

# EL *COACHING* COM A ESTRATÈGIA PSICOLÒGICA: PUNTS CLAU PER A LA SEUA CORRECTA APLICACIÓ

EL *COACHING* COMO ESTRATEGIA PSICOLÓGICA:  
PUNTOS CLAVE PARA SU CORRECTA APLICACIÓN

*COACHING AS A PSYCHOLOGICAL STRATEGY:  
KEY POINTS FOR ITS CORRECT APPLICATION*

*D. Peris-Delcampo i E. Cantón Chirivella*

---

DOI: 10.7203/anuari.psicologia.19.2.203

---

## **Resum**

El *coaching* és un terme que està des de fa uns anys molt present en la nostra societat i que moltes vegades s'usa com a sinònim de desenvolupament personal, i baix este paraigua s'emparen diverses «teràpies» o «pseudoteràpies» amb diferents efectes sobre les persones que se sotmeten a elles. És necessari, per a l'adequada pràctica del *coaching* que este concepte estiga ben definit i tots els que hi intervenen assumisquen el seu vertader paper per al màxim benefici de tots, en consideració a més de què és una metodologia de base psicològica que es pot aplicar en diversos àmbits i per diferents professionals, atenent a les correctes condicions d'aplicació. En este treball i amb el principal propòsit d'aclarir l'adequat concepte de *coaching*, es defineixen de manera aplicada el paper dels protagonistes i quins característiques són essencials perquè siga realment beneficiós per a les persones que confien en esta metodologia.

*Paraules clau: coaching, intervenció psicològica, rendiment, desenvolupament personal, optimització.*

## **Resumen**

*El coaching es un término que está desde hace unos años muy presente en nuestra sociedad y que muchas veces se usa como sinónimo de desarrollo personal, y bajo este paraguas se amparan diversas «terapias» o «pseudoterapias» con diferentes efectos sobre las personas que se someten a ellas. Es necesario, para adecuada práctica del coaching que este concepto esté*

*bien definido y todos los que intervienen en él asuman su verdadero papel para el máximo beneficio de todos, sabiendo además que es una metodología de base psicológica que se puede aplicar en diversos ámbitos y por distintos profesionales, atendiendo a las correctas condiciones de aplicación. En este trabajo y con el principal propósito de aclarar el adecuado concepto de coaching, se definen de manera aplicada el papel de los protagonistas y qué características son esenciales para que sea realmente beneficioso para las personas que confían en esta metodología.*

Palabras clave: *coaching*, intervención psicológica, rendimiento, desarrollo personal, optimización.

### **Abstract**

*Coaching is a term that can be used as a synonym for personal development, and that can be used as «therapies» or «pseudotherapies» with different effects on the people who submit to them. It is necessary, for the practice, coaching practice that this concept is well defined and all those involved in it, assume the role for the maximum benefit of all, knowing also that it is a psychological based methodology that can be applied in various fields and by different professionals, attending to the correct conditions of application. In this work and with the main purpose of clarifying the proper concept of coaching, it was defined as the role of the protagonists and what characteristics are essential for the sea that really has for people who rely on this methodology.*

Key words: *coaching*, psychological intervention, performance, personal development, optimization

## **Introducció**

En una societat tan canviant com la nostra, és necessari adaptar les nostres estratègies d'intervenció a les noves i variables necessitats actuals. Aspectes clau com ara la immediatesa, l'adaptabilitat, l'optimització o l'eficiència, es mostren necessaris en la intervenció psicològica actual (Cantón, 2016; Cantón i Peris-Delcampo, 2017).

Fa ja temps, Martin Seligman, en el seu discurs d'investidura com a president de l'*American Psychological Association* (APA) va encunyar el terme de Psicologia Positiva com el corrent de la psicologia que pretén no tant solucionar problemes de les persones, sinó desenvolupar tot el seu potencial i potenciar el benestar psicològic (Seligman, 1999, 2002; Seligman i Csikszentmihalyi, 2000). És a dir, la psicologia positiva intenta encoratjar el creixement humà, a través del desenvolupament d'alts nivells de benestar emocional, psicològic i

social, que es conreen a partir del creixement continu del *jo*, relacions estretes i d'alta qualitat, i una vida amb significat i propòsit (Keyes, 2007). És una nova manera d'entendre la psicologia que pretén adaptar-se a les noves necessitats de la societat actual (Vera, 2008).

Des d'esta perspectiva positiva, més centrada en els avanços que en els problemes, en el potenciar habilitats que a solucionar errors, existeixen diferents estratègies o metodologies de treball, entre les quals està el *coaching* (Cantón, 2014b; Peris-Delcampo, Expósito i Cantón, 2016), que com qualsevol estratègia psicològica, precisa d'una correcta aplicació perquè siga realment productiva (Peris-Delcampo, 2014).

El *coaching*, potser com a nova moda que va aparèixer allà pels anys 80 als Estats Units, compleix amb els criteris esmentats anteriorment d'immediatesa, adaptabilitat, optimització o eficiència que els nous temps demanden i, a més (la definició clàssica de *coaching*) es veu emparada per la psicologia positiva (Passmore i Oades, 2016, 2017) que se centra en els assoliments, en la solució de problemes o a desenvolupar el potencial de les persones, en lloc de centrar-se en els problemes (Whitmore, 2003). A més i com assenyala Grant (2007), el *coaching* sorgeix de les bases fonamentals de la psicologia humanista vinculades estretament amb el moviment del potencial humà de la dècada dels setanta i la psicologia positiva. Açò ens porta a una especialització des de la psicologia cap al *coaching* per a un òptim desenvolupament pràctic d'este concepte (Grant i Cavanagh, 2007).

