



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA
Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional

“Propuesta Metodológica Basada en la Psicología para la práctica del Coaching Psicológico en las Organizaciones.”

(Manuscrito Teórico)

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA(O) EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A :

Pamela Rocha Hernández



Directora: Mirna Elizabeth Quezada
Vocal: Oscar Iván Negrete Rodríguez
Secretario: Ricardo Galguera Rosales



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

índice

Agradecimientos	2
Resumen	3
Introducción	4
Planteamiento del Problema	6
Justificación	14
Pregunta De Investigación	17
Objetivos	17
Metodología	18
Marco Teórico	20
1. Coaching	20
2. Teorías Psicológicas Aplicada en el Coaching	42
3. Teoría Cognitivo – Conductual	48
4. Coaching Psicológico	54
5. Síntesis teórica de las aportaciones de la psicología para el coaching	60
Discusión	63
Conclusiones	67
Referencias	71

Agradecimientos

Le agradezco a mi familia, a mí hermano, quién me ha apoyado en todo momento y desde el inicio de la carrera, me motivó, me ayudó, me comprendió, me regañó, aconsejó y orientó a seguir adelante a pesar de tantas cosas que han pasado en los últimos años, siempre ha tenido palabras de apoyo y motivación para poder lograr mis objetivos. A mi mamá por apoyarme y aguantarme en los días en los que estaba preocupada, nerviosa o hasta de malas, y aun así me animo para seguir adelante con la carrera a pesar de los problemas que hay.

A mis amigos que siempre me han brindado palabras de aliento y me han acompañado en este camino, y a pesar de que en ocasiones no teníamos mucha comunicación, lograban entender el motivo y me siguen apoyando hasta el momento

A mis compañeras y compañeros de trabajo que al igual me han apoyado en aprender, enseñar y trabajar en equipo, logrando tener un acercamiento a mí carrera.

A mis compañeras y compañeros de SUAyED psicología que tuvimos días pesados y otros más tranquilos, pero siempre nos apoyamos en todo lo que podíamos.

A mis maestros que, a pesar de estar en modalidad en línea, tratan de tener comunicación con los estudiantes y poder orientarnos y aclarar nuestras dudas.

A mi psicóloga que me ha ayudado en gran medida a creer en mí y poder mejorar muchos aspectos de mi vida.

Y, por último, pero no menos importante, a mí, que, a pesar de sufrir muchos cambios en los últimos años, y tener altas y bajas, logre llegar hasta aquí, estudiando, motivándome y tratando de ser mejor día con día.

Resumen

En la actualidad la definición de “Coaching” la podemos encontrar en muchos ámbitos, pero de manera general, según Ortiz (2010) es un entrenamiento que se basa en poder liberar el potencial de las personas, incrementando su desempeño, cambiando creencias y generando un crecimiento a nivel personal. Al poder usarse en varios ámbitos, se ha convertido en una actividad “de moda” y con esto vienen antecedentes que no son claros y su mal aplicación por personas que no son psicólogos, ni profesionales certificados por la ICF (International Coach Federation) provocando estafas y convirtiéndola en una pseudociencia que, en lugar de beneficiar, trae problemas a las personas que lo practican (Aranda, 2018; Ortiz, 2010; Salomón, 2018). El objetivo de esta investigación fue proponer una metodología basada en la psicología que pueda fundamentar la práctica del coaching psicológico en el contexto laboral. Como antecedente de la práctica de coaching es el deporte, ya que es el ámbito en el que inició esta práctica, de ahí surgieron otros tipos como el coaching transformacional, organizacional e individual o personal; los ámbitos en los que se extendió esta práctica son educacional, empresarial y organizacional (Wolk, 2003, como se citó en Salomón, 2018). De igual forma, los métodos o técnicas que se usan en esta práctica y las teorías psicológicas que aportan la práctica del coaching, se pueden encontrar trabajando desde la Gestalt, el humanismo y la que presenta más investigaciones basadas en evidencia, que es la teoría Cognitivo-conductual, la cual presenta terapia multimodal aplicada al coaching ejecutivo, el coaching conductual racional emotivo, enfoque cognitivo conductual enfocado al coaching ejecutivo y el coaching cognitivo conductual enfocado a la solución de problemas (Gil, 2014; Salomón, 2018; Sanhueza, 2007). Con los resultados obtenidos en la investigación se pretende generar una metodología clara basada en la

psicología, así como difundir la verdadera práctica del coaching psicológico, así como contribuir al aporte teórico.

Introducción

El coaching es un entrenamiento o acompañamiento que se le brinda a una persona (coachee) por parte de un entrenador (coach). Este por medio de diálogos estructurados que tratan de solucionar un problema o situación planteada por el coachee. Para ello se realizan sesiones planteando objetivos en cada una de ellas y un objetivo o meta para alcanzar de manera general. Esta práctica se realiza a nivel internacional, como se puede ver en las estadísticas de la ICF (2016), en una encuesta de Global Coaching Study se puede ver que en todo el mundo se realiza esta práctica, como lo es Norteamérica, América Latina y el caribe, en todo Europa, Asia y en Oceanía.

Esta misma institución imparte el coaching de manera profesional dando una formación y una credencialización, cumpliendo con programas específicos otorgando el certificado de ACC, PCC, MCC. Todas las personas que pueden formarse como coaches, sin importar si cuentan con alguna profesión, si son líderes, encargados de RRHH, únicamente tienen que cumplir con las horas de práctica, entrenamiento de clientes y las evaluaciones que se piden en cada programa para poder obtener su certificado y su credencial para poder laborar como coach profesional.

En esta investigación se puede observar que el coaching es una práctica funcional para poder lograr un cambio en la persona, con finalidad de generar un desarrollo personal en la persona, así como mejorar su desempeño en cualquier área de su vida como lo puede ser el laboral.

En México al no tener la suficiente difusión de la verdadera práctica del coaching, se ha visto alterada, por personas, centros o “instituciones” que se hacen pasar por coaches, los cuales no cuentan con una formación y estafan a las personas, cobrando costos altos por las sesiones, y al final de estas sesiones llegan a presentar problemas emocionales y acudiendo a psicólogos en busca de ayuda; hay centros en los que no solo manipulan a las personas, sino que también hay maltrato psicológico y físico. Aparte de no contar con una formación de coach, en el coaching no cuenta con una metodología clara.

Se realizó la revisión de literatura en español sobre coaching y los enfoques psicológicos que aporten a la aplicación de este. La pregunta para la investigación fue ¿Cuáles son los principios teóricos y metodológicos aplicados desde la psicología para la práctica del coaching en las organizaciones? Ahora bien, el objetivo de esta investigación fue proponer una metodología que se base en la psicología que pueda fundamentar la práctica del coaching psicológico en el contexto laboral.

En el primer capítulo de la investigación se pueden ver conceptos importantes del coaching, como lo es su definición, presentada por varios autores, así como antecedentes de este y las líneas del coaching, como son las escuelas que a lo largo de estos años han aportado en la formación de instituciones que forman y certifican a las personas que quieren ser coaches. Con el tiempo el coaching también se ha desarrollado en varios ámbitos, aquí se muestran el deportivo, empresarial, ejecutivo, estos también se pueden dividir en coaching de grupos, equipos e individual, aquí se explican cada uno de ellos. Se presentan los procesos del coaching, la metodología que se usa en su aplicación, y la formación que deben de tener los coaches para poder ejercer la profesión.

En el segundo capítulo podemos ver dos de las teorías psicológicas que aplican en el coaching como lo es la teoría Gestalt, y Humanista, una breve aproximación a estas terapias y la aplicación que se les ha dado en el coaching.

En el tercer capítulo se ve otra teoría que es aplicada en el coaching, como lo es la Teoría Cognitivo Conductual, se observa una aproximación a esta terapia, y su aproximación a la aplicación del coaching; así como terapias que se han aplicado para esta práctica como la terapia multimodal aplicada al coaching ejecutivo, el coaching conductual racional emotivo y el enfoque cognitivo conductual enfocado al coaching ejecutivo.

En el cuarto y último capítulo se presenta el coaching psicológico, así como un estudio de caso único, en el que se muestra la aplicación del coaching aplicada por un psicólogo con formación de coach.

Planteamiento del Problema

En la actualidad se puede escuchar en gran medida el término “coaching”, el cual es un entrenamiento, que según Ortiz (2010) se basa en poder generar la liberación del potencial de la persona y poder incrementar su desempeño, esto cambiando sus creencias, y generando un crecimiento personal. El Coaching tiene sus orígenes en un ámbito deportivo, varios autores como Adam (2016), Ortiz (2010), Téllez y Toussaint (2018), Sans (2012), entre otros, coinciden en el origen de esta palabra proviene del húngaro “*Kocsi*”, esta es una carreta especial para poder transportar a las personas con un sistema más cómodo. Este mismo término pasa al alemán como “*Kutsche*”, en italiano a “*Cocchio*”, en inglés a “*Coach*” y por último al español en “*coche*”, lo que nos hace llegar a la conclusión de que el término de “*Coaching*” es para poder referirnos a que esta

práctica ayuda a transportar a las personas de un lugar a otro, es decir hacer que una persona pueda pasar de un punto A un punto B.

El coaching comenzó en el área deportiva, Muradep (2012) menciona que “el coach es quien conduce a alguien de un lugar a otro y, por extensión, el entrenador, especialmente en el ámbito deportivo, que conduce a un atleta o un equipo a desarrollar su potencial hasta su máximo rendimiento.” (p. 16). Es por su significado de “Entrenar”, que con el tiempo se fue utilizando en otras áreas, como en el ámbito empresarial y organizacional, este usado para poder motivar y capacitar a los empleados de las organizaciones.

Si bien el coaching ya es una actividad muy recurrente en las personas, aplicándose no solo en el ámbito profesional, sino también en el personal, y al presentar una alta demanda, ahora hay varios tipos de coaching como el empresarial, ontológico, de vida, transformacional, personal, etc. (Lozano, 2018)

La International Coach Federation realizó una encuesta en el año 2016 con el objetivo de poder ver el alcance de la profesión de Coaching, esta se realizó en 137 países en los cuales se obtuvieron 15,380 respuestas válidas con Coaches profesionales externos, internos, así como los gerentes o directivos que utilizaban habilidades del coaching. En todos los continentes existen Coaches profesionales activos (es decir que aún cuentan con clientes activos) pero en los continentes en los que más se da esta actividad de forma activa es en Norteamérica un 92%, en Oceanía 91% y en Europa 91%.

Teniendo las estadísticas anteriores podemos observar que el Coaching es una actividad “de moda” para poder generar un cambio en las personas, pero aunque es una

actividad muy conocida, autores como Aranda (2018), Ortiz (2010), Salomón (2018), mencionan que no hay un antecedente claro y mucho menos una metodología específica para poder generar cambios en las personas, así como también profesionales como los psicólogos, consideran este tipo de prácticas como estafas o pseudociencias, y que pueden llegar a traer problemas a las personas que lo practican.

En la actualidad existe una gran cantidad de países realizando esta práctica del coaching, y también hay personas que no están del todo de acuerdo con ella, como menciona Lozano (2008), si bien es usada esta herramienta de tiempo atrás en otros países como lo son Francia y Estados Unidos y en este año en España comenzaba su auge. Justamente en España se han realizado varios estudios como el del Psicólogo García (2009), en el cual menciona algunos puntos por los cuales está inconforme con la práctica del coaching, hace mayor hincapié en la preparación de las personas que se hacen llamar “profesionales” o “gurús” que por medio de cursos o conferencias de costos elevados pueden llegar a causar consecuencias impactantes en las personas. Además, menciona que los verdaderos profesionales, es decir los psicólogos, optan por olvidar lo aprendido como psicólogos y deciden dirigirse hacia un camino más fácil, como lo es el coaching.

Salomón (2018) menciona que “el coaching resulta en una pseudo psicología sin campo de estudio y trabajo propios y sin teorías, metodologías y técnicas independientes del dominio de la psicología y la psicoterapia.” (p. 31). Ya que no se tienen técnicas y metodologías claras para poder trabajar con las personas, así como también resultan confusas al momento de saber si ellos trabajan con el pasado de las personas o no, como algunos psicólogos suelen trabajar; al igual las técnicas usadas son de dominio psicológico, pero los mismo Coaches mencionan que “el Coaching no es una terapia orientada a resolver

problemas de personas con dificultades ni tampoco un proceso de asesoramiento o consultoría, en el que se dan consejos o se le dice al cliente que es lo que tiene que hacer.” (Ortiz, 2010, p. 59).

Aranda (2018) se muestra inconforme con la práctica o uso que se le da al Coaching ya que a muchas actividades que ahora se realizan ya las valoran como coaching, entre estas son los consejos, el asesoramiento, las charlas, la forma de instruir a las personas, el desarrollo de manera personal y profesional, la motivación, el entrenar, la formación, así como también las terapias.

En una entrevista que se le realizó en Sinaloa, al Psicólogo y director del Centro Integral de Psicología Osvaldo Muñoz (2021) Espinoza, el menciona que el coaching:

Es una profesión de moda, que busca fomentar el desarrollo de las personas, en donde una persona apoya y orienta a otra para que logre los objetivos que tú tienes. En efecto hay una serie de técnicas que se utilizan, podríamos decir que hay un poco de, o bastante de psicología o más bien de manipulación de marketing (...) En realidad están vendiendo una solución que la persona tenga mucho tiempo buscando. (Canal Centro Integral de Psicología, 2021, 3m8s)

En esta entrevista, el psicólogo argumenta varias razones por las cuales el coaching es una estafa, ya que puede llegar a traer problemas mayores a los que se quieren solucionar, esto por buscar una solución de manera fácil y no de una forma profesional.

Ante esta situación, es importante que se pueda plantear una metodología psicológica clara, en la que el Coaching psicológico se pueda basar para poder llevar a

cabo este tipo de prácticas de forma segura y controlada. Si bien hay muchos tipos de coaching, técnicas y métodos de aplicar el coaching, también hay diferentes enfoques que se pueden usar para poder plantear la metodología, las que más se mencionan son la terapia cognitivo-conductual, el humanismo de Carl Rogers, el psicoanálisis de Sigmund Freud, la Gestalt de Fritz Perls, la logoterapia de Víctor Frankl, entre otras mencionadas por autores como Aranda (2018), Ortiz (2010), Salomón (2018), entre otros.

