



Actuación práctica en Psicología Coaching

Documento de trabajo



Actuación práctica en Psicología Coaching

Documento de trabajo

EDITA:

Colegio Oficial de la Psicología de Madrid
Cuesta de San Vicente, 4 - 28008 Madrid
www.copmadrid.org

AUTORA:

Isabel Aranda García

ISBN:

978-84-87556-51-7

DEPÓSITO LEGAL:

M-15619-2020

DISEÑO:

Gráficas Nitral, S.L.
C/ Arroyo Bueno 2 - 2ºC
28021 Madrid
www.nitral.es

índice

Prólogo	6
Agradecimientos	6
Nota aclaratoria	7
Propósito	7
Introducción	7
Justificación	8
A quién va dirigida	10
Términos utilizados	10
Definición de Coaching	10
Condiciones necesarias para un proceso de Psicología Coaching	11
Que no es Psicología Coaching	12
Diferencias de la Psicología Coaching con el mentoring	13
El rol del psicólogo experto en Coaching	13
Una Psicología orientada al logro	15
Sus ámbitos de aplicación	16
Objetivos de trabajo en Psicología Coaching	17
Cuando no utilizar el Coaching	18
Área de trabajo	19
Formación específica en Coaching	20
Acreditación profesional	20
El valor diferencial del psicólogo experto en Coaching	21
Competencias adecuadas y exigibles para su desempeño	22
El rol del psicólogo experto en Coaching	23
Orientaciones psicológicas más utilizadas	24
Supuestos humanistas	25
Técnicas más utilizadas	26
El proceso de intervención con Psicología Coaching	27
Herramientas y pruebas psicológicas	29
Medida de eficacia del Coaching	30
Código ético	30
Conclusiones	31
Bibliografía	32
Fuentes	33

“Trabajamos con la conciencia, ese material gaseoso que se hace líquido en el compromiso y acaba cuajando en sólidos resultados”

Isabel Aranda

Prólogo

El afán de superación y aprendizaje continuo ha llevado a muchos profesionales de la Psicología a encontrar en el ejercicio de la Psicología Coaching una forma de trabajar con sus clientes rápida, ágil y de importantes resultados.

Gracias a la experiencia compartida desde 2008, tanto en el Grupo de Trabajo de Psicología Coaching del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid -por el que han pasado cerca de 100 miembros-; 9 ciclos de conferencias de Psicología Coaching realizados; organización de 2 Jornadas sobre Psicología y coaching empresarial; 2 Foros sobre formación y 1 sobre herramientas utilizadas en Coaching; organización de Jornadas temáticas; cerca de 100 publicaciones; participación en mesas redondas, ponencias y congresos y la impartición del Experto Universitario en Psicología Coaching se ha podido acumular un importante conocimiento de la experiencia y las mejores prácticas en coaching y, especialmente, las que llevamos a cabo los profesionales de la Psicología expertos en coaching acreditados PsE®. Este documento recoge, por todo ello, los planteamientos y procedimientos de actuación, generalmente aceptados, por los profesionales de la Psicología Coaching que participamos en estas actividades.

Es, en el camino de la excelencia profesional, donde este documento pretende contribuir sintetizando toda esa experiencia de ya 11 años de ejercicio profesional. Aspira a ser un punto de partida para promover la calidad en la realización de procesos de Psicología Coaching y no una guía prescriptiva y cerrada, por lo que está abierta a los aprendizajes y la experiencia que con la práctica se vayan adquiriendo.

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a los miembros de la Junta de Gobierno del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid que han hecho posible la publicación de este trabajo y su puesta a disposición de los profesionales de la Psicología y la sociedad en general.

Nuestro agradecimiento al Consejo General de la Psicología de España que ha realizado en 2019 una “Declaración sobre la Psicología Coaching” que ha dotado de sentido e identidad profesional a la aplicación del método del coaching por profesionales de la Psicología.

Nuestro reconocimiento al intenso y prolongado trabajo que los miembros del Grupo de Trabajo de Psicología Coaching han venido realizando desde 2008. El grupo constituye un punto de encuentro y un espacio de actualización profesional excepcional donde aprender y experimentar entre profesionales de una alta cualificación y experiencia.

Nuestro reconocimiento a la prolongada labor de Luis Picazo en dar valor y difundir el método del coaching entre los profesionales de la Psicología que culminó en 2011 con la acreditación de Psicólogo experto en

Coaching (PsEC®) por el Colegio Oficial de la Psicología de Madrid que nos permite dar valor a este perfil profesional y difundirlo entre los colegiados y la sociedad.

Nota aclaratoria

Utilizaremos el término Psicólogo experto en Coaching (PsEC®) ya que se corresponde con la denominación aceptada por el Consejo General de Psicología de España para denominar a aquel profesional de la Psicología que ha sido acreditado por un Colegio Oficial de la Psicología reconociendo su dominio teórico y competencia profesional para realizar procesos de Psicología Coaching. Otras denominaciones acreditadas por otros Colegios Oficiales de la Psicología son psicólogo-coach y psicólogo especialista en coaching.

Propósito

El propósito de este documento es servir de guía y referencia para contextualizar la actuación de los PsEC®. Clarificar qué se entiende por Psicología Coaching y homogeneizar la conceptualización y líneas de actuación de los Psicólogos expertos en Coaching. Tratamos, con ello, de garantizar un ejercicio orientado a la excelencia. Sirva, también para informar a la sociedad y, por lo tanto, a los clientes del **qué, para qué y por qué de un PsEC®**.

La elaboración de este documento en Psicología Coaching surge de la necesidad de dar a conocer, delimitar el trabajo y difundir los criterios técnicos, procedimentales y deontológicos que guían el buen hacer profesional en los procesos realizados por PsEC®.

Esta clarificación viene siendo demandada por los propios profesionales de la Psicología que utilizan el coaching tanto a nivel nacional como iberoamericano, como medio de poner en común enfoques y prácticas y ofrecer una conceptualización diferencial de su trabajo.

Introducción

El ejercicio y la proyección de la utilización del método del coaching es imparable. Se ha introducido en la práctica profesional en todos los sectores y ámbitos de la vida por su eficiencia y rotundidad para conseguir resultados.

Actualmente hay una gran oferta en la formación en este método con diversas interpretaciones y enfoques. En sus niveles básicos de actuación, es sencillo, por lo que es fácil aprender a utilizarlo y, hoy por hoy, son numerosísimas las personas de todo tipo de formación y experiencia que han seguido formaciones en coaching.

Sin embargo, se trabaja con, y en, procesos psicológicos tales como la percepción, la atención, el razonamiento, la memoria, el aprendizaje, la voluntad, la motivación, la conducta, el autoconocimiento, la orientación al logro, etc., en definitiva, con la persona en su totalidad. Por ello, para los profesionales de la Psicología es claramente un área de trabajo natural, propia de su conocimiento.

Los objetivos de este documento son:

1. Servir de referencia y orientar la acción de los PsEC® en una práctica basada en el rigor técnico y en la aplicación de las normas éticas y legales aplicables a este trabajo. "Con ello, se pretende contribuir a la mejora y estandarización del trabajo profesional en la medida en la que tales buenas prácticas son aceptadas y

aprobadas por asociaciones profesionales y demandadas por agentes sociales" (Fernandez-Ballesteros y col. 2011).

2. Diferenciar el valor específico del coaching hecho por los PsEC®.
3. Difundir el qué, para qué y por qué de un PsEC®.
4. Mostrar el marco teórico y técnico que fundamenta la práctica de la Psicología Coaching.
5. Impulsar el interés de los profesionales de la Psicología por conocer y formarse en la aplicación de la metodología de Psicología Coaching.

Este documento recoge aquellos aspectos que los PsEC® han de tener presentes para realizar procesos de Psicología Coaching con excelencia en cualquier ámbito, describe el trabajo de un PsEC®, sus competencias, funciones y refleja los enfoques psicológicos más utilizados, así como las técnicas y las pautas procedimentales, sin entrar en la aplicación detallada de la metodología para lo cual existen manuales específicos y formaciones acreditadas otorgadas por los distintos Colegios Oficiales de la Psicología.

No obstante, no debe considerarse una secuencia prescriptiva de las acciones que debe llevar a cabo un PsEC® que realiza un proceso ya que, si bien el método se mantiene en cualquier contexto de aplicación, ante todo, está la necesidad de adaptar los procedimientos a las circunstancias y necesidades concretas del cliente.

Es un punto de partida para promover la calidad y el conocimiento compartido - y no un punto de llegada-, por lo que está abierta a recoger las modificaciones que la práctica sugieran y el incremento del conocimiento indiquen.

Se fundamenta en el trabajo colaborativo y la amplia experiencia en la utilización de la metodología de la Psicología Coaching de los miembros del Grupo de Psicología Coaching del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid que, desde el año 2008, trabajan en impulsar la utilización del método del coaching por los profesionales de la Psicología y poner en valor su ejercicio diferencial.

Se centra exclusivamente en el ejercicio del coaching ejecutivo, es decir, de aquel que se realiza para la consecución de objetivos vinculados con la actividad profesional, bien en el contexto de empresa o a petición del profesional.

Justificación

Existen diversas razones para que el Colegio Oficial de la Psicología de Madrid se plantee identificar, diferenciar y respaldar un ejercicio metodológico acreditado y delimitar sus funciones, perfil competencial, implicaciones éticas y legales, etc.

1. Actualmente son varios miles de profesionales de la Psicología los que están utilizando el método de coaching en su desempeño profesional al igual que hacen otros miles de coaches de diversas procedencias y formaciones (Picazo, 2012).
2. La utilización indiferenciada y oportunista del término coaching está creando una gran confusión sobre su uso y las cualificaciones profesionales de quienes dicen realizar coaching. Se está utilizando para cualquier actividad: consejos, asesoramiento, formaciones, entrenamientos, instrucción, enjuiciamientos, desarrollo personal y profesional, acciones de carácter motivacional, charlas, planteamientos filosóficos, existenciales, etc.
3. Se ha extendido y generalizado la argumentación de que el coaching no es Psicología para dotar a esta actividad de un valor intrínseco propio, diferenciándolo de lo que llaman Psicología equiparándolo a prácticas clínicas y, con frecuencia, confundiéndolo con sólo el ejercicio clínico clásico.

