

XII CONGRESO ANDALUZ DE PSICOLOGÍA DEL DEPORTE (JAEN 2009)

Título de la comunicación: **Psicología y *coaching*: ¿reflexión y acción?**

Autor: Dr. Alejo García-Naveira

Lugar de referencia:

Coordinador Grupo Psicología del Deporte, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Presidente Asociación Española de Psicología y Coaching Deportivo (AEPCODE).

Correspondencia: c/ Jordán, 15. Puerta derecha. San Lorenzo de El Escorial (28200).

Madrid. E-mail: alejopsico@europe.com

Resumen: El *coaching* es un término bastante novedoso que está cogiendo fuerza en España y en gran parte del mundo. A grandes rasgos, el *coaching* es un proceso no directivo de influencia a través de conversaciones eficaces entre un *coach* (“profesional”) y un *coachee* (cliente). Realizando una revisión de su contenido, el *coaching* parecería un “cajón de sastre” en el que tiene cabida todo aquello que, supuestamente, favorece el desarrollo de las personas. Gran cantidad de quienes practican, promueven y defienden el *coaching* se afanan en desmarcarse y desmarcarlo de la Psicología. Ninguno de estos “argumentos” es suficiente para diferenciar a la Psicología del *coaching* (diferentes orígenes, no es terapia...). Se observa la necesidad de hacer también algo de autocrítica respecto a qué estamos haciendo (o dejando de hacer) como psicólogos que, directa o indirectamente, está contribuyendo a favorecer este tipo de situaciones. Como posibles reflexiones y acciones, se destaca la utilidad del *coaching* como técnica psicológica, la formación en *coaching* por parte de los psicólogos, la defensa del rol del psicólogo en la enseñanza y práctica profesional en *coaching*, la necesidad de integrar el *coaching* en el ámbito de la Psicología y la importancia de formar en *coaching* a técnicos deportivos y demás profesionales del área. Por último, destacar la necesidad de regular el uso de la técnica psicológica del *coaching* por las entidades competentes (Consejo General de Psicólogos, Ministerio...).

Palabras claves: *coaching*, *coach* y *coachee*

Abstract: Coaching is a quite novel term that is gaining more and more influence, both in Spain and in the rest of the world. In general, coaching is a nondirective process of influence consisting in effective conversations between the coach (“professional”) and coachee (client). Taking a general look at its content, coaching would be something like putting together everything that, supposedly, favours the development of people. A great part of those who practice, promote and defend coaching strive in disassociating it and even themselves from Psychology. None of these “arguments” are enough to separate coaching from Psychology (different origins, it is not therapy...). It is also necessary to observe and make self-criticism with respect to what we are doing (or not doing) like psychologists who, directly or indirectly, are contributing to favour this type of situations. As possible reflexions and actions, we could highlight understanding the utility of coaching like a psychological technique, the formation in coaching as part of the psychologists, the defence of the role of the psychologist in education and professional practice in coaching, the necessity to integrate coaching in the scope of Psychology and the importance of forming in coaching to sport technicians and other professionals of the area. Finally, we should also emphasize the necessity to regulate the use of the psychological technique of coaching by the competent organizations (General Advice of Psychologists, Ministry...).

Key word: *coaching*, *coach* y *coachee*

Introducción

La voracidad del mercado nos está acostumbrando al incesante vaivén de prácticas, procedimientos, técnicas o términos supuestamente novedosos y de consecuencias impactantes, cuando no cuasi-milagrosas. Al mismo tiempo, como por generación espontánea, vemos cómo surge una legión de “profesionales” y *gurús* empeñados en difundir sus bondades a través de múltiples (habitualmente costosos y lucrativos) cursos, conferencias o publicaciones diversas. Y, casi sin querer, nos damos cuenta de que hay una multitud de seguidores, ávidos de estar a la última, que acuden en tropel y de forma acrítica a la última tendencia, aunque eso les suponga renegar de aquello que una vez estudiaron en sus universidades, ya sea porque buscan un atajo hacia aquella formación “superior” a la que en su día no optaron o porque descubren que su verdadera vocación se centra en otra área de trabajo o porque desean una salida laboral bien remunerada, o quizá por un poco de todo.

