

Del coaching ejecutivo a otros campos de aplicación: una opción para optimizar el trabajo del psicólogo

José Ángel Caperán Vega

Psicólogo y Coach ejecutivo. MBA en Dirección Estratégica de RRHH. Máster en Psicología del Deporte. Autor del libro "Manual de Coaching".

David Peris Delcampo

Psicólogo. Experto Universitario en Psicología del Coaching. Director del Máster en Coaching y Liderazgo de la Universidad de Valencia.

resumen/abstract:

El coaching surge en los años ochenta como herramienta para potenciar el funcionamiento humano. Coaches no psicólogos empiezan a utilizarlo en el entorno empresarial haciéndose fuertes en este campo de actuación. Siendo el psicólogo el verdadero especialista en conducta humana y sabiendo que en el coaching se trabajan aspectos muy "psicológicos", ¿qué hace que el psicólogo no sea el mejor capacitado para aplicar el coaching ejecutivo? En este artículo abordamos esta cuestión partiendo desde la situación actual del coaching empresarial y analizando las competencias necesarias para que el psicólogo aplique eficientemente el coaching como psicólogo-coach en distintos entornos con el fin de delimitar su función en el coaching mostrando sus fortalezas y aportando sugerencias aplicadas respecto a las limitaciones.

Coaching emerged in the eighties as a tool to enhance human performance. Coaches non psychologists start to use it into business environments becoming strong in this field of activity. As psychologist true human behavior specialist and knowing that in the coaching very "psychological" aspects work, what makes the psychologist is not the best qualified to implement the executive coaching? In this article we address this issue starting from the current state of business coaching and analyzing the necessary steps to implement efficiently the psychologist coaching as psychologist-coach competences in different environments in order to define its role in the coaching showing their strengths and providing suggestions for applied constraints.

palabras clave/keywords:

coaching, psicólogo, empresa, competencias, coaching ejecutivo

coaching, psychologist, company, competences, executive coaching

1. Introducción:

Hace ya años que el término coaching está de moda y es, para muchos (y aunque muchas veces sin saber definir exactamente qué es) sinónimo de crecimiento personal, de alcanzar objetivos, de ser cada vez mejor (Whitmore, 2007)... e incluso suena hasta *cool* o *chic* el asistir a un coach que permita al coachee (persona que se beneficia

del proceso del coaching) alcanzar logros importantes y *quizás impensables* hasta el momento (Peris-Delcampo, 2011a, 2011c).

Desde que, hace ya una larga veintena de años, se incorporara este término en las empresas (las norteamericanas fueron las primeras en hacerlo) como sinónimo de alcanzar metas insospechadas sacando lo mejor de uno mismo, la evolución y la im-

plantación de este término ha ido evolucionando de distintas formas. Profesionales (o pseudoprofesionales) de distintos ámbitos se han autodefinido como *coach* primero en el ámbito empresarial y después en muchos otros con distintas interpretaciones y aplicaciones (Villa y Caperán, 2010).

Desde este artículo queremos mostrar el estado actual del coaching partiendo del entorno de inicio de esta práctica (el ejecutivo o empresarial) analizando el papel del psicólogo como coach y de qué manera, desde la profesión del psicólogo, podemos hacer un buen uso de esta herramienta de trabajo que es el coaching.

2. Desarrollo

Partiendo de una mirada crítica al estado actual del coaching ejecutivo, en este apartado de “desarrollo” pretendemos en primer lugar mostrar el inicio del coaching en el mundo y en España, en ambos casos desde el ámbito empresarial y el papel que el no psicólogo y el psicólogo ha desarrollado y desarrolla en este ámbito de aplicación.

Asimismo también repasamos las competencias necesarias para generar, desde el rol de coach, el entorno facilitador que se desarrolla en el coaching, finalizando con una reflexión fundamentada respecto a aquellos aspectos que hacen que el psicólogo sea (o quizás no) el mejor preparado para aplicar el coaching en según qué entornos.

