

Artículo de Investigación

¿Es el Coaching Efectivo? Medición de la Efectividad del Coaching Mediante la Escala de Jones Adaptada al Castellano

Brenda Vélez-Hernández¹, Miguel E. Martínez-Lugo¹ & Ramón Rodríguez-Montalbán²

¹Universidad Albizu, San Juan, Puerto Rico

²Universidad de Puerto Rico, Cayey, Puerto Rico

*Correspondencia: bvelez@albizu.edu

Información Artículo	RESUMEN
<p>Recibido: 30-VI-2024 Aceptado: 4-IX-2024</p> <p>Palabras Clave: Coaching, Coaching Efectivo, Coaching en el Lugar de Trabajo, Relación de Coaching, Coaching Basado en Evidencia, Formación de Coaching, Desarrollo de Coaching</p>	<p>El coaching profesional es un acercamiento emergente utilizado en las organizaciones como estrategia para la creación de valor. A pesar de la continuidad en su uso, la efectividad del coaching ha estado en controversia. Esta investigación tuvo el propósito de traducir, adaptar y determinar las propiedades psicométricas de la Escala de Efectividad Percibida del Coaching (PCES) desarrollada por Jones (2016). La muestra estuvo compuesta por 401 trabajadores en Puerto Rico. Los resultados confirman la estructura bi-factorial de la escala con niveles de confiabilidad altos. Concluimos que la nueva escala es un instrumento adecuado para medir la efectividad percibida del coaching en el contexto laboral puertorriqueño, representando una aportación importante a la literatura y práctica científica del coaching y la psicología del trabajo y de las organizaciones.</p>
<p>Keywords: Coaching, Effective Coaching, Workplace Coaching, Coaching Relationship, Evidence-Based Coaching, Coach Training, Coach Development</p>	<p style="text-align: center;">Is Coaching Effective? Measuring Coaching Effectiveness Using the Jones Scale Adapted to Spanish</p> <p>ABSTRACT</p> <p>Professional coaching is an emerging approach used in organizations as a strategy for the creation of value. Despite the continuity in its use, coaching effectiveness has been controversial. The aim of the present study was to translate, adapt and investigate the psychometric properties of the The Perceived Coaching Effectiveness Scale (PCES) developed by Jones (2016). The sample consisted of 401 participants in Puerto Rico. The results indicate that the two-factor structure is the most appropriate and has high reliability indexes. We conclude that the new scale is an adequate instrument to measure the perceived effectiveness of coaching in the Puerto Rican labor context, representing an important contribution to the literature and scientific practice of coaching and the psychology of work and organizations.</p>
<p>Citar como:</p>	<p>Vélez-Hernández, B., Martínez-Lugo, M.E. & Rodríguez-Montalbán, R. (2025). ¿Es el Coaching Efectivo? Medición de la Efectividad del Coaching Mediante la Escala de Jones Adaptada al Castellano. <i>Revista Interamericana de Psicología Ocupacional</i>, 40(1), 83-95. https://doi.org/10.71332/rmj8nz68</p>

Introducción

El coaching organizacional o en el trabajo es un acercamiento emergente utilizado cada vez con más frecuencia como parte de las estrategias de desarrollo organizacional y planificación estratégica (Grant, 2013; Grant, 2016; Jones, 2016; Kilburg, 2001). Se caracteriza por ser una intervención utilizada con el objetivo de potenciar las destrezas, la productividad y el desempeño del recurso humano. Como constructo está enfocado en posibilitar cambios cognitivos, emocionales y conductuales en la persona (Baron & Morin, 2010; Curtis & Kelly, 2013). La literatura científica presenta varias definiciones para explicar qué es el coaching. La Federación Internacional de Coaching (ICF) lo define como una relación colaborativa, en la que se trabaja junto a los clientes de manera creativa y estimulante que sirve de inspiración para maximizar el potencial personal y profesional (ICF, 2015). Otros autores como Withmore (2017) establece que el coaching es un proceso dirigido a provocar el desatar del potencial de las personas, para maximizar su propio desempeño. Vansickel-Peterson (2010) presentan el paradigma del coaching como un fundamentado en la perspectiva del esfuerzo y trabajo entre el coach y el cliente, con el propósito de co-crear una vida más significativa y exitosa.

El coaching no está dirigido a disciplinar. Como dijera Vega-Amuchástegui (2006), el coaching es una especie de plataforma de lanzamiento desde la cual casi cualquier persona puede convertirse en la mejor versión de sí misma. El coaching no es formación, mentoría, terapia o consultoría. El coaching analizado en su conjunto es una práctica sistematizada dirigida a explorar el máximo potencial de la persona, con el objetivo de crear y facilitar condiciones de avance positivo en el cliente y a su vez promover el cambio organizacional (Withmore 2017).

Múltiples estudios presentan beneficios derivados del coaching organizacional de los que se destacan, el logro de las metas organizacionales, un efecto positivo en la relación con los pares y personas cercanas al trabajo, cambios positivos en los comportamientos de liderazgo, una mejora en los niveles de satisfacción personal y profesional del empleado, un mejor afrontamiento al estrés, un incremento en los niveles de bienestar, mejora en la habilidad para adaptarse y ser flexible, una reducción en los niveles de ausentismo y del síndrome de quemarse por el trabajo (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Baron & Morin, 2010; Duijts et al., 2008; Grover & Furham, 2016). Otros beneficios asociados al coaching lo relacionan con la valentía y determinación de las personas (Curtis & Kelly, 2013), la creación de cambios en la cultura

organizacional (Anderson et al., 2008), percepción de autoeficacia del trabajador y en el manejo de los cambios organizacionales (Evers et al., 2006).

Al revisar la literatura se encuentra que los orígenes del coaching no presentan una raíz concreta. Sin embargo, el coaching primitivo se remonta a Sócrates con el diálogo inspirado y la mayéutica en donde se adquiría conocimiento, por medio de la conversación basada en preguntas y reflexiones (Bravo, 2016). Desde un contexto contemporáneo el coaching profesional proyecta tener un promedio de 38 años y ubica su inicio para la década de 1980 (Ravier, 2005). Es durante ese período que la historia del coaching se fortalece y muestra nuevas raíces influenciadas por múltiples disciplinas que incluyen, la filosofía, la sociología, la psicología, la antropología, las comunicaciones, las ciencias naturales, los deportes, el movimiento del potencial humano y los estudios de liderazgo (Cantó et al., 2016; Ortiz, 2010).