La definició del concepte de *coaching* presenta matisos importants segons qui ho interprete, sense que hi haja unanimitat respecte a la seua definició (Díaz i Falcó, 2016), per la qual cosa és necessari aclarir este concepte, sobretot en parar atenció al bon ús que hauria de fer qualsevol professional d'esta estratègia psicològica en el seu camp d'aplicació.

És necessari, a més, aclarir bé estos tipus de conceptes pensant, sobretot, en la Responsabilitat Social Universitària i un dels seus grans reptes, que és el de formar professionals autònoms, motivats, capaços d'analitzar els problemes amb sentit crític (Martí-Vilar i Marcos, 2016), i de formar a estudiants que seran futurs professionals que hauran d'aprofitar el llegat rebut en el seu futur professional (Martí i Martí-Vilar, 2014). El *coaching* en este sentit, fomenta la reflexió, l'autoconeixement i dóna eines per a un futur professional brillant, per la qual cosa, des de sobretot entorns universitaris, s'ha de vetlar per la seua correcta definició i bon ús del mateix.

En este treball nostra principal pretensió és la d'oferir una definició àmpliament consensuada, aplicada i operativa del concepte de *coaching*; la seua relació amb la psicologia; i assenyalar quins són les característiques principals perquè es desenvolupe amb èxit en tots els àmbits.

## Què és realment el *coaching*?

És fonamental, a l'hora d'aplicar correctament estratègies psicològiques, entendre l'enfocament que estem utilitzant per a traure-li el màxim profit. Desafortunadament –sobretot en premsa escrita i en «formacions» o «pseudoformacions» de diferent tipus i nivell– en relació al concepte de *coaching* s'associen definicions que no s'ajusten realment a la seua essència, d'ací la necessitat de trobar una definició útil, pràctica i manejable, és a dir operativa, d'esta forma de treballar, per a així traure-li el màxim profit al *coaching* com a estratègia.

### *La definició*

Encara que el *coaching* és una manera d'aplicar la psicologia (Cantón, 2014b), en els seus inicis no varen ser psicòlegs i psicòlogues els qui aplicaren este mètode; encara que sí en van encunyar el terme, potser mitjançant estratègies de què ja en feia ús la psicologia, com ara el mètode socràtic (Peris-Delcampo, 2014).

Timoty Gallwey va escriure el que es considera el llibre de referència del *coaching*: «El Joc Interior del tennis» (*The inner game of tennis*, Gallwey 2006). Este autor defineix el concepte com a l'art de crear un ambient a través de conversa i d'una manera de ser, que facilita el procés pel qual una persona es mobilitza de manera reeixida per a aconseguir les seues metes somiades.

John Whitmore (2003), autor d'un altre dels llibres clàssics d'este enfocament, entén que el *coaching* llibera el potencial d'una persona per a incrementar al màxim el seu acompliment. Consisteix a ajudar-li a aprendre en lloc d'ensenyar-li.

Per a Villa i Caperán (2010), autors d'un manual pioner a Espanya, el *coaching* és un procés d'acompanyament individualitzat –*coach*– en el qual el pupil –*coachee*– allibera el seu talent a través de la detecció dels seus punts forts i les seues oportunitats de millora i l'elaboració i seguiment d'un pla d'acció concret.

Una altra definició bastant aclaridora, assenjala que és un procés de canvi basat en l'acompanyament pràctic que fa un expert per millorar l'acompliment de determinades competències i l'assoliment d'un seguit d'hàbits (Tous, Major, Bonasa, Civico i Durán, 2012).

Un altre autor que ha desenvolupat àmpliament el concepte de *coaching* a Espanya i Iberoamèrica, és Alejo García-Naveira (2013), qui assenjala que consisteix a entrenar a una persona o grup de persones a través de converses eficaces i intencionades per a mobilitzar-la de manera reeixida en la millora del rendiment, lideratge i l'assoliment de les metes establides en funció de les seues necessitats incidint que el *coaching* prové de la psicologia i és una estratègia de

modificació de conducta, l'aplicació de la qual representa un procés de canvi, reflexió, autodescobriment, aprenentatge i acció.

És a dir, en conjunt podem entendre que el *coaching* és un procés mitjançant el qual un expert en esta metodologia (a voltes anomenat *coach*) genera un entorn facilitador perquè la persona que «rep» el *coaching* (*coachee* o «client») trobe les seues pròpies solucions per a aconseguir un o diversos objectius (Peris-Delcampo, 2011, 2014). És important destacar, com veurem més endavant, que el *coaching* és una estratègia psicològica i que, en funció d'en quin entorn s'aplique, la utilitzarà exclusivament un professional de la psicologia o d'un altre camp, en funció de la seua capacitació (Cantón, 2014b; Peris-Delcampo 2017).

