mayoría de sus clientes presenciales ya le han solicitado realizar sesiones en línea debido al tráfico, por lo cual estima lo siguiente: “a corto plazo el porcentaje de atención por medio del coaching online irá creciendo, hasta llegar al 80%” y finaliza su intervención con una frase que podría resumir el sentir de los coaches “Hacerlo online no es una limitante, al contrario, acá está el futuro del coaching individual y de equipos”.

5.2.2.4. Efectividad y funcionalidad del coaching en línea.

Cuando se consultó acerca de la funcionalidad del proceso de coaching en línea, la tendencia fue la de brindar respuestas referentes a las características y particularidades del coach y del coachee más que de los aspectos delimitados por tratarse de un proceso en línea, lo cual es reflejo de las pocas diferencias existentes entre la modalidad presencial y en línea en cuanto a la evolución del proceso. Esto nos recuerda que, si bien el proceso se da dentro del marco de la relación personal, los aspectos determinantes parten del interés, motivación y compromiso que nace del coachee para realizar cambios en su vida en un proceso que es facilitado por el coach.

En consecuencia, una de las expertas hace énfasis en el papel del coach, pues considera que el proceso en línea es funcional en correspondencia con su pericia para lograr confianza, rapport y empatía. Otros expertos hacen referencia a la disponibilidad y capacidad del coachee, puesto que el proceso es funcional de acuerdo a “que tan preparada o dispuesta está la persona para enfrentar el cambio -pensar afuera de la caja-“, inclusive, comentan que hay casos en que el coaching que debe realizarse posteriormente a un acompañamiento psicológico, psiquiátrico o espiritual, en donde se resuelven aspectos de fondo que permitirían posteriormente a la persona iniciar un proceso de coaching con mayor apertura y disposición, centrándose en objetivos específicos y prácticos.

En cuanto a características de la personalidad y la adaptación a la modalidad online uno de los entrevistados comparte que en su experiencia “Hay personas que prefieren en línea, de hecho sin video, solo audio, algunas personas lo solicitan así, ya que son más tímidas e introspectivas que prefieren que no haya contacto visual, se concentran mejor en la parte lingüística de la conversación coaching, no necesitan estar en una postura determinada, pueden estar tumbados en la cama, más relajados”; aunque refiere que es un número reducido de personas, pone nuevamente de relieve a un grupo de personas para las que la modalidad en línea representa una opción ideal por su introversión, obteniendo un apoyo que de otra manera seguramente estarían poco dispuestas a solicitar.

Queda claro entonces que la funcionalidad del proceso no está determinada por el modelo que se utiliza, más bien se encuentra íntimamente ligada al compromiso personal y disposición del coachee, en sinergia con la pericia del coach para brindar las herramientas precisas en el marco de una relación que tiene como base la confianza y la empatía.

5.2.2.5. Retos del coaching en línea.

Los retos que supone la aplicación en línea se distinguen entre los relacionados a aspectos técnicos y los obstáculos que representa el proceso de coaching como tal, tanto en su modalidad presencial como en línea.

De acuerdo a los factores técnicos que posibilitan la interacción a través de una plataforma virtual, resulta indispensable que los involucrados cuenten con una conexión a internet estable y suficientemente robusta para realizar video-llamadas. Afortunadamente, en la actualidad la oferta de servicios de internet suele garantizar estas condiciones aún en los planes más económicos tanto para internet residencial como móvil. Uno de los expertos agrega que con frecuencia solicita que las personas no utilicen el teléfono celular para el proceso con el objetivo de evitar distractores presentes en estos dispositivos como las redes sociales.

Otro de los factores señalados corresponde a los retos que surgen durante el proceso del coaching a nivel individual, ya que con frecuencia la perspectiva del coach permite ver con claridad posibles salidas a los conflictos o vías para llegar a los objetivos, sin embargo, esto puede diferir de la percepción del coachee al no ser consciente de algunos aspectos que resultan evidentes para el coach. En su experiencia personal una de las coaches comenta “Cuando estoy trabajando con una persona y yo estoy viendo algo, pero la persona no lo logra ver, el hacer que lo vea a veces es complejo. O que no nos estamos comunicando en el mismo canal, entonces tengo que buscar la forma de conectar con esa persona”. En otras palabras, se trata de los factores que intervienen en el epicentro del proceso pues hacen referencia al esfuerzo personal que implica para el coachee tomar decisiones y ejecutar

acciones para el cambio, así como de la habilidad del coach para intervenir de forma oportuna respetando el marco de referencia del coachee, de forma empática.

En último lugar, señalan como un reto brindar el servicio a nivel empresarial, debido a que confluyen intereses y objetivos de los directivos y empleados que en algunos momentos pueden ser incluso contradictorios, implicando reajustes en los objetivos. En este aspecto el código deontológico resulta fundamental, puesto que en experiencia de uno de los coaches “el código deontológico no dice que tengo que contarle a la empresa lo que se trabaja individualmente con el coachee, solo los avances”, respetando así la confidencialidad y atendiendo los objetivos personales y empresariales.

Dentro del contexto guatemalteco, se asume que la incursión de la modalidad en línea supone un reto asequible puesto que se está dando de forma natural como parte del cambio generacional hacia la incorporación de lo digital “Eso va a ir cambiando por el mismo cambio generacional. La palabra “coaching” está resonando también en el interior del país y me imagino que en unos años alguien en el interior con un teléfono inteligente va querer coaching y se podría hacer online”. Adicionalmente, uno de ellos percibe como un reto lo que podría considerarse una competencia desleal o antiética puesto que señala lo siguiente: “En Guatemala hay muchas personas que se dicen llamar coaches por algún curso que hayan recibido, pero no están certificados. La diferenciación en el coaching la da los resultados que se alcancen en conjunto con el cliente, que el proceso de acompañamiento sea de mucha calidad, lo que requiere una amplia formación y muchas horas de práctica”, en todo caso se trata de un elemento externo sobre el que no tiene control el coach, debiendo enfocarse en la práctica ética del coaching como principal aval de su experiencia y como acto que dignifica la profesión ante la opinión pública.

5.3. Análisis estudio de caso y entrevista a coachee

Partiendo de la experiencia propia con la aplicación del coaching en línea surge el análisis de las fortalezas encontradas dentro del proceso, las cuales coinciden con las experimentadas con los coaches entrevistados, entre estas se resalta la importancia de la disposición y apertura, así como el compromiso que se tenga tanto por parte del coach como el coachee, esto relacionado con la pericia y capacidad del coach para llevar un proceso no directivo, que motive la autonomía en el coachee. Factores que definitivamente son una fortaleza y que representan ventaja ante el coaching presencial son la comodidad y el ahorro de recursos, específicamente con el traslado, de hecho, el coachee hace referencia muy puntual en este aspecto *“las sesiones en línea son súper efectivas, ya que me estoy ahorrando el tráfico, mi tiempo, y muchos factores más que me ayudaron a mantenerme enfocada en mi meta personal y así mismo más enfocada. Por supuesto que hay una gran diferencia si llevara el proceso de coaching presencial, ya que NO creo que hubiera podido asistir a todas las sesiones con mi coach ya que mi factor tiempo es muy importante”*. Esto complementa los hallazgos abordados al respecto, tanto en el cuestionario como en las entrevistas con los coaches, teniendo como denominador común estas ventajas, las cuales determinan y condicionan, en algunos casos que las personas puedan o no optar a un proceso de coaching.

Continuando con los factores positivos, por medio del análisis interno que nos proporciona la matriz del FODA, como las Fortalezas, encontramos la comodidad y practicidad, esto haciendo referencia al lugar físico donde se realizan las sesiones, en donde no hay distracciones, es privado, cómodo, con el respectivo uso de audífonos y micrófono, por parte de coach y coachee, en este aspecto el coachee recalca *“Comodidad uno de los*

mayores beneficios, ahorro de tiempo, anonimato, flexibilidad con programar las sesiones, reducción de estrés por el tráfico y los canales de comunicación más amplios y accesibles”.

En el análisis de las Debilidades, donde se toma en cuenta el área interna del proceso, pero ahora los factores negativos que intervinieron, se expone la aplicación de algunas herramientas, que su aplicación en físico es más práctica, para los coachees que su canal es el visual es más significativo utilizando recortes, crayones, marcadores, etc. a pesar de eso, se encontraron aplicaciones prácticas para poder adaptar el uso de herramientas por medio digital, enviándolas por medio de correo electrónico y revisándolas en la sesión compartiendo pantalla con el coachee.

Con relación al análisis externo del proceso se encuentran aspectos positivos y negativos, entre las Oportunidades se destaca la cantidad de plataformas de fácil acceso y manejo y de forma gratuita, para poder realizar las video llamadas, así mismo que la mayoría de personas ya manejan por su entorno laboral, a lo que el coachee acota *“Utilizamos varias plataformas, pero normalmente Skype, esa es la que yo prefiero, porque es una plataforma que hoy en día la mayoría de las personas tenemos acceso y para mí es muy funcional ya que es con una de las herramientas con las que realizo mi trabajo”*. En este caso tuvimos la oportunidad de probar 3 plataformas, Skype, Hangouts (Google Apps) y Zoom, de las cuales Skype y Zoom nos funcionaron muy bien, en el caso de Hangouts tuvimos problemas con la imagen, ya que se congelaba y se tornó en una situación incómoda con el coachee, por lo que se tuvo que cambiar de plataforma inmediatamente. Por esta razón, señalaban los coaches en las entrevistas, que es necesario abordar con el coachee todos los aspectos técnicos que el proceso requiere o puede llegar a requerir.

Esto se relaciona de manera directa con el siguiente punto, acerca de las Amenazas, que toma en cuenta el análisis externo, tomando en cuenta factores negativos, en el transcurso

de este proceso de coaching en línea, se tuvo un problema con la conexión a internet, lo cual atrasó una sesión, por 15 minutos, a lo que el coachee hizo referencia en la entrevista *“En una sesión yo tuve problemas con el internet de mi casa y la imagen se congelaba, fue incómodo en la sesión, decidimos cambiar de plataforma en ese momento, nos comunicamos con mi coach por medio de Whatsapp para acordarlo y me envió una invitación para conectarme por Zoom, se arregló el problema y logramos terminar la sesión con éxito”* Así como se dio en esta sesión, varios de los coaches entrevistados hacían referencia a tener una especie de *“plan de contingencia”* ante estas eventualidades, que no están en pleno control ni del coach ni del coachee, y que en un proceso de coaching en línea son comunes, por lo que este es un aspecto importante que se desarrolla en la propuesta metodológica del coaching en línea.

