



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

**COACHING: SU CONSTRUCTO Y SU CONCEPCIÓN DESDE LA
PERSPECTIVA COGNITIVO-CONDUCTUAL**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE PSICÓLOGO

MARCELO SANHUEZA ZAMORA

ACADÉMICO PATROCINANTE: Ps. ROGELIO DÍAZ

ASESOR METODOLÓGICO: Ps. FRANCISCO JIMÉNEZ

ACADÉMICO COLABORADOR: Ps. GLORIA ZAVALA

SANTIAGO, NOVIEMBRE DE 2007

ÍNDICE

	Temario	Página
1. Introducción		4
2. Metodología		6
2.1 Objetivo General		6
2.2 Objetivos Específicos		6
2.3 Tipo de Estudio		6
2.4 Etapas de la Investigación		6
3. Fundamentación Teórica		8
3.1 Etimología del Coaching		8
3.2 Orígenes del Coaching		8
3.3 Hacia una Definición de Coaching		10
3.4 Distinción entre Coaching y Terapia		12
3.5 Psicología del Coaching		14
3.6 Coaching Cognitivo Conductual		17
3.7 Breve Aproximación a la Terapia Cognitivo Conductual		18
3.8 Aproximaciones al Coaching desde la Perspectiva Cognitivo Conductual		19
3.8.1 Terapia Multimodal Aplicada al Coaching Ejecutivo		20
3.8.2 Coaching Conductual Racional Emotivo		20
3.8.3 Enfoque Cognitivo Conductual Aplicado al Coaching Ejecutivo		24
3.8.4 Coaching Cognitivo Conductual Enfocado a la Solución		26
4. Discusión y Conclusiones		32
4.1 Limitaciones del Enfoque Cognitivo Conductual		37
4.2 Sugerencias y Proyecciones		38
5. Bibliografía		40

Resumen

Dentro de las diferentes metodologías existentes para lograr el desarrollo de las personas al interior de las organizaciones, el coaching se ha convertido en una intervención cada vez más solicitada.

No obstante su creciente popularidad, el coaching aún constituye una disciplina en desarrollo. En la presente investigación de orientación teórica sobre el coaching, se profundiza en el enfoque cognitivo conductual y las diferentes aproximaciones existentes al interior de este modelo de intervención.

Así, es posible reconocer la necesidad de un mayor desarrollo, tanto teórico como empírico, del modelo de coaching cognitivo conductual y de las distintas aproximaciones existentes. Lo anterior permitiría contar con una base sólida que oriente su práctica. De igual modo, se destaca la importancia del papel que le corresponde a la psicología del coaching y la responsabilidad que le compete para lograr este objetivo.

Palabras clave: coaching, psicología del coaching, coaching cognitivo conductual.

1. Introducción

En la actualidad, la administración de personas en la organización experimenta grandes demandas y cambios, principalmente por la creciente globalización de los negocios y la exposición progresiva a la fuerte competencia en el mercado global. En este contexto, las personas constituyen un recurso muy importante con el que cuentan las organizaciones para lograr ser productivas y competitivas. Por lo tanto, las personas ya no constituyen el problema de las organizaciones, sino la solución de los mismos (Chiavenato, 2001). De esta manera, las organizaciones han dado lugar a múltiples innovaciones que buscan el desarrollo de las personas conforme a las nuevas exigencias del entorno. Considerando este escenario que parece cambiar cada vez más rápido y que demanda la adaptación de quienes en él se encuentran insertos, el coaching emerge como una alternativa que procura conseguir no sólo el desarrollo de una organización como un todo, sino que también constituye un aporte al crecimiento de la persona de manera integral.

No obstante lo anterior y considerando su popularidad, el coaching carece de claridad conceptual y definición; asimismo, existe un escaso trabajo tanto en el desarrollo de un marco teórico detallado (Brotman, Liberi y Wasylshyn, 1998), como de investigaciones empíricas que validen su eficacia (Grant, 2003).

Dada la complejidad de los objetivos que pretende conseguir el coaching, junto con lo difuso que en ocasiones puede hacerse este concepto, la presente investigación bibliográfica pretende abordar la perspectiva de coaching cognitivo-conductual al interior de las organizaciones, procurando clarificar los distintos matices que involucra, sus orígenes y distinciones, para posteriormente profundizar en los distintos modelos que es posible encontrar el interior de este modelo.

La elección del enfoque cognitivo-conductual para la realización del presente estudio dice relación con su utilización cada vez más frecuente en ámbitos organizacionales. Dadas sus características y procesos inherentes, diversos objetivos del coaching pueden ser logrados a través de una metodología cognitivo conductual. En este sentido, la presente investigación busca contribuir al desarrollo de un tema aún poco explorado dentro de la psicología del coaching.

Como objetivo general de la presente investigación, se plantea el describir los aspectos centrales del coaching, a través de una revisión de la bibliografía existente sobre el tema, profundizando en su concepción desde el enfoque cognitivo conductual. De esta manera, el análisis y ordenamiento de la información obtenida constituirán un aporte al desarrollo de la emergente psicología del coaching.