2.1. La gran burbuja del coaching ejecutivo: ¿campo para psicólogos?

En los últimos años, en el ámbito de los recursos humanos y la formación a empresas el coaching ejecutivo se ha erigido como el servicio de moda. Aparece como producto diferenciado en la oferta de formación y, a su vez, como herramienta de comunica-

ción y análisis en las labores de consultoría estratégica (Alles, 2000; Mc Adam 2005). Sin embargo, la burbuja del coaching se está desinflando, por el desprestigio del trabajo del profesional que realiza, o dice realizarlo; desprestigio del coaching como disciplina diferenciada de la asesoría, la formación y la terapia; y, por supuesto, desembocando en una rebaja sustancial de los precios que la gran difusión, y masivo uso del término, había inflacionado hasta extremos obscenos (véase Bacás, Picazo y Salinas 2008). La tendencia es que la sesión de coaching acabará costando lo mismo que la sesión de psicología.

Los psicólogos hemos llegado tarde al coaching como servicio diferenciado, adelantándose profesionales, en el mejor de los casos, con más vocación que conocimientos, provenientes de otras disciplinas empresariales que han decidido decantar su profesión hacia el ámbito humanista del coaching – relaciones laborales, dirección y gestión de empresas, económicas, etc. – y otras ciencias como la filosofía, la sociología y la pedagogía.

Los profesionales, no psicólogos, se adelantaron aprovechando un vacío, legal y comercial, para inventar una nueva disciplina, aparentemente ajena a la psicología, que llaman coaching y completan con formación específica en Programación Neurolingüística (O’Connors y Lages, 2005). Además de acotar esta nueva profesión de forma artificial a través de asociaciones privadas (véase Ortiz, 2010) que crean sus propias certificaciones de coaching dando la impresión, engañosa, al alumno que decide hacer una inversión económica en formación específica en coaching de que el título obtenido es oficial a la altura de un postgrado universitario. Si vamos al merca-

do de la formación para ser coach nos podemos encontrar certificaciones de coaching solamente con un curso de cincuenta horas online ¿garantiza esta formación un nivel de competencia alto en el desempeño del coaching? Lo que ha supuesto es un deterioro progresivo de la marca *coaching* por la sucesión de malas experiencias, por la falta de rigor y, sobre todo, falta de resultados. No es suficiente tener potencial y ponerlo en práctica, es necesario el éxito en los resultados, el coach ha de ser una persona de éxito y una referencia profesional y, sobre todo, personal, para su entorno (Villa y Caperán, 2010). Los profesionales que deciden formarse en coaching deben tener una actitud de búsqueda exhaustiva de rigor, de contraste de referencias y una visión realista del mercado y de su demanda, sin dejarse embaucar por siglas internacionales, publicidad y estudios de mercado interesados realizados por las propias empresas expendedoras de diplomas que tienen el valor que el alumno quiera darle a la propia entidad.

Actualmente los psicólogos se han lanzado en tromba al coaching como servicio a ofertar a empresas y trabajadores (Grant y Cavanah, 2007; Grant, 2007). Pero, aunque parezca sorprendente para nuestro gremio, con más fracaso que éxito. ¿Por qué? Porque un psicólogo sin formación específica en coaching ejecutivo y sin experiencia en el ámbito empresarial se encuentra completamente perdido derivando su programa hacia intervenciones psicosociales que no logran el objetivo empresarial y, por lo tanto, pueden satisfacer el coachee a nivel personal pero no satisfacer al cliente, la empresa, que es la que ha contratado el programa. Así nos encontramos una oferta de coaching ejecutivo dividida entre:

1.-Coaches que no son psicólogos, que no tienen conocimientos terapéuticos pero sí todas las habilidades conductuales y actitudinales, y competencias que un psicólogo como son la escucha activa, asertividad, creatividad, liderazgo y capacidad de análisis; con experiencia en el mundo empresarial y de la consultoría. Su falta de conocimientos específicos en psicología la suplen muchas veces con formación en PNL convirtiéndose esta pseudociencia en una especie de psicología básica y práctica para no psicólogos que, con gran creatividad en su implementación, puede llegar a tener un nivel de impacto en el alumno, futuro coach y sus futuros coachees (o clientes), como si se tratara de un descubrimiento científico de primer orden. Un licenciado o un grado en psicología puede hacer perfectamente las equivalencias entre los conceptos de la psicología académica y la PNL y si, además, se trata de un psicólogo deportivo (véase Dosil y Garcés de los Fayos, 2008), que utiliza frecuentemente la visualización creativa y la autohipnosis, la disolución de la PNL en la psicología aplicada es plena. Realmente este perfil de coach no psicólogo tiene un gran éxito en el mercado: por su vocación, su actitud, sus habilidades, su conocimiento del mundo empresarial y su gusto por la formación continua llegando, muchas veces, a dominar la práctica de la psicología mejor que algunos psicólogos.