6. Conclusiones

- El coaching en línea es una opción viable, funcional y eficiente. El cumplimiento de los objetivos se logra de igual forma que un proceso presencial en la mayoría de los casos. Así mismo, hay coachees que prefieren que el proceso se desarrolle de forma presencial, por factores culturales y de personalidad.
- Según el cuestionario exploratorio realizado, se concluye que el 61 % de personas de las generaciones Y y Z (18 a 40 años) en contextos urbanos del Departamento de Guatemala, consideran el coaching en línea como una opción eficiente, así mismo el 93% lo utilizarían o recomendarían, ya que consideran que los resultados que pueden obtenerse son positivos, debido a que la comunicación a través de la tecnología ha evolucionado y ahora nos permite hacerlo de forma fluida y estable como lo sería de forma presencial.
- Entre las principales ventajas del coaching en línea, que representan un complemento al beneficio propio de un proceso de coaching, y respondiendo a necesidades específicas de nuestro contexto, se valora principalmente la facilidad de horario y evitar el tráfico, puesto que permite hacer compatible el proceso de coaching con las responsabilidades laborales y familiares, es decir, se trata de una opción accesible, cómoda y flexible.
- Al realizar la comparación entre un proceso de coaching presencial y uno en línea, los coaches entrevistados señalan la única diferencia significativa, que por la naturaleza del modelo en línea está presente de forma inevitable; esta se trata del hecho de contar con menor información de aspectos de comunicación no verbal y la cercanía propia de un contacto personal que facilita construir los lazos presentes en

la relación, aun así, esto no ha impedido que los procesos se desarrollen con los estándares de calidad establecidos tanto por el coach, como por el coachee.

- Con relación en las condiciones necesarias para que tenga lugar el proceso de coaching en línea, el requisito indispensable, señalado por los coaches entrevistados, en contraste con la experiencia en el estudio de caso, es el de contar con un lugar físico adecuado para realizarlo, que brinde privacidad y comodidad. En donde se otorgue la seguridad al coachee del respeto hacia la confidencialidad en el manejo de la información.
- Una de las principales condiciones que diferencian al coaching en línea del presencial es el área técnica, por lo que se debe evaluar y dejar en claro el equipo a utilizar para la conexión durante las sesiones (computadora, celular, tablet), la prueba y ajuste de audio en la conexión para evitar pérdidas que atenten contra la imagen de profesionalidad en el proceso, verificar el nivel de conocimiento informático que posee el coachee y definir la plataforma digital a utilizar, entre otros.
- Dentro del contexto guatemalteco, principalmente en el área urbana, se asume que la incursión de la modalidad en línea supone un reto factible, puesto que se está dando de forma natural como parte del cambio generacional hacia la incorporación de lo digital.
- Según la opinión de los expertos, respecto a la ética en el proceso de coaching en línea, resaltan que la práctica del coaching debe realizarse bajo el principio de una actuación responsable, que garantice aspectos como la confidencialidad, el respeto y la transparencia. Por este motivo, se parte desde la base del *código deontológico del coaching*, con independencia de la modalidad que se aplique.

- Dependiendo las condiciones geográficas y particularidades de cada caso, se podría considerar también el empleo de un modelo mixto, como el sugerido por uno de los coaches, en el que en la medida de las posibilidades del coachee se programa la sesión inicial de forma presencial, permitiendo obtener los beneficios de un contacto personal en la sesión inicial para facilitar el rapport y continuar el proceso en línea, potenciando así las virtudes de ambas modalidades de forma oportuna.

7. Recomendaciones

- A los coaches, incorporar la modalidad del coaching en línea, por sus numerosas ventajas y la potencial expansión de sus servicios tanto a mayor cantidad de población, como con la eliminación de las barreras geográficas con el uso de la tecnología.
- Realizar proceso de validación de la propuesta de coaching en línea, para tener un mayor sustento de lo allí planteado, reconociendo actualmente la limitación del mismo.

A los coaches, al momento de incorporar en su práctica profesional el coaching en su modalidad en línea:

- Especificar de forma clara y específica todas las condiciones éticas y metodológicas por medio de un acuerdo que debe quedar debidamente firmado, el cual debe incluir también todos los requisitos técnicos, necesarios para este servicio en línea.
- Contar con el mejor equipo y la mejor conexión a internet que esté a su disposición para poder atender de la mejor forma a los coachees, evitando los problemas técnicos.
- Diseñar un plan de contingencia que prevea los posibles problemas técnicos, con el internet, el equipo o la plataforma, sus posibles soluciones y los pasos a seguir para alcanzarlas.

- Realizar un análisis comparativo y mantenerse actualizado respecto a las diferentes plataformas disponibles para realizar las sesiones de coaching en línea, para brindar el mejor servicio a los coachees que los busquen.
- Buscar asesoría legal, por medio de un abogado mercantil, para cumplir con todos los requerimientos legales y tributarios para prestar un servicio en línea.

A la Universidad del Valle de Guatemala:

- Incorporar el coaching en línea en el proceso de formación y específicamente en la práctica, así mismo establecer un programa de acompañamiento a estudiantes y colaboradores con esta modalidad.
- Desarrollar un congreso de Coaches a nivel nacional, en donde se den a conocer las ventajas de la práctica del coaching en línea y se establezcan estándares, a partir del compartir experiencias de éxito y áreas de mejora o vulnerables en esta modalidad. De esta forma se forman redes de apoyo entre los mismos coaches.

8. Referencias

- Alegsa (2016). *Definición de Servicio online*. Recuperado de: [http://www.alegsa.com.ar/Dic/servicio online.php](http://www.alegsa.com.ar/Dic/servicio%20online.php)
- Bloom, J y Walz G. (2000). *Cybercounseling and cyberlearning: Strategies and resources for the millennium*. Alexandria, VA, US: American Counseling Association.
- Burcaglia, T. (2013). *El arribo de la generación Z*. Recuperado de: <http://servicios.lanacion.com.ar/archivo/2013/08/17/> (Julio, 2019)
- Carlino, R (2010). *Psicoanálisis a distancia*. Buenos Aires: Lumen.
- Echeverría, R (2003). *Ontología del lenguaje*. Chile: Comunicaciones Noreste S.A.
- Ellerman, E. (2007). *Internet in context*. In J. Gackembach, *Psychology and the Internet, interpersonal, intrapersonal and transpersonal implications (second edition)* (pp. 15-37). California: Academic Press.
- Galante, L (2016). *10 características de la generación Z*. Recuperado de <https://ineverycrea.mx/comunidad/ineverycreamexico/recurso/10-caracteristicas-de-la-generacion-z-que-debes/38e0a8a0-00bc-47c5-9376-b685918d194e> (4-08-2019)
- Gallego, D. y Alonso, C. (2007). *La educación a distancia en los nuevos contextos socioeducativos*. Madrid. McGraw-Hill
- Goldvarg, D. (2012). *Competencias del coaching aplicadas*. Buenos Aires: Granica.
- Guerrero, M. (Febrero 2016). *La investigación cualitativa*. INNOVA Reserch Journal. Vol. 1 No.2 pp 1.9.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: McGrawHill.

- Ilifebelt (2017). *7mo. Estudio de uso de redes sociales en Centroamérica y el Caribe.*
- INE (2014). *Caracterización departamental de Guatemala.* Guatemala.
- Izquierdo Yusta, A., Martínez Ruiz, M. P. & Jiménez Zarco, A. I. (2010). *Condicionantes económicos de la adopción de una innovación por parte del consumidor: análisis de la compra de servicios online.* Innovar, 20(36), 173-186.
- Kamphorst, B.A. (2017). *Pers Ubiquit Comput* 21: 625.
<https://doi.org/10.1007/s00779-017-1020-6>
- Launer, V (2014). *Coaching. Un camino hacia nuestros éxitos.* 6ta. edición. España: Pirámide.
- Martínez, M. (2006). *La investigación cualitativa (Síntesis conceptual).* Revista IIPSI. Facultad de Psicología UNMSM. Vol.9, No. 1, pp 123-146.
- Mejía, J. (2000). *El muestreo en la investigación cualitativa.* Investigaciones sociales. Año IV, No.5, pp. 165-180.
- Nusair, K., Parsa, H.G. and Cobanoglu, C. (2011). *Building a model of commitment for Generation Y: An empirical study on e-travel retailers.* Tourism Management. Vol. 32, Issue 4, pp. 833-843.
- O'Connor, J y Lages, A. (2004). *Coaching con PNL.* España. Ediciones Urano, S.A.
- Okuda, M y Gómez, C. (2005). *Métodos en investigación cualitativa: triangulación.* Revista colombiana de Psiquiatría. Vol. 34, No. 1, pp 118-124.
- Pino, M (2008). *Aplicaciones de herramientas de e-learning.* Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria. 1(4), 87-95
- Prensky, M. (2001). *Digital natives, digital immigrants.* On the horizon, v. 5, n.9 p. 1-6.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD- (2016). *Más allá del conflicto, luchas por el bienestar. Informe Nacional de Desarrollo Humano 2015/2016*. Guatemala.
- PWC. (2011). *Millennials at work Reshaping the Workplace*. Recuperado de <http://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/Millennials-at-work.pdf> [10 de julio 2019].
- Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.2 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [28 de julio 2019].
- Rossett A. (2005). *If Coaching is Good, then E-Coaching is...The art of feedback*. recuperado: http://www.vickistasch.com/files/DMS/coaching_article.pdf
- Snell, N. (1995). *Internet: ¿Qué hay que saber?* España: Prentice Hall.
- Starkey, L. (2011). *Evaluation learning in the 21th century: a digital age learning matrix*. *Technology, pedagogy and education 2.0* (1) 19-39.
- Suler, J. (2004). *The online disinhibition effect*. *CyberPsychology and Behavior*, 3, 321-326.
- Universidad de Deusto (2016). *Generación Z. El último salto generacional*. Recuperado:http://ethic.es/wpcontent/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf
- Telefónica (2013). *Telefónica Global Millennial Survey: Global results*. Recuperado de <http://survey.telefonica.com/globalreports/> [04/08/2019]
- Villa J. y Caperán J. (2010). *Manual del Coaching*. Profit Editorial. Barcelona.
- Villaseca, D. (2014). *Innovación y Marketing de Servicios en la era digital*. Madrid.

- Wise D, Avendaño K. (2013). *Coaching para el liderazgo educativo*. Guatemala: USAID.
- Wolk, L (2007). *Coaching: el arte de soplar brasas*. 2da. Edición. Buenos Aires: Gran Aldea Editores –GAE.
- World Economic Forum and INSED (2016). *The Global information Technology Report 2016*. Genova. Johnson Cornell University
- Zapata, M (2012). *¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, metodología y principio básicos de actuación de un coach*. Revista de investigación en ciencias, innovación y desarrollo.
- Zemke, R, Raines, C. y Filipczak, B (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. EEUU:Kindle Edition de AMACOM Div American Mgmt Assn.

9. Anexos

Anexo 1: Instrumento 1 - Cuestionario exploratorio Coaching en línea

Instrumento 1

Cuestionario exploratorio

Este instrumento sirve como base en la elaboración del trabajo de graduación para optar al grado de Maestría en Liderazgo y Coaching educativo por la Universidad del Valle de Guatemala de la estudiante Natalia Rojas Chinchilla. La información recabada será únicamente para usos de dicha investigación por lo que solicitamos su amable colaboración en la participación, respondiendo el presente cuestionario.