4. Para identificar a los profesionales de la Psicología que realizan coaching y han conseguido una acreditación profesional por un Colegio de la Psicología en España, se están utilizando diversas denominaciones: Psicólogo-coach, Psicólogo especializado en coaching, Psicólogo experto en coaching (PsEC®). Además, muchos psicólogos sin acreditaciones profesionales en esta materia, están utilizando la denominación psicólogo-coach sin ninguna formación o acreditación que lo respalde. Por otro lado, el Consejo de la Psicología de España aceptó la denominación de Psicólogo experto en coaching (PsEC®) como la denominación adecuada. Todo esto genera una confusión añadida a la sociedad sobre el ejercicio del coaching y la propuesta de valor que pueden hacer los profesionales de la Psicología que lo utilizan.
5. Son diversos, tanto los enfoques, como los contenidos que pueden tratarse bajo el mismo marco del título Psicología Coaching. Cabe resaltar que, en la actualidad, se encuentran diversas denominaciones, aunque se mantiene una misma esencia y rigor, cuando el marco es el de Colegios oficiales de la Psicología prevaleciendo el término Psicología:
- Psicología y Coaching.
 - Psicología del Coaching.
 - Psicología Coaching.
 - Coaching Psychology (cuya traducción al español es Psicología Coaching).
 - Coaching Psicológico.
6. Existe un movimiento internacional Coaching Psychology que, desde el año 2007, tiene una estrecha relación con el Colegio de la Psicología de Cataluña que favorece y potencia el conocimiento y actualizaciones científicas en torno a la práctica del coaching desde la Psicología.
7. La Psicología, a través de su metodología de práctica clínica basada en pruebas, permite integrar la práctica del coaching con la mejor evidencia científica obtenida de la investigación sistemática (Palmer y Whybrow, 2008). A su vez, el saber psicológico en cuestiones éticas vinculadas al trabajo con clientes, así como la base de conocimientos teóricos y prácticos acumulados durante más de un siglo, en los aspectos emocionales y cognitivos que guían la conducta de las personas o la dinámica de grupos, tales como el aprendizaje, la motivación, la toma de decisiones, etc., resultan contribuciones de gran valor para este campo de desarrollo, al ser áreas que afectan directamente a la labor del PsEC®.
8. Son numerosos los colegiados, que desde todas las áreas de especialización, están demandando una formación específica y profesionalizada, acorde con su perfil de profesionales de la Psicología y centrado en ampliar su portfolio de servicios profesionales.
9. También, para los jóvenes profesionales de la Psicología se plantea como un campo muy interesante de conocimiento y oportunidades profesionales.
10. El método utilizado por la Psicología Coaching se reconoce como una de las mejores formas de conseguir el cambio rápido y a medida de las necesidades de las personas, por lo que es un método ya básico en contextos donde las personas necesiten desarrollarse con eficiencia.
11. Es previsible el incremento de la demanda de los servicios de coaching y de la formación en coaching, ya que la utilización de esta metodología supone un cambio diferencial en el trabajo para la obtención de conductas y resultados, tanto a nivel individual, como organizacional. Se aplica tanto en procesos individuales, como grupales y de equipo y supone un valor añadido metodológico, ya imprescindible, para un ejercicio profesional eficiente del desarrollo de las personas.

A quien va dirigido

Este documento se dirige a:

- Profesionales de la Psicología con formación en Psicología Coaching con el fin de aportarles un documento de referencia que permita alinear, diferenciar y poner en valor las actuaciones profesionales que realizan con esta denominación.
- También a todos aquellos profesionales de la Psicología interesados en conocer la forma de trabajar con Psicología Coaching para los que es un documento de aproximación y sensibilización pero no un documento de formación para su práctica.
- Y, por último, a todo interesado en conocer la forma diferencial en que los PsEC® trabajan y aportan un valor específico.

Términos utilizados

Conviene aclarar el significado de los términos habituales que se utilizan en coaching:

- 10
- **Coach:** el profesional que establece una relación de acompañamiento con sus clientes o coachees, para que desarrollen las competencias que necesitan de cara a mejorar los resultados satisfactorios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones.
 - **Coachee:** el cliente que recibe un proceso de coaching.
 - **Proceso de coaching:** plan sistematizado de conversaciones para que el coachee tome conciencia de su situación, se haga responsable de sus posibilidades y se comprometa con un plan de acción que suponga cambios sustanciales en su progresión para alcanzar sus objetivos. Mediante el proceso, el cliente desarrolla sus propios recursos para alcanzar su objetivo apoyándose en la facilitación de un coach.
 - **Sponsor:** aquel que financia el proceso. En el caso de coaching ejecutivo suele ser la empresa en la que trabaja el coachee. También, otro tipo de organizaciones que facilitan este tipo de programas, instituciones educativas y padres.
 - **Psicólogo experto en coaching, PsEC®:** licenciado o graduado en Psicología que ha obtenido una acreditación profesional en coaching debido a que cumple con los requisitos establecidos por su Colegio Oficial de la Psicología para ello.

La figura del psicólogo experto en coaching ofrece un sustancial valor añadido en un proceso de coaching ya que puede identificar la idoneidad del método para el cliente, detectar patrones de pensamiento e incidentes críticos claves para alcanzar el objetivo del proceso y utilizar palancas de cambio más variadas y eficientes, lo que redundará en resultados de más largo alcance y mayor profundidad para el cliente.

Definición de coaching

El coaching se ha definido como “el arte de facilitar el desempeño, el aprendizaje y el desarrollo de otra persona” (Downey, 1999).

“El coaching ejecutivo es una relación individualizada, uno a uno, diseñada para asistir a ejecutivos en el desarrollo y potenciación de su eficacia profesional y rendimiento en el trabajo” (Zeus y Skiffington, 2005: 19).

“El coaching es un método para alcanzar resultados basado en el acompañamiento de un coach, que facilita que una persona **trabaje sobre la forma en que se relaciona consigo mismo para abordar el objetivo**. Esto suele suponer identificar sus creencias, su lenguaje, sus valores, sus emociones, prioridades, opciones con respecto al objetivo y su experiencia con él. Genera conciencia, aprendizaje y acción diferente orientada a un objetivo y, como resultado, un desarrollo de la capacidad de la persona para hacer frente a sus retos”. (Aranda, 2016).

La palabra método procede del griego metha (más allá) y odos (camino), significa literalmente camino o vía para llegar más lejos; hace referencia al medio para llegar a un fin.

Lo que caracteriza sustancialmente al método del coaching y sus diferentes variantes, es que sigue un esquema básico para **generar conciencia, hacerse responsable y tomar acción** (CRA).

El proceso se fundamenta en facilitar que el cliente tome conciencia de dónde se encuentra con respecto a un objetivo que se haya propuesto, se responsabilice de su capacidad de acción y lleve a cabo las acciones necesarias para alcanzarlo.

Condiciones necesarias para un proceso de psicología coaching

Cinco condiciones son necesarias para que el proceso de Psicología Coaching tenga tal naturaleza:

1. **Un cliente con voluntad.** Se utiliza con población no clínica, habría que pensar que sería de utilidad, por tanto, con la mayor parte de la población. La condición necesaria es que el cliente sea capaz de asumir decisiones sobre sus acciones y llevarlas a cabo con compromiso siguiendo el plan que ha definido para alcanzar sus objetivos. El cliente de Psicología Coaching está orientado al futuro y al desarrollo de estrategias y la planificación de acciones para el logro de sus objetivos en las distintas áreas de su vida. Libertad, voluntad y cambio son esenciales para ello.
2. **Una necesidad u oportunidad de mejora. El objetivo de trabajo no es resolver un problema y reparar una situación sino dar respuesta a una necesidad, por ejemplo, resolver un dilema y tomar una decisión o aprovechar una oportunidad de mejora que permita desarrollarse a la persona en un objetivo concreto, por ejemplo desarrollar su capacidad de comunicación. Se trabaja, por ello, con un enfoque en soluciones y no en problemas.**
3. Un PsEC® con un posicionamiento técnico específico, entrenado técnicamente con una **actitud humanista**: Capaz de mostrar no juicio, aceptación incondicional del cliente, confianza absoluta en él, en sus recursos y en su capacidad para alcanzar sus objetivos. El PsEC® acepta la capacidad del cliente de autoconstruirse y hacerse responsable de lo que quiere y de lo que está dispuesto a hacer para lograrlo. La neutralidad de su estar, el respeto total y el espacio de confianza que genera son específicos y diferenciales del abordaje humanista. Por lo tanto, el PsEC® no puede imponer sus propios paradigmas de pensamiento, sentimiento y acción y, decidir por él o darle consejos. Por todo ello, cuida la calidad de su servicio con entrenamiento específico y supervisión continuada. El cómo actúa el PsEC® y, desde dónde lo hace, marcan la diferencia en que el proceso sea precisamente de Psicología Coaching.

4. Un proceso basado en la pregunta para que **el cliente encuentre sus propias respuestas**. La conciencia y el aprendizaje que logra parten de sí mismo. Suele suponer el cuestionamiento de sus propios paradigmas de pensamiento, sentimiento y acción con respecto al objetivo que se plantea y el cambio de perspectiva. Sobre esto adquiere sentido la frase de Einstein: "Los problemas no se pueden solucionar en el mismo nivel de conciencia en el que fueron creados".
5. El **carácter generativo del proceso** que promueve la evolución del cliente a encontrar su mejor forma de pensar, sentir y hacer con respecto a su objetivo desde sus propias elecciones y nunca desde un modelo externo.

Método, objetivo, cliente, PsEC® y proceso se tienen que ajustar en un equilibrio dinámico que capacite al cliente en la consecución de sus objetivos y que le permita la experimentación de su propia capacidad como una evolución positiva de su percepción de autoeficacia y logro, lo que incidirá posiblemente en su propio sentido de identidad.

En su realización interviene un profesional convenientemente acreditado (PsEC®) un cliente y, a veces, un sponsor o patrocinador (la empresa, institución u otro que financia el coaching), que establecen una relación de acompañamiento con el fin de que el cliente alcance sus objetivos.