El coach se hace, no nace, siempre y cuando esté comprometido a llevar sus competencias al máximo de desarrollo alcanzando la excelencia: liderazgo, comunicación, flexibilidad y creatividad, viviendo e incluso forzando experien-

cias que pongan en juego las debilidades latentes de su propio perfil (Villa y Caperán, 2010).

Si alejamos el objeto de intervención del ámbito laboral y nos adentramos en el privado llegamos a territorio del llamado coaching ontológico donde, fuera de las competencias profesionales del coach, el coaching como disciplina independiente se difumina hasta acabar convirtiéndose en un conjunto de técnicas de diálogo socrático que sirven de herramienta al psicólogo para llevar a cabo su trabajo terapéutico y garantizar una interiorización del aprendizaje y compromiso en su pupilo (o coachee). Por mucho que polemicien las asociaciones de coaching, el coaching vital debe ser ámbito exclusivo de los psicólogos pero, eso sí, que realmente tengan las habilidades necesarias y no sólo sean dispensadores de terapias. Es una cuestión muy a tener en cuenta en relación a la formación académica de los licenciados o graduados en psicología el hecho de que los coaches vitales, que no son psicólogos, tengan clientes asiduos y su nivel de satisfacción sea alto.

- 2.-Coaches que son psicólogos, que tienen habilidades conductuales y actitudinales, que han trabajado en el ámbito de los RRHH como formadores y consultores, que, incluso, han gestionado equipos y, además, se han formado específicamente en coaching, sobre todo centrándose en el dominio del diálogo socrático y las habilidades de análisis. Estos son los coaches más flexibles y fiables, que son capaces de abordar una sesión de coaching desde la mera asesoría, hasta el ejecutivo, el vital e, incluso, la terapia ante problemas psicológicos. Hemos de tener en cuenta que el coachee o pupilo

no suele saber qué tipo de coaching necesita o si, realmente, lo que necesita es un psicoterapeuta; es el coach el que, por su formación y competencia, debe abordarlo de la forma más acertada evitando entrar a satisfacer necesidades para las que no está formado.

¿Cuántos coaches, no psicólogos, están llevando clientes con depresión y centran su programa únicamente en el diálogo socrático? Demasiados, y ahí está una de las razones del estallido de la burbuja del coaching. La otra razón es la de los psicólogos que realizan coaching ejecutivo sin conocimientos ni de empresa, ni de equipos de trabajo, ni específicos de coaching, que acaban haciendo terapia para personas que no tienen problemas psicológicos sino, tal vez, de una falta de organización del trabajo, de una falta de liderazgo o de un entrenamiento en gestión del tiempo o negociación.

Independientemente del perfil del coach el mercado es el que pone la valva de ese profesional en el lugar adecuado. Sin embargo, el daño que puede hacer una mala experiencia de una empresa que realiza por primera vez un programa de coaching ejecutivo puede ser definitivo. Las universidades, predominantemente desde las facultades de psicología, han empezado a desarrollar postgrados en coaching siempre como complemento necesario en la labor del psicólogo y que, en nuestra humilde opinión profesional, debería tener más conocimiento en el propio programa académico de la carrera universitaria. Si lo que queremos es realizar coaching ejecutivo aquí la parte de experiencia y conocimiento empresariales, en consultoría y asesoramiento estratégico son más importantes, incluso, que los conocimientos psicológicos (Villa y Caperán, 2010).

Debemos tener claro, y aceptar el reto, de que el coaching, para el psicólogo, no es una disciplina sino una herramienta (Grant y Cavanah, 2007; Grant, 2007). Lo que sí es una disciplina es la consultoría de RRHH y la gestión de equipos, conocimientos fundamentales para un coach ejecutivo sólido y de prestigio. El coaching ejecutivo ha de establecer objetivos y conseguir resultados sometiéndose a una evaluación de impacto de las intervenciones llevadas a cabo (Mc Adam, 2005).

El planteamiento científico de objetivos de desarrollo (medible, alcanzables, realistas, temporales y específicos) obligan a toda la metodología válida y fiable a someterse a evaluaciones de resultados exhaustivas tras la puesta en práctica de los planes de mejora (Villa y Caperán, 2010). Lejos queda ya la idea de gurús de la motivación, las impactantes charlas con deportistas de élite que, difícilmente, podían ser extrapolables al trabajo diario, o el perfil del coach *iluminado* que impacta con su carisma pero que no brinda herramientas a su coachee que le permitan obtener resultados susceptibles de ser evaluados por el cliente que, en el mundo de la formación y la consultoría empresarial, suele ser del departamento de RRHH o la propia dirección de la empresa que financia el coaching ejecutivo de sus trabajadores.