Com veiem, i encara que la traducció anglesa del terme *coaching* siga entrenament, realment no és del tot així. El *coaching* no és un entrenament en si mateix (com ho podria ser per exemple en l'esport on un entrenador diu el que ha de fer l'atleta), sinó que l'expert en *coaching* cerca la manera que el seu «client» o *coachee* trobe les seues pròpies solucions a través d'un procés d'autoreflexió generador de canvi (Buceta i Pérez-Llantada, 2009).

És a dir, en el *coaching* «pur» (segons la concepció original d'este terme) l'expert en *coaching* (*coach*) mai indica el que ha de fer el *coachee* (o client), sinó que realitza preguntes, genera entorns facilitadors, planteja situacions... perquè aquest se «n'adone» i obtinga tot el seu potencial per a aconseguir allò que vol (Buceta i Pérez-Llantada, 2009; Peris-Delcampo, 2011, 2014, 2016).

### ***Els «actors» del coaching***

En el procés de *coaching* existeixen diversos rols protagonistes que cal tenir en compte (Peris-Delcampo, 2011, 2014, 2016). D'una banda, està el «client» (una mica més avall expliquem millor este important concepte) o *coachee*, que és la persona que participa en el procés a la recerca d'una millora personal; és a dir, és qui «rep» i se'n beneficia del procés del *coaching*.

La persona que genera l'entorn facilitador és l'expert en *coaching* o el «*coach*». És qui s'adapta al/a la o els/les *coachee/s* i els crea les condicions perquè aconseguisquen els seus objectius a través d'eixe procés de *coaching*. Està en relació d'igualtat amb el *coachee*, en el sentit que cerca treballar conjuntament i facilitar-li aquelles condicions úniques per a eixa persona (*coachee*) que vol avançar.

*Així, per exemple, un coach expert en economia generarà un entorn facilitador perquè el seu coachee trobe les seues millors solucions per a millorar les seues finances; o un psicòleg que utilitze com a mètode de treball el coaching, plantejarà preguntes, generarà situacions... perquè el coachee trobe les seues millors respostes i així avançar en la seua vida personal.*

En el cas de les organitzacions i els grups, existeix a més la figura del *líder-coach*, que és aquella persona que, des d'un rol de lideratge utilitza estratègies relacionades amb el *coaching* per a fer el seu treball. En este cas la principal diferència del *coach* al de *líder-coach* és que el *líder-coach* té «poder» respecte als seus liderats (*coachees*) i pot prendre decisions que els afecten directament en algun aspecte; cosa que no ocorre amb el *coach* que està al mateix nivell que el *coachee*. Com bé assenyala Martínez-Moreno (2014) existeixen diferents estratègies molt útils per a aplicar-les des del rol de *líder-coach*.

*Per exemple, un entrenador d'un equip esportiu o un gerent d'una empresa experts en coaching, cerquen que els seus empleats o esportistes participen en les decisions, els «empodera» a l'hora d'actuar dins de la filosofia del grup, s'adapta a cadascun dels seus coachees i, en definitiva, utilitza eines relacionades amb el coaching per a crear un clima facilitador i motivador per a aconseguir objectius individuals i col·lectius.*

Un altre aspecte important a tenir en compte és que, en algunes ocasions, el «client» (el que «paga» pel servei de *coaching*) no és exactament el *coachee*. Açò ocorre per exemple quan una organització contracta a un *coach* perquè treballi amb els seus empleats on el client és l'organització i cada *coachee* és un empleat.

En funció dels rols de cada procés el *coaching* serà diferent, encara que la verdadera essència serà la mateixa: cercar que el o els *coachee/s* descobrisquen les seues respostes, aconseguisquen els seus objectius a través de l'autoreflexió i de trobar les seues pròpies solucions.

### **Tipus de coaching**

Existeixen diferents tipus de *coaching* en funció sobretot de la quantitat de persones que reben *coaching*, del fonament teòric que sustenta el procés o del camp d'aplicació del mateix (Buceta i Pérez-Llantada, 2009; Peris-Delcampo, 2011).

Parlem d'un *coaching* individual quan hi ha un únic *coachee* en el procés; mentre que el *coaching* col·lectiu hi ha diversos *coachees* en un mateix procés.

*Per exemple, s'utilitza el coaching grupal quan un professor, des de l'enfocament coaching, dona una classe amb la finalitat de què els seus alumnes reflexionen i per si mateixos troben les solucions formatives incloses dins del currículum educatiu. O quan un expert en coaching planteja unes activitats outdoor perquè un grup d'individus reflexionen en pro d'uns objectius. O en el cas d'un líder-coach que ha de treballar amb un grup de persones.*

A voltes ocorre que d'un procés de *coaching* grupal deriva en un o diversos processos de *coaching* individual. Si és el cas, és convenient diferenciar tots dos processos i adaptar-se a les circumstàncies de cada grup i cada individu creant

processos únics i individualitzats i separant (encara que servisquen de punt de partida) el que s'ha fet en grup del que es fa en el plànol individual.