El coaching si bien suena a una práctica con fundamentos y metodologías bien planteados y apartados de otras disciplinas, pero no lo es, varias investigaciones demuestran que las técnicas que llevan a cabo son propias de la psicología y que por ende son psicólogos los que deben de tratar con este tipo de prácticas, ya que como lo menciona Aranda (2018) en el Blog de Psicología del colegio oficial de la Psicología de Madrid, que el coaching “no es ni una disciplina, ya que no cuenta con cuerpo teórico propio sino que utiliza el de la psicología y añade toda aquella técnica que pueda ser de interés para su eficiencia.” (Párr. 2, sección “Por qué y para qué de la Psicología Coaching”)

Es por esto que son varias técnica o métodos que se ponen en práctica con el coaching, en Ortiz (2010) se pueden ver las diferentes vertientes y autores que guían al coaching, las principales son: la filosofía, la psicología, las ideas de liderazgo y management y otras aportaciones de ciencias como la Física cuántica, biología, lingüística, etc.

Retomando lo que dice la autora anterior, podemos ver que en la psicología los enfoques que se siguen en la práctica del coaching son: el psicoanálisis, el humanismo, la Gestalt, la logoterapia, la psicoterapia cognitiva, la escuela de palo alto de Paul

Watzlawick, entre otros autores. Aunque también la metodología cognitivo conductual es otro enfoque que se ha estudiado para su aplicación en el coaching, como lo indica Sanhueza (2007), menciona que ese estudio se realizó por que este enfoque tiene una utilización más frecuente en el ámbito organizacional, ya que “sus características y procesos inherentes, diversos objetivos del coaching pueden ser logrados a través de una metodología cognitivo conductual.” (p. 4).

Las anteriores son propuestas de las metodologías, ya que muchos profesionales, entre ellos los psicólogos son los que están más en desacuerdo con este tipo de prácticas, al no ser una disciplina y no tener sustento teórico propio, es muy probable que haya algún tipo de consecuencia de ello, entre los autores que están en desacuerdo son Salomón (2018), las personas al querer encontrar el éxito en lo que hacen, buscan formas de lograrlo pero también lo buscan de una manera fácil, este autor menciona que las personas que defienden el coaching rechazan la:

Psicología, representa un modelo de intervención psicológica que aborda de forma directa aspectos cognitivos, emocionales y conductuales con una orientación de ayuda y mejora, bajo una visión posmoderna que considera al coach como aquel guía orientador que de alguna forma hará la vida del coachee más sencilla de vivir, más exitosa y más feliz. (p.25)

De esta forma vemos que las personas no tienen un conocimiento sobre lo que es el coaching y en que se enfocan, se van por resolver sus problemas de forma más fácil.

Los Coaches no cuentan con una preparación adecuada para el trabajo que se debe de realizar, un profesional en coaching "puede estar certificado, mas no credencializado

profesionalmente. La distinción está en que una certificación garantiza formación, pero no experiencia.” (Bernal, 2020, p. 107). El autor mismo menciona que para que pueda un coach ser profesional, no solo debe de contar con conocimientos y habilidades, sino también con la experiencia suficiente. Para que un profesional en Coaching pueda estar credencializado, debe de cumplir con varias horas de experiencia, esto también va de acuerdo con el nivel de credencialización que quiera tener, en el caso de ACC (Coach Certificado Asociado) debe de contar con 100 horas de experiencia, para PDD (Coach Certificado Profesional) debe de cumplir con 500 horas y por último para MCC (Coach Certificado Master) es un total de 2500 horas. (ICF, 2021).

Aunque estos son por niveles y por pasos, podemos notar que son diferentes las formas de tratar al coaching de equipo, de grupo e individual. Por ejemplo, en la semana mexicana del coaching 2017, según el Coach Ricardo Merino en su conferencia sobre la “Evolución: Del Coaching Individual al Coaching de Equipos, Diferencias y oportunidades.” menciona que para poder pasar de un coaching individual al de equipo, es únicamente en un grupo de personas poder realizar preguntas hacia una persona y de ahí poder incluir a los demás al mismo tema. (Asociación Mexicana de Coaching AMCO, 2017). De esta forma podemos ver que, aunque hay pasos para poder llegar a un resultado, no se toma en cuenta que cada persona tiene que recibir un trato individual, ya que, aunque sea el mismo tema para tratar, cada persona lo interpreta y lo vive de forma diferente.

Podemos incluir que en México los costos de los cursos que imparten los coaches, son costosos, además de que existen grupos de “Sectas Coaching”, que abusan de la desesperación que presentan las personas para querer resolver sus problemas y tener una recuperación o salida rápida:

Prometen que la persona podrá enfrentar sus males psicológicos, enderezar su vida, conseguir un mejor trabajo, una pareja, etc.

Una vez que atraen a la víctima, las sectas pueden llegar a convertirse en algo esclavizante y abusivo. Además de costar una pequeña fortuna. (Ruiz, 2018)

Este mismo autor da ejemplo de 3 empresas que se dedican a estas estafas, como son:

- Mexworks: la cual ofrece cursos de superación personal, con costos de 6 mil pesos. Esto hace que las personas se enganchen por los insultos y gritos bajando su autoestima, de esta manera haciendo que se lleguen a sentirse de forma miserable, después de esto los logran convencer para comprar cursos y comenzar a reclutar personas. Se calculan capacitaciones masivas de 160 personas cada 5 días. En Argentina esta empresa fue demandada por daño psicológico y emocional.
- Stratega: Algo similar a la anterior, “bombardea” psicológica y físicamente a las personas haciéndolos sentir mal, para que después “necesiten” de la superación con el apoyo de los cursos. Esta empresa realiza un primer curso con un costo de 5 mil pesos, durando 5 días. Esta tiene demandas por lesiones físicas ocasionadas por las dinámicas que se realizan en los cursos.
- Creo Coaching: Estos talleres o cursos son realizados en lugares cerrados, en donde no hay ventilación, son oscuros y húmedos, en donde suelen torturar a los clientes de forma psicológica y de manera violenta, son empresas que logran hacer que las personas crean que sus familiares y amigos son enemigos. El curso intensivo tiene un costo de 6 mil pesos, y las personas pueden pagar 120 mil pesos en los meses siguientes.

Ahora bien la preparación de los coach, también tiene que ver con que hay muchos coaches que no tienen una certificación o una preparación en lo que hacen, y esto se da porque no hay leyes que regulen este tipo de actividades, en el caso del Psicólogo Héctor Cerezo Huerta menciona que estos casos se dan por una falta de marco legal en México, ya que se le permite actuar como un profesional de la salud mental, por este motivo en Zacatecas se creó una Ley de Salud mental, aprobada el 3 de abril del 2018 en la cual se regula las prácticas de coaching y/o las “sectas comerciales”. Uno de los colaboradores en la elaboración de esta ley como lo es el director de la unidad académica de psicología de la Universidad autónoma de Zacatecas, Hans Iran Pacheco García quien menciona “hace falta un reglamento secundario en el que se indiquen las sanciones para los responsables de prácticas pseudopsicologías que llevan a cabo personas completamente ajenas a la psicología o la psiquiatría” (México News Network, 2019, 4m57s).

Esta Ley de Salud Mental fue impulsada por el diputado Ulises García Soto el cual en el boletín N° 2067 expone su iniciativa sobre que “La secretaría federal del ramo supervise los grupos de entrenamiento, instrucción y desarrollo humano -también conocidos como coaching- dirigido al bienestar mental, con el objetivo de que no promuevan explotación psicológica, abuso psicoemocional o manipulación.” (Cámara de Diputados, 2019)

Justificación

Por lo anterior descrito, en este estudio se realizó una investigación documental para poder proponer una metodología clara para la práctica del coaching en las organizaciones desde la psicología, la cual sea clara y con fundamentos psicológicos anteriormente investigados y comprobados. Como menciona García (2009) “es posible

incorporar al coaching toda una variedad de conceptos, modelos y principios extraídos de las ciencias del comportamiento.” (p. 6). Como una de estas ciencias, podemos ver a la psicología, la cual tiene enfoques que aplican en la práctica del coaching, como lo es la Gestalt, Humanismo y el enfoque que más investigación presenta es el Cognitivo - Conductual, este último es mencionado por autores como Aranda (2018), García (2009), Gil (2014), Salomón (2018), entre otros. Es por esto por lo que en esta investigación se interesa cómo se va formando este tipo de técnicas y la metodología que se ha planteado a lo largo de estos años, en el coaching empresarial, organizacional y ejecutivo.

Esta investigación es necesaria para poder promover la práctica del coaching psicológico y difundirla apoyando a las organizaciones a desempeñar una mejor formación para sus colaboradores, evitando estafas o confusiones que como menciona Ruiz (2018) se pueda llegar a poner en peligro la integridad física y psicológica, de nuestros colaboradores. Según Salomón (2018) menciona:

Cada vez llegan más personas a mi consulta con una problemática común: refieren una mejoría en forma de alivio, empoderamiento o esperanza temporal que luego deriva en un malestar significativo en términos psicológicos y emocionales, tras haber recurrido a un “coach” por alguna razón específica. (p. 24)

Esta es una de las causas por las cuales es necesario tener metodologías claras y verdaderos profesionales realizando la práctica de coaching.

El realizar esta investigación apoya en resolver dudas sobre el coaching psicológico y su aplicación en las organizaciones. Así como la relevancia social de esta investigación es que habrá más información acerca del coaching psicológico aplicado al entrenamiento

de una persona que quiere lograr o tener una mejor eficiencia o desempeño en su área laboral, de esta forma poder beneficiar no solo a la persona, incrementando su motivación y su mejor desempeño, sino también beneficiando a la organización para la que está trabajando, ya que su trabajo será de mejor calidad y habrá una mayor productividad.

Esta investigación apoya a la psicología, en primera a reconocer el trabajo que puede hacer en el psicólogo en la aplicación del coaching y la preparación que debe de tener un coach desde la psicología, que aunque la Escuela Europea de Coaching (2020) menciona que el coaching va dirigido a personas que sean directivos, mandos intermedios, líderes de equipo, profesionales de RRHH, Had-Hunters consultores, profesionales liberales: profesionales, comunicadores, abogados, psicólogos, terapeutas, coaches no certificados e individuos que quieren crecer; se debe de regular esta práctica y tener información sobre quienes sí están preparados para la práctica del coaching y quienes no.

Se debe tener claro que la metodología y las técnicas usadas en el coaching son basadas en la psicología, por ende, el psicólogo es el más apropiado para realizar este trabajo, que otros profesionales. En Salomón (2018) se dice que:

La necesidad de ser profesional de la salud psicológica para realizar estas funciones resulta clara, puesto que son metodologías que exploran e inciden sobre las emociones, el pensamiento y la conducta con fines de cambio, siendo este un propósito relacionado a la salud. La práctica del coaching por quienes no son profesionales de la psicología constituye un grave riesgo al no tener los conocimientos, la capacitación y la experiencia necesarios para ayudar como la ética lo exige. (p. 30)

Al no realizar esta investigación se tendría menos información sobre cómo la psicología influye en el coaching de manera general y en las organizaciones. Así como no se daría difusión de las teorías psicológicas que aportan o apoyan a la aplicación del coaching, también se trata de dar a conocer que las bases del coaching son metodologías basadas en psicología, y los “coaches” las seguirán aplicando de manera errónea o peor aún, estafar a las personas con técnicas que no son seguras y ponen en riesgo la salud física y psicológica de las personas que necesitan de ayuda de profesionales. Este estudio pretende generar conciencia en que la práctica de esta técnica sea regulada y que pueda entenderse como un proceso que el psicólogo puede o debe de hacer.

Pregunta De Investigación

Por todo lo anterior se puede plantear como pregunta de investigación la siguiente:

¿Cuáles son los principios teóricos y metodológicos aplicados desde la psicología para la práctica del coaching en las organizaciones?

Objetivos

Objetivo general:

- Proponer una metodología basada en la psicología que pueda fundamentar la práctica del coaching psicológico en el contexto laboral.

Objetivos específicos:

- Identificar una metodología por medio de una investigación documental para contribuir a la aplicación del coaching psicológico en las organizaciones.
- Mencionar las teorías psicológicas más usadas en el coaching por medio de un estudio que permita contribuir en la metodología del coaching psicológico en las

organizaciones.

- Conocer y comunicar la metodología empleada en el coaching por medio de investigaciones o estudios realizados para poder contribuir a su aplicación en las organizaciones.
- Contribuir con el aporte teórico del coaching psicológico a través de una investigación que profundice en las teorías y metodologías psicológicas.

Metodología

El estudio se realizó con una investigación teórica narrativa acerca del coaching psicológico. La búsqueda bibliográfica se realizó en fuentes electrónicas como artículos, libros, informes, encuestas, tesis, entrevistas y conferencias, estas son internacionales y nacionales, en idioma español mayoritariamente. Estos documentos se seleccionaron de acuerdo con publicaciones del año 2000 al presente año, ya que fue necesario tener la información actualizada, por la gran apertura que ha tenido este tema en los últimos años. Así como de teorías psicológicas como el Humanismo, Gestalt y Cognitivo Conductual, también recientes o que sean de utilidad para poder entender algún término o teoría.

Las bases de datos usadas fueron de revistas electrónicas científicas, así como ponencias, conferencias de páginas oficiales. La literatura que se revisó fue de países en los que se da más la aplicación del coaching como España, Argentina, México. Chile, y la literatura en español sobre la aplicación del coaching en Estados Unidos y Francia. Las palabras claves usadas en la búsqueda fueron: Coaching, Coaching psicológico ejecutivo, Coaching ejecutivo, Coaching humanista, Coaching cognitivo conductual, Coaching Gestalt, Metodología del coaching psicológico y Cambio individual entrenamiento. Para la inclusión y exclusión de la literatura, se revisó el resumen de cada artículo y de acuerdo en

si coincide o no con nuestro tema de interés, de acuerdo con las palabras clave, que sea la literatura en español y los tiempos antes mencionados, también se incluirán los trabajos de tesis.

El procedimiento que se llevó a cabo para la búsqueda de la literatura se realizó de forma electrónica, en buscadores de revistas científicas, tanto las que manejan el coaching, como de psicología, para poder obtener más información de ambas, así como del coaching psicológico, y coaching con enfoques humanistas, cognitivo conductual y Gestalt; logrando realizar el análisis de la información encontrada y realizando la propuesta metodológica y teórica.

Marco Teórico

1. Coaching

1.1. Definición

El coaching tiene varias definiciones dependiendo el ámbito en el cual se le maneje, a continuación, se da referencia de varios autores y sus definiciones sobre el coaching. Estas también varían por la escuela que lo practica, como, por ejemplo:

En Ortiz (2010) se citan otras definiciones de escuelas como la Sociedad Francesa de Coaching menciona que esta práctica es un acompañamiento hacia una persona que tiene necesidades en el ámbito profesional, y le ayuda a desarrollar su potencial.