El ejercicio de la Psicología Coaching es un ejemplo de las intervenciones que los profesionales de la Psicología realizan para potenciar el desarrollo y el bienestar de individuos, grupos y equipos en organizaciones y comunidades.

12 **Qué no es Psicología Coaching**

Muchas personas, aprovechando el impacto del término, están utilizando la palabra coaching como comodín donde denominar todo tipo de actividades: charlas motivacionales, conferencias, talleres "vivenciales", formación, entrenamiento, consultoría, autoayuda, terapia, evaluación del desempeño, supervisión, dirección de personas, cuestionamientos filosóficos, espectáculos motivacionales, etc. Dar una "píldora", una breve charla hablando de..., por ejemplo, la ilusión, no es coaching, es una charla. Indagar por el historial de la persona cuando te ha planteado cómo hacer algo, no es coaching, es curiosidad. Dar charlas motivacionales es, justo eso. Organizar talleres lúdicos o "vivenciales", puede que aporten al asistente buenos momentos, alguna idea y hasta alguna reflexión, pero ¿eso le va a llevar a alcanzar sus objetivos?, ¿son tal vez pasatiempos? Talleres de autoconocimiento: El autoconocimiento, en sí mismo, no es coaching sino uno de los resultados de trabajar con algún método que permite conocer algo de uno mismo sin que eso tenga que suponer nada más. A veces, precisamente por su utilización parcial o deficiente, ese autoconocimiento puede ser utilizado como excusa, para autojustificarse, echar la culpa a lo que sea: mis características, mi historia, etc. y no asumir la responsabilidad de cambiar. Emitir juicios sobre lo que le pasa al cliente, no es coaching, es eso, juicio, que cuando se produce en el espacio terapéutico correspondiente de diagnóstico y por un profesional cualificado para ello, tiene sentido, pero en el coaching no. Emitir juicios sobre cómo has realizado algo: una actuación o un desempeño profesional, no es coaching, es enjuiciamiento. Dar feed-back es aportar tu mirada al otro desde tu propio paradigma. Cuando se entra en espacios del subconsciente plenamente, ¿es eso coaching? Nuestra respuesta es no, porque una de las condiciones del coaching es precisamente moverse en espacios de conciencia voluntaria y libre. De lo contrario es psicoterapia y debe realizarse por un profesional cualificado para ello.

En definitiva, la utilización generalizada e inadecuada del término, para todo tipo de actividades, no está beneficiando, en absoluto, al ejercicio profesionalizado del coaching, sino llenándolo de confusión y falta de credibilidad profesional. De ahí la importancia de que, desde los Colegios Oficiales de la Psicología, se sienten las bases para situar y orientar de forma diferenciada la actividad de la Psicología Coaching.

Diferencias de la Psicología Coaching con el mentoring

La Psicología Coaching se enmarca entre las actividades de acompañamiento para el cambio de las personas, al igual que otras actividades como el mentoring entre las cuales hay diferencias notables de enfoque y ejecución.

En algunas empresas y asociaciones se mezclan ambas actividades lo que puede originar una cierta confusión y desvirtuación del método.

La Psicología Coaching se centra en el cliente, sus estrategias de pensamiento, sentimiento y conducta y el PsEC® le acompaña en un espacio altamente cualificado técnicamente para que tome conciencia de cuáles son esas estrategias, qué resultados le permiten alcanzar y si son las idóneas para alcanzar sus objetivos o le conviene cambiarlas por otras que le permitan alcanzar lo que se propone.

Por el contrario, en el Mentoring, el mentor, ofrece sus criterios y experiencia, es decir sus propios paradigmas, para ayudar al mentorizado a tomar acción con respecto a sus objetivos. La relación que se establece, al menos en experiencia, es de superior a inferior y, aunque el mentor pueda utilizar técnicas de coaching, lo está haciendo desde sus propios paradigmas y no los del cliente, por lo tanto, transmitiéndole, con sus puntos de vista, tanto sus propias posibilidades como sus propias limitaciones y, por ello, llevarle a resultados que podrían ser, incluso, no los más adecuados para la realidad psico-socio-sistémica del cliente.

Lo que viene ocurriendo en el coaching a empresas, es que se tiende a ofertar y solicitar coaches que hayan desempeñado el rol del cliente, argumentando que hablan el mismo lenguaje y tienen un mismo nivel de interlocución, por lo que pueden entender mejor las implicaciones de la situación de éste, y pueden ofrecerle modelos de actuación. Estaríamos hablando, por lo tanto, de un rol de mentor aunque se comercialice como coaching.

El Mentoring, en sí mismo, es una práctica extraordinaria para el desarrollo de personas en todos los ámbitos de actividad, especialmente en su carrera profesional. Contar con modelos de éxito facilita enormemente la evolución, siempre y cuando se clarifique que las actuaciones que el mentor propone o comenta son desde su propia experiencia. El tutelado debe ponderar personalmente la adecuación e implicaciones en sus propias decisiones de esas ideas y prever el impacto que pueden tener. Soluciones pasadas no garantizan soluciones futuras y mucho menos en un mundo VUCA tan cambiante como el que vivimos.

En este sentido, la mentoría realizada por PsEC® podría tener un especial valor por cuanto, estos profesionales tienen más facilidad competencial para diferenciar los marcos referenciales de cada uno y, además, manejan técnicas para hacer reflexionar activamente al mentorizado. Ahora bien, si se hace mentoring, por ética profesional, debería ofertarse como tal actividad y no como coaching.

El rol del psicólogo experto en coaching

¿Cuál es el papel de un PsEC®?

Lo primero a destacar es la posición desde donde se relaciona con el cliente. La posición que tiene el PsEC® es el grado con el que se posiciona como experto y con soluciones con respecto al cliente.

- Como experto sólo tiene –y quiere tener- el dominio técnico de cómo llevar el proceso pero no tiene y renuncia a ello- las respuestas del cliente.

- Respecto a las soluciones. El PsEC® no es un asesor, no aconseja ni le dice a su cliente lo que tiene que hacer, no le da indicaciones o soluciones a sus problemas, como haría el consultor o el especialista en determinadas materias. Tampoco es un mentor que, desde su experiencia, aconseja al cliente según lo que a él le ha funcionado. Es decir, desconoce cuáles son las soluciones adecuadas para el cliente.

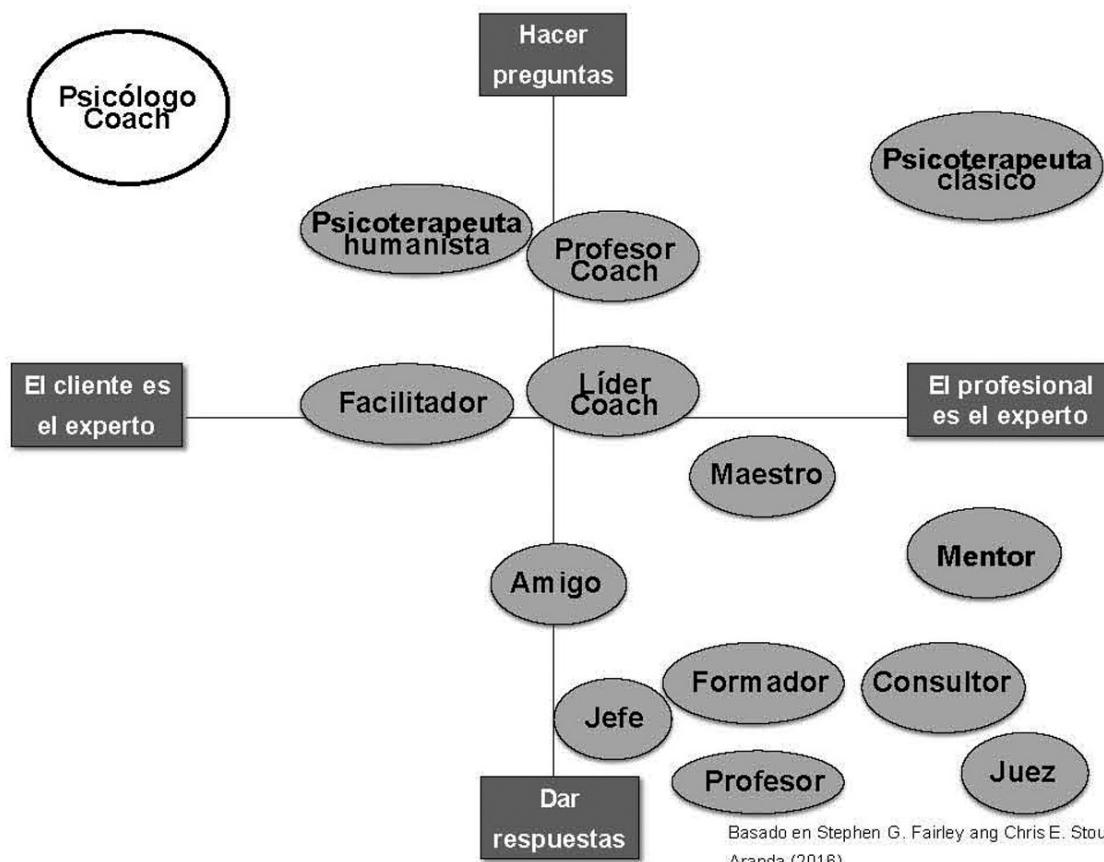
Precisamente el PsEC® utiliza la pregunta como técnica básica pero no da respuestas porque considera que el cliente es quien las tiene. El cliente está como está: completo (concepto de completud de Carl Rogers), no le falta nada y, por lo tanto, es perfectamente capaz de decidir lo que quiere pensar, sentir y hacer. Comparte el planteamiento con los posicionamientos psicoterapéuticos de carácter humanista y de los de las terapias de 3^a y 4^a generación.

Su papel es acompañar con una conversación altamente técnica al cliente para que indague la mejor forma de conseguir su objetivo. Esto supondrá trabajar con la forma en que interpreta el objetivo, a sí mismo y las posibles alternativas para conseguirlo. Y, en muchos casos, reinterprete todo esto para realmente conseguir lo que se propone.

El PsEC® acompañaría en todo momento a que el cliente reflexione sobre sí mismo, su forma de pensar, sentir y hacer con respecto al objetivo y, a partir de ahí, aprenda en, desde y para sí.