La relevancia de esta investigación surge principalmente a niveles teórico y práctico. Dada la creciente aplicación del coaching al ámbito organizacional y el escaso desarrollo teórico sistemático del enfoque cognitivo conductual, el presente estudio adquiere relevancia teórica al intentar abordar los aspectos centrales de la psicología del coaching, profundizando en la perspectiva cognitivo-conductual. De esta manera, es posible conocer las distintas aproximaciones al ejercicio del coaching desde este enfoque, dando cuenta de su estado de desarrollo y analizando profundamente la información existente. Por otro lado, como producto de la revisión bibliográfica realizada, es posible sugerir ideas y recomendaciones para futuros estudios en la materia, tanto en el delineamiento preciso de un modelo como en la contrastación empírica de su efectividad.

La responsabilidad que implica la relación entre las partes involucradas exige del Coach un conocimiento acabado del marco conceptual que ordena su actividad. En el ámbito práctico, la presente investigación podría constituirse como una referencia para quienes desarrollan la actividad de Coach, al intentar clarificar el sustrato teórico de su ejercicio, junto con los alcances y limitaciones del enfoque cognitivo-conductual para el logro de sus objetivos.

El presente estudio consta de cuatro partes principales. En primer lugar se expone la metodología utilizada. En segundo término, se presenta un marco teórico referencial sobre conceptos centrales de coaching y coaching cognitivo conductual, originados en la revisión de diferentes marcos conceptuales y evidencias empíricas, registradas en publicaciones tanto académicas como profesionales. Posteriormente, la información recabada es presentada en una matriz, facilitando el análisis de la problemática planteada, finalizando con una discusión respecto del nivel de desarrollo, alcances y proyecciones para el desarrollo del coaching cognitivo conductual.

2. Metodología

2.1 Objetivo General

Conocer y comunicar los aspectos centrales del coaching cognitivo conductual, profundizando en los modelos existentes dentro de este enfoque.

2.2 Objetivos Específicos

- Recabar antecedentes teóricos sobre coaching y sobre coaching cognitivo-conductual
- Analizar la información obtenida relativa al enfoque de coaching cognitivo-conductual
- Constituir un aporte teórico y práctico a la psicología del coaching y a los profesionales que se desempeñan en esta disciplina.

2.3 Tipo de Estudio

El presente estudio corresponde a una investigación de orientación teórica realizada a través de una búsqueda bibliográfica exhaustiva fundamentada en diferentes conceptos y construcciones teóricas extraídas ya sea desde fuentes teóricas, prácticas, como de investigación, contenidas en textos, ensayos, documentos y monografías, tanto en publicaciones nacionales como internacionales. De esta manera se hizo posible contar con el material bibliográfico para llevar a cabo un análisis y discusión en torno a la problemática del coaching cognitivo conductual.

2.4 Etapas de la Investigación

La investigación contó con tres etapas esenciales.

La primera corresponde a la búsqueda y revisión de información bibliográfica sobre coaching y coaching cognitivo conductual, a través de fuentes primarias y secundarias de

información. Para esto se realizaron dos tipos de actividades: 1) búsqueda directa de libros y artículos en bibliotecas; y 2) búsqueda en publicaciones y bases de datos electrónicas.

En la segunda etapa se exponen los hallazgos y antecedente teóricos y aplicados encontrados respecto del coaching cognitivo conductual, para lo cual se elaboró una matriz resumiendo los aportes de los distintos autores revisados. De esta manera, la información recopilada es presentada en forma clara y precisa, facilitando su análisis y la posterior elaboración de conclusiones.

La última etapa corresponde al análisis e interpretación de los resultados de la investigación. Mediante la extracción de conclusiones sobre la información revisada se busca constituir un aporte real a la psicología, contribuyendo tanto al desarrollo como a la práctica del coaching cognitivo conductual.

3. Fundamentación Teórica

Para comenzar el estudio sobre coaching cognitivo conductual, primeramente se exponen aspectos generales que permiten contextualizar la problemática abordada, para luego profundizar en los fundamentos y modelos conceptuales existentes en torno al enfoque en estudio.

3.1 Etimología del Coaching

Respecto de la etimología del concepto de coaching existen diversas teorías. Una de ellas encuentra el origen de la palabra “coach” en “Kocs”, que corresponde a una villa en Hungría en la que se fabricaban carruajes de alta calidad. Con posterioridad se utilizó esta palabra en universidades inglesas durante el siglo XIX para referirse a tutores de excelencia que lograban que sus pupilos sintieran como si fueran llevados en carruaje a través de su carrera (Wilson, 2004). Ligeramente distinta es la teoría que reconoce el origen de esta palabra en el vocablo francés “coch”, cuyo significado, en gran medida similar al mencionado con anterioridad, sería el de vehículo para transportar personas de un sitio a otro (Dilts, 2004), o transportar a una persona valiosa desde donde se encuentra hacia donde desea estar, reconociendo su significado original en un carruaje de cuatro ruedas (Brocato, 2003). Es así como la figura del coaching ha estado presente desde siempre, aunque reconocido como tal sólo en los últimos quince años (Walker, 2004), juventud que necesariamente incide en el escueto desarrollo empírico y teórico que presenta esta disciplina.

3.2 Orígenes del Coaching

La historia del coaching es de gran antigüedad, pudiendo encontrarse sus orígenes en la antigua Grecia. Es así como Sócrates “se percató de que la gente aprende mejor cuando se adueña de una situación dada y se hace responsable personalmente del resultado. El propósito de esto es que el coachee (o pupilo) tenga experiencia personal, luego de lo cual el aprendizaje es retenido” (Edwards, 2003: p. 299). De esta manera, el coaching se vincula con el Metodo Socrático en cuanto el Coach formula distintas preguntas, las que llevan al coachee a examinar su percepción sobre el entorno y las tareas que debe enfrentar (Grant, 2001a).