Atenent al fonament teòric o substrat tècnic bàsic que subjau al procés del *coaching*, podem també classificar diversos tipus. Per exemple, podem parlar de *coaching* cognitiu conductual (Gil-Monte, 2014), *coaching ontològic* (Perucci, 2012), *coaching* humanista (Soriano-Lloret, 2012), fins i tot *coaching* des de la Programació Neuro Lingüística o PNL (Alves, 2012), el Mildfulness (Passmore, 2017) o des de la Psicologia positiva (Ortín, 2017), on el *coaching* segueix persegueix el cercar la millor manera que el *coachee* trobe les seues pròpies solucions, però el substrat de les estratègies per a aconseguir eixe entorn facilitador se centra en corrent teòric corresponent.

També i en relació al camp d'aplicació del *coaching*, existeixen tants tipus com a àmbits possibles d'aplicació, sent els més destacats i habituals alguns d'ells: el *coaching* educatiu (Medina i Perichon, 2008), el *coaching* esportiu (Garcia-Naveira, 2011, 2013; Peris-Delcampo, Expósito i Cantó, 2016; Peris-Delcampo, 2017), el *coaching* empresarial (Villa i Caperán, 2010), *coaching* polític (Checa, 2014), *coaching* sanitari (González i Clèries, 2002), *coaching* social (Martos-Moreno, 2013) ... on les estratègies pròpies de *coaching* s'adapten a cada entorn concret, tenint en compte de que una cosa es la estratègia, que és psicològica, i un altra sobre el què es treballa en el *coaching*, que potser aspectes psicològics (en este cas hauria d'aplicar-lo un professional de la psicologia) o no (Cantón, 2014b; Caperán i Peris-Delcampo, 2014).

Certament, l'important no és la «etiqueta» que porte el *coaching*; sinó que els professionals que ho utilitzen ho facen correctament, adaptant-se a cada *coachee* amb professionalitat, coherència i atenent a les competències professionals de cadascun; encara que bé és cert que en coneixement i capacitat d'un entorn concret, i el domini d'un corrent teòric que et genera determinades estratègies, serveixen per a diferenciar la manera en què es produeix cada procés del *coaching*.

### ***Qui pot aplicar el coaching?***

És important diferenciar el propi procés del *coaching* i el que es treballa en el *coaching*. Estos dos aspectes són fonamentals per a una correcta aplicació de la metodologia i el seu èxit (Cantón, 2014b; Peris-Delcampo, 2014, 2017).

És a dir, l'expert en *coaching* ha de ser competent en dos aspectes fonamentals:

D'una banda, a saber generar el procés del *coaching*; és a dir entendre al *coachee* i les seues circumstàncies per a així generar el procés d'autoreflexió per mitjà de preguntes, activitats, exemples, dinàmiques grupals, maneig de metàfores, reforços...

I per un altre sobre què es treballa en el *coaching*; els coneixements i competències professionals referits a l'entorn d'aplicació d'esta metodologia. És a dir, educatiu, aspectes psicològics, economia, hostaleria...

Tots dos aspectes són essencials ja que l'expert en *coaching*, encara que mai diu el que ha de fer el *coachee*, sí que orienta les seues estratègies cap a «alguna cosa», cap al millorar econòmicament, psicològicament, que els seus alumnes aprenguen d'una determinada manera... per la qual cosa a més haurà de saber manejar-se en eixe entorn i tenir les competències professionals per a poder actuar (fins i tot legalment) en eixe determinat mitjà.

D'aquesta forma, el *coaching* en si mateix com a procés ho pot aplicar qualsevol professional que sàpia fer-ho (sempre adaptant-se a cada *coachee*) i que domine i siga professionalment competent en un determinat entorn professional. D'esta forma tindrem un *coach* econòmic (un economista que aplica *coaching* «assessorant econòmicament a uns altres»), un *coach* cuiner, un *coach* nutricionista, ... O també un psicòleg que utilitza el *coaching* en el seu treball, per exemple.

Este punt és important ja que a voltes es tendeix a confondre el treballar aspectes psicològics des d'una perspectiva professional amb la utilització del *coaching*. El *coaching* és una eina, una forma de treballar que marca com serà el procés, però no necessàriament què és el que es treballa en este procés que, si és «psicològic», haurà de ser un professional de la psicologia el que desenvolupe el treball; com també, en un entorn sanitari, pedagògic, empresarial, polític, social... haurà de ser un professional d'este camp específic el que ho duga a terme.

A més, cada vegada més el «cognom» del *coaching* (per exemple empresarial, esportiu, educatiu...) està més valorat en un mercat laboral que cerca l'optimització del treball, on es cerquen professionals que siguen molt competents en un entorn concret.

### ***Principals aspectes definitoris del procés de coaching***

Com ja hem comentat, el *coaching* és un procés mitjançant el qual un professional expert genera un entorn facilitador perquè una persona –«client» o *coachee*– trobe el seu millor camí per a l'assoliment d'objectius personals o professionals; el *coach* mai diu el que ha de fer al *coachee*, sinó que genera les condicions perquè este trobe les seues pròpies solucions.

A manera de resum, podem assenyalar com a principals aspectes definitoris d'un procés de *coaching* els següents (Peris-Delcampo, 2014):

- El *coaching* és un procés d'autoreflexió generador de canvi, on és el *coachee* qui troba les seues solucions per a aconseguir uns objectius, sense que el *coach* li diga el que ha de fer, encara que sí li genera eixe entorn facilitador.



