

El coaching: cómo podemos utilizarlo con éxito

David Peris Delcampo

Psicólogo - Experto Universitario en Psicología del Coaching
Presidente International Coaching and Leadership Association (ICLA)
Director del Máster en Coaching y Liderazgo de la Universidad de Valencia

"El mayor de todos los misterios es el hombre"
Sócrates (470-399 A.C.)

resumen/abstract:

El coaching es un término muy utilizado últimamente en numerosos campos que carece de una definición consensuada, clara y, sobre todo, de investigaciones que avalen este proceso con gran fundamento psicológico. En este artículo, desde nuestra experiencia y conocimientos aplicados, pretendemos mostrar una definición práctica del coaching y los aspectos relevantes que hacen que este proceso de optimización del rendimiento humano sea exitoso, clarificando el concepto de coaching, su relación con la psicología y las claves para su correcta aplicación desde distintos roles.

Coaching is a term widely used in many fields lacking an agreed, clear definition and especially research substantiating this process with great psychological basis. This article, from our experience and applied knowledge, we intend to show a working definition of coaching and relevant aspects that make this optimization process successful human performance, clarifying the concept of coaching, his relationship with psychology and the keys to its correct application from different roles.

palabras clave/keywords:

coaching, acompañamiento, psicólogo, coach, optimización del rendimiento

coaching, accompaniment, psychologist, coach, performance

1. Introducción:

El *coaching* apareció en los años ochenta en las grandes empresas americanas como sinónimo de rendimiento óptimo, de lograr el éxito profesional a través de una persona experta (*coach*) que, por medio de un proceso de acompañamiento logra sacar lo máximo del profesional que "recibe" *coaching* (*coachee*), para lograr importantes objetivos (Dilts, 2004; Haneberg, 2007; Kourilsky, 2005; Launer, 2007; Miedaner, 2002; Villa y Caperán, 2010; Smart, 2004; Whitmore, 2007).

Curiosamente, aunque el término *coach* se adoptó del mundo del deporte (Gallwey, 2006), su concepción en el *coaching* es esencialmente distinta. En Estados Unidos el "*coach*" (en el deporte) es un entrenador que dirige, ordena, manda... sobre sus deportistas, diciéndoles lo que tienen que hacer desde una situación de poder. En cambio, en el *coaching*, el *coach* funciona de manera distinta al entrenador tradicional: el *coaching* hace referencia a un acompañamiento experto hacia una dirección determinada en el que un profesional (casi siempre externo a la organización, al menos en

un principio) que es el *coach* aplica una serie de estrategias encaminadas a que otra (u otras) persona/s (el *coachee*) mejoren su situación laboral, profesional, personal... por medio de la optimización de sus propias habilidades fruto del trabajo realizado en este proceso. Es un proceso en el que el *coach* saca el máximo partido de la persona con la que trabaja (que es el *coachee*), aplicando unas estrategias concretas y en base a un/os objetivo/s determinado/s. En el *coaching*, el *coach* nunca dice, ordena, manda... al *coachee*; es éste quien llega a sus propias conclusiones gracias al entorno facilitador que se genera en este proceso (Buceta y Pérez-Llantada, 2009; Peris-Delcampo 2010a, 2011c).

También, cada vez más, profesionales que ocupan funciones de liderazgo, utilizan herramientas del *coaching* para ser mejores en su trabajo como líderes. En este caso hablaremos de “líder-coach” (Peris-Delcampo, 2011c), que es el que, desde una posición de dirección, consigue, a través de estrategias relacionadas con el *coaching*, un entorno facilitador para que sus liderados den el máximo en un ambiente creativo.

El gran auge del *coaching* en los últimos tiempos y la falta de normativa legal al respecto está llevando a la evolución quizás bastante descontextualizada de este concepto, utilizándolo demasiado frecuentemente de manera muy arbitraria. En muchos casos, el proceso de acompañamiento ha dejado paso al de un “entrenador personal” que “dice lo que tiene que hacer” al *coachee*, convirtiéndose más un guía o un mentor; en otros es un “entrenador de la mente” que lo que hace es mejor según el criterio de ese “coach”, también suele asociarse a “PNL” o a otras corrientes “psicológicas”; o incluso en programas de

televisión que se anuncian como *coach* (o también “coacher”) que se encargan de “asesorar” o “entrenar” a concursantes respecto al motivo principal del concurso televisivo con el fin de que sean cada vez mejores en un terreno concreto (cantantes, cocineros, padres...). ¿Eso es realmente *coaching*?