En un nivel histórico más inmediato, Zeuss y Skiffington (2000) encuentran el origen del coaching personal en los programas de educación desarrollados en la década de 1960, mientras los términos coaching ejecutivo y coaching empresarial provendrían de los programas de liderazgo realizados en la década de 1980. Del mismo modo, plantean que muchos principios del coaching se encuentran vinculados a distintos campos del conocimiento, principalmente la psicología y la educación: por ejemplo, desde la psicología deportiva derivan elementos como el énfasis en aspectos conductuales fundamentales para el desarrollo personal, la autoconciencia (tanto del atleta como del coach), el examen de valores y la confrontación de creencias que afecten negativamente el rendimiento, entre otros.

De su vinculación con la educación proviene la suposición de que el autoconcepto en los adultos tiende hacia una orientación personal (y no hacia la dependencia de otros), y que su aprendizaje se encuentra motivado por la necesidad de afrontar la vida con eficacia.

Profundizando en las raíces del coaching dentro de la psicología es posible encontrar antecedentes en la figura de diversos autores (Wright, 2005). William James planteaba que pese a que los seres humanos a menudo oculten sus talentos, pueden alcanzar niveles de conciencia más elevados; su influencia en la actividad realizada por los coaches radica en la ayuda que prestan a sus clientes para la realización de un trabajo conciente y en el diseño de sus propias vidas a través del descubrimiento de su valor oculto (Williams, 2006). Para James, el coaching representa el propósito superior de la psicología, que va más allá de patologías y diagnósticos (Wright, 2005).

Alfred Adler, por otro lado, consideraba a los individuos como creadores y artistas de su propia vida, utilizando en su práctica técnicas compartidas con el coaching como el establecimiento de objetivos, planificación vital, e invención de un futuro personal (Wright, 2005; Williams, 2007). De manera similar, Carl Jung considera la importancia de las relaciones interpersonales y una visión futura o teleológica, según la cual las personas son capaces de crear su propio futuro a través de su visualización y de encontrar un propósito en la vida (Williams, 2004).

Otro importante aporte precursor del coaching lo constituye la Terapia Centrada en el Cliente de Carl Rogers, según la cual la terapia debería ser un tipo de relación donde se asumiera que el cliente posee las habilidades para crecer y para cambiar su vida. (Wright, 2005; Williams, 2007). De esta manera, los seres humanos tendrían una predisposición inherente que los lleva a buscar su desarrollo, crecimiento, y funcionamiento óptimo, lo que Rogers denominó tendencia hacia la actualización. Asimismo, propone la noción de que es el cliente el experto en su propia vida, incorporando como principio el respeto que debe tener el terapeuta por la autodeterminación de sus pacientes (Joseph, 2006).

También es posible mencionar a Abraham Maslow, quien centró sus observaciones en personas con sensación de fortaleza y propósito en la vida, que buscan crecer psicológicamente y desarrollar su potencial. Su obra abarca las motivaciones y necesidades de las personas desde una nueva perspectiva que resulta esencial para el coaching, al considerar al ser humano como “un ser que naturalmente busca la salud y que, si se quitan todos los obstáculos para su crecimiento personal, buscará de manera natural su auto-actualización, su orientación hacia el juego, curiosidad y creatividad” (Wright, 2005: p. 325).

3.3 Hacia una Definición de Coaching

La figura del coaching es un concepto moldeable y de gran adaptabilidad, características que juegan en contra al momento de buscar una doctrina unificada que permita dar con una definición precisa (De la Corte, 2006). Dado lo anterior, existe una gran cantidad de definiciones que intentan dar cuenta del proceso de coaching, las que varían principalmente de acuerdo al énfasis otorgado a sus diferentes elementos y al tipo de coaching de que se trate.

Un primer acercamiento permite conceptualizarlo como un proceso interpersonal entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto de carácter productivo y orientado a los resultados, ya que está enfocado a ayudar a la persona, de modo que esta logre participar en su propia adquisición y mejoramiento de habilidades, que a la vez le permiten alcanzar sus objetivos individuales y personales, desarrollado una mejor calidad de vida (Zeus y Skiffington, 2002; Jackson, 2005; Wright, 2005).

Grant (2001b) define el coaching personal o de vida como un “proceso sistemático enfocado en la solución, orientado hacia los resultados, en el cual el coach facilita el incremento en la experiencia vital y rendimiento del coachee en varios dominios (determinados por el coachee), promoviendo el aprendizaje autodirigido y el crecimiento personal del coachee” (Grant, 2001b: p. 8). De la misma manera, define el coaching en el lugar de trabajo como un “proceso sistemático enfocado en la solución, orientado hacia los resultados, en el cual el coach facilita el incremento del rendimiento en el trabajo, el aprendizaje y crecimiento personal del coachee” (Grant, 2001b: p. 8). Para comprender lo anterior, es primordial mencionar los principios subyacentes a la definición recién dada y que además son los principios que guían el aprendizaje adulto: reconocer que los adultos que aprenden son autónomos, que generalizan a partir de sus propios conocimientos y experiencias de vida, que se encuentran listos para aprender y que desean ser tratados con respeto (Dailey, 1984; Knowles, 1970; en Grant, 2001b).

