

Aproximación al empleo profesional del *coaching* en el deporte

Dr. D. Alejo García Naveira

Centro de Estudios e Investigación (CEI), Club Atlético de Madrid
Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

resumen/abstract:

El objetivo del presente artículo es el de ofrecer al profesional de la psicología una visión general de la aplicación del *coaching* en entornos deportivos. Por un lado, el *coaching* es una estrategia de intervención psicológica eficaz para el desarrollo personal y profesional y la mejora del desempeño de los directores deportivos, entrenadores y deportistas. Por otro lado, el *coaching* se presenta como un potente estilo de liderazgo, con fortalezas y debilidades en su aplicación en el ámbito deportivo. Dentro de los orígenes y desarrollo del *coaching* deportivo, destacan las aportaciones de la Psicología del Deporte, con similitudes y diferencias entre ambas. Además, se reflexiona sobre el estado actual del *coaching*, la Psicología, el psicólogo y la profesión de *coach*. Por último, se presenta el modelo científico-profesional como base para el desarrollo del *coaching*.

The aim of this article is to provide the professional psychology an overview of the implementation of coaching in sports events. On the one hand, coaching is an effective psychological intervention strategy for personal and professional development, and for improving the performance of team managers, coaches and athletes. On the other hand, coaching is a powerful style of leadership strengths and weaknesses in sport application. Within the origins and development of sports coaching, it is important to highlight the contributions of Sport Psychology, with similarities and differences. In addition, it reflects on the current state of coaching, psychology, psychologist, and the coaching profession. Finally, we present the scientific and professional model as a basis for the development of coaching.

palabras clave/keywords:

Coaching, coach y liderazgo.

Coaching, coach and leadership

Introducción

En la última década, la búsqueda de la mejora del desempeño y desarrollo del talento deportivo surge de la necesidad y del reconocimiento de las insuficiencias de las personas, organizaciones e instituciones deportivas para integrarse adecuadamente a los desafíos del deporte y hacer frente a las exigencias de la competición. Este aspecto ha favorecido y estimulado la utilización

y aplicación de estrategias de formación y desarrollo personal, que redundan en la eficacia conductual, y por tanto, en la organizacional.

Desde esta perspectiva, en los últimos años, surge el *coaching psicológico deportivo* como una estrategia de intervención psicológica para expandir la capacidad de desempeño de los directores deportivos, entrenadores, deportistas y demás colecti-

vos del ámbito (García-Naveira, 2008). A pesar de este aspecto, el *coaching* es desconocido y cuestionado por muchos psicólogos y es tema de debate entre ellos. Con el objetivo de mostrar al lector una visión general del empleo del *coaching deportivo*, se presenta este trabajo, fruto de una revisión de algunas aportaciones de diferentes especialistas, de mi experiencia profesional y reflexión personal.

En primer lugar, se presenta una posible definición de *coaching deportivo* y su procedimiento de intervención. En segundo lugar, se presenta la utilidad de su empleo con entrenadores, deportistas y equipos deportivos. En tercer lugar, se realiza un análisis comparativo entre la Psicología del Deporte y el *coaching deportivo*. Y por último, en cuarto lugar, se lleva a cabo una reflexión personal sobre el estado actual del *coaching*, la Psicología, el psicólogo y la profesión de *coach*.

1. Coaching deportivo y procedimiento de intervención

1.1. Definición del *coaching deportivo*

El deporte es uno de los orígenes del *coaching* (que en inglés significa entrenamiento). Deportistas y equipos deportivos se colocan en manos de un *coach* (que en inglés significa entrenador) para incrementar de manera significativa su desempeño (Whitmore, 2003). En este marco, las empresas han trasladado esta herramienta deportiva al ámbito gerencial, creando un procedimiento de intervención que la han denominado *coaching* (Useche, 2004). En los últimos años, el *coaching* se ha integrado en el contexto deportivo como un procedimiento de intervención psicológica para la mejora del desempeño profesional y el

desarrollo del talento deportivo (García-Naveira, 2009a).

En la actualidad, no existe una única y universal definición del *coaching*. Distintas escuelas, profesionales y asociaciones han intentado definir el concepto, basándose principalmente en los aspectos que ellos creen que son más relevantes dentro de un proceso de *coaching*. Por lo general, estas definiciones son más complementarias que contradictorias y aportan, sin duda, una mayor y mejor comprensión del significado del *coaching*. Algunos ejemplos son (Ortiz de Zárate, 2010):

- La **International Coach Federation**, la asociación más grande de *coaches* en el mundo, pone el foco en los resultados: “el *coaching* es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de *coaching*, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida”.
- La **Sociedad Francesa de Coaching** aporta una definición más en relación con las necesidades del *coachee*: “el *coaching* es el acompañamiento a una persona a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y de su saber hacer”.
- En la **Escuela Europea de Coaching** hacen referencia al método: “el *coaching* es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos”.

- **Jim Selman (2008)** lo define como: “la relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas”.
- **Tim Galwey (2006)** destaca la importancia de la conversación: “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”.
- La definición de **John Whitmore (2003)**, establece un matiz interesante: “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.”
- Quizá otra explicación menos técnica y más cercana sea la dada por **Talane Miedaner (2002)**: “el *coaching* cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial”.