- El *coaching* és diferent a altres «maneres d'intervenció». És diferent al *mentoring* –on hi ha un mentor que ensenya a un «aprenent»–, al *consulting* –en el qual es consulta una qüestió a un expert perquè aporte una solució–, el *teaching* –on un expert ensenya uns coneixements a uns aprenents–, a l'assessorament –en el qual un expert orienta sobre quins són les millors opcions per a resoldre diverses qüestions– o a l'entrenament esportiu –que, com ja hem comentat, encara que la traducció de l'anglès siga «entrenament», el procés de *coaching* és una altra cosa–, entre altres maneres d'intervenir amb persones.
- El *coaching* –o com generar eixe procés– és una forma d'aplicar la psicologia. De fet, el procés del *coaching* és en si psicològic, ja que la psicologia és la ciència que estudia el comportament humà i el com generar el procés del *coaching* té a vore amb com fomentar un canvi humà a través d'unes condicions determinades.
- L'àmbit d'actuació del *coaching* –què es treballa– pot ser divers i no necessàriament psicològic; que, com hem comentat, pot tenir a veure amb l'economia, sanitat, educació, psicologia, serveis socials, política, hostaleria...
- Fins on i què pot fer el *coach*? És a dir, cada expert en *coaching* ha de saber fins a on pot arribar en el seu procés de *coaching*, atenent a les seues competències i als seus coneixements: és necessari recordar que es treballa amb persones amb certa vulnerabilitat en alguns casos i el treball cal fer-ho bé, amb qualitat i sabent quins són els límits de cada expert en *coaching*, tant a nivell de competències com de les pròpies capacitats que el propi *coach* posseeix; sent així honest amb este.
- El fonament teòric del *coaching* és diferent en cada cas, però segueix sent *coaching* si compleix amb les condicions necessàries que, com hem comentat, pot tenir com a base diferents fonaments psicològics com la psicologia cognitiu-conductual, humanista, positiva, PNL...

És a dir, perquè un procés de *coaching* siga de qualitat és necessari que l'expert en *coaching* sàpia com generar l'entorn facilitador, siga competent en el qual es treballa en l'entorn, sàpia fins a on pot arribar i s'adapte al *coachee* cercant la manera que este trobe el seu camí utilitzant els seus propis recursos.

### ***Característiques principals del procés de coaching***

Per a acabar d'aclarir quins són les característiques principals d'un procés de *coaching*, assenyalem dues categories on s'especifiquen les característiques principals de l'entorn del *coaching* i què és el que provoca el *coach* o *líder-coach* en este procés.

En procés del *coaching* genera un entorn on (adaptat de Peris-Delcampo, 2011, 2014):

- Les persones funcionen de manera fluïda.
- Tenen llibertat per a expressar el que senten.
- Es troben en un entorn motivador i centrant-se a aconseguir reptes.
- Se senten amos de les seues pròpies decisions.
- Generen alternatives a situacions que es plantegen.
- S'impliquen en l'activitat.
- La comunicació és fluïda.
- S'aconsegueix un alt grau de satisfacció i rendiment.

Per tant, en el *coaching*, el *coach* o el *líder-coach*, entre uns altres (Peris-Delcampo, 2014 i Buceta, 2016):

- Fa que els seus col·laboradors/*coachee* se senten còmodes.
- Sap fer preguntes adequades.
- Domina l'art de la comunicació.
- No pretén imposar el seu criteri «perquè sí».
- Reforça adequadament.
- Respecta la intimitat dels seus col·laboradors/*coachees*.
- Cedeix el protagonisme necessari als seus col·laboradors/*coachees*.
- Planteja les situacions com un repte motivador.

És a dir, es genera un entorn en el qual el *coachee* troba o descobreix solucions per a aconseguir el que es proposa.

## **Les competències de l'expert en *coaching***

Entenem per competència, seguint a Roe, (2002, citat en Peiró, 2010) a una «capacitat per a realitzar adequadament una tasca, funció o rol» o a el «conjunt de comportaments observables que estan causalment relacionats amb un acompliment bo o excel·lent en un treball concret i en una organització concreta» (Pereda i Berrocal, 1999). És a dir, les competències comprenen el saber, saber fer i l'actitud a l'hora d'exercir una funció, treball o paper.

Des de la perspectiva que plantegem, l'expert en *coaching* (des del paper de *coach* o de *líder-coach*), farà bé el seu treball tant des del rol de *coach* o de *líder-coach* si és capaç d'adquirir i dur a terme les següents vuit competències que es resumeixen en (Caperán i Peris-Delcampo, 2014):

- Competència 1: coneixement de l'entorn d'aplicació.

On s'aplica el *coaching*, ja siga el camp empresarial, esportiu, sanitari, educatiu i com manejar-se en eixe entorn. Té a veure amb entendre les necessitats, característiques i altres aspectes rellevants sobre on es va a aplicar el *coaching*, a més de saber actuar sobre eixe camp o entorn d'aplicació.

- Competència 2: coneixement d'estratègies i funcionament del coaching.

Esta competència es refereix a saber actuar com a expert en *coaching*. Inclou el fet de conèixer les estratègies, tant per a adaptar-se al *coachee* com per a generar eixe entorn facilitador a través de preguntes, reforç adequat, establir objectius definits pel *coachee*, plantejar situacions... adaptades a eixe procés individualitzat únic.