La Escuela Europea de Coaching considera al coaching como un “arte” realizando preguntas a las personas, por medio de aprendizajes, explorando y descubriendo creencias, que pueden generar el logro de objetivos que se plantean. De esta misma escuela Tim Galwey menciona que “El coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas.” (p. 58) y John Whitmore lo define como “El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.” (p. 58)

Otra definición de ADESCO (Asociación Española de Coaching) 2018 es:

Define el proceso de acompañamiento a través del cual los/las *coaches* trabajan junto con sus *coachees* un conjunto de herramientas que les otorgan la confianza para pensar por sí mismo, encontrar sus propias respuestas y descubrir dentro de sí su potencial, el cambio hacia sus logros ya sea en los negocios, en las relaciones

personales, el deporte, el trabajo, etc. Y todo a través de la pregunta y de técnicas ampliamente desarrolladas y validadas. (p. 20)

ASESCO (2018) indica que el coaching es una disciplina que orienta a una persona para encontrar, provocar y gestionar cambios, para poder cumplir metas y objetivos, esto gracias a un proceso personal y confidencial, aquí el coachee es acompañado por el coach, para poder desarrollar nuevos recursos y poder generar un crecimiento personal y mejorar su potencial.

En particular para Wolk (2007) es un “proceso de aprendizaje”,y “es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción.” (p. 23)

Una última definición que se retoma por Whitmore (2011) “El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.” (p. 20)

1.2. Antecedentes

Adam (2016) indica que hace muchos años en la antigua grecia, el coaching se puede ver presente por la influencia de diferentes corrientes de pensamiento como Sócrates, ya que este filósofo género un método que promueve el uso del diálogo, y de esta forma llegar al conocimiento, este método lo usaba con sus discípulos, el cual consiste en tener una conversación con ellos y a través de preguntas, se lograba que el discípulo “sacará” a relucir conocimientos que se tenían dentro, a esto se le conoce como “Mayéutica”, que en griego significa “el arte de dar a luz” o “el arte de las parteras”. Otra característica de la filosofía socrática en el coaching es el ayudar al cliente en conocer sus incompetencias, para poder mejorar en el cumplimiento de sus objetivos.

Otra influencia es la de Platón, está por la estructura de sus diálogos, Adam (2016) menciona que son “como si fueran sesiones de coaching primitivas.” (p.14) En estos diálogos son importantes las preguntas, usándolas como herramientas que potencializan el trabajo de las conversaciones, estas para que el cliente pueda adquirir los conocimientos. Estos diálogos se realizan por medio de una técnica basada en generar preguntas, así como de escucha activa y conversaciones complejas, que ayudan en la adquisición de conocimiento.

Otro filósofo, sería Aristóteles, aunque se contraponen a las ideas de Platón, él menciona que:

El hombre puede llegar a ser lo que desee, dependiendo de las cosas que grabe en él. Podemos pasar del ser, entendiéndolo como “lo que viene dado” o primera naturaleza, al deber ser, nuestra segunda naturaleza. (...) Aristóteles nos ha mostrado que la búsqueda de la felicidad (argumento teleológico) es uno de los motivadores más importantes en el hombre (...) Su principal aporte fue la idea de que el hombre puede llegar a ser quien desee ser, mediante la acción positiva, pasando de una situación presente, “el ser”, a una situación deseada “el deber ser”. (p. 15)

Varios autores como Adam (2016), Aranda (2012) y Ortiz (2010) coinciden en que el coaching inicio en la ciudad húngara de *kocs*, en el siglo XV, por el término “*coach*”, el cual significa “entrenador”, aunque por la palabra inglesa significa “vagón o carruaje”. En este tiempo, los viajeros usaban el término “carruaje de Kocs” o “*kocs szeker*”, refiriéndose a un carruaje, este sistema de transporte era una forma cómoda de trasladarse de un lugar a otro, este término en alemán se conoció como “*Kutsche*”, en italiano como “*cocchio*” en inglés como “*coach*” y en español como “*coche*”.

Ortiz (2010) indica que en el año 1850 este término se asigna a la figura de un entrenador y que existe este “coach” en el ámbito académico y deportivo. En Adam (2016) menciona que el coaching es como un transporte, ya que se encarga de transportar al coachee de un lugar a otro, es decir del lugar en donde está, al que quiere llegar a estar. Dilts (2003) menciona que “En el ámbito educativo, la noción del coaching, formación o instrucción proviene del concepto de instructor que “traslada” o “transporta” al alumno a través de sus exámenes.” (p. 19)

Aranda (2012) y Ortiz (2010) mencionan que en el año 1960 el término de “Coach” se aplica en programas educativos y además en el campo empresarial en Canadá. De igual forma en el año 1960 también se usa el término para hacer mención de programas educativos, y fue en el año 1980, que comienza a considerarse una profesión, con la cual se necesita de una formación profesional y contar con credenciales. Aquí es donde se comienza a dar el término de coaching ejecutivo.

1.3. Líneas Del Coaching

En Aranda (2012) se muestran tres escuelas que se diferencian por su lugar geográfico, pero fundamentalmente van de la mano y se tiene una retroalimentación entre ellas, son las siguientes:

Escuela Norteamericana. Ortiz (2010) menciona que el fundador de esta escuela es Thomas Leonard, y su interés es “el logro”. Tiene una visión Pragmática. También indica que Leonard fundó asociaciones de Coaching, como: ICF (International Coach Federation), IAC (International Association of Coaching), estas fueron las primeras en crearse. Así como también la Coach University y la Graduate School of Coaching, también se publicaron 6

libros, 28 programas que se basan en el desarrollo del personal y la CEO fue el portal más importante de Coaching en el mundo.

Escuela Europea. Esta escuela es formada en el año 2003, esto de acuerdo a la misma página de la Escuela Europea de Coaching. Aranda (2012) indica que esta escuela, fue fundada por Timothy Gallwey y John Whitmore, trabajando en “la resolución estratégica y el coaching de equipos y sistémico.” (p. 8). Aquí se tiene una visión humanista. Ortiz (2010) menciona que Gallwey generó un “sistema de aprendizaje” el cual llamó “The Inner Game” es decir el juego interior:

Cuán consciente seas de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior. El juego interior tiene lugar en la mente del jugador y juega contra obstáculos como el miedo o la desconfianza en uno mismo. (p. 64)

Después de esto, según el mismo autor, Whitmore toma la metodología de este “juego interior” y con la influencia de la Psicología Humanista, crea una nueva metodología, junto con David Hemery y David Whitaker, entre ellos fundan la “Performance Consultants”, en la cual se aplican técnicas en el ámbito empresarial. Ortiz (2010) menciona que Whitmore considera que:

El Coaching consiste en liberar el potencial de una persona, para incrementar al máximo su desempeño. Utiliza la famosa metáfora de la bellota frente al recipiente vacío: somos más similares a una bellota, que contiene en su interior todo el potencial para convertirse en un majestuoso roble. (p. 64)

El mismo autor menciona que un coach tiene que contar con algunas premisas, como lo son: la elevación de conciencia debe de asumir responsabilidades y poder desarrollar la confianza en la misma persona.

Escuela Chilena. Sus fundadores según Aranda (2012) son Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla. Esta escuela trabaja con el “ser” y se trabaja con aportes constructivistas enfocados al lenguaje, esto generando un rediseño que se logre a partir del lenguaje, pasando por el “ser” y “el hacer” del coachee. Aquí se presenta una visión Ontológica. Es una de las escuelas más extendidas por el mundo, en los años 80’s Echeverría y Olalla desarrollaron trabajos sobre el liderazgo empresarial. Echeverría realizó un libro llamado “Ontología del Lenguaje” esto en el año 1994.

Esta escuela presenta la idea del Coaching Ontológico, en donde se encuentran postulados y principios que ayudan y enseñan a clientes a mejorar la observación, mejorando su eficacia en la resolución de situaciones de su día a día. Esta práctica es vista como un proceso de aprendizaje. (Ortiz, 2010). Los postulados que tiene esta escuela son: la interpretación del ser humano como ser lingüístico, lenguaje generativo, el ser humano se crea a sí mismo en el lenguaje y a través de él.

4.1. Tipos

El coaching actualmente se ha aplicado en diferentes áreas como el deporte, salud, educación, trabajo, desarrollo personal y en la vida. Pero en las organizaciones es en donde ha tenido una mayor relevancia. (Aranda, 2012). A continuación, algunos tipos de coaching que son de los más mencionados por autores como: Benavides (2013), Ortega y Ramos (2016), entre otros.

Coaching Deportivo. El origen del coaching deportivo se da en Estados Unidos, en donde se pretende que el coach logre enseñar, mejorar, desarrollar capacidades y técnicas del coachee, es decir del deportista. De esta forma la persona que se entrena (Deportista) o las personas (equipos deportivos) comienzan a mejorar su desempeño y generar los resultados que se tienen contemplados, por medio de la competencia y exigencia. Quienes tienen una idea similar son Alaminos, Bastida y Sancho (2017) comentan que el coaching es una herramienta que desarrolla un impulso por mejorar el rendimiento deportivo, y se enfoca en el ser eficaz y el optimizar el rendimiento de la persona para poder llegar a logros reales. Otra definición por parte de Ponciano (2015) “es un acompañamiento del aprendizaje de un verdadero equipo, aprendizaje que el mismo va dirigiendo, manteniendo el control de sus objetivos, métodos y su trayectoria.” (p. 12)

Ahora bien, después de conocer la definición del coaching deportivo, vamos a lo que debe de hacer un coach deportivo para poder generar un cambio en el equipo o su deportista. Se debe de ser un facilitador para el equipo, de esta forma hacer que ellos descubran sus creencias y sean los que pongan en duda sus propias estrategias. (Ponciano, 2015). El entrenador debe de ayudar a potenciar el talento de forma individual y en equipo, ya que se cuenta con la responsabilidad de tener un crecimiento, también debe de llevar a cabo un entrenamiento de habilidades, desde físicas hasta psicológicas, esto con mira en el objetivo y poder aumentar el rendimiento. (Alaminos, Bastida y Sancho, 2017). En Carrera (2016) se indica que:

El coaching deportivo tiene por objetivo fortalecer la mente de los deportistas de alta competencia a través del entrenamiento del entorno de la prueba, la identificación de sus capacidades para afrontar la competencia, de aquellas creencias que pueden

limitar el perfeccionamiento de las capacidades en el entrenamiento o el fracaso el día del evento. (p. 11)

Ponciano (2015) mencionar varios beneficios que debe de traer el coach al entrenador como lo son:

- Mejorar la autoestima, confianza y el ser seguros de ellos mismos.
- Eliminar conductas que no son efectivas, superando miedos.
- Aumenta la comunicación.
- Ayuda a desarrollar el talento.
- Genera un compromiso por parte del equipo.
- El coach debe ser una persona responsable de sus actos y consciente (p. 8).

Sancho (2013, como se citó en Ponciano, 2015) mencionar que la aplicación de la metodología del coaching se da en niños y adolescentes en un ámbito deportivo, se debe de tomar en cuenta varios aspectos que generen un logro en el proceso, es decir que sea satisfactorio. Así que para el proceso de coaching es necesario aspectos como:

- Lenguaje: Se debe de conocer al coachee para poder trabajar en la metodología, ya que ideas y preguntas son importantes y deben de adaptarse al nivel de la preparación de la persona.
- Formulación de preguntas: Las preguntas que realiza el coach deben de centrarse en que las respuestas vayan marcando el camino por el cual conseguir los objetivos, y no sólo en sí está bien o mal la respuesta que da el coachee.

- Metodología: se debe hacer una observación y análisis del coachee, para poder dar un entrenamiento que vaya de acuerdo a la madurez de este, así como guiar el camino al que se quiere llegar con el deportista.
- Relación con el coachee: Se debe de tener un ambiente de confianza entre coach y coachee.
- Intuición del coach: El coaching deportivo al aplicarse también en niños, el coach debe de convertir este entrenamiento en una herramienta que pueda iniciar el proceso de cambio.
- El tiempo: El coach es el que se encarga de planificar el tiempo en que el coachee tendrá el entrenamiento, ya que él es el que notará los cambios en los entrenamientos. (p. 21)

Coaching Empresarial. Este coaching como su nombre lo indica, está dirigido para las empresas y organizaciones, y cuentan con coaching interno o externo, ayudando al trabajador con la motivación de tener un buen desempeño en el trabajo. (Valle, 2019). Una definición escrita por García (2013, como se citó en Benavides, 2013) es la siguiente:

Es una relación de ayuda generada entre un cliente (organización), que tiene la autoridad de gestión y la responsabilidad en una organización (coachees), y un consultor (coach), que utiliza una amplia variedad de técnicas y métodos de comportamiento para ayudar al cliente a alcanzar una solución; identificando para ello y de forma mutua, un conjunto de metas para mejorar su desempeño profesional y la satisfacción personal y, en consecuencia, mejorar la eficacia de la organización dentro de un acuerdo de coaching definido formalmente. (p.12)

El objetivo de este tipo de coaching es según Batanero (2010), poder incrementar la competencia de la empresa, de esta forma se estimula la innovación de todos y cada uno de los colaboradores, apoyando en obtener los resultados que se proponen de acuerdo con lineamientos estratégicos. (Benavides, 2013). Para Muñoz y Díaz (2014) el coaching empresarial debe de ayudar a desarrollar las competencias y generar aprendizajes de gerentes y ejecutivos, para Valle (2019) aparte de mencionar la motivación y la satisfacción personal como uno de los objetivos del coaching empresarial, también mencionan el aumentar la eficacia, así como la calidad del trabajo que se realiza, o del servicio que se brinda, de esta forma se ven beneficiados aumentando su economía.

Lozano (2008, como se citó en Muñoz y Díaz, 2014) indica que hay tres etapas que se deben de considerar en el coaching empresarial, las cuales son:

1. Por medio de un análisis de hechos, el coach ayuda al coachee a plantear el problema que se tiene, evitando los juicios y dando diferentes alternativas de solución.
2. Después del análisis, se cuestiona al coachee sobre sus paradigmas, ayudando a crear actitudes nuevas, así como proceder y seguir con el buen desempeño dentro de la organización.
3. En esta etapa se espera que el coachee pueda dar respuestas a los problemas que tiene. (p. 65)

Este proceso antes mencionado es parte de la metodología que indica Mussico (2013 como se citó en Benavides, 2013) el cual se basa en la realización de preguntas que puedan ayudar a “profundizar, explorar, aclara, comparar, y luego da un feed-back”, de esta forma el coachee puede tomar decisiones de qué hacer de nuevo o de forma diferente. (p. 14). La

labor del coach según Batanero (2010, como se citó en Benavides, 2013)) es que el coach pueda convertir en trabajo y en actitudes concretas, los acuerdos verbales del coachee.