Instrucciones:

A continuación, se presentan una serie de preguntas que ayudarán a analizar la viabilidad y eficiencia del Coaching en línea. Favor marcar con una equis (X) la casilla que se adecue más a su criterio y explique su respuesta cuando se solicite.

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Fecha: _____

Edad: 18-25 25-30 30- 35 35- 40

Sexo: F M

Profesión u oficio:

- Estudiante
- Maestro (a)
- Ingeniero (a)
- Médico (a)
- Administrador (a)
- Licenciado (a)
- Negocio propio
- Otro: _____

Lugar de residencia:

- Ciudad capital
- Mixco
- Villa Nueva
- Otro: _____

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| | SÍ | NO |
| 1. ¿Tiene conocimiento acerca de qué es el coaching? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Explica:

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| | SÍ | NO |
| 2. En algún momento de su vida ha recibido coaching | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

¿Cómo valora esta experiencia?

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| | SÍ | NO |
| 3. ¿Le parece eficiente un proceso de coaching en su modalidad en línea, a través de una plataforma digital (video llamada)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué?

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| | SÍ | NO |
| 4. ¿Utilizaría o recomendaría un servicio de coaching en línea? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

En qué situaciones:

- Mejora continua (a nivel personal, profesional, etc.)
- Decisiones importantes
- Resolución de problemas
- Relaciones interpersonales
- Autoestima
- Autocontrol emocional
- Liderazgo
- Otros: _____

5. ¿Conoce otros servicios similares?
¿Cuáles?:

SÍ

NO

6. ¿Qué ventajas considera que ofrece el coaching en línea en comparación con las sesiones presenciales?

- Facilidad de horario
 - Evitar trafico
 - Accesibilidad
 - Flexibilidad
 - Comodidad
 - Seguridad
 - Otros:
-
-

7. ¿Qué aspectos le harían sentir confianza y comodidad en un proceso de coaching en línea?

8. ¿Cuentas con acceso a internet?

SÍ

NO

9. ¿Qué plataforma preferías para tener una sesión de coaching en línea (videollamada)?

- Skype
- Zoom
- Hangouts (Google)
- WhatsApp
- Facetime (IOS)
- Otra: _____

10. ¿Por qué medio se conectaría para una sesión de coaching en línea (videollamada)?

- Computadora
- Celular
- Tablet
- Otro: _____

Anexo 2: Instrumento 2.1 - Guía para entrevista semiestructurada con coaches – modalidad presencial

Instrumento 2.1

Entrevista semi-estructurada para coaches

MODALIDAD PRESENCIAL

Este instrumento sirve como base en la elaboración del trabajo de graduación para optar al grado de Maestría en Liderazgo y Coaching educativo por la Universidad del Valle de Guatemala de la estudiante Natalia Rojas Chinchilla. La información recabada será únicamente para usos de dicha investigación por lo que solicitamos su amable colaboración en la participación, en la presente entrevista.

Instrucciones:

A continuación, se presentan una serie de preguntas que nos ayudarán a analizar la viabilidad y eficiencia del Coaching en línea. Favor explicar con la mayor amplitud cada respuesta.

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Datos generales:

Edad		
Sexo		
Años de experiencia en coaching		
Perfil profesional/formación académica		
Lugar donde atiende a los coachees		
Fecha de realización de la entrevista		
¿Se grabó la entrevista?	Sí	No

Aplicación del coaching presencial:

Dimensión I: Proceso de coaching

- ¿Cómo se realiza el planteamiento de objetivos en un proceso de coaching?
- ¿Cuáles son las principales herramientas que utiliza en su práctica de coaching?
- Retroalimentación de coachees, respecto a las sesiones presenciales (si la ha tenido y por qué medio).
- ¿Qué aspectos éticos implica la práctica del coaching?
- ¿Qué condiciones considera indispensables en un proceso de coaching?
- ¿Cuáles son las diferencias principales entre el coaching presencial y en línea?

Dimensión II: Experiencia profesional

- ¿Qué ventajas y desventajas consideraría en la práctica del coaching en línea? En comparación a su práctica presencial
- ¿Qué problemas/barreras ha enfrentado en la práctica del coaching presencial? ¿Cómo se han abordado?
- ¿Contemplaría como viable la opción de practicar el coaching por medio de una plataforma digital? ¿Por qué?
- ¿Qué factores considera que podrían incidir sobre la efectividad y funcionalidad del proceso de coaching presencial en comparación con el coaching en línea?
- ¿Qué grupo etario suele solicitar con mayor frecuencia los servicios?
 - Comentarios finales ¿Tendrá algo que agregar respecto a la práctica del coaching en línea?

**Anexo 3: Instrumento 2.2 - Guía para entrevista semiestructurada con coaches –
modalidad en línea**

Instrumento 2. 2

Entrevista semi-estructurada para coaches

MODALIDAD EN LÍNEA

Este instrumento sirve como base en la elaboración del trabajo de graduación para optar al grado de Maestría en Liderazgo y Coaching educativo por la Universidad del Valle de Guatemala de la estudiante Natalia Rojas Chinchilla. La información recabada será únicamente para usos de dicha investigación por lo que solicitamos su amable colaboración en la participación, en la presente entrevista.

Instrucciones:

A continuación, se presentan una serie de preguntas que nos ayudarán a analizar la viabilidad y eficiencia del Coaching en línea. Favor explicar con la mayor amplitud cada respuesta.

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Datos generales:

Edad		
Sexo		
Años de experiencia en coaching		
Perfil profesional/formación académica		
Plataforma que utiliza para el proceso de coaching en línea		
Fecha de realización de la entrevista		
¿Se grabó la entrevista?	Sí	No

Aplicación del coaching en línea:

Dimensión I: Proceso de coaching

- ¿Existen diferencias en el planteamiento de objetivos en un proceso de coaching al realizarse en línea? ¿Cuáles son?
- Retroalimentación de coachees, respecto a las sesiones de coaching en línea (si la ha tenido y por qué medio).
- ¿Qué condiciones considera indispensables en un proceso de coaching en línea?
- ¿Cuáles son las principales herramientas que utiliza en su práctica de coaching en línea?
¿Qué criterios utiliza para su selección?
- ¿Qué aspectos éticos implica la práctica del coaching en línea? En comparativa con el coaching presencial, específicos para coaching en línea.
- ¿Cuáles son las diferencias principales entre el coaching presencial y en línea?

Dimensión II: Experiencia profesional

- ¿Cuáles son los motivos por los que consideró viable brindar el servicio de coaching en línea?
- ¿Qué ventajas y desventajas supone para el coach y coachee realizar el proceso de coaching en línea en contraste con sesiones presenciales?
- ¿Qué factores considera que podrían incidir sobre la efectividad y funcionalidad del proceso de coaching en línea en comparación con el coaching presencial?
- ¿Qué grupo etario suele solicitar con mayor frecuencia los servicios en línea? ¿difiere significativamente de quienes solicitan servicios de forma presencial?

- ¿Considera la práctica del coaching en línea como un servicio independiente o complementario de la modalidad presencial? ¿Por qué?
- ¿Qué retos ha enfrentado en la práctica del coaching en línea? ¿Cómo se han abordado?

Comentarios finales ¿Tendrá algo que agregar respecto a la práctica del coaching en línea?

Anexo 4: Instrumento 3.1 – Estudio de caso – coaching en línea

Instrumento 3.1

Estudio de caso - Coaching en línea

Datos generales

Edad	
Sexo	
Escolaridad	
Lugar de residencia	
Plataforma utilizada para las sesiones	
Cantidad de sesiones	
Objetivo general del proceso	
Herramientas utilizadas	

Análisis del proceso por medio de un FODA

	Análisis interno	Análisis externo
Factores positivos	Fortalezas	Oportunidades
Factores negativos	Debilidades	Amenazas

Anexo 5: Instrumento 3.2 - Entrevista semi-estructurada para coachee

Instrumento 3.2

Entrevista semi estructurada para coachee

Este instrumento sirve como base en la elaboración del trabajo de graduación para optar al grado de Maestría en Liderazgo y Coaching educativo por la Universidad del Valle de Guatemala de la estudiante Natalia Rojas Chinchilla. La información recabada será únicamente para usos de dicha investigación por lo que solicitamos su amable colaboración en la participación, en la presente entrevista.

Instrucciones:

A continuación, se presentan una serie de preguntas que nos ayudarán a analizar la viabilidad y eficiencia del Coaching en línea. Favor explicar con la mayor amplitud cada respuesta.

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Dimensión I: Percepción de efectividad de los coachees

- Consideras que lograste tu objetivo propuesto al inicio del proceso
- Consideras que fueron efectivas las sesiones de coaching por medio de una plataforma digital

Dimensión II: Ventajas y desventajas percibidas/experimentadas durante el proceso

- ¿Cuáles consideras fueron las principales ventajas durante el proceso de coaching en línea?

- ¿Cuáles consideras fueron las principales desventajas durante el proceso de coaching en línea?
- ¿Qué fue lo mejor y lo peor del proceso?

Dimensión III: Relación coach-coachee

- ¿Considera que se creó un clima de confianza e intimidad a través de las sesiones de coaching en línea?
- ¿Considera que hubo factores que interfirieron en la comunicación durante las sesiones de coaching en línea?
- Percepción de escucha empática.

Dimensión IV: Uso de la plataforma

- ¿Consideras que fue adecuado el uso de la plataforma seleccionada para las sesiones?
- Problemas técnicos durante las sesiones.

Anexo 6: Consentimiento informado entrevistas a coaches

Consentimiento informado para participar en el Modelo de trabajo profesional

Coaching en línea. Análisis de viabilidad y propuesta metodológica de implementación dirigida a contextos urbanos del departamento de Guatemala.

Guatemala, septiembre de 2019

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación/Modelo de trabajo profesional una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como del rol como participante.

El presente Modelo de trabajo profesional es desarrollado por la estudiante Natalia Rojas Chinchilla como trabajo de graduación para optar al grado de Maestría en Liderazgo y Coaching educativo en la Universidad del Valle de Guatemala. El objetivo general es: “Analizar la viabilidad del coaching en línea y diseñar una propuesta metodológica para su implementación”.

Por esta razón, se extiende una cordial invitación a participar de forma voluntaria y activa en esta investigación, será muy importante contar con su valiosa opinión y perspectiva al respecto.

Su participación consiste en la realización de una entrevista, según fecha y horario previamente establecidos con su persona, con una duración aproximada de 45 minutos. Por favor tener presente que la participación en el proceso es totalmente voluntaria y que esta, no representa ningún riesgo para su persona.

La información que proporcionará será confidencial, manteniendo el anonimato durante el proceso (su nombre no será revelando en ningún momento) solamente se utilizará la información proporcionada. Si lo autoriza, la información que proporcionará a través de la entrevista será grabada como respaldo, esto con fines netamente académicos, lo cual permitirá la transcripción de toda la información. Si usted no asiente que la entrevista sea grabada, no habrá ningún tipo de inconveniente. En este caso, se tomarán notas de la entrevista, en un cuaderno utilizado para tal fin. La grabación de la entrevista iniciará después de que usted firme el consentimiento informado correspondiente a su participación.

