

**ALGUNAS CONEXIONES ENTRE LA PSICOLOGÍA Y EL COACHING:
EL COACHING COMO PROCESO PSICOLÓGICO
Y
LAS COMPETENCIAS Y LAS METACOMPETENCIAS DEL COACH
Y SU NATURALEZA PSICOLÓGICA**

**Por Elena Pérez-Moreiras López
Miembro del Grupo de Trabajo de Psicología y *Coaching* del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid para
La Comisión Evaluadora Acreditación Título Psicólogo Experto en Coaching**

Junio 2012

Índice

	página
I. Introducción	1
II. Desarrollo	2
II.1. Primera parte: Conexiones entre la Psicología y el Coaching	2
a) ¿Qué es el coaching?	2
b) ¿Qué encontramos en la base del coaching?	3
c) ¿Qué es Psicología?	4
d) ¿Qué es un proceso psicológico?	5
e) ¿Es el coaching un proceso psicológico?	7
f) ¿Qué conexiones hay entre la psicología y el coaching?	7
II.2. Segunda parte: Las Competencias y Metecompetencias del Coach y su naturaleza psicológica	12
a) ¿Qué es una competencia?	12
b) ¿Quién es competente?	12
c) ¿Quién es un coach competente?	13
d) ¿Qué es una metacompetencia?	14
e) ¿Qué y cuáles son las metacompetencias de un Coach?	14
III. Conclusión	17
Bibliografía y fuentes	19
Anexos	

I. Introducción

Este ensayo consta de dos partes. En la primera pretende realizar un recorrido por la psicología y el coaching y demostrar que el coaching es un proceso psicológico que permite a las personas alcanzar sus metas. En la segunda haremos un recorrido por las competencias y las metacompetencias del coach, para descubrir también, su naturaleza y fundamentación psicológica.

El coaching es hoy una de las disciplinas de desarrollo de personas y profesionales en alza. En un entorno de crisis generalizada como el actual es poco frecuente ver colectivos profesionales que se encuentren en expansión. Los coaches son uno de ellos. Las asociaciones y escuelas aumentan en número cada mes, las personas que deciden emprender con esta actividad una nueva etapa de su vida profesional se eleva de manera constante, la oferta formativa es cada vez más amplia, pero no solo eso, las personas que utilizan el coaching como una manera de superarse a sí mismos y de encontrar luz en momentos de su vida poco claros, es cada vez mayor. También en los medios de comunicación de masas y en conversaciones entre amigos es muy frecuente escuchar la palabra coaching y coach.

En este contexto nos nacen varias preguntas, que este estudio desea responder:

- ¿Qué hay esencialmente detrás del coaching?
- ¿Qué conexiones hay entre el coaching y la psicología?
- ¿Podemos calificar el proceso inducido por el coach en una sesión de coaching como un proceso psicológico?
- ¿Qué fundamentos psicológicos encontramos en la base de estos procesos?
- ¿Qué y cuáles son las competencias de un coach?
- ¿Quién es competente?
- ¿Quién es un coach competente?
- ¿Qué es una metacompetencia y cuáles son las metacompetencias de un coach?
- ¿Son unas y otras de naturaleza psicológica?

II. Desarrollo

II.1. PRIMERA PARTE: Conexiones entre la Psicología y el Coaching

a. ¿Qué es el coaching?

Según la International Coach Federation (la mayor y más antigua organización de coaches profesionales a nivel internacional con más de 21.000 socios repartidos entre más de 100 países) el coaching es: "la colaboración con los clientes en un proceso creativo y estimulante que les sirva de inspiración para maximizar su potencial personal y profesional" (fuente web ICF Global).

Teniendo en cuenta esta definición enunciado:

El coaching es una metodología de desarrollo de personas, profesionales, equipos, sistemas u organizaciones en la que un profesional, llamado coach, colabora con su cliente en un proceso creativo y estimulante que le sirve a este último de inspiración para maximizar su potencial personal y profesional.

Esta relación es de carácter horizontal (no utilizo el calificativo "de igualdad", ya que ningún ser, fenómeno ni realidad es igual a otro/a); se establece entre: dos personas (coach y coachee: individual), una persona y un equipo (de equipo) o un coach y varias personas y el vínculo que las une (de vínculo), en la que ninguno de ellos ocupa una posición de superioridad ante el otro en status, conocimiento o ningún otro factor.

El papel del coach es el de "estimulador e inspirador" de quién es objeto de su trabajo (persona, sistema o relación).

El papel del coachee es el de "impulsor activo de su propio aprendizaje", es el que cuestiona, diseña alternativas, analiza, decide, emprende acciones, prueba su efectividad, consolida y pone en práctica lo aprendido mediante cambios que le afectan interna y externamente y se reflejan con frecuencia, manifestando cambios conductuales.

El coach acompaña a su cliente en un camino hacia las metas que este propone; un camino de exploración, descubrimiento, ampliación de consciencia, conocimiento, toma de decisiones y actuación. Un camino de aprendizaje en el que su principal recurso es el mismo. El coaching concibe al coachee como un ser experto en sí mismo y con la total capacidad para lograr lo que desea.

La ICF lo expresa así: *"La Internacional Coach Federation (ICF) se adhiere a los principios de una forma de coaching que respeta al cliente como el experto en su vida y trabajo y cree en cada cliente como un ser creativo, con iniciativa y completo"*.

b. ¿Qué encontramos en la base del coaching?

Comencemos analizando el término **Base**: Según el diccionario de la Real Academia Española de las Lengua, base significa: **Fundamento o apoyo principal de algo.**

Si buscamos el término **Fundamento** encontramos: Principio y cimiento en que estriba y sobre el que se apoya un edificio u otra cosa.

Teniendo esto en cuenta, me pregunto entonces: ¿cuáles son los fundamentos del coaching? ¿qué es eso en lo que se apoya principalmente el coaching para existir y ser eficaz?