En este tipo de coaching, se debe de solucionar el si se debe de contratar a un coach externo a la organización o si se utiliza personal de la misma para poder aplicar el coaching. (Benavides, 2013). Para la International Coach Federation (ICF) en un estudio que realizó en el año 2013, citado por Benavides (2013) menciona que para un coach interno ya cuenta con un conocimiento y una comprensión de lo que es la cultura de la organización, lo que deja en desventaja a los coaches externos, ya que no cuentan con los mismos conocimientos. Al igual que los coaches externos se enfocan al 100% en aplicar el coaching, ya que se les contrata únicamente para ese trabajo, a diferencia de un coach interno que debe de cumplir con otro rol o puesto en la organización y su atención no está centrada únicamente en el coaching.

Coaching Ejecutivo. El coaching ejecutivo se dirige a las empresas, específicamente a los gerentes, por la relación que se da con los empleados y con la misma empresa, y sin olvidar la relación con uno mismo. Se apoya al ejecutivo para poder encontrar las fortalezas y debilidades que se tienen y poder transformarlas, siendo un gerente con mayor eficiencia, corrigiendo aspectos negativos como pueden ser las actitudes. (Cattaneo, 2020). Para Ortega et al (2016) define a este tipo de coaching como:

un vínculo entre directivo y el coach, esto con el propósito de poder obtener un cambio en la mentalidad del empresario o director de cualquier empresa u organización en su ambiente laboral, el coach aplica preguntas específicas sobre las

problemáticas que existen para dar sugerencias de como poder solucionar estos problemas. (p. 10)

Esta práctica es dirigida según Ortega et al (2016) para ayudar a desarrollar y explotar el potencial de las personas, así como sus habilidades en su vida laboral, enfocándose en el progreso de la persona en la organización, que pretende enfrentar cambios dentro de la organización, así como tener más responsabilidades, hasta llegar a dirigir un grupo de trabajo. Según Ordoñez (2016) el coaching ejecutivo se dirige a

aquellos directivos que lideren, orienten y motiven a los miembros de sus equipos de trabajo y a los trabajadores de su empresa en general (...) el coaching ejecutivo va dirigido a directores, ejecutivos y gerentes, con el fin de ayudarles a desarrollar capacidades y competencias para planear, administrar, gestionar y dirigir su empresa o departamento desde una perspectiva ética, responsable y sostenible, teniendo en cuenta los objetivos de la propia empresa dentro de los cuales debe encuadrar su plan de acción para lograr objetivos propuestos. (p. 12)

Para Cattaneo (2020) el coaching ejecutivo sirve para:

- Desarrollar a líderes que se puedan adaptar fácilmente a los cambios en estrategias, direcciones y los desafíos que se llegan a presentar en la empresa.
- Que los nuevos líderes logren un triunfo en su rol.
- Que las metas y los valores de las organizaciones se puedan usar como reforzador del comportamiento de un líder.
- Desarrollar equipos de alto rendimiento. (p. 7).

Así como el coaching ejecutivo para dirigido para ciertas personas, también se puede ubicar a personas a las cuales no les funciona este tipo de coaching, Cattaneo (2020), menciona que esta práctica no sirve para aprender conocimientos técnicos, no es para personas que tienen poca o nada de motivación, si una persona no desea crecer o cambiar este coaching no es para él o ella.

Coaching Grupal. En Agirre, Gallastegi, Sacanell, Fernández y Sarasola (2012) se menciona que hay confusión con el término de “Equipo” y “grupo”, primero es necesario aclararlos para poder dar pie a las definiciones de cada tipo de coaching. En esta sección solo se dará la definición de Grupo, la cual Agirre et al. (2012) menciona que aquí las personas tienen solo el objetivo común la misión de la empresa, pero el propósito y el objetivo común en ocasiones no son compartidos, son más individualizados.

Para Ortega et al. (2016) se indica que el coaching grupal es un proceso en el que las personas que conforman un grupo tienen un objetivo en común, y ellos desean poder trabajar para alcanzarlo, y lograr un máximo potencial en cada uno de los integrantes. Como se indicó anteriormente el coaching ayuda a una persona a desarrollar habilidades y capacidades, en el coaching de grupo, estas habilidades se desarrollan para poder trabajar en grupo y llegar a metas compartidas y de igual forma que todos los miembros del grupo apoyen y aumenten su potencial; es por esto que este tipo de coaching se orienta a equipos de alto rendimiento. Para cumplir con este propósito, se tiene que “compartir una misión, buen ambiente en general, responsabilidad de todos sus miembros, una planeación lógica y coordinación en grupo.” (p. 21), es por esto que todas y cada una de las actividades debe de realizarse y pensarse en grupo, ya que el beneficio es para el mismo grupo.

Para este mismo autor el coaching de grupo beneficia en el desarrollo de competencias, de manera vivencial, así como el aprender a resolver problemas o conflictos que pueden llegar a presentarse en la empresa.

Uno de los principales objetivos del coaching grupal es que todo lo aprendido como habilidades y conocimientos se pueda poner en práctica en otras áreas de trabajo, y aunque es similar el coaching de grupo y el individual, en este se puede desarrollar la forma de pensar en equipo, y la realización de tareas múltiples, al querer realizar un trabajo en común. También por parte de cada uno de los miembros del grupo se genera un compromiso y se desarrolla la confianza.

El coach que se encargue de impartir esta práctica debe de tener una buena preparación no solo en conocimientos, sino también para el manejo de grandes grupos. (Ortega et al, 2016)

Coaching De Equipos. Agirre (2012) cita la definición de equipo de Katzenbach y Smith, en la cual indica que, a comparación de un grupo, el equipo es un número pequeño de personas, que se complementan con sus habilidades y tienen un objetivo en común, aquí todos tienen responsabilidades que deben de responder de forma individual y colectiva. En ASESCO (2018) se indica que “el equipo está compuesto por diferentes personas que, en función de sus relaciones, forman sistemas.” (p. 28). con las anteriores definiciones de grupo y equipo, se puede decir que, un grupo de trabajo está conformado por varios equipos; el grupo solo está centrado en cumplir el objetivo de la misión de la organización, trabajando en conjunto, pero también de forma individual y el equipo también tiene el objetivo de

cumplir la misión de la organización, pero antes de esto tienen objetivos de acuerdo con su jerarquía en la misma organización, así como objetivos individuales.

En ASESCO (2018) se menciona que en el coaching de equipo se pretende que el líder de este equipo participe en todo el proceso para hacerlo efectivo. Para Ballesteros (2020) esta práctica del coaching en equipos se da con autonomía, responsabilidad y rendimiento, no solo individual, sino también en equipo, por esto es por lo que, aunque se realice un trabajo colaborativo, las características de cada uno de los integrantes como habilidades y conocimientos son importantes para el éxito del trabajo, y se puede observar la relación que presentan las personas que conforman el equipo en la realización de sus tareas. Este mismo autor menciona que en las sesiones de coaching de equipo, el coach, aunque está presente, toma un papel secundario en la sesión, ya que trata de que el equipo se haga consciente y fortalezca sus habilidades.

Ballesteros (2020) menciona los siguientes objetivos en la práctica del coaching de equipo:

- Realizar cambios estratégicos y organizativos.
- Desarrollar la unión del equipo.
- Generar un cambio en la cultura del equipo, así como en su clima de trabajo.
- Crear un cambio emocional en el equipo, así como aumentar el desempeño, la productividad y la creatividad.
- Aprender a resolver problemas o limitantes que se hagan presentes.
- Crear un compromiso en cada uno de los miembros del equipo.

- Mejorar la comunicación.
- Potenciar la eficacia del equipo.

Coaching Personal. El coaching personal, también lo podemos encontrar como “life coaching”, este tipo de coaching según ASESCO (2018), “es un proceso de autoconocimiento y desarrollo personal que contribuye a fomentar la automotivación, el desarrollo de la autoconfianza, así como una sana autoestima, aplicada tanto en las relaciones personales, como en cualquier otro ámbito. (p. 31)”, para Leandro (2016) se la práctica del coaching se basa en trabajar con los proyectos propios del coachee, con su misión personal, objetivos, y tener estrategias para poder lograr el cambio, también indica que se trata de llegar al bienestar de la persona, en todas las áreas de vida de este. Con estas definiciones podemos observar que el trabajo del coach ya no va dirigido a un grupo o equipo, sino a una sola persona, la cual quiere generar cambios, trabajando en el mismo.

En Ordoñez (2016) menciona que este coaching “ayuda al coachee a conseguir metas como encontrar el trabajo de sus sueños, bajar de peso, estar a gusto en pareja, tener un balance entre la familia, el trabajo y la vida personal, desarrollar inteligencia emocional...” (p. 11) aquí ya se trabaja de manera personal entre coach y coachee.

1.5. Procesos del coaching

El proceso que se debe de llevar a cabo para la aplicación del coaching es una metodología que se sigue en varios pasos, dependiendo de la aplicación que se dé, ya sea en equipo, grupo o individual, en esta se dan a conocer los objetivos que se van a cumplir. (Ortega et al. 2016 y Divulgación dinámica club de formación, 2016).

Varios autores mencionan diferentes pasos o fases en las cuales se debe de aplicar el coaching, a continuación, se señalan algunos de ellos.

En el caso de Ortega et al. (2016), menciona que hay 5 etapas, son:

- La primera es donde comienza la relación entre coach y coachee, aclarando misiones de la práctica y generando confianza y respeto.
- La segunda es un diagnóstico de necesidades que el coach realiza al coachee, y de esta forma poder identificar y analizar los problemas que hay para cumplir la misión.
- La tercera, ya se desarrolla un plan de acción.
- La cuarta, se trata de la observación, es donde el coach observa y monitorea las acciones del coachee.
- Y la quinta y última es el feedback hacia el coachee y el seguimiento.

Para Wolk (2007) en su libro de “Coaching el arte de soplar brasas” se puede ver como que el proceso de coaching consta de cuatro etapas y 7 pasos, los cuales son:

- Etapa 1: Introducción
 - Paso 1: Se genera un contexto y hay un contrato
- Etapa 2: Exploración, comprensión e interpretación
 - Paso 2: Se realiza un acuerdo de objetivos para el proceso, es decir se fijan las metas.
 - Paso 3: Se indaga sobre la situación actual de la persona, grupo o equipo.
 - Paso 4: Reinterpretación
- Etapa 3: Expansión:
 - Paso 5: Se diseñan acciones
 - Paso 6: Se realiza Rol-Playing

- Etapa 4: Cierre
 - Paso 7: Se realiza el cierre con algunas reflexiones.

En el artículo de Divulgación dinámica club de formación (ddf) del año 2016, se menciona que para las sesiones de coaching se deben de considerar algunas características como:

- El tiempo y frecuencia de las sesiones deben de ser en acuerdo entre coach y coachee, la duración no debe de pasar de 90 minutos y ser mínimo de 60 minutos, en frecuencia al menos debe de realizarse una a la semana y no exceder de un mes entre sesiones.
- Las técnicas deben de ser efectivas para las sesiones de coaching, con ejercicios y preguntas ponentes.
- Generar rapport
- Tener control del autofeedback
- Definir correctamente los objetivos de las sesiones
- El protagonista en la sesión debe de ser el coachee

1.6. Metodología

Son muchos los métodos que se usan para la aplicación del coaching, pero los más mencionados por autores como Valle (2019), Ortega et al (2016) y Cuadri, Fierro, Palma (2015) son los siguientes:

El Método GROW. Este método se da de forma organizada y justamente es usado en ámbitos laborales y profesionales, ya que es basado en tareas y desafíos, este modelo fue creado por Graham Alexander, pero quien lo difundió fue John Whitmore. (Valle, 2019 y Ortega et al., 2016). Según Valle (2019) este método al ser sencillo y eficaz, ya que se basa

en la realidad de la persona y de todo tipo de persona, es de los más populares en el mundo. El nombre de GROW se le dio ya que en español se traduce como “crecer”, lo cual es un acrónimo de las palabras en inglés de *Goal* (Meta), *Reality* (Realidad), *Options* (Opciones) y *Will* (Voluntad). El modelo está basado en generar preguntas enfocadas a extender la conciencia y mejorar la responsabilidad, aumentando la percepción y comprensión que debe de tener el coachee y el poder desarrollar habilidades. (Ortega et al. 2016). Autores como Ortega et al. (2016), llaman “preguntas poderosas” a las preguntas que deben de plantear al coachee, esto para que se pueda analizar y reflexionar sobre ellas y de ahí poder darse la respuesta que necesita.

Los pasos para realizar este método van de acuerdo con el acrónimo que se forma con sus letras, a continuación, la recopilación de tres autores como son Cuadri et al. (2015), Ortega et al. (2016) y Valle (2019) sobre este método:

G: Goal o en español “Meta”, en este paso se da inicio al modelo, se proponen los objetivos, los cuales deben de ser medibles, específicos, tangibles y alcanzables o realistas.

R: Reality o en español “Realidad”, Aquí se realiza una exploración o análisis de la realidad de la situación del coachee, observando las posibles soluciones del problema.

O: Options o en español “Opciones”, en este paso se cuestiona, el cómo se logrará el objetivo o la meta, las opciones que hay para poder conseguirlo.

W: Will o en español “Actuación”, En esta última fase se desarrolla un plan de acción en el cual se diseñan las acciones que se deben de realizar para poder llegar a la meta y mejorar la situación.

Modelo Iceberg. Este método se centra en comprender la personalidad, así como el comportamiento de las personas, en el coaching se aplica al coachee para poder comprender la personalidad de los demás, ya que la personalidad de una persona está compuesta por diferentes características y cualidades. Aquí al aparecer las emociones y sentimientos de la persona, se puede llegar a la motivación de la persona y lograr inspirar o determinar metas y objetivos. (Ortega et al., 2016). El mismo autor menciona que los elementos que el coach debe de considerar para poder aplicar este método son las habilidades, conocimientos, el rol social, la imagen que tienen de sí mismos, los rasgos y los motivos. La parte que sobresale del iceberg es lo que se puede ver, es decir las habilidades profesionales, el manejo de la información, la formación que tiene y el feedback; y lo que se encuentra en el iceberg en la parte baja, es decir oculto, son las aptitudes, las actitudes, creencias, los valores y opiniones.

La rueda de la vida. Este método es mencionado por Cuadri et al. (2015) el cual se basa en valorar el grado de felicidad que se tiene, observando cuales son las que se necesitan potencia, desarrollar y mejorar.