No habrá ningún beneficio personal, ni ninguna retribución por la participación. Si surgiera alguna duda respecto al proceso de investigación, por favor hacerla saber de manera personal o vía correo electrónico roj181425@uvg.edu.gt, con gusto será resuelta.

Si está de acuerdo en participar, por favor completar los datos requeridos.

Desde ya le agradecemos su participación.

Consentimiento informado

Yo: _____ de _____ años de edad, acepto de manera voluntaria que se me incluya como sujeto de estudio en el proceso de investigación “*Coaching en línea. Análisis de viabilidad y propuesta metodológica de implementación dirigida a contextos urbanos del departamento de Guatemala*”, la cual se realiza como trabajo de graduación para optar al grado de Maestría en Liderazgo y Coaching educativo en la Universidad del Valle de Guatemala.

Luego de haber conocido los objetivos, información y beneficios de mi participación en el estudio, y en el entendido que:

- Mi participación es completamente voluntaria.
- Puedo retirarme del proceso si lo considero conveniente a mis intereses.
- No haré ningún gasto, ni recibiré remuneración alguna por la participación en la investigación.
- Se guardará estricta confidencialidad sobre los datos obtenidos producto de mi participación.
- Puedo solicitar, en el transcurso del estudio información actualizada sobre el mismo.
- Autorizo para que la entrevista sea grabada.

Lugar y fecha:

Nombre y firma del participante:

Anexo 7: Consentimiento informado coachee (Estudio de caso)

Consentimiento informado para participar en el Modelo de trabajo profesional

Coaching en línea. Análisis de viabilidad y propuesta metodológica de implementación dirigida a contextos urbanos del departamento de Guatemala.

Guatemala, septiembre de 2019

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación/Modelo de trabajo profesional con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participante.

El presente Modelo de trabajo profesional es desarrollado por la estudiante Natalia Rojas Chinchilla como trabajo de graduación para optar al grado de Maestría en Liderazgo y Coaching educativo en la Universidad del Valle de Guatemala. El objetivo general es: “Analizar la viabilidad del coaching en línea y diseñar una propuesta metodológica para su implementación”.

Por esta razón, se extiende una cordial invitación a participar de forma voluntaria y activa en esta investigación, será muy importante contar con su valiosa opinión y perspectiva al respecto.

Su participación consiste en la participación en el estudio de casos de coaching en línea, según fechas y horarios previamente establecidos con su persona, con una duración aproximada de 45 a 60 minutos cada sesión (6 a 8 sesiones aproximadamente) por medio de una plataforma digital. Por favor tener presente que la participación en el proceso es totalmente voluntaria y que esta, no representa ningún riesgo para su persona.

La información que proporcionará será confidencial, manteniendo el anonimato durante el proceso (su nombre no será revelando en ningún momento) solamente se utilizará la información del proceso en sí, no de su caso personal.

No habrá ningún beneficio monetario, ni ninguna retribución por la participación, más que los logros personales que usted alcance durante el proceso. Si surgiera alguna duda respecto al proceso de investigación, por favor hacerla saber de manera personal o vía correo electrónico roj181425@uvg.edu.gt, con gusto será resuelta.

Si está de acuerdo en participar, por favor completar los datos requeridos.

Desde ya le agradecemos su participación.

Atentamente,

Natalia Rojas Chinchilla
Estudiante
Maestría en Liderazgo y coaching educativo
Universidad del Valle de Guatemala

Consentimiento informado

Yo: _____ de _____ años de edad, acepto de manera voluntaria que se me incluya como sujeto de estudio en el proceso de investigación “*Coaching en línea. Análisis de viabilidad y propuesta metodológica de implementación dirigida a contextos urbanos del departamento de Guatemala*”, la cual se realiza como trabajo de graduación para optar al grado de Maestría en Liderazgo y Coaching educativo en la Universidad del Valle de Guatemala.

Luego de haber conocido los objetivos, información y beneficios de mi participación en el estudio, y en el entendido que:

- Mi participación es completamente voluntaria.
- Puedo retirarme del proceso si lo considero conveniente a mis intereses.
- No haré ningún gasto, ni recibiré remuneración alguna por la participación en la investigación.
- Se guardará estricta confidencialidad sobre los datos obtenidos producto de mi participación.
- Puedo solicitar, en el transcurso del estudio información actualizada sobre el mismo.

Lugar y fecha:

Nombre y firma del participante:

Anexo 8: Propuesta metodológica de coaching en línea

Propuesta Metodológica Coaching en línea

Objetivo: Plantear lineamientos básicos para la aplicación del coaching en línea.

- **La práctica del coaching en línea**

“Es un tema de evolucionar, abrazar el cambio y uno como coach adaptarse, tener el aplomo de que por acá (plataforma digital) se pueden capturar las ideas, plantear objetivos, transmitir el mensaje y que por acá es el futuro”.

Comentario coach en línea.

La tecnología ha cambiado nuestra forma de vida y de relacionarnos, ahora nos brinda acceso a una variedad increíble de recursos, sin la necesidad de desplazamiento, lo cual nos da mayor comodidad y flexibilidad.

Las sesiones de coaching en línea se desarrollan de la misma forma que si fuesen presenciales, ya que se cuentan con todas las condiciones necesarias para que eso suceda, por medio de la plataforma digital elegida para este fin, entre las más comunes están: Skype, Whatsapp, Facetime o Hangouts.

La práctica del coaching en línea trae ventajas y beneficios tanto para el coach como para el coachee, manteniendo la calidad de las sesiones y el alcance de los objetivos planteados.



Entre los aspectos positivos del coaching en línea también se destaca que se amplía la cobertura, por la cantidad de personas que pueden acceder a un proceso de coaching, que, por sus ocupaciones, rutina, horarios de trabajo, viajes, etc., no podrían optar por un proceso presencial.

El coaching en línea, favorece también a los coachees más introspectivos, ya que la comunicación por medio de la tecnología los hace sentirse más cómodos.

“Por medio del coaching en línea la comunicación se da con mayor soltura, la tecnología nos da un espacio virtual que nos da confort. La tecnología borra prejuicios, destruye prototipos”

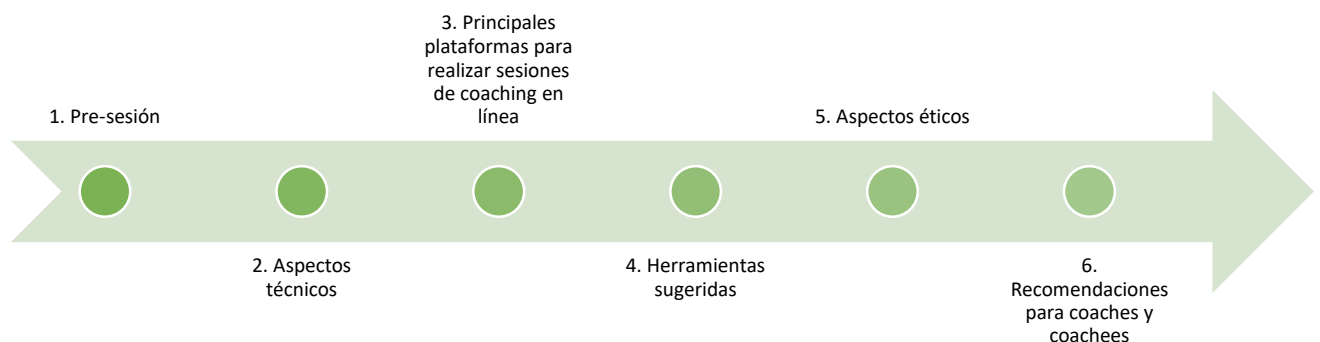
Comentario de un coach en línea.

Por otra parte, también se señalan algunas desventajas que hay que tomar en cuenta y potenciar otros aspectos dentro de las sesiones para compensarlas, esto dependerá directamente de las competencias y la pericia del coach. Tomando en cuenta que para algunas personas el contacto físico es importante y preferirían una sesión presencial.

La principal desventaja de la práctica del coaching en línea está en la posibilidad de observar la comunicación no verbal completa, ver las piernas, manos, movimiento, nos falta información en este aspecto, aunque si es por medio de video conferencia, al menos se tiene la parte de los gestos faciales.

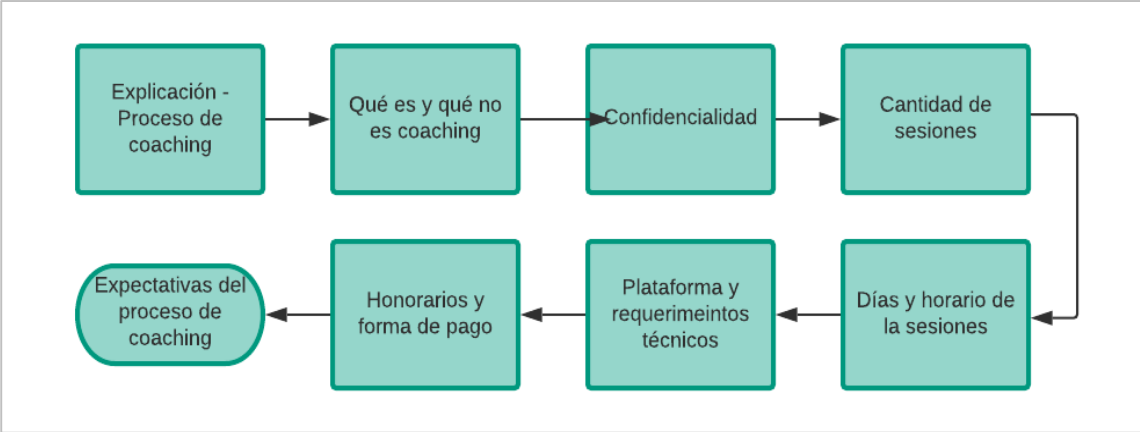
- **Metodología**

La metodología del coaching en línea no difiere de forma significativa de la metodología del coaching presencial, únicamente se le agrega el componente del dominio técnico de la plataforma elegida. A lo largo de la presente propuesta metodológica se desarrollan diferentes aspectos relevantes en la práctica del coaching en línea:



1. Pre-sesión:

Es importante tener esta primera sesión, también llamada “pre-sesión” con el coachee, para establecer los acuerdos que determinarán el proceso de coaching, estos deben quedar claros y por escrito en el “Acuerdo de coaching”, debidamente fechado y firmado por ambas partes, al ser una relación en línea, esto se debe escanear y enviar por correo electrónico al coach (ambos deben conservar una copia, coach y coachee).