El nacimiento de la especialidad del coaching organizacional nace del coaching deportivo. La literatura refleja cómo los coaches pioneros como John Withmore, comenzaron a observar el proceso de desarrollo y maximización del potencial en deportistas y lo adaptaron a los escenarios organizacionales. Es en este período cuando nace el fundamento del coaching, como estrategia dirigida a provocar la maximización del propio desempeño y capacidades de las personas (Ravier, 2005; Withmore 2017). En el presente, la práctica del coaching en las organizaciones se aplica desde varios enfoques como el coaching de liderazgo, de equipos y el ejecutivo, siendo este último el más conocido de todos y el más relacionado a la práctica de la Psicología Industrial Organizacional (Grant, 2013 & Ramos-Cortés, 2014).

Desde la perspectiva de los participantes en un proceso de coaching, la literatura científica presenta dos figuras principales, el coach y el cliente. Por otra parte, cuando la persona que contrata el proyecto de coaching no es la misma que recibirá el servicio, entonces aparece un tercer participante llamado “patrocinador”, este es el caso en el coaching organizacional. Vélez (2011) se refiere al coach como un profesional con las credenciales, las competencias y el compromiso ético para ejercer ese rol. Por su parte, la ICF (2015) define al cliente (también conocido como coachee) como la persona que recibe el servicio de coaching.

Puede notarse que a pesar de que la mayoría de las definiciones sobre lo que es el coaching coinciden, no ocurre lo mismo a la hora de escoger el marco teórico y enfoque conceptual a utilizar. La literatura presenta diversos métodos y estrategias que potencian la

relación cliente-coach facilitando el alcance de los objetivos de la relación de coaching. En cuanto a la selección del enfoque, de acuerdo a De Haro (2012), la elección del mismo se encuadra en los aspectos centrales a trabajar (negocio, proceso, solución de problemas, liderazgo, efectividad en el trabajo, toma de decisiones, aspectos intra o interpersonales, entre otros). La dispersión en esta área puede explicarse por el elemento de orientación personalizada que caracteriza el proceso de coaching, así como, de las inclinaciones filosóficas o ideológicas, las competencias y las habilidades del coach profesional que la práctica.

Efectividad del Coaching

La efectividad del coaching es un constructo limitadamente estudiado y que debe ser observado en busca de entender y extender su aplicabilidad en beneficio de los trabajadores y las organizaciones (Jones, 2016). A pesar de su corta historia, el coaching se ha convertido en una intervención con mucha demanda en las organizaciones. Varios autores como De Haan y Duckworth (2013) coinciden en la falta de claridad reflejada en la investigación, a la hora de documentar los beneficios, sus efectos y las variables que influyen la efectividad del proceso. Este fenómeno puede atribuirse al efecto emergente de la profesión, a la variedad de enfoques, a la diversidad en los antecedentes y la práctica de los coaches (ICF, 2014; Jones et al., 2016).

Medir la efectividad del coaching es un asunto de interés general. Por otra parte, es pertinente para las organizaciones medir la efectividad del coaching, para poder realizar valorizaciones confiables de su eficacia y el potencial retorno de inversión de estos proyectos. Sin embargo, este tema ha sido tratado desde sus orígenes, con evidencia principalmente anecdotal o no empírica (Jones, 2016), esto debido a la falta de instrumentos validados y dirigidos a medir el efecto del coaching en general. Por otra parte, debe considerarse el elemento de que muchos coaches no poseen formación en metodologías de investigación (Grant, 2013). Esto limita la integración de un proceso de evaluación en la intervención de coaching que permita responder, bajo qué condiciones la intervención funciona y pueda confirmar la validez de los resultados, para así evitar, un potencial fracaso teórico y/o de implementación.

Athanasopoulou y Dopson (2018) exponen la importancia de legitimar la medición de la efectividad del coaching contrastando los efectos micro (relacionado a quien recibe el coaching), macro (aspecto institucional / organizacional) y el meso (relacionados a la inteligencia de negocio). No obstante, para comprender el contexto de la

efectividad del coaching como acercamiento es necesario observarlo desde su proceso. El coaching consiste en ayudar a las personas a que regulen sus recursos internos y externos en beneficio del logro de sus metas (Curtis & Kelly, 2013). Desde el marco organizacional, el coaching busca esencialmente potenciar los indicadores de negocio, el desempeño, el manejo de cambios y el liderazgo (Withmore, 2017).

La evidencia científica revisada muestra limitados estudios relacionados a la eficacia del coaching. Se detectaron 245 estudios publicados entre los años 2000 a 2016. De esa cantidad, 141 son estudios de caso, 77 estudios intra-sujetos, 25 estudios entre sujetos y dos meta-análisis (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Grant, 2013). El primer estudio empírico publicado sobre la efectividad del coaching fue realizado por Gershman en el año 1967 como parte de su investigación doctoral (Grant, 2013). En Puerto Rico, no se encontraron estudios ni instrumentos que midan la efectividad del coaching. Es por ello que pretendemos traducir, adaptar y determinar las propiedades psicométricas de la escala de efectividad percibida del coaching de Jones (2016). Como resultado de esto, nos permitirá contar con una herramienta que permita continuar avanzando en la investigación del coaching y su efectividad en los países de habla castellana.

El coaching como variable de estudio aún carece de suficientes herramientas que faciliten la medición de su efectividad desde una base científica (De Haan, 2008; Grant, 2016; Jones, 2016; Theeboom, Beersma, & Van Vianen, 2014). Por otra parte, los estudios reflejan que el coaching está relacionado con el crecimiento, el aprendizaje, la resiliencia y el cambio, produciendo resultados relacionados a la optimización del desempeño, incremento en los niveles de bienestar, percepción de la autoeficacia, el logro de metas, entre otros (Baron & Morin, 2010; Duijts et al., 2008; Grover & Furham, 2016, Molyn, De Haan et al., 2019). Es por ello que conocer los factores críticos para el éxito en una intervención de coaching es tal vez más importante, ya que apoyará el desarrollo de más intervenciones basadas en la evidencia, con el potencial de replicabilidad que permita contribuir al desarrollo de una profesión madura y congruente.

Marco Teórico sobre la Efectividad del Coaching

La efectividad del coaching en las organizaciones ha sido explicada por varios autores siendo Kilburg (2001) quien primero habla sobre este concepto. Al revisar la literatura se identifican otros autores como Joo (2005), De Haan (2008), Gregory et al. (2011), Grant (2013), De Haan et al. (2014), Bozer et al. (2014), De Haan et al. (2016) y Jones (2016) quienes

también presentan concepciones del constructo. Al analizar los marcos teóricos de estos autores se identifica entre ellos, las siguientes variables en común: voluntariedad del participante, el tipo de desafío del cliente, la selección del enfoque de coaching, el contexto de la organización, la construcción de la alianza de trabajo, la competencias y preparación del coach, la definición de las medidas de éxito, la claridad en el contexto de la meta del coaching, apertura del cliente a la retrocomunicación y la disponibilidad de tiempo. Estas variables según los autores propician el desarrollo para la efectividad del coaching.

