

**EL COACHING I L'ENTREVISTA MOTIVACIONAL:
PUNTS DE CONNEXIÓ**

**EL COACHING Y LA ENTREVISTA MOTIVACIONAL:
PUNTOS DE CONEXIÓN**

**COACHING AND MOTIVATIONAL INTERVIEWING:
CONNECTION POINTS**

*Óscar Díaz Chica**
*Jorge L. Falcó Boudet***

DOI: 10.7203/anuari.psicologia.17.1.29

Resum

El *coaching* i l'entrevista motivacional són dues tècniques d'intervenció que comparteixen la rellevància concedida al canvi i, actualment, el seu apogeu social. Aquest treball exploratori pretén revisar altres possibles punts de connexió entre ambdues modalitats d'actuació. Per a això, s'empra una anàlisi de treballs recents sobre *coaching* i documents científics sobre l'entrevista motivacional, localitzats a través de la base de dades bibliogràfica *Dialnet*.

La mostra documental també s'ha enriquit amb aportacions d'experts que apliquen o investiguen sobre les dues tècniques. Els resultats del treball ofereixen dades específiques sobre: l'origen del *coaching* i de l'entrevista motivacional, la seua definició, els fonaments, les influències, els professionals que les apliquen, la metodologia emprada i els seus efectes.

Les conclusions del treball assenyalen que les dues modalitats d'intervenció presenten aspectes comuns: van sorgir en un moment molt pròxim, les definicions en mostren trets anàlegs –com ara la importància concedida al diàleg–, comparteixen influències –com la Psicologia Humanista–, tenen

* Universidad San Jorge (Facultad de Comunicación), Zaragoza. Correu electrònic: <odiaz@usj.es>.

** Universidad de Zaragoza (Escuela de Ingeniería y Arquitectura).

modalitats específiques compartides –com l'afrontament de dificultats en l'àmbit personal–, els seus professionals presenten paral·lelismes –quant a coneixements, motivacions, aptituds i actituds–, utilitzen metodologies que presenten simetries –en el tipus de relació que incentiven, en els continguts que es tracten a les sessions, en el tipus d'accions que es plantegen i en l'estructura global dels processos– i coincideixen en alguns dels efectes que provoquen –com és el cas de la promoció de la salut–.

Paraules clau: coaching; entrevista motivacional; canvi; intervenció; objectiu.

Resumen

El coaching y la entrevista motivacional son dos técnicas de intervención que comparten la relevancia concedida al cambio y, actualmente, su auge social. Este trabajo exploratorio persigue revisar otros posibles puntos de conexión entre estas dos modalidades de actuación. Para ello se realiza un análisis de trabajos recientes sobre coaching y documentos científicos sobre la entrevista motivacional localizados a través de la base de datos bibliográfica Dialnet.

La muestra documental también se ha enriquecido con aportaciones de expertos que aplican o investigan sobre ambas técnicas. Los resultados del trabajo ofrecen datos específicos sobre: el origen del coaching y de la entrevista motivacional, su definición, sus fundamentos, sus influencias, los profesionales que las aplican, la metodología que utilizan y sus efectos.

Las conclusiones del trabajo señalan que las dos modalidades de intervención presentan aspectos comunes: surgieron en un momento muy próximo, sus definiciones muestran rasgos análogos –como la importancia concedida al diálogo–, comparten influencias –como la psicología humanista–, tienen modalidades específicas compartidas –como el afrontamiento de dificultades en el ámbito personal–, sus profesionales presentan paralelismos –en conocimientos, motivaciones, aptitudes y actitudes–, utilizan metodologías que presentan simetrías –en el tipo de relación que incentivan, en los contenidos que se tratan en las sesiones, en el tipo de acciones que se plantean y en la estructura global de los procesos– y coinciden en algunos de los efectos que provocan –como es el caso de la promoción de la salud–.

Palabras clave: coaching; entrevista motivacional; cambio; intervención; objetivo.

Abstract

Coaching and motivational interviewing are intervention techniques which share the emphasis on change and, nowadays, their social weight. This exploratory work aims to review other probable connection points between these two modalities of intervention. For that purpose, an analysis of recent papers and scientific documents about motivational interviewing located through the bibliographic database Dialnet has been carried out.

The documentary sample has been enriched with suggestions by experts who apply or research about these techniques. The study results offer specific data about the coaching and motivational interviewing beginning with, their definition, their influences, their types, the professionals who apply the techniques, their methodology and their effects.

Study conclusions point out that both modalities of action show common aspects: they appear in the very next moment, their definitions have analogues features –such as the importance attached to dialogue–, share influences –such as humanistic psychology–, have shared specific kinds –such as coping mechanisms in personal scope–, their professionals present parallels –such as knowledge, motivation, aptitudes and attitudes–, use methodologies with symmetries –in the kind of relationship which is promoted, in the contents which are talked about during sessions, in the type of actions which are suggested and in the global structure of processes– and coincide in some of the effects which are generated –such as health promotion–.

Key words: coaching; motivational interviewing; intervention; change; goal.

Introducció

Un tret característic del *coaching* és l'assumpció del canvi com a element bàsic dels processos (Maldonado, Sánchez i Mendoza, 2014). Per aquest motiu, s'afirma que el canvi, en les seues diferents formes, és un dels dominis fonamentals del *coaching* (Nekoranec i Fourrier, 2013). L'entrevista motivacional, per una part, pretén promoure un canvi intern en les persones per generar-ne un canvi en la conducta (González, 2007). Ambdues tècniques comparteixen, per tant, la visió del canvi com a element essencial.

Els dos tipus d'intervenció també presenten proximitat quant a altre aspecte: el seu apogeu social. Encara que l'emergència del *coaching* en Espanya és relativament recent (2012), s'ha produït una explosió al territori d'escoles centrades exclusivament en aquesta matèria o combinades amb altres enfocaments, com ara la programació neurolingüística (PNL) o l'anàlisi transaccional (Musicco, 2013), i ve essent una de les professions més desenvolupades del segle XXI (Ortega, 2014). En referència a l'entrevista motivacional, compta amb un recorregut de més de 30 anys, en què s'han publicat més de 250.000 articles sobre la matèria (Miller i Rollnick, 2013).

Per comprovar si s'han realitzat estudis que revisen aquests o altres possibles paral·lelismes entre el *coaching* i l'entrevista motivacional, s'ha realitzat una revisió prospectiva (amb les recerques «motivational interview» AND «coaching» i entrevista motivacional AND «coaching») en diverses bases generalistes d'aportacions científiques (*Dialnet*, *Directory of Open Access Journals*, *Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico*), i una base

especialitzada en l'àmbit sanitari (*PubMed Central*). Al grup de bases indicat, inicialment sols s'ha localitzat un treball i en l'arxiu assenyalat en segon terme, 41. En cap dels treballs detectats s'ha realitzat una anàlisi comparativa entre les dues tècniques d'intervenció.