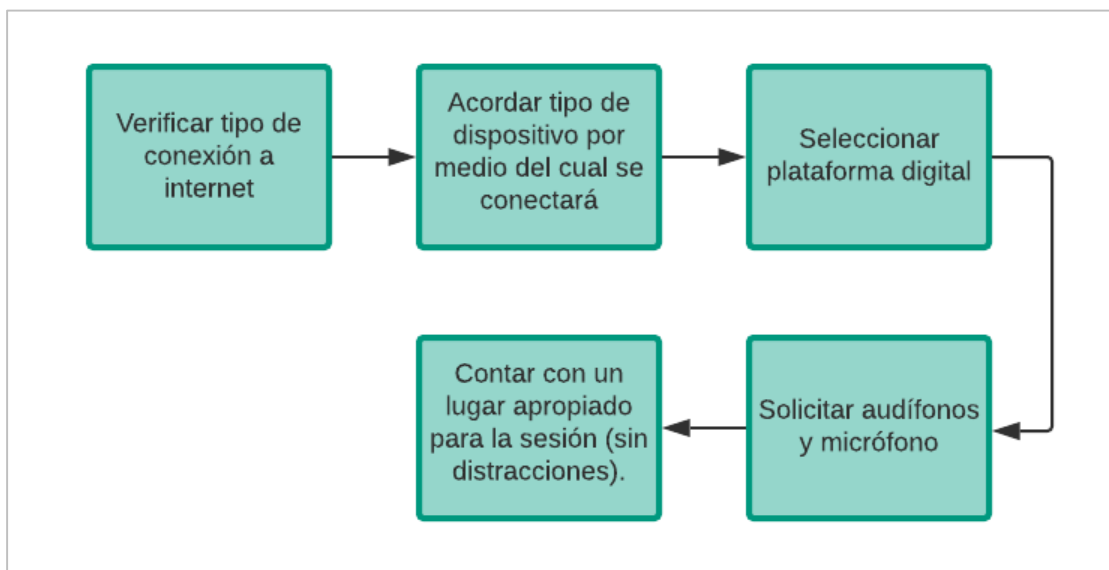


Flujograma. Pre-sesión coaching en línea.

Elaboración propia. Rojas, 2019.

2. Aspectos técnicos:

Las consideraciones y requerimientos técnicos para las sesiones de coaching en línea es importante establecerlos en la pre-sesión, esto para evitar inconvenientes en el proceso de coaching y tener la mayoría de posibles situaciones previstas, de esta forma si se presentara algún problema técnico, poder solventarlo a la brevedad posible.



Flujograma. Aspectos técnicos coaching en línea.

Elaboración propia. Rojas, 2019.

A continuación, se coloca una tabla sobre el ancho de banda requerido para el uso de Skype, los requerimientos de las demás plataformas de videollamadas son similares al respecto.

La tabla que figura a continuación proporciona las velocidades mínimas de carga y descarga requeridas, así como las velocidades recomendadas para un mejor rendimiento.

Tipo de llamada	Velocidad de descarga /carga mínima	Velocidad de descarga /carga recomendada
Llamadas	30 kbps/30 kbps	100 kbps/100 kbps
Videollamadas / Pantalla compartida	128 kbps/128 kbps	300 kbps/300 kbps
Videollamadas (alta calidad)	400 kbps/400 kbps	500 kbps/500 kbps
Videollamadas (HD)	1,2 Mbps/1,2 Mbps	1,5 Mbps/1,5 Mbps

Fuente: <https://support.skype.com/es/skype/all/start/>



Si se tienen problemas con la calidad de las video-llamadas, se recomienda hacer lo siguiente:

- Cerrar otras aplicaciones que usan Internet, especialmente las que reproducen música o video.
- Cancelar los envíos de archivos en curso.
- Suspender el video y quedarse solo con audio, al menos por unos minutos.

En la pre-sesión se le deben dar al coachee estas recomendaciones técnicas y hacer todas las pruebas requeridas para evitar inconvenientes en las siguientes sesiones de coaching.

3. Principales plataformas para realizar sesiones de coaching en línea.

A continuación, se presentan las plataformas de videoconferencias más utilizadas en 2019 para la realización de sesiones de coaching en línea, así mismo estas se mantienen en constante actualización, por lo que es una referencia para la época en que se desarrolló la presente propuesta.

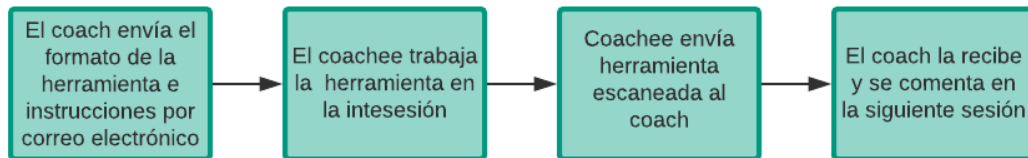
<p>Skype</p> 	<p>Desde su comienzo en 2003, Skype es el servicio de videollamadas más usado en Internet con más de 600 millones de usuarios registrados. Tiene muchas características como videoconferencias, correo electrónico de voz, desvío de llamadas, mensajería instantánea, mensajes SMS, etc. Aunque las llamadas de Skype a Skype son gratuitas, los servicios avanzados como las llamadas a líneas telefónicas o móviles y otros servicios serán de pago.</p>
<p>FaceTime</p> 	<p>Desarrollado por Apple, FaceTime es uno de los programas más populares disponibles en los dispositivos de Apple (iPhone, iPad, iPod y ordenadores Mac). Es gratuito pero requiere una ID de Apple y una conexión Wi-Fi estable. Con un botón push, podrá hacer llamadas cara-a-cara fácilmente. Es móvil y conveniente.</p>
<p>Google Hangouts</p> 	<p>Como una de las características principales de Google+, Google Hangouts es un gran servicio de comunicación que está disponible desde mensajes entre dos personas hasta videollamadas en grupo. Las videollamadas pueden soportar hasta 10 participantes. E incluso soporta aplicaciones de terceros como Slideshare. Además, esta aplicación de videollamadas también viene con características como el compartir pantalla, el mensaje instantáneo, reproducción instantánea de conferencias en vídeo y muchas más.</p>
<p>Zoom</p> 	<p>Zoom es una app dedicada a las videollamadas, está siendo muy usada a nivel profesional por su facilidad de manejo, ya que no necesita registro, siempre que se tenga la ID de una reunión para acceder a ella. Una aplicación que se caracteriza por la claridad de su audio, la gran calidad en el vídeo y la capacidad incluso de enviar mensajes; todo ello de forma gratuita.</p>

<p>BlueJeans</p> 	<p>BlueJeans es: Fácil de usar Programa, organice y únase a reuniones en tan solo seis segundos desde cualquier lugar y dispositivo o sistema para salas con un simple toque. Disfrute de vídeo HD y un sonido increíblemente nítido con la tecnología Dolby Voice® mediante una interfaz muy intuitiva e inteligente. Moderno Las reuniones de su espacio de trabajo digital serán más eficaces gracias a la excelente integración con sus herramientas de planificación, mensajería y productividad favoritas. Utilice la inteligencia artificial y el reconocimiento de voz para unas reuniones inteligentes. De confianza Gestione y solucione problemas de las reuniones, eventos y salas en tiempo real con una plataforma de calidad empresarial que reúne los requisitos más exigentes en cuanto a gestión, seguridad y capacidad de ampliación.</p>
<p>Lifesize</p> 	<p>Lifesize es una plataforma de videoconferencia y colaboración inteligente enfocada al puesto de trabajo moderno. Su objetivo es optimizar los procesos de los usuarios, manteniendo sus flujos de trabajo actuales e integrando todas las herramientas de comunicación en un único entorno que les facilite el acceso, la conexión y la colaboración desde cualquier lugar y cualquier dispositivo (ordenador, tablet, teléfono fijo, móvil, sala de conferencias, etc.). El valor añadido que ofrece Lifesize es fiabilidad operativa, calidad, interoperabilidad con otras plataformas, control centralizado y sencillez de uso y gestión. Además, es líder en el mercado siendo la primera y única marca de soluciones de colaboración que ofrece servicio de videoconferencia 4K.</p>
<p>Adobe Connect</p> 	<p>Una reunión Adobe Connect es una conferencia en línea en directo entre varios usuarios. La sala de reuniones es una aplicación en línea que se utiliza para celebrar una reunión. Contiene diversos paneles de visualización (pods) y componentes. Hay varios diseños predeterminados de salas de reuniones. También puede usar un diseño personalizado que se adapte a sus necesidades. En la sala de reuniones, los asistentes pueden compartir la pantalla o archivos de su equipo, chatear, transmitir audio y vídeo o participar en actividades en línea interactivas.</p>

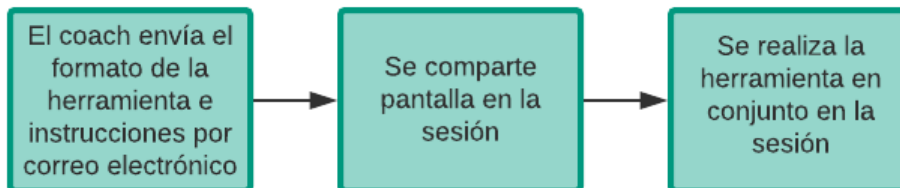
4. Aplicación de herramientas en el coaching en línea

La aplicación de herramientas por medio del coaching en línea, al igual que en el coaching presencial se adaptan al proceso personal e independiente de cada caso. Por las particularidades del trabajo en las herramientas por medio de una plataforma digital se pueden seguir dos vías principalmente:

Opción # 1:



Opción # 2:



A continuación, se sugieren algunas de las herramientas más utilizadas en el coaching en línea:

1. Preguntas poderosas
2. CAME
3. Línea de la vida
4. Rueda de la vida
5. Protocolo del futuro
6. Objetivos SMART
7. Especificación de objetivos
8. Figura humana
9. Reencuadre
10. Anclaje

1. Preguntas poderosas

<p>Propósito de la herramienta</p>	<p>Llevar al coachee a una reflexión profunda. Una pregunta poderosa trata de llegar a la esencia, lo verdaderamente importante en el asunto. Las preguntas poderosas ayudan al coachee a ir más allá de la situación actual y convertirla en un aprendizaje mayor.</p>
<p>Desarrollo/ metodología</p>	<p><i>Se trata de hacer las preguntas adecuadas, de la forma adecuada y en el momento adecuado.</i></p> <p>Preguntar de forma que ayudemos al coachee a reflexionar, replantearse y pasar a la acción es lo más importante en coaching. En el proceso de coaching debemos considerar que las personas tienen recursos y soluciones a los temas que plantean, sólo que es posible que todavía no hayan encontrado estas soluciones, por lo tanto, creemos que ellos pueden encontrar respuesta para conseguir sus objetivos profesionales y personales.</p> <p>Al formular una pregunta poderosa, se le brinda al coachee la oportunidad de revisar su experiencia y sus recursos de forma diferente, y de encontrar respuestas que no creía poseer.</p> <p>Cinco características de las preguntas poderosas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inician con qué. 2. Conducen a la acción. 3. Orientadas a los objetivos. 4. Llevan hacia el futuro. 5. Ayudan al cliente. <p>La estructura básica de una buena pregunta de coaching es</p> <p><i>Que... tú ... verbo ... futuro positivo.</i></p> <p><i>Qué</i> hace que la pregunta sea específica y orientada al objetivo</p> <p><i>Tú</i> la aplica al cliente y le responsabiliza.</p> <p><i>El verbo</i> significa la acción</p> <p><i>El futuro positivo</i> conduce al cliente hacia el futuro que desea</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>¿Qué es lo que quieres?</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>¿Qué otras opciones tienes?</i> • <i>¿Qué supondrá ese objetivo para ti?</i> • <i>¿Qué estás dispuesto a abandonar para lograr esto?</i> • <i>¿Qué es lo que no estás dispuesto a cambiar?</i> • <i>¿Qué tratabas de conseguir al hacer eso?</i> • <i>¿Qué puedes aprender de eso?</i> • <i>¿Qué harías de forma diferente la próxima vez?</i> • <i>¿Qué hay de bueno en la situación presente?</i> • <i>¿Qué puedes hacer para que eso cambie?</i> • <i>¿Qué podría impedirte emprender la acción?</i> <p>Secuencia general de preguntas en coaching:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qué (objetivos y valores) • Cómo (medios para el logro) • Cuándo (tiempo)
Consideraciones coaching en línea	Es la principal herramienta del coaching en general y también en su modalidad en línea. Esta acompaña a cualquier aplicación de cualquier otra herramienta, tanto en forma presencial como en línea.