Por su parte, Athanasopoulou y Dopson (2018) proponen que para medir la efectividad del coaching se debe considerar no tan solo la rigurosidad metodológica. También, debe considerarse el contexto social presente en el espacio de la intervención. Los autores refuerzan este planteamiento al distinguir como se le ha dado más atención a evidenciar *si* el coaching funciona y menos enfoque al aspecto del *cómo* funciona.

Medición de la Efectividad del Coaching

El desarrollo de metodologías válidas y confiables que promuevan la práctica ética y responsable del coaching permite expandir el conocimiento sobre su eficacia y el desarrollo de estrategias efectivas para su intervención. De nuestra revisión se distinguen tres instrumentos orientados a medir la efectividad del coaching. El primero, conocido como CES fue validado por Tooth et al. (2013) y presenta una lista de 25 beneficios potenciales del coaching que el participante debe autoevaluar. El segundo instrumento fue desarrollado por De Haan et al. (2016) y se compone de cuatro ítems orientados a la confirmación por parte del coachee, de los efectos en su ejecución como consecuencia del coaching.

Finalmente, el tercer instrumento es la escala de efectividad percibida del coaching de Jones (2016). Este es un instrumento de rigurosidad científica y fundamentado empíricamente. De acuerdo a la autora, el propósito de la escala es que sea una medida científicamente confiable y validada que le permita a los investigadores, practicantes y a las organizaciones evaluar el coaching. Para lograrlo, se mide la percepción en el coachee sobre el efecto que tuvo el proceso de coaching. Un elemento particular de la escala es que examina solamente el resultado obtenido y no considera el proceso de la intervención como parte de la evaluación. Esto permite que el instrumento pueda ser utilizado para evaluar cualquier tipo de coaching y en cualquier contexto organizacional.

El estudio original de las propiedades psicométricas de la Escala *Perceived Coaching Effectiveness (PCES)* de Jones (2016), fue llevado a cabo en Gran Bretaña, a través de tres sub-estudios. El primer estudio giró en torno a la exploración del tema y la generación de los reactivos de la escala. El segundo se enfocó en examinar la fiabilidad y la validez de los ítems. Para esto se contó con la participación de ocho investigadores doctorales en el campo del comportamiento organizacional y sin conocimiento sobre el área de coaching. El tercer estudio consistió en la administración del cuestionario, incluyendo el análisis de reducción (correlación ítem total) y la validez de constructo de la escala mediante el análisis de factores confirmatorios. Se administró a una muestra de 201 coachees identificados de diferentes fuentes. Los resultados de los análisis concluyeron en una escala psicométricamente robusta, compuesta por 21 ítems y seis factores: claridad de carrera ($\alpha = .86$); rendimiento en equipo ($\alpha = .84$); bienestar laboral ($\alpha = .90$); desempeño ($\alpha = .70$); planificación y organización ($\alpha = .92$) y efectividad personal ($\alpha = .79$). La escala se responde en un formato de respuesta tipo Likert, con cinco niveles de alternativas. La limitación principal encontrada en el estudio se relaciona a la oportunidad de obtener una mayor muestra y así fortalecer más su validez y confiabilidad.

Este instrumento ha sido actualizado por la autora quien, en el año 2016 como parte de la autorización para esta investigación, facilitó una nueva versión de la escala, compuesta por 12 ítems y dos factores: bienestar laboral ($\alpha = .93$) y efectividad personal ($\alpha = .91$).

Propósito del Estudio

El desarrollo del coaching en las organizaciones está en aumento en Puerto Rico y hasta el momento no ha sido estudiada su efectividad en el contexto laboral. Por ello, se propuso en este estudio, traducir, adaptar y determinar las propiedades psicométricas de la escala de la efectividad percibida del coaching de Jones (2016). Esto se realizó mediante un análisis de datos primarios de una muestra de trabajadores en Puerto Rico. Específicamente se evaluó la validez de constructo de la escala mediante el análisis de factores confirmatorios. Se examinó la capacidad de discriminación de los reactivos y la confiabilidad de la escala por consistencia interna a través del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach. Además, se evaluó la validez convergente y divergente a través de la Varianza Media Extraída (VME).

Método

El estudio se realizó en dos fases. La fase I consistió en realizar el proceso de traducción y adaptación de la escala del idioma inglés al español. Para esto, se utilizó la traducción directa según las directrices de la Comisión Internacional de Tests (2005). Durante la fase II se realizaron los análisis estadísticos para corroborar empíricamente las propiedades psicométricas de la escala *PCES*, traducida y adaptada a la población en Puerto Rico.

Fase 1: Traducción y Adaptación - Participantes

Se contó con un comité de siete expertos para realizar la equivalencia de la traducción, de los cuales una persona era traductora profesional y seis personas trabajaron como jueces expertos. El 86% de los participantes eran mujeres. Las edades fluctuaron entre 22 y 70 años con un promedio de 44.86 años ($DE=17.14$). El 71% de la muestra indicó poseer una maestría y el 29% un grado doctoral. El 86% indicó poseer experiencia con el coaching. La mayoría de los participantes indicó haber tenido exposición con traducciones (71%).

Instrumentos

Cuestionario de datos generales para traductores y jueces. En este cuestionario se solicita información referente al género, edad, preparación académica y residencia.

Escala de la Efectividad Percibida del Coaching. Se facilita la escala *Perceived Coaching Effectiveness Scale (PCES)* en su versión original en inglés.

Hoja de validación de equivalencia. Se facilita a los jueces expertos una hoja de análisis de equivalencia en la traducción del inglés al español de la escala *PCES* de Jones.

Procedimiento

Durante esta etapa se le facilitó a la traductora, la escala *PCES* para proceder a la traducción directa del idioma inglés al español. Una vez completado este proceso se procedió a compartir con los jueces expertos, la hoja de validación de equivalencias. El objetivo de este paso fue comparar y evaluar ambas versiones, para garantizar el significado en la traducción, su fidelidad psicológica y cultural. Una vez se logró un consenso sobre la traducción final se procedió a iniciar el proceso de adaptación.

El proceso de adaptación siguió las recomendaciones de la Comisión Internacional de Tests (ITC). El objetivo de este paso fue conseguir el máximo nivel de equivalencia lingüística cultural, conceptual y métrica posible (Muñiz et al., 2013).

Para alcanzarlo se realizó una prueba piloto con una muestra de diez participantes. Una vez completado este paso se procedió a trabajar la última fase, que consistió en la evaluación de la versión final traducida. Una vez revisado cada ítem y validada la traducción se procedió a construir la forma final de la escala en el idioma español. Con esto, se finalizó esta etapa.

