

¿El coaching es psicología? ¿Quién puede aplicar el *Coaching* y en qué entornos?

Dr. Enrique Cantón Chirivella
Universidad de Valencia
canton@uv.es

resumen/abstract:

El extendido uso de las estrategias de *Coaching* y su empleo por todo tipo de personas y profesionales, no siempre de la forma correcta y deseable, hace que sea oportuno plantearse su delimitación dentro de la Psicología aplicada. Analizando los contenidos y competencias vinculadas con el *Coaching* podemos llegar a la conclusión de que se trata de una forma de aplicar estrategias psicológicas quedando claramente dentro de las competencias de los psicólogos/as, con su debida especialización. Por otra parte, el empleo por parte de particulares u otros profesionales en diferentes contextos podría ser también adecuado, siempre y cuando se establezcan claramente sus límites, condiciones, premisas de aplicación y requisitos, aspectos que se analizan en este trabajo.

The widespread use of the Coaching strategies and his employment for all kinds of persons and professionals, not always of the correct and desirable form, does that it is opportune delimiting his connection or separation with the Applied Psychology. Analyzing the contents and competences linked with the coaching we can come to the conclusion from that tries itself of a form to apply psychological strategies staying clearly inside the psychologists competences, with your specialization. On the other hand, the employment of Coaching for individuals or other professionals in different contexts might be also suitable, always and when there are established clearly his limits, conditions, premises of application and requirements, aspects that work is analyzed in this paper.

palabras clave/keywords:

Coaching; Rol profesional; Competencias
Coaching; Professional Role; Competences

La Psicología y el Coaching

El primer paso que conviene dar consiste en identificar y definir lo mejor posible el concepto de *Coaching* desde su uso actual como estrategia de intervención con personas, con el fin de que nos resulte un poco más sencillo establecer las diferencias y, en su caso, similitudes con la Psicología. Podemos partir de la definición de *Coaching* presentada por Peris (2013), quien recoge los elementos comunes de las principales

aproximaciones de diferentes autores a este concepto. Peris indica que el *Coaching* hace referencia a un acompañamiento experto con una dirección determinada, en la que un profesional externo que actúa como *coach*, aplica una serie de estrategias encaminadas a que otra –u otras- personas (el *coachee*) mejore su situación, laboral, profesional, personal, etc., por medio de la optimización de sus propias habilidades y recursos, con vistas a lograr los objetivos

planteados por la propia persona al inicio del proceso.

Esta definición genérica que hace referencia a esa labor de acompañamiento no directivo en la búsqueda e identificación de recursos personales y su potenciación, puede perfilarse mejor si analizamos los contenidos habituales que conforman el currículo de las ofertas formativas en este ámbito. Destacan las estrategias relacionados con el establecimiento de objetivos, con los cambios cognitivos apoyados en el cuestionamiento e indagación focalizada en uno mismo mediante el muy socrático medio de preguntarse por nuestras potencialidades, la toma de conciencia y organización del tiempo/tareas, la diferentes estrategias para el manejo emocional, o la potenciación de habilidades de motivación, liderazgo y gestión de equipos y proyectos (Fiol y Obiols, 2013; Roldán, 2013; Vilas, 2012). A la vista de ello, resulta evidente que el enfoque y el contenido técnico es claramente de índole psicológico.

Como ocurre con cualquier otro aspecto de las aplicaciones de la Psicología, las estrategias de *Coaching* son evidentemente adaptables a muy diferentes ámbitos, desde variadas profesiones y frente a multitud de objetivos y situaciones (García-Naveira, 2011; Moore y Tschannen-Moran, 2010; Ortiz de Zárate, 2010; Valderrama, 2009). De hecho, el objetivo básico general en el uso de los conocimientos psicológicos a nivel aplicado consiste precisamente en lograr que cada persona, incluso podríamos decir que todas las personas, se beneficien de esos saberes y aplicaciones para mejorar en cualquier aspecto de su vida, personal, familiar, laboral, etc. En todos los casos, se pretende que la persona pueda enfrentarse con las máximas probabilidades de éxito

a los retos que se le presentan y/o quiera superar.