Una vez formulada la pregunta vienen a mi mente distintas palabras: relación, reflexión, decisión, análisis, conducta, sintonía, escucha, mirada sincera, libertad, confidencialidad, seguridad, conexión, emociones, impulso, acción, pregunta, movimiento, confianza, empoderamiento, acompañamiento, aceptación incondicional, silencio, sostén, liviandad, objetivo, deseo, compás, volar, descubrir, vivencia, libertad, permiso para errar, experimentación, juego, energía, cuerpo, gesto, honestidad, humildad, sencillez, aprendiz, luz, brillo, expansión, crecimiento, proyección...

¿Cuál de las palabras dichas anteriormente, que tienen que ver tanto con el proceso de coaching, es la básica?, ¿esa sin la cual las demás no pueden aparecer? Y en esta reflexión me aparece la palabra RELACIÓN. Ya muchos autores reconocen la naturaleza de la relación como el elemento determinante del éxito del coaching. Ahora bien, ¿qué es totalmente necesario y sin ello la relación no existe? Como respuesta a esta pregunta me surge la palabra: **CONDUCTA.**

¿Cómo define la RAE el término **conducta**? Manera con que los hombres y las mujeres se comportan en su vida y acciones.

Sin la conducta el coach no llega al coachee; sin la conducta el coachee no llega al coach. Sin la conducta no aparece, no existe la relación, no existe el proceso de coaching, no hay posibilidad de sintonía, ni de conexión, ni de impulso, ni de aceptación, etc.

Afirmamos pues que el elemento básico y en el que se apoya todo proceso de coaching es la conducta de dos personas; una conducta, la de cada uno de ellos, que impacta recíprocamente en el otro y que provoca un baile entre ambos. Un baile al son de una sintonía que se retroalimenta a sí misma, en una relación circular, ascendente y recurrente.

Una conducta, la del coach, que una vez se pone en juego mediante la realización de preguntas, la invitación a acciones o el planteamiento de determinados estímulos, provoca en el coachee una respuesta. Una respuesta que antes de ser conducta, ha sido pensamiento, sentimiento-emoción para salir al exterior en forma de corporalidad y lenguaje verbal. Es decir, el coach mediante su acción comportamental provoca en el coachee determinados pensamientos y sentimientos que se convierten en respuestas comportamentales. A su vez, estas respuestas comportamentales detrás de las cuales hay: pensamiento-lenguaje-procesos imaginativos, emoción y cuerpo, provoca en el coach el comienzo de otra cadena de igual naturaleza. Ante las respuestas del coachee el coach reacciona de la misma manera desencadenando una serie de procesos internos (captación del mensaje, registro, imagen o pensamiento, inferencia-deducción, a los que van asociadas una serie de sentimientos-emociones que se expresan en una corporalidad determinada, para dar una respuesta en forma de lenguaje verbal y no verbal).

Desde esta mirada y teniendo en cuenta la imposibilidad de materializar un proceso de coaching sin conducta, completo la definición enunciada anteriormente sobre qué es Coaching. Así el coaching es:

Una metodología de desarrollo de personas que opera a través de la conducta, en la que un profesional, llamado coach, colabora con su cliente (persona o sistema) en un proceso creativo y estimulante que le sirve a este último de inspiración para maximizar su potencial personal-profesional y alcanzar sus metas.

c. ¿Qué es Psicología?

La RAE define el término psicología como:

1. Parte de la filosofía que trata del alma, sus facultades y operaciones.
2. Todo aquello que atañe al espíritu.
3. Ciencia que estudia los procesos mentales en personas y en animales.
4. Manera de sentir de una persona o de un pueblo.
5. Síntesis de los caracteres espirituales y morales de un pueblo o de una nación.
6. Todo aquello que se refiere a la conducta de los animales (nota de la autora: entre los que nosotros incluimos los seres humanos).

Y entre todas ellas optamos por la última: todo aquello que se refiere a la conducta.

En otros diccionarios encontramos:

Psicoactiva.com: Ciencia que estudia la actividad psíquica y el comportamiento de los organismos (fuente: www.academiagauss.com/diccionarios), que añade:

“Etimológicamente **"ciencia del alma"** ("*psyche*" = alma, y "*logos*" = explicación, ciencia). Se atribuye al **Philipp Melanchton**, en el siglo XVI, el primer uso de este título, posteriormente difundido con éxito por el filósofo germano-polaco **Christian Wolff** (1679-1754) con su distinción entre una "psicología racional" puramente deductiva y racional, y una "psicología empírica" basada en la experiencia y la observación. Sin embargo, las primeras explicaciones del psiquismo y la conducta humana las encontramos en la **filosofía** griega, siendo esta disciplina la que se ha ocupado secularmente de la mente humana hasta la aparición de la psicología científica con **Wundt**, a finales del siglo XIX, y su progresiva emancipación de la filosofía. El enfoque característico de la filosofía es eminentemente reflexivo y descriptivo, sin un apoyo experimental ni matemático, a diferencia del enfoque científico que utilizará el método hipotético-deductivo e incluso la investigación experimental; en las teorías más ambiciosas desde el punto de vista de la pretensión científica, encontramos también el afán por expresar matemáticamente las leyes que gobiernan la mente y la conducta.

En la filosofía griega y medieval se entenderá que el objeto de la psicología es el alma, y a partir de la edad moderna la mente y la conciencia. Por su parte, la **psicología científica**, renuncia, naturalmente, a la investigación del alma, **conformándose con la comprensión de la mente, la conducta o los procesos biológicos que subyacen a ambos, tratando de descubrir su estructura, mecanismos y actividad, y la aplicación de dichos conocimientos a los distintos ámbitos en los que el ser humano se desenvuelve".**

d. ¿Qué es un proceso psicológico?

¿Cómo define la RAE el término proceso psicológico?