Fase 2 Adaptación y Análisis de Propiedades Psicométricas - Participantes

Los criterios de inclusión para esta investigación requerían que los participantes fueran adultos de 21 años o más, con capacidad para leer y escribir, que hubiesen recibido coaching como parte de su desarrollo profesional, residentes en Puerto Rico y con acceso a una computadora con internet. Los participantes fueron contactados por correo electrónico, redes sociales y de forma individual. A todos se les garantizaron sus derechos como participantes de la investigación cumpliendo así, con los requisitos establecidos por el Código de ética de la profesión en Puerto Rico. Los participantes completaron los cuestionarios a través de la plataforma *PSYCHDATA*. La muestra obtenida fue por disponibilidad utilizando la estrategia de muestreo de bola de nieve.

El análisis reflejó una participación de 431 personas de las que 30 fueron descartadas por no haber respondido a todas las premisas. Finalmente, solo 401 fueron consideradas hábiles para participar. Del total de participantes el 72% son mujeres y el 28% son hombres. La edad fluctuó entre 21 y 68 años ($M = 39.69$, $DE = 11.01$). En cuanto a la preparación académica el 35% indicó poseer un bachillerato, el 30% una maestría y el 10% un doctorado. El número de años trabajando osciló entre 1 a 45 años ($M = 16.83$, $DE = 10.52$). El número de horas de trabajo a la semana fluctuó entre 5 a 80 horas ($M = 37.39$, $DE = 12.15$). La mayoría de los participantes indicó que trabaja en una empresa privada (65%). El 49% de la muestra trabaja para la industria de servicio. En cuanto al tipo de empleo el 68% informó que trabaja como empleado regular. En términos de la jornada de trabajo, el 83% trabaja a tiempo completo. Un 59% de los participantes indicó que no realiza tareas de supervisión. El 60% de los participantes indicó que recibió coaching cara a cara. La mayoría de los participantes (31%) informó que el tiempo del coaching duró cinco o más meses. El 37% de los participantes se reunió semanalmente con su coach.

Instrumentos

Cuestionario de datos generales. En este cuestionario, se solicita información referente al

género, edad, preparación académica, estado civil, número de años trabajando, tipo de organización, tipo de industria para la cual trabaja, número de años en la posición actual, naturaleza del empleo, promedio de horas trabajadas semanalmente, clarificación de sus tareas de supervisión, formato de coaching, tiempo del coaching y frecuencia de las sesiones de coaching.

Escala de Efectividad Percibida del Coaching.

Se facilitó la versión traducida al español de la escala Perceived Coaching Effectiveness Scale de Jones (2016). La escala cuenta con 12 reactivos evaluados en cinco niveles de respuesta, que van desde totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (5). La versión original del instrumento mostró una fiabilidad adecuada que oscila entre $\alpha = .93$ en la subdimensión de resultado afectivo y $\alpha = .91$ en la subdimensión de resultado basado en habilidades (Jones, 2016).

Procedimiento

Para realizar este estudio, primero se contó con la aprobación del Comité de Revisión Institucional de la Universidad Carlos Albizu, Recinto de San Juan, Puerto Rico. A todos los participantes se les garantizaron sus derechos de participación voluntaria, confidencialidad, privacidad y el derecho a abandonar el estudio cuando lo consideraran necesario sin ser penalizados. Una vez alcanzada la muestra requerida se procedió a organizar la base de datos obtenida en los programas SPSS 25, AMOS 25 y R con el propósito de realizar los análisis estadísticos propuestos, con el propósito de auscultar sus propiedades psicométricas.

Primero se realizaron los análisis descriptivos de la muestra. Luego se trabajó la validez de constructo de la escala mediante el análisis de factores confirmatorios con ecuaciones estructurales. Específicamente, se utilizó el programa IBM AMOS versión 25 con el método de estimación de máxima verosimilitud y el programa R-3.5 para realizar las correcciones de Satorra y Bentler (2001) para los estadísticos de ajuste de modelos de ecuaciones estructurales con datos no-normales. Una vez realizado el análisis de la estructura factorial, se evaluó la capacidad de discriminación de los reactivos de la escala PCES utilizando la correlación-ítem total. En cambio, para el análisis de la confiabilidad de la escala por consistencia interna se utilizó el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach. Por último, se procedió a evaluar la validez convergente y divergente a través de la Varianza Media Extraída (VME). Esta medida apoya en la estimación del promedio de varianza explicada por los reactivos de la escala como recomendado por Fornell y Larcker (1981).

Resultados

Análisis Descriptivos de los Ítems

Se calcularon las medias y desviaciones estándar para los 12 ítems de la escala *Perceived Coaching Effectiveness (PCES)* de Jones (2016) para analizar las propiedades de distribución de la escala. Las medias de los ítems fluctuaron entre 4.01 y 4.15 mientras que las desviaciones estándar fluctuaron entre 1.14 y 1.09. Los estadísticos Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk ofrecen evidencia empírica que los datos no siguen una distribución normal (véase Tabla 1). Se realizó el análisis de normalidad multivariante de los datos mediante las pruebas estadísticas *M* de Mardia, *Doornik-Hansen* y *Henze-Zirkler* (Doornik & Hansen, 2008; Mardia, 1970).

Los resultados evidenciaron que no hay normalidad multivariante de los datos en la escala: *M* de asimetría = 32.41745, $X^2(364) = 2185.284$, $p < .001$; *M* de curtosis = 261.8616, $X^2(1) = 2628.581$, $p < .001$; Henze-Zirkler 17.33184, $X^2(1) = 3.31e+05$, $p < .001$; Doornik-Hansen $X^2(24) = 388.741$, $p < .001$. Al no cumplirse con la normalidad, se justifica la utilización de las correcciones de Satorra y Bentler (2001) para calcular el ajuste de los modelos de ecuaciones estructurales que se pusieron a prueba. Es por ello que los utilizamos como parte de este estudio para evaluar el ajuste de los modelos de ecuaciones estructurales.

