



Primer Encuentro Internacional de Psicología del Deporte
Aplicada al Fútbol

Costa Rica, septiembre de 2008

Ponencia:

**EL COACHING PSICOLÓGICO: UNA HERRAMIENTA DE TRABAJO PARA
LOS PSICÓLOGOS DEL DEPORTE**

Dr. Alejo García-Naveira

Director del Departamento de Psicología. Centro de Estudios e Investigación (CEI).

Club Atlético de Madrid.

Coordinador Grupo de Trabajo en Psicología del Deporte. Colegio Oficial de Psicólogos de
Madrid

Vocal Asociación Madrileña de Psicología del Deporte.

El término **COACHING** es un término bastante novedoso que está cogiendo fuerza en España y en gran parte del mundo, siendo múltiples las posibles definiciones. Algunos ejemplos son:

- “Relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas”. “Mediante el proceso de Coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida” (Federación Internacional de Coaching).
- “El Coaching se basa en la capacidad de asistir al individuo o a los equipos para que logren sus compromisos, y lo hagan mucho más allá de lo que parecía previamente posible” (Jim Selman).
- Es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas a través del aprendizaje en la exploración y descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos” (Escuela Europea de Coaching).

Los **ORÍGENES** del coaching se sitúa en diferentes áreas del conocimiento humano, tales como la Física Cuántica (David Bohm/ Fritiof Capra), Filosofía (Sócrates/ Heidegger / Wittgstein / Nietzsche), Biología (H. Maturana / F. Varela), Lingüística (John Austin), Management Moderno (Peter Senge / Stephen Covey) y Psicología (Fritz Pearls/ Carls Rogers/ Paul Watzlavick), aunque el término como tal, proviene del ámbito deportivo (**COACH**: es la persona o personas que auxilian al *manager* en el manejo de un equipo).

Existen diferentes **ESCUELAS** y **TIPOS** de coaching:

En cuanto a las *escuelas* o líneas de coaching:

1. **Coaching Práctico** (originado y desarrollado predominantemente por la cultura anglosajona). Algunos exponentes: Thomas Leonard, Marshall Goldsmith, Harvard, etc.

2. **Coaching Filosófico** (originado predominantemente por la cultura sudamericana, y que se ha denominado “Coaching Ontológico”). Algunos exponentes: Rafael Echeverría y Julio Olalla basados en los estudios de Humberto Maturana y Francisco Varela.

3. **Coaching Humanista** (originado y desarrollado predominantemente por la cultura europea). Algunos exponentes: Timothy Gallwey, John Whitmore.

NOTA IMPORTANTE: Los nombres “práctico”, “filosófico” y “humanista”, sólo pretenden, a través de un concepto reduccionistas, facilitar la comprensión de sus diferentes “naturalezas”. Bajo dicha categorización no estamos diciendo que el coaching anglosajón no sea “humano”, o que el coaching ontológico no sea práctico, sino simplemente destacando su fortaleza metodológica que esta basada en una “visión de mundo” y que se traduce en una particular forma de “hacer coaching”, tal como explicaremos más adelante.

En cuanto al *tipo* de coaching:

1. **Coaching Personal** (orientado a individuos).
2. **Coaching Ejecutivo** (orientado a individuos de mandos medios y altos en las organizaciones).
3. **Coaching Grupal** (orientado a más de un individuo. Dentro de esta tipología podríamos incluir a las parejas)
4. **Coaching Organizacional** (orientado a sistemas más complejos de relaciones interpersonales en las organizaciones).
5. **Coaching Deportivo** (orientado a deportistas y técnicos deportivos en su desarrollo profesional).

NOTA IMPORTANTE: *Nuevamente esta categorización no es exhaustiva sino más bien reduccionista, con el único fin de facilitar la comprensión de las peculiaridades de las diferentes complejidades del procesos. No solo dichas categorías suelen estar entrelazadas (por ejemplo, difícilmente se pueda realizar un proceso de coaching organizacional sin coaching ejecutivo y/o grupal), sino que además cada una de ellas están evolucionando a la par que la especialización de los coaches se incrementa. Así, es posible escuchar hablar de “coaching de pareja”, “coaching para altos mandos”, o “coaching para autónomos o emprendedores” sin que esto nos suponga graves inconvenientes para entender de qué tipo de proceso estamos hablando. Cualquier “tipo” de coaching que pudiera surgir será más fácilmente comprendido si tenemos presentes estas cinco categorías, donde los procesos se van haciendo cada vez más complejos.*