Fuente: Coaching con PNL (O'Connor, 2010)

2. CAME

<p>Propósito de la herramienta</p>	<p>El análisis CAME es una herramienta de planificación complementaria al FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que nos da la información necesaria para establecer las pautas sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir del FODA.</p> <p>Es una herramienta que puede resultar muy útil para establecer una acción o una estrategia por parte del coachee.</p>
<p>Desarrollo/ metodología</p>	<p>Después de haber aplicado la herramienta FODA procede realizar la segunda parte usando la información obtenida de manera que se tomen decisiones respecto de cada uno de los cuadrantes de FODA de la siguiente manera:</p> <p>Corregir las debilidades</p> <p>Afrontar amenazas</p> <p>Mantener fortalezas</p> <p>Explorar las oportunidades</p> <p>CORREGIR DEBILIDADES (C):</p> <p>Todo aquello que nos hace vulnerables o frágiles ante los problemas y para el desarrollo de un objetivo debemos corregirlo y cambiarlo para que no nos suponga un impedimento.</p> <p>¿Si superamos esta debilidad podemos aprovechar mejor esta oportunidad? Por lo tanto debemos aprovechar las oportunidades para corregir las debilidades.</p> <p>AFRONTAR LAS AMENAZAS (A):</p> <p>Ya que no podemos cambiar e influir en ellas, debemos adaptarnos y afrontar de manera que su impacto en nosotros sea el mínimo posible a través de las oportunidades.</p> <p>¿Si superamos esta debilidad podremos defendernos mejor de los efectos de esta amenaza? Por lo tanto, debemos afrontar las amenazas no dejando crecer las debilidades.</p>

	<p>MANTENER FORTALEZAS (M):</p> <p>Ya que tenemos habilidades y capacidades que nos hacen fuertes y valerosos, debemos mantenerlas porque ellas nos permiten hacer frente a obstáculos, alcanzar las metas y ser mejores, siendo indispensables para el futuro.</p> <p>¿Si potenciamos esta fortaleza podemos defender mejor los efectos de esta amenaza? Por lo tanto, debemos mantener las fortalezas aprovechando las amenazas.</p> <p>EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES (E):</p> <p>Si el entorno nos ofrece posibilidades de conseguir las cosas con mayor facilidad, debemos aprovecharlo y explotar las oportunidades que se nos presenten porque puede ser que en medio o largo plazo dejen de existir.</p> <p>¿Si potenciamos esta fortaleza podemos aprovechar mejor esta oportunidad? Por lo tanto, debemos explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades del mercado.</p>
<p>Consideraciones coaching en línea</p>	<p>La matriz FODA se puede llenar de forma individual con el coachee y construir en la sesión la matriz CAME, mediando con preguntas poderosas el análisis de la misma.</p>

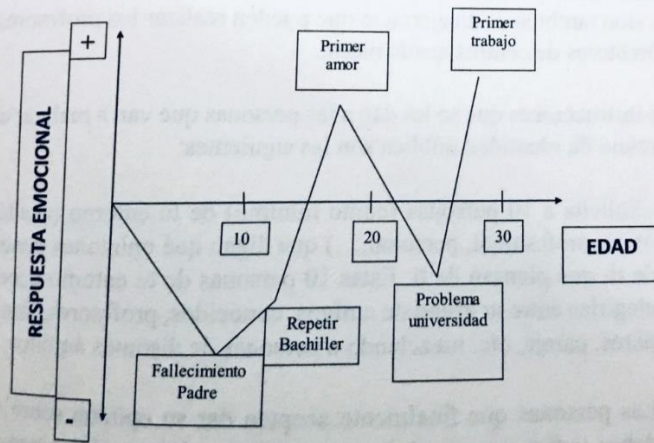
Fuente: <http://asesordecualidad.blogspot.com/2017/02/analisis-came-herramienta-de.html#.W62nDNNKjDd>

3. Línea de la vida

<p>Propósito de la herramienta</p>	<p>Las personas somos una historia, un presente y un futuro, y todo confluye en nuestra individualidad. También somos un relato, de todo lo que nos ha pasado en nuestra historia de vida, y saber ordenarlo y darle sentido a nuestra historia es fundamental para crecer como personas, tener confianza en nosotros mismos y aceptarnos sin complejos.</p> <p>La aplicación de esta herramienta hace conciencia de lo que ha vivido el coachee, nos permite identificar esa necesidad insatisfecha, en qué momento fue y partir de ello, qué acciones o actitudes se tomaron. Hacer conciencia de esto facilitará visualizar los cambios que se deben hacer.</p>
<p>Desarrollo/ metodología</p>	<p>Dos fases de trabajo: la elaboración de la línea de la vida y la fase del análisis crítico-reflexivo. Así, en primer lugar se debe dibujar una línea recta y comenzar a indicar en ella los siguientes puntos en orden cronológico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Define y señala tus acontecimientos vitales. 2. Señala también los acontecimientos significativos o momentos muy importantes en tu vida, que representan un cambio. 3. En este punto es necesario que marques en la línea tus momentos de inflexión/momentos de crisis 4. Por último, has de señalar situaciones o momentos de “corte”. Situaciones que marcaron un antes y un después en la vida, además son difíciles de elaborar o bien son traumáticos <p>Una vez que has elaborado la línea de la vida, se pasa a la fase de análisis crítico-reflexivo, se pueden utilizar como base las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagina que tu línea de la vida pertenece a otra persona. Cómo te sientes acerca de esta persona. • Qué valores te das cuenta que se reflejan en los eventos importantes de tu vida • Cuándo y qué riesgos has tomado

- Cuándo y cuáles han sido las mejores decisiones en tu vida y por qué
- Cuándo y cuáles han sido las peores decisiones en tu vida y por qué
- Qué cambiarías en tu línea de vida si pudieras
- Qué patrones se pueden reconocer

Figura 3.11. Ejemplo de una tabla de autobiografía (ficticia).



Consideraciones coaching en línea

Se puede realizar en forma de una presentación power point con fotografías del coachee (escaneadas o digitales) e ir haciendo el relato en la sesión, utilizando la pantalla compartida.

Fuente: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-linea-de-la-vida-una-tecnica-para-conocerte-mejor/>

4. Rueda de la vida

<p>Propósito de la herramienta</p>	<p>Herramienta gráfica donde percibimos de inmediato las áreas de mejora, cuando quizá antes el coachee no era consciente en absoluto. Además, lo realmente efectivo de este ejercicio es que lo realiza y evalúa el mismo. Entonces, el resultado es simplemente lo que el coachee está pensando respecto a su vida. La Rueda de la Vida es una rueda (como su propio nombre indica), un círculo, que tiene diversos ejes, normalmente tiene ocho. Estos ocho ejes pueden ser cualquier aspecto de nuestra vida, cualquier área de nuestra vida. El propósito es que se escojan junto con el coachee aquellas que necesitan ser analizadas a través de este ejercicio.</p>
<p>Desarrollo/ metodología</p>	<p>Decida con el coachee acerca de las áreas que se desean analizar, si usted conoce la situación personal o profesional puede guiarle decidiendo las que deben integrar la rueda de la vida, se sugieren las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo personal – crecimiento personal. 2. Familia – el hogar, tus hijos o tus padres... 3. Trabajo, desarrollo profesional – no tiene por qué ser que estés empleado, puede ser que estés desempleado. Este aspecto se refiere a “a qué dedicamos nuestra vida”. 4. Dinero – ese factor económico que a veces pues nos da quebraderos de cabeza. 5. Amor – relación de pareja o desarrollo más emocional 6. Amigos – relaciones sociales, amistades, compañeros... 7. Salud o energía (tanto física como mental) 8. Hobbies – cómo empleas tu tiempo libre (y si tiene). <p>Se le pide al coachee que evalúe de acuerdo con el nivel de satisfacción personal, en donde 5 es lo máximo y 1 lo mínimo, colorea cada espacio de la rueda de la vida, de acuerdo a mi propia evaluación.</p> <p>Este es un ejercicio de honestidad consigo mismo/a y tiene por objetivo hacer explícita la atención que doy a los diferentes ámbitos de mi vida. El compararlos me hace consciente de dónde estoy y cómo estoy en “el aquí y ahora”.</p> <p>Salud: Este es muy sencillo de observar. ¿Estás siempre resfriado? ¿Te notas con sobrepeso? ¿Tus niveles de colesterol se han disparado? ¿Te notas vital y lleno de energía? Estas preguntas y muchas más engloban el tema de la salud.</p>

Finanzas/Economía: Una vez escuché ¿Te falta dinero al final del mes o mes al final del dinero? Es decir, ¿Sientes que tu economía va fluida? ¿Puedes mantenerte e incluso permitirte algunos caprichos? O simplemente, ¿Has pensado en qué nivel económico te encuentras? ¿Es el que deseas?

Trabajo: ¿Cuál es para ti tu trabajo ideal? ¿Hay significado en lo que estás haciendo? ¿Sientes que tu trabajo es lo que siempre habías deseado hacer? ¿O es todo lo contrario?

Diversión y ocio: ¿Estás dedicando tiempo a distraerte? ¿Te has planteado empezar aquella actividad que tanto te gusta? ¿Sientes que en tu vida únicamente son obligaciones? ¿Qué está ocurriendo exactamente?

Amor/pareja: ¿La relación que estás manteniendo actualmente con tu pareja suma puntos a tu vida? ¿Tienes el tiempo suficiente para conocer a personas que podrían ser tu compañero de camino? ¿O más bien sientes que no estás invirtiendo el tiempo suficiente en esta área?

Crecimiento personal: ¿Estás creciendo como persona? ¿Inviertes en algo tan importante como tú mismo? ¿Sientes que te expandes como ser humano?


