

El valor añadido del psicólogo en la práctica del coaching¹

Marino Pérez Álvarez. Universidad de Oviedo

Figuras clásicas de coaching

Se empieza por recordar que el término *coaching*, del inglés *coach*, tiene que ver con carruaje, y con autobús, y así con conductor de caravana, *coach-driver*. Este recordatorio puede servir de aproximación para quienes todavía no están familiarizados con el coaching y, en su caso, de alejamiento para quienes ya están metidos en él, lo que tampoco está demás, para no perder la perspectiva. Como quiera que sea, no es extravagante sino pertinente la asociación que el término y concepto de coaching con la clásica película de John Ford, *Stagecoach*, de 1939, *La diligencia*. Se trata de emprender un largo, duro y peligroso viaje a un mundo aún no explorado. Viaje, conducción y llegada a lo desconocido y se supone prometedor, están en el horizonte del coaching. El término coaching también significa tutor y profesor particular, en un contexto educativo y escolar. Más convencionalmente, en el contexto de su práctica, coaching supone una relación continuada entre coach y coachee o cliente, que prepara a éste para algún rendimiento o mejora. Así, coach significa y de hecho se traduce como entrenador, preparador, líder, mentor, animador, catalizador o facilitador, según los contextos. En un contexto deportivo, de donde viene su sentido actual, significa preparador o entrenador, pero en un contexto empresarial, una de sus mayores aplicaciones, significa y se prefiere su sentido como catalizador o facilitador.

Por más que una corriente reciente, por así decir, de moda, el coaching se puede percibir en una perspectiva tradicional, en relación con diferentes figuras, mitológicas e históricas, en este caso, realmente existentes. Así, en la mitología griega, Méntor, amigo de Ulises, es el encargado de cuidar y educar a su hijo Telémaco, mientras el propio Ulises retorne de Troya, como se cuenta en la *Odisea*. El término mentor ha quedado como preceptor que cuida de la educación de alguien, por ejemplo, Aristóteles de Alejandro Magno. Asimismo, en la mitología griega, Pigmalión representa la transformación y metamorfosis debida al empeño de alguien en conseguir un cambio en otro prácticamente impensable, como el obrado por propio Pigmalión transformando la estatua que acaba de hacer en una Galatea viviente, según cuenta Ovidio en sus *Metamorfosis*. De ahí el efecto Pigmalión o de cómo las expectativas ponen en juego acciones capaces de transformar lo impensable. La figura histórica del maestro en relación con el aprendiz, bien puede verse como un antecedente tradicional del coaching moderno. Con estas referencias no se trata de quitar originalidad al coaching, sino de darle fondo y situarlo en perspectiva. Con todo, nada es igual, pero tampoco es completamente nuevo. El coaching puede ser más serio y sólido que lo que parece ser

¹ V Jornada Psicología y Coaching, COPPA, 18 de mayo de 2012.

en los tiempos que corren. De hecho, cabe preguntar por qué ha surgido ahora como si fuera nuevo y con la pujanza con que lo hace.

Cuándo y por qué surge

El coaching surge como disciplina en la década de 1980, llegando a ser en poco tiempo toda una industria de formación, un género literario y hasta una moda, no sin ribetes de esnobismo. Surge primero en el contexto del deporte (coach, entrenador), de donde pronto pasa al dominio empresarial (coaching empresarial o ejecutivo) y alcanza después el ámbito de la mejora personal (coaching de la vida o psicológico). Aunque el coaching tiene su modelo en el entrenador deportivo, ligado al rendimiento, el esfuerzo, la superación y las metas, en el ámbito empresarial entra bajo el signo del “capital humano”, el “desarrollo de potencialidades”, el “crecimiento personal”, y demás jerga humanista aplicada a la empresa, donde lo humano parece ser un activo más: “capital humano” a explotar. Por su parte, el coaching de la vida o psicológico también suele entenderse en la perspectiva humanista del “crecimiento personal”.