Els resultats abastats han motivat la realització d'aquesta aportació, que pretén revisar l'existència de punts en comú entre el *coaching* i l'entrevista motivacional.

Metodologia

Des d'un enfocament qualitatiu, es planeja un disseny exploratori dirigit a la revisió d'articles científics sobre *coaching* i contribucions científiques sobre l'entrevista motivacional.

Amb aquestes directrius, es realitza una primera recerca al portal bibliogràfic *Dialnet* amb el terme «*coaching*» per localitzar articles publicats en el període 2014 a 2016, a text complet, que oferescen un enfocament teòric sobre el *coaching* o presenten un apartat amb continguts teòrics sobre aquesta modalitat d'intervenció. La mostra documental sobre *coaching* es reforça amb material clau suggerit per professionals i investigadors del camp en qüestió.

A continuació, es realitza una segona recerca en el repositori de *Dialnet* amb l'expressió «entrevista motivacional», per localitzar tots els treballs, a text complet, que tinguen una orientació teòrica sobre l'entrevista motivacional o que compten amb un bloc amb aportacions teòriques sobre aquesta tècnica. D'igual forma que en el cas anterior, aquesta segona mostra es reforça amb material rellevant assenyalat per professionals que apliquen l'entrevista motivacional i per investigadors que hi estan especialitzats.

Finalment, es procedeix a la revisió dels documents, i s'organitza en cada cas els continguts a partir dels següents blocs: origen, definició, influències, modalitats, professionals, metodologia i efectes.

Resultats

1. *Coaching*

1.1 *Origen del coaching*

No existeix unanimitat en la bibliografia revisada respecte a l'origen del terme *coaching*.

Una possible procedència es troba en la paraula anglesa *coach*, que procedeix del terme medieval francès *coche*, de l'alemany *kotse* i de l'hongarés *kocsi*

–*sekér*–. El seu significat era «una classe gran de carruatge» (Harper, 2016) i el seu sentit, figurat, es manté hui dia en el rol del *coach*: «vehicle que porta a una persona o grup de persones d'un origen a un destí desitjat» (Dilts, 2011: 19).

Un suggeriment alternatiu del terme es vincula amb l'argot universitari del segle XVIII, en què s'empra el terme *coach* per fer referència al professor que ajudava a un estudiant a preparar-se, de manera ràpida i eficient, per als exàmens (Mirón i Mundina, 2014).

Altres autors (Salazar, Vargas, Hernández i Hernández, 2015) assenyalen que el terme *coaching* procedeix del terme anglès *coach* que significa «entrenar». Vocable que procedeix del llatí i es compona del prefix *inde*–, que significa «d'allà», de la paraula central *trahere*, sinònim d'arrossegar o tirar, i del sufix *miento*, que equival a instrument, resultat o mitjà.

En la bibliografia també s'indica el moment en què emergeix la visió actual del *coaching*, els anys 80 del segle XX (Ortega, 2014).

1.2 Definició del *coaching*

Rosinski (2008) ha definit el *coaching* com l'art de facilitar el desenvolupament del potencial de les persones per assolir objectius importants i significatius.

El Col·legi Oficial de Psicòlegs (2011) aporta una definició on ressalta als actors del *coaching*, en assenyalant que consisteix a una intervenció on el *coach* –persona que està formada i aplica el *coaching*– entrena a un client –*cochee*– o grup d'ells mitjançant converses eficaces i intencionades per mobilitzar-la de forma exitosa cap a les seues metes.

García-Naveira (2016) en centra la conceptualització del *coaching* en les claus que caracteritzen aquesta tècnica, en indicar que representa una estratègia d'acompanyament no directiu, basada en el diàleg socràtic i en l'autodescobriment induït pel *coach*, sense donar directament solucions, opinions ni consells al *cochee* (García-Naveira, 2016).

I la *International Coach Federation* (ICF) emfatitza en la seua aportació l'objectiu que persegueix aquesta tècnica. Defineix el *coaching* com a «un procés d'acompanyament reflexiu i creatiu amb clients que els inspira a maximitzar-ne el propi potencial personal i professional» (*International Coach Federation*, 2016a).

Alguns autors cataloguen el *coaching* com a una mescla per la quantitat d'influències que té (Salazar, Vargas, Hernández i Hernández, 2015), matís que també està vinculat amb l'afirmació de què el *coaching* no pot considerar-se ni una disciplina ni una àrea independent del saber (Ellinger i Kim, 2014; García-Naveira, 2009; García-Naveira i Ruiz, 2014; Useche, 2004).

La rellevància social que adquireix el *coaching*, especialment per la seua inclusió en l'entorn empresarial, provoca que a finals del segle XX s'inicie com a àmbit d'estudi (Mirón i Mundina, 2014) i que en la literatura es conceptualitze aquesta tècnica com una nova forma de liderar en què l'ètica i el negoci no han de considerar-se antagonistes, ja que permet que les empreses troben la seua «ànima» (Musicco, 2013).

1.3 *Influències del coaching*

Els seus sustents s'emmarquen en distints camps de les ciències humanes i socials.

Entre els fonaments filosòfics del *coaching* es troben la maièutica socràtica, que ofereix un mètode per estimular el potencial a través de la formulació de preguntes, i l'existencialisme, vinculat amb la llibertat d'elecció en la trajectòria vital (Mirón i Mundina, 2014).

Quant a les herències en el camp de la Psicologia, McDowell, Bedford i Downs (2014) assenyalen la influència dels treballs d'Alfred Adler, qui sosté que la relació entre les metes i els modes d'assolir-les configuren la personalitat de les persones, i Carl Jung, qui va explorar la relació entre els arquetips inconscients i la consciència. Altres autors ressalten la influència de la Psicologia Humanista, per a Ortega (2014) la gran influència del *coaching*, i el Constructivisme. La Psicologia Humanista es caracteritza per una confiança plena en el potencial de les persones, i es posa èmfasi als interessos i preocupacions d'allò que realment significa ser humà. El Constructivisme, per la seua banda, proposa que l'home no és un producte de l'ambient ni un simple resultat de les seues disposicions internes, sinó una construcció que es va produint dia a dia com a conseqüència de la interacció d'aquests dos factors (Díaz-Barriga i Hernández, 2004).

Launer (2011) indica que en l'àmbit de l'orientació, el *counseling* i el *mentoring* també han exercit influència sobre el *coaching*, encara que la transmissió de coneixements i experiència no han sigut adoptades com a metodologia de treball per aquesta modalitat d'intervenció (Launer, 2011). Per a Ortega (2014), el *coaching* centrat en el present, es diferencia del *counseling* en què aquest últim es focalitza en la millora d'actuacions futures i del *mentoring* en què aquest s'orienta cap al futur per desenvolupar certes capacitats.