Su responsabilidad última es facilitarle el punto en el que se sienta capaz de elegir qué hacer, tome la decisión de hacerlo y se comprometa a realizarlo.

Así que la forma de actuar del PsEC® sí que es diferencial y significativa y tiene que quedar clara para el cliente en el inicio del proceso.



Pero, como en todo, hay grados o matices. Como muchos de los profesionales de la Psicología que posteriormente se han acreditado como PsEC® se han formado en diferentes escuelas privadas, el origen de su formación marca la línea de actuación como psicólogo coach. Así, hay tres líneas de trabajo en coaching más difundidas que difieren en el grado de directividad y punto de intervención del coach aunque todas comparten el método, el diálogo mayéutico y el supuesto de que el cliente tiene la capacidad para alcanzar sus objetivos.

La corriente menos directiva se origina y desarrolla principalmente en Europa. Toma de la Terapia centrada en el cliente del Humanismo de Rogers, la posición relacional y las técnicas de comunicación. Trabaja sobre el diálogo interno del coachee ante el objetivo y el foco en el resultado.

La corriente Ontológica, basada en la Filosofía del Lenguaje, originaria de Sudamérica, sí que considera que el coach puede prestar su interpretación al cliente y, con ello, dirigir el contenido de las reflexiones del cliente. Parte de un paradigma de marcado carácter filosófico existencial y utiliza predominantemente el Constructivismo Lingüístico y técnicas de las Terapias cognitivo-conductuales aunque no referencia sus fuentes. Tiene un marcado carácter lingüístico y se centra en el lenguaje que utiliza el coachee para relacionarse con su realidad y cómo cuestionando ese lenguaje puede cambiar la interpretación que hace de su realidad.

La corriente Norteamericana es la más directiva de todas. Tiene un marcado carácter conductual, basada en la filosofía utilitarista, utiliza más técnicas del Management y de la Psicología de Metas. Es la que más transfiere conocimientos y experiencias al cliente y dirige el contenido de sus reflexiones y acciones sistematizadamente. Este enfoque suele utilizarse para alcanzar metas claramente medibles, bien determinadas competencias, bien metas profesionales o deportivas.

Una psicología orientada al logro

La Psicología no es sólo tratar a personas y grupos con dificultades mentales, conductuales y sociales, es también, y en ley de grandes números, más, tratar con las personas en todas las áreas de su actividad vital, social y profesional. Sin embargo, en la sociedad se entiende más el papel de un profesional de la Psicología como sinónimo de alguien que ayuda en situaciones de problemas. Para muchas personas, **“ir al psicólogo”** es sinónimo aún de reconocer que tiene un problema y, sin embargo, **“tener un coach”**, es tanto como ir a más, como les ocurre a los deportistas que tienen un coach para conseguir mejores resultados. Ineludiblemente el término coach está asociado históricamente al deporte.

Un dato poco conocido es que ya en 1918, hace más de 100 años, Griffith (Palmer y Whybrow, 2008) publicó más de 40 trabajos sobre Psicología Coaching en el ámbito deportivo, por lo que la vinculación de los psicólogos con la metodología del coaching y especialmente en el campo deportivo, que es donde se inició su utilización, cuenta con un histórico importante.

La Psicología Coaching aglutina la idea de aplicar la Psicología para conseguir mejores resultados, mayor bienestar, mejor ajuste vital y social de las personas que, en principio, ya están bien. Está muy relacionada con la Psicología Positiva, el Management, el Constructivismo Lingüístico y el Alto Rendimiento.

Los profesionales de la Psicología que trabajan con Psicología Coaching actúan sobre la forma en que el cliente piensa, siente o actúa con respecto a sus objetivos de desarrollo competencial y necesidades de mejora del desempeño (a veces esto de definir los objetivos es el punto clave) **para que consiga la forma óptima de hacerlo superando sus frenos y aprovechando sus fortalezas, de tal forma que conseguir el objetivo es experimentado como un logro personal que refuerza la propia identidad del cliente.**

Sus ámbitos de aplicación

El método del coaching genera un puente entre dónde está ahora una persona y dónde desea estar y, por ello, es útil en cualquier actividad donde se planteen conseguir objetivos. Por lo tanto,

La Psicología Coaching es aplicable en cualquier ámbito de actuación del ser humano si bien de forma preferente **se ha venido aplicando en aquellos ámbitos donde la consecución de resultados es una finalidad intrínseca de la actividad.**

Los ámbitos donde más se ha aplicado han sido el deporte, la dirección de organizaciones y personas donde se ha desarrollado el *Executive Coaching* que se caracteriza por tener muy presente el rol y el sistema organizacional en el que el ejecutivo tiene que conseguir resultados; tomar decisiones profesionales y mejorar sus relaciones y también el *Life Coaching* relacionado con tomar decisiones y mejorar relaciones.

Históricamente el desarrollo del coaching ha tenido lugar en el campo deportivo y, desde ahí, ha saltado al ámbito organizacional, difundiéndose, después, en todos los ámbitos de la vida.

En las organizaciones, se trabaja dentro de los tres campos que la *European Network of Work and Organizational Psychology* (ENOP, 1995) propone como campos de actividad de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones:

1. *A nivel individual:* Lo que hacen las personas en el contexto organizativo, que sería un campo de estudio propiamente de la Psicología del Trabajo. Es, a este nivel, donde se está ejerciendo la "Psicología Coaching Ejecutivo". Básicamente, los temas que se trabajan tienen que ver con la mejora de competencias y la mejora del desempeño. Suele realizarse para conseguir una mejora del ajuste persona-rol, es decir, para incrementar la capacidad de la persona para desempeñar sus funciones, bien porque no alcanzaba el desempeño necesario, bien porque ha cambiado de funciones y se necesita que consiga un rápido y eficiente ajuste. El proceso de Psicología Coaching surge, o bien de la demanda del propio ejecutivo para hacer frente a sus retos o, muy frecuente, lo demanda la empresa después de algún tipo de evaluación previa donde se detectan necesidades concretas relativas al rol, principalmente gracias a un *Assessment Center*, *Development Center*, Evaluación del Desempeño o informe 360º.

A este nivel, y dependiendo de los diferentes enfoques con los que se trabaje, puede ponerse el foco, de forma exclusiva o integrada, en los tres procesos de vivencia personal del tema: percepción, atribución y experimentación.

Aunque se trate de un proceso ejecutivo centrado en competencias profesionales, además de las necesidades de su rol, siempre aparecen las necesidades de la persona, con más o menos intensidad y alcance, simplemente por un hecho incuestionable y éste es que quien ejerce el rol es una persona.

En los últimos años, el coaching ejecutivo se ha consolidado como uno de los medios más efectivos para mejorar la productividad personal, facilitar el ajuste al rol y promover cambios positivos dentro de una organización. Se ha convertido en la metodología estrella para desarrollar el factor humano de todo tipo de organizaciones por su rapidez y eficiencia en facilitar el cambio ajustado a las necesidades concretas del ejercicio del rol del ejecutivo. Depende de los PsEC® mostrar el valor añadido y diferencial que supone que esta modalidad de trabajo sea realizado por estos profesionales.

2. *A nivel colectivo:* Comportamiento grupal de las personas como "miembros" del *sistema socio-técnico* que es una organización. Un campo estudiado por la Psicología de las Organizaciones.

En este nivel, se ejerce la “Psicología Coaching de equipos” para la construcción y fortalecimiento de equipos. Su puesta en práctica requiere de dinámicas y conocimientos específicos de la Psicología de los grupos y competencia técnica en el manejo de equipos.

También se utilizan muchas de sus técnicas con grupos circunstanciales, tales como grupos en actividades de formación o en actividades de divulgación.

3. A *nivel de las relaciones*: Entre las personas y la organización. Estudiado por la Psicología Social. Con un matiz innovador y muy novedoso puede trabajar las relaciones de la persona consigo misma, con otras personas y con otros sistemas. Es el campo de la “Psicología Coaching Sistémica”, donde las relaciones con el entorno psicosocial son el eje vertebrador de la intervención.

Recientemente ha adquirido un interés especial el trabajo con el sistema de valores y prioridades de las personas y su ajuste con el sistema de la organización en la que trabaja.

Si bien se podría interpretar que el coaching que se realiza en el contexto empresarial no tiene que ver con el bienestar y desarrollo de la persona, la realidad es otra. Quien ejecuta el rol es una persona con necesidades, motivaciones, prioridades, valores, etc. que ineludiblemente van a estar en el trasfondo del proceso por mucho que se focalice en un objetivo como puede ser delegar, adquirir visión estratégica, gestionar mejor a su equipo, etc. Para que resulte eficiente y el cliente asuma los cambios que tiene que realizar es necesario que haya una congruencia con la propia persona y esto afecta a su bienestar general.

En otras ocasiones, como en el caso del *life coaching*, el coaching tiene como objetivo claro la mejora del bienestar y calidad de vida de la persona, tema que, si no entrara de lleno en el ámbito sanitario, al menos sería afín.

En cualquier caso, nos cuestionamos si una persona puede integrar cambios en sus comportamientos, pensamientos y sentimientos para obtener unos determinados resultados sin contemplar la congruencia y equilibrio de esos cambios con su realidad. En otras palabras, los cambios difícilmente se sostendrán si no hay un alineamiento y consistencia eco-socio-sistémico entre sus mejoras en la calidad de su trabajo, sus relaciones y su bienestar personal.

Objetivos de trabajo en Psicología Coaching

En los procesos de Psicología Coaching Ejecutivo se trabaja en mejorar el ajuste del rol, de la eficacia y el rendimiento profesional en congruencia con el bienestar de la propia persona.

La identificación de la necesidad o área de mejora puede proceder de la organización o del propio coachee.

PSICOLOGÍA COACHING EJECUTIVO

Objetivos más habituales:

- Proyección estratégica (sobre todo con alto ejecutivo).
- Desarrollo de la carrera profesional.
- Adaptación a un nuevo rol profesional.
- Preparación para nuevas funciones profesionales.
- Mejora competencial (frecuentemente: liderazgo, gestión del tiempo, delegación, comunicación, assertividad, trabajo en equipo).
- Mejora del desempeño.