Y no sólo eso: en otros muchos casos el *coach* (no psicólogo) ha ocupado el lugar y realizado la función que anteriormente hacía el psicólogo encargado de la salud y calidad de vida (¿quizás poniendo incluso a veces el riesgo de la salud mental del *coachee*?); o al psicólogo que se encargaba del alto rendimiento (de potenciar el funcionamiento humano a través de gestionar adecuadamente aspectos personales), ya sea en la empresa (Villa y Caperán, 2010), en el deporte (García-Naveira, 2011; Peris-Delcampo, 2010a, 2010b, 2012a, 2012b)... El argumento utilizado en estos casos es decir que si el *coachee* no padece enfermedad mental (¿cómo es posible saber eso sin los medios adecuados, capacidad necesaria y con el tiempo suficiente?) entonces no hace falta que sea psicólogo o incluso mejor que no lo sea, ¿el psicólogo no se ha encargado siempre de la optimización del rendimiento humano?, que el *coaching* no es psicología (ya que, según argumentan, la psicología se “encarga” de la enfermedad mental)... como si la psicología no estudiara el comportamiento humano en todas sus vertientes.

Lo cierto es que el *coaching* sigue estando de moda y sigue evolucionando. Es frecuente ver, en la oferta de cursos de distintas empresas, universidades, asociaciones, programas de formación... sobre *coaching* con contenidos que tienen que ver con el rendimiento individual y colectivo; con

contenidos que tienen que ver con la motivación, la autoestima, comunicación, liderazgo, gestión del estrés... todos ellos muy “psicológicos”. Era en el ámbito de la empresa donde más se utilizó en un principio, aunque cada vez más se está utilizando en otros ámbitos: educativo (Medina y Pericón, 2008; Salazar, 2012), deportivo (García-Naveira, 2011; Peris-Delcampo, 2010a), menores (Salazar, 2013), hostelería (Gistain-Montolío, 2013), servicios sociales (Martos-Moreno, 2013)....

Actualmente parece que este término, por sí solo (aun siendo todavía muy “atractivo”) está perdiendo valor. Hasta hace no muy poco tiempo era frecuente que profesionales de distintos ámbitos se definieran a ellos mismos (tras hacer un curso “más o menos” “capacitador”) como *coach* y después dijeran qué otros estudios habían cursado (por ejemplo “*Coach. Licenciado en Derecho*”); mientras que cada vez más se está utilizando el enfoque contrario (por ejemplo “abogado experto en *coaching*”) como añadiendo valor a una profesión. ¿A qué se debe esta evolución?

Quizás la masiva oferta y variopinta interpretación práctica del *coaching* ha hecho que pierda su gran fuerza inicial (aunque todavía la tiene, aún en menor medida). Cada vez más existen más cursos, más aplicaciones, más interpretaciones... sin muchos tener un control adecuado por parte de alguien competente. Es necesario, por tanto, clarificar y recordar qué es el *coaching* y de qué manera podemos aplicarlo en según qué ámbitos y roles. Además, es necesario dejar claro el papel de la psicología y del psicólogo (el verdadero experto en el comportamiento humano) dentro de este concepto: ¿qué “pinta” el psicólogo en todo esto? ¿Sólo se dedica a la enfermedad

mental o también a la optimización del rendimiento humano en todas sus vertientes?

Para darle valor a nuestra profesión, como psicólogos, es necesario asumir nuestro papel, también asumir el que tienen otros profesionales no psicólogos y, sobre todo acoger el término *coaching* de manera seria, siguiendo una línea adecuada a través de una definición ajustada al verdadero potencial de un método de trabajo que, bien empleado, logra excelentes resultados en la optimización del rendimiento humano en distintos campos de aplicación.

2. Definiendo el proceso del Coaching

Con el fin de responder y clarificar dudas o ambigüedades respecto al proceso de *coaching*, consideramos necesario el definir de manera funcional, clara y en base al verdadero sentido de este término el *coaching*. Es necesario para darle entidad seria y aplicada al *coaching*, tener claro qué es y de qué manera emplearlo. A continuación planteamos nuestra propuesta.

2.1. El coaching es un proceso de autorreflexión generador de cambio.

El *coaching* es un proceso en el que un profesional (el *coach*) ayuda a la persona que recibe *coaching* (el *coachee*) a que potencie sus habilidades, a que consiga unos objetivos planteados (pactados de antemano) a través de sus propios recursos y capacidades, potenciados por el *coach* (que utiliza unas estrategias específicas). Es decir, el *coach* genera un entorno facilitador donde (sin dirigir ni decir lo que tiene que hacer) el *coachee* encuentra respuestas hacia una dirección determinada.

Algunas características del *coaching* son las siguientes (Peris-Delcampo, 2001b, 2001c):

- El *coach* y el *coachee* están en relación de igualdad (ninguno “manda” o “tiene más poder” que el otro).
- La decisión siempre la toma el *coachee*. El *coach* “solo” (ni más ni menos) acompaña y estimula el proceso.
- El *coach* es un experto en la comunicación y en el método socrático (o el hacer preguntas adecuadas), entre otras cuestiones (también es posible generar entornos facilitadores y estimulantes utilizando otras vías, aunque generalmente el “hacer preguntas adecuadas” es la seña de identidad del *coach*); estrategias que utiliza siempre para beneficiar al *coachee* y atendiendo a las demandas de éste, pactadas de antemano.
- Desde la perspectiva tradicional, el *coaching* es individual, ya que estimula a una persona que es distinta en sí misma a cualquier otra. También es posible realizar el *coaching* colectivo a distintos *coachees* a la vez o bien desde una posición de liderazgo (desde el rol de *líder-coach*) o incluso desde otros ámbitos de actuación (por ejemplo un profesional hostelero que utiliza el *coaching* para generar un entorno facilitador en sus clientes).