Dentro del ámbito deportivo, la Asociación Española de Psicología y Coaching Deportivo (AEPCODE), define al *coaching deportivo* como una estrategia de intervención psicológica que consiste en una relación continuada entre el *coach* (p. ej., el entrenador o psicólogo) y el *coachee* (p. ej. el deportista o entrenador) o un equipo, que posibilita la mejora del rendimiento del *coachee* o equipo para alcanzar resultados extraordinarios y conseguir una vida

más plena y satisfactoria. El *coaching* está constituido por la escucha, comprensión y generación de preguntas por parte del *coach*. Es posible que el *coachee* nunca se haya formulado las preguntas, pero tiene la respuesta. El *coach* sirve de guía al *coachee* o equipo en su autoconocimiento y puesta en acción a través del aprendizaje.

Respecto al concepto de *coaching*, cabe aclarar algunos aspectos. En primer lugar, es una estrategia de intervención psicológica (ya que influye sobre las cogniciones, emociones y comportamiento del cliente) (García-Naveira, 2009b), con unos principios y postulados (p.ej., Ontología del Lenguaje) (ver Echeverría, 2001) y un procedimiento de intervención (como veremos posteriormente, posee diferentes fases) que se desarrolla a lo largo de un número de sesiones pactadas entre las partes (p.ej., entre 4 y 8 sesiones aproximadamente de 1 hora/sesión) (García-Naveira, 2009a). En segundo lugar, cuando se interviene en *coaching*, se está interviniendo en el cambio de perspectivas (tipo de observador que uno es) y/o la reelaboración de las creencias, juicios u opiniones que posee el *coachee* ante una determinada situación a resolver o mejorar (Wolk, 2004). En esta línea, surge el concepto de “resultados extraordinarios”, en el sentido que una persona con su “esquema mental inicial” tenderá a obtener un determinado resultado (esperable y no deseado por él, razón por lo que acude a un *coach*), mientras que el cambio en estas variables psicológicas (esquema mental posterior) posibilita la apertura a nuevos resultados (superiores a los inicialmente). Además, se habla de “una vida más plena y satisfactoria”, debido a la satisfacción por el logro de las metas (establecidas y deseadas por el *coachee*) y por actuar respecto a sus propias creencias (congruencia). En

tercer lugar, cuando hablamos de aprendizaje nos estamos refiriendo a un cambio permanente en el comportamiento (p. ej., un nuevo modo de chutar el balón) o psicológico (p. ej., una nueva creencia de autoeficacia) (Whitmore, 2003). Aprender, no es sólo acumular información, afecta a los conocimientos, habilidades, actitudes y valores de la persona, es un aprendizaje transformacional. Este cambio de perspectiva o de creencias posibilita nuevas oportunidades (metas, progresos, etc.), aspectos que con el repertorio inicial del *coachee* no tenía acceso a ellas.

En cuanto a las habilidades que aplica el *coach* durante un proceso de *coaching* se incluyen (Zandvoort, Irwin y Morrow, 2008): diseño de una alianza de apoyo con el cliente, preguntas poderosas de gran alcance que llevan a la reflexión, el *feedback*, aclaraciones, cambios de perspectiva, reformulación de ideas y objetivos, la intuición, la defensa del esfuerzo del cliente, la reelaboración, el reflejo de los sentimientos del cliente y el desafío del mismo para que logre sus objetivos.

Respecto al efecto psicológico de la aplicación del *coaching* sobre el *coachee*, los resultados de las investigaciones tienden a indicar un aumento de la autoeficacia percibida (Evers, Brouwers y Tomic, 2006; Frode y Einar, 2009; Zandvoort, Irwin y Morrow, 2008), una mayor tranquilidad hacia las expectativas de resultado (Evers, Brouwers y Tomic, 2006), una mejora en el establecimiento de metas a través del cambio positivo (claridad, *feedback* y estrategia), un aumento de la atribución causal interna (estrategia y capacidad) y autodeterminación (satisfacción de las necesidades de autonomía y de afinidad o relación con los compañeros) (Frode y Einar, 2009).

1.2. Procedimiento de intervención

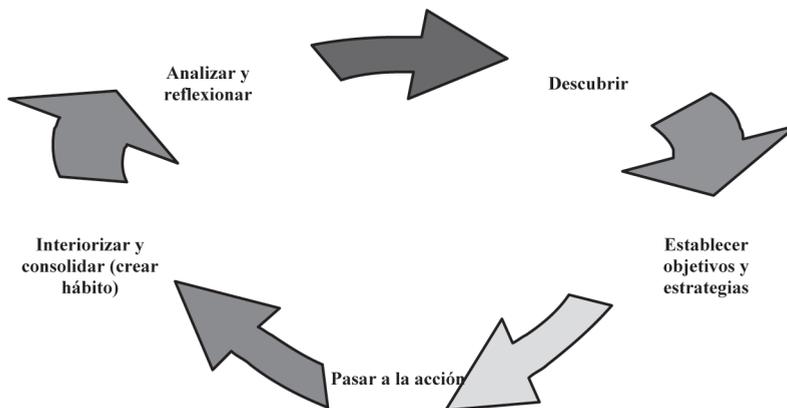
Whitmore (2002) señala que el *coach* no puede cambiar lo que ha ocurrido; pero sí puede ayudar a su cliente a cambiar su interpretación acerca de ello. Lo que hace el *coach* es conversar con su cliente, sin aconsejarle ni ofrecerle soluciones (su función es diferente a la de un consultor). Su rol consiste en hacer preguntas para que su cliente se replantee, incluso lo más obvio, y recapacite sobre qué tipo de observador está siendo de las circunstancias, de las situaciones y de las acciones que está llevando a cabo y que no le están permitiendo conseguir sus objetivos. El *coach* parte de la premisa de que todos tenemos puntos ciegos que nos hacen tomar decisiones poco efectivas. Las preguntas del *coach* promueven no sólo la reflexión, sino también la invitación a un mirar distinto para poder actuar de forma diferente y más adecuada a los objetivos planteados.