Actualmente encontramos un buen ejemplo de ello en el *coaching*. Como suele ser habitual, la terminología denota su procedencia anglosajona y la preferencia local por mantenerla. Pero ¿qué es el *coaching*?. El *coaching* es un término bastante novedoso que está cogiendo fuerza en España y en gran parte del mundo, siendo múltiples las posibles definiciones. Algunos ejemplos son:

- Relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas. Mediante el proceso de *coaching*, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida (Federación Internacional de Coaching).
- El Coaching se basa en la capacidad de asistir al individuo o a los equipos para que logren sus compromisos, y lo hagan mucho más allá de lo que parecía previamente posible (James Selman).
- Es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas a través del aprendizaje en la exploración y descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos (Escuela Europea de Coaching).

A juzgar por la diversidad de planteamientos existentes, de expertos y organizaciones que lo definen y promueven, más bien parecería un “cajón de sastre” en el que tiene cabida todo aquello que, supuestamente, favorece el desarrollo de las personas. Pero esto último, como por desgracia ya sabemos, supone un excelente caldo de cultivo para la aplicación de todo tipo de (pseudo)ciencias, (pseudo)teorías, actividades y recursos varios orientados a influir en los demás con fines diversos.

A grandes rasgos, el *coaching* es un proceso no directivo de influencia entre un *coach* (“profesional”) y un *coachee* (cliente). En consecuencia es un tipo de liderazgo, habitualmente individual, aunque también se puede dirigir a grupos o equipos. El *coach*, como líder, crea condiciones, favorece procesos introspectivos de “darse cuenta”, de aprendizaje, dirigidos a modificar, en definitiva, cogniciones, emociones y conductas de los *coachees* para que mejoren personal y profesionalmente. Puede hacerlo de una manera más directa, al estilo tradicional de los entrenadores deportivos, o indirecta, como un mero facilitador a partir de una intervención basada en un diálogo socrático (o “conversaciones transformadoras”). Dicho esto como forma simplificada de referirnos a una realidad caótica como viene siendo la del *coaching*, reflejada en los innumerables profesionales, empresas, cursos de formación y organismos certificadores que pretenden

vendernos su propia versión del asunto para adquirir cuota de mercado y desmarcarse de los competidores.

Psicología y *coaching*

Al igual que otras modas de gestión, el *coaching* se vende como algo “práctico”, algo “que funciona”, ajeno al mundo de “lo teórico”; sin embargo, como ocurre en la mayoría de los casos, esto es falso. De un modo u otro, más o menos elaborado, se recurre a dar un barniz teórico que permita fundamentar la técnica y, supuestamente, diferenciarla de otras formas de intervención, siendo la Programación Neurolingüística y la Ontología del Lenguaje algunos de los enfoques teóricos recurrentes. Enfoques cuestionables en el mejor de los casos y para los que existen alternativas más contrastadas en nuestra disciplina. Y, sin embargo, gran cantidad de quienes practican, promueven y defienden el *coaching* se afanan en desmarcarse y desmarcarlo de la Psicología. ¿Podemos aplicar aquí aquello de “excusa no pedida, acusación manifiesta”? A juzgar por los argumentos que esgrimen, parece que sí. A saber:

- “*Los orígenes del coaching se sitúan en diferentes áreas del conocimiento humano*”, tales como la Física Cuántica (David Bohm, Fritiof Capra), Filosofía (Sócrates, Heidegger, Wittgstein, Nietzsche), Biología (Humberto Maturana, Francisco Varela), Lingüística (John Austin), Management Moderno (Peter Senge, Stephen Covey) y Psicología (Fritz Pearls, Carls Rogers, Paul Watzlavick), aunque el término como tal, proviene del ámbito deportivo. Pues bien, habría que diferenciar al respecto entre ámbitos en los que “aparentemente” se ha originado y la autodeterminación como área independiente debido a que no hay una única fuente de conocimiento. En este sentido, es obvio decir también que no todas las teorías o técnicas psicológicas han sido desarrolladas por psicólogos (por ejemplo, el médico y neurólogo austríaco Sigmund Freud es el creador de la teoría Psicoanalítica) y que la historia a veces es de quien la escribe.
- “*No se dice al cliente lo que tiene que hacer*”: tampoco esto es propio y definitorio de la Psicología en su conjunto; depende del enfoque que se adopte. Como sabemos, los hay más y menos directivos, destacando entre estos últimos el enfoque Humanista.
- “*No se buscan ni analizan causas del pasado; se centra en el futuro*”: igualmente, esto depende del enfoque psicológico que se adopte; tampoco el enfoque Cognitivo-Conductual o el propio enfoque Humanista se centran en buscar causas del remoto pasado del individuo.
- “*No es terapia*”: tampoco lo es parte del ejercicio de la Psicología, por importante que aquella lo sea. Por si no lo supiéramos ya, basta con remitirse a la publicación del COP sobre “Perfiles profesionales del psicólogo”: ¿acaso es función principal del psicólogo/a hacer terapia en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, en Psicología de la Actividad Física y del Deporte, en Psicología de la Educación, en Psicología Jurídica, en Psicología del Tráfico y de la Seguridad Vial...?
- “*Se desarrolla un número limitado de sesiones, habitualmente pactado*”: de nuevo parece estar pensándose exclusivamente en que la Psicología es Psicoanálisis, con un elevado número de sesiones. Sabemos, igualmente, que otras perspectivas siguen un número mucho más reducido de sesiones: enfoque Cognitivo-Conductual, Terapia Breve, etc.

- “*El coaching es más flexible, permitiendo el uso del teléfono, el e-mail, las videoconferencias, etc.*”: no es nuevo en Psicología atender al cliente a través de medios alternativos a los ya habituales (despacho). Si necesitas un consejo o apoyo, si te encuentras lejos o no tienes tiempo o necesitas hablar, hay empresas que se dedican a ofrecer este servicio (p.ej., Servicio de atención Psicológica Personalizada-SAPP-). Las nuevas tecnologías se han integrado en prácticamente todas las áreas profesionales de la sociedad y, en consecuencia, no benefician ni validan exclusivamente al *coaching*.
- “*El coach es un igual, a diferencia del psicólogo, que es un experto*”: sólo un acto de extrema ingenuidad (si no de aviesa intención) permitiría hacer este tipo de afirmación. Las sesiones que mantienen *coach* y *coachee* no dejan de ser situaciones sociales en las que el primero influye sobre el segundo (comoquiera que lo haga), de ahí que sea considerada una forma de liderazgo; y un líder no es “igual” que un seguidor, tiene diferente estatus en dicha situación, es quien lleva las riendas de la misma, tal como se supone que debe hacer un *coach* con sus preguntas. Pero, por si no bastara con recurrir a estas mínimas nociones básicas de Psicología Social, conviene recordar que el *coach* pertenece habitualmente a una organización con ánimo de lucro que vende su “experiencia y profesionalidad” en esto del *coaching* y, en todo caso, el *coach* cobra por sesión (en ocasiones hasta cuatro o cinco veces lo que se cobra en una sesión de terapia habitual) y por los “servicios prestados”. De hecho, en la propia definición de *coaching* que da la Internacional Coach Federation, se habla de una “... relación profesional continuada...” Bajo estas circunstancias, resulta cuando menos un sarcasmo considerar al *coach* como un “igual”.

Pero la visión excluyente que se promueve desde estos sectores parece estar “cogida con alfileres”. Ninguno de estos “argumentos” es suficiente para diferenciar la Psicología del *coaching*. Por no hablar del hecho en sí de que comparar el *coaching* (una herramienta o filosofía de desarrollo) con la Psicología (una profesión en toda regla, con multitud de conocimientos y recursos de intervención en múltiples áreas), esto es, el hecho de ponerlos al mismo nivel, no deja de ser un brindis al sol.