1.7. Formación

Para la aplicación del coaching, es necesario tener una formación, según la Escuela Europea de Coaching (2020) es dirigida para varias personas como son, los directivos o líderes de equipo, los profesionales de RRHH, los consultores, profesores, psicólogos y terapeutas, los coaches no certificados y cualquier otra persona que quiera desempeñarse en este entorno del coaching.

La International Coaching Federation (ICF) es la organización encargada a nivel global de formar y certificar profesionistas del coaching. Las credencializaciones se realizan solo al profesional que cuente con la formación y experiencia adecuados, contando con

competencias necesarias para realizar esta práctica. Esta misma organización acredita programas específicos para la formación del coaching “Un programa de entrenamiento acreditado por ICF debe completar un proceso de revisión riguroso y demostrar que su currículum se alinea con las Competencias y el Código de Ética de la ICF.” (ICF, 2022). Es decir que esta organización se encarga de dar la formación necesaria para aplicación de esta práctica, proporcionando las herramientas y conocimientos necesarios.

Los profesionistas que conocen esta organización la reconocen por su Código de Ética y Estándares Profesionales, por crear sus programas de credencialización que son reconocidos de forma internacional, al igual crea sus lineamientos para la Acreditación de Entrenamientos Especializados en Coaching y, por último, se conoce a esta organización por los eventos que se realizan mundialmente. (ICF, 2022)

Lo anterior sobre la formación de un coach es importante, ya que la ICF (2022) menciona que existe un estudio en el que los coaches profesionales comentan que el principal obstáculo que presentan es que personas sin entrenamiento se hacen pasar por coaches. Por esto es por lo que los Programas de Formación Acreditados deben de cumplir con estándares que desarrollen competencias y se apeguen al código ético, para que los coaches puedan tener su credencial y certificación de cursar estos programas.

La ICF (2022) indica que los tres tipos de certificación que hay son:

- Associate Certified Coach (ACC): En ella se deben de completar 60 horas de capacitación, un mínimo de 100 horas de experiencia entrenando clientes, 10 horas de entrenamiento para mentores en tres meses mínimo. Aprobar el desempeño de evaluación de su entrenamiento, así como un examen.

- Entrenador o Coach Certificado Profesional (PCC): Se deben de completar un mínimo de 125 horas de capacitación, un mínimo de 500 horas de experiencia entrenando a clientes, realizar 10 horas de entrenamiento de mentores en mínimo 3 meses, también se debe aprobar el desempeño de evaluación de su entrenamiento y realizar un examen.
- Máster Certified Coach (MCC): Para esta credencialización es necesario cubrir 200 horas de formación específica, 10 horas de mentor coaching en 3 meses, 2500 horas mínimo de experiencia como entrenador con 35 clientes, su evaluación de desempeño, debe de contar con una credencial de entrenador certificado profesional (PCC) y la evaluación de conocimiento del entrenador.

2. Teorías Psicológicas Aplicada en el Coaching

De acuerdo con autores como Gil (2014), Salomón (2018), Sanhueza (2007), el coaching es un campo que está abierto a cualquier profesional que realice la formación como ACC, PCC o MCC, pero entre ellos pueden ser psicólogos, vendedores, ejecutivos, profesores, instructores de teatro, etc. pero en el caso de los psicólogos, son los que más se vinculan con el coaching, ya que según Sanhueza (2007) la psicología es la que más características tiene como profesión sobre el coaching, ya que:

Los psicólogos poseen un sólido entendimiento de la psicología del cambio en las de la psicología del cambio en las personas, junto con la habilidad para desarrollar intervenciones fundamentadas en concepciones teóricas sólidas, utilizando además procesos y técnicas basadas en evidencias empíricas. (p. 14)

Este mismo autor cita a Grant (2006) y menciona que el coaching aborda enfoques relacionados a la psicología como lo son el psicoanálisis, terapia cognitivo-conductual, sistémico y psicología positiva.

Para Ortiz (2010) también menciona que el coaching es un resultado de diferentes vertientes y autores, como lo es la filosofía, la psicología, ideas sobre liderazgo y management, y otras ciencias como lo es la física cuántica, biología. En el caso de la psicología menciona también:

- El psicoanálisis de Sigmund Freud
- El Humanismo de Carl Rogers
- La Gestalt de Fritz Perls
- La logoterapia de Víctor Frankl
- La psicoterapia cognitiva de Albert Ellis

- La escuela de Palo Alto de Paul Watzlawick

A continuación, se desarrollan tres enfoques de los anteriormente mencionados como lo es la Gestalt, el humanismo y el cognitivo conductual.

2.1. Teoría Gestalt

Aquí una breve aproximación a lo que es la Terapia Gestalt, y después el cómo este enfoque ha aportado a la aplicación del coaching.

Breve Aproximación de la Terapia Gestalt. La terapia Gestalt según Stange y Lecona (2014), Picó (2014) y Traverso (2009) mencionan que esta terapia está basada en la percepción que tiene la persona, y de esta forma involucra las experiencias, la motivación, las necesidades y la interacción y el contexto en el que se encuentra, es decir el individuo se encuentra en una experiencia real.

En Stange y Lecona (2014) se menciona que este tipo de terapia se basa en percibir una totalidad, no solo elementos fragmentados o aislados, para poder verlo en su totalidad se debe de realizar un esfuerzo de manera intencional, en el cual se pueda identificar las partes que lo componen, se puede hablar tanto de percepción visual, así como también de los sentimientos y los pensamientos. También menciona que “se trabaja en el presente, en “el aquí y el ahora”...” (p. 108), lo que se puede observar es que la terapia Gestalt no trabaja con el pasado de la persona, sino sólo interesa el presente. Y más el cómo percibe las cosas del presente y se ayuda a promover que la persona pueda experimentar lo que está viviendo, “Una vez que lo ha experimentado y vivenciado es posible incorporar el aspecto cognoscitivo, el pensar, el razonar y comprender.” (p. 108) de esta forma el terapeuta logra que la persona al tener una comprensión sobre su aquí y ahora, pueda ampliar la conciencia y de esta forma lograr un cambio en él, de esta forma Salama (2006) menciona que en la

terapia, al paciente se le brinda la oportunidad de poder tomar conciencia de su capacidad y autosuficiencia, esto para poder identificar figuras y establecer por el mismo elementos que le puedan ayudar a generar un cambio en su interior.

Fritz Perls al explicar la terapia Gestalt menciona que:

En la emergente seguridad de la situación terapéutica el paciente empieza a tomar riesgos, y a transformar sus energías de manipulación del ambiente para obtener soporte a desarrollar cada vez más y más autoapoyo y a confiar en sus propios recursos. Este proceso es llamado Maduración. Una vez que el paciente aprende a pararse sobre sus propios pies emocional, intelectual y económicamente, su necesidad de terapia colapsa y se libera de la pesadilla de su existencia. La técnica básica es la siguiente: No explicarle las cosas al paciente, sino brindarle oportunidades para entenderse y descubrirse a sí mismo. Para este propósito yo manipulo y frustró al paciente de tal manera que se confronte a sí mismo y en este proceso identifique su potencial perdido” (Canal Instituto Peruano de Psicoterapia Humanista, 2017, 1m41s)

Aproximación del Coaching Desde la Teoría Psicológica Gestalt. En este apartado se puede ubicar aspectos que el coaching comparte con la terapia Gestalt, en Lucero (2015) podemos encontrar que:

El proceso de Gestalt-coaching permite trabajar para afinar la experiencia individual, tomar conciencia de las propias suposiciones y estereotipos, y desafiarles, con el fin de ver con mayor claridad. A través de un proceso de diálogo, en la relación coach-

coachee, el objetivo es aumentar la conciencia llevándolo a descubrir los patrones organizacionales e individuales no examinados, a menudo invisibles. (p. 2)

Al igual que en la terapia Gestalt, el coaching se centra en el presente, ya que se sigue un entrenamiento que hace la diferencia entre lo que se es en el presente y lo que se desea ser en un futuro, motivando así a las personas a no estancarse en lo que hacen, sino poder salir de la comodidad, de una zona de confort en la que se encuentren. (Lucero, 2015). Coll (2012) concuerda en que la Gestalt se basa en el presente, potenciando el futuro, basándose en poder acompañar al cambio en personas, considerándolos como seres completos y con necesidades de desarrollo personal, relacional, profesional y social, por esto que el coaching al tener objetivos similares introdujo este enfoque de terapia en su aplicación con el coachee.

Lucero (2015) también menciona que la Gestalt se vuelve a hacer presente en el momento en que un coachee se debe de hacer cargo de sus propias decisiones, percepciones y de sus experiencias, esto ayuda al coachee a poder mejorar o aumentar su conciencia en sí mismo, asumiendo responsabilidades y desarrollando una experiencia que lo hará mejor con el paso del tiempo.

2.2. Teoría Humanista

Aquí una breve aproximación a lo que es la Terapia Humanista, y después el cómo este enfoque ha aportado a la aplicación del coaching.

Breve Aproximación de la Terapia Humanista. Este tipo de enfoque en la terapia, para Carls Rogers se basa en el poder personal, con esto se pueden tomar decisiones, de forma consciente o inconsciente, esto de manera correcta o benéfica hacia la misma persona, no solo en lo que realiza, sino en las actitudes y la dirección de su conducta. (Fadiman y Frager, 2021)

El mismo autor, menciona que Rogers habla sobre la “persona plena y funcional”, la cual se refiere a que la persona conoce la percepción, el conocimiento y la experiencia de lo psicológico para poder expresarse, estas características son parte de lo que se conoce como self. Esta Persona plena y funcional tiene características como: tener una mejor apertura a las experiencias, vivir siempre en el presente y por último la confianza.

Según Arias (2015) Rogers llegó a este enfoque al darse cuenta de que la persona, o como él lo decía “el paciente”, debe de ser únicamente guiado “hacia la salud mental y el crecimiento personal; también se centraba en el “aquí y el ahora” más que en la vida pasada del paciente” (p. 145), a lo anterior le dio nombre de “terapia no directiva”, se tomó como eje central la “estimación positiva incondicional”, lo cual es comprender a la persona, no dar críticas y reprobar sus acciones, en Fadiman y Freger (2001) lo menciona como que el terapeuta tenga una relación cálida, abierta y comprensiva con el cliente. También Rogers según Arias (2015) le atribuye la congruencia en el paciente, haciendo un equilibrio entre lo que realmente es el paciente y lo que quiere o idealiza el paciente ser; esto según Rogers puede provocar un desequilibrio psicológico, entonces aquí entra el trabajo del terapeuta, logrando propiciar la congruencia entre el ser y actuar del paciente. Con el paso del tiempo y los avances que tuvo esta terapia, Rogers decide cambiar el nombre por “terapia centrada en el cliente”.

Aproximación del Coaching Desde la Teoría Psicológica Humanista. Como se vio en la sección anterior el humanismo está centrado en la persona, aquí Zappino (2010) menciona que el coaching usa dos premisas de este enfoque para su aplicación, la primera es la “confianza radical en la persona del cliente”, esto ya que cada individuo debe de aprender a desarrollar su potencial. La segunda es el “Rechazo del papel directivo del

terapeuta”, es decir, como el individuo o cliente ya cuenta con un potencial, que le permite liberarse; se le considera un ser completo, que es capaz de encontrar respuestas de lo que necesita.

Este mismo autor menciona que el elemento central que expone Rogers en esta terapia Humanista, es la autenticidad la cual se centra en la persona; aquí se muestran dos niveles, los cuales son: Nivel interpersonal, el coaching hace uso del feedback, de esta forma trabajando la autenticidad, aquí debe haber madurez emocional, en el enfoque centrado en la persona, que el coach participe en el proceso de cambio de la persona, sin implicarse en ello; también se debe tener comprensión de sí mismo, esto por medio de la experiencia. (Zappino, 2001)

La técnica que se tomó del enfoque Humanista, hacia el coaching es el de “la respuesta reflejo”, esta técnica según Zappino (2001) se basa en que mensaje que proporciona el cliente al terapeuta, se le devuelva de forma precisa y destacando puntos o elementos importantes de esta conversación, para dar una reiteración. Otra técnica es la de “reflejo del sentimiento” en la cual el terapeuta le devuelve de forma implícita al coachee de la misma conversación. y por último se habla del “reflejo es la elucidación”, se trabaja con elementos que va proporcionando el cliente, manifestando emociones, sentimientos y actitudes que no dice explícitamente, pero se deduce por el contexto.

3. Teoría Cognitivo – Conductual

Aquí una breve aproximación a lo que es la Terapia Cognitivo Conductual, y después el cómo este enfoque ha aportado a la aplicación del coaching, ya que es uno de los enfoques que más han sido utilizados en la aplicación de esta práctica.

3.1 Breve Aproximación de la Terapia Cognitivo Conductual

Puerta y Padilla (2011) y Becoña y Oblitas (1997) mencionan que esta terapia como su nombre lo indica es el conjunto de dos enfoques como lo es el conductista que se basa en conductas o acciones, y la cognitiva que la idea principal es la cognición. Dahab, Rivadeneira y Minici (2014) mencionan que es una terapia que está basada en el método científico.

Esta terapia se basa en el tratamiento de trastornos mentales, que ayudan al paciente, cambiando aspectos como su manera de pensar, sus emociones, conductas y las respuestas fisiológicas disfuncionales que llegue a presentar, de esta forma reemplazándolas por otras que ayuden en mejorar los aspectos anteriores; es decir se centra directamente en el problema de la persona, con esta terapia el paciente logra reconocer los pensamientos automáticos negativos, que generan conductas o sensaciones desagradables, para después examinarlos y ponerlos a prueba, equilibrando y adaptándolos a las cogniciones. De esta forma se “aprende a modificar estas cogniciones distorsionadas se exhorta a los pacientes a caracterizar y modificar de creencias centrales e inmediatas, que son la base de esos pensamientos automáticos.” (p. 252)

En la intervención además de estar enfocados en el presente del paciente, se pretende que el terapeuta y el cliente identifiquen y comprendan los problemas y la interacción que hay con ellos, como los pensamientos, sentimientos y las conductas; después de esto se realizan las estrategias en las que el paciente debe de estar de acuerdo, y deben de tener

metas, así como serán monitoreadas y evaluadas. En esta terapia se deben de realizar ejercicios en cada sesión, con el objetivo de que el paciente adquiriera las nuevas habilidades, y como objetivo central para Grazebrook y Garland (2005) es que el cliente esté facultado en la solución de sus conflictos, con la ayuda de herramientas que se le fueron proporcionando a lo largo del proceso.

Según Dahab et al. (2014) esta terapia organiza y dirige estrategias de intervención, es decir que no es una terapia improvisada, sino que ya es algo planeado y acordado previamente. En Sanhueza (2007) menciona que estas intervenciones, dependiendo sea el caso pueden variar en el predominio de técnicas cognitivas o conductuales, y como objetivo principal de la terapia es que la persona (cliente o paciente) desarrolle una estructura cognitiva, que pueda adaptarse y razonar, fomentando la mejora de acciones emocionales y conductuales.