Wolk (2004) indica que el principal objetivo de un proceso de *coaching* es, pues, que cada cliente, a partir de su propia reflexión, se dé cuenta de que existen otras perspectivas, otros puntos de vista y distintas posibilidades de acción que pueden acercarle más a su objetivo. Estos y otros aspectos se integran dentro del procedimiento de intervención en *coaching*, constituido por 5 fases diferenciadas y al mismo tiempo relacionadas entre sí (ver Figura 1). A modo de aprendizaje se presenta de forma resumida las fases dentro de un proceso de *coaching* (García-Naveira, 2009a):

- a) **Analizar y reflexionar.** El *coach* genera conversaciones con el deportista para que este analice y reflexione sobre el tema que haya decidido abordar. Se observan las creencias, opiniones, valores, etc. que sustentan el “ser” del deportista y el tipo de observador que es.

- b) **Descubrir.** La conciencia (el “darse cuenta de...”) permite al deportista obtener el suficiente conocimiento práctico para clarificar sus fines y los medios a utilizar. El deportista profundiza en su auto-descubrimiento, tomando conciencia de su realidad en todos los ámbitos de su vida y eligiendo después, de forma responsable, los cambios que desea para su vida deportiva y personal.
- c) **Establecer objetivos y estrategias.** Una vez que “nos hemos dado cuenta”, es importante tanto definir lo que se quiere conseguir como el medio por el cual se va a hacer, así como posibles obstáculos y dificultades.
- d) **Pasar a la acción.** Ante todo, el *coaching* es acción. No se trata tanto de hablar como de “hacer”. El deportista asume el papel protagonista de su vida y pega un salto hacia adelante superando los miedos, excusas y justificaciones que le impiden avanzar hacia la consecución de sus sueños. Es el momento de pasar a la acción.
- e) **Interiorizar y crear hábitos.** El *coaching* también es aprendizaje. Esto hace que el resultado de sus acciones vuelva a modo de *feedback*, para ser nuevamente reflexionadas y continuar, así, en un constante espacio de reflexión-acción, siempre orientado al objetivo que el deportista desea conseguir.

Figura 1. Proceso de *coaching deportivo* (García-Naveira, 2009a)



2. El coaching deportivo y su aplicación con entrenadores, deportistas y equipo

2.1. El *coaching* y entrenadores

El entrenador es una persona clave en el entrenamiento y desarrollo de los deportistas

(Weinbreig y Gould, 2007). Desde esta perspectiva, se analiza los beneficios que puede tener el *coaching deportivo* sobre su labor, sin olvidar que existen otros individuos en este contexto, que también pueden ejercer un liderazgo sobre los demás (p. ej., director deportivo) y beneficiarse del *coaching*.

La aplicación conjunta de programas de formación en *coaching* (aprendizaje de competencias) y la realización de *coaching* individual (desarrollo personal y profesional), es una estrategia eficaz para el desarrollo del liderazgo de las personas (Frode y Einar, 2009). Por tanto, el *coaching deportivo*, presenta un doble beneficio para los entrenadores (García-Naveira, 2008, 2009a). Por un lado, pone a su alcance la herramienta necesaria para convertirse en un *líder-coach* (persona que lidera a otros individuos a través de la aplicación del *coaching*) capaz de ayudar a los deportistas y/o equipo, en su camino hacia la mejora del desempeño deportivo. Para ello, el entrenador debe de realizar una formación sólida en *coaching* (p. ej., un curso de 50 horas avalado por alguna entidad reconocida en esta materia) para potenciar su puesto de trabajo (García-Naveira, 2008). Por otro lado, el trabajo con un *coach* le permite desarrollar todo su potencial como individuo, en un proceso de crecimiento personal y profesional hacia la excelencia, a través de planes de acción en las áreas de mejora detectadas (progresos, relaciones con los demás, liderazgo, etc.). Esta autodirección le permite liderar su propia vida y ser referente para los deportistas.

2.1.1. El *coaching* como técnica de liderazgo en el deporte

Muchos entrenadores se enfrentan a la duda sobre qué estilo de liderazgo es el que mejor funciona con su equipo; unos optan por ser estrictos, otros por ser flexibles. Posiblemente, no exista un estilo de liderazgo ideal, el buen entrenador es un experto adaptativo al contexto que le rodea (Jiménez y Lorenzo, 2010). Por tanto, el entrenador eficaz será aquel que sea capaz de adaptar su modelo de entrenamiento al

perfil de sus jugadores (madurez, personalidad, habilidad...) y al requerimiento de la situación (durante un entrenamiento, una competición, en el vestuario...). Esta selección vendrá marcada por la inteligencia emocional (p.ej., autorregulación emocional), las competencias aprendidas (p.ej., manejo de diferentes estilos de liderazgo) y la experiencia de la persona (p.ej., vivencias profesionales en la gestión de deportistas).

Partiendo de estas premisas, el *coaching* es una técnica de liderazgo (Colomo y Casado, 2006; Useche, 2004) que se ha estado abriendo camino aceleradamente en los últimos años y que ha hecho su aparición tanto en el deporte de base como en el deporte del alto rendimiento.