PSICOLOGÍA COACHING EJECUTIVO

- Re-direccionamiento de carrera.
- Incorporación al trabajo.
- Emprendimiento.
- *Brandcoaching* (crear una marca personal).
- Búsqueda de empleo.
- Mejora del rendimiento.
- Desarrollo de competencias.
- Mejora de las relaciones.
- Desarrollo del liderazgo.
- Desarrollo de habilidades.
- Organización del tiempo.
- Consecución de objetivos.
- Organización de actividades.
- Gestión del equipo.
- Gestión del estrés.
- Entrada a la jubilación.
- *Outplacement* (procesos de recolocación).

Además, con recursos técnicos diferentes, pero siempre bajo el esquema CRA, se realiza con equipos (Psicología Coaching de Equipos) y con grupos (Psicología Coaching Grupal). Los temas de Psicología Coaching de Equipos se vinculan con la definición de objetivos comunes, el alineamiento con la misión, la creación y fortalecimiento de equipos. El trabajo con Psicología Coaching Grupal se realiza tanto con grupos de desarrollo como acciones insertadas en procesos de formación.

Cuando no utilizar el coaching

El coaching no es un método que sirva para todo ni para todos, ni en todo momento:

1. Está orientado a conseguir objetivos. Es decir, no sirve para otros fines, como son: solucionar problemas o resolver conflictos; servir de medio de evaluación de personas; como medio de supervisión; para incrementar el compromiso; alinear equipos; mejorar el clima relacional de un equipo; superar cuadros de desmotivación y, mucho menos, problemas de carácter sanitario: depresiones, duelo, fobias, traumas, etc. (que específicamente son temas que legalmente sólo pueden atender profesionales cualificados sanitariamente).
2. Dirigido a personas libres en su capacidad de pensar, su voluntad y acción.
3. El cliente no se compromete con el proceso de cambio y no hace lo que se compromete a hacer.
4. La relación de confianza no se establece o no hay comodidad entre las partes.
5. No es adecuado cuando hay alguna sintomatología psicológica clínica.

En cuanto al límite entre la salud y los cuadros clínicos hay ya evidencia de que el coaching puede ser, incluso, perjudicial para aquellas personas con una cierta propensión clínica.

Tengamos presente que, a pesar de que con coaching, por definición, se trabaja con poblaciones no clínicas, los estudios han puesto en evidencia que entre el 25% y el 50% de las personas que solicitan servicios de coaching presentan niveles de psicopatología clínica (Green, Oades, y Grant, 2006; Spence y Grant, 2005).

Parece, por tanto, que la formación y la ética profesional con que cuentan los profesionales de la Psicología es, si no imprescindible, al menos de gran peso, en la identificación de la idoneidad del método del coaching para un cliente en concreto.

Cuando el coaching es utilizado por profesionales que no conocen el alcance y consecuencias del trabajo con personas puede resultar contraproducente. Así, Michael Cavanagh (2005: 21-36) en su artículo *Problemas de salud mental y clientes difíciles en Coaching Ejecutivo* señala: "Un ejemplo en el cual el coaching puede causar daño es el caso de los clientes deprimidos. El coaching implica el establecimiento de metas, a menudo, utilizando objetivos ambiciosos. Sin embargo, los clientes deprimidos, aunque no alcancen niveles clínicos, se enfrentan a importantes dificultades para iniciar y mantener comportamientos dirigidos a metas. El coach, sin saberlo, puede alentarles a establecer metas más allá de su capacidad actual. De hecho, dichos clientes pueden intentar establecer dichas metas espontáneamente, esperando que esto les ayude a superar su desánimo, falta de energía y motivación. La imposibilidad de lograr estos objetivos puede afianzar aún más la sensación de desesperación y desesperanza, y puede que estos clientes salgan del coaching mucho peor. Si su depresión y desesperanza es lo suficientemente grave, el fracaso en el coaching puede ser incluso potencialmente mortal."

La experiencia profesional de algunos de los miembros del Grupo de Trabajo de Psicología Coaching del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid, ha detectado, también, casos de agravamiento y cronificación de síntomas obsesivos tras procesos de coaching con PNL que han debido ser tratados posteriormente con psicoterapia.

Todo esto nos lleva a la conclusión de que una utilización indiferenciada y sin criterios de adecuación del coaching podría activar e incrementar propensiones de cuadros clínicos en determinados tipos de clientes.

El coaching no es una metodología para todo, no vale el "café para todos", de tal manera que proponer en una Organización un programa genérico para todo el mundo sin que haya objetivos concretos de trabajo tiene más que ver con otro tipo de acompañamiento o proponer a un posible cliente los servicios de coaching porque son buenos en sí mismos, sin que haya un objetivo previsto, no es utilizar correctamente el coaching y la pobreza de los resultados no se vinculan al método, sino a la inadecuada utilización de éste.

Área de trabajo

Con la Psicología Coaching se opera sobre diversos procesos cognitivo-conductuales siguiendo el esquema CRA. No se trata de fases aisladas sino de resultados recurrentes, cílicos y constantes a lo largo del proceso.

Consciencia. En ella entran en juego competencias de la inteligencia emocional intrapersonal (Goleman, 1996) (ya que es sustancial que el cliente se de cuenta de cómo se relaciona consigo mismo), especialmente la de conciencia de uno mismo (conciencia emocional, valoración adecuada de uno mismo, confianza en uno mismo) capacidades de razonamiento deductivo e inductivo, las estrategias de pensamiento, las fortalezas, la actitud.

Responsabilidad. En este proceso predominan las competencias de la inteligencia emocional intrapersonal de autorregulación (autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptabilidad e innovación) y motivacionales (motivación al logro, compromiso, iniciativa, optimismo).

Acción. Como resultado de las fases anteriores, se produce un plan de acción y un cambio conductual. Estos cambios de conducta implican, por lo general, acciones diferentes tanto en el área de la inteligencia emocional intrapersonal como interpersonal (modo en el que nos relacionamos con los demás) que afectan a las competencias de empatía (comprensión de los demás, orientación al servicio, aprovechamiento de la diversidad, conciencia política) y habilidades sociales (influencia, comunicación, liderazgo, catalización del cambio, gestión de conflictos, colaboración y cooperación y habilidades de equipo).

Formación específica en coaching

Si bien la formación en Psicología es el marco en el que se sustenta el ejercicio de la Psicología Coaching, para realizarlo, no bastaría con haber estudiado sólo Psicología ya que se necesitan unas competencias técnicas y actitudinales que requieren entrenamiento y supervisión continuada - como ocurre con otras metodologías de acompañamiento de personas- para garantizar el correcto desempeño del rol que requieren estas metodologías.

Es, por ello, que se requiere una formación en la aplicación del coaching de, al menos 100 horas, según la práctica habitual, que comprendan entrenamiento y supervisión específica de conversaciones de coaching.

Acreditación profesional

Al no haber una regulación oficial sobre la formación en coaching, la única garantía que hay para el mercado de que el profesional tiene una preparación adecuada para su ejercicio es la acreditación de una asociación profesional como es el caso, para los profesionales de la Psicología, de los Colegios Oficiales de la Psicología.

Éstos se han venido configurando como los grandes precursores y potenciadores del posicionamiento y reconocimiento de los profesionales de la Psicología que utilizan esta metodología. Sus impulsores han sido las Secciones de Psicología del Trabajo (y desde el 2012, la específica de Psicología Coaching, en el COP Cataluña) quienes en los últimos años han realizado una creciente actividad para la difusión del coaching entre los profesionales de la Psicología y la sociedad, a través de sus Grupos de Trabajo, tales como formación, conferencias, charlas, publicaciones, acreditaciones, etc. (Ver Picazo, 2012 y www.copmadrid conferencias de coaching).

Las acreditaciones profesionales otorgadas por los Colegios autonómicos de Psicología son una garantía institucional del nivel profesional y la adscripción ética de sus acreditados. Responden a las necesidades de velar por los derechos de los clientes y de proteger simultáneamente los intereses profesionales de sus acreditados ante la sociedad ya que aportan credibilidad científica, seguridad metodológica y eficiencia técnica.

Todas las acreditaciones cuentan con unas bases comunes generales y específicas, como así quedan recogidas en los **Criterios de Acreditación para el Ejercicio Profesional del Psicólogo Experto en Coaching** del Consejo General de Psicología.

Dichas bases recogen los siguientes aspectos importantes a destacar:

- 1) Sólo van dirigidos a profesionales de la Psicología colegiados.
 - Se requiere formación especializada en coaching con una duración determinada, impartida por los propios colegios, por entidades privadas reconocidas o por programas universitarios.
 - Se valora la experiencia como psicólogo coach o bien realizar algún tipo de prueba para comprobar las competencias desarrolladas.
- 2) También se establecen pruebas de evaluación como pueden ser entrevistas y/o sesiones supervisadas por otros profesionales.
 - Establecen un período de validez, en el que llegado el momento de renovación el profesional aportará evidencias de un reciclaje y actualización de conocimientos sobre el área.

La sentencia del Tribunal Constitucional (Sala Segunda, Sentencia 82/2018 de 16 de Julio del 2018) afirma que “Se debe recordar que, en el ámbito sanitario, el control de la práctica profesional, de la formación continua, la competencia profesional, la certificación y recertificación de las competencias profesionales y el resto de las obligaciones deontológicas de los prestadores, es una función propia e intransferible de los colegios profesionales”.

El valor diferencial del ‘psicólogo experto en coaching’

Consideramos que los PsEC® tienen mucho que ofrecer en el contexto del coaching. “Su formación como profesionales de la ciencia de la persona; sus habilidades de pensamiento crítico y sistémico; el nivel de comprensión que sostienen la metodología y el proceso de cambio, junto con la larga tradición de la investigación teórica y base de conocimientos de la Psicología, puede ser un activo en coaching” (Grant et al., 2010).