Tabla 1

Estadísticos descriptivos y de distribución para los ítems de PCES versión traducida

Ítem	Media	Desviación Estándar	Asimetría	Curtosis	Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk
B1	3.99	1.19	-1.26	.77	.27	.77
B2	3.90	1.23	-1.15	.39	.28	.79
B3	3.86	1.17	-1.07	.44	.27	.82
B4	3.90	1.19	-1.12	.43	.27	.80
B5	3.79	1.19	-0.97	.16	.27	.83
B6	4.02	1.22	-1.30	.75	.26	.76
B7	4.03	1.17	-1.30	.90	.26	.77
EF1	4.15	1.13	-1.61	1.94	.29	.71
EF2	4.14	1.15	-1.54	1.60	.28	.72
EF3	4.09	1.14	-1.46	1.44	.29	.74
EF4	4.18	1.15	-1.68	2.09	.28	.69
EF5	4.18	1.15	-1.65	1.97	.28	.70

Nota. B = Bienestar; EF = Efectividad; Error estándar de la asimetría=.12; Error estándar de la Curtosis =.24; Grados de libertad Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk=401, todos los valores $p < .001$.

Análisis Factorial de la Escala

Siguiendo el objetivo principal de esta investigación, se puso a prueba la estructura factorial de la escala *Perceived Coaching Effectiveness (PCES)* de Jones (2016) mediante el análisis de factores confirmatorios con ecuaciones estructurales con el método de estimación de máxima verosimilitud. Se

analizó la estructura factorial poniendo a prueba tres modelos. El primer modelo que se puso a prueba fue un modelo unifactorial (M1) en donde los 12 ítems de la escala PCES representaban un solo factor latente único de la efectividad del coaching. Los resultados del análisis de factores confirmatorio para el M1 no mostraron un ajuste adecuado para los datos (véase Tabla 2). El segundo modelo que se puso a prueba fue un modelo de dos factores (M2) compuesto por la dimensión *Bienestar laboral* con 7 ítems y la dimensión *Efectividad personal* compuesto por cinco ítems, este modelo representa el diseño original de la escala PCES de Jones (2016). Este segundo modelo (M2) tampoco evidenció un ajuste adecuado del mismo (véase Tabla 2), por lo que se procedió a poner a prueba un tercer modelo (M3).

El M3 se elaboró siguiendo las recomendaciones de Schumaker y Lomax (2010). Mediante un proceso interactivo se eliminaron aquellos ítems dentro de los estimados, que tuvieran una covarianza residual estandarizada con valores mayores a .40 en el M2. De acuerdo con Byrne (2010) estos valores son problemáticos para el ajuste del modelo. El proceso de eliminación de ítems se dio en cinco etapas: en la primera etapa se eliminó un ítem por cada factor (considerando cargas mayores de .40). En esta primera fase se eliminaron los ítems B2 y Ef1; en la segunda etapa se eliminó el ítem B5; en la tercera etapa se eliminó el ítem Ef2; en la cuarta etapa se eliminó el ítem B4; finalmente en la quinta etapa se eliminó el ítem B3. Esto dejó un modelo final (M3) de dos factores con tres ítems en cada factor (Figura 1).

CMIN=20.855, DF=8, p=.008, AIC=46.855, GFI=.983, AGFI=.955, CFI=.996, NFI=.993, TLI=.992, IFI=.996, RMSEA=.063, PCLOSE=.221, RMR=.013,

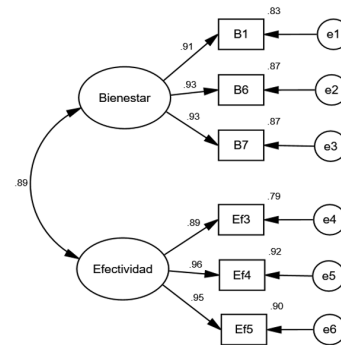


Figura 1: Modelo 3 (M3) de Dos Factores sin los ítems B2, B3, B4, B5, E1 y E2 de la Escala Perceived Coaching Effectiveness (PCES) de Jones (2016) traducida al español.

El M3 presentó un buen ajuste para los datos (véase Tabla 2). El análisis confirmatorio de factores demostró que el M3 posee un mejor ajuste a los datos, $X^2=20.86$ (8) $p<.001$, $RMSEA=.063$, $CFI=.996$, $NFI=.99$, $IFI=.996$, $AIC=46.86$, $X^2_{corregido}=12.42$ (8) $p<.001$, $CFI_{corregido}=0.997$, $NFI_{corregido}=.99$, $IFI_{corregido}=0.997$, $AIC_{corregido}=21.80$.

Teniendo en cuenta que los datos no contaban con una distribución normal, se utilizó la corrección Satorra y Bentler (2001) para comparar los tres modelos. Los resultados reflejaron valores de Chi cuadrado (X^2) estadísticamente significativos, es por eso que se utilizó el AIC para comparar los modelos de las ecuaciones estructurales, siguiendo las recomendaciones de Schumacker y Lomax (2010). El Modelo 3 (M3) presenta un índice menor al compararse con los otros modelos ($AIC_{corregido}=21.80$). Esto es indicativo de que el M3 tienen un mejor ajuste para los datos. Estos datos pueden apreciarse en la Tabla 2.

Tabla 2

Indicadores de ajuste para Análisis Confirmatorio de Factores de la Escala Efectividad del Coaching

Modelo	X^2	GL	RMSEA	CFI	CFI _{corr}	NFI	NFI _{corr}	IFI	IFI _{corr}	AIC	AIC _{corr}	ΔAIC_{corr} M1 vs. M3	$\Delta RMSEA_{corr}$ M2 vs. M3
M1	1097.21	54	.22	.85		.84		.85		1145.21	1100.40	1078.60	.16
M2	450.31	53	.14	.94		.94		.94		500.31	453.78	431.98	.08
M3	20.86	8	.06	.996		.99		.996		46.86	21.80		

Nota. Todos los estadísticos χ^2 y χ^2_{corr} son significativos $p<.001$; M1=Modelo unifactorial; M2=Modelo de dos factores; M3=Modelo de dos factores sin ítems B2, B3, B4, B5, E1 y E2; χ^2 =chi cuadrado; χ^2_{corr} =chi cuadrado corregido; GL=grados de libertad; RMSEA=Root Mean Square Error Approximation; CFI=Comparative Fit Index; CFI_{corr}=Comparative Fit Index corregido; NFI=Normed Fit Index; NFI_{corr}=Normed Fit Index corregido; IFI=Incremental Fit Index; IFI_{corr}=Incremental Fit Index corregido; AIC=Akaike Information Criterion; ΔAIC =Incremento; $\Delta RMSEA$ =Incremento en RMSEA;

Análisis de los Ítems

Se examinó la capacidad de discriminación de los ítems de la escala Efectividad del Coaching utilizando el índice de correlación ítem total. Los índices de discriminación de los ítems fluctuaron entre .85 y .90, cumpliendo el mínimo recomendado de puntuaciones mayores a .30 (Kline, 2005). Tal y como señalan diversos psicómetras (Murphy & Davidshofer, 2001; Nunally & Bernstein, 1994) el índice de correlación ítem total nos provee una estimación adecuada de la capacidad que tienen los ítems de discriminar aquellas personas que poseen la cualidad que mide el instrumento, de aquellos que no la poseen. Posteriormente, se analizó la varianza explicada en los ítems por los factores, los resultados oscilaron entre .79 y .92 (véase Tabla 3). Los resultados de los análisis concluyeron en una escala psicométricamente robusta, compuesta por seis ítems y dos factores: bienestar laboral ($\alpha = .95$) y efectividad personal ($\alpha = .95$).