Por otra parte, si analizamos los orígenes históricos de este enfoque o metodología del *Coaching*, podemos constatar cómo se encuentra especialmente relacionado con la actividad deportiva, sobre todo en su faceta de búsqueda constante de mejora del rendimiento y de la obtención de logros significativos; de ahí que pasara rápidamente a ser empleado también en las actividades empresariales y de comercio, claramente orientadas hacia esos fines.

Los propios vocablos que se emplean en las estrategias de *Coaching* están conceptualmente vinculados con el deporte. El concepto traducido es de “entrenamiento”, de “entrenador”, y la labor se desarrolla siempre desde esa perspectiva de persona que gestiona estrategias para desarrollar las propias habilidades (o ayudar a que las desarrollen otros/as) y sacarle el máximo partido. Así, sigue siendo usual que se emplee el término en inglés “*coach*” para referirse al entrenador deportivo, cuya función de liderazgo es consustancial a su tarea. Como señala García-Naveira (2011, p. 16): “para hacer frente a las exigencias del contexto deportivo y al perfil de los jugadores, la cultura y la organización deportiva actual conceden una creciente importancia al aprendizaje y a las relaciones interpersonales, por encima del sistema tradicional fundamentado en el control y la autoridad. Como consecuencia, los líderes deportivos deben ser capaces de impulsar el cambio, mostrar capacidades de negociación, conciliación y cooperación, así como una manifiesta orientación hacia la persona”.

Con todo, cabe hacer una distinción entre el *Coaching* y el *Coaching Deportivo*, en el sentido de que el primero hace referen-

cia a la metodología y estrategias a emplear para facilitar el cambio y que el segundo es tan sólo la identificación de un campo específico de la actividad humana en el que se pueden utilizar, la del deporte y el ejercicio físico. Como ocurre con otras muchas estrategias de intervención, metodologías de trabajo y/o áreas de conocimiento, son utilizables en diversos ámbitos o campos de aplicación, requiriendo eso sí, los correspondientes ajustes a las características idiosincráticas del mismo. Esta distinción sería aplicable, por lo tanto, a otros casos como el de la propia Psicología del Deporte (Cantón, 2010) en relación con la ciencia básica en que se sustenta.

Siguiendo con la búsqueda de similitudes y diferencias entre el *Coaching* y la Psicología, un primer aspecto diferenciador relevante y totalmente sustancial consiste en que claramente la Psicología es una ciencia, mientras que el *Coaching* es básicamente una metodología o enfoque para el desarrollo personal en diferentes ámbitos que, eso sí, se sustenta en su base en los conocimientos y estrategias desarrolladas primordialmente por la Psicología. Se trata pues de dos niveles muy desiguales.

Otra segunda e importante diferencia consiste en que el uso del *Coaching* por parte de especialistas en Psicología puede emplearse con un rango de acción muy amplio, ya que el objeto de la intervención profesional es el comportamiento humano en cualquier ámbito y la sustancia como hemos mencionado en el caso de *Coaching* es precisamente de carácter psicológico, mientras que su uso por parte de otros profesionales y/o particulares se concretaría en cada caso desde su capacitación profesional específica de cada cual o desde las cuestiones y objetivos personales privadas,

tanto en la auto-aplicación como –en su caso– cuando también se realizan tareas que implican influir a otros/as, es decir, en tareas de liderazgo o asesoramiento de algún tipo.

Por último, podemos establecer una tercera argumentación que puede ayudar a aclarar la diferenciación entre *Coaching* y Psicología y que se deriva del punto anterior. Básicamente se sustenta en la idea de la existencia de diferentes formas y niveles con las que se puede aplicar una misma metodología, técnica o estrategia de intervención. Para entenderlo mejor se puede ejemplificar, para lo cual vamos a emplear primero un caso de otra área de conocimiento con la que estamos bastante familiarizados, como la Medicina, y luego pondremos otro ya específico de la Psicología.