Hay varias razones por las que el perfil del PsEC® ofrece un valor específico y diferencial para el cliente de Psicología Coaching:

1. El PsEC® es un profesional de la Psicología con una formación reconocida profesionalmente en la metodología del coaching que podría ser coincidente con la de un coach no psicólogo en sus bases pero no en la densidad, profundidad y alcance cuando ha recibido una formación específica en Psicología Coaching.
2. Su formación universitaria de Psicología, en torno a la persona, su comprensión de ésta y las leyes que la afectan en los procesos de construcción de la identidad, personalidad, aprendizaje, percepción, atención, pensamiento, motivación, acción, interacción sistémica, culturalización, integración psicosomática, género, generación, diversidad, es decir, en todos aquellos aspectos que le constituyen como persona, le permite una comprensión más eficiente de la situación del cliente.
3. Puede valorar e identificar la idoneidad y viabilidad del método para el cliente con criterios técnicos reconocidos científicamente. No para todos los clientes, ni en todo momento, es adecuado utilizar el método del coaching. La competencia de los PsEC®, es clave para valorar si el cliente está en disposición de trabajar con este método o requiere de otros medios. La focalización en los objetivos, la necesidad de cambio, el protagonismo que adquiere la persona consigo misma o la confianza incondicional que recibe con el proceso podrían provocar resultados adversos al propósito del proceso, algo que el PsEC puede valorar y gestionar para evitarlos.
4. Debido a su formación en Psicología el PsEC® puede utilizar e integrar diferentes modelos psicológicos para intervenir según las necesidades de su cliente de una forma más eficaz y eficiente para que alcance sus objetivos y se mantengan los cambios.
5. Está entrenado en la identificación de patrones de pensamiento, emocionales, corporales, conductuales y relaciones lo que le permite detectar incidentes críticos rápidamente y utilizar palancas de cambio más variadas y eficientes, que redundan en resultados más duraderos y profundos (Palmer y Whybrow, 2008).
6. Su capacidad técnica le permite trabajar según las necesidades del cliente en cualquiera de los niveles de aprendizaje: primero, segundo, tercero, cuarto y lograr al máximo resultado llegando hasta el fortalecimiento.

lecimiento de la identidad debido a la experiencia de logro personal. Esto supone que puede manejar desde el GROW para conseguir un cambio de comportamiento (nivel 1); a un cambio en la perspectiva desde donde se plantea su objetivo, modificando creencias, actitudes, respuesta corporales, etc. (nivel 2); a un cambio en la identidad del cliente en sus elementos: autoestima, autoimagen y autoconcepto y la percepción de "auto-eficacia" vinculada (nivel 3); y, además, su integración y ajuste sistémico (nivel 4), en definitiva, en todos aquellos elementos que van a impulsar y empoderar a la persona para que sea consciente de su capacidad de conseguir sus objetivos y aprender de ello a verse, cada vez, más capaz de alcanzar logros. El resultado máximo es que el proceso consiga una evolución del sentido de **logro personal**, entendido éste como la evolución de la identidad del cliente hacia una mayor conciencia de sí mismo, de su poder de elección y de su capacidad de acción; es decir, conciencia de sí mismo, responsabilidad de sus elecciones y acción voluntaria en la consecución de sus propios objetivos.

7. Por último, diversos estudios muestran una permanencia de los cambios mayor y, a más largo plazo, en los procesos realizados por psicólogos-coaches (Palmer y Whybrow, 2008).

El background más habitual de los PsEC® es Psicología Sanitaria o Psicología del Trabajo, por lo que, en su portfolio de servicios, suelen ofrecer una triada singular y complementaria para dar un servicio a la medida de las necesidades concretas de sus clientes: terapia-coaching-formación o consultoría-coaching-formación.

22 **Competencias adecuadas y exigibles para su desempeño**

Sea cual sea su ámbito de especialización y tipo de clientes es necesario que el profesional tenga un **saber ser, estar y hacer** diferencial en la relación con clientes.

Teniendo en cuenta estas tres dimensiones, las competencias que el profesional de la Psicología Coaching necesita desarrollar en cada uno de los tres vértices laborales serían:

Gestión de sí mismo (saber ser)

Es la dimensión que más tiene que ver con la preparación del PsEC® como persona para su acompañamiento profesional. Consiste en el desarrollo de su inteligencia emocional intrapersonal para que desarrolle su propia conciencia de cómo está frente al cliente.

1. Autoconocimiento.
2. Congruencia personal entre lo que dice y lo que hace.
3. Autoconfianza.
4. Autogestión emocional.
5. Adaptabilidad y creatividad.
6. Fortaleza y flexibilidad mental.
7. Positividad.
8. Apertura a lo diferente.
9. Presencia.
10. Evolución constante.

Gestión de la relación interpersonal (saber estar)

En esta dimensión se desarrollan las competencias de la inteligencia emocional interpersonal del PsEC® para que sea capaz de facilitar una interacción profesional con el cliente.

1. Aceptación incondicional del cliente.
2. Capacidad de realizar una escucha generativa.
3. Empatía.
4. Capacidad de crear una relación de confianza.
5. Liderazgo.
6. Comunicación.
7. Consciencia situacional.
8. Comprensión de la diversidad.
9. Capacidad de cuestionamiento.
10. Articular el apoyo / soporte y desafío para producir el cambio.

Gestión de la tarea (saber hacer)

En esta dimensión se desarrollan las competencias técnicas propias del acompañamiento profesional al cliente que permitan impulsar las tres fases clave: conciencia, responsabilidad y acción (CRA).

1. Preguntar mayéuticamente.
2. Dar feed-back.
3. Reconocer pautas o patrones.
4. Promover la conciencia, responsabilidad y acción autónoma dirigida a objetivos.
5. Tener Visión sistémica.
6. Manejar lenguaje simbólico y utilizar metáforas.
7. Identificar la viabilidad del proceso (derivar, rechazar).
8. Dirigir el proceso: estimular el alcance de los objetivos y la responsabilidad, acompañar el progreso.
9. Utilizar diferentes técnicas psicológicas según las necesidades del cliente.
10. Respetar códigos profesionales: deontología profesional, responsabilidad civil y derechos de los clientes.

23

El rol del psicólogo experto en coaching

Su papel es:

1. Establecer una relación de alianza entre personas iguales, basada en la confianza y la aceptación mutua, en la que ambos están asociados en la consecución de los objetivos elegidos por el cliente.
2. Identificar la idoneidad de la aplicación del coaching con este cliente y con su objetivo concreto, desecharando que padezca algún impedimento contraproducente con el método.
3. Reconocer el potencial de su cliente, ya sea mediante la observación de su conducta o la aplicación e interpretación de instrumentos psicológicos.
4. Dirigir el avance del proceso, impulsando al cliente en la consecución de sus objetivos.

5. Construir la relación de Psicología Coaching basada en los principios de la Psicología Humanista: aceptación incondicional, confianza plena en la capacidad del cliente, completud, neutralidad,...
6. Realizar una comunicación generativa en la que la escucha, las preguntas y los feeds (*feedback, feed-within, feedforward*) abran posibilidades de pensamiento y acción al cliente.
7. Identificar patrones críticos de pensamiento, emoción, corporales y acción que permitan incidir sobre las bases del cambio del cliente.
8. Clarificar sus estrategias de pensamiento y de sentir, sus creencias y paradigmas y ofrecer al cliente criterios para entenderlas y cambiarlas.
9. Intervenir con las técnicas de Psicología que considere más eficientes para atender las necesidades del cliente.
10. Impulsar las expectativas del cliente sobre sus metas, apoyar sus planes de acción y reforzar su cambio.
11. Ofrecer actividades de análisis, reflexión, creación de pensamientos y conductas que faciliten el cuestionamiento de su realidad, descubra lo que es más conveniente para él; el cambio de su situación y la progresión hacia sus objetivos.
12. Llevar el reto y cambio del cliente a nivel de logro, más allá del mero cambio de conductas o pensamientos, consiguiendo la evolución del cliente hacia una mayor conciencia y dominio personal sobre sí mismo, su capacidad y potencial.
13. Mantener la confidencialidad que garantice al cliente su apertura sin reservas.
14. Potenciar la autonomía del cliente, tanto en todas las fases del CRA como en la independencia hacia el PsEC® y el proceso.
15. Incidir en las fortalezas y áreas de mejora y no en las carencias.

Lo que no encaja en su rol es:

1. Enseñar.
2. Aconsejar.
3. Instruir.
4. Evaluar.
5. Diagnosticar.

Orientaciones psicológicas más utilizadas

Algunos profesionales se adscriben a una orientación en exclusiva, mientras que otros utilizan un mix de enfoques y técnicas. Ello depende, tanto de la competencia técnica del profesional, como de las necesidades concretas manifestadas por el cliente.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Humanista• Constructivismo• Cognitivo-conductual• Gestáltica• Positiva• Logoterapia | <ul style="list-style-type: none">• Psicodinámica• Sistémica• Enfoque estratégico• Terapias de 3^a y 4^a generación• Comunicación no violenta (CNV)• Alto rendimiento |
|--|--|

Para una descripción en detalle de cómo se emplean estos enfoques en la Psicología Coaching ver Aranda (2017) y Picazo et al. (2013).