Familia: ¿Quiénes son tu familia? ¿Tus tíos, padres y abuelos? ¿Tus primos, hermanos y padres? ¿Todos los miembros que se entiende por familia de manera tradicional? Tan sólo tú sabes quién forma parte de ti en ese vínculo tan íntimo. Y ahora que ya lo sabes, ¿estás teniendo una buena relación con ellos? ¿Te sientes satisfecho/a?

Vida social/amigos: ¿Qué es para ti un amigo? ¿Estás compartiendo tiempo con verdaderos amigos? ¿La calidad de tus amistades te hacen justicia?

Contribución al entorno: ¿Has hecho algún trabajo social? ¿has realizado caridad? ¿participas en algún voluntariado?

Espiritualidad: ¿Crees en un ser supremo? ¿perteneces a una religión? ¿asistes con regularidad? ¿mantienes una relación cercana?

Al concluir se pide al coachee que reflexione con relación a la rueda de la vida y la manera en que fue completada, se trata de ayudarlo a que él mismo llegue al análisis deseado puede ayudarlo haciendo las preguntas aclaratorias o exploratorias.

	
Consideraciones coaching en línea	Se puede trabajar con la aplicación Paint y compartiendo la pantalla en la plataforma digital.

Fuente: <https://befullness.com/rueda-de-la-vida/>

5. Protocolo del futuro

Propósito de la herramienta	Cuando el coachee desea realizar un cambio pueda visualizarse habiendo cumplido la meta, luego regrese al pasado para determinar aquellos factores que eran un obstáculo y establecer las acciones que los llevarán alcanzar la meta establecida.
Desarrollo/ metodología	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar al coachee que piense en la situación que les preocupa (conflicto, dilema), de preferencia escribirla. 2. Se le pide que se visualice en el futuro (dependiendo de la situación pueden ser meses o años) expresar cómo se sienten, y todo lo que observan, oyen, sienten. Debe hablar en presente. 3. Luego, se les pide que visualicen el pasado (donde la situación no se había resuelto y aún era un dilema) expresar todo lo que observan, oyen, sienten. Deben hablar en pasado. 4. Al final, se le dice que regrese al FUTURO, y que indique las ACCIONES que lo llevaron a convertir aquella situación que lo aquejaba en el pasado a ser resuelta. Debe hablar en pasado. <p>La idea es que de ahí se establezcan los pasos a seguir (acciones) que lo llevará a resolver el conflicto.</p>
Consideraciones coaching en línea	Se puede aplicar muy bien, con la consideración de ir anotando las ideas en una tabla de tres columnas.

Fuente: https://www.educationworld.com/a_admin/admin/admin136.shtml

6. Objetivos SMART

<p>Propósito de la herramienta</p>	<p>Plantear objetivos con el método SMART, implica que estas cumplan con ciertas características y principios para garantizar que sean realistas.</p> <p>Al momento de elaborar un plan de acción con el coachee, muchas veces nos topamos con la dificultad de establecernos metas u objetivos específicos, o en ocasiones son demasiado ambiciosos o ambiguos y por consecuencia nunca se llegan a concretar.</p> <p>La metodología SMART es muy útil para establecer metas tanto personales como profesionales según los expertos y su definición es el acrónimo de las palabras en inglés: <i>Specific, Measurable, Achievable, Realistic y Timely</i>.</p>
<p>Desarrollo/ metodología</p>	<p>Analizar si la meta planteada cumple con los criterios del método SMART:</p> <p>Específico</p> <p>Podemos indicar claramente lo que queremos lograr.</p> <p>¿Qué queremos lograr exactamente?</p> <p>¿Cómo va a ser cuando alcancemos el objetivo?</p> <p>Elegir un tiempo razonable para cumplir el objetivo. ¿Qué habremos logrado entonces?</p> <p>Seamos bien específicos: ¿cuál es el resultado que queremos?</p> <p><u>Nota:</u> un objetivo indica el destino. Es decir, indica el <i>dónde</i> y el <i>cuándo</i>, pero no el <i>cómo</i> (este es el plan de acción). La clave de establecer objetivos consiste en enfocarse en el destino a alcanzar, y evitar divagar cómo alcanzar ese objetivo. El <i>cómo</i> se analizará cuando la meta está clara.</p> <p>Medible</p> <p>Contamos con una forma de medir el progreso.</p> <p>¿Cómo podemos cuantificar este objetivo (ponerlo en números) de manera de saber cuándo lo alcanzamos?</p> <p>Por ejemplo, si el objetivo es "una vida más balanceada", ¿cómo queremos decir con "más"?</p>

¿Cómo podemos redactar este objetivo para que el progreso sea medible?

Accionable

El objetivo está dentro de nuestras capacidades y depende sólo de nosotros.

¿El objetivo está dentro de nuestras capacidades? ¿Es razonablemente posible?

¿Existen obstáculos o circunstancias que impiden lograr la meta?

¿La meta depende de las decisiones de otra persona? ¿Cómo podemos redactar el objetivo para que sólo dependa de nosotros?

Relevante

El objetivo nos interesa lo suficiente como para hacerlo una prioridad.

¿Por qué este objetivo nos resulta tan importante?

¿Qué estamos dispuestos a dejar de hacer para poder trabajar en este objetivo?

En una escala del 1 al 10, ¿qué tan importante es esta meta?

Acotado en el tiempo

El objetivo tiene una fecha límite.

¿Cuándo vamos a alcanzar la meta? (¿o cuándo va a ser un hábito ya establecido?)

¿Cuándo vamos a comenzar?

¿Cuál es la fecha límite?

Así mismo, se debe tomar en cuenta:

La motivación: por qué quiero ponerme esta meta. Enlistar todos los beneficios que el cumplimiento de la meta traerá a mi vida, elegir el más importante.

Posibles obstáculos.

Cambios necesarios para cumplir mi meta: que debo empezar a hacer y/o parar de hacer para lograr mi meta.

	Plantear pasos verificables por semana y mes para la consecución de la meta.
Consideraciones coaching en línea	El planteamiento del objetivo SMART no tiene ninguna consideración especial en el coaching en línea, se trabaja como en una sesión presencial.

Fuente: Basado en Coaching Questions: A coach's guide to powerful asking skills, de Tony Stoltzfus.

7. Especificación de objetivos

<p>Propósito de la herramienta</p>	<p>Aprender los pasos para alcanzar una meta con menos esfuerzo.</p>
<p>Desarrollo/ metodología</p>	<p>Seguir los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enuncia tu objetivo en presente, positivo y afirmativo. Hablar de lo que sí quieres y pregúntate: ¿qué es realmente lo que quiero? 2. Piensa que lo que quieres hacer está bajo tu control. Solo depende de ti. Pregúntate: ¿lo puedo hacer yo solo? ¿No dependo de nadie? ¿Cuál es el primer paso? Si puedes hacerlo solo, continúa; si no, toma en cuenta los posibles atrasos si dependes de otras personas. 3. Imagínate frente a tu objetivo de la manera más específica posible. Te encuentras a punto de iniciar el camino que planeaste. Pregúntate y contesta: ¿quién está contigo?, ¿dónde estás?, ¿cuándo inicias?, ¿qué haces específicamente? y ¿cómo? Ve, escucha y siente el ambiente que te rodea en ese momento. Es importante que contestes cada pregunta con detalles. 4. Imagina que ya lograste tu objetivo. Piensa en la evidencia de base sensorial que te permitirá saber que has logrado lo que quieres. Pregúntate y contesta: ¿qué verás, ¿qué oirás, ¿qué sentirás cuando lo hayas logrado? ¿Cómo sabrás que lo has conseguido? ¿Hay alguna respuesta de tu entorno? ¿Qué te dicen? Aquí realiza una respiración profunda. 5. ¿Tienes los RECURSOS necesarios y las opciones adecuadas para alcanzar tu objetivo? Pregúntate: ¿qué recurso necesito para alcanzar mi objetivo? Por ejemplo: organización, paciencia, disciplina, flexibilidad, seguridad, etc.

	<p>6. ¿Tiene tu objetivo el tamaño adecuado? Si es muy grande y tomará más de una semana lograrlo, divídelo en pequeños objetivos. Hazlos pequeños y alcanzables.</p> <p>7. Mide las consecuencias en tu vida y en tus relaciones si consiguieras tu objetivo. Pregúntate: ¿A quién afectas en forma negativa? ¿A quién afectas en forma positiva? Si no afectas a nadie en forma negativa, adelante.</p> <p>8. ¿Qué logras al alcanzar tu objetivo? ¿Para qué lo quieres? ¿Tiene alguna duda o algún “pero” sobre el éxito de tu objetivo? Si hay alguna duda o “pero” entonces busca otro objetivo que te motive más.</p> <p>Repite los pasos del ejercicio diariamente, por lo menos durante una semana.</p>
<p>Consideraciones coaching en línea</p>	<p>No tiene ninguna consideración especial en el coaching en línea, se trabaja como en una sesión presencial.</p>

8. La figura humana

Propósito de la herramienta	Realizar una dinámica personal o grupal con el o los coachees y profundizar en su autoconocimiento.
Desarrollo/ metodología	<p>En la hoja adjunta el coachee deberá escribir y/o dibujar lo que se le pide a continuación.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. En la nube escribe: ¿En qué piensas? ¿Cuáles son tus sueños, aspiraciones o proyectos? b. En la boca: Si preguntáramos a tus amigos cómo eres, ¿qué nos dirían? c. Dibuja la oreja y escribe un mensaje, dicho, refrán o enseñanza que tus padres, tíos o abuelos te decían y que ha llegado a ser una filosofía de vida. d. Dibuja el corazón y escribe tres amores fundamentales en tu vida. e. En el brazo izquierdo escribe tres acciones positivas que realizaste hoy. f. En el brazo derecho escribe tres de tus cualidades. g. En la pierna izquierda escribe una meta inmediata. h. En la pierna derecha escribe tu mayor temor o miedo. Reflexiona que acciones has realizado para superarlo. i. En la cabeza escribe quiénes están más cerca de ti y sientes apoyo con ellos. Reflexiona el por qué lo sientes. j. En el pie derecho escribe tu apodo, ¿quiénes te lo dicen? k. En el pie izquierdo escribe ¿de qué pie cojeas? ¿Cuáles son tus puntos de mejora?
Consideraciones coaching en línea	Esta herramienta se sugiere que el coachee la pueda trabajar en la inter-sesión y la envíe escaneada al coach antes de la siguiente sesión.

Fuente: Universidad del Valle de Guatemala. 2014. Sugerencia metodológica: Reflexión Personal y Autoconocimiento. Coordinación de Coaching Educativo.