Una definición exhaustiva y aceptada, centrada en el ámbito organizacional, entiende al coaching como el “apoyo individualizado, emocional y práctico, que recibe un profesional, con su total implicación y co-responsabilidad, para mejorar su comportamiento –globalmente o en alguna competencia específica- , identificar su potencial de crecimiento profesional, prepararse para asumir nuevas responsabilidades – dentro o fuera de la organización-, y enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria, habituales o sobrevenidas- de comunicación, relación interpersonal, trabajo en equipo, toma de decisiones, cambios estructurales, fusiones o adsorciones, tratamientos de conflicto con colaborador/colega/equipo...” (Alcala, 2002; en De la Corte, 2006: p. 271).

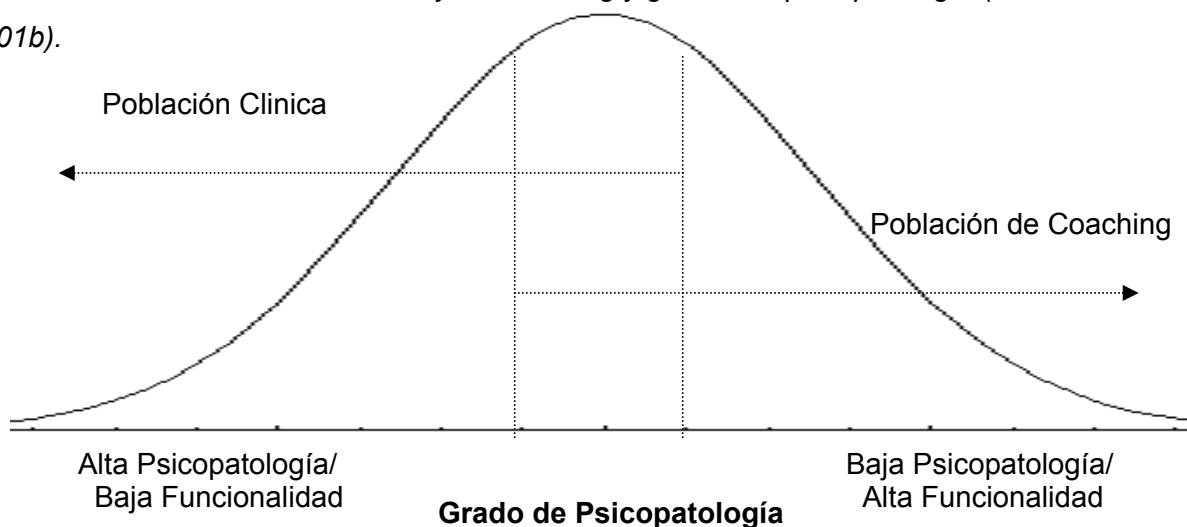
Así, las distintas definiciones coinciden al considerar el coaching como una relación de ayuda establecida entre el coach y el coachee, destinada a resolver un problema particular o a incrementar el rendimiento de éste último. Elementos centrales de esta relación son el diálogo activo entre las partes, el apoyo individualizado entregado al coachee, la búsqueda del crecimiento personal, y en el caso del coaching en el lugar de trabajo, colaborar para lograr un incremento en el rendimiento organizacional.

3.4 Distinción Entre Coaching y Terapia

Pese a tener muchos elementos en común, existen diferencias fundamentales entre coaching y terapia que es necesario considerar (Zeus y Skiffington, 2000; Grant, 2001a; Wright, 2005). Una primera diferencia radica en el sustento médico a la base de muchas escuelas psicoterapéuticas, teniendo un fundamento importante en la noción de enfermedad. Dentro de este paradigma el objetivo es curar a la persona, y el terapeuta es considerado un experto en aliviar el malestar o disfuncionalidad de un individuo enfermo, siendo esencial en el tratamiento de diferentes patologías (Grant, 2001a). Contrariamente, el coaching se centra más en desarrollar el futuro de la persona, teniendo como un objetivo principal el mejorar el desempeño de un individuo o sus experiencias de vida, más que tratar alguna disfunción (Grant, 2001a; Wright, 2005).

La terapia cognitivo conductual, con sus distintas técnicas y modalidades, ha demostrado ser de gran efectividad en el tratamiento de pacientes que presentan conflictos clínicamente significativos. Su aplicación ha logrado una significativa disminución en la manifestación de síntomas e importantes mejoras clínicas en pacientes con problemas emocionales y conductuales (Hazlett-Stevens y Crasket, 2002). No obstante, la terapia psicológica y el coaching tienen como objetivo distintos tipos de población. Como se observa en la figura 1, el coaching se orienta a personas que presentan baja psicopatología y alta funcionalidad, mientras que en la terapia ocurre lo contrario (Grant, 2001b).

Fig 1. Población de clientes clínicos y de coaching y grados de psicopatología (Grant, 2001b).