De esta forma, básicamente, los grandes objetivos del *coach* respecto a su *coachee*, son los siguientes: (Peris-Delcampo, 2011a):

- *Potenciar el autoconocimiento del coachee*: el *coach*, utilizando métodos apropiados, favorecerá que el *coachee* amplíe su punto de vista sobre un contexto concreto, hará que conozca sus puntos

fuertes y débiles, será más consciente de delimitar sus conductas externas e internas, de relacionar sus emociones con sus pensamientos y sus conductas, de conocer mejor sus objetivos y las estrategias que mejor le funcionan... es decir, de conocerse mejor en relación a sí mismo y a su función como dirigente, deportista, estudiante, cliente...

- *Favorecer un estilo de funcionamiento mental que contribuya a optimizar el rendimiento*: es decir, fomentar estrategias que ayuden al *coachee* a rendir más en su funcionamiento diario, como por ejemplo a mejorar su gestión del estrés, sus aspectos motivacionales, su organización del tiempo, su autoconfianza, sus habilidades de comunicación, su capacidad de establecer objetivos...
- *Crear hábitos e interiorizarlos*: realizar conductas, acciones adecuadas, que ayuden a funcionar bien, de forma sistemática es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier persona, sea en el ámbito que sea. Reconocer cuáles son los mejores para cada uno y establecerlos en el funcionamiento habitual del *coachee* es uno de los principales objetivos del *coach*.
- *Descubrir aspectos “olvidados” del coachee*: mediante las condiciones adecuadas, el *coach* facilita el “darse cuenta”, el autodescubrimiento, que hace que el *coachee* clarifique su realidad y elija sus mejores opciones para funcionar de forma óptima.
- *Pasar a la acción*: todo lo anterior no tiene sentido si, al final, el *coachee* no hace. El *coach* buscará siempre (a través de este proceso de acompañamiento) la efi-

encia en el desempeño del trabajo o de la actividad que decida el *coachee* sea objeto de mejora. Sin acción adecuada no existe eficacia en el proceso.

En definitiva, el *coaching* pretende sacar el máximo potencial de la persona que recibe *coaching* (o *coachee*), siempre utilizando los recursos que ya tiene el *coachee*, sin que el coach diga lo que tiene que hacer en situación de igualdad de *ambos*, con un o unos objetivo/s claros y dirigidos al futuro, hacia la solución.

2.2. El coaching es distinto a otras maneras de "intervención".

El *coaching* es un proceso de reflexión y acompañamiento distinto a otras maneras de actuar con personas. No obstante a eso, muchas veces se confunden términos y se dice que se hace *coaching* (es un concepto que "vende más") cuando en realidad se está haciendo otra cosa. Otros procesos que a veces se confunden con el *coaching* pero que son esencialmente distintos son (Buceta y Pérez-Llantada 2009; Munford y Diez, 2010 Peris-Delcampo 2011a):

Teaching o formación: que es cuando una persona (como el entrenador o un formador) enseña habilidades que no dominan los aprendices. Un ejemplo de formación colectiva es cuando se da una charla sobre cómo funciona un grupo empresarial. También es posible la formación individual, con la misma finalidad.

Mentoring: en la que un mentor (persona con experiencia en un puesto) asesora a un pupilo para que pueda "aprender" un oficio. Como cuando una persona más experta de una empresa determinada, se encarga de asesorar, orientar, enseñar, dirigir a alguien de la misma empresa con el fin de que aprenda un determinado trabajo y/o

adquiera la experiencia necesaria. En el deporte, un buen ejemplo es el técnico deportivo que, durante un tiempo, está de segundo entrenador de un equipo. En ese caso, el primer entrenador podría actuar como su mentor. En una empresa, por ejemplo, está el jefe de que actúa como mentor de un mando intermedio, a través de unas sesiones donde el mentor valora, analiza y hace reflexionar a su pupilo, asesorándole y dándole los consejos que considera más adecuados.

Consulting: hay empresas que se encargan de hacer una evaluación de necesidades financieras o de otro tipo y actuar en base a ello: son las consultoras, que se ocupan de asesorar o sugerir sobre estrategia empresarial o similar. Eso es *consulting*. Por ejemplo, cuando la directiva de una entidad recurre a otra empresa que le orienta, les da estrategias sobre cómo adquirir ingresos atípicos. O cuando, en otra empresa, se pide un estudio de mercado para que les encamine sobre cuáles son los pasos más adecuados a realizar en el futuro.

