

PSICÓLOGO EXPERTO EN COACHING

ISABEL ARANDA

COORDINADORA DEL GRUPO DE TRABAJO DE PSICOLOGÍA Y COACHING DEL COP MADRID

“Siempre hay un juego interior que se está jugando en tu mente, independientemente del juego exterior que estás jugando. De cómo te comportes en este juego interior, dependerá el éxito o el fracaso de tu juego exterior”.

Tim Gallwey¹

Para qué el coach

Pregunta clave de un coach: ¿Para qué?

Me gustaría empezar este artículo resaltando no las razones que avalan el por qué, sino señalando de forma clara el valor y función del *coaching*, el para qué es útil a los psicólogos y a la sociedad, expresados como respuesta al para qué el *coach*.

En los últimos cinco años se ha difundido en la sociedad, y muy especialmente en el ámbito laboral, una figura profesional nueva con un potente auge: el *coach*.

Es desde hace décadas (desde los 80) que esta figura es reconocida como un perfil profesional específico. No obstante, probablemente su rápida e impactante difusión tenga que ver con las demandas sociales, cada vez más notables en este comienzo de siglo, centradas en el bienestar de la persona, su satisfacción y mejora de su calidad de vida -tanto en el trabajo, como en la vida en general- y el desarrollo de las capacidades personales de afrontamiento

de la realidad y la valoración de la propia capacidad para ello (tanto en el plano cognitivo, como en el de la inteligencia emocional, intra e interpersonal), generando como resultado un giro en la percepción de su entorno (el cambio de observador), una mayor confianza en su capacidad de acción (apoyándose en sus fortalezas y recursos personales) y una mayor eficiencia (una acción diferente y mejor adaptada a sus objetivos y sus sistemas).

Ante estas demandas sociales, el *coaching* se ha convertido en una potente metodología de trabajo focalizada en el proceso que sigue una persona para pensar y actuar con el objetivo claro de conseguir mejores resultados.

Qué es el coaching

Coaching, *coach* y *coachee* (el cliente) son términos que han entrado a formar parte del entramado social con una rapidez, interés y trascendencia inimaginables. Sin embargo, son términos que se interpretan de diversas formas, no tienen un significado único y pueden estar generando cierta confusión.

Parte de esta confusión procede de la utilización, en diferentes contextos y con diferentes fines, de la palabra *coach*. Desde hace años se ha venido escuchando esta palabra asociada al entrenador físico, debido a su aplicación en el ámbito deportivo y a su difusión en los medios.

El término *coach* procede del nombre de un carruaje del siglo XV, utilizado en la ciudad húngara de Kocs, con un sistema de suspensión muy cómodo para los viajeros que hacían el trayecto entre Viena y Budapest. El término pasó al alemán como *kutsche*, al italiano como *cocchio*, al inglés como *coach* y fue conocido en español como *coche*, en ese mismo siglo. En Inglaterra, originariamente se utilizó para nombrar al carruaje y de ahí se aplicó al tutor que ayudaba en las tareas académicas aprovechando el trayecto en el coche. A partir de 1850, se utilizaba en las universidades inglesas para designar a la figura del entrenador o tutor, primero académico y, posteriormente, deportivo. A partir de 1960, el término se aplicó también a programas educativos y, más adelante, se fusionó con el *coaching* empresarial en Canadá, considerándose, a partir de 1980, como una profesión con formación y credenciales específicas. Hoy en día, en diferentes ámbitos como el deportivo o en el desarrollo del liderazgo es reconocido como un método de gran eficiencia, tanto por organizaciones empresariales como educativas de reconocido prestigio, como la *Harvard School of Business*².

Actualmente, cuando hablamos de *coach* nos referimos a un facilitador que trabaja en el plano mental, y puede

Isabel Aranda es *Coach ACC* certificada por ICF y doctora en Psicología de las Organizaciones. Actualmente es coordinadora del Grupo de Trabajo de Psicología y *Coaching* del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid y socia-directora de *tbc-aranda*.