1. Acción de ir hacia adelante.
2. Transcurso del tiempo.
3. Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

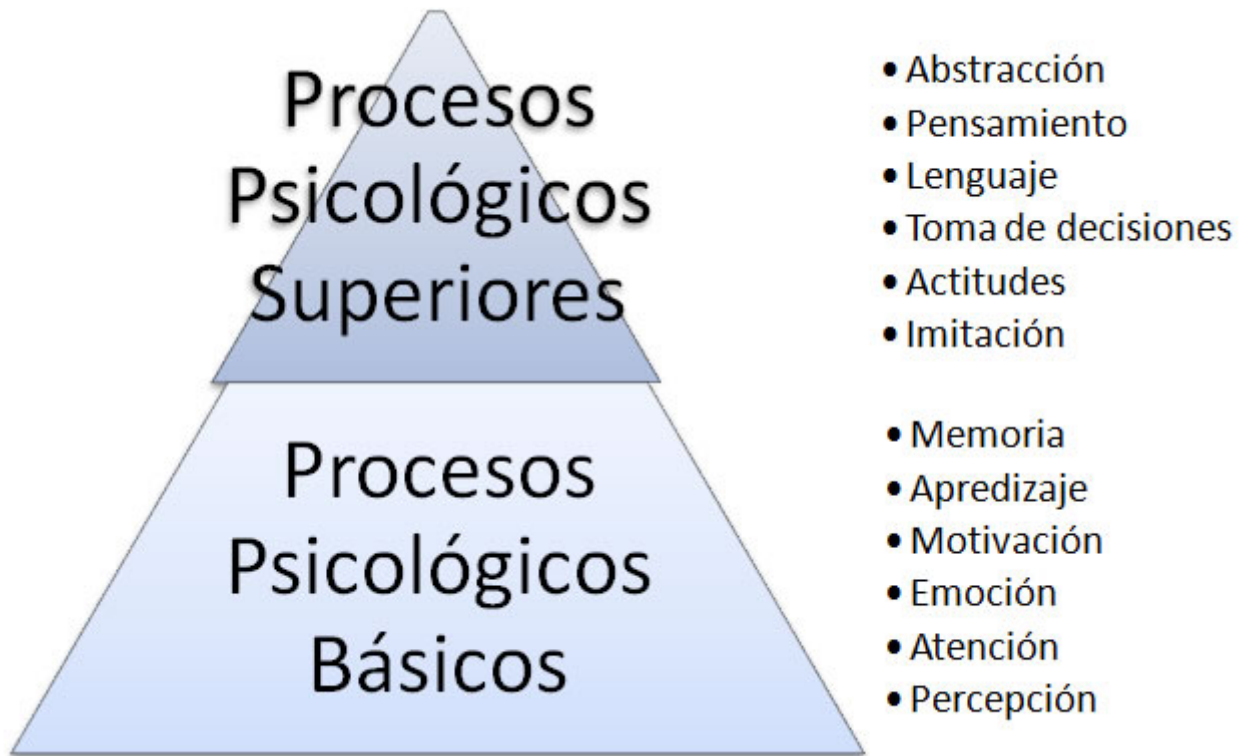
Según José Luis Martorell y José Luis Prieto (en "Introducción a la psicología. Resumen del manual Fundamentos de Psicología" de la Editorial del Centro de Estudios Ramón Areces): El objeto de estudio genuino de la Psicología General son los **procesos psicológicos**, que suelen clasificarse en estos tres grupos:

- Procesos conductuales, principalmente los procesos de aprendizaje.
- Procesos cognitivos, tanto inferiores (percepción y memoria) como superiores (pensamiento y lenguaje).
- Procesos de motivación y emoción.

Y añaden sobre los aprendizajes básicos: "implican la realización duradera de conductas nuevas, adquiridas mediante la práctica, o la inhibición de conductas ya aprendidas y/o instintivas".

Ricardo Tamayo , Ph.D. de la Universidad Humboldt de Berlín añade (www.pbasicos.divisionescolpsic.org/resenias/proceso_psicologico.html):

"La existencia de un proceso propiamente psicológico normalmente se postula tras preguntarse el *por qué* y el *cómo* acerca de una conducta, un pensamiento o una emoción. Por ejemplo, ahora estoy pensando en mi abuela que murió hace muchos años. ¿Cual proceso psicológico hace posible que tenga este pensamiento? probablemente la memoria. ¿Y cómo funciona la memoria?, por asociaciones. ¿Y que es una asociación? es una red de significados que he construido a lo largo de mi vida. Por lo tanto, los procesos psicológicos constituyen hipótesis detalladas que proveen predicciones contrastables y conocimientos acerca del comportamiento. La psicología como ciencia, asume que todos los seres humanos compartimos los mismos procesos psicológicos (cómo la memoria) aunque los realizamos de una manera diferente de acuerdo a nuestra historia individual de experiencias con el mundo.



El conjunto de todos los procesos psicológicos suele clasificarse en (a) procesos psicológicos *básicos* y (b) procesos psicológicos *superiores*. La diferencia entre procesos básicos y superiores consiste en que los procesos básicos son teóricamente tan simples que no pueden dividirse en subcomponentes. Mientras que los procesos psicológicos superiores normalmente están compuestos de una combinación más o menos compleja de varios procesos psicológicos básicos.

Un ejemplo de un proceso psicológico básico puede ser la atención. Se supone que podemos enfocar nuestra atención en algún estímulo del ambiente, lo cual nos permite que realicemos operaciones psicológicas más complejas. Un ejemplo de un proceso psicológico superior puede ser la abstracción. Se supone que yo puedo entender o crear un concepto complejo como el de libertad al aplicar procesos psicológicos más simples como la memoria, la atención, la percepción y la emoción.

En conclusión, si alguien nos pregunta en qué consiste la psicología una buena alternativa de respuesta sería: es el estudio y la explicación de los procesos que posibilitan la conducta, los pensamientos y las emociones. Estos procesos se basan en la biología y en el contexto social, pero no se reducen a ellos. Algunos ejemplos clásicos de procesos psicológicos serían el aprendizaje, la memoria, la abstracción, etc."

e. **¿Es el coaching un proceso psicológico?**

En este contexto, y retomando la anterior definición de coaching, afirmamos que el coaching es un proceso psicológico por el que pasan coach y coachee, basado en la conducta y que tiene un efecto también conductual o comportamental en ambos. Así completamos la definición de coaching diciendo:

El coaching es una metodología de desarrollo de personas que opera a través de la conducta, en la que un profesional, llamado coach, colabora con su cliente (persona o sistema) en un proceso creativo y estimulante que le sirve a este último de inspiración para maximizar su potencial personal-profesional y alcanzar sus metas. Este proceso creativo se concreta en un conjunto de fases sucesivas que conllevan, por ambas partes (coach y coachee), el tránsito por:

1. Procesos cognitivos inferiores (percepción y memoria) y superiores (pensamiento y lenguaje),
2. Procesos de motivación y emoción,
3. Procesos conductuales que demuestran o ponen en evidencia el aprendizaje mediante la puesta en práctica de conductas diferentes a las realizadas con anterioridad por parte el coachee y que provocan cambios en el mismo y en su entorno, que le permiten alcanzar sus metas.