Liderazgo: aplicar una serie de estrategias para dirigir un grupo a través de la confianza, del hacerse respetar como director por su manera de dirigir y no tanto por otros métodos y ser respetado y aceptado por parte de sus liderados, eso es liderazgo (Martínez-Moreno, 2011). Un entrenador deportivo puede ser el líder si sus deportistas lo aceptan como tal. Por el simple hecho de tener el "cargo de entrenador", alguien no es líder. El liderazgo hay que ganárselo. Lo mismo ocurre en una empresa, en un centro educativo, en política. El líder es la persona, cabeza visible de un grupo, que es capaz de conseguir el máximo de sus subordinados a través del respeto, de la confianza y de la autoridad que ha

conseguido labrarse a través de un proceso, que puede ser más o menos costoso, que ha hecho que el grupo le respete como líder y como persona que ha de llevarlos a conseguir los objetivos propuestos. Si realmente utiliza estrategias de *coaching* y es capaz de que sus subordinados rindan al máximo sin imponer por que sí, a través de generar convencimiento e implicación entonces podemos hablar del *líder-coach*. (Peris-Delcampo, 2011a, 2011c).

Terapia Psicológica: generalmente, la terapia psicológica ocurre cuando una persona (el paciente) busca ayuda profesional (un psicólogo) para resolver un problema o solucionar algún aspecto de su vida en el que no se encuentra feliz. Normalmente, en la terapia psicológica hay una situación emocional adversa que el paciente quiere solventar y/o mejorar. Hay una relación de diferencia de “poder” entre el psicólogo y el paciente.

Intervención psicológica en alto rendimiento: seguramente, dentro de los conceptos citados en este apartado, la intervención psicológica en alto rendimiento es lo que más se parece a la intervención de un *coach*. En el terreno deportivo donde se busca el alto rendimiento, por ejemplo, el psicólogo del deporte (Cantón, 2010) busca, fundamentalmente, optimizar el rendimiento del deportista, del entrenador, del directivo... aplicando estrategias psicológicas y, en muchas ocasiones, actuando de forma similar a cómo lo hace un *coach*. Es decir, mediante preguntas adecuadas, optimizar los propios recursos de los que dispone el “cliente” (ya sea entrenador, deportista u otros). No obstante, existe una diferencia fundamental en el *coach* y el psicólogo del deporte; y no es otra que aplicar una serie de conocimientos a un contexto

determinado (que el del *coach* más tradicional suele ser el de la empresa, aunque cada vez más se está aplicando a otros entornos). Así, muchas veces, el psicólogo del deporte hace *coaching* en su entorno (aunque también hace otras cosas como formación, intervención directa...), que no es otro que el deporte. Por ello, se puede decir que, dentro de la intervención del psicólogo en el alto rendimiento (como en el deporte), en ocasiones actuará como *coach* a otros *coachees* “deportivos” como el entrenador (que a su vez puede actuar como *líder-coach*) o el deportista.

El *coaching* es un proceso esencialmente distinto a cada uno de los casos planteados. El *coach* pretende estimular al *coachee* a que saque el máximo de su potencial. En el *coaching* (que, recordemos es un proceso) los recursos para resolver habilidades están en el *coachee* y es el *coach* el que le acompaña y estimula para que utilice esos recursos. Si el *coach* enseña habilidades, ya no está haciendo *coaching*, está formando (*teaching*). Si analiza y asesora, seguramente estará haciendo *consulting* (y no *coaching*), si *tutoriza* estará haciendo *mentoring*, y si *interviene* sobre algún problema psicopatológico, estará haciendo *terapia psicológica*, pero no *coaching*. No obstante, existen estrategias que se utilizan en el *coaching* que también se pueden utilizar en estos otros procesos mencionados, como por ejemplo en el caso del *líder-coach* o cuando se aplica el *coaching* como estrategia para realizar otro tipo de planteamiento psicológico.

2.3. El coaching (cómo generar ese proceso) es una forma de aplicar la psicología.

El *coaching*, como hemos comentado, hace referencia al potenciar las habilida-

des de la persona o personas que reciben el *coaching*, aplicando estrategias adecuadas por parte del coach de manera que el coachee saque todo su potencial en relación a un objetivo determinado. Es decir, el *coach*, lo que pretende es aumentar el rendimiento del *coachee* en un ámbito de trabajo determinado que tiene que ver, como ya hemos dicho, con el autoconocimiento del *coachee*, con sus habilidades mentales o con su liderazgo, entre otras cuestiones.

La psicología es el campo del conocimiento que estudia la conducta humana y todo lo relacionado con ella. Tradicionalmente, se ha asociado la palabra psicología e intervención psicológica con el “tratar una psicopatología”, aunque lo cierto es que abarca mucho más que eso. La psicología estudia el comportamiento humano en todas sus vertientes, y, obviamente, el buscar la excelencia, el máximo potencial es una parte fundamental de estudio de la psicología como ciencia aplicada.