A día de hoy, no se ha demostrado empíricamente que el *coaching* sea un mejor estilo de liderazgo que otros (p. ej., autoritario), aunque es útil principalmente con personas con niveles altos en conciencia de sí mismo, apertura a la experiencia, estabilidad emocional y auto-eficacia (Stewart, Palmer, Wilkin y Kerrin, 2008). Además, el *coaching* se aplica principalmente en situaciones de reuniones personales o en grupo (en un despacho, sala o vestuario).

2.1.2. Limitaciones del empleo del *coaching*

Al utilizar el *coaching* como técnica de liderazgo, el entrenador puede encontrarse una serie de limitaciones que dificulten su desempeño (García-Naveira, 2009a): 1) la técnica del *coaching* no es ni única ni universal, siendo a veces más efectiva otras técnicas de liderazgo (directivo-flexible) en función del deportista y de la situación; 2) el empleo de este tipo de procedimiento es recomendable principalmente para adoles-

centes (15-18 años) y adultos, dada la etapa evolutiva que se encuentran los niños y los más jóvenes; 3) se requiere un espacio físico de reflexión personal y privacidad, que no siempre se da en las instalaciones deportivas; 4) el poco tiempo dedicado al *coaching*, debido a la "agenda apretada" del deportista y/o entrenador, que facilita un estilo de conversación más directivo; 5) la falta de formación en las teorías y dinámicas que tienen en cuenta las complejidades de los equipos y aplicación del *coaching de equipo*; 6) un posible conflicto de roles en el desempeño del entrenador (tomar decisiones no gratas para el deportista vs. acompañar al deportista en su beneficio).

Otra limitación que puede encontrarse el entrenador (más y menos experimentado) es la de no empatizar lo suficiente con el deportista, debido a inferencias que éste pueda hacer sobre lo que le sucede al deportista y por centrarse en su propia experiencia, en vez de prestar atención a lo que le ocurre al deportista y solicitarle feedback de sus pensamientos y emociones (Lorimer y Jowett, 2010).

2.2. El *coaching* y deportistas

Al abordar a un deportista, se requiere hacerlo desde una perspectiva global, no centrada sólo en el rendimiento; ya que, a veces, puede haber otras prioridades que interfieren con éste, sin cuya solución el deportista no progresaría (Ezquerro, 2008). Para ello, hay que tener en cuenta tanto variables personales (psicológicas, deportivas y orgánicas) como ambientales (deportivas y extra-deportivas).

A pesar de esta valoración, es fundamental tener presente que dentro de un proceso de *coaching*, el *coachee* es quien elige el tema

a tratar (y no el *coach*) (Whitmore, 2003). Algunos ejemplos son: el no conseguir los objetivos establecidos, la baja forma deportiva, la recaída de lesiones, insatisfacción por las relaciones interpersonales dentro del equipo, tener un futuro deportivo incierto, conflictos familiares, el no saber qué hacer con su vida fuera de la actividad deportiva, etc.

En relación con estos aspectos, actualmente no existe un acuerdo sobre qué factores intervienen en un proceso exitoso de *coaching*, aunque los resultados de diferentes trabajos tienden a indicar que determinadas características de personalidad del *coachee* y del *coach* pueden estar condicionando la aplicación del *coaching* y sus resultados. Por ejemplo, Jones y Spooner (2006) concluyen que los individuos de alto rendimiento (deportistas y empresarios de éxito) tienen características personales diferentes a las de menor rendimiento (ponen el foco en ellos mismos, están orientados al resultado, seguros de sí mismos, etc.) y, por tanto, tienen necesidades de *coaching* específicas (buscan resultados rápidos, sentirse estimulados, la retroalimentación, etc.), en la que la relación entre las personas de éxito y el *coach* cobra una particular importancia (no tratar de ser su amigo, ser retador, flexible, etc.) Pero también, estos autores aclaran que eso no significa que las prácticas de *coaching* sean relevantes sólo para las personas de alto rendimiento, sino que, éstas también tienen validez en personas de bajo rendimiento, aunque algunas prácticas sean específicas en personas de alto rendimiento y que el *coach* necesita tenerlas en cuenta antes de abordar un proceso de *coaching*.

2.3. *Coaching* de equipos deportivos

Cuando hablamos de un equipo, si el *coaching individual* es útil para el desa-

rollo del *coachee*, puede manifestarse inapropiado cuando se trata de desarrollar el trabajo grupal (García-Naveira, 2009a). El *coaching de equipos* es un procedimiento específico, que se sustenta sobre la esencia del *coaching* (guiar de forma no directiva), en la que se tiene en cuenta la estructura y dinámicas que definen al grupo (valores, comunicación, estatus, roles, cohesión, etc.) (Herrera, 2008).

Este aspecto cobra un especial interés debido a que se ha observado que la productividad de resultados en equipos de trabajo y en niveles superiores en una organización son mucho más atribuibles al rendimiento grupal que al individual (Olson, 2007). Desde esta perspectiva, los principales elementos que afectan al desempeño de los equipos son: la confianza, las creencias colectivas, el nivel de compromiso, aprendizaje, las conversaciones y emociones colectivas (Gautier y Vervisch, 2001). Estos factores, se pueden concretar en algunas situaciones del equipo a desarrollar dentro de un proceso de *coaching*, como son: el bajo rendimiento del equipo, la falta de establecimiento de objetivos compartidos, barreras en la comunicación dentro y fuera del terreno de juego, la aparición de sub-grupos con intereses propios dentro del equipo, ausencia de un liderazgo eficaz, malas relaciones entre los integrantes del equipo, etc.