Supuestos humanistas

El Psicólogo experto en coaching parte del paradigma Humanista que entiende a la persona como **un ser pleno y responsable que tiende, por naturaleza, a su autodesarrollo.**

Algunos supuestos humanistas claves (Aranda, 2017):

- **El ser humano evoluciona:** tiende a la **autorrealización**, hacia el crecimiento, la diferenciación y el equilibrio en su bienestar. La persona no sólo reacciona automáticamente ante las situaciones, sino que es proactiva en su crecimiento personal. Este principio es el que da sentido a la Psicología Coaching, ya que si las personas no tendiéramos al crecimiento no tendría sentido la búsqueda de resultados mejores, tanto en la vida, como en la profesión.
- **La persona es autónoma:** lo cual significa que tiene capacidad y responsabilidad para tomar decisiones que dirijan su propio desarrollo. De ahí, cabe la responsabilidad del cliente con el proceso de Psicología Coaching para alcanzar sus objetivos.
- Es quien **posee la guía de su vida** y no la posee un consejero, coach, maestro o cualquier otra persona. Precisamente la fuerza de la Psicología Coaching está en que el PsEC no de consejos al cliente sobre lo que tiene que hacer, sino que es el cliente quien descubre qué es lo que quiere hacer para conseguir lo que se plantea.
- Cada persona es única, **perfecta y completa:** un ser especial, es decir, que tiene las respuestas que necesita en sí y tan sólo tiene que acceder a ellas. Por ello, el papel del humanista es acompañarle a que perciba de una forma más amplia y completa su realidad e identifique conscientemente sus propios recursos.
- Lo que importa es la **experiencia**, el cómo la persona vive una situación, independientemente de los hechos que la compongan. De ahí la reconstrucción y reinterpretación que se hace con la Psicología Coaching de las situaciones, independientemente de que la situación cambie o no, cambia la percepción que se hace de ella.
- La persona se percibe a sí misma en términos de su **experiencia interior**. Esta vivencia inmediata y el significado que le da la persona, son elementos fundamentales en la comprensión del ser humano. Entendemos lo que nos pasa desde nuestras propias auto-referencias.
- El énfasis está en lo que **ocurre ahora**, sin tener en cuenta el pasado más que como fundamento del presente. Se pone mucha atención en la experiencia consciente del aquí y ahora, de la situación y de cómo está la persona ante ella, planteamiento que con tanto éxito popularizará el Mindfulness.
- La persona es superior a la suma de las partes. Ha de ser entendida como una **globalidad superior a la suma de sus partes:** pensamientos, emociones, cuerpo y acciones forman un todo integrado en constante interrelación y congruencia.
- La conducta humana es **intencional** y no sólo en la búsqueda de recursos materiales sino en aspectos de sentido y motivación como la libertad y la dignidad. Viktor E. Frankl, psiquiatra judío, que vivió durante tres años en campos de concentración nazis, dice en su libro *El hombre en busca de Sentido* que, incluso en las condiciones más extremas, el hombre encuentra una razón para vivir.
- Confianza en que nuestra propia naturaleza y la vida en general, nos ayudan al desarrollo de nosotros mismos. No necesitamos controlar, ni defendernos, sino **aceptar el equilibrio de la realidad.**

- La persona no es un producto acabado sino el resultado de **una construcción personal**. Por ello, se pone el acento en la responsabilidad individual que, como agente, tiene para su propia construcción como persona en oposición a las corrientes que entienden a la persona como producto de su entorno.
- Se potencian los **aspectos positivos de la persona** (confianza, fortalezas, felicidad, etc.), que luego sistematizará la Psicología Positiva.
- Atención a los diferentes **estados de conciencia** de nosotros mismos y de la conexión con los otros y la vida en general. La conciencia de uno mismo es sólo uno de los niveles de conciencia posibles. A medida que se alcanzan niveles de conciencia más evolucionados, se consigue una integración mayor de uno mismo y de la relación con el entorno.
- El **cuerpo** es una fuente esencial de mensajes y un espacio de expresión de lo que sentimos, pensamos y hacemos en total integración con nuestra mente. No existe la división mente cuerpo más que a nivel conceptual.
- Se otorga un valor significativo e instrumental al papel de las **emociones**, lo intuitivo, lo contemplativo en complemento a lo racional, lo analítico y la acción.
- Valoración del **reconocimiento de los otros** como “legítimos otros”, apreciándolos como seres totales y plenos y no como instrumentos de nuestros objetivos.
- Si se eliminan los obstáculos, por la propia naturaleza humana, se consigue el resultado prioritario que se busca, que es el **bienestar personal**.
- La existencia humana tiene un sentido “eco-socio-sistémico” en un **contexto interpersonal**. Las consecuencias de sus actos van más allá de la propia persona, una acción impacta en el equilibrio de su entorno biológico y social: familiar, profesional, comunitario, etc.
- La aceptación incondicional de uno mismo en toda su expresión: cuerpo, pensamientos, emociones, acciones. **Al aceptarnos, nos hacemos responsables** de nosotros mismos.
- **Al hacernos responsables podemos elegir** como enfrentarnos a nuestras circunstancias, eso nos da control personal sobre nuestras reacciones y genera fortaleza mental, lo que lleva a vivir con sentido de valor y entusiasmo y libera el potencial de desarrollo.

A ello se unen supuestos constructivistas, cognitivo-conductuales, de organización (objetivos, metas y tareas), de Psicología Positiva, Terapias de 3^a y 4^a generación como la de Aceptación y Compromiso, La Comunicación No violenta, etc. (para ver un desarrollo de estos temas Aranda, 2017 y Picazo, 2013).

Técnicas más utilizadas

Simplemente a modo de orientación, indicamos algunas técnicas utilizadas con más frecuencia.

TÉCNICAS MÁS FRECUENTES

- Análisis y cambio de creencias.
- Balance.
- Cambio de posiciones perceptivas.
- CANVAS.
- Cuadro de Resultados Clave.
- Definición de un objetivo SMARTER.
- Diálogo con técnicas de Psicología Coaching.
- Distinciones lingüísticas.

TÉCNICAS MÁS FRECUENTES

- Ejercicios de visión.
- Ejercicios y dinámicas de CRA: conciencia, responsabilidad y acción.
- Estrategias de pensamiento de alto rendimiento.
- Feedback, Feedwithin y Feedforward del coach, compañeros y jefes.
- FODA.
- Identificación de fortalezas (Psicología Positiva).
- Identificación de limitaciones (creencias limitantes y empoderantes).
- Identificación de valores.
- Indicadores de progreso.
- Informes de revisión de la sesión.
- Juego de roles.
- Lecturas, videos y ejercicios entre sesiones.
- Línea de tiempo.
- Listado de éxitos y fracasos y aprendizajes.
- Mapa mental.
- Plan de acción ECREA.
- Pregunta mayeútica.
- Razonamiento lógico.
- Razonamiento deductivo, inductivo y abductivo.
- Revisión de objetivos.
- Status cognitivo / emocional / conductual frente al objetivo.
- Técnicas "RE".
- Técnicas de autoregulación emocional.
- Técnicas de gestión del stress.
- Técnicas de organización de actividades.
- Técnicas de gestión del tiempo.
- Ventana de Johary.
- Visualización.

Para ver extensamente más de 100 técnicas habitualmente utilizadas consultar Aranda (2016)

El proceso de intervención con Psicología Coaching

Las fases comunes, independientemente de la finalidad del proceso, son:

FASES DE UN PROYECTO DE PSICOLOGÍA COACHING

1. Análisis de necesidades.
2. Propuesta del servicio.
3. Formalización de acuerdos.
4. Realización del proceso.
5. Informes.

1. En el **análisis de necesidades** hay una conversación previa en la que el PsEC® es informado de las demandas del cliente y tiene la oportunidad de valorar la idoneidad del proceso. En procesos personales suele ser una conversación telefónica previa o una primera sesión informativa. En procesos ejecutivos suele ser una reunión con la empresa para conocer las demandas de ésta y el perfil del cliente.
2. La **propuesta de servicio** es un documento que formaliza el proceso propuesto: número de sesiones, duración, metodología, técnicas, timming, importe, etc. También se recoge la utilización de pruebas psicológicas y / o informes como son el de Evaluación de Rendimiento, la Evaluación 360º, reportes, etc. como fuentes de información objetivable para establecer los objetivos y áreas de mejora.
3. **Acuerdos.** Es un documento contractual entre coach y cliente y sponsor -en su caso-, donde se expresan las expectativas de cada uno, los roles a desempeñar, el tipo de interacción, etc.
4. **Proceso.** Es la realización de las sesiones según lo acordado en la propuesta de servicio. A destacar la definición de *Indicadores de progreso* y el seguimiento continuo del cumplimiento del plan de acción para alcanzar los objetivos del proceso.

El desarrollo de un proceso de Psicología Coaching estándar requiere de una cierta formalización. Se organiza en sesiones consecutivas que tienen como finalidad alcanzar un objetivo concreto. Por lo tanto, hay un programa establecido de espacios, procedimiento, método y contenido para desarrollar las conversaciones de Psicología Coaching.

En cuanto a la modalidad, se da tanto presencial como *on line*. La duración varía de 60 a 90 minutos. Hay empresas que solicitan sesiones de hasta 120 minutos.

El número varía en función de los objetivos del proceso: 3, 4, 8 e incluso 12. Mucho menos frecuente es el acompañamiento abierto y continuado, “a demanda”, según lo requiera el cliente para trabajar objetivos puntuales. También se da, sobre todo en la alta dirección, la demanda de una sesión puntual para atender un determinado objetivo, habitualmente tomar una decisión o coger perspectiva sobre un tema.

Recordemos que la finalidad del proceso es trabajar para alcanzar algún objetivo y uno de los elementos que distingue la definición de objetivo es tener un tiempo concreto para alcanzarlo. Además, la *Teoría de Metas* nos da claras indicaciones de cómo fraccionar las metas y secuenciarlas para alcanzar satisfactoriamente el objetivo. El fenómeno de “flow” también nos ofrece indicaciones precisas de cómo tienen que plantearse las metas y tareas para conseguir niveles de excelencia y altas cotas de bienestar.

5. **Informes.** Al finalizar el proceso, se realiza una revisión de los resultados alcanzados y una valoración del trabajo realizado en el proceso. Esto supone también recoger los aprendizajes clave y puntos de inflexión en el proceso de cambio seguido por el cliente. En empresas, es habitual hacer también un informe a mitad de proceso dirigido a los sponsors (habitualmente RRHH o su jefe directo) que recoge exclusivamente información de forma y nunca del contenido del proceso ya que la confidencialidad es un elemento sustancial del acuerdo entre coach y cliente. Cada día es más valorado que el informe recoja o permita acceder a datos sobre el ROI (retorno de la inversión), el VOI (valor de la inversión) y el REI (retorno de las expectativas).

Los PsEC® del Grupo de Trabajo de Psicología Coaching del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid han venido trabajando en la elaboración de este tipo de documentos con un alto rigor y practicidad. Para más información psico-coach@cop.es

Herramientas y pruebas psicológicas

Las herramientas y pruebas psicológicas (que sólo deben ser utilizadas por profesionales de la Psicología) más habituales utilizadas están al servicio de las necesidades del cliente:

1. PRUEBAS DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS:

1. Evaluación 360º.
2. Cuestionarios específicos.
3. KPI's.
4. Resultados de Assessment Center.
5. BIP (Inventario Bochum de personalidad y competencias).