Entre les teories sociològiques es destaca la influència de l'estudi de les competències en l'àmbit empresarial i el desenvolupament del potencial de les persones en aquest entorn a través de models de lideratge, com el situacional, que incentiven l'autonomia eficient en l'acompliment (Mirón i Mundina, 2014).

Alguns *coach* consultats també inclouen el *mindfulness* com un corrent que ha influït de manera complementària al *coaching*, especialment per la seua facilitat per incrementar el nivell de consciència en el *coachee*, així com la intel·ligència emocional, pel seu potencial per estimular l'autoconeixement i les relacions personals, i la Psicologia Positiva, en oferir recursos per enfrontar-se a les dificultats mitjançant l'estimulació de les fortaleses.

Des d'una perspectiva complementària, Mirón i Mundina (2014) assenyalen que la programació neurolingüística representa una de les bases teòriques més sòlides del *coaching* degut a què recolza el valor essencial del llenguatge en el desenvolupament dels processos.

1.4 Modalitats de coaching

Existeix una gran varietat de tipus de *coaching* en la bibliografia revisada. Una tipologia molt senzilla és la que proposa Dilts (2011), qui estableix dues grans àrees en què el *coaching* s'aplica: l'àmbit empresarial, on es realitza *coaching* tant amb persones individualment com amb grups, i l'àmbit personal, en què es treballen metes vitals desvinculades a l'àmbit laboral. Salazar i els seus col·legues (2015) proposen cinc classes de *coaching* adaptades a aquestes dues tipologies generals: professional, empresarial, d'equips, executiu –dins el primer àmbit indicat– i personal –vinculat al segon àmbit esmentat–.

1.5 Professionals que imparteixen el coaching

El *coach* és el professional que ajuda el client, denominat *coachee*, a descobrir, clarificar i adaptar-se a allò que vol aconseguir, estimular-ne el propi autodescobriment, provocar solucions i estratègies generades pel propi client i mantenir la seua responsabilitat en el procés (*International Coach Federation*, 2016a).

Para Haneberg (2006: 3), «un gran *coach* parla poc, escolta molt i facilita el procés de pensament del client».

D'acord amb una enquesta global desenvolupada en 2012 (Newnham-Kanas, Morrow i Irwin), un ampli percentatge de *coaches* posseïa més coneixements i habilitats vinculats amb els negocis que amb les Ciències del Comportament o la Psicologia. De tota manera, hi ha estudis que afirmen que els *coaches* sense coneixements psicològics fonamentals poden no ser capaços de reconèixer qüestions de salut mental en els clients i causar-los dany (Berglas, 2002; Kauffman i Scoular, 2004).

Segons la investigació desenvolupada per Lai i McDowall (2014), un *coach* realment efectiu posseeix certs coneixements, determinats trets de perso-

nalitat i actituds, i algunes capacitats. Els coneixements essencials són identificar, gestionar i traslladar dificultats emocionals dels clients, conèixer les intervencions psicològiques de *coaching* més freqüentment aplicades, tenir nocions de comportaments del grup i individuals, gestionar la diversitat, aplicar avaluacions psicometriques, tenir nocions de gestió organitzacional, posseir bagatge sobre lideratge i tindre visió empresarial. Pel que fa als trets de personalitat, aquests i les actituds clau s'agrupen en cinc blocs: obertura, honestedat i autenticitat, integritat i confidencialitat, objectivitat i no juí, passió i entusiasme, i compromís i motivació per a ajudar. Finalment, les capacitats abans esmentades més destacades són l'habilitat de comunicació –inclòs saber escoltar i reflexionar activament, preguntar de manera poderosa, oferir i buscar *feedback* i emprar un llenguatge verbal i corporal apropiat–, aptitud per construir una relació constructiva amb els *coachees* –habilitat en què juguen un rol clau l'empatia, el suport i la motivació–, i destresa per possibilitar l'aprenentatge dels *coachees* –on s'inclouen la capacitat per establir objectius i accions apropiats, a més de la gestió del procés i la responsabilitat–.

1.6 Metodologia aplicada en el coaching

L'essència del *coaching* es basa en suposar que les accions són el reflex d'allò que una persona pensa o dels seus models mentals. Açò implica que els resultats de les accions seran millors en la mesura en què un ésser humà enriqueixa els seus models mentals, ja que estarà en disposició d'oferir al seu entorn respostes noves o diferents a les que dona habitualment (Maldonado, Sánchez i Mendoza, 2014).

Segons Malagón (2011), els processos de *coaching* es defineixen per ser característiques essencials. La primera, la concreció, ja que el *coach* s'enfoca a conductes que poden ser millorades mitjançant l'ús d'un llenguatge directe. Segona, el diàleg, perquè el procés es desenvolupa a través de converses en què es formulen preguntes i respostes, i s'intercanvien idees. En tercer lloc, la flexibilitat, donat que el *coach* intenta adaptar-se al màxim a les característiques del *coachee*, a l'hora que evita influenciar la seua visió amb les pròpies creences. La quarta característica és la responsabilitat compartida, ja que es busca crear un clima de respecte mutu entre els participants, per què la conversa esdevinga tant útil com fóra possible. Per últim, l'especificitat d'accions denota que s'atenen a objectius clarament definits i avaluables.

Un element central que influeix en el procés ve definit per la qualitat de la relació que s'estableix entre les parts (taula 1).

TAULA 1

Factors clau que milloren la relació de coaching

FACTOR	JUSTIFICACIÓ
<ul style="list-style-type: none"> • Establir i mantenir una relació de confiança. • Comprendre i gestionar les dificultats emocionals del <i>coachee</i>. • Establir un procés efectiu de comunicació bidireccional. • Facilitar l'aprenentatge i desenvolupament dels <i>coachee</i> per satisfer-ne les necessitats. • Establir un contracte clar i desenvolupar el procés de <i>coaching</i> amb transparència. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permet desenvolupar una relació de <i>coaching</i> constructiva. • Facilita que els <i>coaches</i> les transmeten com a oportunitats positives de canvi. • Contribueix a l'establiment d'una relació harmònica de <i>coaching</i>. • Millora l'efectivitat de la relació de <i>coaching</i>. • Permeten establir una relació positiva des de la fase inicial de la relació.