3. Psicología del Deporte y coaching deportivo

Es común escuchar debatir a psicólogos y *coaches* que la Psicología del Deporte y el *coaching deportivo* son disciplinas similares o distintas líneas de abordaje del cliente. Partiendo de estas inquietudes, a continuación se presentan algunas diferencias y similitudes entre la Psicología del Deporte y el *coaching deportivo* con el ob-

jetivo de esclarecer este panorama.

En primer lugar, cabe señalar que la Psicología del Deporte es la ciencia del comportamiento humano dentro del contexto deportivo, compuesta de teorías, metodologías y procedimientos de intervención (Cox, 2008; Weinberg y Gould, 2007), mientras que el *coaching deportivo* es una estrategia de intervención psicológica (García-Naveira, 2009b), que se podría integrar o no dentro del marco de la Psicología del Deporte (a día de hoy no complementan los procedimientos de intervención habituales en la enseñanza de los programas de formación universitarios).

Respecto a este aspecto, la diferencia entre un psicólogo del deporte y un *coach deportivo* se encuentra en el procedimiento de intervención. El *coach* aplica el *coaching* como única técnica de intervención psicológica, mientras que el psicólogo utiliza otros procedimientos (evaluación, asesoramiento, entrenamiento psicológico, etc.) e inclusive algunas de las habilidades que se usan también en *coaching* (escuchar, preguntar, establecer objetivos, etc.) aunque con un enfoque diferente (p. ej., principios y fases de una conversación en *coaching*). Por tanto, el psicólogo puede aprender el procedimiento del *coaching* (curso de formación), y de esta forma, ampliar su repertorio de intervención.

En segundo lugar, algunos principios básicos del *coaching* derivan de diferentes áreas de la Psicología (clínica, educación, trabajo y deporte) como el Psicoanálisis de Sigmund Freud, el Humanismo de Carl Rogers, la Gestalt de Fritz Perls, la Psicoterapia Cognitiva del Albert Ellis, etc., mientras que otras provienen de distintos ámbitos del conocimiento humano (relacionados con la Psicología), como son la

Filosofía (p. ej., Sócrates y el arte de la Ma-yéutica), Lingüística (p. ej., Ontología del Lenguaje) y Management Moderno (p. ej., teorías del liderazgo), entre otras (Ortiz de Zárate, 2010).

Por último, indicar que esta variedad de “orígenes” no representa una exclusión del *coaching* de la Psicología, ni un derecho de autodeterminación como área diferencial del conocimiento humano (García-Naveira, 2009b).

En tercer lugar, un aspecto básico y compartido es que, tanto en Psicología del Deporte como en *coaching deportivo*, trabajan con personas normales sin patologías psicológicas (trastorno de ansiedad, trastorno obsesivo compulsivo, fobias, etc.). La dificultad surge cuando el deportista tiene alguna patología. En el primer caso, el psicólogo podría abordar el problema del sujeto en función de su formación clínica o derivarlo a otro psicólogo que esté formado en esta área de trabajo (Ezquerro, 2008). Esta sería una de las ventajas de ser un psicólogo formado en *coaching*. En el segundo caso, el *coach* tiene que abandonar la intervención y derivar al deportista a un profesional especializado. El problema se centra en que el *coach* (que no sea psicólogo) no está suficientemente preparado (ni acreditado) para valorar (y menos diagnosticar) si un deportista tiene un trastorno psicológico.

En cuarto lugar, la Psicología del Deporte cuenta con diferentes metodologías de evaluación (test, registros conductuales, observación, etc.) para valorar la personalidad y las competencias psicológicas del deportista, entre otras, dentro de un proceso de intervención. Estos aspectos no se encuentran presentes en un proceso de *coaching*, aunque sí se realizan ciertas apreciaciones

no profesionales (sin rigor científico ni formación). Por ejemplo, realizar un análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades (DAFO) del deportista a través de entrevistas como (único) material de trabajo.

A pesar de este aspecto, como se observa desde el *Coaching Psicológico* (estudio científico de los factores psicológicos del *coaching*), existen distintas variables psicológicas (perfil psicológico del *coachee*, características del *coach*, la metodología aplicada, etc.) que inciden en el proceso y la mejora de la aplicación de la técnica. Por tanto, la evaluación psicológica es útil y necesaria dentro de un proceso de *coaching*, en la que, como se ha ido comentando con anterioridad, el *coach* (que no sea psicólogo) no está cualificado ni acreditado para realizar esta labor.

En quinto lugar, la Psicología del Deporte aporta el concepto de “juego interior” (superación y crecimiento personal) como condición previa para el desarrollo de las acciones externas (rendimiento) (Cox, 2009; Weinberg y Gould, 2007), aspecto que está presente en la técnica del *coaching deportivo*, como cambio o transformación personal para la apertura hacia nuevas oportunidades y resultados (Gallwey, 2006).

Por otra parte, una revisión realizada por Colomo y Casado (2006) destaca algunas similitudes entre la Psicología del Deporte (PD) y el *Coaching* (C):

- a) La PD y el C buscan establecer y alcanzar objetivos y el máximo rendimiento del deportista. Además, aunque el modelo de deporte tradicional suele partir de un modelo triunfo-derrota, ambas utilizan un modelo integral, en

- el que se tiene presente tanto la persona como los objetivos deportivos (p. ej., ganar).
- b) La PD y el C conceden importancia al conocimiento del deportista. La PD, desde el conocimiento y metodología científica (evaluación profesional); y el C, desde el desarrollo de herramientas no rigurosas a través de las cuales se obtiene un perfil de rendimiento para deportistas, que integran sus puntos fuertes y sus aspectos débiles o susceptibles de mejora, en diversas áreas técnicas e interpersonales, fruto de la percepción del propio deportista y de su entrenador.
 - c) La PD y el C examinan los valores en el deporte (deportividad, trabajo en equipo, etc.) e identifican y cambian creencias que inciden negativamente en el rendimiento del deportista.