Un ejemplo de ello es la intervención psicológica en el deporte (Buceta 2009; Peris-Delcampo 2010a, 2012b), sobre todo de alto rendimiento. En el entorno deportivo, el principal objetivo del psicólogo es optimizar y potenciar las cualidades de entrenadores, directores deportivos, directivos, deportistas e incluso padres y madres. Es decir, en el deporte, se entiende claramente la diferencia entre el psicólogo clínico que hace terapia, y el psicólogo deportivo que ayuda a potenciar las cualidades de las personas implicadas en el deporte, enseñando estrategias en ocasiones, en otras fomentando y potenciando que esas personas del entorno deportivo utilicen sus propios recursos y habilidades de manera óptima. Es más, el psicólogo del deporte es especialista en psicología del rendimiento y tiene

como principal función la de mejorar una situación que, de por sí ya funciona bien (cosa que se hace en el *coaching*). Es decir, en muchos casos, el psicólogo en el deporte actúa como *coach*. Y también es cierto que muchos psicólogos del deporte trabajan como *coach* en otros entornos de manera muy eficiente.

En este sentido, el psicólogo dispone de estrategias para poder potenciar las habilidades de las personas, como el “saber hacer preguntas”, “saber escuchar”, “relacionar conductas con consecuencias”, aplicar el “método socrático” o incidir en aquellos aspectos que ayuden a la persona a desarrollar sus cualidades (Buceta, 2009). Y son estrategias que se utilizan en el *coaching*, que utiliza el *coach*: el cómo generar un entorno facilitador para que el otro se “dé cuenta” es una parte de la psicología aplicada.

De esta forma el *coaching* como herramienta, como proceso es psicológico (se encarga de potenciar el rendimiento humano) y precisa de competencias en saber crear ese entorno facilitador, del “darse cuenta”. Pero una cosa es saber crear ese proceso (como *coach*) y otra el qué se trabaja en este proceso de *coaching*, que puede ser (o no) “psicológico” (Peris-Delcampo, 2011a).

2.4. El ámbito de actuación del coaching (el qué se trabaja en el coaching) puede ser diverso y no necesariamente “psicológico”.

¿Un experto en economía puede ser “*coach* especialista en economía”? ¿Un gran educador puede ser “*coach* experto en educación”? ¿Un cocinero experimentado puede ser “*coach* experto en cocina”? Obviamente, si domina el cómo generar el proceso de *coaching*, sí. Es decir, en lugar de ser

un “asesor tradicional” (formador, mentor, consultor...), utilizará estrategias de *coaching* para que su “aprendiz” (en este caso *coachee*) sea más hábil a la hora de aplicar conceptos económicos, educativos, cocina... con una importante particularidad: el conocimiento se genera a partir del propio *coachee*, y éste se “da cuenta”, por lo que la riqueza en la evolución del *coachee* en estos campos es mucho mayor.

Por tanto, por un lado está el cómo crear las condiciones (“darse cuenta”) y por otro la dirección, la base sobre la que se trabaja en el *coaching* (el qué se trabaja).

El *coach*, aún sin decir lo que tiene que hacer, genera un proceso de reflexión orientado hacia “algo”. Busca que el *coachee* se dé cuenta de algo (aspectos económicos, cocina, educación...). Una cosa es el proceso (*coaching*) y otra el qué se trabaja en el proceso (en el que el *coach* debería ser también experto).

Es frecuente, además, que en muchos de los libros en los que se habla de *coaching* (Dilts, 2004; Haneberg, 2007; Kourilsky, 2005; Launer, 2007; Miedaner, 2002; Villa y Caperán, 2010; Smart, 2004; Whitmore, 2007) los contenidos sean psicológicos (como comunicación, liderazgo, establecimiento de objetivos, autocontrol, gestión del tiempo, autoconocimiento...): y en bastantes lugares (sobre todo en charlas divulgativas y diversos foros de bastante difusión) se insiste en diferenciar a la psicología del trabajar estos aspectos por medio del *coaching*. En casos como éstos, ¿no sería más adecuado que el *coach* fuera un experto en el proceso del *coaching* y, además en la conducta humana (psicólogo)?

E incluso muchas veces, al no estar muy claro el límite entre trabajar aspectos psico-

lógicos y otros que no lo son existen dudas al respecto (sobre todo para las personas “ajenas” a la psicología): ¿cuándo el trabajo del *coach* es psicológico y cuándo no? Es decir, ¿cuándo ese trabajo debería hacerlo un psicólogo y cuándo lo puede hacer otro profesional experto en *coaching*?

Es decir, ¿cuándo los aspectos que se trabajan en el *coaching* tienen que ver con el rendimiento empresarial y cuándo son temas mucho más personales, por ejemplo? En este sentido, el *coaching de vida* o *lifecoaching* (Perruci, 2012), que se encarga de alcanzar los objetivos relacionados con la vida personal del *coachee* sí parece claro que el *coach* deba ser un verdadero experto en el comportamiento humano ya que muy probablemente aparecerán aspectos personales (quizás incluso psicopatológicos) que, de no estar realmente capacitado (el *coach*) para trabajarlos adecuadamente, es muy probable que el resultado sea incierto y en ocasiones seriamente perjudicial para el *coachee*.