¿Por qué surge ahora? No hay una razón sola, sino una conjunción de varias que han hecho época. En general, como telón de fondo, está el desmoronamiento de estructuras tradicionales como las figuras del maestro y mentor, de manera que, por ejemplo, los oficios ya no se aprenden en los contextos naturales donde se llevan a cabo los trabajos. La noción de “güaje” como ayudante y aprendiz ya prácticamente queda como apodo del futbolista David Villa. Otra razón más específica tiene que ver con la desmotivación en el trabajo, debida a la pérdida de compromiso e identificación con lo que uno hace en el “nuevo capitalismo” (analizada por Richard Sennett en *La corrosión del carácter*) y a la “flexibilidad” y despidos masivos, fin del empleo vitalicio que se empezó a dar en la década de 1990. En este contexto, las empresas buscaron formas innovadoras y baratas de subir la moral a los empleados que quedan y a los despedidos, donde entran los coaches o motivadores y la ideología del pensamiento positivo con eslóganes como las “crisis son oportunidades” o “perder el trabajo es un paso adelante en la vida” y cuentos infantiles e infantilizantes para adultos como “¿quién se ha comido mi queso?”

Método y supuesto del coaching

El coaching tiene un método muy ligado al supuesto de que parte. El *método* consistente básicamente en cierta oratoria motivacional con base en la conversación y en hacer preguntas. El coaching se identifica de buen grado con la imagen de Sócrates, preguntando, replanteando todo y supuestamente sacando de uno mismo las respuestas. Mediante preguntas, el coach trata de abrir nuevas posibilidades de toma de conciencia y de acción en el cliente. En una primera, el coach ayuda al cliente a formular las preguntas claves de la situación que enfrenta y a plantear el problema de manera práctica. En una segunda fase, el coach indaga y cuestiona los modos en los que el cliente enfrenta los problemas y las soluciones, tendente a promover una solución innovadora. En una tercera fase, se crean las condiciones necesarias para que la nueva propuesta ocurra, incluyendo el compromiso de implicarse en su dirección.

El *supuesto* es que en el interior de cada uno están las respuestas como potencial personal. De ahí el énfasis en el desarrollo de potencialidades y el crecimiento personal, cual capital humano todavía no explotado ni puesto en juego. De ahí también el papel del coach como facilitador o catalizador, por decirlo socráticamente como partero o comadrona que ayuda a liberar el potencial de las personas, para llevarlo al máximo (se entiende al máximo rendimiento). El papel del coach como facilitador es el que define y con el que se identifica el coaching empresarial y a menudo el psicológico, distinto del papel de entrenador o preparador en el sentido deportivo que enseña habilidades y proporciona conocimientos. Se suele decir que el entrenador enseña y el facilitador ayuda a aprender, aunque es una distinción difícil de hacer. El propio Sócrates *enseñaba* a pensar tanto con *facilitaba* llegar a hacerlo, toda vez que no se puede pensar en vacío o en nada, sino en algo, en su caso, en la justicia, en el amor, etc.

Riesgos de trivialización y de mistificación

Estando ya el coaching entre nosotros y para quedarse, no se dejarán de percibir dos riesgos: la trivialización y la mistificación. La *trivialización* puede ser un precio de su moda, tanto como morir de éxito, cuando el coaching se ofrece como formación “expres”, “mentor de sueños”, “experto en felicidad”, entrenamiento personal para cambiar la vida, como si esto consistiera sin más en liberar las soluciones que llevas dentro. Lo cierto es que el propio discurso del coaching, con su método conversacional y el supuesto de que las respuestas están en tu interior, se presta a esta trivialización, y tanto más en la medida en que es un discurso muy halagador para la gente, puesto que se supone que hay un potencial (capital, tesoro) dentro de ti todavía por explotar y que todo lo que hay que hacer es dejarlo salir. Viene a decir a todo al mundo algo así como “tú, chica, vales mucho”.