Joseph (2006), por el contrario, se aleja del modelo médico y su dicotomía entre comportamiento normal y anormal, o entre población clínica y población no clínica, proponiendo una psicología del coaching que toma como referencia la Terapia Centrada en el Cliente de Carl Rogers. Plantea que los procesos utilizados para aliviar tanto el funcionamiento desadaptativo como para lograr un nivel de funcionamiento óptimo, constituirían una tarea integral y unitaria aplicable a todo tipo de personas, siendo la experiencia y conocimientos del coach el único factor limitante, más que una separación arbitraria entre bienestar y psicopatología. Si bien reconoce que existen elementos prácticos que es necesario considerar, como la evaluación del riesgo de que un cliente se pueda causar daño a sí mismo, una psicología del coaching sería teóricamente utilizable en todo tipo de población.

También existirían diferencias en el proceso mismo de ambas técnicas. Las intervenciones que se realizan en coaching ejecutivo se focalizan más en temas puntuales y en las necesidades de desarrollo de cada ejecutivo en particular. Kilburg (2000; en Ducharme, 2004), por el contrario, plantea que las intervenciones terapéuticas tienden a indagar con mayor profundidad en los distintos temas.

Respecto de los resultados de la intervención, en el caso del coaching éstos son medidos en términos más concretos y objetivos que su equivalente medición en terapia, donde se privilegia el auto-reporte para evaluar los resultados del proceso (Richard, 1999; en Ducharme, 2004).

Una última diferencia dice relación con la obtención de información. En el coaching ejecutivo, por ejemplo, se recurre a terceros, tanto para realizar las primeras evaluaciones como para constatar los aciertos de la persona (Brotman et al., 1998), situación muy distinta que lo que acontece dentro de un contexto psicoterapéutico, donde la fuente principal de información es la misma persona que acude a terapia.

No obstante lo mencionado anteriormente, Murphy (2004) destaca que los objetivos perseguidos por el coaching ejecutivo frecuentemente coinciden con aquellos de la terapia, particularmente en el hecho de que la meta usualmente sea un cambio conductual sostenido por parte del ejecutivo, lo que requeriría de intervenciones fundamentadas en la psicología. En la misma línea, Hogan y Warrenfeltz (2003; en

Murphy, 2004) sostienen que mucho de lo que se hace bajo el nombre de entrenamiento para ejecutivos es en esencia psicoterapia.

Spence, Cavanagh y Grant (2006) postulan que si bien se ha procurado dejar claro que el coaching no es equivalente a psicoterapia, es altamente probable que un grupo de la población con problemas clínicos considere al coaching como una alternativa a la terapia, desprovista de estigmatizaciones sociales y estereotipos negativos. De esta manera, los problemas clínicos que puedan surgir en el coachee, su detección y abordaje por parte del coach, son algunos de los desafíos que deberá abordar la psicología del coaching.

3.5 Psicología del Coaching

El coaching es un campo laboral abierto, no existiendo barreras, académicas o profesionales, que regulen la entrada para quienes decidan ejercerlo. De esta forma, personas provenientes de distintos ámbitos laborales y con gran variedad de credenciales han ingresado a esta emergente actividad. Pese a que en un estudio realizado en Estados Unidos cerca del 90% reporta poseer el grado de magíster en negocios o ciencias sociales, profesores, ejecutivos, psicólogos, vendedores, e incluso instructores de teatro han incursionado en el mercado como coaches (Judge y Cowell, 1997 en Liljenstrand, 2003; Grant, 2006a).

De todos estos profesionales, los psicólogos han estado vinculados al coaching desde hace bastante tiempo y se encuentran, como lo explica Grant (2006a), en una posición que favorece su adecuación a ésta actividad, entregando credibilidad al ejercicio profesional del coaching por distintas razones.

Por un lado se encuentran las características de la psicología como profesión, la que cuenta con calificaciones académicas establecidas, un entrenamiento riguroso, normas éticas que pueden imponerse, barreras para su ingreso, junto con organizaciones que pueden velar por la profesión. Por otra parte, los psicólogos poseen un sólido entendimiento de la psicología del cambio en las personas, junto con la habilidad para desarrollar intervenciones fundamentadas en concepciones teóricas sólidas, utilizando además procesos y técnicas basadas en evidencias empíricas. Aún más, plantea que la

psicología tiene un aporte fundamental que hacer al coaching mediante la adaptación y validación de modelos terapéuticos para su utilización en una población normal, además de proteger e informar a los consumidores sobre los diferentes medios para el crecimiento personal disponibles en el mercado (Grant, 2001; Starker, 1990; en Grant, 2006a).

Grant (2006a) plantea el surgimiento de una Psicología del Coaching. Constituye una nueva sub-disciplina de la psicología que desarrolla los diversos enfoques psicológicos ya existentes. De acuerdo a este autor, esta puede conceptualizarse como la “aplicación sistemática de la ciencia conductual al mejoramiento de la experiencia vital, del rendimiento en el trabajo, y bienestar para los individuos, grupos y organizaciones, que no tienen problemas mentales clínicamente significativos o niveles anormales de estrés” (Australian Psychological Society, 2003, en Grant 2006b: p.142). Esto significa una expansión de los horizontes de la psicología, tradicionalmente centrada en abordar lo disfuncional, enfocándose ahora en la búsqueda de bienestar y el logro de metas en una población que no presenta patologías.