2. PRUEBAS DE EVALUACIÓN BASADAS EN LOS TIPOS PSICOLÓGICOS:

1. DISC.
2. MBTI.
3. METAPROGRAMAS.

3. OTRAS PRUEBAS

1. HOGAN, Inventario de Personalidad.
2. E-Q, de inteligencia emocional.

Son importantes también, herramientas de evaluación sobre la Organización, que pueden dar o no información específica sobre el cliente, como son:

1. Encuesta de Clima laboral.
2. Cuestionario de prevención de riesgos laborales.

Adicionalmente como psicólogos, los PsEC® podemos utilizar cualquier test que creamos oportuno para el proceso. Depende mucho cuáles se utilizan según el tema del proceso y las circunstancias del cliente. Es frecuente utilizar:

- ISRA-b. Inventario de Situaciones y Respuestas de Ansiedad (breve) Miguel-Tobal, J.J. y Cano Vindel (1988, 1994) para stress.
- TMMS-24. Trait Meta Mood Scale. Adaptación de Fernández-Berrocal, P., Extremera, N. y Ramos, N. (2004) del Trait Meta Mood Scale (TMMS-48) de Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai (1995).
- ISAP: Inventario de Solución de Afrontamiento de Problemas. Miguel-Tobal, J.J. y Casado, M.J. (1991).
- Test de fortalezas. Seligman (2004).
- Test de Inteligencias Múltiples.
- Cuestionario de impulsos.
- Cuestionario de Autoestima de Rosenberg.
- Bienestar psicosocial (engagement en el trabajo) versión española del cuestionario UtrechtWork Engagement Scale (UWES).
- Tests de la Universidad de Pensilvania: Authentic Happiness, VIA de Fortalezas, Positividad-negatividad.

Medida de eficacia del coaching

Las mediciones de la eficacia son cada vez más demandadas en los procesos solicitados por las empresas donde las inversiones económicas son mayores. Los conceptos que se manejan son:

- ROI (*Return on Investment*): retorno del coste de la inversión.
- VOI (*Value of Investment*): valor de la inversión en un colaborador desarrollando su potencial, los beneficios van a medio y a largo plazo.
- REI (*Return of Expectations Indicator*): retorno de expectativas.

Algunos estudios hablan de un enorme retorno de estos índices, pero cada caso es único.

Se mide:

1. Satisfacción con el proceso de los implicados: cliente y patrocinador.
2. Eficiencia del aprendizaje conseguido, si es el adecuado para el cambio requerido.
3. Aplicación y conducta. Es decir, las nuevas conductas orientadas al objetivo que se consiguen.
4. Indicadores de desempeño: mejora del desempeño contrastable entre las evaluaciones pre y post.
5. Impacto económico en el negocio. Cómo afecta a la eficiencia posterior del cliente y sus resultados en el trabajo vinculándose con la cuenta de resultados (cifras de negocio, de venta, de productividad, etc.).
6. Impacto en otras variables: clima laboral, satisfacción del cliente interno y externo.

En cualquier caso, medir es algo a lo que estamos acostumbrados los profesionales de la Psicología. Informes de auto-reporte, medidas pre, durante y post serían también suficientes para contar con la evidencia de la eficacia del proceso.

Para un PsEC® es interesante realizar este tipo de mediciones, incluso en procesos personales, ya que con ello ofrecemos evidencias de la eficiencia del proceso y se convierte en un elemento distintivo de calidad.

El Grupo de Trabajo de Psicología Coaching del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid ha venido desarrollando una línea de investigación en torno a este tema que está dando como resultado unos interesantes protocolos de medida.

Código ético

La ética y deontología laboral hace referencia a la actuación profesional. Está constituida por derechos y obligaciones éticas y se ciñe al marco legal vigente a través del código deontológico profesional. Etimológicamente es de origen griego y con dos significados: uno hace referencia a hábitos y costumbres y el otro al modo de ser y carácter.

El código deontológico de la profesión de la Psicología está destinado a servir como regla de conducta profesional en su ejercicio en cualquiera de sus modalidades.

Como colegiados, los PsEC® se adscriben a los principios de la deontología profesional recogida en el marco legal vigente de los derechos y obligaciones del Código Ético de su Colegio Oficial y del Consejo de la Psicología.

El código ético concreta y clarifica los principios que rigen y delimitan la intervención del PsEC®. Así, se concretan: respeto a la persona, sentido de la responsabilidad, honestidad con los clientes, protección de sus derechos, prudencia en la aplicación de instrumentos y técnicas, solidez científica de las intervenciones.

Hay varias situaciones en las que se suelen plantear dilemas éticos a los PsEC®:

1. Conflicto de intereses entre el cliente y el sponsor. El cliente es el prioritario y, a veces, surgen cuestiones que colisionan con los intereses del sponsor. Por ejemplo, cuando la empresa contrata un proceso para mejorar el ajuste del profesional y éste se da cuenta de que en esa empresa no puede desarrollar la carrera que quiere y termina decidiendo abandonarla. O el caso de un cliente que decide abandonar los estudios a pesar de los intereses de sus padres.
2. Informaciones precursoras de un peligro para sí mismo o el entorno. Un ejemplo: el cliente cuenta cómo va a impedir que un colega promocione en la empresa por revanchismo.
3. Incompatibilidad con algún aspecto del cliente. Por ejemplo, por sus posiciones culturales, políticas, religiosas, de género o edad.
4. Confidencialidad. Especialmente en los informes al sponsor.
5. Límites. El cliente demanda excesiva familiaridad y/o muestra dependencia.
6. Relaciones múltiples. El PsEC® puede ver afectada su neutralidad al trabajar, a la vez, para diversas personas de la compañía, cuyas necesidades e intereses colisionan entre sí.
7. La lealtad a la empresa. Un PsEC® que trabaje internamente en una empresa y atienda a los empleados puede verse inmerso en dilemas entre los intereses de empresa-empleado pero, también, en dilemas vinculados a su propia relación con sus compañeros.

Conclusiones

La Psicología Coaching es una forma de ejercer la Psicología utilizando el método del coaching para alcanzar resultados extraordinarios (es decir, más allá de los resultados normales en tiempo y esfuerzo que el cliente, por sí mismo, podría alcanzar) que se basa en el acompañamiento profesional de un PsEC®.

Genera conciencia, compromiso y acción (CRA) diferentes orientados a conseguir un objetivo determinado. Facilita que una persona trabaje sobre la forma en que se relaciona consigo misma para abordar ese objetivo, por lo tanto, trabaja con sus propios paradigmas. Esto suele suponer identificar sus patrones de pensamiento, sus creencias, su lenguaje, sus valores, sus emociones, prioridades, opciones, somatizaciones, conductas y repercusiones de todos ellos con respecto al objetivo y su experiencia con él.

La práctica del coaching no sólo no es ajena a la Psicología puesto que supone una forma de trabajar con personas para incrementar su bienestar y logro personal sino que son ya, más de 100 años en los que el coaching se ha venido aplicando en relación con la Psicología desde que se realizaron las primera publicaciones en 1918 dentro del campo deportivo (Griffith).

En todas aquellas actuaciones en las que se trabaja para fomentar la tendencia natural de las personas a la evolución continua hacia la excelencia, la Psicología Coaching se ha constituido como un medio excelente para fomentar el bienestar y el logro personal.

Bibliografía

Aranda, I. (2016). *Manual del coach*. EOS.

Aranda, I. (Coor.). (2017). *Psicología para coaches*. EOS

Cavanagh, M. (2005: 21-36) Mental-health issues and challenging clients in executive coaching. In: Cavanagh, Michael (Editor); Grant, Anthony M (Editor); Kemp, Travis (Editor). Evidence-Based Coaching Volume 1: Theory, Research and Practice from the Behavioural Sciences. Bowen Hills, QLD: Australian Academic Press,. Availability:<<https://search.informit.com.au/documentSummary;dn=042798379205682;res=IELBUS>>

Downey, M. (1999). *Effective Coaching*. Orion Business.

Grant, A.M., Passmore, J., Cavanagh, M. y Parker, H. (2010). "The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field". En G. P. Hodgkinson y K. Ford. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol. 25, 125-167). <https://doi.org/10.1002/9780470661628>.

Green, S., Oades, L.G. y A.M. Grant (2006) Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and hope in *The Journal of Positive Psychology* 1(3):142-149 · July 2006 DOI: 10.1080/17439760600619849

Fernández-Ballesteros, R., Oliva, M., Vizcarro, C. y Zamarrón, Mª D. (2011). *Buenas prácticas y competencias en evaluación psicológica*. Pirámide.

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Kairós.

Palmer, S. y Whybrow, A. (Eds.). En G. P. Hodgkinson y K. Ford. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol. 25, 125-167). <https://doi.org/10.1002/9780470661628> (2008). *The Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners*. Routledge.

Picazo, L. (2012). "Más de 3.000 psicólogos se han formado ya como coaches en nuestro país". *Infocop*, 56 (enero-marzo), 17-22. <http://www.cop.es/infocop/pdf/2044.pdf>

Picazo, L.; Del Pueblo, P.; Sánchez-Mora, M. (2013). "Psicología y Coaching en España". FOCAD.

Zeus, P. y Skiffington, S. (2002). *Coaching práctico. Guía completa de técnicas y herramientas*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.

Fuentes

- Colegio Oficial de la Psicología de Madrid.
http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/AcreditacionPsicologo_Experto_CoachingULTIMAVERSION.pdf
- Consejo General de la Psicología de España. (s.f.) *Código deontológico del Psicólogo*. Disponible en: <http://www.cop.es/cop/codigo.htm> (consultado el 4 de septiembre de 2018)
- Consejo General de la Psicología de España. *Declaración sobre Psicología Coaching*. <http://www.ptorh.cop.es/index.php?page=declaracion>
- *Criterios de Acreditación para el Ejercicio Profesional del Psicólogo Experto en Coaching* del Consejo General de los Colegios Oficiales de Psicólogos. <http://www.cop.es/formacionPTORH/ATVPDKIKXODER/004Coaching.pdf>
- ICF: <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>.
- ISCP, International Society for Coaching Psychology <https://www.isfcp.net/>





Trabajamos junto a nuestras
colegiadas y colegiados para mejorar
la calidad de los servicios psicológicos
y el bienestar de la ciudadanía

www.copmadrid.org