Al respecto, cabe señalar que este aspecto no es nuevo y es habitual en la intervención desde la Psicología en general, ya descritos en la literatura científica. Se destaca (Marí, 2009): a) la re-estructuración cognitiva o cambio de enfoque (Beck, 1976), b) el cambiar una emoción para cambiar una cognición (Ellis, 1990), c) poner a prueba la creencia (Meichenbaum, 1994) y d) el cambiar la percepción para cambiar la emoción y la cognición (Nardone y Portelli, 2006). Y en la línea de lo descrito en el presente artículo, el *coaching* puede ser un procedimiento útil para el cambio de creencias limitantes (Wolk, 2004), con algunas similitudes y diferencias de los procedimientos anteriormente citados.

Por otro lado, O'Broin y Palmer (2006) revisaron la literatura, desde el año 1926 hasta el año 2006, que relaciona la Psico-

logía del Deporte (PD) y el *Coaching Psicológico* (CP), con el objetivo de analizar las diferencias y similitudes entre ambas. En cuanto a los aspectos compartidos, estos autores destacan:

- 1) Como también hacen referencia Colomo y Casado (2006), tanto la PD como el CP buscan la excelencia deportiva (desarrollo del máximo potencial de la persona).
- 2) La PD y CP analizan los campos de motivación y fijación de objetivos, esperanza (*hope*) y las semejanzas existentes entre la relación deportista-coach (entrenador deportivo) y la del cliente-coach (profesional del *coaching*), como son las expectativas y la naturaleza intencional de la relación, la empatía, la comprensión, la honestidad, el apoyo, la aceptación, la preocupación y el respeto positivo, las motivaciones del vínculo, etc.

En cuanto a posibles diferencias entre la Psicología del Deporte (PD) y el *Coaching Psicológico* (CP), O'Broin y Palmer (2006) señalan que:

- a) Existen diferencias contextuales entre ambas. El contexto del deporte y el ejercicio hacen que la PD sea única. Por ejemplo, focalizarse en el aprendizaje motor y los procesos psicofisiológicos para maximizar el rendimiento, están ausentes en los procesos del CP.
- b) Existen algunas diferencias en las aplicaciones de determinados modelos psicológicos. Dentro del CP pueden aplicarse otras técnicas psicológicas como coadyuvantes (p.ej. cognitivas-conductuales) para complementar dicho proceso (p.ej., durante la intervención en el cambio de creencias, reforzando los

avances o logros del *coachee*). Conviene aclarar que dichas técnicas son aplicables en PD y en cualquier contexto o campo de intervención, aunque la diferencia está en que puede ser un objetivo de aplicación en sí misma (p.ej., dentro de un programa en modificación de la conducta de un deportista) o en su aplicación como técnica coadyuvante de otros procedimientos de intervención más habituales en PD (p.ej., aplicar técnicas cognitivo-conductuales dentro de un proceso de intervención en hipnosis).

4. Discusión

El objetivo del presente artículo era el de ofrecer una visión general de lo que es el *coaching deportivo*, procedimiento de intervención (y rol del *coach* en dicho proceso), su aplicación a entrenadores, deportistas y equipo y analizar las semejanzas y similitudes entre la Psicología del Deporte y el *coaching deportivo*.

Analizando los aspectos anteriormente citados, son muchos los puntos que quedan abiertos y que pueden ser motivo de reflexión. En los próximos párrafos, se abordan aspectos actuales de debate, relacionados con la Psicología, los psicólogos, la profesión y el *coaching*.

- Psicología y coaching: El *coaching* es una herramienta útil y eficaz para eso tan amplio y ambiguo como es “el desarrollo personal y profesional”. Es una técnica psicológica no directiva, basada en conversaciones eficaces, que tiene como objeto cambios sostenidos en las emociones, cogniciones y comportamientos, en busca de los objetivos del cliente (Zandvoort, Irwin y Mo-

rrrow, 2008). Por tanto, el *coaching* se podría considerar un procedimiento de intervención psicológica en modificación de la conducta. También, hay que tener presente que, como se ha visto en el presente artículo, uno de los pilares básicos del *coaching* es la Psicología, en la que probablemente, nos encontremos en un período de integración de nuevas líneas de trabajo más que de exclusión (García-Naveira, 2009b).

- Psicólogos y coaching: al analizar la relación entre el psicólogo y el empleo del *coaching*, se pueden valorar cuatro posibles perspectivas. En primer lugar, el profesional mejor capacitado para realizar *coaching* es el psicólogo formado específicamente para ello, porque éste ya posee muchas de las habilidades requeridas, aunque el hecho de ser psicólogo no garantiza un correcto empleo de la técnica (Brooks y Wright, 2007). Además, el psicólogo formado en *coaching* ofrece un valor añadido en su servicio profesional mediante herramientas complementarias (p. ej., complementar el proceso de *coaching* realizando un entrenamiento en estrategias de afrontamiento al estrés) que dan una mayor probabilidad de transferencia entre la sesión de *coaching*, la acción y la consecución de los objetivos, respecto a personas que no son psicólogos (García-Naveira, 2009b). Por ejemplo, al realizar un proceso de *coaching*, es posible que se necesiten más de 8 sesiones (p.ej., en un período de 4 meses) para desarrollar creencias, ya que parece que mejorar unas habilidades y desarrollar otras nuevas (p.ej., liderazgo) precede a las creencias y juicios (Evers, Brouwers y Tomic, 2006).