Comenzando por el ejemplo relacionado con la ciencia médica, podemos analizar el caso de la intervención cuando una persona se hace una herida, por ejemplo mientras practica deporte o estando trabajando. Es evidente que un especialista en Medicina está obviamente capacitado para intervenir, pero seguramente también podría atender de entrada esa herida otra persona con cierta capacitación o formación en enfermería, en fisioterapia, o incluso un entrenador o compañero de trabajo con conocimientos en el área de la atención a la salud, tipo primeros auxilios, e incluso la propia persona si contara con esos mismos conocimientos y aptitudes. Así pues, según la importancia y dificultad de la herida o daño producido es posible que cualquier de ellos pudiera solucionarlo o, por el contrario, que solo alguno de ellos o únicamente el médico, pudiera hacerlo. Es decir, nos encontramos con diferentes posibles grados o niveles de intervención. También podríamos pensar

que si en este caso hubiera un asesoramiento directo por parte de un especialista en Medicina sobre cómo atender y tratar esa herida, eso aumentaría las posibilidades y garantías de una correcta intervención por parte de los demás posibles intervinientes.

En relación con la Psicología el planteamiento es similar al expuesto con anterioridad, pero obviamente con aquellas cuestiones de su competencia. Un especialista en Psicología puede aplicar estrategias de *Coaching* con un persona para ayudarle a mejorar, por ejemplo, su rendimiento mediante la adquisición de un mayor autocontrol emocional y/o la mejora de su capacidad atencional, aunque también podría hacer algunas tareas con un enfoque de *Coaching* y con el objetivo de influir en estos procesos psicológicos, otros profesionales, como su inmediato superior si hablamos del entorno laboral o incluso la propia persona interesada, cada cual desde su capacitación, competencias y funciones.

Por otra parte, ni que decir tiene que contar con el asesoramiento de un especialista en Psicología del Deporte aumenta, como ocurría en el ejemplo médico, la cantidad y calidad de las posibles intervenciones de otros profesionales desde las estrategias de *Coaching*, especialmente cuando el ámbito a desarrollar es más complejo y/o surgen dificultades. Buen ejemplo de ello, es el ámbito del manejo de emociones, tremendamente complejo y en el que una aplicación indebida por falta de conocimiento puede generar graves consecuencias para la persona (Grant y Cavanagh, 2007; INFOCOP, 2012).

Si tomamos en cuenta todos los elementos argumentales expuestos, podríamos avanzar una primera idea para responder a la pregunta que encabeza este trabajo y es que

las estrategias de *Coaching* son sustancialmente Psicología, pudiendo obviamente emplearlas directamente las personas con la titulación que certifica dicha capacitación, es decir, con el Grado o Licenciatura en Psicología. Por supuesto que también sería necesario un cierto grado de especialización de posgrado para su adecuado manejo, pero no menos que cuando se quiere profundiza en un área de aplicación específica (deporte, clínica, jurídica, seguridad vial,...), temática de trabajo (mediación familiar, terapia de parejas, adicciones, orientación escolar,...) y/o incluso en algún aspecto técnico de evaluación e intervención (test proyectivos, hipnosis, reestructuración cognitiva, *biofeedback*, dinámicas grupales, etc., etc., etc.).

La cuestión quizás más compleja y que produce mayor debate y discrepancia no es, sin embargo, la consideración de si el *Coaching* puede ser manejado por Psicólogos/as, sino precisamente todo lo contrario, se centra en si lo pueden manejar quienes no lo son y, en caso afirmativo, quiénes, con qué condiciones y con qué límites.