Un dels models més citats en la bibliografia revisada (Mirón i Mundina, 2014; Tous-Pallarès, Mayor-Sánchez, Bonasa-Jiménez, Civico i Fornós i Durán i Bonavilla, 2012), el model G.R.O.W. (Whitmore, 2003), representa en certa mesura l'estructura metodològica del *coaching*. Consisteix a la concreció de la meta que es desitja abastar en el procés de *coaching* –«G» del terme *goal*–, l'avaluació de la situació en què es troba el *coachee* per abastar eixa meta –«R» de *reality*–, l'establiment de les estratègies i recursos que seran necessaris per assolir la meta seleccionada –«O» d'*options*–, i la concreció del pla d'acció que permetrà aconseguir la meta –«W» de *what*–. En qualsevol cas, no existeix unanimitat en la literatura revisada sobre l'estructura dels processos de *coaching*, ja que aquesta varia, encara que compartisca aspectes essencials en la majoria dels casos, en funció de l'àmbit en què s'aplique o de l'aproximació al *coaching* dels autors.

Núñez-Chacho, Grande i Lorenz (2015) proposen una intervenció basada en tres fases: antecedents i preparació, procés d'implementació i beneficis. En la primera etapa, el *coach* deu seguir una sèrie de directrius per garantir l'efectivitat del procés –com, per exemple, conèixer les necessitats d'aquells a qui se'ls aplica el *coaching*–. En la segona fase, el professional es compromet amb el client –o clients– en un acord de col·laboració que estableix i clarifica els objectius, desenvolupa un pla d'acció per ajudar al *coachee* a assolir eixos objectius i increpa al participant si fracassa en la satisfacció dels objectius prèviament acordats. En la tercera etapa es donen els resultats del procés, i és el moment en què, d'acord amb la teoria de l'Intercanvi Social (Cropanzano i Mitchell, 2005), el client espera que els beneficis obtinguts per participar en el procés excedisquen els costos directes (Cook i Emerson, 1978; Emerson, 1962).

El nombre de sessions que integren els processos solen ser huit (Díaz-Barriga i Hernández, 2004), encara que alguns *coaches* consultats assenyalen que també poden desenvolupar-se processos satisfactoris en sis sessions. La duració de les sessions sol ser d'uns 60 minuts (Díaz-Barriga i Hernández, 2004), encara que professionals amb què s'ha contrastat aquest punt indiquen que poden arribar fins els 90 ò 120 minuts. Aquest és un aspecte que podria estar condicionat per l'àmbit geogràfic, ja que en els Estats Units les sessions són més curtes i tenen una orientació més pragmàtica mentre que en Europa són més llargues i treballen amb un enfocament més profund (Musicco, 2013). Quant a l'interval entre les sessions, en la bibliografia s'indica que són dues setmanes, encara que poden variar per adaptar-se al client (Díaz-Barriga i Hernández, 2004). No obstant, alguns *coach* consultats indiquen que els intervals més freqüents, per afavorir l'assimilació dels canvis generats en les sessions i reforçats en ocasions mitjançant les tasques que s'encarreguen, són de 2 a 3 setmanes.

1.7 Efectes del coaching

Segons la *International Coach Federation* (2016b), el *coaching* permet desenvolupar les capacitats i fortaleces; guanyar en eficiència i gaudir més de les coses; prendre decisions amb consciència, coneixement, arguments i valors; obtenir més confiança en u mateix, i arriscar per allò que es vol.

Aquesta estratègia ha obtingut resultats positius en la promoció i la millora de la salut general de les persones (Gordon-Bar, 2014; Hermens, Op den Akker, Tabak, Wijsman i Vollenbroek, 2014; Hultgren, Palmer i O'Riordan, 2013; Wang, 2012).

Els seus beneficis també s'han vinculat amb l'aconseguint de resultats recents amb la salut dels éssers humans com, per exemple, les conductes implicades en el compliment de les prescripcions mèdiques (García-Naveira, 2016).

2. Entrevista motivacional

2.1 Origen de l'entrevista motivacional

El terme entrevista motivacional va ser formulat per primera volta per Miller (1983), encara que van ser posteriorment el propi Miller i Rollnick (1991) qui van desenvolupar els conceptes fonamentals i una descripció dels processos clínics d'una manera més detallada.

En el seu origen, va ser concebuda com un enfocament de teràpia breu per abordar i tractar l'ambivalència cap al canvi, molt característica en les persones amb comportaments addictius (Pacheco i Lara, 2009).

2.2 Definició de l'entrevista motivacional

L'entrevista motivacional és estil d'assistència directa centrada en les persones, que provoca «un canvi en el comportament per mitjà d'ajudar als clients a explorar i resoldre ambivalències» (Rollnick i Miller, 1996: 3). Representa un procés en què es dóna l'oportunitat al pacient de què s'autoavalua i arribe a una conclusió sobre què hauria de canviar, si és possible el canvi i com assolir-lo (Clifford i Byron, 2014).

A més de puntualitzar que és una tècnica de conversa entre dues persones, Pursey (2013) ressalta que el seu objectiu és incrementar la motivació intrínseca d'una de les parts, amb què es pretén aconseguir un canvi positiu en el seu comportament. Per la seua banda, Miller i Rollnick (2015) destaquen en altra definició el seu potencial per afavorir l'autoconeixement, ja que és una forma d'ajudar a les persones per què es reconeguen i s'ocupen dels seus problemes potencials i presents (Miller i Rollnick, 2015).

2.3 Influències de l'entrevista motivacional

L'entrevista motivacional sorgeix per donar resposta a qüestions plantejades pel model transteòric del canvi (Prochaska i Di Clemente, 1982, 1983; Prochaska, Norcross i Diclemente, 1994), el qual qüestionava certes pràctiques de la Psicologia Clínica, sobre tot les de vessant conductual amb molt d'arrelament als anys 80, per què els terapeutes marcaven canvis conductuals i cognitius als pacients en forma de tasques que, en molts casos, aquests no duïen a terme. El «fracàs» en el compliment dels deures i indicacions del professional era interpretat com una falta de força de voluntat –la motivació es considerava com un tret del caràcter– i com a resistència al canvi (Madrid, 2014).

Contràriament a l'autor anteriorment esmentat, Prochaska i els seus col·laboradors plantegen que la motivació no és un tret de personalitat sinó un estat i que, per tant, l'actuació professional s'ha d'adaptar a l'etapa motivacional en què es trobe la persona que rep la intervenció (Prochaska, Norcross i Diclemente, 1994): precontemplació –on existisca absència d'intenció de canvi–, contemplació –fase caracteritzada per l'ambivalència, en què s'assumeix que hi ha un problema però no capacitat per afrontar el canvi implicat–, acció –moment en què la persona sent que pot dur a terme el canvi però no sap com–, manteniment –estat en què la persona estabilitza el canvi i està disposada a evitar la recaiguda– i recaiguda –situació que pot donar-se si la persona pateix un retrocés –.