También es necesario tener un conocimiento profundo del deporte, la organización, la gestión y el liderazgo, aspectos que deben profundizar los psicólogos para una óptima comprensión del área.

En segundo lugar, se recomienda la formación del psicólogo en *coaching*, tanto como procedimiento de intervención como mecanismo de defensa frente a la demanda del mercado laboral, acaparado a día de hoy por personas que no son psicólogos. Para hacer *coaching*, es necesaria una formación específica en esta técnica. La asignatura de *coaching* podría complementar la formación de los alumnos en los grados, *Masters* y Doctorados de Psicología (Spaten y Hansen, 2009).

En tercer lugar, el psicólogo puede encontrarse con algunas limitaciones al realizar un proceso de *coaching*. Los psicólogos han estudiado formalmente (grado en Psicología), y por tanto, tienen acceso al conocimiento sobre los mecanismos que sustentan la mente y el comportamiento, la relación entre ambas y la aplicación del conocimiento en diferentes contextos (deporte, educación, empresa...) (Whybrow, 2007). Ahora bien, pueden surgir las siguientes preguntas: ¿el conocimiento facilita o dificulta la comprensión del otro y el “hacer *coaching*”? ¿el “saber” ayuda al “comprender”? El psicólogo que aplica el *coaching* debe aprender a gestionar dentro del proceso el conocimiento que tiene (marcos teóricos, los modelos y perfiles psicológicos, etc.), ya que puede llegar a ser un filtro (pérdida de información y conexión) de la realidad que está viviendo el *coachee*.

Por ello, el conocimiento es útil dentro de un proceso de *coaching*, mejorando los beneficios y reduciendo el tiempo de inter-

vención, siempre y cuando el foco de atención esté centrado en el deportista, aunque el psicólogo (*coach*) busque en determinados momentos información como referente (p.ej., teorías), siendo ésta validada o no por el propio *coachee* (experto de su vida). El profesional debe estar “vacío de creencias y prejuicios” (o al menos cuestionarlos para que no sean un obstáculo dentro del proceso) y no “vacío de conocimiento” para ser útil en el *coaching*.

Y en cuarto lugar, en el campo de aplicación profesional, la posición de partida es muy clara: el trabajo centrado en la dimensión psicológica del ser humano, que incluye lógicamente sus procesos básicos como los motivacionales, son competencia de los psicólogos/as, tanto si está acogido bajo el nombre legalmente reservado de Psicología, como si forma parte de intervenciones amparadas bajo términos más o menos “abiertos”, como por ejemplo el de *coaching* u otros similares, en las que sus contenidos son claramente psicológicos (Cantón, 2010).

- **Coaching y profesión:** en la actualidad, se está extendiendo la idea de que ser *coach* (cualquier persona debidamente formada y acreditada en *coaching*) es la profesión del futuro. De ahí, que se haya generado una profesión a partir del manejo experto de esta técnica, es algo más que discutible; ¿podría surgir la profesión de *reestructurador cognitivo* a partir del uso experto, intensivo y exclusivo que alguien hiciera de la *reestructuración cognitiva* como una técnica? (García-Naveira, 2009b). Además, como indican Brooks y Wright (2007), el *coaching* no cumple los criterios de una verdadera profesión: no hay barreras de entrada, no se comparte

un cuerpo común de conocimientos, no están formalizadas las cualificaciones universitarias requeridas, no existe un órgano ejecutivo compartido sobre la ética en el *coaching*, no se rige por órganos de reglamentación, etc.

- **Modelo Científico-Profesional:** se observa la necesidad de redefinir el modelo actual del *coaching* (basado principalmente en las prácticas anecdóticas o en la experiencia personal) para la mejora de su desempeño y la credibilidad ante la sociedad (García-Naveira, 2010). El *coaching* no tiene la rigurosidad teórico-científico, como para considerarla como paradigma o disciplina (Useche, 2004). El *coaching* suele presentarse como una “teoría libre” (sin una estructura rígida) o como una “técnica que impulsa” (centrada en las soluciones) (Grant, 2007). Sin embargo, una comprensión sólida de la teoría que sustenta la técnica es esencial para el desempeño avanzado del *coaching*. Los *coaches* necesitan tener la capacidad de trabajar de manera “informada” y “flexible” y esto requiere tanto la teoría como la experiencia personal desde la práctica. Para prosperar, la Psicología tiene que hacer científico el empleo del *coaching* para diferenciarse del sensacionalismo y pseudociencias de la industria del desarrollo personal.

Y por último, mencionar la necesidad de hacer también algo de reflexión respecto a qué están haciendo (o dejando de hacer) los psicólogos que, directa o indirectamente, contribuyen a favorecer este tipo de situaciones (falta de formación en *coaching*, rechazo de la técnica, no combatir el intrusismo, etc.) (García-Naveira, 2008, 2009b).