Siendo así, no existe un perfil puro de coach y se desmonta la idea de que los coaches ejecutivos, no psicólogos, practican el intrusismo profesional. En muchas ocasiones, los psicólogos, que no cultivan la parte empresarial y, a veces, ni siquiera de forma autodidacta se forman en habilidades de coaching, practican una desbocada osadía profesional. La formación de postgrado, universitaria, en coaching ejecutivo, es

fundamental para desempeñar este rol y fomentar una profesión sólida y diferenciada.

2.2. Competencias del Psicólogo-coach

Si bien, aunque el término coaching proviene del mundo deportivo (Gallwey, 2006), las primeras aplicaciones de esta herramienta de trabajo se dieron en el mundo empresarial. A partir de aquí, este nuevo concepto ha ido adoptando nuevas etiquetas en función del entorno donde se aplique: coaching deportivo, educativo, life coaching, jurídico, de salud... o incluso en otros campos bastante más alejados de la aparente idea inicial: *de cocina, para adelgazar...*

El psicólogo que se introduce en el mundo del coaching para ejercer como coach precisa de unas competencias personales y profesionales que le permitirán realizar acciones de coaching con éxito, tanto en el campo de la empresa como en cualquiera de los demás ámbitos que se aplica. Y es más, la propia etiqueta *psicólogo*, como persona especialista en la ciencia que estudia la conducta humana, debería ser un factor diferenciador y positivo para realizar esta función. Pero, ¿con ser psicólogo es suficiente? ¿Qué aspectos añadidos son necesarios para que un psicólogo sea realmente un buen profesional en la práctica aplicada del coaching? Es decir, ¿qué *competencias* son necesarias para que un psicólogo sea un buen coach aplicado al ámbito empresarial?

Cuando hablamos de competencia, nos referimos, siguiendo a Roe, (2002; citado en Peiró 2010) a *una capacidad aprendida para realizar adecuadamente una tarea, función o rol*. También definimos las competencias como un *conjunto de comportamientos observables que están causalmen-*

te relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta (Pereda y Berrocal, 1999). Es decir, una competencia se demuestra cuando alguien realiza de manera eficiente un trabajo, una función determinada. Y para que realmente *se sepa hacer* un trabajo con eficacia (se sea competente en este trabajo) es necesario poseer unos conocimientos (saber), desarrollar unas habilidades (saber qué hacer) y tener las actitudes (querer hacer) necesarias para hacerlo adecuadamente (Levy-Leboyer, 1997). Estos tres aspectos son parte fundamental para cada competencia y, en definitiva, para realizar bien una función. Pero no sólo eso es necesario, también lo es demostrar la valía en un puesto o tarea determinada (Peiró, 2010).

El psicólogo, en el ámbito del coaching, dispone de herramientas para poder realizar su trabajo que por sí mismas no son suficientes (como sabemos) pero que suponen un gran apoyo para realizar su función como coach-psicólogo. La buena formación en psicología es una sólida base para el desenvolvimiento del coach en su trabajo, pero precisa de *algo más* para optimizar el rendimiento de su coachee en un entorno determinado (Peris-Delcampo, 2011b).

Desde nuestro punto de vista, y teniendo en cuenta a distintos autores que han desarrollado las competencias o factores de éxito en el ámbito empresarial (Gajardo, 2007), RRHH (Alles, 2000), deporte (Dasil y Garcés de los Fayos 2008), coaching (Peris-Delcampo, 2011b; Cortijo, 2012) o para el ejercicio profesional del psicólogo (Peiró, 2010), existen al menos ocho competencias a desarrollar por el psicólogo-coach para que se convierta en un gran profesional que aplica el coaching en un entorno determinado:

Competencia 1: Conocimiento del entorno de aplicación

El ámbito de trabajo del coach, cualquiera que éste sea, presenta unas características propias, con un lenguaje, unas normas y unos códigos que son propios en cada contexto. Saber manejarse adecuadamente en este entorno es algo básico para realizar una labor eficiente.