3.2. Aproximación del Coaching Desde la Teoría Psicológica Cognitivo – Conductual

En el trabajo realizado por Sanhueza (2007), recopila trabajos prácticos, pero menciona que hay una escasez de material sobre este tema. Con la poca información que se puede recuperar y en español, a continuación, se podrá observar la práctica del coaching basado en algunos de los aportes de la terapia cognitivo conductual.

Terapia Multimodal Aplicada al Coaching Ejecutivo. Esta terapia desarrollada por Arnold Lazarus pretende que se reduzca el tiempo en que el paciente asiste a la terapia y por ende los costos de la misma; y aun así en ese corto tiempo brindar atención pluridimensional. (Gerónimo y Estrada, 2013)

Richard (1999, como se citó en Grand, 2001) se menciona como esta terapia fue aplicada en un estudio con una ejecutiva e impartida por un psicólogo-coach, evaluando

comportamientos y pudo observar que, esta práctica ayudó en mejorar la productividad y el rendimiento en ejecutivos, así como el poder manejar estrés y la resolución de problemas; con esto se proporciona una visión más amplia del proceso del coaching. En Douglas y Morley (2000, como se citó en Sanhueza, 2007) menciona que hay 7 dimensiones en la personalidad que se encuentran en este modelo, como lo son: “conducta, afectos, sensaciones, imágenes, cogniciones, relaciones interpersonales, y el ámbito biológico” (p. 20). Con estas dimensiones el coach realiza una serie de preguntas, las cuales utiliza para una primera evaluación, y el coaching al ser un proceso continuo, se pretende que se vaya actualizando la personalidad del cliente. (Sanhueza, 2007)

A pesar de estas aportaciones, Grand (2001, como se citó en Sanhueza, 2007) comenta que este enfoque debería de contar con una descripción más explícita sobre procesos cognitivos y conductuales subyacentes, ya que con ellos la persona puede incrementar sus habilidades autorregulatorias y logrando alcanzar sus objetivos. Además de haber poca información documentada de esta terapia enfocada al coaching, no se da una información clara sobre los procesos de cambio y la aplicación del coaching.

Coaching Conductual Racional Emotivo. La terapia Conductual Racional Emotiva, fue desarrollada por Albert Ellis, esta “Propone una casualidad biopsicosocial para dar cuenta de la manera en que las personas actúan y sienten, asumiendo, al igual que las demás teorías cognitivo-conductuales, que son las creencias, y no las situaciones en sí mismas, las que determinan la conducta y sentimientos de una persona” (Froggat, 2005, como se citó en Sanhueza, 2007, p. 21). Para Ibáñez, Onofre y Vargas (2012) indica que en el individuo la terapia busca enseñar y mostrar que sus actos tienen consecuencias; que, en sus emociones, también existen causas que los generan, y que se aprende a pensar de una

forma diferente, y a manejar las emociones y sus actos. Con esto, vemos que la terapia se centra en el paciente, desarrollando cambios en él.

Uno de los modelos terapéuticos aplicados en esta terapia, y usado también en el coaching, es el modelo ABC (Froggat, 2005, como se citó en Sanhueza, 2007), en el cual cada letra se basa en un auto-análisis de forma racional de algún momento o situación del paciente. Este modelo tiene un formato extendido, a continuación, se describen las etapas:

- A: Se representa la situación real o una experiencia vivida.
- B: Creencias evaluativas, siguiendo las inferencias realizadas.
- C: Se colocan emociones y conductas que se dan por el paso anterior.
- D: Los intentos que se realizan por la confrontación de pensamientos irracionales
- E: Efectos que el cliente quiere lograr, sin repetir pensamientos irracionales.
- F: Acciones que se realizarán a futuro para no repetir pensamientos irracionales.

Anderson (2002, como se citó en Sanhueza, 2007) complementa este modelo con técnicas sociales y comunicativas. El menciona que en el coaching ejecutivo son varias áreas en las que se puede llegar a utilizar, como son:

- Conserjería personal
- Manejo de la Ira
- Confrontación
- Problemas Relacionales
- Carencia de Auto Valoración
- Postergación de tareas
- Indecisión y Resolución de Problemas

- Perfeccionismo

Sherrin y Caiger (2004, como se citó en Sanhueza, 2007) mencionan el modelo que desarrolló Kirby, modificando e incorporando los elementos de este enfoque racional emotivo, en la etapa de cambio conductual. De esta forma el Coach y el cliente definen el problema (A, un evento activador) y consecuencias emocionales (C). Además, en las creencias, se identifican las menos razonables subyacentes a la conducta disfuncional. En la etapa que sigue, se comienza el proceso de cambio, se identifican conductas disfuncionales y se controlan expectativas, así como creencias no razonables; aquí es donde el coach se encarga de explicar al coachee las creencias que impiden el cumplimiento y logro de sus objetivos. La última etapa se realiza un monitoreo de la habilidad que adquirió el coachee, el coach refuerza estas nuevas habilidades y lo acompaña en su proceso.

Otra metodología usada en el coaching se desarrolla por Presby (2002, como se citó en Sanhueza, 2007), toma técnicas de la metodología que trabaja la ICF y las une con la terapia conductual racional emotiva, de la metodología de la ICF, adopta técnicas como:

- Ver a futuro, para saber qué es lo que quiere lograr el coachee.
- Saber qué es lo que valora
- Cuestionar el cómo equilibrar o balancear su vida.
- Cuáles son las metas que quiere alcanzar.
- Generar una idea de los límites que el mismo coachee se ha impuesto.

Lo que toma de la terapia conductual racional emotiva es:

- La técnica ABCD
- La imaginaria

- Y nociones que se desarrollan por la semántica general (eliminar palabras como siempre-nunca del lenguaje cotidiano)

Este modelo además de contener las letras ABCDE también agrega las letras “F” de futuro y la “G” que son las metas por alcanzar.

Enfoque Cognitivo Conductual Enfocado al Coaching Ejecutivo. De acuerdo con la revisión de varios autores en Ducharme (2004) se menciona que este modelo terapéutico cognitivo-conductual es compatible con la exigencia del coaching ejecutivo; se menciona que es un enfoque que orienta a resultados de confianza y con información estructurada. Así como también brinda una modificación en los estilos relacionales y obteniendo mejoras en las técnicas de escucha y oratoria que aplica el coachee. Igual este tipo de técnicas son un apoyo para enfrentar altos niveles de estrés que pueden llegar a soportar los ejecutivos.

Las fortalezas de este método son que los resultados de la intervención son fáciles de medir, y que hay retroalimentaciones constantes, y se apoyan de datos conductuales objetivos. Y así como hay fortalezas, también se encuentran debilidades como la mecanicidad del enfoque, la poca profundización que hay en el enfoque. (Ducharme, 2004, como se citó en Sanhueza, 2007)

4. Coaching Psicológico

Según Grant (2001) y Sanhueza (2007) mencionan que el primer autor delineó un modelo conceptual que se basa en el enfoque cognitivo conductual, así como también investigando su aplicación en lo laboral y académico. Este mismo autor da algunos elementos con los que debería de contar el coaching psicológico, como lo son:

- Modelos de cambio empíricamente validados facilitando el trabajo del coaching.
- Un modelo en el que se autorregula y se desarrollen procesos y cumplimiento de los objetivos.
- Modelos en los que se pueda definir y explicar cómo las conductas, pensamientos y los sentimientos se hacen presentes y cómo interactúan.
- Un modelo que pueda explicar la modificación de la conducta, pensamientos y sentimientos, en el cumplimiento de las metas.

De acuerdo con las características anteriores al autor usó el Modelo Transteórico, este para poder tomar un modelo de cambio, en él se proponen 6 etapas de cambio progresivo:

- Precontemplación: aquí la persona no tiene la intención de cambio
- Contemplación: Se tiene una visión de cambio, pero sin tomar decisiones.
- Preparación: Ya hay una apertura al cambio.
- Acción: Hay nuevas conductas, pero por tiempos cortos de tiempo.
- Mantención: Las conductas nuevas, se mantienen.
- Terminación: Es en donde se logra el cambio completo.

Prochaska, DiClemente y Norcross (1998, como se citó en Sanhueza, 2007), menciona que el uso de este modelo para la aplicación del coaching debe de:

- A las personas no se les debe de tratar como si estuvieran en etapa de acción.
- La persona que está en la fase de acción logra mejores resultados que las que están en contemplación preparación.
- El coach se encarga de hacer el cruce de introspección y acción. Así como anticipar las recaídas que pueda llegar a tener la persona.

Grant (2001, como se citó en Sanhueza, 2007)) menciona que otro aspecto importante es la autorregulación, la cual es utilizada en la terapia y en la aplicación del coaching cognitivo conductual, ya que se desea alcanzar el logro de objetivos, con la modificación de pensamientos, emociones, conductas y situaciones o ambientes.

Grant (2003, como se citó en Sanhueza, 2007) menciona que la Terapia Breve Enfocada en la Solución, fue creada por Milton Erickson, como su nombre lo dice se centra más en la solución de los problemas y no en el análisis de ellos. A continuación, se dan algunas ideas para la aplicación del coaching psicológico:

- El modelo no se basa en la enfermedad.
- Se centra en una solución constructiva.
- Hacer uso de recursos que el cliente tiene a la mano.
- Si el cliente tiene experiencia en algún aspecto que lo ayude en la solución de su problema, lo puede utilizar.
- El coachee debe de orientarse a la acción, no solo en la sesión sino también fuera de ella.
- Las metas y objetivos deben de quedar bien claros.
- El periodo de tiempo en que se soluciona el problema puede variar, puede ser un lapso breve o uno largo.

- Las estrategias de coaching son diferentes para cada persona.
- La orientación del coaching es hacia el futuro al que desea llegar el coachee.
- El proceso debe de llamar la atención del coachee.
- El coach debe de ser una persona que influya en el coachee.

4.1. Estudio de Caso Único

En el estudio realizado por García-Naviera (2013) muestra un estudio de caso único, en el cual se realiza la aplicación del coaching en el ámbito deportivo, con un hombre de 18 años, alto, practica atletismo, entrena 6 días a la semana en sesiones de 2 horas. Aquí el coach fue un psicólogo con 15 años de experiencia y formación en coaching de 180 horas (PsEC). Las sesiones que se dieron para la aplicación del coaching fueron 4, de 45 a 60 minutos cada una y una vez a la semana.

Las sesiones que se dieron fueron de la siguiente forma:

Sesión 1: En esta primera sesión se tiene como objetivo crear un clima de confianza, seguido de establecer el tema con el que se trabajara. Se rompe el hielo con el coachee, hablando sobre la trayectoria del deportista, la familia y estudios; aquí se hacen preguntas como: “¿Sobre qué tema quieres que hablemos?, ¿En qué te puedo ayudar?”. La respuesta para estas preguntas fue el querer tener una mejor relación con su entrenador. El siguiente paso fue indagar sobre la situación actual de la persona, con preguntas como: “¿En qué situación te encuentras en la actualidad?, ¿Qué más?, ¿Añadirías algo más?”, las respuestas a esto fueron que los regaños por parte del entrenador eran muy frecuentes, así como las discusiones, esto afectando su estado de ánimo y rendimiento; menciona no tener confianza en el entrenador. Para terminar la sesión, se realizó la pregunta de “¿Con qué idea te quedas?”, al coachee le gusto la sesión, y le hizo ver cosas que no había llegado a percibir,

y que iba a pensar sobre el tema. se le hace la sugerencia de que reflexione sobre la relación que tiene con el entrenador, y el coachee/deportista acepta.

Sesión 2: Se sigue trabajando al inicio de la sesión el vínculo de confianza, y se hace una recapitulación de la sesión anterior y se le pregunta: “¿has pensado en esta semana sobre tu relación con el entrenador?, ¿a qué reflexión llegaste?”, el coachee/deportista menciona que es mala la relación que hay con el entrenador, porque no atiende a las instrucciones del entrenador, por la falta de confianza que hay en él, hay un momento de quiebre en el que el deportista menciona que quiere cambiar por que no está bien ser así. Al tener la respuesta del coachee/deportista sobre querer el cambio, identificar el objetivo, que es lo que quiere para el futuro. Se cuestiona “¿qué quieres?, ¿cuál sería tu situación ideal?” la respuesta fue mejorar la relación con el entrenador, sentirse mejor y mejorar su rendimiento. Antes de realizar el plan de acción, el PsEC se centra en la zona de aprendizaje, en la cual se realiza una introspección para poder analizar las fortalezas, debilidades y aspectos en los cuales puede mejorar, se realizan las preguntas: “¿Qué estás haciendo bien?, ¿Qué necesitas?, ¿Qué te falta?, ¿Dónde está la dificultad?, ¿Qué obstáculos te están impidiendo lograrlo?, ¿Qué clase de observador está siendo?, ¿Qué creencias te están cerrando las puertas?” la respuesta del coachee/deportista fue que anteriormente al tener a otro entrenador con el cual duró 5 años y tener una relación muy buena con él, y después tener que cambiar de entrenador, se dio cuenta de que él no podía dejar a su anterior entrenador, el aprendizaje fue que reconoció que debe de quedarse solo con los aprendizajes del anterior entrenador y ahora estar en una buena relación con el nuevo entrenador y seguir aprendiendo con él. Se le invita al coachee/deportista a reflexionar para la siguiente sesión que reflexione sobre acciones que se deben de realizar para conseguir la meta.

Sesión 3: Se comienza con la recapitulación de la sesión anterior y abriendo con la pregunta: “¿con qué idea te quedas del otro día?, ¿qué has aprendido de esto que me has contado?”, el coachee/deportista llega a la misma conclusión de querer tener una mejor relación con el entrenador, aprender de él, y poder mejorar su rendimiento. Lo que sigue en la sesión es crear el plan de acción. Aquí se realizó una lluvia de ideas, iniciada por la pregunta: “¿qué puedes hacer para conseguirlo?, ¿qué más?, ¿cuáles son las más factibles?, ¿cuáles eliminarías?”, el final de esta lluvia de ideas fue:

- Poder conversar con el entrenador y comentar lo que pasaba.
- Poder escuchar, comprender y aceptar tareas indicadas por el entrenador.
- Si hay algo que no entiende en las tareas que deja el entrenador, poder comentarlo con el mismo entrenador.
- Si se cuenta con otros puntos de vista sobre el entrenamiento, poder comentarlos con el entrenador.
- Si se presenta algún estado de cansancio o acontecimientos que pueden afectar con el entrenamiento, comentarlo con el entrenador.
- En cada entrenamiento, dar lo mejor de él (coachee/deportista)

Para finalizar la sesión se dan plazos a los compromisos antes descritos.