9. Reencuadre (PNL)

Propósito de la herramienta	<p>Reinterpretar un problema y encontrar soluciones. Por medio del reencuadre, una situación la podemos percibir desde diferentes perspectivas y escoger la que nos resulte más útil. Reencuadrar es tomar una experiencia que, en principio, parece mala o indeseable y darse cuenta que en muchas ocasiones puede aportar grandes ventajas si la observamos desde otra perspectiva.</p> <p>Los reencuadres originan un cambio en nuestras emociones y en la mayoría nos sorprenden.</p> <p>El propósito es cambiar el marco-problema que nos lleva a centrarnos en los síntomas de una situación indeseable y en las causas que la provocan, mientras que el marco-objetivo, nos lleva a pensar en las metas y resultados deseados, así como con qué recursos necesitamos para lograrlos.</p> <p>Con este proceso, se amplían las perspectivas de la realidad y se obtiene más margen de maniobra para lograr las metas planteadas.</p>
------------------------------------	---

Desarrollo/ metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Marco fracaso a marco aprendizaje Este reencuadre consiste en centrarse en el aprendizaje que conllevan los errores y fracasos, más que en el fracaso en sí; sacando provecho de la información obtenida para poder mejorar y corregir aspectos necesarios para lograr el objetivo deseado. • Marco imposibilidad a Marco “como si” Consiste en actuar “como si” ya hubiera conseguido el objetivo o estado deseado. Al interpretar este papel de “como si”. El aspecto de imposibilidad cambia y nos abre a confiar en las posibilidades de lograrlo y en los recursos que necesitamos. • Marco objetivo a marco otro objetivo Un objetivo inicial determina qué se considera importante y exitoso y qué no. Sin embargo, puede resultar que tras un periodo el objetivo inicial pierda relevancia y otros aspectos que en un principio no contaban, ahora puedan centrar la atención de la persona. No se debe confundir con el conformismo, sino en una reevaluación de intereses.
Consideraciones coaching en línea	No tiene ninguna consideración especial en el coaching en línea, se trabaja como en una sesión presencial.

Fuente: http://www.cop.es/colegiados/pv00520/Reencuadre_extracto%20libro.pdf

10. Anclaje (PNL)

<p>Propósito de la herramienta</p>	<p>El objetivo de un anclaje emocional es para estimular y conseguir a través de un factor externo vincular la fuerza de concentración, pasión y energía para obtener un objetivo y dirigirse a una conducta determinada que facilita este anclaje.</p> <p>Un ancla puede ser una palabra, color, gusto, etc., que nos dirige a un estado mental que se estableció alguna vez en el pasado.</p> <p>Las anclas están ahí para todos, yo puedo controlarlas y colocarlas deliberadamente o se pueden generar de una manera espontánea.</p>
<p>Desarrollo/ metodología</p>	<p>Son 5 simples pasos para crear un anclaje:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica el estado emocional que deseas obtener: confianza, tranquilidad, entusiasmo. Este paso es crucial ya que necesitas definir específicamente cómo quieres sentirte. Debes hacerlo en positivo: por ejemplo “quiero estar motivado para hacer esta tarea”. Si, por el contrario, estás pensando “no quiero estar nervioso o tenso” generas justamente aquello que quieres evitar. Debes seleccionar un sentimiento que desees obtener y hacerlo en un modo positivo. 2. Recuerda un momento particular de tu vida en que te has sentido de la forma que desees. Es muy importante que recorras tu pasado y evoques en tu mente los momentos en los que hayas experimentado el estado que necesitas y elijas entre ellos el más poderoso. 3. Crea el estado: en tu imaginación debes situarte en el momento de tu vida que has elegido como si estuviera ocurriendo ahora: trata de visualizar lo que pasa a tu alrededor, escucha los sonidos de fondo, y siente las mismas sensaciones que tuviste en aquel momento como si lo vivieras ahora mismo. 4. Establece anclajes: fíjate como el estado emocional llega a un pico y luego comienza a decaer. Repite este paso 3 veces y en cada momento en que el estado de las emociones que desees lleguen a su pico, haz un chasquido con los dedos de una de tus manos mientras pronuncias una palabra o frase que evoque dichas sensaciones. Al mismo tiempo visualiza una imagen que represente dicho estado. Por ejemplo, para evocar tranquilidad, puedes visualizar un atardecer en la playa o a alguna persona que represente para ti esa sensación. Todos los anclajes deben ser

	<p>personales, lo importante es lo que produzcan en tu mente y en tu cuerpo. Realiza este ejercicio un rato y luego piensa en algo totalmente diferente, cambiando tu postura física.</p> <p>5. Repite el punto 4 cinco veces para consolidar el anclaje creado. Esta repetición es esencial</p>
Consideraciones coaching en línea	No tiene ninguna consideración especial en el coaching en línea, se trabaja como en una sesión presencial.

Fuente: <https://cursodepnl.com/pasos-para-crear-un-anclaje>

5. Aspectos éticos Coaching en línea

Para el ejercicio del coaching tanto la ICC International Community Coaching como la ICF International Coach Federation, establecen principios éticos, estándares y un código deontológico específico que rige el comportamiento de los coaches basado en valores.

Estos proporcionan un marco de referencia para sentar las bases para la relación de coaching, esto tanto en la modalidad presencial, como en línea.

Es importante mencionar que la ética en la práctica del coaching, es el reflejo de los principios y valores del coach, es decir su esencia como persona y como profesional.

A continuación, se destacan los principales estándares y principios de la ética profesional en el campo del coaching y en especial en su modalidad en línea.

Competencia	<p>Este aspecto hace referencia a las habilidades específicas del coach y la formación continua que el coach debe mantener en el ejercicio de su profesión. Específicamente en la práctica del coaching en línea mantenerse actualizado en las mejores prácticas y usos de nuevas tecnologías.</p> <p>Otro aspecto relacionado a la competencia del coach, es la honestidad, al momento de aceptar los casos para los que se sienta capacitado, esto abarca desde el momento de darse a conocer, siempre presentarse con las credenciales, cualificaciones y experiencia de forma honesta y demostrable.</p> <p>En el caso del coaching en línea, se debe colocar un perfil profesional completo en la plataforma donde ofrezca sus servicios como coach, esto con el respaldo verificable correspondiente.</p>
Confidencialidad	<p>Es necesario que el coach explique claramente al coachee que todo lo que se habla durante la sesión de coaching es confidencial. En el caso</p>

cómo la plataforma digital protege la información que se comparte, así mismo explicar el lugar físico donde está situado el coach, garantizando la confidencialidad.

Cabe mencionar la excepción que se hace en el caso de que el coachee autorice de manera explícita alguna instrucción sobre la información compartida o bien de ser requerido por la ley o por causa de fuerza mayor para evitar daños a terceros.

Acuerdo de Coaching

La relación de coaching se establece formalmente cuando se cierra y firma un acuerdo o contrato, el cual debe incluir:

1. Roles y responsabilidades de cada parte
2. Objetivos
3. Duración
4. Periodicidad de las sesiones
5. Condiciones de pago
6. Confidencialidad
7. Qué sucederá si el cliente necesita cancelar o no asiste a la sesión.
8. Periodo de previo aviso por ambas partes para dar por finalizado el programa.

En el caso del coaching en línea, se recomienda incluir:

- Plataforma que se utilizará la las sesiones
- Las condiciones del lugar donde se llevarán a cabo las sesiones,
- Requerimientos técnicos mínimos necesarios (equipo, conexión a internet, etc.)



Por medio de este acuerdo se establece lo que es y no es apropiado en la relación, sobre lo que se ofrece y lo que no se ofrece, comunicando de forma clara y explícita las diferencias entre coaching, consultoría,

	psicoterapia y otras profesiones afines. De esta forma el proceso se torna transparente y evita inconvenientes y situaciones incómodas.
Feedback y progreso	<p>Al establecer claramente el objetivo del proceso de coaching y los indicadores de éxito de manera específica, se procede al diseño de un plan de desarrollo o plan de acción, a partir de esto se establecen los parámetros para el progreso, estableciendo revisiones periódicas de retroalimentación o feedback de los avances.</p> <p>Al realizar este proceso por medio del coaching en línea, es importante la revisión de los documentos diseñados para este fin por medio de correo electrónico, para dar formalidad al proceso y así manteniendo la objetividad.</p> <p>Al momento de detectarse algún tipo de problema que necesite otro tipo de tratamiento, el coach aconsejará al cliente a buscar los servicios profesiones que considere necesario u oportuno.</p>

Elaboración propia. Rojas, 2019.

6. Recomendaciones para coaches y coachees

Recomendaciones para coaches	Recomendaciones para coachees
<p>Establecer claramente el acuerdo de coaching en línea con los aspectos técnicos y metodológicos antes mencionados.</p>	<p>Revisar, plantear dudas y firmar el acuerdo y guardar una copia durante todo el proceso, revisarla en caso sea necesario o surja alguna inquietud respecto al proceso.</p>
<p>Con el fin de la prevención, es necesario diseñar un “<i>plan de contingencia</i>” que contemple varias opciones de plataformas de videollamada o el medio que se elija para llevar el proceso de coaching, en caso surja algún inconveniente o problema con la conexión. En este “<i>plan de contingencia</i>” deben quedar claros los pasos a seguir.</p>	<p>Apegarse al “<i>plan de contingencia</i>” previamente establecido en conjunto con el coach, para poder dar solución a cualquier inconveniente que se dé previo o durante la sesión (problemas técnicos).</p>
<p>Preparar el equipo técnico con al menos 30 minutos de anticipación, para asegurarse que la conexión y la plataforma estén listos para la hora de la sesión.</p>	<p>Revisar conexión y preparar equipo necesario para la sesión, con suficiente tiempo de anticipación.</p>
<p>De surgir algún inconveniente técnico, comunicarse inmediatamente con el coachee, por el medio previamente acordado (podría ser vía telefónica o Whatsapp), para llevar a cabo los pasos establecidos en el plan de contingencia. Asegurarse de contar con un espacio privado, sin interrupciones, que garantice la confidencialidad de cada sesión de coaching.</p>	<p>Al momento de atravesar algún problema técnico con la conexión a internet o con la plataforma, comunicarse con el coach por el medio previamente acordado (podría ser vía telefónica o Whatsapp) para llevar a cabo los pasos establecidos en el plan de contingencia.</p> <p>En cada sesión, ubicarse en un lugar cómodo, privado y sin distracciones.</p>

Recomendaciones para coaches	Recomendaciones para coachees
<p>Contar con micrófono y audífonos, en cada sesión.</p> 	<p>Contar con micrófono y audífonos, en cada sesión.</p> 
<p>Conocer y dominar variedad de plataformas para realizar video-llamadas, para realizar un análisis comparativo y de esta forma determinar la idónea para su práctica de coaching en línea. Es recomendable realizar pruebas, previo a las sesiones.</p>	
<p>Buscar la asesoría legal necesaria para prestar un servicio en línea. Esto con el objetivo de dar un servicio, cumpliendo con las entidades reguladoras del país, en el caso de Guatemala la SAT – Superintendencia de Administración Tributaria- y el Registro mercantil principalmente.</p>	

Elaboración propia. Rojas, 2019.

“Es nuestra responsabilidad como coaches salir de nuestra zona de confort, evolucionar y abrir la mente a nuevas posibilidades desde donde incorporar nuevos escenarios, experimentar y adaptarnos a la irrupción de las nuevas tecnologías en la curva de la Transformación digital”

Viviana Konstantynowsky, Coach ACC por ICF
Publicación “Cuadernos de coaching”, 2019