Un error que cometen en ocasiones coaches inexpertos es querer hacer su trabajo sin tener suficiente conocimiento del ámbito de intervención, aspecto que es fundamental para lograr el éxito profesional. Puede ocurrir, por ejemplo, que alguien con un gran conocimiento en estrategias de coaching (o una gran formación en este campo) se enfrente a una situación novedosa para él (como por ejemplo el ámbito empresarial) y, por no adaptarse adecuadamente, cometa errores o sea mal visto por personas que sí conocen este entorno y se manejan adecuadamente en él. En cambio, esto no ocurre con coaches que no son psicólogos pero que sí conocen y saben moverse en el entorno, llegando muy bien a futuros coachees (y clientes). Quizás no sepan manejar el trasfondo psicológico que toda acción lleva consigo, pero sí son capaces de llegar muy fácil e impactar lo suficiente a los coachees/clientes del entorno que se trate.

De ahí que sea necesario conocer y saber aplicar adecuadamente la psicología y las técnicas del coaching, pero también lo es ser capaz de conocer el entorno en el que se va a aplicar.

Por ejemplo, un coach ejecutivo ha de dominar las herramientas de gestión y desarrollo de políticas de recursos humanos como: evaluación de perfiles profesionales,

evaluación del desempeño, evaluación del clima laboral, alineamiento de equipos, valoración de puestos de trabajo, descripción de puestos, diseño de organigrama o gestión del conocimiento. Así como dominar competencias de trabajo fundamentales en el ámbito empresarial: liderazgo, comunicación, gestión del estrés, motivación, toma de decisiones, negociación o resolución de conflictos.

Competencia 2: Conocimiento en estrategias y funcionamiento de coaching.

El licenciado (o graduado) en psicología sabe mucho del comportamiento humano. Incluso puede ser experto en una corriente o modelo psicológico que puede dominar muy bien (por ejemplo el enfoque cognitivo-conductual, la terapia Gestalt, la PNL...). Pero una cosa es *saber mucho* y otra *saber aplicar* en un entorno concreto unos conocimientos para optimizar el rendimiento.

Y no sólo eso. El coaching, desde el punto de vista *clásico*, pretende sacar lo máximo de las personas sin decirles lo que tienen que hacer, es decir, creando las condiciones necesarias para que el coachee (persona que se beneficia del coaching) encuentre sus respuestas, alcance sus objetivos, se conozca mejor, se sienta mejor... y logre aquello que quiera por sus propios medios (gracias a la generación de un entorno facilitador de la toma de conciencia y aprendizaje por parte del coach). El coaching es un proceso que para *generarlo* es necesario conocer las herramientas y las técnicas, pero también *saber aplicarlo*.

De esto trata esta segunda competencia, de practicar el coaching adecuadamente. Así, el coach (psicólogo) que sea competente en este aspecto, por ejemplo hará pregun-

tas adecuadas a cada circunstancia y en pro de un objetivo (inherente a cada proceso de coaching), será capaz de crear la empatía y el clima suficiente para que el coachee se exprese, esperar el momento adecuado para actuar, utilizar el mejor enfoque atencional para cada momento... es decir, ser diestro en el manejo estratégico de los conocimientos y las herramientas del coaching.

Competencia 3: Observación y análisis de la realidad.

Conocer y detectar lo que está pasando “de verdad”, analizando lo que ocurre y viendo las opciones de actuación del psicólogo-coach en un entorno concreto. Es decir, ser capaz de valorar qué tipo de relaciones se dan entre las personas; las ideas de base que marcan el funcionamiento personal, individual y de grupo; las necesidades emocionales, cognitivas y conductuales, o de otro tipo, que realmente están presentes; las mentiras o *falsas verdades* que están ahí y que esconden errores en la organización y/o en la persona que trabaja en la organización o en el contexto a tratar.

Competencia 4: Adaptabilidad y creatividad para realizar el proceso de coaching.