En todo caso, el por qué de este interés diferenciador puede obedecer a factores diversos: bien a un desconocimiento absoluto de lo que es la Psicología o a una imagen totalmente distorsionada de la misma, bien a intereses puramente comerciales, o a ambos a la vez. Lo cierto es que, de una manera u otra, la imagen de la Psicología está una vez más en juego. No sólo aparece de nuevo el fantasma del intrusismo, sino que expertos y organizaciones con prestigio adquirido en ámbitos de relieve se permiten hablar de lo que la Psicología es y no es, presentándola a los profanos como lo que era hace un siglo. Así, en resumidas cuentas, el *coaching* acaba por mostrarse como algo moderno, positivo, con alta validez aparente y orientado al futuro, frente a la Psicología, asociada exclusivamente a problemas o trastornos personales, centrada en lo negativo y orientada al pasado. A partir de aquí, es obvio que contar con los servicios de un *coach* conllevaría una mayor deseabilidad social que contar con los de un psicólogo.

Por si esto no fuera suficiente, si acudimos a la web de la *Internacional Coach Federation* (ICF), organismo implicado en la “certificación” de *coaches* y de (auto)reconocida relevancia en el sector, encontramos información y afirmaciones que no hacen sino contradecir su énfasis diferenciador a poco que escudriñemos su contenido. A saber:

- A la hora de ejercer el *coaching*:
 - “... *es posible incorporar al coaching toda una variedad de conceptos, modelos y principios extraídos de las ciencias del comportamiento...*”. Cierto, pero no sólo es posible, sino imprescindible para ejercerlo con toda garantía. Sin embargo, ¿puede incorporarlos cualquiera o sólo quien ha recibido la formación necesaria, completa y, sobre todo, actualizada en ciencias del comportamiento?.
 - “*El coach puede aportar recursos adicionales en forma de... evaluaciones o modelos para ayudar al individuo en su pensamientos y acciones*”. “*Las evaluaciones proporcionan información objetiva que puede mejorar la conciencia sobre uno mismo y sobre los demás y sus circunstancias, ofrece un punto de referencia para crear objetivos y estrategias viables de coaching y proporciona un método para evaluar el proceso*”. Es decir, el *coach* evalúa y fomenta la evaluación y auto-observación, influye en cognición y conducta.
 - “*El coaching incorpora un enfoque apreciativo que se basa en lo que es correcto, lo que funciona, lo que es deseado y lo que es necesario para conseguirlo. Permite al coach modelar capacidades y métodos de comunicación constructivos que puede utilizar el individuo o el equipo para mejorar la eficacia de su comunicación personal*”. Es decir, se otorga al *coach* la posibilidad de influir en las capacidades del individuo y en sus habilidades de comunicación, se entiende que a partir de unos objetivos y deseos por parte del individuo y recurriendo a conocimientos validados empíricamente de las señaladas ciencias del comportamiento (que se supone que es de donde se deriva “lo que es correcto”, “lo que funciona”).
 - Establecen una *duración media del proceso entre 3 y 6 meses, aunque puede ser mayor en función de las necesidades. ¿Qué hay de distinto en esto respecto a determinadas formas de intervención psicológica?*
- Entre las ventajas que destaca la ICF del *coaching* están *mejorar la capacidad de reflexión y toma de decisiones, la eficacia personal e interpersonal, la satisfacción personal en la vida y en el trabajo...* Se refieren, en definitiva, a la mejora de habilidades cognitivas (cabe referirse aquí, por ejemplo, a “enseñar a pensar” y “resolución de problemas”) y sociales (relaciones interpersonales), el cambio de actitudes, etc.
- Entre las razones por las que, según la ICF, una persona acude a un *coach* destacan *la carencia de conocimientos, capacidades, confianza o recursos; las relaciones ineficaces; problemas derivados del éxito; la necesidad de identificar los puntos fuertes personales. ¿No son éstos motivos frecuentes de intervención por parte de los psicólogos en áreas diversas: clínica, trabajo, deporte...?*
- Un último apunte para no alargar más la cuestión. La ICF considera, entre las medidas del éxito del *coaching*, *los cambios de conciencia del individuo sobre sí mismo y sobre los demás, los cambios de mentalidad y los cambios emocionales que conduzcan a mejorar su confianza*. Es decir, cambios cognitivos y emocionales, habituales entre los resultados de una intervención psicológica cualquiera que sea el ámbito.