¹ Gallwey, Tim (1974). *The Inner Game of tennis*. Random House.

² Perry Zeus y Suzanne Skifington (2005) *Coaching práctico. Guía complete de técnicas y herramientas*. McGraw-Hill Interamericana.

que también en el físico. Y cuando hablamos de *coaching*, hacemos referencia a una actividad que consiste en facilitar que otra persona alcance un propósito determinado trabajando sobre la forma en que aborda ese tema. Podríamos decir que el *coach* es un entrenador mental.

La ICF (*International Coach Federation*), principal asociación profesional a nivel mundial, con 18.263 asociados a noviembre de 2011, define el *coaching* como la “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”. **Jim Selman** dice que *coaching* “es la relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas”. Y tiene una especial significación el calificativo de extraordinario, ya que, al cambiar su forma de abordar el tema, el *coachee* cambia la lógica ordinaria de sus resultados, consiguiendo con ello resultados fuera de esa lógica que devienen, por ello, en extraordinarios.

Fuentes del *coaching*

La metodología y técnicas del *coaching* recogen de numerosas fuentes aquello que resulta relevante para facilitar el trabajo de *coaching* y comprender a la persona como el protagonista de sus decisiones, siempre con un propósito claro: conseguir una acción nueva del *coachee*.

Sólo por señalar algunos nombres, citaríamos como fuentes del *coaching* las aportaciones del deporte (además de la práctica de los entrenadores y deportistas, el conocidísimo libro de *El juego interior* de **Timothy Gallwey**, así como el trabajo de **John Whitmore**); del *management* (donde destacan **Peter Senge**, **Stephen Covey**, **Peter Drucker** y **Tom Peters**); la filosofía (con **Platón**, quien ya afirmaba que “*si se interroga a los hombres haciendo bien las preguntas, éstos descubrirán por sí mismos la verdad de las cosas*”³, y con singular significación de **Sócrates** y el arte de la mayéutica y su búsqueda de la felicidad como ambición última del ser humano, la filosofía existencialista de **Soren Kierkegaard**, **Martin Buber**, **Karl Jaspers** y **Jean Paul Sartre** y la filosofía fenomenológica de **Friedrich Nietzsche**, **Martin Heidegger** y **Ludwig Wittgenstein**, además de tradiciones budistas, taoístas y sofistas); la lingüística a partir de **John L. Austin** y el conocido libro de la *Ontología del Lenguaje* de **Rafael Echeverría**; la teoría de sistemas de **Heinz Von Foerster**; la biología del conocimiento de **Humberto Maturana** y de **Francisco Varela** y, muy especialmente, la **psicología**. Dentro de la disciplina de la psicología, cabe destacar algunas áreas que tienen un singular valor para el *coaching*, como son la relación con el cliente desde un punto de vista humanista, siendo esencial **Carl Rogers**; la teoría de la Gestalt de **Fritz Perls**; la logoterapia de **Viktor Frankl**; la psicoterapia cognitiva de **Albert Ellis**; la terapia cognitiva de **Aaron Beck**; la comunicación con la escuela de Palo Alto de **Paul Watzla-**

wick y **Gregory Bateson**; la psiconeurolingüística con sus postulados y, en concreto, con las aportaciones de **Robert Dilts** y **Anthony Robbins**; el desarrollo del potencial humano de **Abraham Maslow**; el constructivismo de **Jean Piaget**; la gestión del conocimiento de **Chris Argyris**; el análisis transaccional de **Eric Berne**; la inteligencia emocional con **Peter Salovey** y **John Mayer** y el gran aporte en su difusión de **Daniel Goleman**; la bioenergética de **Alexander Lowen**, la psicología positiva con **Martin Seligman** y un larguísimo etcétera de autores -más de 100- cuyas contribuciones están enriqueciendo y fundamentando el *coaching*, según un estudio que están realizando psicólogos *coaches*⁴.