El uso del Coaching por otros profesionales no Psicólogos/as

De entrada, podríamos afirmar que en cierta medida es parte significativa de la labor de cualquier directivo, técnico o gestor como figura relevante en el desarrollo de actividades orientadas al rendimiento, sea del tipo que sea, el que puede incorporar las estrategias de *Coaching* para desarrollar más eficazmente su labor. Asimismo, también es posible e incluso altamente conveniente que los propios particulares incorporen esas estrategias y habilidades a su desarrollo personal, objetivo habitual cuando en cualquier campo de la Psicología Aplica-

da preparamos, orientamos, preparamos o ayudamos a las personas en sus diferentes facetas de la vida a superar sus obstáculos y dificultades y a comportarse de manera más saludable, eficaz y satisfactoria. Por ejemplo, en el caso de la Psicología Clínica podríamos tener un cliente con una fobia de algún tipo. Mediante diferentes estrategias intentaríamos que esa persona fuera adquiriendo primero conciencia clara del problema y después un progresivo control del mismo para acabar superándolo con éxito. Dicho de otro modo, que fuera incorporando las competencias personales necesarias para resolver sus dificultades y actuar de forma más eficaz y satisfactoria, en un sentido amplio. Asimismo, pretenderíamos que ese proceso fuera en paralelo a una progresiva independencia, del terapeuta en este caso, para que incorporara esos cambios y los auto-aplicara para manejar ese problema y también para enfrentarse mejor a cualquier otra situación en el futuro en el que fueran de utilidad. ¿Le convertiría eso en un psicólogo/a? ¿Y si esos conocimientos, que incluyen estrategias de control emocional, los incorporara a su labor para facilitar que las personas con quien trabaja y/o dirige actúen de manera más inteligente motivacional y emocionalmente; le convertiría eso en un psicólogo/a? Evidentemente, se podría afirmar que no. La cuestión a dilucidar es sería, por tanto, no el hecho de auto-aplicarse o usar las estrategias, de *Coaching* o de cualquier otro tipo, sino quizás sus límites y condiciones para ello.

Un punto de partida es que las estrategias de *Coaching* y liderazgo están fundamentadas en los conocimientos desarrollados básicamente por la Psicología, lo cual no obsta para que puedan ser empleadas por otros profesionales, adecuando su uso en

el marco de dos parámetros fundamentales que lo justifican: el tipo de capacitación profesional propia y la utilidad para su trabajo. Para aclararlo y ejemplificar esta argumentación, se puede partir de otro tipo de competencias, también desarrolladas fundamentalmente desde la Psicología y con más recorrido histórico, como por ejemplo las estrategias de comunicación, que también en parte se incluyen entre las de *Coaching* y liderazgo.

Comencemos por plantearnos la siguiente cuestión: ¿pueden profesionales no psicólogos/as – un periodista o un político, por ejemplo – emplear estrategias de comunicación? Seguramente, hoy día la respuesta general sería sí, que es posible, a lo que cabría añadir si es además adecuado. Para responder a ello, podemos tomar como base el análisis sobre el grado cumplimiento de los dos parámetros señalados: la propia capacitación y su utilidad/adequación.

El primero de ellos relaciona las estrategias de comunicación con la preparación específica, es decir, que en cada caso los diferentes profesionales –como el periodista o el político– le conviene adaptarlas a sus conocimientos y competencias desarrolladas propias para, precisamente, potenciar esa faceta en su ejercicio profesional. Por otra parte, se plantea la utilidad, que básicamente responde a la cuestión de si esas estrategias psicológicas le sirven para mejorar su labor, si le aportan algún añadido a lo que ya por su capacitación y conocimientos tienen. Cuando ambos aspectos, adecuación y utilidad, se producen, entonces es cuando formarse en estrategias de comunicación cobra pleno sentido. Ciertamente no sería adecuado confundir este aprendizaje como sustitutivo de una formación completa en Psicología, ni sustantivar la estrategia para

convertirla en una inexistente profesión de “comunicólogo”. Este símil sería aplicable a las estrategias de *Coaching*, con los ajustes pertinentes en su aplicación a cada ámbito concreto (trabajo, educación, deporte,...).