Por ello afirmamos que el coaching es un proceso psicológico de desarrollo de personas-profesionales que permite hacer que estas personas-profesionales alcancen sus metas.

f. **¿Qué conexiones hay entre la psicología y el coaching?**

Las conexiones que encontramos entre ambas disciplinas son múltiples y evidentes. Entre las más destacadas nombramos:

1. No hay coaching sin conducta (humana) y la conducta es el foco de estudio de la psicología.
2. Tanto coach como coachee influyen el uno en el otro mediante la puesta en práctica de unas cadenas de estímulos-respuestas del uno para con el otro.
3. Todo proceso de coaching es posible gracias a la puesta en funcionamiento de unos procesos que son de naturaleza psicológica: atención, percepción, memoria, abstracción, asociación, pensamiento analítico y sintético, lenguaje, identificación, vivencia y elaboración de sentimientos y emociones, motivación, reacción comportamental, etc.
4. Estos procesos afectan al individuo de manera integral, trabajando en lo que en coaching ontológico se denominan los tres dominios principales del ser humano: el pensamiento-lenguaje, la emoción y el cuerpo.
5. La conducta es la manifestación externa de la interacción completa, unitaria y dinámica de esos tres sistemas.

6. El coaching es una metodología de desarrollo basada en los principios de diferentes corrientes psicológicas entre la que destacan la psicología del aprendizaje, la psicología humanista, la psicología positiva, la gestalt, la programación neurolingüística, la psicología constructivista, la psicología social, etc.
7. La psicología es la ciencia que estudia la conducta humana en la que se incluye todo lo relativo a la capacidad del ser humano para crecer y desarrollarse.
8. En la capacidad del ser humano para crecer y desarrollarse tiene especial influencia su capacidad para aumentar su nivel de consciencia. La psicología es la ciencia que estudia de manera profunda los aspectos conscientes, pre-conscientes e inconscientes del comportamiento humano.
9. Esa ampliación del nivel de consciencia afecta tanto al coach como al coachee y en ambos caso, es el resultado de incrementar el nivel de Auto-conocimiento y Auto-gestión de cada uno de ellos.
10. Sólo desde el ejercicio de este auto-conocimiento y desde la puesta en práctica de la auto-gestión, se logrará el Auto-desarrollo, objetivo esencial en un proceso de coaching para el coachee y base del mantenimiento de su nivel de competencia para el coach.

En este marco afirmamos que la psicología ofrece grandes aportaciones al coaching y que el coaching posee una fundamentación psicológica.

En un intento de comenzar a cuantificar estas aportaciones, hemos elaborado un primer cuadro en el que aparecen psicólogos o estudiosos de fenómenos psicológicos con la aportación que es aplicable a cualquiera de los aspectos, elementos o fases del proceso de coaching.

Este listado inconcluso, comenzado a elaborar en Octubre 2011 por Isabel Aranda, Beatriz Valderrama y yo misma, Elena Pérez-Moreiras, es un embrión de lo que puede llegar a ser un estudio exhaustivo y detallado sobre aquellas fuentes de la psicología que pueden explicar la efectividad de la metodología coaching en desarrollo de personas, en base al conocimiento de los fenómenos psicológicos que la sustentan.

FUNDAMENTOS PSICOLÓGICOS DEL COACHING: Algunos Autores y alguna de sus aportaciones conceptuales

N	Apellidos Autor	Nombre Autor	Aportación conceptual
1	Allaire	Barbara	Curva de hostilidad
2	Aranda	Isabel	Modelo de emociones capacitantes en coaching
3	Argyris	Chryls	Escalera de inferencias / Aprendizaje de doble bucle / columna izquierda
4	Aspinwall	Lisa G.	Auto regulación y el papel de las emociones y expectativas en este proceso
5	Bandura	Albert	Aprendizaje social, modelado / Auto-eficacia / Autocontrol: auto-observación, autoevaluación y auto-refuerzo
6	Bar On	Reuven	Inteligencia General= Inteligencia Emocional+ Inteligencia Cognitiva
7	Bateson	Gregory	Enfoque sistémico de la comunicación humana: feedback
8	Beck	Aaron	Reestructuración cognitiva
9	Blander	Richard	PNL
10	Blay Fontcuberta	Antonio	Psicología de la Auto-realización
11	Bloch	Susana	Sistema Alba Emoting, que permite la inducción y modelación emocional.
12	Boyatzis	Richard	Competencias directivas /Desarrollo de competencias
13	Breithaupt	Fritz	Empatía, Culturas de la empatía
14	Brizendine	Louane	Configuración cerebral femenina y masculina
15	Buzan	Tony	Mapas mentales
16	Cacioppo	John	Contagio emocional. La emoción viaja de fuera a dentro.
17	Cavanagh	Michael J	"Ocupación de espacios" en la relación Coach-coachee y resto ... según psi sistémica
18	Chesney	Edwin A.	Teoría de la fijación de objetivos. La información y el feedback sobre la meta afectan su resultado
19	Coll	Cesar	Principios constructivistas (6) del aprendizaje. Implica un cambio de comportamiento como resultado de la experiencia
20	Covey	Steven	Círculo de Influencia
21	Craig	Kenneth	Modelos mentales
22	Csikzentmihalyi	Mihalyi	Estados de fluidez
23	D´Zurilla	Thomas	Terapia de la solución de problemas
24	Davidson	Richard	Neuroplasticidad
25	Davis	Flora	Lenguaje no verbal
26	de Bono	Eduard	Creatividad
27	Diamond	Lisa M	Contagio de emociones: Unidad de regulación psicobiológica mutua (fusión de dos psicologías discretas en un circuito conectado)
28	Ekman	Paul	Emociones
29	Ellis	Richard	Auto-aceptación
30	Ellis	Albert	Terapia racional emotiva