La *mistificación* puede tener aquí un doble sentido como místico y como embaucamiento. Así, místico parece el coaching en la perspectiva de la “psicología transpersonal”, tratando de alcanzar el subconsciente o superconsciente. Cuando se repara en los ejercicios para conseguirlo (por ejemplo, “la montaña de la vida”) se puede decir que todo queda en ejercicios imaginarios, acaso entretenidos para “ejecutivos estresados” o en riesgo de despido. Por su parte, la propia psicología humanista que proporciona el discurso e ideología del coach como facilitador del potencial interior tiene lo suyo de embaucamiento. La psicología humanista profesa una concepción ingenua y engañosa al suponer una potencialidad autooriginaria, ínsita dentro de uno, todavía por desarrollar, a la espera de un catalizador que facilite su desarrollo. Dejando aparte que la noción de capital humano ya sugiere expresamente una imagen del ser humano como “activo de producción” si es que no “mercancía”, la propia noción de potencial humano no deja de ser, por su lado, una concepción botánica del hombre, como semilla que autocontiene el desarrollo de la planta en su plenitud, si el terreno y el clima lo permiten y, para el caso, si el jardinero lo facilita, la cuestión es que la noción de potencialidad no se puede dar por supuesta. Puesto que existe un coaching ontológico, no sorprenderá un poco de ontología en este caso aristotélica, a propósito de la potencialidad.

Aristóteles para coaches

La potencialidad, la capacidad, la aptitud o la habilidad para algo resultan de la práctica, antes de ser supuesta fuente creadora o causa. Aun cuando el par potencia-acto sugiere el paso de-la-potencia-al-acto, lo cierto es que, como Aristóteles dejó claro para todos los tiempos, el acto es anterior a la potencia tanto en sentido lógico: la potencia se define por el acto, como en sentido ontológico: el ser en potencia presupone el ser en acto, y en sentido cronológico: siempre hay un acto anterior. La capacidad para tocar la cítara se adquiere o aprende tocando la cítara, no dejando crecer o liberando una supuesta potencialidad interior. La propia noción de interior es igualmente engañosa y un tanto embaucadora en la medida en que halaga supuestas valías (capital) dentro de uno. Uno desarrolla la potencialidad y, para el caso, el compromiso con el rendimiento y la meta, por estar *dentro* de una situación y horizonte, como una caravana que va al Oeste (recuérdese *La diligencia*), no porque una supuesta potencialidad estuviera dentro de uno ya enrollada a la espera de desarrollarse. El coaching como viaje, compromiso, esfuerzo, dificultades y horizonte, como en *Stagecoach*, requiere “diligencia”, es decir, cuidado y actividad en llevar a cabo algo.

El mismo genio de Mozart no es algo que llevara de serie o innato dentro de sí, ni en los genes ni en ningún sitio, a la espera de brotar o expresarse, sino que su genialidad viene y deriva de estar *dentro* de un ambiente familiar musical, con especial empeño de su padre (también músico), cual mentor, Pigmalión, entrenador o *coach*, en hacer de él un músico destacado, como también fue el caso reciente de Yo-Yo Ma. La idea aquí es que no hay potencialidad sin práctica previa a menudo intensa y en el caso de la genialidad sin al menos unas 10.000 horas de “práctica deliberada” incluyendo el caso Mozart. La “práctica deliberada”, en el sentido de Anders Erickson, supone ir por encima del nivel de rendimiento y confortabilidad alcanzado. El genio y el talento es antes efecto de la práctica que su causa o fuente. La potencialidad es antes efecto y resultado de la práctica que su causa o fuente.