En el sentido señalado, se podría afirmar que los diferentes profesionales que desarrollan su rol en sus entornos específicos, pueden –y seguramente les beneficia– aprender y aplicar estrategias de *Coaching* a su labor. Eso sí, para lograr una mayor capacitación y eficacia mediante estos conocimientos y habilidades, es altamente conveniente que éstos estén vinculados con los que ya poseen y que son los que, en definitiva, también definen su quehacer profesional real. Salirse de ahí o pretender ir más allá de lo que realmente se sabe manejar es un grave riesgo para uno mismo y, en su caso, para quienes se esté liderando. Se podría correr el innecesario problema de pasar, por ejemplo, de ser un magnífico directivo o entrenador, con formación en *Coaching* a actuar como un mal pseudo-psicólogo, lo cual también afectaría al segundo parámetro planteado sobre la utilidad.

Seguramente, para otros profesionales, habrá aspectos de la Psicología que realmente no les sean de interés ni le supongan un valor añadido para su trabajo. Es fácil comprender que ya puede ser suficientemente compleja y difícil las tareas que llevar a cabo de forma eficaz y eficiente en su respectiva profesión como para, además, exigirles que se conviertan en expertos en Psicología y, ya puestos a pedir, que también lo sean en Medicina, Biomecánica, Pedagogía, Nutrición, Derecho y otras muchas áreas de conocimiento, con las que seguramente colindarán y de las que en un mo-

mento dado puedan necesitar nutrirse para mejorar su desempeño profesional.

Para esclarecer un poco más las distinciones antes señaladas, podemos poner un ejemplo concreto, en este caso del campo del deporte en el cual también se aplican estas estrategias de *Coaching* de forma creciente y con una historia arriba reseñada de íntima relación. Imaginemos el caso de un entrenador formado en estrategias de *Coaching* que quiere conseguir que uno de sus deportistas no pierda el control emocional, que modifique el hecho de que se enfada mucho cuando considera que cometes cualquier injusticia con él, lo que estaría creando, sin pretenderlo, problemas al equipo por sus efectos sobre las posibles sanciones, falta de atención, etc. En un caso como éste, es evidente que se pueden emplear estrategias de *Coaching* para intentar manejarlo. Lo mejor sería que, además del entrenador contara con esta capacitación complementaria, tuviera la posibilidad de trabajar con un Psicólogo/a –de forma permanente o al menos como consultor externo–, lo que le ayudaría a afinar y concretar la evaluación de estas reacciones que quiere atajar y le serviría para preparar conjuntamente la estrategia de trabajo, siendo una parte y no poco extensa de la misma la que realizaría él directamente, por ejemplo, aplicando las adecuadas contingencias a esos deportistas durante los entrenamientos y competiciones para reducir ese comportamiento inadecuado y potenciar los alternativos. El profesional de la Psicología podría completar esa labor con su intervención directa con el deportista, haciendo además un seguimiento más detallado y preciso de su evolución y manteniendo su asesoramiento para aumentar la eficiencia de la labor del entrenador dirigido a ese fin. Si por el contrario,

ese entrenador no contara con ese respaldo, podría igualmente aplicar las contingencias o alguna estrategias de *Coaching* –teniendo esa formación complementaria, claro está-, y sabiendo que tendrá que emplear un tiempo extra en esas tarea que tendrá que sustraer de otras cosas, que la eficacia puede no ser óptima y que, en algunos casos más complejos y/o con mayor dificultad, seguramente tendría que, o bien renunciar a su objetivo o buscar necesariamente el adecuado apoyo especializado.