Tabla 3
Índices de discriminación y Varianza explicada de los ítems de la Escala Efectividad del Coaching

Ítems	Índice de discriminación	R ²
Me siento más satisfecho en mi trabajo.	.87	.83
Estoy más motivado.	.88	.87
Me siento más comprometido con mi trabajo.	.89	.87
Estoy más organizado.	.85	.79
Me comporto de manera más asertiva.	.90	.92
Soy más flexible en la manera en que trabajo para poder cumplir con los objetivos de la organización.	.89	.90

Nota. R²= Varianza explicada; Bienestar laboral 1-3; Efectividad Personal 4-6.

Análisis de Fiabilidad

Con el modelo final de dos factores de efectividad del coaching, se procedió a examinar la confiabilidad y la fiabilidad compuesta. Los valores de confiabilidad alfa de Cronbach obtenidos para cada

una de las dimensiones fueron altos de .95. En cuanto a la fiabilidad compuesta de las dimensiones de la escala, las mismas fluctuaron entre .93 y .94, cumpliendo con la recomendación de Bagozzi y Yi (2012) de estar por encima de .70. En la Tabla 4 se presentan los valores de fiabilidad compuesta para cada constructo.

Análisis de Validez Discriminante

Se analizó la validez convergente y discriminante utilizando el estadístico de la Varianza Media Extraída (VME), que permite observar la proporción de la varianza en los ítems explicada por el constructo. Si los valores en la VME son altos es un indicador de que la varianza de error es menor. Los valores obtenidos de VME de los factores de la escala Efectividad del Coaching (M3) fluctuaron entre .85 y .87, cumpliendo con la consideración de Fornell y Larcker (1981) de la importancia de contar con valores iguales o mayores de .50 para ser aceptables. En cuanto al criterio de validez discriminante, Fornell y Larcker (1981) también proponen que si la varianza compartida entre dos factores de la escala es menor a la varianza explicada por cada factor (VME) entonces, es un indicativo de que cada una de las sub-escalas mide una dimensión distinta de la efectividad del coaching sin que exista redundancia entre las mismas. Los resultados de la varianza promedio compartida entre los factores de este estudio es de .72 por tanto, se cumple este criterio. En la Tabla 4, pueden observarse todos estos valores.

Discusión

Este estudio tenía como objetivo principal traducir, adaptar y determinar las propiedades psicométricas

Tabla 4

Medias, desviaciones estándar, alfas, fiabilidad compuesta, varianza media extraída y correlaciones

Escala	M	DE	α	FC	VME	1	2
Bienestar	4.01	1.14	.95	.93	.85	-	.89
Efectividad	4.15	1.09	.95	.94	.87	.85	-

Nota. n = 401, p < .001; M = media; DE = desviación estándar; α = alfa de Cronbach; FC = fiabilidad compuesta; VME = varianza media extraída. Los valores sobre la diagonal representan las correlaciones entre los factores latentes, mientras que los valores por debajo de la diagonal representan las correlaciones de las puntuaciones directas.

de la escala de la efectividad percibida del coaching de Jones (2016), mediante un análisis de datos primarios de una muestra de trabajadores en Puerto Rico. Los resultados obtenidos evidencian que la versión final de la escala de la Efectividad del Coaching de seis ítems posee las propiedades psicométricas adecuadas, para medir la efectividad del coaching en los contextos laborales. De acuerdo a los resultados obtenidos podemos concluir que el instrumento es apropiado para ser utilizado en investigaciones y en intervenciones organizacionales. Los resultados de nuestra investigación proveen un modelo estadísticamente robusto y confirman la estructura bifactorial de la efectividad del coaching (bienestar laboral y efectividad personal), como la del mejor ajuste en el contexto puertorriqueño. Estos resultados están a la par con los obtenidos en el estudio sobre las propiedades psicométricas de Jones (2016) que resultaron en una escala compuesta por 12 ítems y dos factores: bienestar laboral ($\alpha = .93$) y efectividad personal ($\alpha = .91$).

Al evaluar desde un ángulo cualitativo las posibles causas que pudieron provocar la eliminación de seis reactivos de la escala se encontraron dos posibles explicaciones. La primera pudiera estar relacionada al principio de la parsimonia, en donde la persona opta por la respuesta más sencilla. La segunda causa se relacionada a un posible elemento de redundancia entre los ítems. Al analizar los reactivos B2 (me siento menos frustrado), B3 (me siento más feliz en mi trabajo), B4 (disfruto más de mi trabajo), B5 (me siento menos estresado en mi trabajo) en la dimensión de bienestar laboral, se observa que los mismos están relacionados al constructo de satisfacción observado en el primer ítem de la escala (me siento más satisfecho en mi trabajo). En el caso de los ítems EF1 (soy capaz de priorizar más efectivamente) y EF2 (soy capaz de planificar más efectivamente) en la dimensión de efectividad personal, también se observa una potencial redundancia y relación al concepto de ser más organizado, reflejado en el cuarto ítem de la escala (estoy más organizado). Esto puede ser explicado por el efecto de las diferencias culturales y de adaptación lingüística, al traducir y adaptar un instrumento de un idioma a otro.

Por otra parte, las correlaciones entre las sub-escalas de bienestar laboral y efectividad personal fueron de magnitud alta cumpliendo con la recomendación de Bagozzi y Yi (2012) de estar por encima de .70. El análisis de validez discriminante confirma que no hay redundancia entre los conceptos,

siendo un indicativo de que cada una de las sub-escalas mide una dimensión distinta de la efectividad del coaching. El uso de herramientas como los cuestionarios y las escalas es importante a la hora de medir la efectividad de las intervenciones en las organizaciones. Sin embargo, para confirmar la veracidad de los hallazgos es importante que estos instrumentos cuenten con la validez y la confiabilidad necesarias, en vías de asegurar una mejor toma de decisiones sobre los resultados. Esto convierte nuestro estudio en una aportación significativa a la literatura y práctica científica del coaching y la psicología del trabajo y organizacional.