L'entrevista motivacional també està inspirada per orientacions més humanistes d'influència rogeriana, concretament la psicoteràpia centrada en el client (Rogers, 1981), que es contraposen a l'estil clàssic i al rol d'expert del model

cognitivo-conductual. Aquest enfocament afavorirà que l'escolta activa, l'empatia, l'acceptació incondicional i el reflex s'adopten en l'entrevista motivacional (Madrid, 2014).

A més, aquesta tècnica també presenta un paral·lelisme amb el model transformatiu (Bush i Folger, 1996), la Psicologia Positiva (Seligman, 2005) i el model de potenciació (Costa i López, 2006; Rappaport, Swiff i Hess, 1984) en relació amb la confiança del professional en les fortaleses i capacitats del client per afrontar positivament el conflicte que motiva l'aplicació de la tècnica.

2.4 Modalitats d'entrevista motivacional

Més que una tipologia específica, la tècnica posseeix unes premisses generals clares al seu enfocament metodològic; l'entrevista motivacional presenta particularitats en funció del terreny en què s'aplique.

Les possibilitats que ofereix la tècnica superen des del seu origen l'àmbit de les addiccions (Miller i Rollnick, 2013) i prompte són molts els estudis que l'empren per abordar tant les distintes dificultats personals i problemes psicològics (Arkowitz, Westra, Miller i Rollnick, 2008), com les actuacions d'altres disciplines tals com el Treball Social, la Infermeria, el *counselling*, la prevenció i l'educació (Herman, Reinke, Frey i Shepard, 2014; Rollnick, Miller i Butler, 2008; Wahab, 2005) i, en general, totes aquelles que se centren i requereixen que els seus clients, usuaris, pacients, alumnes, etc. duguen a terme certs canvis per eixir d'una situació desagradable o nociva, o per no entrar en ella (Madrid, 2014).

Els límits per a l'aplicació d'aquest model vindrien determinats per la capacitat del professional. El responsable de la intervenció ha de dominar els obstacles que plantege el client a través d'aquesta tècnica, la qual cosa en dificulta l'aplicació des d'un context no especialitzat (González, 2009).

2.5 Professionals que imparteixen l'entrevista motivacional

Aquest procediment pot ser usat per qualsevol persona amb formació sanitària en atenció primària i no sols per psicòlegs. De fet, hi ha estudis que demostren la satisfacció de personal infermer en relació amb l'entrenament i aplicació de l'entrevista motivacional en pacients crònics (Brobeck, Bergh, Odencrants i Hildingh, 2011), encara que no siga molt emprada pel personal d'Infermeria en les consultes d'atenció primària (Castilla-Nieto, 2016).

En l'última revisió de la seua obra, Miller i Rollnick (2013) assenyalen que el rol de l'entrevistador es troba en un paper intermedi entre la directivitat i la no directivitat. En el primer extrem indicat es troba el rol d'expert, i a l'altre, la no directivitat típicament rogeriana.

Algunes qualitats que Madrid (2014) destaca en el responsable de la intervenció, són ajudar a què el client prenga consciència, a través de les pròpies verbalitzacions –afirmacions motivadores– de: la seua situació de malestar, el seu desig de canvi, la seua responsabilitat en l'origen i/o manteniment del malestar, la importància d'un canvi d'actitud per la seua part per resoldre la situació, les seues possibilitats en què eixa modificació es produísca, les seues capacitats per dur a terme canvis que permeten eixir de la situació i la planificació de l'eixida, amb les seues aportacions, per revertir la situació. A més, ha d'evidenciar i potenciar la motivació de canvi que realment sent la persona a qui s'aplica l'entrevista motivacional, i cal que faça avançar el procés de canvi (Madrid, 2014).

Altres qualitats destacades per González (2009) són: actitud de respecte, aptitud per evitar judicis de valor i actituds culpabilitzadores, capacitat per buscar canvis positius en el client sense prestar atenció a la recerca del reconeixement del problema en el primer encontre, habilitat per evitar polsos verbals en què s'intente convèncer l'altra part, aptitud d'escolta, capacitat per assegurar la confidencialitat i habilitat per evitar actituds negatives (González, 2009).

2.6 Metodologia aplicada en l'entrevista motivacional

En essència, l'entrevista motivacional persegueix recolzar la motivació intrínseca per al canvi, en pressuposar que durà a la persona entrevistada a iniciar, persistir i complir amb els esforços que dega realitzar per aconseguir una modificació en el seu comportament (Rollnick i Miller, 1995).

Més que una tècnica terapèutica, l'entrevista motivacional representa tot un estil en la forma de relacionar-se amb el client, destinat a promoure en aquesta persona la seua decisió d'actuar per estimular les autocures de salut (González, 2009). El procés que implica, està representat per Miller i Rollnick (2013) a través d'un ball en què el client i el professional ballen junts amb la delicada direcció del segon i amb les prioritats, necessitats i interessos del primer.

Un dels seus aspectes essencials són les afirmacions automotivadores, pel seu gran valor persuasiu per a una persona escoltar-se a sí mateix allò que sent, allò que vol aconseguir i allò que vol fer (Madrid, 2014). La seua força es fonamenta en com d'habitual resulta oblidar la major quantitat d'allò que ha dit l'altra part en una conversa, mentre que es recorda millor allò que u mateix ha manifestat. A més, com va posar de manifest Festinger (1957) en abordar les dissonàncies cognitives, quan les conductes realitzades són contraposades a la forma de pensar, es tendeix a canviar la creença o la conducta per reduir el malestar que genera la situació. Açò implica que, per generar benestar, hi haja una major probabilitat de què es faça allò que es diu que es vol fer. Altre argument que sustenta les afirmacions automotivadores és que quan la resta li indiquen a u què ha de fer, tendeix a generar certa resistència natural a què es viu com una

imposició o pressió externa. Resistència que desapareix quan és u mateix qui verbalitza allò que es vol fer (Ury, 1997). En qualsevol cas, el número d’afirmacions sobre automotivació que realitza el client no és un pronòstic significatiu de canvi de comportament. Les modificacions s’assoleixen mitjançant una minimització de les resistències a la modificació de les conductes (Rollnick i William, 1996).

Altre dels aspectes centrals de la tècnica d’entrevista motivacional és la utilització de l’ambivalència. És molt comú en comportaments addictius i en part està provocada pel temps en què una persona pot estar consumint una determinada substància, com ara l’alcohol, sense tindre conseqüències negatives i també ser capaç de mantenir una adaptació sociofamiliar adequada. És a partir del moment en què s’estableix la dependència quan la persona entra en un procés de negació que li impedirà valorar objectivament la situació (Miller i Rollnick, 2015). A mesura que les conseqüències de la seua dependència vagen en augment, l’ambivalència sobre a voler deixar o no la substància igualment s’intensificarà (Freixa, 2001).