Un aporte significativo en este ámbito es el realizado por Linley y Harrington (2006), desde el punto de vista propio de la psicología positiva. Este enfoque, al enfatizar las conductas, pensamientos y sentimientos que posibilitan un funcionamiento adecuado, más que las debilidades personales, permitiría utilizar el potencial de cada individuo para la búsqueda de soluciones. Plantean así un coaching centrado en las fortalezas, que utilice las habilidades naturales propias de cada persona para un desarrollo pleno y motivado de su potencial.

Si bien existe gran cantidad de aproximaciones o enfoques que abordan el coaching, en su mayoría se encuentran relacionados con la psicología. De acuerdo con Sherrin y Caigner (2004), muchos coaches extraen o adaptan modelos clínicos para atender a las necesidades del cliente y así lograr cambios conductuales, mientras que Liljenstrand (2003) plantea la existencia de un paralelismo entre la psicoterapia y el coaching. De igual modo Grant (2006a) menciona la existencia del coaching proveniente no sólo desde la psicología positiva, sino también desde el psicoanálisis, desde la terapia cognitivo conductual, sistémica, conductual, y desde el coaching orientado a la solución. Frente a esta variedad de enfoques, y considerando que es una disciplina aún en desarrollo, es importante que la psicología del coaching mantenga un espíritu

teóricamente inclusivo, extrayendo técnicas provenientes de distintos marcos teóricos, y utilizando técnicas que sean congruentes con el cliente, más que tratar de encajar un modelo específico; una diferenciación más rigurosa debería venir de la mano con los progresos que resulten de una mayor investigación empírica que soporte y valide las prácticas utilizadas.

De acuerdo con Grant (2006a), esta anhelada flexibilidad teórica orientada al cliente plantea importantes desafíos al coach: en primer lugar, es usual que el coach integre una modalidad teórica particular en su modo privado de ver el mundo. El gran desafío para el coach es, entonces, ser capaz de trabajar plásticamente con diferentes enfoques según las necesidades y demandas específicas de cada cliente en particular.

En segundo lugar, el coach debe ser particularmente hábil en el manejo de problemas de salud mental. Si bien algunos consideran la psicología del coaching como una versión liviana de la terapia, lo cierto es que el cliente de coach, a diferencia del paciente clínico, puede desconocer la existencia de un problema o alguna sintomatología clínica al momento de consultar. De acuerdo con estudios realizados, entre un 25% y un 50% de las personas que se presentaron para coaching de vida tenían algún grado de alteración en su salud mental (Green, Oades y Grant, 2005; Spence y Grant, 2005; en Grant, 2006a). Es así como la capacidad para tomar en cuenta psicopatologías en una relación de coaching requeriría de finas habilidades diagnósticas. No obstante, y como se expuso anteriormente, Joseph (2006) discute la visión dicotómica tradicional, según la cual la psicología del coaching tendría como población objetivo aquellas personas con bajo nivel de psicopatología y elevado funcionamiento. Plantea que si bien no es central al coaching aliviar estados de angustia o sufrimiento, sí lo es facilitar el bienestar del coachee y lograr niveles óptimos de funcionamiento, lo que constituiría una sola labor y no dos funciones distintas. De esta manera, un coaching centrado en la persona permitiría una visión más holística de los aspectos positivos y negativos del comportamiento humano, orientada hacia el bienestar total de la persona, articulando los conceptos de psicopatología y normalidad. Lo anterior, no obstante, además de hacer innecesaria la distinción entre psicología clínica y coaching al unificar ambos conceptos (Joseph, 2006), implica la necesidad de un importante análisis sobre la seguridad ofrecida al cliente y la formación exigida a los coaches.

En último término, las relaciones que se dan en el coaching son distintas de aquellas que ocurren en la terapia o consultoría. En este tipo de intervención el terapeuta adopta un rol de experto dado por el conocimiento que posee, adoptando una posición jerárquicamente superior. Si bien en coaching existe discrepancia sobre qué tan directivo debe ser el rol del coach, el desafío radica en alcanzar un balance correcto entre facilitación y entrega de información, equilibrio que variará en las distintas sesiones y que la experticia del coach debe encontrar (Grant, 2006a).

De este modo, dentro de los retos que deberá enfrentar esta nueva rama de la psicología, se encuentra la aplicación de técnicas y teorías psicológicas ya existentes, junto con desarrollar nuevos enfoques, pero con el propósito de ser utilizados en una población normal, no clínica. La promoción del bienestar, productividad, junto con un incremento en el rendimiento de la persona, de la organización y de la comunidad, son áreas donde la psicología del coaching puede constituirse como un real aporte (Grant, 2006a).

3.6 Coaching Cognitivo-Conductual

Diversas aproximaciones teóricas han surgido para hacer frente a la creciente demanda de servicios de coaching, y tal como se constató anteriormente, su ejecución se basa mayoritariamente en la utilización de técnicas provenientes de escuelas de psicología clínica. Es también el caso del coaching cognitivo-conductual. La única definición encontrada en la presente revisión bibliográfica, dada por Neenan y Palmer (2001), entiende al coaching cognitivo conductual como la terapia cognitivo conductual aplicada en una población no clínica. De acuerdo con los autores, se trata de una intervención limitada en el tiempo, orientada hacia el cumplimiento de metas y enfocada en el presente.