Otra conclusión que podemos plantear es que parece razonable y adecuado que las diferentes estrategias de *Coaching* se adapten en cada ámbito específico a las concretas necesidades de cada uno de los distintos roles que desempeñan las personas en ese entorno. En cada caso, podemos encontrar trabajos y funciones que pueden verse especialmente beneficiados del aprendizaje y desarrollo de las competencias de *Coaching*, como son las que implican interacción e influencia interpersonal en relación con la búsqueda de mejora y aumento del rendimiento. En este sentido, podemos seguir poniendo como ejemplo el campo del ejercicio físico y el deporte. Generalmente en ésta área de actividad social, se nombran algunos roles fundamentales, además del propio deportista o practicante de ejercicio, tales como el de entrenador/a, arbitro/juez, preparador físico, fisioterapeuta y/o médico, gerente deportivo e incluso algunos familiares, aunque pueden ser realmente muchos más si lo abrimos a todos aquellos que participan de alguna manera, como los seguidores, monitores, trabajadores de las organizaciones e instalaciones deportivas (recepción, limpieza, mantenimiento,...), periodistas especializados, accionistas de sociedades deportivas, utilleros, managers y otros muchos, que aunque sea de forma

parcial o tangencial también se relacionan con este ámbito, como pueden ser los fabricantes y proveedores de material deportivo o los diferentes consumidores relacionados con él, desde los espectadores hasta los que simplemente compran la ropa deportiva similar a la de su equipo o deportista preferido. Pongamos algún ejemplo de entre estos últimos, quizás los que en principio más se alejarían de ser beneficiarios de estas estrategias.

Podemos ver el papel de las estrategias de *Coaching*, de cambio personal, aplicadas por o para un espectador. Comenzamos por considerar algunos de los efectos que las mismas pueden producir en éste, como son facilitar el desarrollo de valores, la empatía y los vínculos afectivos; satisfacer la necesidad de afiliación; contribuir a manejar inteligentemente las emociones; aumentar el autoconocimiento; mejorar la adaptación a los logros y a la frustración; o aumentar la satisfacción y el bienestar personal. En este sentido, quedan pocas dudas de su utilidad potenciadora a nivel personal, pudiendo contribuir a entender, relativizar y ajustar la reacción emocional cuando el propio equipo gana con holgura a otros o cuando sufre una importante derrota deportiva, lo que le llevaría sin duda a disfrutar del deporte sin experimentar un innecesario malestar o sin realizar comportamientos violentos o incívicos, a sentirse parte de un colectivo –en lo bueno y en lo menos bueno-, a comprender y aplicar la discrepancia y los diferentes puntos de vista desde el diálogo, el entendimiento mutuo y el respeto, o a extraer conclusiones útiles para cualquier faceta de la vida, como el papel del esfuerzo o la cooperación.

También podemos poner algún ejemplo más usual de empleo de las estrategias de

Coaching por parte de otros profesionales, como por ejemplo un entrenador deportivo o el gerente de una empresa. En ambos casos, podrían por ejemplo incorporar aspectos tales como el análisis y autoconocimiento de los puntos fuertes y débiles de sus equipos o trabajar el desarrollo de la consecución de objetivos, entrando plenamente esas estrategias dentro del ejercicio de sus funciones profesionales.

Conclusiones.

A la vista de lo argumentado, podríamos responder a las dos preguntas que encabezan el título, considerando que efectivamente las estrategias de *Coaching* forman parte del bagaje de conocimientos y técnicas de la psicología, a tenor de su fundamentación, objetivos y contenidos. De ahí que se derive claramente que el *Coaching* puede formar parte de la actividad profesional habitual de cualquier Psicólogo/a, debidamente formado y especializado en este ámbito, como tiene que ocurrir con cualquier otra competencia técnica.

La otra cuestión planteada es más compleja y se refiere a si, además de los profesionales de la Psicología, pueden emplear estas estrategias de *Coaching* otros que no lo son y, en su caso, en qué contextos. La respuesta inmediata y antes de entrar en los necesarios matices, sería seguramente afirmativa: pueden e incluso es conveniente que otros profesionales e incluso particulares sean capaces de integrar conocimientos y habilidades psicológicas en su quehacer cotidiano. Sin embargo, aquí nos topamos con los límites de su aplicación y no solo por una cuestión de posible competencia desleal o intrusismo –que también podría darse el caso- sino porque como toda intervención profesional e incluso la pura lógica

en la auto-aplicación personal de cualquier conocimiento, se requiere una determinada capacitación o competencias, que permitan que se haga correctamente para que cumplan así su función. En este sentido, seguramente tenemos un trabajo por hacer, consistente en delimitar claramente qué estrategias, técnicas, instrumentos e intervenciones serían de uso exclusivo para psicólogos y cuáles otros podrían ser usados por otras personas y desde qué diferentes capacitaciones. Y éste como sabemos no es un problema –o reto- exclusivo en el caso del *Coaching*, sino que es común a otros muchos aspectos en la aplicación de la ciencia psicológica.