La práctica deliberada, como referencia

Esta idea de la práctica deliberada, que implica la figura del mentor o entrenador, desborda la concepción usual del coaching como supuesto mero facilitador que libera *tus* potencialidades. El coaching no pretende hacer expertos o crear genios, aunque sí “sacar lo mejor de ti mismo” y “producir resultados extraordinarios”. Sin embargo, la idea de la práctica deliberada puede y debe servir para repensar el método plagado de retórica motivacional y el supuesto metafísico de la potencialidad interior, más allá de su discurso, se podría decir, ingenuo, si es que no ideológico, encubridor, de una “empresa” más interesada en el “capital” que en lo “humano”, como seguramente es el interés de las empresas, propiamente. No se trata de convertir el coaching en un sistema de formación de la excelencia, pero sí de calibrarlo en relación con sistemas de entrenamiento llevados con entrenador, ampliamente estudiados y probados, como la llamada “práctica deliberada”. Al fin y al cabo, el coaching tiene su modelo en el entrenamiento deportivo. El rendimiento deportivo no sale de dentro de uno, sino de

estar un *dentro* de un sistema de entrenamiento, con metas sucesivas, superando marcas más allá del nivel alcanzado y hasta de la confortabilidad. De ahí, la importancia del entrenador, preparador o coach.

Coaching y Psicoterapia: semejanzas y diferencias

El coaching debe interesarse en la Psicología y la Psicología en el coaching, toda vez que sus temas y problemas son coincidentes. La motivación, el cambio, el “desarrollo de potencialidades”, las funciones del lenguaje, la toma de conciencia, el compromiso con la acción, etc., son comunes al coaching y la psicoterapia. La psicología puede aportar al coaching bases sólidas y con conocimiento de causa y, por su parte, el Coaching puede aportar a la Psicología un renovado interés por la vieja-nueva idea del mentor-coach.

Sobre la idea de que el coaching supone y pone en juego procesos, procedimientos y conocimientos psicológicos, el coaching personal o de la vida plantea cuestiones de convergencia y divergencia, si es que no de controversia, con respecto a la psicoterapia. El coach no pretende hacer terapia, ni se reconoce en el papel clínico. Antes bien, se cuida de referir a profesionales de la salud a cualquier cliente que presente indicios de problemas psicológicos. Dejando aparte la dificultad de saber cuándo se deja de ser un cliente que busca ayuda en el coaching para ser un paciente que necesita ayuda terapéutica, lo cierto es que las posibles diferencias entre coaching de la vida y psicoterapia no son claras. Algunas diferencias que se suelen señalar, no resisten a una indagación un poco más atenta. Así, se ha señalado el origen distinto: la psicoterapia en la tradición clínica y el coaching en los negocios. Sin embargo, el propio coaching empresarial tiene un marcado origen humanista que, a su vez, es origen de una orientación psicoterapéutica. Es quizá por este origen humanista por el que el coaching empresarial se ha extendido como coaching personal. Se ha señalado también que el coaching se interesa en la realidad presente cara al futuro, mientras que la psicoterapia se centra en el pasado. Asimismo, se ha señalado que la psicoterapia se centra sobre todo en analizar los problemas y el coaching en buscar soluciones. Sin embargo, existen terapias psicológicas que se centran más que nada en el presente y en el futuro (logoterapia, ACT, terapia gestáltica, etc.), así como hay terapias que se definen precisamente por centrarse en la solución más que en el problema (terapias centradas en la solución). Se ha señalado también la diferencia entre paciente y cliente, diciendo que mientras que la psicoterapia tendría pacientes, el coaching tendría clientes, pero muchas terapias y no sólo las humanistas “tratan” con clientes en vez de pacientes.