- Competència 3: Observació i anàlisi de la realitat.

L'expert en *coaching* haurà de ser capaç d'analitzar la realitat el més realment possible de manera que conega les relacions que es donen en les persones en eixe entorn, les idees de base que marquen el funcionament personal, individual i de grup; les necessitats emocionals, cognitives i conductuals, o d'un altre tipus que realment estan presents; les mentides o falses veritats que estan ací... és a dir, ser competent a detectar les necessitats reals del *coachee* o els grups amb els quals treballa o va a treballar.

- Competència 4: Adaptabilitat i creativitat per realitzar el procés de *coaching*.

Com a procés individualitzat que és, l'expert en *coaching* deu ser capaç d'adaptar-se a cada *coachee* amb el qual treballa; i és suficientment creatiu com per a adaptar el procés a eixa persona única (o eixe grup únic). Per tant, no és adequat «anar amb la recepta» i aplicar-la igual a cada procés, sinó des d'una visió global (observació i anàlisi de la realitat) crear eixe entorn a través d'unes estratègies que formen eixe procés de *coaching* únic.

- Competència 5: Desenvolupament de la individualitat.

Encara que totes les persones tenim característiques similars, cada persona és essencialment diferent a qualsevol altra. L'expert en *coaching* haurà d'entendre esta individualitat, reconèixer-la per a així donar-li a cadascun el que millor necessita, des de l'enfocament del *coaching*. Açò no solament ocorre en el cas del *coaching* individual; també quan es treballa amb equips és necessari que siga capaç d'entendre al grup per a així oferir-li els millors recursos des del *coaching* per a generar eixe entorn facilitador.

- Competència 6: Autocontrol i autorregulació emocional.

L'expert en *coaching*, en treballar directament amb éssers humans que segurament inverteixen i confien molt en el procés, haurà de saber com trobar la manera de donar el millor de si, per a així donar el millor a les seues *coachees*. Açò significa que l'expert en *coaching* haurà de saber com autorregular el seu funcionament i, en definitiva, de quina manera aconseguir el seu «estat òptim de rendiment» com *coach* o *líder-coach*. És a dir, haurà de saber triar el nivell atencional adequat, estar centrat en el realment rellevant del procés, regular el seu propi nivell d'activació, estar «fresc» per a prendre les millors decisions...

- Competència 7: Comunicació eficient.

Disposar d'estratègies perquè el missatge que emet l'expert en *coaching* siga entès adequadament pel *coachee* és una altra de les competències fonamentals que ha de desenvolupar el *coach* o el *líder-coach*. D'esta manera, adaptarà el seu estil de comunicació tant a les característiques del *coachee* com als diferents moments del procés. D'igual manera, en el sentit oposat, haurà de ser capaç d'entendre el missatge del *coachee* manejant-ho adequadament.

- Competència 8: Treball en equip.

A més de les competències anteriors, l'expert en *coaching* haurà de saber treballar en equip per dues importants raons: és possible que forme part d'un grup de treball; i en moltes ocasions serà el que dinamitze equips en diferents processos de *coaching*.

### ***El coaching i la Psicologia***

La Psicologia és la ciència que estudia el comportament humà des de diferents perspectives. Existeixen diferents corrents, mètodes de treball, teories... Totes elles per a complir amb el propòsit d'esta definició: estudiar el comportament humà (Buceta i Pérez-Llantada, 2009).

El *coaching*, com a procés, com a estratègia, cerca la manera de provocar un canvi en la persona que participa en eixe procés (*coachee*) amb la principal peculiaritat que l'expert en *coaching* no li diu el que ha de fer; sinó que li genera un entorn perquè trobe les seues pròpies solucions, perquè traga els seus propis recursos o fins i tot genere altres nous. És a dir, és una manera d'aplicar la psicologia.

Entrenadors esportius, líders de grans empreses, mestres en tractar amb els seus alumnes, «assessors» de divers tipus o qualsevol un altre professional, si des del seu rol professional aplica bé la psicologia, serà millor en el que fa. En l'aplicació del *coaching* ocorre el mateix: qualsevol professional pot aplicar el *coaching* (que és una proposta molt poderosa d'aplicar la psicologia) en el seu

camp de treball serà molt més eficient tractant i desenvolupant el potencial de les persones amb les quals tracta. De fet, l'evidència (com hem vist en apartats anteriors, en estudis referents en distints camps d'aplicació) mostra que la correcta aplicació de *coaching* en diferents entorns és molt gratificant i fructífera (Cantón, 2014b; Peris-Delcampo, 2014).

És important tenir en compte estos aspectes, sempre en respecte del rol i competències professionals de cadascun per evitar possibles casos d'intrusisme i mala praxi que no fan una altra cosa que desprestigiar el *coaching* en si mateix i, la qual cosa és pitjor (i realment seriós) el fet de perjudicar a persones (*coachee*) que cerquen un servei professional per a millorar una situació personal, laboral o de qualsevol altre tipus.