Además de las diferentes escuelas y tipos de coaching, es importante

diferenciar entre el **COACHING PSICOLÓGICO** y la **COMPETENCIA EN COACHING**. Una posible distinción sería:

COACHING PSICOLÓGICO: Es una “técnica coadyuvante del psicólogo”, dentro de una “relación profesional (psicólogo-cliente)”. El proceso de coaching está constituido por “la escucha, interpretación y generación de preguntas por parte del psicólogo”, que sirve de guía (no directivo) al cliente en su “autoconocimiento y puesta en acción” “a través del aprendizaje”, “que tiene como resultado el logro de los objetivos del cliente”.

Por el contrario, los defensores del “coaching para todos” (cualquier persona puede serlo) intentan distanciar el coaching de la Psicología (Ciencia del Comportamiento Humano), aludiendo a que no es terapia (habría que definir qué es terapia), debido a que el coach no dice al coachee (cliente) lo que tiene que hacer, ya que este posee el potencial necesario para desarrollarse y obtener sus objetivos.

Lo que si es un hecho es que, en un proceso de coaching, se actúa sobre la cognición, emoción y el comportamiento de la persona. Dicho de otra forma, el coaching es una **TÉCNICA** (indirecta) **EN MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA**, y esto forma parte de la Psicología.

En este sentido, podríamos definir el **COACHING PSICOLÓGICO DEPORTIVO (CPD)** como una herramienta del psicólogo del deporte para el desarrollo del talento del deportista. Es una técnica avanzada de comunicación basada en conversaciones transformadoras. Es una disciplina de acompañamiento en la que el coach y su cliente buscan y encuentran el camino para que el deportista descubra y alcance su máximo rendimiento.

El CPD crea un espacio confidencial y de reflexión con el deportista, en el que éste profundiza en su auto-descubrimiento, tomando consciencia de su realidad en todos los ámbitos de su vida y eligiendo después, de forma responsable, los cambios que desea para su vida deportiva y personal.

El CPD es acción y aprendizaje. No se trata tanto de hablar como de hacer. El deportista asume el papel protagonista de su vida y pega un salto hacia adelante superando los miedos, excusas y justificaciones que le impiden avanzar hacia la consecución de sus sueños.

La **COMPETENCIA EN COACHING**, es el aprendizaje y aplicación de la técnica en coaching por otras personas o profesionales (no psicólogos) al interactuar con otros sujetos para desarrollar su puesto de trabajo (competencia). Por ejemplo, un entrenador (y demás técnicos deportivos) podría aprender la competencia en coaching para relacionarse con sus jugadores con el objetivo de que estos puedan progresar tanto a nivel individual como colectivo.

Este panorama presenta varios **PROBLEMAS** a abordar:

1) La creación de una profesión a partir de una herramienta de trabajo: los representantes del “coaching para todos” han creado una profesión (coach) a partir de una técnica psicológica. **El mejor profesional para aplicar esta metodología de trabajo es el psicólogo**, ya que posee el conocimiento necesario y tiene la posibilidad de complementar la aplicación de esta técnica con una amplia variedad de herramientas psicológicas (visualización, reestructuración cognitiva, técnicas conductuales...) que ofrece una mayor calidad de servicio y probabilidad de consecución de objetivos. Dicho de otra forma, el psicólogo es un profesional acreditado que puede aplicar el coaching como única técnica (si es que lo estima así) o como parte de un paquete psicológico de intervención.

2) Falta de legislación laboral: en la actualidad, cualquier persona puede cobrar y ofrecer un proceso de coaching, ya que no está legislado su aplicación. Esto permite el intrusismo en detrimento del cliente y el profesional. Por un lado, el cliente tiene derecho a conocer quienes son los profesionales (psicólogos) más cualificados para desarrollar esta labor, y que le garanticen el mejor servicio posible. Por otro lado, el psicólogo, tiene el derecho de ejercer su profesión, sin la incursión de personas no acreditadas que pongan en riesgo o interfieran su práctica profesional. En resumen, **se requiere regular y legislar esta área de trabajo.**

3) Falta de formación en coaching por parte de los psicólogos: Son pocos los psicólogos formados en coaching. **Se requiere que este colectivo profesional incluya dentro de su formación el coaching psicológico** debido a que es una técnica útil, existe una demanda en la sociedad y se necesita para “luchar en igualdad de condiciones” contra los coach (no psicólogos).