N	Apellidos Autor	Nombre Autor	Aportación conceptual
31	Elster	John	Contagio emocional. Alquimias de la mente
32	Eric	Berne	Análisis Transaccional. Psicología de las relaciones humanas.
33	Erickson	Milton	Hipnosis
34	Festinger	Leon	Disonancia cognitiva
35	Freud	Sigmond	Yo, ello, super-yo
36	Friedman	Howard	Contagio emocional
37	Gardner	Howard	Inteligencias Múltiples
38	Gendlin	Eugene	Focusing
39	Germer	Christopher	Mindfulness
40	Goleman	Daniel	Inteligencia Emocional
41	Golfried	Joseph	Generación de alternativas. Terapias cognitivas
42	Graves	Clare W.	Estadios evolutivos del ser humano. Psicología transpersonal.
43	Grinder	John	PNL
44	Harvey A	Carr	Auto-estima y Concepto de Verificabilidad
45	Hatfield	Elaine	Contagio emocional. La emoción viaja de fuera a dentro.
46	Hellinger	Bert	Leyes del Amor
47	Ingham	Harry	La ventana de Johari es una herramienta para ilustrar los procesos de conocimiento e interacción humana.
48	Kabat-Zinn	Jon	Mindfulness: Body Scan
49	Kelly	Gorge	T de los constructos personales y constructivismo alternativo.
50	Koffka	Kurt	El Movimiento Aparente; Teoría del Fenómeno Phi; Corriente Gestalt es la llamada ley de la Prägnanz (Pregnancia)
51	Köhler	Wolfgang	El Movimiento Aparente; Teoría del Fenómeno Phi; Corriente Gestalt es la llamada ley de la Prägnanz (Pregnancia)
52	Kolb	David	Ciclo de aprendizaje a través de la experiencia
53	Latham	Gary P.	Teoría de la fijación de objetivos. La motivación de la meta y sus implicaciones en la eficiencia y aprendizaje en las organizaciones
54	Levy	Norberto	La sabiduría de las emociones: Utilidad de las emociones "negativas"
55	Lewin	Kurt	Teoría del Campo. El cambio: fuerzas de apoyo y resistencia negativa y que generan fuerzas repulsivas. Toda la conducta o, por lo menos, toda conducta intencional, es motivada; Modelo de cambio: Congelar-Descongelar; Campo de fuerzas
56	Linehan	Marsha M	Toma de consciencia de nuestras emociones: Mindfulness
57	Locke	Edwin A	Teoría de la fijación de objetivos. Explica las acciones humanas en situaciones de trabajo específicas.
58	Lowen	Alexander	Bionérgica pone el acento en la estructura corporal y en la identificación de la mente y del cuerpo, lo que significa que el pensar y el sentir son equivalentes. Detrás de estos procesos conscientes se encuentran los factores energéticos que finalmente determinan todas las otras funciones vitales.

N	Apellidos Autor	Nombre Autor	Aportación conceptual
59	Luft	Joseph	La ventana de Johari es una herramienta para ilustrar los procesos de conocimiento e interacción humana.
60	Luria	Alexander	Mapas mentales
61	Martin	Seligman	Psicología positiva
62	Maslow	Abraham	Auto-estima, auto-confianza
63	Mayer	John	Inteligencia Emocional
64	McClelland	David	Competencias
65	McGregor	Douglas	Concepción del individuo desde la Teoría Y para aumentar su motivación hacia la consecución de metas
66	McNeill	Robert	Curva de hostilidad
67	McWhither	John	La mente un todo sistémico y holístico
68	Mehrabian	Albert	Comunicación no verbal
69	Meichenbaum	Donald	Resolución de problemas
70	Nardone	Girgio	Problem solving estratégico. Resolución de problemas.
71	Palcos	Maria Adela	Corporalidad: Sistema Rio Abierto terapia el cuerpo y el espíritu.
72	Parsons	Lawrence	Corporalidad: Funcionamiento cerebral cuando bailamos y cantamos...: Ensayo Mental relación del ser humano con la música y la danza
73	Pascual-Leone	Alvaro	Neuro-plasticidad: Influencia pensamiento y estructuración cerebral
74	Pearls	Fritz	Terapia Gestalt
75	Piaget	Jean	Evolución y aprendizaje
76	Prochaska	James	Ciclo de cambio de comportamiento
77	Rapson	Richard L	Contagio emocional. La emoción viaja de fuera a dentro.
78	Rogers	Carl	Psicología Humanista
79	Rosenthal	Robert	Efecto Pigmalión
80	Rossi	Vicenzo	Corporalidad
81	Salovey	Peter	Inteligencia Emocional
82	Satir	Virginia	Autoestima a partir de la estima "externa": fue la voz más poderosa en apoyar sinceramente la importancia del amor como el elemento curativo más relevante de la terapia.
83	Skiffintong	Suzane	El coaching es aprendizaje
84	Sperry	Roger	Hemisferios cerebrales
85	Taroppio	Daniel	Interacciones Primordiales constituye un modelo auténticamente humanístico-transpersonal-integral de las relaciones humanas.
86	Thorndike	Eduard	Generación de alternativas. Terapias cognitivas
87	Toro Aranda	Ronaldo	Biodanza (llamada en este período Psicodanza), ha realizado investigaciones sobre la Expresión del Inconsciente
88	Vigotsky	Lev	Auto instrucciones, diálogos internos
89	Walzawich	Paul	Teoría de la comunicación humana
90	Wertheimer	Max	El Movimiento Aparente; Teoría del Fenómeno Phi; Corriente Gestalt es la llamada ley de la Prägnanz (Pregnancia)
91	William	James	Auto-estima y Concepto de Verificabilidad
92	Zeus	Perry	El coaching es aprendizaje

II. 2. SEGUNDA PARTE: Las Competencias y Metacompetencias del Coach y su naturaleza psicológica

a. ¿Qué es una competencia?

El origen del término se debe a McClelland, psicólogo americano, que en 1973 evidencia que los test de inteligencia general no son buenos predictores del éxito en el trabajo. **Las Competencias** aparecen vinculadas a *"Una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo"* y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo.