2.5. ¿Hasta dónde y qué puede hacer el coach?

Un aspecto fundamental a tener en cuenta es la necesidad de que la persona que utiliza estrategias de *coaching* sepa exactamente *hasta dónde puede llegar*, en relación a sus conocimientos, habilidades y rol que ocupe en un determinado momento. Muchos procesos de interacción entre las personas fracasan por no tener debidamente en cuenta esta cuestión sumamente relevante.

Para que el proceso del *coaching* sea sustancialmente fructífero, el *coach*, o el *líder-coach* debe tener en cuenta (Peris-Delcampo 2011a):

- Sus conocimientos previos (su formación inicial) en relación a los aspectos desarrollados en el proceso.

- Sus propias habilidades de comunicación.
- La demanda real del *coachee* (o de los empleados o similar, en el caso del *líder-coach*).
- El espacio que deja el *coachee* en su interacción con el *coach* o con el *líder-coach*.
- La evolución del proceso de *coaching* y si existen cambios en la interacción durante el mismo.
- Hasta dónde puede y no puede llegar el *coach* o el *líder-coach*.

Estos seis aspectos son la verdadera clave para que un proceso de *coaching* se desarrolle con eficacia o, por el contrario, provoque que el *coachee* (o las personas a cargo del *líder-coach*) piense que el *coaching* no sirva para nada, se sienta engañado o, incluso empeore respecto a su situación inicial.

Por ejemplo, un líder de una gran empresa acude a un reconocido coach porque se siente estancado en su vida. Este coach desarrolla un proceso de coaching con el principal objetivo de mejorar el campo profesional del coachee. La demanda “expresa” del coachee se refiere a su campo profesional; en cambio la demanda “real” está en relación con su vida personal. Si el coach no es suficientemente hábil para detectar esto o para trabajar en la mejora de estos aspectos personales, el proceso seguramente será un fracaso.

También está el caso de una persona que actúa como líder-coach ante unos alumnos o con empleados a su cargo. Si sus “coachees” prefieren un proceso más “directivo” y el líder-coach se empeña en utilizar el coaching como tal; y no es capaz de darse cuenta de esto y ajustarse a sus pupilos, el proceso será un fracaso.

O el “coachee” que busca ayuda a un coach para mejora de aspectos personales (como por ejemplo “encontrar su camino en la vida”) y le aplica estrategias generales de coaching sin ajustarse lo suficientemente al coachee y sin ser suficientemente conocedor de cuáles son los procesos que hacen que las personas sean felices y encuentren su verdadera vocación, siendo realistas en sus convicciones y su situación actual.

Es absolutamente necesario que cada cual haga aquello que sabe (y puede) hacer. El *coaching* es una herramienta poderosa, pero también muy peligrosa si no se utiliza convenientemente. Cuando trabajamos con personas existen muchas cosas en juego, desde la felicidad, hasta la vida familiar, laboral, e incluso aspectos psicopatológicos que en ocasiones están encubiertos y pueden salir a la luz. De ahí lo trascendental de la PROFESIONALIDAD del *coach* o del *líder-coach*.

Profesionales con colegio profesional como los psicólogos disponen de un código deontológico (Colegio Oficial de Psicólogos de España, 2007) que regula el funcionamiento; en cambio, en el caso de el *coaching* no existe esta regulación. De ahí la importancia de actuar con profesionalidad, sabiendo cada uno lo que puede hacer y con un criterio adecuado a lo que significa trabajar con personas.

Si un experto en economía pretende utilizar herramientas de coaching para trabajar con alguien que quiere mejorar en aspectos económicos, seguramente estas estrategias harán que sea un gran coach sobre aspectos económicos.

Si un líder utiliza estrategias de coaching y actúa como líder-coach para sacar el

máximo partido de su grupo de trabajo, el coaching hará que sea mejor líder si esas son las mejores estrategias para ese entorno de trabajo.

Si un político, por ejemplo, sabe cómo usar herramientas del coaching para hacer que los que están cerca de él se sientan más a gusto y sean más productivos, hará mejor su trabajo como político y conseguirá mayormente sus objetivos.

Estos son ejemplos de buenas aplicaciones del *coaching*.

En cambio y lamentablemente, conocemos casos en los que, por el “*coach*” excederse en sus funciones y pensar que puede hacer más de lo que realmente es capaz, se han producido situaciones gravísimas para el desarrollo de las personas, *como que alguien que tenga verdaderos problemas emocionales no reciba el tratamiento adecuado en el momento justo, o que un deportista no rinda a su máximo nivel en el mejor momento de su carrera por no ajustarse a sus necesidades, o que un coachee espere mucho de algún aspecto laboral o profesional y después, por una mala gestión de estas expectativas, el “batacazo sea enorme” e incluso empeore en su situación actual.*

Es necesario tener en cuenta que al interactuar con personas es necesario saber realmente qué estamos haciendo, qué fundamentos intervienen en esa interacción y actuar en función de nuestras habilidades, experiencia y conocimientos previos. Y para ello el *coach* debe saber hasta dónde puede llegar (por conocimientos y capacitación profesional). Esa es la clave del verdadero éxito del proceso del *coaching* (Peris-Delcampo 2011b).