És necessari que totes les persones que d'alguna manera estem involucrades en el *coaching* vetlem per la bona utilització d'este concepte i la bona praxi del mateix: només així esta poderosa eina serà realment potent i beneficiosa per als seus usuaris (tant professionals com *coachees*). De fet, existeixen exemples en la literatura científica de vertaders models d'intervenció aplicada on, des de l'enfocament *coaching* i aprofitant els coneixements científics contrastats des de la psicologia s'ofereixen eines perquè experts en *coaching* intervinguen de manera eficient. Així per exemple García-Naveira, García-Mas, Ruiz-Barquín i Cantón (2017) van desenvolupar de manera eficaç un programa d'intervenció basada en el *coaching* en joves esportistes d'alt rendiment, en què s'estableix una relació amb el benestar i la salut psicològica.

En este sentit cal destacar el model *La Girafa de Cantón* (Cantón, 2013, 2014a) basat en teories clàssiques motivacionals que, aprofitant un símil (la girafa) que facilita la comprensió per part del *coachee*, desenvolupa una sèrie de passos perquè este aconseguisca els objectius que es propose. A més, respecte a eixe model s'ha desenvolupat un protocol que s'ha mostrat útil per a planificar la intervenció des del *coaching* (Peris-Delcampo, Expósito i Cantón, 2016; Cantón i Peris-Delcampo, 2017).

En definitiva, com qualsevol altra metodologia d'indole psicològic, perquè siga realment eficient cal aplicar-la bé, amb fonaments i estratègies d'intervenció contrastats i provats des de la psicologia.

## Conclusions i propostes futures

El *coaching* és un concepte que encara continua de moda en diferents àmbits, amb «*variopintos*» resultats. Potser massa vegades, es confon amb altres maneres d'intervenir amb persones, com l'assessorament, entrenament, consultoria... encara que realment no és així: és una metodologia amb entitat pròpia (i que pot estar utilitzada en diferents formes d'intervenir amb éssers humans) que

pretén traure el màxim dels altres sense que l'expert en *coaching* els diga als «clients» o *coachee* què és el que han de fer, sinó que genera un entorn facilitador perquè siguin ells mateixos els que troben les seues solucions.

Sota el paraigua del *coaching*, molts «pseudoprofessionals» han realitzat i realitzen «intervencions» amb éssers humans de manera potser temerària sense tenir la capacitat legal ni professional necessària ni estar emparats per un codi deontològic com per exemple ho té el Consell General de Col·legis Oficials de Psicologia d'Espanya (*Colegio Oficial de Psicólogos de España*, 2007) que regeix un adequat funcionament professional, la qual cosa desprestigia esta metodologia que és molt eficient quan s'aplica correctament.

Coneixem, a més, de la necessitat que l'expert en *coaching* adquirisca una sèrie de competències a través d'una bona formació teòrica-pràctica que atenga als professionals que incorporen l'enfocament *coaching* al seu dia a dia.

Encara que sabem que existeix encara camí per fer, afortunadament sembla que cada vegada més existeixen professionals que utilitzen adequadament el *coaching* després d'una bona formació, una adequada adquisició de competències i una honesta pràctica professional. És treball de tots els que estem d'alguna manera relacionats amb el *coaching* el realitzar les accions oportunes per a vetlar per un *coaching* de qualitat.

És important i necessari que tot el relacionat amb el *coaching* s'aborde seriosament i amb professionalitat per a així traure-li el màxim profit a esta metodologia que ben emprada és molt poderosa i beneficiosa per als *coachee*.

## Referències bibliogràfiques

- Buceta, J. M., i Pérez-Llantada, M. C. (2009). *Características Generales del Coaching*. Madrid: Dykinson.
- Buceta, J. M. (2016). *Habilidades del Coach*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Cantón, E. (2013). *La «Jirafa de Cantón»: un modelo de estrategia motivacional aplicado desde la perspectiva del coaching*. Granada: Editorial CSV.
- Cantón, E. (2014a). 'Cantón's Giraffe': A motivational strategy model applied from the perspective of coaching. *The Coaching Psychologist*, 10(1), 26-34.
- Cantón, E. (2014b). ¿El coaching es psicología? ¿Quién puede aplicar el Coaching y en qué entornos? *Informació Psicològica*, 107, 2-10.
- Cantón, E., i Peris-Delcampo, D. (2017). *Psychological intervention in sport from the motivational coaching perspective*. 14th World ISSP Congress of Sport Psychology. Sevilla 10-14 July 2017.