Miller i Rollnick (2015) també destaquen que les entrevistes motivacionals són semi-estructurades, estan basades en les experiències del pacient i que, a través d’identificar la fase en què es troba en relació amb el model transteòric del canvi, li ajuda a situar-se i avançar en les fases del canvi, en què intenta mantenir les noves conductes que l’estabilitzaran físicament i psicològicament.

En relació amb el desenvolupament de la intervenció, l’entrevista motivacional ha anat abandonant els denominats cinc principis generals –expressar empatia, crear discrepància, evitar la discussió, donar-li un gir a la resistència i fomentar l’autoeficàcia– (Miller i Rollnick, 1991), i els substitueix pels quatre processos que han de guiar la intervenció i que, en gran mesura, recullen els conceptes anteriors: compromís, focalització, evocació i planificació (taula 2):

TAULA 2

Processos que guien l’entrevista motivacional

PROCESSOS	EXPLICACIÓ
• Compromís	Suposa establir una relació d’ajuda de mútua confiança i respecte.
• Focalització	Implica identificar una conducta-meta o direcció que cal prosseguir, que realment tria el client.
• Evocació	Fa al·lusió a què és el client, i no el professional, qui ha de donar les raons per canviar.
• Planificació	Representa el moment de plantejar solucions i d’organitzar com dur-les endavant, en el present i futur més pròxim.

Aquesta tècnica consta de dues parts diferenciades. La primera és exploratòria, i la preocupació en aquesta fase ha d'estar dirigida a què el clima siga quant més cordial possible, sense prejudicar les actituds del pacient i amb realització de preguntes obertes que permetran que el client proporcione espontàniament allò que és més rellevant segons el seu propi criteri. En la segona etapa, es comunica un diagnòstic al pacient, i se li proposa un pla d'acció (Freixa, 2001).

Quant a la freqüència de les intervencions, Madrid (2014) assenyala com de temptador és anar massa ràpid si s'aprecia que els clients avancen, però cal estar alerta front tot senyal verbal i no verbal que indique que la persona que rep la intervenció comence a sentir-se mal amb l'avanç. En qualsevol cas, resulta complicat oferir indicacions concretes degut a la variabilitat detectada en els casos revisats. En intervencions amb clients que abusen del consum de drogues i altres substàncies addictives, es recomanava que el pacient realitzés visites successives (González, 2009), mentre que en una aplicació de la intervenció per afavorir una major adherència terapèutica en xiquets amb VIH/SIDA, els xiquets van ser citats a l'hospital cada 2 ò 3 mesos (García i Juárez, 2014).

Respecte a la duració de les sessions, les dades tampoc són homogènies. Mentre que alguns autors afirmen que una sola intervenció de 15 minuts aconsegueix resultats significatius (González, 2009), en una aplicació de l'entrevista motivacional per afavorir una major adherència terapèutica en xiquets amb VIH/SIDA les sessions van tindre una duració d'una hora (García i Juárez, 2014).

2.7 Efectes de la l'entrevista motivacional

L'entrevista motivacional ha demostrat efectivitat en les conductes addictives a substàncies, com és el cas de la deshabituació tabàquica (Fuentes-Pila, Calatayud, López i Castañeda, 2005; Pursey, 2013). També ha resultat efectiva en la promoció d'estils de vida en pacients amb malalties cròniques (Percival, 2013) i en l'adherència a tractaments (Maneesriwongul, Pranjanket i Saengcharchai, 2012). Altres àmbits en què ha tingut efectes positius són addicció al joc, trastorns alimentaris, relacions íntimes, VIH/SIDA, purificació de l'aigua per al seu consum, i dieta i activitat física (Hettema, Steele i Miller, 2005). Els propis Miller i Rollnick (2013) assenyalen que s'han realitzat més de 200 assajos clínics que en demostren l'eficàcia.

En qualsevol cas, també han detectat treballs que no han abocat resultats favorables amb fumadors (Piñeiro, Fernández del Ríu, López-Durán i Becoña, 2014) i que no ha afavorit l'adopció de compromisos (Baker i al., 2004).

En la revisió que Pacheco i Lara (2009) realitzen de l'estudi de meta-anàlisi de l'efectivitat de l'entrevista motivacional desenvolupat per Hettema, Steele i Miller (2005), indiquen que la grandària de l'efecte de la intervenció mostra una gran variabilitat entre els estudis revisats i inclús dins les mateixes àrees

analitzades, aspecte que podria incidir substancialment en el resultat de l'aplicació d'aquesta tècnica.

A més, també destaquen que l'efecte de l'entrevista motivacional tendeix a ser primerenc i a disminuir en el seguiment d'un any. De tota manera, matisen que en els estudis en què les persones van ser assignades a l'atzar a grups que van rebre o no entrevista motivacional, els grups a què els va ser aplicat aquest enfocament tendien a mantindre els efectes de l'entrevista motivacional en el temps. D'altra banda, la tècnica tendia a ser més efectiva en el tractament del consum abusiu d'alcohol o drogues. A més, es va constatar la seua efectivitat en la prevenció del VIH/SIDA.

També indiquen que alguns dels treballs analitzats van mostrar que l'entrevista motivacional va tindre un efecte ampli per promoure la incorporació, retenció i adherència al tractament, i van manifestar que els efectes semblaven persistir en el temps quan es va afegir un tractament actiu.

Adicionalment assenyalen que les entrevistes que sempre finalitzaven amb un pla d'acció, es corresponien amb la grandària de l'efecte més menut, aspecte que Pacheco i Lara (2009) pareixen associar a l'excessiva rigidesa en l'aplicació del mètode de l'entrevista motivacional, ja que, en alguns casos, podria succeir que la persona entrevistada encara no estigués preparada per comprometre's amb un pla de canvi i el disseny d'aquesta actuació pugués generar resistència.

Discussió

L'emergència actual del *coaching* –anys 80 del segle XX– presenta convivència temporal amb el sorgiment del terme entrevista motivacional (Miller, 1983). Encara que els conceptes fonamentals d'aquesta segona tècnica no es van desenvolupar fins la dècada següent, és probable que la coexistència de la seua aparició en el temps estigués condicionada en ambdós casos per factors estructurals que n'estimularen l'emergència. Variables que probablement també podrien haver incidit en l'aparició d'altres propostes, com és el cas de la primera publicació de la teoria de les Intel·ligències Múltiples de Gardner (1983).

Les dues tècniques presenten punts en comú en les seues definicions: ambdues afavoreixen aspectes molt pròxims del desenvolupament del potencial –*coaching*– i l'autoconeixement –entrevista motivacional–; es basen en un diàleg en què els continguts són aportats pels clients i els professionals se centren en els contextos en què es desenvolupa la conversa; i es busca un canvi que resulte positiu per a la persona –entrevista motivacional– o que en represente una meta –*coaching*–.