El coaching es un proceso único, adaptado a cada persona, a cada entorno y a cada grupo. Si el proceso es individual, existe una relación entre el coach y el coachee con un objetivo: hacer que el coachee encuentre sus respuestas en función de un objetivo. Si, por ejemplo, el coaching se realiza en equipo, el coach será el que genere un entorno donde los participantes (coachees) desarrollen sus habilidades para alcanzar un objetivo común. Si una persona en una posición de liderazgo utiliza estrategias de coaching para hacer que sus liderados aporten su trabajo en pro de alcanzar objetivos

comunes, el líder-coach generará un clima de trabajo donde todos puedan aportar, facilitando la creatividad y máximo rendimiento de cada miembro. Sin embargo, no identifiquemos liderazgo con jerarquía, sino con una competencia básica para cualquier profesional que esté cualificado para asumir su responsabilidad individual y su trascendencia en el colectivo, pues *el 99% del liderazgo no se da desde la cima, sino desde los cargos intermedios de una organización* (Maxwell, 2007). El coach (o líder-coach) utilizará estrategias de coaching siempre con una dosis necesaria de creatividad, adaptándose a cada entorno y a cada persona.

Competencia 5: Desarrollo de la Individualidad.

Cada persona es distinta, aunque todas las personas tenemos características similares. El psicólogo-coach debe entender este importante aspecto y ser capaz de dar a cada persona aquello que realmente necesita y/o demanda. Para ello deberá reconocer lo que es único para el coachee, adaptarse a ello y ofrecer el mejor entorno, el mejor clima de trabajo para esa persona única que está delante del psicólogo-coach.

En el coaching de equipos también es necesario que el profesional se adapte a cada individuo, sin perder la perspectiva grupal. Por ejemplo, en una sesión de outdoor training (o cualquier otra manera de trabajo de coaching colectivo), el psicólogo-coach estará pendiente de cada participante dándole a cada uno (atendiendo a las circunstancias y posibilidades) aquello que mejor le convenga en función de su propia demanda sin separarse del objetivo grupal.

En cualquier caso, el psicólogo-coach será capaz de, por un lado, detectar la demanda de cada persona y, por otro, de ofrecer

las mejores condiciones para que cada uno alcance lo que pretende en ese proceso de coaching.

Competencia 6: Autocontrol y autorregulación emocional.

Otro aspecto importante en el que el psicólogo-coach debe ser competente es regular su propio funcionamiento de tal manera que pueda estar a plena disposición para ofrecer lo mejor de sí para el proceso del coaching. De esta manera, las opiniones personales, los prejuicios y los valores del coach se quedarán fuera de ese proceso. Lo realmente importante es el coachee y el psicólogo-coach tendrá que centrarse en éste para crear el entorno adecuado.

También es necesario que el psicólogo-coach sepa cómo alcanzar su estado óptimo de funcionamiento; es decir, ese estado en que realmente el psicólogo-coach hace bien su trabajo, es capaz de analizar bien la situación, de adaptarse al coachee, de elegir el nivel atencional adecuado, tomar buenas decisiones... en definitiva, de funcionar a su máximo nivel como facilitador del autoconocimiento y del desarrollo de acciones de mejora individuales y colectivas.

Competencia 7: Comunicación eficiente.

Cómo transmitir el mensaje y que ese mensaje llegue adecuadamente al receptor es clave para una adecuada comunicación. El psicólogo-coach, a través de esta competencia, será capaz no sólo de adecuar su mensaje verbal al coachee (o coachees), sino también de adoptar un estilo comunicativo que genere un clima de confianza adecuado para desarrollar el entorno facilitador que se propicia a través del coaching.

Es decir, el psicólogo-coach tendrá un comportamiento no verbal, paralingüístico

co, y verbal que genere ese contexto necesario para el coaching, además de cerciorarse adecuadamente de que el coachee o coachees reciben de manera correcta el mensaje que transmite el psicólogo-coach. Además, también en la dirección opuesta; es decir, que el psicólogo-coach percibe adecuadamente el mensaje del coachee. Y todo ello con la máxima eficiencia; es decir, logrando el mayor beneficio comunicativo utilizando el menor número de medios/estrategias (pero sí de mayor calidad) para ello.

Competencia 8: Trabajo en equipo.

El experto en coaching, en ocasiones forma parte de un grupo de trabajo, de un equipo en pro de la consecución de un objetivo. Por ejemplo, dentro de un grupo para el desarrollo de un proyecto empresarial destinado a desarrollar un producto en el sector *x*. Su función, en este caso, sería la de detectar momentos, crear situaciones, hacer pregunta necesarias y adecuadas para generar la reflexión con el fin de estimular a los demás miembros de ese equipo para alcanzar los objetivos. También, en el caso de que el experto en coaching forme parte de una plantilla empresarial como *coach interno*; o incluso cuando es contratado como *coach externo*. En todos los casos, el psicólogo-coach deberá saber cuál es su papel en ese equipo, de qué manera poder influir de la mejor forma, conocer en profundidad la dinámica del equipo antes de intervenir, el flujo de responsabilidades dentro del equipo y los roles internos que se manejan. Asimismo qué rol va a adoptar el coach en cada momento y con cada persona, desarrollar la escucha activa y la dialéctica con maestría sin tomar partido ni generar cismas y no perder de vista jamás el consenso y el alineamiento con los obje-

tivos colectivos. En definitiva, convertirse en referente y aglutinador de la confianza de todos los miembros del equipo.