Pretender que todo esto no tiene nada que ver con la Psicología o que se produce de manera aislada e independiente de cualquier otro tipo de variable psicológica del individuo es cuanto menos sorprendente. Lo mismo que pretender que el *coach* no está haciendo nada relacionado ni de lejos con la Psicología, o que hay un límite diáfano e infranqueable entre ésta y el *coaching* y que, además, los “no psicólogos” lo respetan escrupulosamente, derivando al psicólogo aquellos casos en que detectan un problema psicológico (¿qué detectan, cómo lo hacen, están capacitados para calificar de “problema psicológico” según qué cosas piense, sienta o haga el cliente?). No hace falta esforzarse mucho para encontrar referencias en nuestra disciplina que puntualizan o contradicen la batería de razonamientos de quienes defienden la tesis diferenciadora:

- Frente a las afirmaciones de que el *coaching*, a diferencia de la Psicología, se centra en el futuro, en lo consciente y en la brevedad, decir que, por ejemplo, las intervenciones basadas en Modificación de Conducta ni se centran en el pasado, ni en el inconsciente, ni suponen años de dependencia. Tampoco otros enfoques.
- Frente a la importancia dada a las creencias, a los “modelos mentales” y su incidencia en las emociones y la conducta, son muchas las referencias que se pueden aportar tanto desde la teoría social cognitiva en general, como desde los trabajos más específicos de Rotter sobre el locus de control, de Kelly sobre los constructos personales, de Dweck sobre las llamadas “teorías implícitas”, de Bandura sobre la autoeficacia o de Ellis sobre las creencias racionales/irracionales, entre otras.
- Frente a la idea de desarrollo y bienestar (llámense como se llamen) personal y profesional que pretenden ser el principal objetivo del *coaching*, ambos no dejan de ser propios de un amplio conjunto de intervenciones psicológicas en múltiples áreas o ámbitos de aplicación. Entre sus antecedentes clásicos no podemos olvidarnos, entre otros, del concepto de autorrealización de Maslow, proceso a través del cual la gente se esfuerza en aprender, crear y trabajar para alcanzar su mayor potencialidad.
- Frente a la exclusividad que se auto-atribuyen del método utilizado, decir que tampoco es novedoso ni exclusivo. El diálogo o debate socrático juega un papel destacado en la Terapia Racional Emotivo-Conductual de Albert Ellis, por no hablar de las importantes coincidencias que tienen a nivel conceptual (énfasis en las creencias, visión constructivista, empatía...), aunque ésta ofrece una técnica más eficaz para modificar las creencias. O las obvias similitudes con el enfoque Humanista de Carl Rogers: por ejemplo, la consideración del cliente como alguien con potencial para desarrollarse a partir de sus propios recursos siempre y cuando se generen las condiciones adecuadas; o el concepto de “aceptación positiva incondicional”, que enfatiza la comprensión empática y la aceptación de sentimientos, y permite que sea el cliente quien dirija la entrevista mientras el profesional intenta reflejar y aclarar los pensamientos y sentimientos que surgen. O bien las coincidencias con la Terapia Breve de la escuela de Palo Alto o los programas de “enseñar a pensar” y “enseñar a aprender”, por citar sólo algunas. Aplicaciones todas ellas que, en el mejor de los casos, cuentan con más de medio siglo de vida.

Discusión

En fin, no cabe aquí extenderse mucho más sobre el asunto. Mencionar, eso sí, la necesidad de hacer también algo de autocrítica respecto a qué estamos haciendo (o dejando de hacer) como psicólogos que, directa o indirectamente, está contribuyendo a favorecer este tipo de situaciones. Ciertamente, poner puertas al campo es difícil aunque necesario. El incesante aumento de “expertos” en comportamiento humano (dentro de poco tiempo habrá más *coaches* que psicólogos) que intervienen por doquier (ámbito empresarial, de la salud, del deporte, etc.) parece un fenómeno casi imparable, principalmente desde el “todo vale” (¿se imaginan que en una ciudad cada vehículo circulara con sus propias leyes de tráfico?). Pero lo cierto es que vemos reducido el acceso a espacios profesionales para los que hemos recibido formación “de serie”, lo cual es especialmente grave para las nuevas promociones de recién licenciados. Contamos con conocimientos, herramientas y recursos suficientes para abordar estos tipos de intervención, aunque quizá en demasiadas ocasiones no ocupamos el lugar que nos corresponde. Probablemente, contribuya a ello la idea de una interdisciplinariedad mal entendida: considerar que todo el mundo puede y sabe hacer de todo y que todo lo que se haga es igualmente válido y respetable *vs.* realizar una acción combinada, interactiva, integrada desde distintas especialidades profesionales, cada una de las cuales aportando y aplicando los conocimientos propios de su especialidad que no aportan otros.