El *coaching* i l'entrevista motivacional també presenten influències comunes, ja que ambdues es recolzen en la Psicologia Humanista en relació amb l'orientació dels processos i l'estil que aplica el professional. Les dues tècniques també comparteixen la visió proposada des de la Psicologia Positiva, consistent a afrontar les dificultats mitjançant l'estimulació de les fortaleses.

Pel que fa a les referències de punts en comú entre modalitats específiques d'ambdues intervencions, les dues se n'ocupen d'afrontar les dificultats personals en l'àmbit personal.

Els professionals que apliquen ambdues tècniques també presenten simetries: posseeixen coneixements psicològics fonamentals, comparteixen una motivació d'ajuda, estimulen la motivació per al canvi o abast de les metes, mostren una actitud de respecte i objectivitat amb l'evitació de judicis, tenen aptitud d'escolta i ofereixen confidencialitat.

La metodologia que s'aplica en l'entrevista motivacional i el *coaching* mostra paral·lelismes. Les dues modalitats d'intervenció emfatitzen la qualitat de la relació, mitjançant la recerca de l'establiment i manteniment d'una relació de confiança i respecte. A més, ambdues comparteixen una orientació flexible en què els motius per canviar o assolir un determinat objectiu estan fixats pel client, i una concreció en les accions que es plantegen durant les intervencions. Quant a l'estructura global, tant el *coaching* com l'entrevista motivacional comparteixen una etapa inicial en què s'explora la situació per facilitar l'eficàcia del procés i una fase en què s'estableix un pla d'acció per afavorir el canvi –entrevista motivacional– o assolir un objectiu concret –*coaching*–.

Les dues modalitats d'intervenció han mostrat eficàcia en la promoció de la salut en general i en conductes implicades amb el compliment de prescripcions mèdiques.

Encara que l'estudi ofereix punts clars de connexió entre el *coaching* i l'entrevista motivacional, també presenta algunes limitacions. Ampliar la mostra documental a bases de dades internacionals, igualment a comptar amb aportacions de clients intervinguts amb ambdues tècniques, milloraria la profunditat i l'amplitud dels resultats aconseguits.

Referències

- Arkowitz, H.; Westra, H. A.; Miller, W. R. i Rollnick, S. (Eds.) (2008). *Motivational interviewing in treating psychological problems*. New York: Guilford Press.
- Baker, A.; Lewin, T.; Reichler, H.; Clancy, R.; Carr, V.; Garret, R.; Sly, K.; Devir, H. i Terry, M. (2004). Entrevistas motivacionales a pacientes psi-

- quiátricos internos con desórdenes de consume de sustancias. *Revista de Toxicomanías*, 29, pp. 3-11.
- Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review*, 80, pp. 87-92.
- Brobeck, E.; Bergh, H.; Odencrants, S. i Hildingh, C. (2011). Primary healthcare nurses' experiences with motivational interviewing in health promotion practice. *Journal of Clinical Nursing*, 20, pp. 3322-3330.
- Bush, R. A. B. i Folger, J. P. (1996). *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento y el reconocimiento de los otros*. Barcelona: Granica.
- Castilla-Nieto, R. (2016). Entrevista motivacional en el tratamiento de personas con enfermedades crónicas. *Revista Española de Comunicación en Salud*, 7(1), pp. 113-123.
- Clifford, A. A. i Byron, J. (2014). Motivational interviewing-based interventions and diabetes mellitus. *British Journal of Nursing*, 23(1), pp. 8-14.
- Costa, M. i López, E. (2006). El modelo de potenciación: dar poder para vivir como estilo de vida profesional. En Autores, *Manual para la ayuda psicológica* (Cap. 3). Madrid: Pirámide.
- Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2011). *Acreditación profesional como PsEC psicólogo experto en coaching*. Madrid: COPM.
- Cook, K. i Emerson, R. M. (1978). Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. *American Sociological Review*, 43, pp. 721-739. <<http://dx.doi.org/10.2307/2094546>>.
- Cropanzano, R. i Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), pp. 874-900. <<http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279602>>.
- Díaz-Barriga, F. i Hernández, G. (2004). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. México: McGraw Hill.
- Dilts, R. (2011). *Coaching. Herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.
- Ellinger, A. i Kim, S. (2014). Coaching and human resource development: examining relevant theories, coaching genres, and scales to advance research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 127-138. <<http://dx.doi.org/10.1177/1523422313520472>>.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), pp. 31-41. <<http://dx.doi.org/10.2307/2089716>>.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Freixa, N. (2001). El papel de la psicoterapia: entrevistas motivacionales. *Cuadernos de Psiquiatría comunitaria*, 1(1), pp. 64-69.
- Fuentes-Pila, J. M.; Calatayud, P.; López, E. i Castañeda, B. (2005). La entrevista motivacional: llave del proceso de cambio en la dependencia nicotínica. *Trastornos Adictivos*, 7(3), pp. 153-165.

- García, I. i Juárez, M. (2014). Promoción de una mayor adherencia terapéutica en niños con VIH\ SIDA mediante entrevista motivacional. *Universitas Psychologica*, 13(2), pp. 651-660.
- García-Naveira, A. (2009). El coaching deportivo como técnica de liderazgo del entrenador. *Revista ABFútbol, Especial Dirección de Equipos*, 23-32.
- García-Naveira, A. (2016). Percepción del bienestar y de la salud psicológica, y la eficacia de un programa de intervención en coaching en deportistas de rendimiento. *Revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte*, 11(2), pp. 211-219.
- García-Naveira, A. i Ruiz, R. (2014). *Liderazgo y coaching deportivo*. Madrid: Síntesis.
- Gardner, H. (1993). *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- González, J. (2007). Abandono del tratamiento antipsicótico: entrevista motivacional. *Enfermería Global*, 10, pp. 1-7.
- González, J. (2009). Aplicación de la entrevista motivacional en la intervención en drogas= Application of the interview motivacional in the intervention in drugs. *Revista de la Sociedad Española de Salud Laboral en la Administración Pública*, 2(8), pp. 22-31.
- Gordon-Bar, S. (2014). How personal systems coaching increases self-efficacy and well-being for Israeli single mothers. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(2), pp. 59-73.
- Harper, D. (2006). Coach. *Online Etymology Dictionary*. Recuperado de <http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=coach>.
- Herman, K. C.; Reinke, W. M.; Frey, A. i Shepard, S. (2014). *Motivational Interviewing in Schools: Strategies for Engaging Parents, Teachers and Students*. New York: Springer Publishing Company.
- International Coach Federation (2016a). *What is professional coaching?* Recuperado de <<http://coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567>>.
- Kauffman, C. i Scoular, A. (2004). Towards a positive psychology of executive coaching. En P. A. Linley i S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice*. Hoboken, NJ: Wiley, pp. 287-302.
- Haneberg, L. (2006). *Fundamentos del coaching*. Colección Formación y Desarrollo. Barcelona: Gestión 2000.
- Hermens, H.; Op den Akker, H.; Tabak, M.; Wijsman, J. i Vollenbroek, M. (2014). Personalized coaching systems to support healthy behavior in people with chronic conditions. *Journal of Electromyography and Kinesiology*, 24(6), pp. 815-826. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jelekin.2014.10.003>>.
- Hettema, J.; Steele, J. i Miller, W. (2005). Motivational Interviewing. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, pp. 91-11.