2.3. ¿Es el psicólogo el mejor preparado para realizar coaching en los distintos ámbitos?

En muchas ocasiones el coach desarrolla aspectos que tienen que ver con la conducta humana: motivación, liderazgo, gestión de equipos, autoconfianza... por lo que resulta obvio que el mejor preparado para desarrollar estos aspectos es el experto en comportamiento humano, el psicólogo.

No obstante, es necesario tener en cuenta dos aspectos (Peris-Delcampo, 2011a):

- En primer lugar, entender que el coaching es un proceso que genera el coach (o psicólogo-coach) y que es *psicológico*, es decir, cómo hacer que una persona *se dé cuenta* generando autorreflexión.
- En segundo lugar sobre *el qué* se desarrolla durante el proceso. Si *el qué* es *psicológico* (por ejemplo motivación, autoconfianza, autoestima, comunicación o gestión del estrés), ha de ser el psicólogo el que realice esta función. Si *el qué* es de otro ámbito (por ejemplo economía, salud, cocina, etc.) puede ser otro profesional (incluso más aconsejable que un psicólogo), que domine el proceso del coaching y le sirva como herramienta de aplicación y desarrollo de las competencias necesarias del coachee en ese ámbito del que el coach no psicólogo es un experto (por ejemplo: gestión de equipos, economía, nutrición, legislación, etc.).

A pesar de que *el qué* se trabaje sea *psicológico* ser psicólogo no es suficiente (recordemos que al aplicar el coaching se genera un entorno de autorreflexión facilitador y

de cambio). Hace falta algo más para aplicar adecuadamente el coaching en un ámbito concreto. Es necesario tener adquiridas una serie de competencias que permitan al psicólogo-coach generar ese entorno facilitador, de impacto, de reflexión y de cambio que es la base de todo buen proceso de coaching.

Un ejemplo muy aplicado del fundamento psicológico del coaching, que se puede utilizar tanto en relación a aspectos psicológicos (el qué) como a otros (por ejemplo económico, cocina...) es la Jirafa de Cantón (Cantón, 2013) donde a través de un modelo motivacional, desde el enfoque de coaching se orienta a la acción y a la mejora personal (o profesional) de manera fácilmente entendible y utilizable.

3. Conclusiones:

El coaching es un concepto que aún sigue estando de moda pero que, desafortunadamente, se banaliza refiriéndose a asesoramiento, entrenamiento, terapia alternativa... y donde distintos profesionales se acogen a este término *marketiniano* para hacer su trabajo. Existen muchas prácticas de personas que se autodenominan *coach* y que aplican el coaching en distintos grados de formalidad y con variados resultados.

Ciertamente el psicólogo, con fuertes conocimientos del comportamiento humano, tiene mucho que decir a la hora de aplicar el coaching y dispone, por su formación, de amplios recursos para la aplicación del coaching que son importantes, pero no suficientes.

Además, y como colectivo profesional contrastado y reconocido, el psicólogo dispone de unas pautas legales de actuación, recogidas en su código deontológico (Colegio Oficial de Psicólogos de España, 2007) que velan por la buena práctica, lo que prote-

ge al cliente o coachee. Éste es un aspecto importante que no sirve de amparo a otros clientes de coach no psicólogos.

El coaching requiere de unas competencias necesarias, conductuales y actitudinales, que debe poseer el psicólogo-coach. Estas competencias deberían estar más reconocidas en el ámbito académico, en la programación del Grado en Psicología, por ejemplo en contenidos relacionados con temas motivacionales sobre ayuda al desarrollo de los demás, y considerando la apertura al aprendizaje de disciplinas vinculadas a las necesidades de los futuros clientes del psicólogo que desarrollará su actividad en el ámbito de las organizaciones (por ejemplo, en temas de gestión estratégica, emprendimiento, gestión de recursos humanos, etc.). Esa es la manera de garantizar una buena práctica del coaching por parte de psicólogos que lo apliquen en su trabajo en todos los ámbitos de aplicación de la psicología.