2.6. El fundamento teórico del coaching es distinto en cada caso, pero sigue siendo coaching si cumple con las condiciones necesarias.

Recordemos: el *coaching* es un proceso. El cómo generamos ese proceso puede ser distinto en función de las circunstancias o, por ejemplo, del conocimiento de base del *coach*. De esta forma, un *coach* que tenga como “base psicológica” un enfoque cognitivo-conductual (Gil-Monte, 2012), orientará más su intervención a modificar creencias distorsionadas. En cambio, si su base está más relacionada con la PNL (Alves, 2012) o humanista (Soriano-Lloret, 2013), tendrá en cuenta otras maneras de orientar el proceso del *coaching* a través de la generación de ese entorno facilitador.

Incluso también existen ejemplos de modelos adaptados al *coaching* en relación a un aspecto o variable psicológica. En este sentido, Cantón (2013, 2014) presenta un interesante modelo (“La Jirafa de Cantón”) para desarrollar aspectos motivacionales a través del proceso facilitador y estimulante que se desarrolla en el *coaching*.

Es decir, una cosa es el proceso, y otra cómo se genera ese proceso. La fundamentación es psicológica pero, en función de qué corriente se realizará de una manera o de otra.

De todas, formas, lo realmente importante no es tanto la nomenclatura (por ejemplo que se trabaja “*coaching* cognitivo conductual” o “*lifecoaching*”) o la sustentación teórica que se aplica para hacer un buen proceso de *coaching*, y sí la manera de trabajar (con la suficiente seriedad, y profesionalidad) y cómo genere el entorno el profesional que actúa como *coach*, bajo la fundamentación teórica adecuada. E, indu-

dablemente deberá tener una buena base psicológica para sacar todo el potencial del *coachee* respecto a lo que éste decida y, cubrir, de esta manera, la demanda del *coachee*, potenciando sus habilidades.

3. Conclusiones.

El *coaching* busca sacar el máximo rendimiento de las personas a través de las personas, adaptándose a las características particulares de cada individuo (y grupo), siempre generando un proceso facilitador, de “darse cuenta”, sin que el *coach* (o *líder-coach*) diga lo que tiene que hacer. La psicología, como ciencia busca entender y modificar comportamientos del ser humano por lo que tiene un papel fundamental en el proceso de *coaching*. Pero una cosa es el proceso (facilitador, adaptándose al *coachee*...) y otra el qué se trabaja en ese proceso, por lo que por una parte es necesario ser experto en generar ese proceso; y por otra en el objetivo de cada proceso de *coaching*.

El escaso número de investigaciones y datos relevantes sobre *coaching* hace que la precisión sobre este proceso quede muchas veces ambiguo y de libre interpretación. Por ello es necesario clarificar (sobre todo de manera aplicada, como hemos hecho en este artículo) en qué consiste el *coaching*, y, sobre todo, quién y de qué manera puede utilizarlo.

El *coaching*, no es cualquier cosa. Es un proceso generador de cambio que, bien empleado, facilita el logro de los objetivos, el que las personas alcancen un óptimo funcionamiento. De ahí la importancia de que esta estrategia de actuación se adopte con la suficiente seriedad y profesionalidad, a través de una definición clara y ajustada; y donde cada rol profesional aproveche el

coaching para optimizar su funcionamiento.

Además, sería preciso avalar adecuadamente procesos definidos de *coaching*, bien estructurados y atendiendo a la definición planteada, en distintos entornos; tal y como se hace en cualquier otro campo de aplicación de la psicología.

Tenemos camino por recorrer en este apasionante campo del *coaching*, donde la investigación y experiencias aplicadas deben de dotar de seriedad a este proceso de optimización del rendimiento humano que se ha implantado rápidamente en distintos entornos de aplicación. Es un reto que tenemos por delante donde psicólogos y no psicólogos (atendiendo a los conocimientos, experiencias, competencias y, sobre todo capacitación) debemos entender cuál es nuestro papel y, de esta manera, lograr que el *coaching* sea aceptado como un proceso serio, facilitador, ajustado a las personas, y generador de bienestar y de rendimiento, tanto personal como profesional.

Referencias.

- Alves, J. (2012). *Coaching y estrategias neuropsicológicas: PNL. Máster en Coaching y Liderazgo de la Universidad de Valencia*. (Manuscrito no publicado)
- Buceta, J.M. y Pérez-Llantada, M.C. (2009). *Características Generales del Coaching*. Madrid: Dykinson.
- Buceta, J.M. (2009). *Habilidades del Coach*. Madrid: Dykinson.
- Cantón, E. (2010). La Psicología del Deporte como profesión especializada. *Papeles del Psicólogo* 31(2), 237-245.
- Cantón, E. (2013). *La "Jirafa de Cantón": un modelo de estrategia motivacional aplicado desde la perspectiva del Coaching*. Granada: Editorial CSV.
- Cantón, E. (2014). 'Cantón's Giraffe': A motivational strategy model applied from the perspective of coaching. *The Coaching Psychologist*, 10 (1), 26-34.