Las grandes líneas

El desarrollo del *coaching* ha venido de la mano fundamentalmente de tres grandes líneas teóricas en el mundo occidental⁵, que lejos de ser independientes, se retroalimentan mutuamente. Si algo caracteriza al *coaching* es su pragmatismo y vitalidad para adaptarse a la realidad de los requerimientos del *coachee*.

La diferenciación de estas escuelas radica en su origen geográfico y en el énfasis que ponen en un aspecto u otro del proceso. Así, la Escuela Norteamericana (la pragmática) cuyo fundador es **Thomas Leonard**, pone el foco en el logro, mientras que la Escuela Europea (la humanista) tiene una visión centrada en el potencial humano, a partir de **Timothy Gallwey** y **John Whitmore**, y trabaja la resolución estratégica y el *coaching* de equipos y sistémico. La línea sudamericana (la ontológica) se centra

³ Platón (2004). *Apología de Sócrates, Menón, Crátilo*. Ed. Alianza.

⁴ Aranda, Isabel, Valderrama Beatriz y Pérez-Moreiras Elena (2012). Estudio sobre los autores clave en la fundamentación psicológica del coaching. *En prensa*.

⁵ Bayón, Fernando (coordinador) (2010). *Coaching hoy. Teoría general del coaching*. Editorial universitaria Ramón Areces.



en el ser, con la Escuela Chilena de **Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla**. Esta escuela tiene una fuerte presencia en España y pone el foco en el ser y se alimenta de los aportes constructivistas de la filosofía del lenguaje para el rediseño del ser a partir del lenguaje en el que se expresa el ser y el hacer del *coachee*. Junto a ellos, destaca **Humberto Maturana**, con su concepto de autopoiesis o capacidad de autoproducirse del ser humano y su *biología del conocimiento*.

Áreas de trabajo del *coaching*

El *coaching* actualmente se aplica a todas las áreas de actividad de las personas, desde el deporte, el desarrollo personal y la propia vida, a la salud, la educación y el trabajo, ofreciendo la oportunidad de que los *coaches* se especialicen en diferentes ámbitos como, por ejemplo, el *coaching* personal (*life coaching*), el deportivo (*sport coaching*), la salud (*wellness coaching*), el *coaching* ejecutivo (*executive coaching*), el *coaching* organizacional (*business coaching* o *corporate coaching*) y los emprendedores (*entrepreneur coaching*).

Sin embargo, donde ha adquirido una especial relevancia y renombre hasta ahora ha sido en el ámbito de las organizaciones. En esta área se trabaja dentro de los tres campos que la *European Network of Work and Organizational Psychology* (ENOP, 1995) propone como campos de estudio de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones:

1. A nivel individual: lo que hacen las personas en el contexto organizativo, que sería un campo de estudio propiamente de la Psicología del Trabajo (*coaching* ejecutivo).

2. A nivel colectivo: el comportamiento colectivo de las personas como “miembros” del sistema sociotécnico llamado organización y que es un campo estudiado por la Psicología de las Organizaciones (*coaching* de equipos).

3. A nivel de las relaciones: la interacción entre las personas y la organización, que es un campo estudiado por la Psicología de los Recursos Humanos, con un matiz innovador y muy actual (*coaching* sistémico).

El perfil del *coach*

En la actualidad, el *coaching* está siendo ofertado por personas procedentes de diferentes ámbitos, con cualificaciones y experiencias previas muy variadas y, de forma sustancial, también por psicólogos. De hecho, según la encuesta que el Grupo de Trabajo de Psicología y *Coaching* del COP Madrid realizó el año pasado⁶, las cifras de *coaches* formados como tales en las diferentes escuelas acreditadas superaba un tercio de los alumnos (más de 1.000 psicólogos). Teniendo en cuenta el gran número de programas de formación en universidades, escuelas de negocio, asociaciones y empresas que se han puesto en marcha a lo largo de 2011, es de esperar que estas cifras sean significativamente mayores, con una estimación a día de hoy de, al menos, unos 3.000 psicólogos.