Fortalezas y Limitaciones

La limitación principal que podemos identificar de este trabajo radica en que el muestreo fue por disponibilidad lo que no nos permite generalizar sus resultados. Sin embargo, la composición amplia y heterogénea de la muestra puede aminorar este efecto. Por otra parte, al ser un estudio cuantitativo se genera un limitado énfasis al contexto social de la intervención. Además, de un menor enfoque a los aspectos del *cómo* y *porqué* se manifiestan las condiciones reportadas. Otro elemento observado fue el acercamiento de personas interesadas en participar del estudio y que no tenían acceso a fuentes tecnológicas o no se relacionaban con ellas. El haber contado con la oportunidad de una administración también en papel hubiese permitido una mayor participación, facilitando la oportunidad de obtener una mayor muestra.

Una gran fortaleza del estudio es su enfoque a medir la actitud y percepción de la efectividad del coaching. Elementos como la satisfacción, la motivación y el logro de metas son intrínsecamente contemplados en el proceso evaluativo del coachee. Esto facilita la amplitud de su reflexión hacia el proceso y estimula su percepción de autoeficacia. Ciertamente, el desarrollo de metodologías científicas válidas que permitan evaluar estrategias como el coaching es imperativo para el desarrollo de intervenciones organizacionales más confiables. Este estudio si bien es el comienzo de una invitación a detenerse para reflexionar profundamente sobre el qué, cómo y para qué se utiliza el coaching, también representa un incentivo para el desarrollo de una práctica basada en la evidencia del coaching en español. Una gran porción de la literatura científica relacionada al coaching se encuentra en el idioma inglés, por lo que el acceso a este conocimiento es más limitado para quienes no pueden manejar el idioma. Ante esto, el continuar avanzando en la documentación y divulgación de conocimiento puntual y sistemático del coaching, aplicado en

español apoyará el avance de la ciencia y la práctica de esta disciplina, desde un alcance de fidelidad cultural y psicológica adecuado. Esta precisamente es una de las mayores fortalezas de esta investigación.

Implicaciones Teóricas y Prácticas

Los resultados de esta investigación representan un importante avance con implicaciones prácticas y teóricas significativas. En primer lugar, contamos con un instrumento práctico y científico en español para medir la efectividad percibida del coaching permitiendo que los países de habla castellana contemos con una herramienta con las propiedades psicométricas adecuadas. En segundo lugar, nos permite realizar investigaciones sobre el constructo de la efectividad del coaching en el trabajo y medir su efecto con otras variables organizacionales y psicosociales. Siendo el coaching una estrategia de intervención dirigida a potenciar el crecimiento y desarrollo, podemos establecer una contribución para el desarrollo de prácticas saludables y así contribuir al desarrollo de ambientes de trabajo positivos que, a su vez, propicien la formación de organizaciones psicológicamente saludables.

Los resultados demuestran que la escala de Efectividad Percibida del Coaching mide el concepto de forma válida y consistente confirmando los resultados psicométricos de Jones (2016). En fin, se confirma que es un instrumento apropiado para intervenciones e investigaciones. En tercer lugar, al ser un instrumento ágil y de lenguaje comprensible también puede integrarse en las intervenciones para propósitos diagnósticos. Además, aporta al desarrollo de nuevo conocimiento en el tema. Por otro lado, la principal aportación a nivel teórico de nuestro estudio radica en el elemento de ofrecer un sólido marco teórico que sirve para el desarrollo de investigación más robusta sobre el tema. El coaching es algo serio y por ello es necesario que su efecto sea evaluado. Por lo que coincidimos con el planteamiento de Athanasopoulou y Dopson (2018) y Jones (2016) al puntualizar la importancia de contar con herramientas con la capacidad de medir la efectividad del coaching en las organizaciones. De ese modo, apoyamos el formalizar, estructurar y proveer un enfoque científico al proceso de coaching.

Por otra parte, la idea que tienen algunas personas de que el coaching es algo superficial debe ser clarificada con fundamento científico. Desde un contraste con los marcos teóricos del coaching, De Haan (2008) establece que no se reflejan diferencias entre la efectividad del coaching y el marco teórico utilizado. Sin embargo, de acuerdo con varios autores conocer el papel que juegan los factores determinantes del éxito en la efectividad del coaching ayudará a

reducir el efecto de disparidad en la literatura sobre el coaching; cuando refleja y valida sus resultados, pero no puede distinguir muy bien su fuente (De Haro, 2012; Grant, 2013; Grant, 2016; Jones, 2016). Es por ello que sistematizar este proceso, para que pueda ser medido desde la realidad de cada caso es otro objetivo que se cumple a través de esta investigación.

Futuras Investigaciones

Este trabajo enmarcó el ángulo de la efectividad percibida del coaching por parte del cliente. Esto como un primer paso hacia la continuidad de investigación en este tema, en vías de avanzar en la construcción de metodologías que apoyen la utilización efectiva del coaching en las organizaciones. Es por esto que recomendamos establecer una agenda común que incida en el desarrollo de más estudios de investigación mixta sobre el tema del coaching y su efectividad desde una base aplicada y así, continuar fortaleciendo nuestras herramientas en el desarrollo de una psicología del trabajo y las organizaciones cada vez más robusta.

Conclusiones Generales

¿Cuál es el futuro del coaching? Como expresara Grant (2000) hace casi dos décadas, el coaching ha llegado a su mayoría de edad. La literatura nos demuestra su crecimiento y avance como arte, ciencia y práctica (ICF, 2015). Por otra parte, las tendencias de utilización continúan en crecimiento en Latinoamérica incluyendo Puerto Rico. Esto evidencia la necesidad de documentar la práctica del coaching desde un marco replicable, relevante y transparente. Nuestra investigación sienta las bases para promover la práctica ordenada, sistemática, científica y basada en la evidencia del coaching en los países de habla castellana. Además, nos pone en la ruta adecuada hacia el mundo del coaching, para continuar expandiendo el conocimiento sobre el tema como modelo teórico, como metodología y como herramienta que nos permite volver a conectar con el ser, hacer y tener desde un marco sustentable y en comunidad.