Diferencias dentro de su estructura común

La mayor diferencia está seguramente en que las psicoterapias tienen su razón de ser en el tratamiento, curación, remedio, solución o alivio de problemas identificados como condiciones psicopatológicas, mientras que coaching no sólo no se define por ir dirigido a remediar problemas clínicos, sino por tener el objetivo de mejorar para funcionar al mejor nivel (máximo rendimiento, sacar el potencial que llevamos dentro). Mientras que la psicoterapia sería para ponerse bien de un problema, el coaching sería

para “estar mejor que bien”, al máximo rendimiento o potencial más alto. Se podría decir que la psicoterapia promueve la *mejoría de* una condición para estar bien y el coaching la *mejora para* estar mejor que bien. Desde el punto de vista de la psicoterapia, el coaching se podría ver como un tipo de “psicoterapia cosmética”, en comparación con la “psicofarmacología cosmética”, según se entiende ésta al servicio de estar “mejor que bien”, más que meramente recuperado de estar mal, como en tiempos se percibía el uso del *Prozac*. Así, pues, la mayor diferencia entre psicoterapia y coaching parece dibujarse en torno a sus objetivos: un objetivo terapéutico y un objetivo cosmético, si se permite.

Si reparamos ahora en las semejanzas, se percibe fácilmente que psicoterapia y coaching tienen la misma estructura formal, consistente en una relación profesional continuada. En ambos casos, se trata de una relación definida por dos actores: uno que ayuda sea como terapeuta o facilitador a otro que busca ayuda para mejorar de una situación previa sea para ponerse bien o mejor que bien. Tanto en psicoterapia como en coaching se fundamenta la confianza y el *rapport*. Ambos procedimientos tienen su base y herramienta principal en el lenguaje, hacen preguntas abiertas (no sólo el coaching), realizan ejercicios, siguen un plan de acción, puede ser individual o grupal y se rigen por códigos deontológicos. La psicoterapia se podría ver como un proceso de coaching y el coaching como un proceso de psicoterapia, en la medida en que ha habido una transformación de un funcionamiento anterior (“problemático”, “limitado”) en uno mejorado, promovido por una ayuda llevada a cabo dentro de determinada relación personal profesional (terapeuta, coach).

Se podría encontrar su diferencia en el carácter de la búsqueda del servicio profesional: para la solución de un problema clínico en psicoterapia (mejorar de una condición) o para el desarrollo de potencialidades (alcanzar el máximo rendimiento) en coaching. Sin embargo, la necesidad de funcionar al máximo rendimiento o alcanzar resultados extraordinarios “sacando lo mejor de uno”, según lo que se busca en el coaching, no dejaría en algunos casos de suponer un *problema* del que mejorar, para estar a la altura de las circunstancias. Los problemas psicológicos a veces consisten en que uno está desbordado por las nuevas exigencias del entorno y *necesita* mejorar su funcionamiento. La diferencia se podría encontrar todavía en el carácter de la provisión del servicio: intervención en la psicoterapia y facilitación en el coaching. Pero no se crea que es clara la distinción entre intervención y facilitación. La facilitación no deja de ser una forma de intervención, siquiera sutil, por más que se conciba neutral, sin juicios de valor, ni hacer otra cosa que no sea facilitar lo que emerge de uno. Así, los valores difícilmente pueden quedar fuera de la psicoterapia y del coaching. Dejando aparte que la supuesta neutralidad o abstinencia de juzgar implica ya un juicio de valor, la facilitación de la mejora del cliente implica la valoración de lo que es bueno para él, si no en virtud de qué es una mejora del rendimiento o un resultado extraordinario. Asimismo, ¿sería indiferente un coach ante la pretendida mejora de un cliente, sea por caso, para desarrollar su mayor capacidad como pederasta, maltratador, explotador de empleados o empleado estafador?

Coaching y Psicoterapia, lo que se aportan mutuamente

Por otro lado, por mucho que se defina el coach como mero facilitador, lo cierto es que sus valoraciones, actitudes, presencia, atención, respuestas, etc., lejos de ser neutrales, no-directivas, refuerzan y dirigen la conducta del cliente en la dirección de la mejoría deseada, como se ha visto que ocurre en la misma terapia denominada no-directiva. De modo que bien se puede suponer que la facilitación no deja de ser intervención. Por lo demás, los coaches más exitosos probablemente lo sean no sólo porque son buenos en hacer preguntas acertadas, en escuchar al cliente y en “guiarlo” en la dirección adecuada, sino porque tienen conocimiento experto sobre el tema de la mejora y el ámbito en el que se mueve el propio cliente.