Asimismo, favoreciendo una buena formación de los psicólogos en coaching y, al mismo tiempo, reivindicando la psicología en todas las aplicaciones actuales y futuras del coaching, se puede contribuir a dignificar y extender la profesión del psicólogo: el garantizar una buena praxis profesional a través de un adecuado funcionamiento de los profesionales que formamos parte de este colectivo y una capacidad de adaptación que permita adelantarnos a otros coach, no psicólogos, que pretenden erigirse en expertos dentro de un vacío profesional de referencia que, por sus solapamientos inevitables con la ciencia de la psicología y su fuerte capacidad para crear modas y tendencias dando soluciones fáciles a problemas complejos, acaban circunscribiendo la psicología al ámbito de los trastornos psicológicos cuando, precisamente, lo que se pretende es hacer de ella una ciencia de consumo global pero en un

marco científico, profesional, ético y legal.

De esta forma, y entendiendo que para la correcta aplicación del coaching es necesario el fundamento (y una buena base) de la psicología, también lo es que esta manera de funcionar (el coaching) es aplicable desde diversos campos de aplicación.

El psicólogo debe, no sólo conocer y aprovechar su fuerte base en el comportamiento humano, sino también formarse en competencias de coaching (como las comentadas en este artículo) a través de programas serios y especializados que permitan al futuro psicólogo-coach desarrollar competentemente el entorno facilitador que genera a través del coaching.

Por ello, el psicólogo-coach no sólo deberá conocer los fundamentos del comportamiento humano (psicología), sino también deberá adquirir las competencias necesarias para desarrollar un buen proceso de coaching en aquellos entornos que conozca lo suficiente y, en definitiva, elegir aquella formación “extra” suficientemente seria que le garantice una buena práctica profesional en coaching.

Referencias

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de RR.HH. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Bacás, J.; Picazo, L.; Salinas, J. (2008). Encuesta de Mercado de Coaching Ejecutivo en España. A descargar desde <http://www.slideshare.net/Educar-Hoy/encuesta-anual-coaching-ejecutivo-2012>
- Cantón, E. (2013). *La “Jirafa de Cantón”: un modelo de estrategia motivacional aplicado desde la perspectiva del Coaching*. Granada: Editorial CSV.
- Colegio Oficial de Psicólogos de España (2007). *Ética y Deontología para Psicólogos*. Madrid: Edita Colegio Oficial de Psicólogos de España.
- Cortijo, O. (2012). *Competencias profesionales en Coaching. Máster en Coaching y Liderazgo de la Universidad de Valencia*. (Manuscrito no publicado)
- Dosil, J. y Garcés de los Fayos, E. (2008): *Ser psicólogo del deporte: 10 competencias para la excelencia profesional*. La Coruña: Netbiblo.
- Gallwey, T. (2006). *El Juego Interior del Tenis*. Málaga: Editorial Sirio.
- Gajardo, L. (2007). Estudios exploratorio-descriptivo acerca de los factores de éxito del coaching ejecutivo: una revisión de papers empíricos. Disponible en <http://tesis.uchile.cl/handle/2250/106616>
- Grant, A. (2007). *Coaching psychology – science or pseudo-science: Languishing or flourishing?*. BPS Special Group in Coaching Psychology 3rd Annual National Coaching Psychology Conference. London.
- Grant, A. y Cavanah, M. (2007). Coaching Psychology: How did we get ang where are we going?. *InPsych*, June, 6-9.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mc Adam, S. (2005). *Executive Coaching*. U.K.: Vista International Publishing House.
- O’ Connors, J. y Lages, A. (2005). *Coaching con Programación Nerolinguística*. Barcelona: Ediciones Urano S.A.
- Ortiz, M. (2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital Humano*, 243, 56-68.
- Peiró, J.M. (abril-mayo 2010). *Competencias para el ejercicio profesional del Psicólogo*. Formación continuada a Distancia Consejo General de Colegios Oficiales de España (FOCAD).
- Pereda, S.; Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- 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” de la Universidad Politécnica de Valencia*. (Manuscrito no publicado).
- Maxwell, John C. (2007). *El líder de 360º*. Barcelona: RBA Libros.
- 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: 9/12/2013

Fecha de aceptación: 2/04/2014