- Colegio Oficial de Psicólogos de España (2007). *Ética y Deontología para Psicólogos*. Madrid: Edita Colegio Oficial de Psicólogos de España.
- Dilts, R. (2004). *Coaching. Herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.
- Gallwey, T. (2006). *El Juego Interior del Tenis*. Málaga: Editorial Sirio.
- García-Naveira, A. (2011). Aproximación al empleo profesional del coaching en el deporte. *Informació Psicològica*, N° 101, PP. 26-39.
- Gil-Monte, P. (2012). *Coaching Cognitivo Conductual. Máster en Coaching y Liderazgo de la Universidad de Valencia*. (Manuscrito no publicado).
- Gistain-Montolío, C. (2013). *Coaching en turismo y hostelería. Máster en Coaching y Liderazgo de la Universidad de Valencia*. (Manuscrito no publicado).
- Haneberg, L. (2007). *Fundamentos del coaching*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kourilsky, F. (2005). *Coaching. Cambio en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Launer, V. (2007). *Coaching. Un camino hacia nuestros éxitos*. Madrid: Pirámide.
- Martínez-Moreno, A. (2013). *El líder creativo en la creación de valor. Máster en Coaching y Liderazgo de la Universidad de Valencia*. (Manuscrito no publicado).
- Martos-Moreno, A. (2013). *Coaching en Servicios Sociales: aspectos que favorecen el proceso de intervención. Máster en Coaching y Liderazgo de la Universidad de Valencia*. (Manuscrito no publicado).
- Medina, L.G. y Pericón (2008). *Coaching Educacional. Una nueva visión de la educación vocacional*. Buenos Aires: Editorial Bonum.
- Miedaner, T. (2002). *Coaching para el éxito. Conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional*. Barcelona: Urano.
- Molins, J. (2000). *Coaching y Salud. Pacientes y médicos: una nueva actitud*. Barcelona: Plataforma Ed.
- Mumford, J. y Diez, A. (2010). *Coaching*. Barcelona: Centro libros PAPP.
- Peris-Delcampo, D. (2010a). *Aspectos generales del Coaching en el Deporte y en la Organización Deportiva. Master en Gestión y Organización de Entidades Deportivas de la Universidad Politécnica de Valencia*. (Manuscrito no publicado).
- Peris-Delcampo, David (2010b). *¿Coaching o Psicología en el deporte? Boletín nº 17 de la Federación Española de Psicología del Deporte*. Dic. 2010. A descargar desde www.psicologiadeporte.org.
- Peris-Delcampo, D. (2011a). *¿Qué es el coaching? Máster en Coaching y Liderazgo de la Universidad de Valencia*. (Manuscrito no publicado).
- Peris-Delcampo, D. (2011b). *Aspectos que favorecen un buen proceso de coaching. Máster en Coaching y Liderazgo de la Universidad de Valencia*. (Manuscrito no publicado).
- Peris-Delcampo, D. (2011c). *Aspectos generales del coaching en su aplicación en el entorno empresarial. Curso "Habilidades Directivas para Ingenieros. Coaching Empresarial"*. (Manuscrito no publicado).
- Peris-Delcampo, David (2012a). *Posibilidades de aplicación del coaching en el entorno deportivo. Actas del XIII Congreso Nacional y I Foro Mediterráneo de Psicología de la Actividad Física y del Deporte*. Murcia (España), del 21 al 24 de Marzo de 2012.
- Peris-Delcampo, David (2012b). *Coaching en el deporte: claves para su correcta aplicación. Actas del V Congreso Uruguayo de Psicología de la Actividad Física y el Deporte*. 4-6 octubre 2012.
- Perrucci, C. (2012). *Coaching personal o de vida. Máster en Coaching y Liderazgo de la Universidad de Valencia*. (Manuscrito no publicado).
- Salazar, I. (2012). *Coaching y educación. Máster en Coaching y Liderazgo de la Universidad de Valencia*. (Manuscrito no publicado).
- Salazar, I. (2013). *Nuevos enfoques en coaching: tatamitera-pia. Máster en Coaching y Liderazgo de la Universidad de Valencia*. (Manuscrito no publicado).
- Smart, J. K. (2004). *Coaching y Feedback eficaces. Cómo ayudar a nuestros colaboradores a mejorar sus resultados*. Barcelona: Gestión 2000.com
- Soriano-Lloret, M. J. (2012). *Coaching y Análisis Transaccional. Máster en Coaching y Liderazgo de la Universidad de Valencia*. (Manuscrito no publicado).
- Villa, J.P. y Caperán, J.A. (2010). *Manual de Coaching: cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: profit editorial.
- Whitmore, J. (2007). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós.

Fecha de recepción: 20/01/2014
Fecha de aceptación: 2/04/2014