Sesión 4: Se comprueba si el coachee/deportista cumplió con sus compromisos, y analizando si estos han funcionado y cuáles no: “¿qué has hecho?, ¿qué te ha faltado hacer?, ¿qué te ha funcionado?, ¿qué no?”, los resultados fueron exitosos, todos los compromisos se cumplieron y se generó una mejor relación entre entrenador y coachee/deportista, y por ende el rendimiento en los entrenamientos fue mejor. Al haber obtenido estos resultados, llega el paso de trabajar sobre los aprendizajes obtenidos del proceso de coaching con preguntas

como: “¿qué has aprendido de todo esto?, ¿con qué te quedas?, ¿qué mantendrías?, ¿Qué cambiarías de lo acontecido?”, a lo que el coachee/deportista comentó que la idea de su anterior entrenador no se vio amenazada por el nuevo entrenador y considero que los entrenamientos nuevos, los aprendizajes y vivencias, fueron base para su mejora personal y deportiva. Al final de la sesión se realizó un compromiso de poder dar un seguimiento a su nueva trayectoria.

En la sesión de seguimiento solo se orientó a revisar algunas etapas del coaching, y revisar si es necesaria una sesión más de seguimiento, en la cual no fue necesaria ya que hubo una buena interiorización y creación de los nuevos hábitos, cumpliendo con los objetivos del proceso del coaching.

5. Síntesis teórica de las aportaciones de la psicología para el coaching

A continuación, en la Tabla 1 se puede ver de manera resumida los aportes que la psicología Gestalt, Humanista y cognitiva conductual ha dado a la aplicación del coaching.

Tabla 1

Aportaciones de Teorías psicológicas al coaching

Teoría Gestalt		
Autores y año	Resumen	Temas
Lucero (2015)	Este autor menciona que la Gestalt-Coaching promueve el aprendizaje y el cambio en el individuo, desarrollando su potencial. Igual se basa en el presente de la persona.	Gestalt-Coaching
Coll (2012)	Se mencionan los procesos de ayuda y los procesos de cambio.	Las similitudes que hay entre la Gestalt y el coaching
Teoría Humanista		

Zappiano (2010)	Este autor se centra en dos premisas de este enfoque como lo es, la confianza radical en la persona del cliente y el rechazo del papel directivo del terapeuta.	Coaching Humanista por la teoría de Carls Rogers y algunas técnicas usadas en la aplicación del coaching
-----------------	---	--

Se centra en la teoría de Carls Rogers, la cual se centra en la persona.

Para la aplicación del coaching humanista, se basa también en la técnica de “la respuesta reflejo”, en la cual se destacan puntos importantes de la conversación o diálogo que se tiene; también se toma en cuenta la técnica de “reflejo del sentimiento”, en la cual se le comunica a la persona lo que se está percibiendo de sus sentimientos o emociones, otra técnica es “reflejo es la elucidación”, esta se da por lo que va manifestando la persona y se deduce por el contexto del mismo.

Terapia cognitivo-conductual

Terapia multimodal aplicada al coaching ejecutivo

Geronimo y Estrada (2013)	Aquí se menciona que se pretende que el tiempo de aplicación de la práctica sea corto, así como sus costos.	Terapia desarrollada por Arnold Lazarus, Terapia multimodal aplicada al coaching ejecutivo
---------------------------	---	--

Richard (1999, como se citó en Grand, 2001)	Se trata de mejorar el rendimiento y aporta de una forma visión holística de la aplicación del coaching.	Detalla el marco conceptual cognitivo conductual para la aplicación del coaching ejecutivo.
---	--	---

Douglas y Morley (2000, como se citó en Sanhueza, 2007) Para poder llegar a las dimensiones de: conducta, afectos, sensaciones, imágenes, cogniciones, relaciones interpersonales y ámbito biológico; se debe de realizar una serie de preguntas usadas en la primera evaluación y en las sesiones que le siguen. Siete dimensiones de la personalidad.

Grand (2001, como se citó en Sanhueza, 2007) Se menciona que hace falta una descripción más explícita sobre los procesos cognitivos y conductuales subyacentes, ya que con estos la persona puede incrementar las habilidades autorreguladoras, así como definir y alcanzar sus objetivos. Falta de procesos cognitivos y conductuales subyacentes

Así como también falta información de los procesos de cambio y la aplicación del coaching.

Coaching Conductual Racional Emotivo

Froggat (2005, como se citó en Sanhueza, 2007) Menciona que esta terapia propone la causalidad biopsicosocial para comunicar la forma de actuar y sentir de la persona. Y como lo indica la teoría cognitivo conductual, que son las creencias y no las situaciones, las que determinan la conducta de la persona. Terapia Conductual Racional Emotiva de Albert Ellis

Este modelo es usado en terapias, así como en la aplicación del coaching, basándose en el auto análisis racional del paciente. Este modelo cuenta con 6 etapas identificadas cada una con una letra (A,B,C,D,E,F) Modelo ABC

Anderson (2002, como se citó en Sanhueza, 2007) Este autor igual menciona el Modelo ABC, pero lo complementa con técnicas sociales y comunicativas, usadas para mejorar la aplicación del coaching ejecutivo. Modelo ABC

Sherrin y Caiger (2004, como se citó en Sanhueza, 2007) Este autor utiliza este mismo modelo, pero lo modifica con elementos de enfoque racional emotivo, en una etapa de cambio conductual. Modelo ABC con modificaciones.

Ibañez, Onofre y Vargas (2012)	Este autor menciona la importancia de enseñar y mostrar las consecuencias de los actos a la persona, causando emociones y aprendizajes; y esto lleva a manejar las emociones y los actos.	Terapia Racional Emotiva
Presby (2002, como se citó en Sanhueza, 2007)	Las técnicas usadas por la ICF son preguntas sobre el futuro que se desea alcanzar, como los objetivos del coachee, saber cómo llegar a estos, y los límites que se han generado al tratar de alcanzar los objetivos. A esta técnica se le agregan pasos como la técnica ABCDE (se agregan las letras F y G), la imaginación, y la eliminación de nociones desarrolladas por la semántica general	Técnicas metodológicas usadas por ICF en conjunto con la Terapia Conductual Racional Emotiva

Enfoque Cognitivo conductual enfocado al coaching ejecutivo

Ducharme (2004, como se citó en Sanhueza, 2007)	Se habla sobre la compatibilidad de este enfoque que orienta a resultados confiables e información estructurada.	Modelo Terapéutico Cognitivo- conductual
---	--	--

Se da la modificación de estilos relacionales y mejoras en las técnicas de escucha que aplica el coachee. Estas técnicas apoyan los altos niveles de estrés que afectan a los ejecutivos.

La intervención es fácil de medir y hay retroalimentación constante, y se apoya de datos conductuales objetivos.

Discusión

Como objetivo general del estudio fue proponer una metodología basada en la psicología, fundamentando la práctica del coaching psicológico, después de realizar la revisión de la literatura sobre el coaching se pudo observar que esta práctica tiene técnicas y metodologías basadas en la psicología, con diferentes enfoques, en este estudio solo se revisaron tres, la Gestalt, Humanista y Cognitivo-Conductual, en los cuales se puede notar el aporte teórico y metodológico, para la aplicación del coaching, de esta forma poder

aplicarlo en el ámbito organizacional, para que la empresa u organización pueda ver mejoras en el desempeño del trabajador, así como el clima laboral que hay en esta.

Para el desarrollo de una metodología funcional en el coaching que esté basada y sustentada en la psicología, se revisaron las técnicas y métodos aplicados en el coaching y las aplicadas desde los diferentes enfoques de la psicología en la aplicación del coaching, se encontró en Ortiz et al. (2016) que los procesos para la aplicación de esta práctica se lleva a cabo por pasos en la cual se comienza por formar una relación de confianza entre coach y coachee, de esta forma identificar el problema y generar objetivo, posteriormente generar el plan de acción, realizar observaciones así como monitorear, y por último dar un feedback y dar un seguimiento del coachee. Wolk (2007) presenta pasos similares, solo que agrega en su proceso las actividades que puede realizar para su aplicación y el cumplimiento de objetivos. Podemos observar que de acuerdo a los enfoques estudiados son los pasos adecuados que deben de llevarse a cabo para lograr un proceso completo al momento de aplicar el coaching.

En el caso de los enfoques estudiados como la Gestalt y Humanismo no se encontraron metodologías claras, solo da a entender que sigue algunos pasos, pero no los menciona claramente, para poder llevarlos a la práctica, en cambio en el enfoque cognitivo-conductual según Sanhueza (2007), además de mencionar tres terapias que se pueden aplicar en el coaching, en específico al coaching ejecutivo, la primera es la Terapia Multimodal, en ella no menciona los pasos a seguir para su aplicación, solo las dimensiones que se deben de seguir para poder generar una serie de preguntas al coachee y de esta forma llegar al cumplimiento de el objetivo o la meta que se plantea. La segunda terapia es la Conductual Racional Emotiva, en ella ya se muestra el modelo usado para la

aplicación en el coaching, la cual es el Modelo ABC, en este modelo se siguen 6 etapas, conforme a las letras A, B, C, D, E y F, este modelo ya explicado anteriormente, no concuerda con Ortiz et al. (2010) en los pasos que menciona, este se basa más en qué hacer en el momento en que se presenta una situación, las evaluaciones que se deben de realizar sobre la misma, y la observación de emociones y conductas que se van presentando hasta ese momento; este paso es el único que puede llegar a tomarse de forma parecida al aplicado en el coaching. En esta misma técnica Anderson (2002, como se citó en Sanhueza, 2007) usa el mismo modelo, pero lo complementa para poder indagar sobre las técnicas sociales y comunicativas del coachee. Y como última técnica se puede ver la de Presby (2002, como se citó en Sanhueza, 2007) está basada en la metodología que trabaja la ICF pero incluyendo técnicas del enfoque cognitivo conductual, de esta forma el modelo se extiende en A, B, C, D, E, F y G, siendo “futuro” y “metas por alcanzar” las dos últimas letras.

Como una de las principales limitaciones en esta investigación fue que existe poca literatura en español, sobre este tema, en particular sobre los aportes al coaching de enfoques como la Gestalt y el Humanismo, en el caso del enfoque Cognitivo-Conductual, existen más investigaciones, pero también falta encontrar investigaciones prácticas en donde refleje el manejo y resultados del coaching psicológico.

Se pudo observar que existen resultados similares entre los tres diferentes enfoques, como lo es en el enfoque de la Teoría Gestalt en donde encontramos que se trata de promover el aprendizaje del coachee, para su mejor desempeño y mejorar su potencial como lo marca Lucero (2015), en el caso del Humanismo, Zappiano (2010) también habla sobre que el individuo o el coachee debe de a partir del aprendizaje, desarrollar su

potencial, así como en la Teoría Cognitivo Conductual en donde Ibáñez et al. (2012) menciona la importancia que es el aprendizaje en el coachee, así como la enseñanza que se le brinda para poder llegar a ello. Con estos resultados podemos ver que el coaching es una herramienta funcional en su aplicación en organizaciones, ya sea en el trabajo de equipo o individual, ya que se requiere de personal preparado y con un mejor desempeño en el área en la que se encuentren, así como poder mejorar el potencial no solo para mejorar su producción en la organización, así como de manera individual poder mejorar su potencial.

Ahora bien, en esta investigación se pudo ver que las tres teorías investigadas, se enfocan en trabajar en el coachee en el presente, existe un momento en que se debe de recordar cosas del pasado pero no está enfocado en este, se centra en el presente para poder mejorar el futuro del coachee (Lucero, 2015, Zappiano, 2010 y Sanhueza, 2007), se busca trabajar y mejorar el presente para poder cambiar o mejorar acciones o conductas que influyen en ese momento, para poder llegar a un momento en el que se puedan cumplir objetivos y metas planteadas por el coach y el coachee. Este punto apoya a las organizaciones en tener cambios en un periodo corto de tiempo, por la duración de las sesiones -las cuales pueden ser en semanas-, logrando una mejoría en el trabajo del empleado o empleados en un lapso corto de tiempo y ver resultados en las actividades o tareas actuales y no en periodos de tiempo más largos, que pongan en peligro las actividades que se realizan día a día.

Otro punto importante que se pudo notar que en los tres enfoques por autores como Lucero (2015), Zappiano (2010) y Richard (1999), es que con el coaching se busca lograr un cambio en el individuo, centrándose en la persona y generando el desarrollo del potencial de la persona y mejorando el rendimiento del coachee. Con la información

revisada en Ducharme (2004, como se citó en Sanhueza, 2007) se pudo ver que el coaching aplicado desde el enfoque cognitivo conductual puede usarse de manera eficaz para aportar al alto nivel de estrés de los ejecutivos en las empresas, ya que la intervención es fácil de medir, así como los datos conductuales son objetivos. Aquí se puede agregar que aunque el coaching no es directivo, y hace que el coachee sea su propio generador de aprendizaje, el coaching psicológico con enfoque cognitivo conductual puede ser más directivo, es decir ya estructurado para poder obtener mejores resultados y puedan ser también comprobados.

Conclusiones

Para concluir con este estudio podemos ver que la práctica de coaching es psicología, ya que los principales enfoques psicológicos que más se han investigado en la aplicación del coaching son la Gestalt, el Humanismo y Cognitivo- Conductual, apoyando al coaching con una metodología más completa y mejor fundamentada, para su aplicación en organizaciones.

Con respecto a la identificación de una metodológica basada en la psicología, para la aplicación del coaching psicológico, se presenta con un enfoque Cognitivo Conductual, ya que es el que ha tenido más investigación, al menos en la literatura revisada, así técnicas más claras y establecidas, aplicando la terapia Conductual Racional Emotiva, con el Modelo ABC, ya que con este modelo se pueden realizar un análisis de la problemática o situación en la que se encuentra el coachee. La aplicación de este modelo se extendió y ahora las etapas son A, B, C, D, E, F y G.

En la letra A representa los problemas, las situaciones, acontecimientos o eventos reales por los que ha pasado el coachee. La letra B son la evaluación de estas creencias, por

medio de la observación y las impresiones de la persona, La letra C son las emociones que se dan por el paso anterior. La letra D, se dan los pensamientos irracionales que se van generando. La letra E, es el efecto al que se quiere llegar el coachee, para no volver a repetir los pensamientos irracionales que se van presentando. La letra F, son las acciones a futuro que se van a realizar para poder dejar pensamientos irracionales, y por último la letra G, que son las metas a las que se pretende llegar con estas acciones.