Esta misma concepción del coaching cognitivo conductual, entendida como una derivación de su aplicación terapéutica puede ser extraída de la investigación realizada por Grant (2001a) y del estudio hecho por Ducharme (2004). En el primero se comparan los efectos de coaching puramente cognitivo, coaching puramente conductual, y coaching cognitivo conductual, aplicados en contadores en entrenamiento, que además representaban personas de una población no clínica. La diferencia fundamental entre los

programas diferenciales aplicados radicaba fundamentalmente en el origen de la técnica empleada, la que podía provenir desde la terapia cognitiva, desde la terapia conductual, o bien ser una combinación entre ambas, dependiendo del caso. Ducharme, por otro lado, realiza un estudio donde examina la terapia cognitivo conductual y la conveniencia de su aplicación en coaching ejecutivo. Lo anterior, si bien no constituyen definiciones explícitas, sí comparten la concepción de coaching cognitivo conductual dada por Neenan y Palmer (2001), además de concordar con los planteamientos extraídos desde la psicología del coaching.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, una comprensión adecuada del coaching cognitivo conductual exige profundizar en conceptos provenientes de la terapia cognitivo conductual.

3.7 Breve Aproximación a la Terapia Cognitivo Conductual

La terapia cognitivo conductual corresponde a un amplio espectro de técnicas de intervención, que varía desde aquellas predominantemente cognitivas hasta las que tienen un mayor componente conductual. Independientemente del énfasis puesto, estas técnicas compartirían tres elementos medulares: en primer lugar, la noción de que la valoración subjetiva de un evento puede alterar la respuesta conductual a dicho evento; en segundo lugar, se asume que es posible acceder a las cogniciones, monitorearlas y alterarlas; el último elemento a considerar es que la realización de modificaciones cognitivas puede producir los cambios conductuales buscados (Ducharme, 2004).

Así, a lo largo de este continuo se presume la existencia de procesos cognitivos subyacentes que actúan como mediadores entre el ambiente y la expresión conductual de una persona. El énfasis dado a la mediación de las cogniciones dependerá de la orientación del enfoque utilizado (Ducharme, 2004).

En esta forma de intervención, terapeuta y cliente forman una alianza que busca identificar y comprender los problemas que pueden suscitarse producto de la interacción entre los pensamientos, sentimientos y conducta de la persona, enfocándose principalmente en las dificultades del presente. Luego del desarrollo de una visión compartida de los problemas del cliente, se desarrollan estrategias para conseguir las

metas trazadas, las que son constantemente monitoreadas y evaluadas. En este sentido, un elemento esencial en esta terapia son los ejercicios que el paciente debe realizar entre sesiones para poner en práctica las habilidades adquiridas. Así, el objetivo central es facultar al cliente para solucionar sus propios conflictos, utilizando las herramientas aprendidas a lo largo del proceso (Grazebrook y Garland, 2005).

Es importante la clara definición de los roles asignados a las personas involucradas en el proceso, distinta de lo que ocurre en otras formas de terapia (Roth, Eng y Heimberg, 2002). El cliente, por un lado es considerado un experto en sus problemas y vivencias, que se espera colabore con el terapeuta en la resolución de sus problemas. Por otro lado, el terapeuta asume un rol de educador, dando a conocer al cliente los distintos modelos cognitivos existentes para comprender la etiología del problema y su persistencia en el paciente. Además de enseñarle técnicas cognitivas y conductuales para aliviar sus problemas, el terapeuta da a entender que no posee todas las soluciones; durante el proceso se le enseña al paciente a ser su propio terapeuta y a utilizar lo aprendido, mientras el terapeuta cesa su ayuda en forma paulatina.

No obstante su probada efectividad para aliviar diversas sintomatologías, como trastornos de ansiedad, del ánimo y alimenticios, la terapia cognitiva conductual generalmente no es indicada para personas que presenten trastornos de pensamiento, problemas cerebrales orgánicos, o baja capacidad para comprender el lenguaje (Roth et al., 2002).

De esta forma, el objetivo principal de este modelo terapéutico es poder desarrollar en el cliente una estructura cognitiva más adaptativa y racional, que a su vez promueva mejores pauta de acción, tanto a nivel emocional como conductual.

3.8 Aproximaciones al Coaching Desde la Perspectiva Cognitivo Conductual

Dentro de la presente investigación bibliográfica fue posible encontrar distintas aproximaciones al coaching que se pueden adscribir dentro de la perspectiva cognitivo conductual, extraídas tanto de fuentes primarias como secundarias. De la misma manera, los textos encontrados corresponden en su mayoría a fuentes prácticas, y en menor medida a fuentes teóricas y de investigación. Dada la inexistencia de una sistematización

en la materia, estos enfoques son expuestos procurando sintetizar los principales aportes de cada uno de los autores revisados.

Parece importante mencionar que una existe una importante escasez de material en torno al tema, situación que también sirve como indicio sobre la necesidad de mayor investigación y desarrollo en la materia.

3.8.1 Terapia Multimodal Aplicada al Coaching Ejecutivo

Extraído de fuentes secundarias, Richard (1999; en Grant, 2001b) es autor de uno de los pocos artículos que de manera explícita detallan un marco conceptual cognitivo conductual para el coaching ejecutivo. En él se delinea la utilización de la Terapia Multimodal de Lazarus para mejorar el rendimiento en ejecutivos, aportando además una visión más holística del proceso de coaching (Richard, 1999; en Douglas y Morley, 2000).