4) La mayoría de los cursos son impartidos por coach (no psicólogos): en función de lo expuesto en los puntos anteriores, se requiere que **los cursos formativos se realicen por psicólogos expertos en coaching**, ya que son los mejores preparados para formar y asesorar a los futuros profesionales.

En definitiva, el coaching es un “terreno a recuperar por los psicólogos”, cuyas acciones deberían ser llevadas a cabo por los Colegios de Psicólogos en materia de **formación, acreditación y legislación** (Ministerio e instituciones públicas y/o privadas).

Dentro de las diferentes escuelas, a continuación se describe brevemente el **COACHING ONTOLÓGICO**, como una de las posibles líneas de trabajo a seguir.

Postulados y principios en los que se basa el Coaching Ontológico

En cuanto a los *postulados* (3):

✚ **Postulado 1:** “Los seres humanos son seres lingüísticos”, “todo lo que sucede, sucede en el lenguaje”, “lo que nos hace humanos, es precisamente el lenguaje” (Nietzsche).

✚ **Postulado 2:** “El lenguaje es generativo”, “el lenguaje es acción”, “crea realidades” (Austin).

✚ **Postulado 3:** “Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje”, “somos una construcción lingüística”

Respecto a los principios (2):

➤ **Principio 1:** “No sabemos como son las cosas”, “sólo sabemos cómo las interpretamos”

➤ **Principio 2:** “No sólo actuamos según somos”, “también somos según actuamos”

Es decir, uno de nuestros paradigmas metodológicos es el de trabajar sobre la "realidad conversacional" sobre la que se estructuran las organizaciones, grupos e individuos.

Creemos, junto con un grupo de científicos y filósofos, que las personas estamos envueltos en el lenguaje, que es el que nos permite definir y comprender el mundo. Asimismo, proponemos como metodología de trabajo construir un lenguaje de acción que nos permita hacernos responsables frente al mundo y salir de la explicación, la culpa y la falta de responsabilidad. También, creemos y trabajamos sobre la "realidad" como una construcción a partir de nuestra percepción del mundo. Si cambiamos, nuestros juicios y nuestra percepción cambiamos el mundo y nuestras posibilidades en el.

Habilidades del coach

El coach es un experto en escuchar, interpretar y preguntar al cliente.

En cuanto a la escucha e interpretación, el coach realiza una lectura tanto del **comportamiento, lenguaje y emoción** del cliente. Por ejemplo, el coach diferencia

entre afirmaciones (hechos) y juicios (opiniones), utiliza el concepto de distinción (“uno es víctima o responsable”, “quieres o. tengo”, “exigencia o excelencia”...), distingue entre ideas y valores que abran futuras oportunidades o por el contrario que las cierran, busca declaraciones de acción en los clientes (“yo quiero...”), etc.

Para ello, es importante que el coach cuente con unas excelentes **habilidades para una escucha empática**: preguntar, parafrasear, verificar, reformular, feedback, silencio...

Respecto a las preguntas, existen como base 3 preguntas claves:

1. **¿Qué quieres?**. Los objetivos son:

- Identificación del objetivo
- Formular la visión
- Resolver una dificultad
- Búsqueda de resultados extraordinarios

2. **¿Qué necesitas? /¿Qué te falta?**. Los objetivos son detectar:

- Dónde está la dificultad (concepto de quiebre).
- Qué obstáculos te están impidiendo lograrlo.
- Qué clase de observador estás siendo.
- Qué creencias te están cerrando las puertas.

3. **¿Qué vas a hacer para conseguirlo?**. Los objetivos son detectar:

- Plan de acción
- Búsqueda de recursos
- Identificación de tarea

Referencias

Haneberg, L. (2006). *Fundamentos del coaching*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

Kourilsky, F. (2005). *Coaching: cambio en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Leibling, M. y Prior, R. (2004). *Coaching: paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000

Miedaner, T. (2002). *Coaching para el éxito*. Barcelona: Ediciones Urano S.A.