Parte de la confusión sobre el *coaching* responde a la gran cantidad de “apellidos” relativos a los recursos, las técnicas, el ámbito de aplicación o la filosofía predominante que, tanto escuelas como profesionales, añaden al término *coaching*, tratando de diferenciar su propuesta y posicionarse en el

mercado ventajosamente ante una demanda ávida de estos servicios, pero también cauta ante la calidad ofrecida.

Las diversas asociaciones profesionales han tratado de definir el qué y el cómo del trabajo que realizan sus asociados, determinando las competencias y los códigos éticos y, aunque haya ciertas diferencias en su redacción, coinciden en lo esencial⁷. Con ello tratan de unificar criterios y garantizar que sus asociados tienen la formación necesaria para abordar de forma profesional esta actividad y, al igual que ocurre en otras profesiones, la experiencia y la formación continua son criterios para identificar el grado de *seniority* del *coach*. Así, por ejemplo, la *International Coach Federation* –ICF– establece tres grados: ACC para *coaches* con 100 horas de desempeño profesional, PCC para 750 horas y MCC para 2.500 horas, además de unos requisitos de formación continua y supervisión.

Contar con criterios de calidad y homogenización de los estándares de servicio es una necesidad en una oferta disgregada y muy variable. Hay que tener en cuenta que numerosas personas se presentan como *coaches* sin haber realizado ninguna formación acreditada para ello y sin ningún filtro de entrada, basándose en su experiencia previa o en la lectura de textos temáticos, tal vez sin ninguna experimentación o supervisión previa, con lo que pueden estar haciendo un ejercicio profesional más o menos cercano, o lejano, a lo que se entiende como *coaching* profesional. Es comprensible que esto último genere incertidumbre y desconfianza, tanto en el mercado como entre los propios profesionales. De ahí la necesidad de estable-

⁶ Aranda, Isabel (2012). La formación como coach. *Capital Humano*, en prensa.

⁷ Aranda, Isabel (2012). Las áreas competenciales del coach. *Capital Humano*, en prensa.

cer parámetros y criterios que permitan, de entrada, entender el perfil y actuación del *coach* que se selecciona, independientemente de los testimonios y recomendaciones que pudiera aportar como fruto de su trabajo.

Diferencias entre *coaching* y *mentoring*

En el *coaching* no hay instrucción, no hay formación, no hay modelaje. Hay aprendizaje desde los paradigmas de pensamiento, sentimiento y acción del propio *coachee* y su cambio y la aceptación de su capacidad para autoconstruirse y definir lo que quiere. Esto es una gran diferencia con respecto a la consultoría, a la formación o incluso a algunas terapias. El *coach* no es un asesor, no aconseja ni le dice a su *coachee* lo que tiene que hacer, no le da indicaciones o soluciones a sus problemas, como haría el consultor o el especialista en determinadas materias.

Sin embargo, en la realidad del mercado, especialmente en el ejecutivo, se tiende a ofertar y solicitar *coaches* que hayan desempeñado el rol del *coachee*, argumentando que hablan el mismo lenguaje, que pueden entender mejor las implicaciones de la situación del *coachee* y que pueden ofrecerle modelos de actuación. Propiamente hablando esto es *mentoring* y no *coaching*, ya que la relación, al menos en experiencia, es de superior a inferior y, aunque el mentor pueda estar utilizando técnicas de *coaching*, está actuando desde sus propios paradigmas y no los del *coachee* y transmitiéndole, con sus puntos de vista, tanto sus posibilidades como sus propias limitaciones y, por ello, llevándolo a resultados que podrían ser incluso no los más adecuados para la realidad sistémica del *coachee*. El *mentoring* en sí mismo es una

práctica extraordinaria para el desarrollo de personas en todos los ámbitos de actividad, especialmente en su carrera profesional, ya que contar con modelos facilita enormemente la evolución, siempre y cuando se clarifique que las actuaciones que el *mentor* propone o comenta son desde su propia experiencia y que el tutelado debe ponderar personalmente la adecuación e implicaciones de sus propias decisiones. En este sentido, la mentoría realizada por *coaches* podría tener un mayor valor en cuanto a estos mentores tienen más facilidad competencial para diferenciar los marcos referenciales de cada uno y cuentan con técnicas para hacer reflexionar activamente al tutelado. Ahora bien, si se hace *mentoring*, por ética profesional debería ofertarse como una actividad en sí misma y no como *coaching*.