- Hultgren, U.; Palmer, S. i O’Riordan, S. (2013). Can cognitive behavioural team coaching increase well-being? *The Coaching Psychologist*, 9(2), pp. 100-110.
- Lai, Y. i McDowall, A. (2014). A systematic review (SR) of coaching psychology: Focusing on the attributes of effective coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 9(2), pp. 118-134.
- Launer, V. (2011). Coaching. *Un camino hacia nuestros éxitos*. Madrid: Pirámide.
- McDowell, M.; Bedford, L. i Downs, L. D. (2014). Enhancing faculty performance through coaching: Targeted, individualized support. *Higher Learning Research Communications*, 4(4), pp. 3-10.
- Madrid, S. (2014). Entrevista motivacional en mediación. *Revista de mediación*, 7(1), pp. 82-99.
- Malagón, F. (2011). Coaching educativo y académico: un nuevo modo de enseñar y aprender. *Educación y Futuro*, 24, pp. 49-66.
- Maldonado, M.; Sánchez, T. i Mendoza, G. (2014). 5. Coaching, equipos de trabajo y aprendizaje en organizaciones universitarias. *Educare*, 18(2), pp. 92-110.
- Miller, W. R. (1983). Motivational interviewing with problem drinkers. *Behavioural Psychotherapy*, 1, pp. 147-172.
- Miller, W. R. i Rollnick, S. (1991). *Motivational interviewing: Preparing people to change addictive behavior*. New York: Guilford Press. <<http://dx.doi.org/10.1002/casp.2450020410>>.
- Miller, W. R. i Rollnick, S. (2013). *Motivational interviewing: preparing people for change* (3ª ed.). New York: Guilford Press.
- Miller, W. R. i Rollnick, S. (2015). *La entrevista motivacional* (10ª impresión). Barcelona: Paidós.
- Mirón, B. S. i Mundina, J. B. (2014). Coaching educativo: modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. *Educación XXI*, 17(1), pp. 221-242.
- Musicco, G. (2013). El nuevo coaching en Europa. *RUE: Revista universitaria europea*, 19, pp. 23-38.
- Nekoranec, W. i Fourrier, D. (2013). Coaching Managers Through Change: Use Coaching Strategies and Communication Best Practices to Support Managers through Organizational Change. *Training and Development*, May, 26-29.
- Newnham-Kanas, C.; Morrow D. i Irwin J. D. (2012). Certified professional co-active coaches: Why they enjoy coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(1), pp. 48-56.
- Núñez-Cacho, P.; Grande, F. A. i Lorenzo, D. (2015). The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case. *Intangible Capital*, 11(2), pp. 166-189.

- Ortega, J. (2014). ¿Puedes ser el coaching una herramienta de liderazgo? *Ejército: de tierra español*, 875, pp. 52-58.
- Pacheco, M. i Lara, M. (2009). *Manual de Tratamiento de Bajo Umbral en Establecimientos Penitenciarios. Modelo de Intervención en Personas con Consumo Problemático de Sustancias Psicoactivas*. Santiago de Chile: Ministerio del Interior.
- Maneesriwongul, W.; Pranjanket, O. i Saengcharnchai, P. (2012). Effects of motivational interviewing or an educational video on knowledge about HIV/AIDS, health beliefs and antiretroviral medication adherence among adult Thais with HIV/AIDS. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 16(2), pp. 124-137.
- Percival, J. (2013). Healthy lifestyles changes-getting beyond the «difficult» conversation. *Primary health care*, 23(9), pp. 18-21.
- Piñeiro, B.; Fernández del Río, E.; López-Durán, A. i Becoña, E. (2014). ¿Mejora la entrevista motivacional la eficacia del tratamiento psicológico para dejar de fumar? *Anales de psicología*, 30(1), pp. 123-132.
- Prochaska, J. O. i DiClemente, C. C. (1982). Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change. *Psychotherapy:theory, research and practice*, 19, pp. 276-288.
- Prochaska, J. O. i DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, pp. 390-395.
- Prochaska, J. O.; Norcross, J. C. i DiClemente, C. C. (1994). *Changing for good: the revolutionary program that explains the six stages of change and teaches you how to free yourself from bad habits*. New York: W. Morrow.
- Pursey, V. A. (2013). Using motivational interviewing to encourage behaviour change. *Journal of Renal Nursing*, 5(5), pp. 248-251.
- Rappaport, J.; Swiff, C. i Hess, R. (Eds.) (1984). *Studies in Empowerment: Steps Toward Understanding and Action*. Nueva York: Haworth Press.
- Rogers, C. R. (1981). *Psicoterapia centrada en el cliente*. Barcelona: Paidós.
- Rollnick, S. i Miller, W. (1995). What is Motivational Interviewing? *Behavioral and Cognitive Psychotherapy*, 23, pp. 325-334.
- Rollnick, S. i Miller, W. (1996). ¿Qué es la entrevista motivacional? *RET, Revista de Toxicomanías*, 6, pp. 3-7.
- Rollnick S.; Miller W. R. i Butler, C. C. (2008). *Motivational interviewing in health care*. New York: Guilford Press.
- Rollnick, S. i William, M. (1996). ¿Qué es la entrevista motivacional? *Revista de Toxicomanías*, 6, pp. 3-7.
- Rosinski, P. (2008). *Coaching y cultura*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Salazar, G. M.; Vargas, M. G.; Hernández, M. i Hernández, J. S. (2015). Estudio del coaching en la industria del alojamiento mediante la cartografía conceptual. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 11(1), pp. 37-54.

- Seligman, M. E. P. (2005). *La auténtica felicidad*. Barcelona: EdicionesB.
- Useche, M. C. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales*, 105(3), pp. 125-132.
- Ury, W. (1997). *Supere el no. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Wahab, S. (2005). Motivational Interviewing and Social Work Practice. *Journal of Social Work*, 5(1), pp. 45-60.
- Wang, Q. (2012). Coaching for learning: exploring coaching psychology in enquiry-based learning and development of learning power in secondary education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 69(24), pp. 177-186.

Data de recepció: 22-02-2016

Data d'acceptació: 01-05-2016