Referencias

- Beck, A. T. (1976). *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*. New York: International Universities Press.
- Brooks, I. y Wright, S. (2007). A Survey of Executive Coaching Practices in New Zealand. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 5(1). Recuperado el 9 de abril de 2010, de: <http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coachingandmentoring/volume/vol-5-1-Brooks%20and%20Wright.pdf>
- Cantón, E. (2010). Un caso paradigmático en la encrucijada actual en Psicología del Deporte: el trabajo e investigación en motivación. *Informació Psicològica*, 100, 24-36.
- Colomo, R y Casado, C. (2006). Mentoring and coaching. It perspective. *Journal of Technology Management and Innovation*, 1 (3). Recuperado el 5 de abril de 2010, de <http://www.jotmi.org>
- Cox, R. (2009). *Psicología del deporte: conceptos y aplicaciones* (6ª edición). Madrid: Panamericana.
- Dilts, R. (2004). *Coaching. Herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.
- Echeverría, R. (2001). *Ontología del lenguaje*. Editorial Granica.
- Ellis, A. y Grieger, R. (1990). *Manual de Terapia Racional-Emotiva* (2ª edición). Bilbao: Biblioteca de Psicología Desclee de Brouwer.
- Evers, W., Brouwers, A., y Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58 (3), 174-182.
- Ezquerro, M. (2008). *Intervención psicológica en el deporte: revisión crítica y nuevas perspectivas*. V Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte. León.
- Frode, M. y Einar, S. (2009). The effect from Executive Coaching on Performance Psychology. *International Journal of Evidenced Based Coaching and Mentoring*, 7 (2), 31-49.
- Gallwey, T. (2006). *El juego interior del tenis*. Málaga: Editorial Sirio, S.A.
- García-Naveira, A. (2008). *El coaching psicológico: una herramienta de trabajo para los psicólogos del deporte*. Primer encuentro Internacional de Psicología del Deporte Aplicada al Fútbol. Costa Rica.
- García-Naveira, A. (2009a). El coaching deportivo como técnica de liderazgo del entrenador. *Revista AB Fútbol, Especial Dirección de Equipos*, 23-32.

- García-Naveira, A. (2009b). *Psicología y coaching: ¿reflexión y acción?*. XII Congreso Andaluz de Psicología del Deporte y de la Actividad Física. Jaén.
- García-Naveira, A. (2010). *AEPCODE: el método científico-profesional para el desarrollo del coaching*. XII Congreso Nacional de Psicología del Deporte y de la Actividad Física. Madrid.
- Gautier, B. y Vervisch, M. (2001). *Coaching directivo: para el desarrollo profesional de personas y equipos*. Madrid: S.A. Grupo Anaya.
- Grant, A. (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1 (1), 12-19.
- Grant, A. (2007). *Coaching psychology - science or pseudoscience: languishing or flourishing?*. BPS Special Group in Coaching Psychology 3rd Annual National Coaching Psychology Conference. London.
- Gyllensten, K.; Palmer, S. (2005). Can coaching reduce workplace stress? A quasi-experimental study. *International Journal of Evidenced Based Coaching and Mentoring*, 3 (2), 75-85.
- Herrera, M. (2008). *Coaching colectivo para equipos deportivos*. XI Congreso Nacional de Psicología del Deporte y de la Actividad Física. Sevilla.
- Jones, G. y Spooner, K. (2006). Coaching high achievers. *Psychology Journal Practice and Research*, 58 (1), 40-50.
- Lorimer, R. y Jowett, S. (2010). Feedback of information in the empathic accuracy of sport coaches. *Psychology of Sport and Exercise*, 11, 12-17.
- Marí, P. (2009). *Creencias, objetivos y claves atencionales en la aplicación de la psicología al alto rendimiento deportivo*. XII Congreso Andaluz de Psicología de la Actividad Física y el Deporte. Jaén.
- Meichembaund, D. (1994). *Seminario de Tratamiento de Adultos con Trastornos Afectivos: Una aproximación cognitivo-conductual*. Barcelona: Instituto Superior de Estudios Psicológicos.
- Nardone, G. y Portelli, C. (2006). *Conocer a través del cambio*. Barcelona: Editorial Herder.
- O'Broin, A. y Palmer, S. (2006). Win win situation? Learning from parallels and differences between Coaching Psychology and Sport Psychology. *The Coaching Psychologist*, 2 (3), 17-22.
- Olson, P. (2007). *Assumptions and practices in executive coaching*. BPS Special Group in Coaching Psychology 3rd Annual National Coaching Psychology Conference. London.
- Ortiz de Zárate, M. (2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital Humano*, 243, 56-68.
- Spaten, O. y Hansen, T. (2009). Should learning to coach be integrated in a graduate psychology programme? Denmark's first try. *The Coaching Psychologist*, 5 (2), 104-109.
- Spinelli, E. (2007). *Coaching Psychology and Psychotherapy: Contrasts and Comparisons*. BPS Special Group in Coaching Psychology 3rd Annual National Coaching Psychology Conference. London.
- Stewart, L. A., Palmer, S., Wilkin, H. y Kerrin, M. (2008). The influence of character: does personality impact coaching success?. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6 (1). Recuperado el 9 de abril de 2010, de <http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coachingandmentoring/volume/stewart.pdf>
- Useche, M. C. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales*, 105 (3), 125-132.
- Weinberg, R. y Gould, D. (2007). *Foundations of sport and exercise psychology*. Human Kinetics.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching*. Editorial Paidós Empresa.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Editorial Paidós.
- Whybrow, A. (2007). *Knowledge and understanding: what is the difference and what does this mean for coaching psychologists?*. BPS Special Group in Coaching Psychology 3rd Annual National Coaching Psychology Conference. London.
- Wolk, L. (2004). *Coaching: el arte de soplar brasas* (2ª edición). Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Zandvoort, M., Irwin, J. y Morrow, D. (2008). Co-active coaching as an intervention for obesity among female university students. *International Coaching Psychology Review*, 3 (3), 191-206.

Fecha de recepción: 09/09/2010
 Fecha de aceptación: 16/05/2011