Si bien el coaching de la vida o personal, en relación con la psicoterapia, tiene un objetivo centrado en la *mejora para* algo, más que en la *mejoría de* algo, y una forma de ayuda caracterizada más por la *facilitación* que por la *intervención*, sus diferencias no resultan claras de establecer, al menos en el límite. Aun cuando la psicoterapia está interesada en la mejoría de alguna condición, no excluye por así decir la mejora, poniendo al paciente/cliente en su mejor funcionalidad. Por su parte, la mejora en la que está interesada el coaching no está exenta de la necesidad de *mejoría* para la ayuda que busca, dadas las circunstancias. En relación con la ayuda proporcionada, dentro de la variedad de intervenciones psicoterapéuticas existentes, figuran también sistemas de ayuda no-directiva (con similares supuestos a los del coaching). Por su parte, el coaching, por más que se conciba en términos de facilitación, no estaría exento de intervención, de acuerdo con lo apuntado.

Señaladas las divergencias y convergencias, dentro de su estructura formal común, el coaching y la psicoterapia no pueden ni deben ignorarse mutuamente. El coaching viene a poner de relieve la importancia, quizá hoy más que nunca, de un aspecto que no es ajeno al mundo de las psicoterapias, como es una ayuda no-patologizadora e incluso despatologizadora según los pacientes/clientes ya vienen clínicamente formateados. Así, una psicoterapia coaching sería una ayuda más centrada en la solución que en el problema y en la responsabilidad del cliente puesto cara a la vida que en la aplicación de intervenciones específicamente “psicoterapéuticas”.

Deporte duro es la vida: retomando el modelo del coaching deportivo

Si bien el coaching personal viene del coaching empresarial, tampoco está descubriendo el Mediterráneo. Las psicoterapias ya estaban allí. Lo que viene a poner de relieve el coaching, seguramente más allá del esnobismo que pueda tener, son nuevas necesidades de la gente en la mejora de su vida, cuya ayuda no tiene por qué tomar una excusa clínica, ni un formato terapéutico. Pero esto que vale para *problemas* no-clínicos, vale también para problemas *clínicos*, en la medida en que son problemas de la vida. La ayuda psicoterapéutica tiene mucho de coaching, de parte al menos de psicoterapias despatologizantes que ellas mismas critican las concepciones clínicas al uso y tratan de resituar a la persona frente a los desafíos de la vida, más allá del circuito-neurótico en el que puedan estar metidas tratando de resolver improductiva o

contraproducentemente sus problemas. En este sentido, el coaching de la vida se parece o debiera parecer más al coaching deportivo que al empresarial. Duro deporte es la vida, desprovista hoy de estructuras de ayuda comunitaria y sometida a continua competitividad, por lo que necesita de ayudadores profesionales, desaparecidos los maestros, mentores y tutores tradicionales.

Al fin y al cabo, como se decía al principio, el coaching tiene su modelo en el deporte, amén de la conducción de la vida en caravana ayudándose unos a otros con “diligencia” y con buen “coach-driver”. El coaching de la vida no debiera ignorar lo que se sabe y hace en psicoterapia, siquiera fuera por no caer e incurrir en una mercantilización de la vida, como si fuera un bien empresarial más (capital humano en sentido capitalista). El coaching empresarial también debiera estar psicológicamente informado, siquiera fuera, en este caso, para no quedar en una mera retórica motivacional, una especie de coaching “silvestre”, que desconoce su propio funcionamiento y límites, cargado de ingenua ideología, si es que la ideología es ingenua. Por su lado, la psicoterapia debiera contar entre sus formas de ayuda con la modalidad del coaching, debidamente fundado en la Psicología, en vez de su uso “cosmético”. Sin duda, hay un valor añadido de la psicología en la práctica del coaching.