Poco más tarde se amplía el término: *"Combinación de motivos, rasgos, auto-conceptos, actitudes o valores, conocimientos o habilidades cognitivo-conductuales (cualquier característica individual) que puede ser medida de forma fiable y que puede ser un indicador para diferenciar el rendimiento superior del promedio"* (Spencer, McClelland y Spencer).

Otros autores añaden:

Fleishman, Uhlman y Marshall-Mies: *"Conjunto de conocimientos, aptitudes, habilidades, motivación, creencias, valores e intereses que hacen a una persona eficaz"*.

Sparrow: *"Repertorios conductuales que algunas personas pueden realizar de forma más eficaz que otras"*.

Richard Boyantzin dice: *"Ciertas características o habilidades de la persona que le capacitan para desarrollar acciones específicas adecuadas que a su vez le conducen a un rendimiento efectivo en el trabajo"*. En 1982 analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos.

Muy reciente (2011) del español Carmelo Basoredo, realiza un profundo estudio sobre competencias en el que dice: *"Una competencia es un estilo de trabajo que da buenos resultados de conformidad con los elementos, modelos y criterios de una norma"*. (Anales de psicología 2011, vol 27., nº 2 de Mayo).

Como conclusión de lo anteriormente dicho, permitidme ofreceros como síntesis mi propia definición: *"Una competencia es un estilo de trabajo, manifestado en una serie de repertorios conductuales observables, que da buenos resultados de conformidad con los elementos, modelos y criterios contenidos en una norma"*.

Una característica no es una competencia hasta que no se demuestra su relación con el rendimiento, o funcionamiento exitoso en determinado contexto.

b. ¿Quién es competente?

*“Aquel que sabe actuar de forma pertinente en un **contexto particular**, eligiendo y movilizando **recursos personales y recursos de redes**”.* Le Boterf, Guy. Ingeniería de las competencias. Barcelona. Gestión 2000.

Así siempre necesitaremos un baremo, una norma para calificarnos como coaches más o menos competentes. De manera que se hace especialmente necesario conocer las normas “en uso” para poder discernir el grado de exigencia que unas y otras plantean. Con ello la sociedad podrá saber cuán competente es un coach de manera relativa (según su norma de referencia) y “absoluta” (sabiendo que este término absoluto no es más que una relatividad vista desde un prisma más amplio) comparando la norma con la que este coach se rige, con las normas más utilizadas en ese momento en el mercado.

c. ¿Quién es un coach competente?

A este respecto presentamos los 3 niveles profesionales para calificar el nivel de competencia de un coach de las 3 asociaciones de coaching más presentes en el mercado español: ICF, AECOP y ADESCO.

Estos niveles profesionales se obtienen, en general, en base a unos criterios (cada organización establece los suyos) relacionados con:

- Formación: tipo de formación (básica o continua), duración, programas, escuelas, calidad del profesorado, etc.
- Supervisión: número de horas que han sido supervisadas por coaches expertos.
- Horas de Ejercicio Profesional.
- Superación de exámenes.

En cuanto a horas de ejercicio profesional los estándares son los siguientes:

	AECOP	ADESCO	ICF
Nivel PROFESIONAL 1	50 horas (nivel Asociado)	125 sesiones si no se ha formado en centro acreditado.	100 horas (nivel ACC)
Nivel PROFESIONAL 2	200 horas (nivel Ejecutivo)	45 sesiones si se ha formado en centro acreditado (un único nivel CAC: Coach Acreditado Certificado)	700 horas (nivel PCC)
Nivel PROFESIONAL 3	500 horas (nivel Senior)		2.500horas (nivel MCC)

En el cuadro del Anexo 1 recogemos las 11 competencias de un coach, según la ICF. Hemos elegido esta asociación por ser, de las que operan actualmente en nuestro país, la que establece los estándares más exigentes de competencia y, para nosotros en consecuencia, la que vela con más empeño por la calidad en el ejercicio profesional de los coaches.

Además recogemos los 70 comportamientos asociados a cada una de estas competencias, que un coach debe poner en práctica para superar el mayor nivel de competencia según esta asociación (MCC: Master Certified Coach). Ello nos evidencia cómo una competencia debe ser mostrada (o demostrada) y por ello, expresada en términos de comportamiento observable. Encontramos un apunte más de cómo el comportamiento, la conducta, está intrínsecamente presente en un proceso de coaching.

d. ¿Qué es una metacompetencia?

Según Briscoe & Hall (1999): *“Una metacompetencia es una competencia que es tan poderosa que influye sobre la capacidad de la persona (en este caso el Coach) para adquirir otras competencias”.*

Distinguen dos competencias esenciales:

1. La Capacidad de Adaptación: alude a mi capacidad para identificar qué cualidades críticas necesito para el futuro.
2. La Identidad: alude a mi capacidad de auto-conocimiento y recepción de feed-back.

Efectivamente, ¿cómo puedo yo progresar?, ¿cómo puedo yo ser más competente (en cualquiera de los ámbitos de la vida o entornos profesionales-personales), si no sé discernir sobre qué cualidades preciso para afrontar las situaciones presentes o futuras y no soy capaz de conocer en qué grado las poseo (ya sea por propio auto-conocimiento, como por qué ese conocimiento de mi mismo me sea facilitado con información desde el exterior, proveniente de aquellos que me observan)?

Todas estas apreciaciones se tornan todavía más evidentes y necesarias cuando estamos hablando de un profesional, el coach, cuyo objetivo es precisamente ayudar a otros a llevar a cabo este proceso de mejora.

e. ¿Qué y cuáles son las metacompetencias de un Coach?

En base a todo lo expuesto formulo: “Las metacompetencias de un coach son una serie pequeña de repertorios conductuales observables (tres o cuatro), que influyen de manera poderosa, en la capacidad de este profesional para adquirir y desarrollar los comportamientos necesarios que le permiten:

1. Dar buenos resultados en su trabajo,
2. Alcanzar los estándares de calidad y excelencia de conformidad con la norma del grupo de referencia al que pertenezca, y
3. Ser catalogado como competente por el mismo”.