Referencias

- Anderson, M.C., Anderson, D.L., & Mayo, W.D. (2008). Team coaching helps a leadership team drive cultural change at Caterpillar. *Global Business and Organizational Excellence*, 27(4), 40-50.
- Athanasopoulou, A. & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching

- outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *Leadership Quarterly*, 29(1), 70-88.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8-34.
<https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Baron, L., & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 18-38. <https://doi.org/10.1108/01437731011010362>
- Bozer, G., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, 43(6), 881-897.
<https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0171>
- Bravo, R. (2016). El coaching, la filosofía y el método socrático. *Coaching Magazine*, 11(14), 37-38.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS. Basic concepts, applications and programming*. Nueva York: Taylor & Francis.
- Cantó, F. C., Rodríguez, F. G., & Sáiz, M. G. (2016). *Impacto del coaching de equipos en los procesos y la eficacia del equipo: un estudio con dos equipos gestores de TI en el sector financiero-asegurador* (Doctoral dissertation). Universidad Complutense, Madrid.
- Curtis, D. F., & Kelly, L. L. (2013). Effect of quality of life Coaching intervention on Psychological courage and self determination. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 11(1), 20-38.
- De Haan, E. (2008). *Relational coaching: Journeys towards mastering one-to-one learning*. Londres: John Wiley & Sons.
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40-57.
<https://doi.org/10.1037/a0031635>
- De Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P. O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189-207.
<https://doi.org/10.1037/cpb0000058>
- De Haro-García, J. M. (2012). El análisis de los resultados del coaching ejecutivo: una propuesta de clasificación. *Papeles del psicólogo*, 33(3).
- Doornik, J. A., & Hansen, H. (2008). An omnibus test for univariate and multivariate normality. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 70, 927-939.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.2008.00537.x>
- Duijts, S. F., Kant, I., van den Brandt, P. A., & Swaen, G. M. (2008). Effectiveness of a preventive coaching intervention for employees at risk for sickness absence due to psychosocial health complaints: results of a randomized controlled trial. *Journal of occupational and environmental medicine*, 50(7), 765-776.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e2181651584>
- Evers, W. J., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174-182.
<https://dx.doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.174>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
<https://doi.org/10.2307/3151312>
- Grant, A. M. (2000). Coaching psychology comes of age. *Psychology News*, 4(4), 12-14.
- Grant, A. M. (2013). The efficacy of coaching. *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (pp. 15-39). Recuperado de:
https://www.researchgate.net/profile/Anthony_Grant5/publication/300845383_The_Efficacy_of_Coaching/links/570af7c608aea660813755d8/The-Efficacy-of-Coaching.pdf
- Grant, A. M. (2016). What constitutes evidence-based coaching? A two-by-two framework for distinguishing strong from weak evidence for coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 14(1), 74-85.
- Gregory, J.B., Beck, J.W. & Carr, A.E. (2011). Goals, feedback, and self-regulation: Control theory as a

- natural framework for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 26-38.
<https://doi.org/10.1037/a0023398>
- Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *PLoS ONE*, 11(7), 1-41. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>
- International Coach Federation. (2015). Código deontológico de ICF [Enlace informativo en línea]. Recuperado de:
<https://www.coachfederation.org>
- International Coach Federation & Pricewaterhouse Coopers LLP. (2014). *2014 ICF global consumer awareness study*. Recuperado de
https://www.coachfederation.org/files/applications/secure/index.aspx?FileID=42443&_ga=1.220907416.1261568216.1427381068
- International Coach Federation & Pricewaterhouse Coopers LLP. (2012). *Estudio global de coaching 2012*. Recuperado de
https://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2012GlobalCoachingStudy.pdf?_ga=1.144443445.1261568216.1427381068
- International Test Commission. (2005) ITC Guidelines for translating and adapting tests. [Enlace informativo en línea]. Recuperado de
https://www.intestcom.org/files/guideline_test_adaptation.pdf
- Jones, R. (2016). *The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes; scale development; theoretical model of individual differences and longitudinal study* (Disertación doctoral). Aston University, UK-Birmingham.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
- Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
<https://doi.org/10.1177/1534484305280866>
- Kilburg, R. R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 251-267.
<https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.4.251>
- Kline, T. J. B. (2005). *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*. Thousands Oaks: SAGE Publications.
- Molyn, J., De Haan, E., Stride, C. & Gray, D. (2019). *What common factors contribute to coaching effectiveness?* [Video Webinar]. Recuperado de
<https://instituteofcoaching.org/resources/research-you-need-know-what-common-factors-contribute-coaching-effectiveness>
- Muñiz, J., Elosua, P., & Hambleton, R. K. (2013). International test commission guidelines for test translation and adaptation. *Psicothema*, 25(2), 151-157.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (2001). *Psychological testing principles and applications* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.R. (1994). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- Ortiz, M. (2010). Psicología y coaching: Marco general, las diferentes escuelas. *Capital humano*, 243, 56-68. Recuperado de
<http://www.e-thinkingformacion.es/wp-content/uploads/2014/09/Tema-3.-Psicologia-y-coaching.Miriam-Ortiz.pdf>
- Palmer, S., & Whybrow, A. (2014). *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. Londres: Routledge.
- Ramos-Cortes, E. (2014). *A case study of how managers at an insurance company in Puerto Rico apply emotional intelligence competencies learned during training and coaching* (Disertación doctoral). Capella University, Minnesota-Estados Unidos.
- Ravier, L. (2005, Noviembre). ¿Cuál es la historia del coaching?. *Coaching Magazine*, 1(1), 2-6.
- Satorra, A., & Bentler, P. M. (2001). A scaled difference chi-square test statistic for moment structure analysis. *Psychometrika*, 66(4), 507-514.
<https://doi.org/10.1007/BF02296192>
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. (3rd Ed.). Mahwah NJ: Erlbaum.

- Theeboom, T., Beersma, B. & Van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*, 9(1), 1-18.
<https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Tooth, J. A., Nielsen, S., & Armstrong, H. (2013). Coaching effectiveness survey instruments: taking stock of measuring the immeasurable. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 137-151.
- Vansickel-Peterson, D. L. (2010). *Coaching efficacy with academic leaders: A phenomenological investigation* (Disertación doctoral). Universidad de Nebraska-Lincoln, Estados Unidos.
- Vega-Amuchástegui, A. (2006, Enero-Febrero). Life coaching: Una revolución democrática silenciosa e imparable. *Coaching Magazine*, 2(1), 7-8.
- Vélez, B. (2011, Diciembre 4). Coaching nuevas perspectivas y alternativas. *El Nuevo Día*, pp. E1-E2.
- Vélez, B. (2019). *Traducción, adaptación e identificación de las propiedades psicométricas de la escala Perceived Coaching Effectiveness PCES* (Disertación doctoral). Universidad Carlos Albizu- San Juan, Puerto Rico.
- Withmore, J. (2017). *Coaching for performance. The principles and practice of Coaching and Leadership*. London, England: Nicholas Brealy Publishing.

Conflicto de Intereses: Los/as autores/as declaran no tener conflictos de intereses asociados con la publicación.

Aprobación de la Junta de Revisión Institucional para la Protección de Seres Humanos en la Investigación: El presente estudio gestionó la aprobación y autorización de la Junta de Revisión Institucional (IRB) de la Universidad Albizu.

Consentimiento Informado: Las personas participantes completaron el consentimiento informado de forma presencial.

Financiamiento: Esta investigación no tuvo financiamiento.