En definitiva, volviendo al tema que nos ocupa, como posibles reflexiones y acciones:

- ✓ El *coaching* es una herramienta útil y eficaz para eso tan amplio y ambiguo como es “el desarrollo personal y profesional”. Es una técnica psicológica no directiva (conversaciones eficaces) que actúa sobre las emociones, cogniciones y comportamientos del cliente.
- ✓ El profesional mejor capacitado para realizar *coaching* es el psicólogo formado específicamente para ello. Por tanto, se recomienda la formación del psicólogo en *coaching*, tanto como herramienta de trabajo como en defensa a la demanda del mercado laboral, acaparado a día de hoy por personas que no son psicólogos.
- ✓ Probablemente, nos encontremos en un período de integración más que de exclusión en Psicología. La asignatura de *coaching*, podría complementar la formación de los alumnos de Licenciaturas, *Masters* y Doctorados en Psicología.
- ✓ La mejor formación es la impartida por psicólogos expertos en *coaching*, ya que son los mejores preparados para formar y asesorar a los futuros profesionales.
- ✓ También es importante la formación de otros profesionales en el manejo del *coaching* como técnica de liderazgo (p.ej., para el entrenador al gestionar a sus deportistas). En este caso, la persona es profesional por su puesto de trabajo y no por la utilización del *coaching*. Por tanto, el *coaching* sería una competencia aprendida para desarrollar su puesto de trabajo.
- ✓ Que del manejo experto de una técnica o desarrollo se haya generado una profesión, ya es algo más que discutible; ¿podría surgir la profesión de *reestructurador cognitivo* a partir del uso experto, intensivo y exclusivo que alguien hiciera de la *reestructuración cognitiva* como una técnica?.
- ✓ Que el *coaching* no es Psicología y no se tiene que regular (legislar), es algo que genera mucho más que una duda razonable.

Referencias:

- García-Naveira, A. (2008). *El coaching psicológico: una herramienta de trabajo para los psicólogos del deporte*. Primer Encuentro Internacional de Psicología del Deporte Aplicada al Fútbol, Costa Rica, Septiembre (en papel).
- Haneberg, L. (2006). *Fundamentos del coaching*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Kourilsky, F. (2005). *Coaching: cambio en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámides.
- Leibling, M. y Prior, R. (2004). *Coaching: paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Miedaner, T. (2002). *Coaching para el éxito*. Barcelona: Ediciones Urano, S.A.

Fuentes electrónicas:

- Asociación Española de Psicología y Coaching Deportivo (AEPCODE): <http://www.aeptide.es> (Consulta: 20/09/2009).
- Escuela Europea de *Coaching* (EEC): <http://www.escuelacoaching.com> (Consulta: 20/09/2009).
- Federación Internacional de *Coaching* (ICF): <http://www.coachfederation.org> (Consulta: 20/09/2009).
- Jamen Selman: <http://www.paracomm.com/bio.html> (Consulta: 20/09/2009).
- Perfiles profesionales del psicólogo: <http://www.cop.es/perfiles> (Consulta: 20/09/2009).
- Servicio de Atención Psicológica Personalizada (SAPP): <http://www.psicotelefono.com> (Consulta: 20/09/2009).

Agradecimientos a el Dr. D. Miguel García Sainz, profesor de la Universidad Complutense de Madrid, por la colaboración en el desarrollo del presente artículo, y por la defensa de los intereses de la Psicología y los derechos de las personas (clientes).