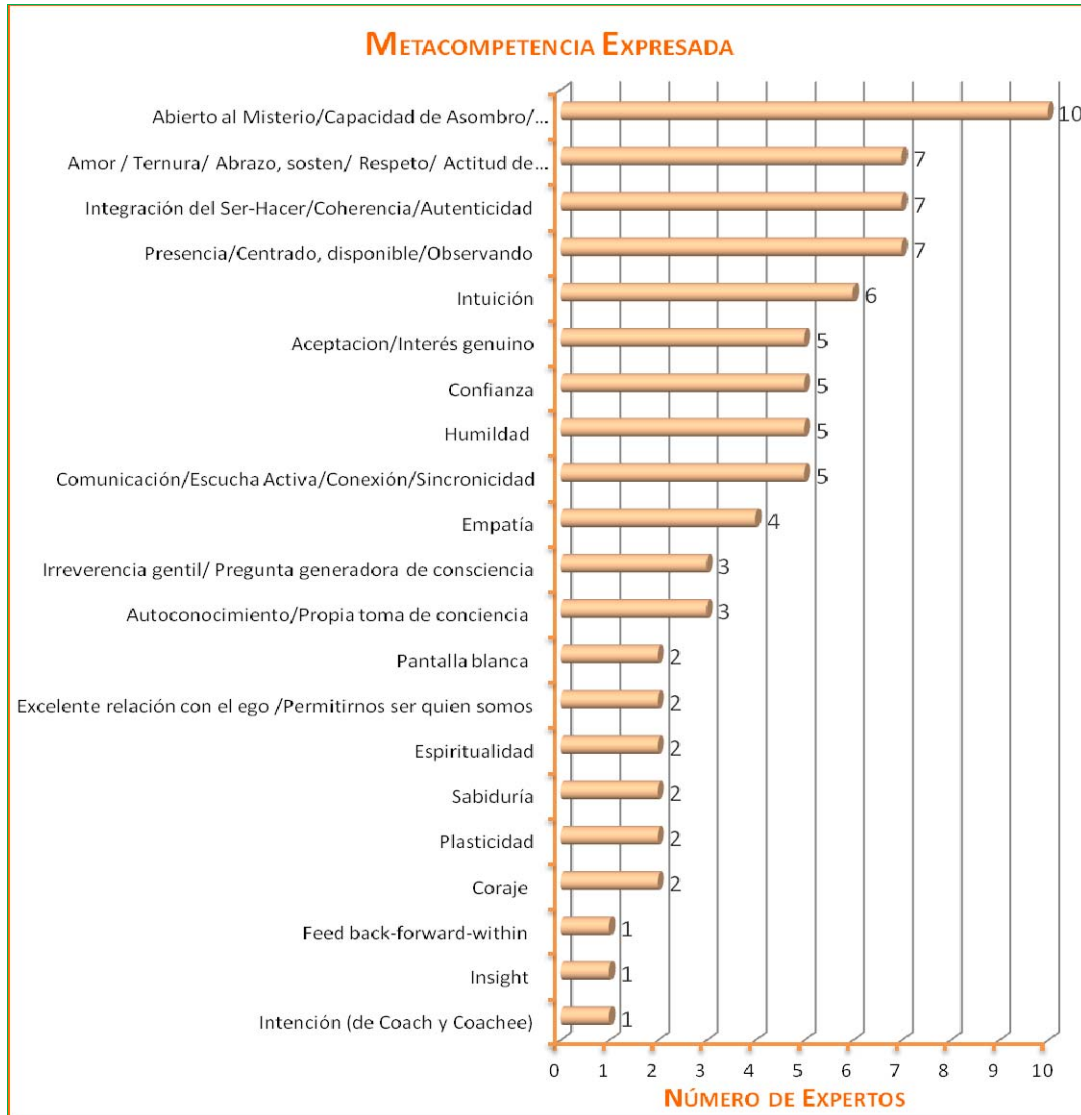
¿Cuáles son las metacompetencias más necesarias en la actualidad según un panel de expertos encuestados al efecto?

En el Anexo 2 encontramos las respuestas directas de un panel de expertos (*) encuestados en Enero de 2012 sobre cuáles son las 3 metacompetencias esenciales en un coach. Queremos presentar estas respuestas en "estado puro" para poder apreciar en ellas toda la belleza y profundidad que recogen. El coaching es una metodología de desarrollo de personas y es un arte. Ante un artista y su obra, las miradas reduccionistas o cuantitativas, nos apartan de la esencia de su obra, de la belleza que refleja y del alma de su aportación. Es pues para mí un placer poder compartir con vosotros las respuestas de maestros y "artistas" del coaching que sirvan para vuestra inspiración.

A continuación, y en un intento de ser sintéticos para poder realizar una mirada más cuantitativa a estas respuestas presentamos un resumen de sus aportaciones. Para ello he identificado palabras clave que sintetizaran lo que nos han ido expresando y he contabilizado cuántos de ellos incluían en su texto esta palabra. El resultado aparece en el cuadro y gráficos siguientes:

METACOMPETENCIA	Numero de expertos que la enuncian
Abierto al Misterio/Capacidad de Asombro/ Exploración/Curiosidad	10
Presencia/Centrado, Disponible/Observando	7
Integración del Ser-Hacer/Coherencia/Autenticidad	7
Amor / Ternura/ Abrazo, Sostén/ Respeto/ Actitud de Servicio y entrega	7

(*) 21 Expertos: Julio Olalla (MCC), Rodrigo Pacheco (Maestro Coach de Newfield Network) , Aldo Calgani (Maestro Coach de Newfield Network), Alfonso Medina (MCC), Silvia Guarnieri (MCC), Viviane Launer (MCC), Cris Bolivar (MCC), Pilar Godino (MCC), Luis Picazo, Rosa Barriuso (PCC), Miriam Ortiz de Zárate (PCC), Rosa Zappino (PCC), Julio Cesar Fernandez (PCC), Ovidio Peñalver (PCC), Silvia Escribano (PCC), Gonzalo Azcoitia (PCC), Antonio Moya (PCC), Cesar Fernandez (PCC), Alex Galofré (PCC), Jorge Salinas (PCC), Juan Carlos de la Osa (PCC).