Qué valor aporta el *coaching* realizado por psicólogos

En el *coaching* se trabaja con el objetivo que el cliente (*coachee*) plantea, pero el foco no está en el objetivo, sino en cómo lo aborda la persona que tiene que alcanzarlo: lo que observa, lo que piensa, lo que siente y lo que hace con respecto a ello. Sea cual sea su ámbito de aplicación, incluso en los procesos de empresa, en los que lo habitual es que la propia empresa demande un objetivo de trabajo a partir de un *assessment center*, una evaluación de competencias, un giro de 360°, un cambio de posición o de funciones, un problema relacional o competencial, una demanda del *coachee*, unos objetivos concretos de negocio... siempre se trabaja con la persona en relación con los objetivos marcados.

Para ello, la formación que responde a criterios de calidad consensuados, como

los que requiere la formación acreditada por las diferentes asociaciones profesionales, permite aprender la metodología adecuada para abordar una sesión y un proceso y facilitar los resultados deseados. Esto posibilita que cualquier persona pueda acceder al ejercicio profesional independientemente de sus estudios o experiencia previa.

No obstante, y dado que el sujeto del *coaching* es una persona, el conocimiento universitario organizado y estructurado de la persona, tanto conceptual como técnico, que tienen los psicólogos, puede ser sumatorio en el trabajo de *coaching*, ampliando la capacidad de acción del psicólogo experto en *coaching* en el proceso, facilitando un abordaje sistemático, profundo y sustancial de los procesos y fenómenos implicados, reduciendo con ello los tiempos e incrementando la capacidad del *coachee* para conseguir resultados extraordinarios de forma más permanente.

El *coaching* hecho por psicólogos no solamente se centra en preguntar sobre lo que vive el *coachee* en un momento y contexto dado, puede acompañar a develar la naturaleza que lo ha generado o que impide al *coachee* resolverlo de forma permanente. Su espectro de actuación es de mucho mayor rango. Y aunque ciertamente el marco de la psicología ayuda a entender a la persona, se ve ampliado con las perspectivas del *coaching*, facilitando una mayor comprensión de la complejidad del ser humano.

En consecuencia, sumando ambos conocimientos (*coaching* y psicología) el psicólogo experto en *coaching* puede contar con una mayor flexibilidad técnica en su capacidad de respuesta en el trabajo de *coaching*, una comprensión más global, sistémica y sistemática de la persona y de dónde está con respecto a sus objetivos, una mayor capacidad en

las intervenciones para facilitar el desarrollo del *coachee* y, en definitiva, puede favorecer un mayor ROI (retorno de la inversión) del *coaching*, ya que le podría resultar más fácil abordar el nudo real que está bloqueando al *coachee*, en menor tiempo.

Probablemente esta sinergia sea percibida todavía más por psicólogos y por *coaches* que por la sociedad en general. La cifra de psicólogos que se forman como *coaches* con el fin de complementar su capacidad técnica y ampliar sus oportunidades profesionales crece exponencialmente. Además, muchos *coaches* son sensibles a esta mayor capacidad que se adquiere desde la psicología para abordar el *coaching*, por lo que siguen un amplio abanico de cursos de formación complementaria o, incluso, inician sus estudios de grado en psicología desde la experiencia en el *coaching*.