También cabría diferenciar la aplicación de las estrategias de *Coaching* para el uso y beneficio personal, en lo que en general no suele haber dudas ni recelo ya que sería el equivalente a ser cliente en una intervención psicológica, de su aplicación con terceros, siendo no tanto el objeto del cambio como su promotor en otros. En estos casos, se podría considerar adecuado su uso si las estrategias de *Coaching* se integran como parte de la capacitación y desarrollo de las habilidades de la propia persona, buscando mejorar y potenciar desde el ejercicio de su respectiva profesión y/o tareas que le fueran propias, las funciones que le competen.

Por último, puede ser de interés el reflexionar sobre la formación en *Coaching*. En ese sentido, si que parece que hay una función que no sería competencia en ningún caso de personas que no fueran Psicólogos/os, que es precisamente, la de formar a otros en estas competencias. Esta tarea quizás debería quedar en manos exclusivas de quienes no solo tienen los conocimientos especializados de estas estrategias de *Coaching* sino que también están formadas en todo lo que

lo enmarca, la ciencia psicológica, capacitándoles por tanto para discriminar qué, cómo y con qué límites se pueden integrar estas competencias de *Coaching* por parte de otras personas. De no ser así y empleando un símil llevado un poco al extremo, sería como si un cliente de Psicología Clínica que llevara muchos años en terapia, al ser muy conocedor de estrategias y mecanismos de funcionamiento psicológico que ha ido aprendiendo a lo largo del tiempo, no solo se lo aplicará (objetivo del todo deseable) o lo integrara en sus relaciones y actividades con otros (objetivo adecuado y funcional), si no que se decidiera a montar una academia para formar a otras personas en Psicología Clínica para que éstas a su vez pudieran intervenir con quienes tuvieran problemas similares al suyo, certificándolas —a ser posible en inglés— si hiciera falta. No nos costaría mucho ver hasta dónde nos podría llevar esa cadena.

Peris, D. (2013). *Apuntes del Master de Coaching y Liderazgo*. Fundación ADEIT. Universidad de Valencia (España).

Roldán, M. (2013). *¡Éxito coach! guía definitiva de liderazgo, innovación y triunfo*. Editorial Planeta.

Valderrama, B. (2009). *Mentoring y coaching*. Editorial Prentice Hall.

Vilas, B. (2012). *Coaching para torpes*. Editorial Anaya Multimedia.

Fecha de recepción: 20/01/2014

Fecha de aceptación: 2/04/2014

Referencias

Cantón, E. (2010). La Psicología del Deporte como profesión especializada. *Papeles del Psicólogo*, 31 (2), 237-245.

Fiol, A. y Obiols, M. (2013). *Coaching para todos*. Editorial Plataforma.

García-Naveira, A. (2011). Aproximación al empleo profesional del coaching en el deporte. *Información Psicológica*, 101, 26-39.

Grant, A. M., y Cavanagh, M. J. (2007). Coaching psychology: How did we get here and where are we going? *International Psychology*, 6, 6-9.

INFOCOP (2012). *Coaching psychology: ¿una subdisciplina psicológica emergente?* Fecha: 12 marzo (http://www.info-cop.es/view_article.asp?id=3828).

Moore, M. y Tschannen-Moran, B. (2010.). *Fundamentals of coaching psychology. Coaching Psychology Manual*. Wolters Kluwer/ Lippincott Williams & Wilkins.

Ortiz de Zárate, M. (2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital Humano*, 243, 56-68.