Para concluir os ofrezco la visión del Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching del COPM, formulada por Isabel Aranda, a la que me permito aportar algunos matices:

1. Auto-conocimiento: Alude a la capacidad del coach para conocerse y recibir feed-back.
2. Auto-gestión: Alude a la capacidad del coach para manejar sus recursos y ponerlos al servicio de la consecución de sus objetivos como coach y los de su sistema de referencia ("estar al servicio del coachee").
3. Auto-desarrollo y Crecimiento continuo: Alude a la capacidad del coach para identificar qué cualidades críticas necesita para el futuro, encontrar cómo desarrollarlas y hacerlas "cuerpo" (encarnarlas), siendo ejemplo de los valores de esta profesión en su vida profesional y privada.

A partir de estos datos, que nos ayudan a orientarnos sobre el estado actual de la cuestión, estamos invitados a recorrer un interesante camino: el de la formulación comportamental de estas metacompetencias. A partir de ese ejercicio, podríamos identificar claramente ese repertorio de comportamientos, que observados, nos permitirían, identificar si estamos siendo realmente metacompetentes.

III. Conclusión

Consideramos que atendiendo a lo expuesto, son evidentes las conexiones entre la psicología y el coaching; conexiones que tiene que ver con:

1. La propia naturaleza del proceso.
2. Su finalidad.
3. Las condiciones que se deben propiciar para que pueda ejecutarse.
4. Las competencias y metacompetencias que el impulsor del proceso, el coach, pone en práctica para llevar a cabo su labor profesional.
5. Los efectos que esa actuación tiene en quién la recibe: el coachee.
6. Los fenómenos que se producen en el proceso y que explican su efectividad.

Todo ello nos lleva a enunciar, desde la mirada de la psicología, una nueva definición de coaching:

“El coaching es una metodología de desarrollo de personas que opera a través de la conducta, en la que un profesional, llamado coach, colabora con su cliente (persona o sistema) en un proceso creativo y estimulante que le sirve a este último de inspiración para maximizar su potencial personal-profesional y alcanzar sus metas. Este proceso creativo se concreta en un conjunto de fases sucesivas que conllevan, por ambas partes (coach y coachee), el tránsito por:

- Procesos cognitivos inferiores (percepción y memoria) y superiores (pensamiento y lenguaje),
- Procesos de motivación y emoción,
- Procesos conductuales que demuestran o ponen en evidencia el aprendizaje mediante la puesta en práctica de conductas diferentes a las realizadas con anterioridad por parte el coachee y que provocan cambios en el mismo y en su entorno, que le permiten alcanzar sus metas.

Por ello afirmamos que el coaching es un proceso psicológico de desarrollo de personas-profesionales que permite hacer que estas personas-profesionales alcancen sus metas”.

Queremos dejar muy claro, que esta mirada no es la única, ni es la mejor, ni es la válida o verdadera. Tampoco es la correcta, ni la que pretende excluir. Esta mirada pretende ser una más de las múltiples, de las infinitas miradas que podemos y queremos percibir de la realidad. Esta es una mirada integradora, que vive en el “y” y no en el “o”, que aparece desde el “sumamos” y no desde el “restamos”, que nace del deseo de cooperación y no del deseo de competir o ser mejor que otro.

Es una mirada que se pone al servicio de cada persona que la perciba, es una mirada que pretende llegar, con brazos y ojos bien abiertos allí donde sea bienvenida, donde haya otros que quieran también abrir sus brazos y sus ojos y compartir sus miradas, tan grandes, tan bellas y tan luminosas como esta.

Es una llamada a la colaboración, a la encarnación de los valores del coaching y de la psicología, de la biología y de la filosofía, de la física, de la química, de la medicina, de la astronomía, de la ingeniería, de la arquitectura, de la lingüística, de la economía, del derecho, de la política, de la pedagogía, de la teología, del marketing, de la antropología, de la literatura, de la poesía, del arte, etc..Es decir, de todas aquellas formas de hacer del ser humano, de todas aquellas formas de contribuir al saber, al conocimiento y al progreso del ser humano, a esos valores que son los de cualquier persona en su más sencilla y pura esencia; Los valores que nos impulsan a contribuir, a hacer entre todos, desde nuestra pequeñez, de este mundo un lugar mejor en el que vivir.

Gracias!

“Sin límites somos Más”

Bibliografía y fuentes

- ↳ Basoredo, Carmelo. Una perspectiva y un modo de explicar la competencia desde el ámbito del desempeño de tareas. Revista Anales de psicología 2011, vol 27., nº 2 de Mayo.
- ↳ Briscoe Jon P y Hall Douglas T. Hall. The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. Journal of Vocational Behaviour. Sept 2005
- ↳ Contreras, Françoise y Esquerra, Gustavo. Psicología positiva: una nueva perspectiva de la psicología. Universidad Santo Tomás. Diversitas v.2 n.2 Bogotá dez. 2006.
- ↳ Diamond, L. M. & Hicks, A.M. (2005). Attachment style, current relationship security, and negative emotions: The mediating role of physiological regulation. Journal of Social and Personal Relationships, 22, 499-518.
- ↳ Le Boterf, Guy. Ingeniería de las competencias. Barcelona. Gestión 2000.
- ↳ Lindemann, Hans. Aprendizaje pro la Acción
- ↳ Martorell, Jose Luis y Prieto, José Luis. Introducción a la psicología. Resumen del manual Fundamentos de Psicología. Centro de Estudios Ramón Areces.
- ↳ Psicoactiva.com: Ciencia que estudia la actividad psíquica y el comportamiento de los organismos (fuente: www.academiagauss.com/diccionarios)
- ↳ Rojas Velásquez, Freddy. Enfoques sobre el aprendizaje humano. Departamento de Ciencia y Tecnología del Comportamiento. Universidad Simón Bolívar. 2001.
- ↳ Varios Autores. Coaching Hoy: Teoría general del Coaching. Editorial Universitaria Ramón Areces. 2010
- ↳ Varios autores. Diccionario de la Real Academia Española.
- ↳ Wikipedia, Enciclopedia libre.

ANEXOS