Las competencias del Psicólogo Experto en Coaching

El aprendizaje de las competencias técnicas que se trabajan en los programas de formación en *coaching* resulta de fácil asimilación para los psicólogos conocedores de la persona y de las técnicas que facilitan el cambio. Suelen ser técnicas sumatorias a aprendizajes anteriores y, aunque especialmente algunas escuelas aportan un valor intrínseco en su metodología de *coaching*, en muchos casos la gran diferencia consiste en dónde se pone el foco de trabajo. Se ha hecho muy popular la distinción de que la psicología se centra en el pasado, mientras que el *coaching* lo hace a futuro. Pero esto sólo es identificativo del desconocimiento que se tiene de la psicología como ciencia del bienestar de la persona y de todas las aportaciones que ha venido haciendo en el desa-

rollo del potencial humano, como el constructivismo, la logopedia, la inteligencia emocional, la psicología positiva, la psicoterapia centrada en el cliente, etc., por sólo citar algunas de una larga lista.

Donde probablemente esté la clave competencial de un *coach* es en sus competencias personales, que tienen que ver con su inteligencia intra e inter personal y el desarrollo de su capacidad para conocerse, valorarse y gestionarse; en definitiva, en sus metacompetencias. Precisamente porque sabemos que el observador modifica lo observado y el *coach* interviene desde su propio ser, conocimiento y capacidad de hacer, afectando con ello al *coachee*, será imposible no afectar al otro, no hacer las preguntas y manejar la relación desde el yo del *coach*. Sin embargo, el ser consciente de quién es quién, y qué es del *coachee* y qué del *coach* en el diálogo, hará más competente al *coach* y con más capacidad de acción efectiva para el *coachee*. De ahí la necesidad de experimentar previamente el *coaching* como *coachee* y de recibir supervisión periódica, tal y como requieren las acreditaciones profesionales.

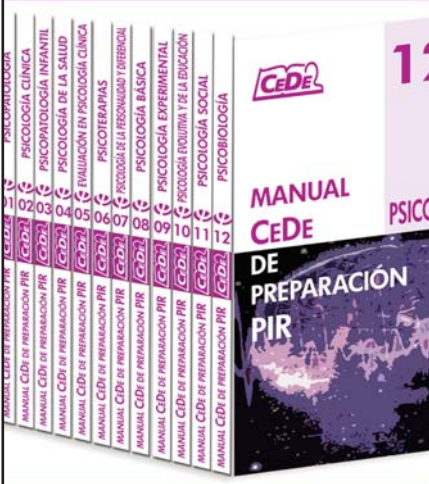
Además, para muchos *coaches* el espacio de confianza que se genera entre *coach* y *coachee* es el marco que posibilita el cambio en éste y, para generar ese espacio de diálogo, son necesarias competencias interpersonales muy desarrolladas en aspectos sustanciales como la escucha empática o la comunicación asertiva.

Por lo tanto, no sólo es necesario un desarrollo competencial técnico sino también un desarrollo competencial personal específico que capacite al *coach* y, en su caso, al psicólogo experto en *coaching* para este ejercicio profesional.



PUBLICIDAD

LA MEJOR, MÁS COMPLETA Y CONTRASTADA PREPARACIÓN DEL EXAMEN PIR



MANUAL CEDE DE PREPARACIÓN PIR

- 12 TOMOS CON LOS CONTENIDOS DE LAS DOCE ÁREAS
- EXÁMENES PIR COMENTADOS
- RECOPIACIÓN DE TODOS LOS EXÁMENES DESDE 1993
- GUIA PIR DE PREPARACIÓN


CURSOS PRESENCIALES
 Posibilidad de elegir entre distintos tipos de cursos, según el:

- INICIO: Marzo; Mayo u Junio
- CIUDAD: Madrid, Barcelona y Sevilla
- GRUPOS de martes y jueves o sábados

CURSOS A DISTANCIA
 Para preparar el PIR con todas las garantías

- MATERIALES: Manuales, Exámenes y Guía PIR
- TUTORIAS: Para orientar, consultar y solucionar las dudas surgidas a lo largo de la preparación.
- Acceso al Área exclusiva de alumnos en la web
- Realización de SIMULACROS de Examen PIR

LOS MEJORES RESULTADOS MAS DEL 80% DE LAS PLAZAS LAS CONSIGUEN NUESTROS ALUMNOS



c/CARTAGENA, 129 - 28002 MADRID
 TEL: 91 564 42 94 - www.cede.es
www.pir.es