- Caperán, J. A., i Peris-Delcampo, D. (2014). Del coaching ejecutivo a otros campos de aplicación: una opción para optimizar el trabajo del psicólogo. *Informació Psicològica*, 107, 22-33.
- Colegio Oficial de Psicólogos de España (2007). *Ética y deontología para psicólogos*. Madrid: Edita Colegio Oficial de Psicólogos de España.
- Checa, I. (2014). *Coaching político*. Valencia: Máster en Coaching y Liderazgo de ADEIT – Universitat de València.
- Díaz, O., i Falcó, J. L. (2016). El coaching i l'entrevista motivacional: punts de connexió. *Anuari de Psicologia de la Societat Valenciana de Psicologia*, 17(1), 29-50. doi: 10.7203/anuari.psicologia.17.1.29
- Gallwey, T. (2006). *El juego interior del tenis*. Málaga: Editorial Sirio, S.A.
- García-Naveira, A. (2011). Aproximación al empleo profesional del coaching en el deporte. *Informació Psicològica*, 101, 26-39.
- García-Naveira, A. (2013). Aplicación profesional del coaching en el deporte: un estudio de caso único. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 13(2), 101-112.
- García-Naveira, A.; García-Mas, A.; Ruiz, R., i Cantón, E. (2017). Programa de intervención basada en el coaching en jóvenes deportistas de alto rendimiento, y su relación con la percepción de bienestar y salud psicológica. *Revista de Psicología del Deporte*, 26(2), 37-44.
- González, S., i Clèries, X. (2002). El coaching en el ámbito sanitario: una aproximación a su viabilidad. *Gaceta Sanitaria*, 16(6), 533-535.
- Grant, A. (2007). *Coaching psychology – science or pseudoscience: Languishing or flourishing?* BPS Special Group in Coaching Psychology 3rd Annual National Coaching Psychology Conference. London.
- Grant, A. M., i Cavanagh, M. J. (2007). Coaching psychology: How did we get here and where are we going? *InPsych*, 6-9.
- Gil-Monte, P. (2014). Coaching Cognitivo-Conductual: una herramienta para los psicólogos. *Informació Psicològica*, 107, 34-46.
- Martí, J. J.; Martí-Vilar, M., i Almerich, G. (2014). Responsabilidad social universitaria: influencia de valores y empatía en la autoatribución de comportamientos socialmente responsables. *Revista latinoamericana de psicología*, 46(3), 160-168. doi: 10.1016/S0120-0534(14)70019-6
- Martí-Vilar, M., i Marcos, M. (2016). *Responsabilidad Social Universitaria: modelo de construcción de macro competencias genéricas para la formación de profesionales comprometidos con el bien común en la Universitat de València*. IV Congreso Internacional de Bioética: Juicio Moral y Democracia. València del 7 al 9 de Novembre de 2016.
- Martínez-Moreno, A. (2014). Liderazgo y Coaching. *Informació Psicològica*, 107, 47-65.

- Martos-Moreno, A. (2013). *Coaching en Servicios Sociales: aspectos que favorecen el proceso de intervención*. Valencia: Máster en Coaching y Liderazgo de ADEIT – Universitat de València.
- Medina, L. G., i Perichon, A. M. (2008). *Coaching Educacional. Una nueva visión de la educación vocacional*. Buenos Aires: Editorial Borum.
- Ortín, F. J. (2017). *El coaching desde el enfoque positivo de la psicología*. Valencia: Certificado Universitario en Psicología Positiva y Coaching de ADEIT – Universitat de València.
- Passmore, J. (2016). Mindfulness in coaching: STOP. *The Coaching Psychologist*, 13(2), 46-49.
- Passmore, J., i Oades, L. G. (2014). Positive Psychology Coaching. *The Coaching Psychologist*, 10(2), 68-70.
- Passmore, J., i Oades, L. G. (2016). Positive Psychology Coaching Techniques: Gratitude. *The Coaching Psychologist*, 12(1), 34-35.
- Peiró, J. M. (2010). *Competencias para el ejercicio profesional del psicólogo*. Formación Continuada a Distancia del Consejo General de Colegios Oficiales de Psicología de España (FOCAD).
- Pereda, S., i Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Peris-Delcampo, D. (2014). El coaching: cómo podemos utilizarlo con éxito. *Informació Psicològica*, 107, 11-22.
- Peris-Delcampo, D. (2015). *Trabajo psicológico a distancia con entrenadores y jugadores profesionales de fútbol*. I Congreso Internacional sobre Psicología y Fútbol. Santiago de Compostela, 20-24 de junio de 2015.
- Peris-Delcampo, D. (2016). *Nociones básicas de psicología del deporte y coaching para gestores de empresas deportivas*. Almería: Círculo Rojo.
- Peris-Delcampo, D. (2017). *Key points for the efficient coaching application as a tool for the psychological intervention in sport*. 14th World ISSP Congress of Sport Psychology. Sevilla 10-14 July 2017.
- Peris-Delcampo, D.; Expósito, V. E., i Cantón, E. (2016). Intervención Psicológica en Natación Adaptada desde la Perspectiva del Coaching Motivacional. *Informació Psicològica*, 112, 59-73.
- Perrucci, C. (2012). *Coaching personal o de vida*. Valencia: Máster en Coaching y Liderazgo ADEIT – Universitat de València.
- Seligman, M. E. P. (1999). The President's Address. APA 1998 Annual Report. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press/Simon & Schuster.
- Seligman, M. E. P., i Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.



- Soriano, M. J. (2012). *Coaching y psicología humanista*. Valencia: Máster en Coaching y Liderazgo de ADEIT – Universitat de València.
- Tous, J.; Mayor, C.; Bonasa, M. P.; Civico, E., i Durán, S. (2012). Una experiència de coaching grupal i desenvolupament de competències emprenedores en estudiants universitaris. *Anuari de Psicologia de la Societat Valenciana de Psicologia*, 14(1), 43-60. <<http://roderic.uv.es/handle/10550/27983>
- Vera, B. (2008). *Psicología positiva. Una nueva forma de entender la Psicología*. Madrid: Calamar Ediciones.
- Villa, J. P., i Caperán, J. A. (2010). *Manual de Coaching*. Barcelona: Profit Editorial.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Editorial Paidós.

Data de recepció: 21-12-2017

Data d'acceptació: 31-06-2018