El modelo antes mencionado al ser más directivo es acorde para personas que son líderes, ya que necesitan tener y fortalecer habilidades para poder resolver problemas dentro de la organización, ya que se puede llevar a cabo en distintas situaciones, si el puesto es muy pesado, se puede ayudar en el manejo de la ira o del estrés, los problemas entre colaboradores, en la postergación de tareas, etc. Esto ayudará a mejorar la calidad de trabajo y el ambiente de trabajo en la empresa.

Ya teniendo una metodología para la aplicación del coaching psicológico en las organizaciones, se puede ver que las teorías psicológicas más usadas por el coaching son la Gestalt, Humanista y cognitivo conductual, pero de acuerdo a lo investigado también se encontró el psicoanálisis, la logoterapia y la escuela de Palo Alto de Paul Watzlawick, pero de las antes mencionadas, la más estudiada en la literatura revisada es el enfoque cognitivo conductual, encontrando algunas terapias funcionales para la aplicación del coaching y generando cambios en la persona o coachee.

Con este estudio igual se pretendió conocer algunos antecedentes, conceptos, tipos, metodologías y formación sobre el coaching, así como comunicar los resultados obtenidos sobre los enfoques estudiados y poder difundir la práctica del coaching, con verdaderos

profesionales, ya certificados y credencializados, esto ya que se trabaja con personas y si su práctica no es controlada puede llegar a provocar algún daño o problema al coachee. Con este estudio se pretendió contribuir en que, a las organizaciones que estén interesadas en la aplicación del coaching, puedan tener como opción al coaching psicológico.

Al igual la información anterior pretende contribuir al aporte teórico del coaching psicológico de esta forma poder aportar con la investigación teórica sobre este tema.

Las fortalezas que se vieron en el estudio es que, al haber otros enfoques de la psicología en la aplicación del coaching, se puede seguir realizando investigaciones teóricas y prácticas para el mejor manejo de esta práctica, así como darle una mejor difusión, así como notar cual es el enfoque que tiene mejor vista desde la psicología para la aplicación del coaching, como lo es el enfoque cognitivo conductual por su mayor investigación.

Como sugerencia para trabajos futuros, es seguir realizando investigaciones teóricas y prácticas del manejo del coaching psicológico, apoyándose en la revisión más amplia de literatura en otros idiomas, así como de otros enfoques, para poder observar cual es la metodología que puede aportar más en su práctica, en las diferentes áreas, en especial el campo organizacional, ya que es por el que se interesó en este estudio. Con estas investigaciones también se ayuda al psicólogo a reconocer su labor en esta práctica, teniendo mejor preparación y formación para ella, tomando en cuenta en que este ya tiene una formación en el manejo de personas. Otro estudio que sería muy interesante de realizar es, si el coaching o el coaching psicológico se le puede considerar una ciencia y el por qué se le considera así.

Y como opinión personal sobre este estudio es que el coaching psicológico es una práctica funcional para las organizaciones, por el enfoque que se le puede dar y el apoyo que puede ser para la empresa, en cuestión de mejora personal del empleado, así como para el beneficio de esta. Pero en la actualidad existe mucha desinformación, así como falta de formación y ética profesional de las personas que imparten el coaching, lo cual pone en peligro a las personas que llegan a practicarlo. Y aunque hay mucho aún por investigar y mejorarlo, con el paso del tiempo y su aplicación, se puede llegar a un buen manejo del coaching psicológico. El trabajo que tiene el psicólogo en esta práctica es dar a conocerlo, así como implementar la metodología ideal para su aplicación en cualquier ámbito, en el caso de esta investigación en las organizaciones.

Referencias

- Adam, J. (2016). *Coaching*. Universidad Nacional Autónoma de México
- Alaminos, M., Bastida, A. y Sancho, E. (2017). *Coaching Deportivo. Mucho más que entrenamiento*. Editorial Paidotribo. <https://silo.tips/download/coaching-deportivo-mucho-mas-que-entrenamiento>
- Aranda, I. (06 de noviembre de 2018). *Por qué y para qué de la Psicología Coaching*. Blog de Psicología del Colegio Oficial de la Psicología de Madrid. <https://www.copmadrid.org/wp/por-que-y-para-que-de-la-psicologia-coaching/>
- Arias, W. (2015). *Carl R. Rogers y la terapia centrada en el cliente*. Unife. 23(2), p. 141-148. <http://revistas.unife.edu.pe/index.php/avancesenpsicologia/article/view/158/143>
- ASESCO, (2018). *El coaching se hace mayor. El libro Blanco del Coaching*. Círculo Rojo Editorial. <http://www.asescoaching.org/wp-content/uploads/2020/11/EL-LIBRO-BLANCO-DEL-COACHING.pdf>
- Asociación Mexicana de Coaching AMCO, (5 de octubre de 2017). [Archivo de video]. *Evaluación: del Coaching Individual al Coaching de Equipo de equipos, Diferencias y Oportunidades*. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=AtvS37_oxQ&t=1628s
- Ballesteros, L. (2020). *Coaching Empresarial*. Guía práctica desde una mirada científica. Editorial Síntesis. <https://www.sintesis.com/data/indices/9788413571027.pdf>
- Becoña, E. y Oblitas, L. (1997). *Terapia Cognitivo-Conductual: Antecedentes Técnicas*. Universidad de Santiago de Compostela España. p. 49- 70.

http://ojs3.revistaliberabit.com/publicaciones/revistas/RLE_03_1_terapia-conitivo-conductual-antecedentes-tecnicas.pdf

Benavides, S. (2013). *El coaching en el ámbito empresarial*. Grau de pedagogia. Universitat de les Illes Balears.

https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3599/Benavides_Henares_Sandra.pdf?sequence

Bernal, R. (17 de julio de 2020). Identificar a un coach profesional. *Coaches profesionales*.

<https://www.coachesprofesionales.com/identificar-a-un-coach-profesional/>

Cámara de diputados. (2019). La Secretaría de Salud debe de vigilar a grupos coaching para evitar explotación psicológica.

<http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Boletines/2019/Agosto/25/2067-La-Secretaria-de-Salud-debe-vigilar-a-grupos-de-coaching-para-evitar-explotacion-psicologica>

Carrera, S. (2016). *Coaching Deportivo*. Ciencias Humanas.

<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/11682/1/Listo%20coaching%20sportivo.pdf>

Cattaneo, G. (2020). *Coaching Ejecutivo para líderes*. [https://guidocattaneo.com/wp-](https://guidocattaneo.com/wp-content/uploads/2019/02/Coaching_Ejecutivo_Para_L%C3%ADderes_-_Guido_Cattaneo.pdf)

[content/uploads/2019/02/Coaching_Ejecutivo_Para_L%C3%ADderes_-_Guido_Cattaneo.pdf](https://guidocattaneo.com/wp-content/uploads/2019/02/Coaching_Ejecutivo_Para_L%C3%ADderes_-_Guido_Cattaneo.pdf)

Centro Integral de Psicología. (25 de junio de 2021). [Archivo de video]. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=4Lk-yKbER2Q&list=PL3W210ExiAQPpQnjNW8enITIP47MeExr8&index=36>

- Coll, X. (2012). El Gestalt-Coach. Asociación Española de Terapia Gestalt.
<http://datelobueno.com/wp-content/uploads/2014/05/El-Gestalt-Coach.pdf>
- Cuadri, J., Fierro, S. y Palma, I. (2015). *El coaching. Revista de Educación, Motricidad e Investigación*. Universidad de Huelva. pp. 18- 33.
http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/11633/El_Coaching.pdf?sequence=2
- Dahab, J., Rivadeneira, C, y Minici, A. (2014). *Formulación de objetivos y dirección del tratamiento en Terapia Cognitivo Conductual*. Revista de terapia cognitivo conductual. (24). 1- 14 <https://cetecic.com.ar/revista/pdf/formulacion-de-objetivos-y-direccion-del-tratamiento-en-terapia-cognitivo-conductual.pdf>
- Díaz, P. (2017). *Coaching como herramienta de transformación empresarial en las pymes en la ciudad de Bogotá*. Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16586/DiazMoraPabloJose2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dilts, R. (2010). *Coaching, Herramientas para el cambio*. Urano.
<https://avanzalaboral.files.wordpress.com/2014/12/dilts-robert-coaching-herramientas-para-el-cambio.pdf>
- Divulgación Dinámica Formación (2016). *Metodología del proceso de coaching*.
<https://campus.divulgaciondinamica.es/manuales/242.2014fCo20.pdf>
- Escuela Europea de Coaching. (2020). Formación en Coaching.
<https://www.escuelacoaching.com/formacion-coaching/>

- García, A. (2009). *Psicología y coaching: ¿reflexión y acción?*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. <https://scielo.isciii.es/pdf/cpd/v13n2/art10.pdf>
- García-Naviera, V. (2013). *Aplicación del coaching en el deporte: un estudio de caso único*. Centro de Estudios e Investigación (CEI), Club Atletico de Madrid. Cuadernos de psicología del Deporte. 13(2), p. 101 -112. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-84232013000200011
- Geronimo, S. y Estrada, C. (2013). *Aplicación de la terapia multimodal en pacientes en proceso de duelo por muerte entre los 18 y 60 años de edad*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de San Carlos Guatemala] <http://www.repositorio.usac.edu.gt/9591/1/T%2013%20%282414%29.pdf>
- Gil, P. (2014). *Coaching Cognitivo conductual: una herramienta para los psicólogos*. *Información Psicológica*. (107), 34- 46. <https://www.informaciopsicologica.info/revista/article/view/204/167>
- Grand, A. (2001). *Towards a Psychology of Coaching*. School of Psychology University of Sydney. 1- 55. https://www.researchgate.net/profile/Anthony-Grant-4/publication/228598134_Towards_a_psychology_of_coaching/links/54c81fa70cf238bb7d0d9949/Towards-a-psychology-of-coaching.pdf
- Ibañez, E., Onofre, G. y Vargas, J. (2012). *Terapia Racional Emotiva: Una Revisión actualizada de la investigación*. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 15(4), 1454-1475.

<https://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol15num4/Vol15No4Art15.pdf>

International Coach Federation. (2016). *2016 ICF Global Coaching Study*. Recuperado de:

https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary-2.pdf

Instituto Peruano De Psicoterapia Humanista. (1 de junio de 2018). *Fritz Perls explica la Terapia Gestalt* [Archivo de Video]. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=YMvnWGOwKSk>

Leandro, N. (2016). *Herramientas de evaluación y medición de resultados para el proceso de coaching organizacional*. Universidad Nacional de Cuyo.

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8336/alvaro-n.-2016.pdf

Lozano, L. (mayo- agosto 2008). *El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales*. Revista Escuela de Administración de Negocios, (63),

127- 137. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611455009.pdf>

Lucero, A. (2015). Una experiencia orientada al desarrollo humano / Gestalt- Coaching.

https://www.researchgate.net/publication/279173546_Una_experiencia_orientada_al_desarrollo_humano_Gestalt-Coaching

Muñoz, C. y Díaz, O. (2014). *El coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches*. El Sevier Doyma.

<https://www.redalyc.org/journal/6099/609965019008/html/>

Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal*. Granica.

<http://datelobueno.com/wp-content/uploads/2014/05/Coaching-para-la-transformaci%C3%B3n-personal.pdf>

México News Network. (11 de junio de 2018). [Archivo de video]. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=VyXQB00Le9w&list=PL3W210ExiAQPpQnjNW8enITIP47MeExr8&index=42&t=299s>

Ordóñez, J. (2016). *Coaching Ejecutivo para aumentar la productividad en la empresa*.

Universidad de Valladolid. <https://core.ac.uk/download/pdf/211104938.pdf>

Ortega, J., Ramos, C., Galicia, T., Corona, M. y Lopez, G. (2016). *El coaching para la mejora en la gestión empresarial, a través del liderazgo efectivo*.

<https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/19502/1/5Hospital.pdf>

Ortiz, M. (mayo 2010). *Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas*.

Capital Humano, (243), 56- 68.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3206128>

Picó, D. (2014). *Una introducción a la terapia gestalt*. Centros de Psicología y Terapia

Gestalt. <https://gestaltnet.net/sites/default/files/articulos/apuntesgestaltterapiados-20.pdf>

Ponciano, P. (2015). *Coaching deportivo en la preparación psicológica de jugadores en baloncesto*. Escuela de ciencias psicológicas Universidad de San Carlos de

Guatemala. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_3042.pdf

- Puerta, J. y Padilla, D. (2011). *Terapia cognitiva- conductual (TCC) como tratamiento para la depresión: una revisión del estado del arte*. Revista de la Facultad de Ciencias de la Salud. 8(2), 251-257. <https://www.redalyc.org/pdf/5121/512156315016.pdf>
- Ruiz, N. (3 de agosto de 2018). Alertan por peligrosa estafa que llegó a México: las “Sectas Coaching”. *Televisa.NEWS*. <https://noticieros.televisa.com/historia/sectas-coaching-alerta-nueva-estafa-mexico/>
- Salomón, A. (2018). *Coaching: Una Pseudopsicología de la posmodernidad*. Av. Psicol, 26(1), 23- 32. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2018.v26n2.1124>
- Sanhueza, M. (2007). *Coaching: su constructo y su concepción desde la perspectiva cognitivo-conductual*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad de Chile. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106613/sanhueza_m.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Sans, M. (2012). *¿Qué es el coaching? sus orígenes definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach*. 3 ciencias, Revista de Investigación, 1- 11. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817930>
- Stange, I. y Lecona, O. (2017). *Conceptos básicos de psicoterapia gestalt*. Eureka. 11(1), 106-117. <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/905603/eureka-11-1-17.pdf>
- Téllez, B. y Toussaint, J. (2018). *Estudio Exploratorio de los efectos del coaching en ejecutivos mexicanos*. XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e informática. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiii/docs/3.05.pdf>
- Traverso, G. (2009). *La terapia Gestalt: ¿un enfoque humanista o existencial?*. Castalia. 11(15), 37-44.

<http://bibliotecadigital.academia.cl/xmlui/bitstream/handle/123456789/3071/37-44.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valle, L. (2019). *Coaching empresarial: Definición, modelos y programas*. Una revisión teórica. Universidad Peruana Unión. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/2423>

Wolk, L. (2007). *Coaching. El arte de soplar brasas*. Gran Aldea Editores. <https://www.escuelainternacionaldecoaching.com/downloads/MATERIAL/Coaching%20-%20EI%20Arte%20de%20Soplar%20Brasas.pdf>

Zappino, R. (2010). El poder de la persona. Afinidades entre el coaching y el enfoque psicológico centrado en la persona. Capital Humano. http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/ch_zappino.pdf