Dentro de este modelo es posible encontrar siete dimensiones de la personalidad: conducta, afectos, sensaciones, imágenes, cogniciones, relaciones interpersonales, y el ámbito biológico. Para valorar estas siete dimensiones, el autor ofrece una serie de preguntas que el coach puede utilizar durante la primera evaluación y en las sesiones siguientes. Dado que el coaching ejecutivo es un proceso en desarrollo continuo, el perfil de personalidad del cliente puede ser continuamente actualizado. Luego de la evaluación inicial, el coach, en conjunto con el cliente, trabajan para elaborar distintas intervenciones correspondientes a cada una de las dimensiones de personalidad (Douglas y Morley, 2000).

Pese a constituir un modelo de gran utilidad, Grant (2001b) cuestiona la falta de una descripción explícita de los procesos cognitivos y conductuales subyacentes, a través de los cuales una persona incrementa sus habilidades auto-regulatorias, definiendo y alcanzando sus objetivos de mejor manera. Del mismo modo, critica la falta de discusión sobre el proceso de cambio y la falta de un modelo que dé cuenta del mismo y que contribuya al ejercicio del coaching.

3.8.2 Coaching Conductual Racional Emotivo

Los orígenes de este modelo se encuentran en la Terapia Conductual Racional Emotiva desarrollada por Albert Ellis a mediados de la década de 1950, una de las distintas terapias enmarcadas dentro de la categoría cognitivo conductual. Propone una causalidad biopsicosocial para dar cuenta de la manera en que las personas actúan y sienten, asumiendo, al igual que las demás teorías cognitivo conductuales, que son las creencias, y no las situaciones en sí mismas, las que determinan la conducta y sentimientos de una persona (Froggat, 2005).

Una de las características más significativas de este modelo terapéutico, de aplicación también en la práctica del coaching, es el modelo ABC creado por Ellis, que permite realizar un auto-análisis racional de alguna situación que la persona haya debido enfrentar (Froggat, 2005). En este modelo se sigue una secuencia de análisis en distintas etapas que realizan en conjunto coach y coachee, donde la letra A constituye el punto de partida. Representa un evento real o una experiencia que haya vivido la persona, junto con las inferencias o interpretaciones que realice en torno a lo ocurrido. La letra B representa las creencias evaluativas que siguen a las inferencias realizadas. La letra C representa las emociones y conductas que surgen a continuación de las creencias evaluativas. El formato extendido del modelo incluye D, que son los intentos por confrontar los pensamientos irracionales, es decir, las nuevas creencias racionales para lograr la reacción esperada; la letra E corresponde al nuevo efecto que el cliente busca lograr, es decir, a como la persona desearía sentirse o actuar; y por último la letra F, correspondiente a las acciones futuras que el cliente realizará para evitar repetir pensamientos irracionales. Es importante notar que la mayoría de estas creencias no se encuentra en un nivel conciente; por el contrario, son “reglas” subyacentes que indican como debería ser la realidad.

Desde este enfoque, una visión relevante es la propuesta por Anderson (2002). Desde la práctica, destaca que la facilidad que tiene esta terapia para ser comprendida, junto con la directa aplicabilidad a los problemas del cliente, la convierten en una herramienta ideal para el coaching ejecutivo. Sherrin y Caiger (2004) añaden la especificidad y breve duración de sus intervenciones, junto con su naturaleza instructiva-didáctica, que le permitiría aplicarse de buena manera en un contexto organizacional.

Este enfoque planteado por Anderson (2002) se ve complementado con entrenamiento en técnicas sociales y de comunicación según sea necesario, además de utilizar técnicas conductuales, como entrenamiento en relajación. Menciona ocho áreas del coaching ejecutivo que son especialmente apropiadas para ser abordadas mediante terapia conductual racional emotiva:

1.- *Consejería Personal*. La terapia conductual racional emotiva resulta de gran ayuda para enfrentar problemas que surgen en el lugar de trabajo relacionados con disfuncionalidades del coachee. Se utiliza para que este pueda reconocer sus diálogos internos a medida que encuentra problemas que le suscitan emociones intensas.

2.- *Manejo de la Ira*. Para este problema, frecuente entre ejecutivos, es ventajosa la utilización de un diario donde el coachee relate sus episodios de ira. Se posponen así los ataques de ira, con lo que también comienza la búsqueda y posterior confrontación de las creencias irracionales que los motivaron.

3.- *Confrontación*. El miedo a tener confrontaciones en el lugar de trabajo es otro conflicto que enfrentan los ejecutivos. La terapia ABCD resulta de gran utilidad para lidiar con este problema, especialmente cuando se pretende que el coachee se percate de lo que se dice a si mismo luego de la confrontación, siendo importante la distinción que se haga entre la incomodidad producida por una baja tolerancia a la frustración y la ansiedad producida por la búsqueda de aprobación, pues ambas conllevan distintas maneras de confrontación. Otras técnicas conductuales utilizadas son el monitoreo de reacciones fisiológicas, el calmarse a si mismo, aprender las declaraciones racional-emotivas de enfrentamiento, e imaginería racional emotiva.

4.- *Problemas Relacionales*. La técnica ABCD es utilizada para lograr que el coachee tome conciencia de lo que se dice a si mismo cuando se encuentra en una relación difícil, enfatizando el proceso de confrontación. También es posible utilizar escucha activa, crítica constructiva, retroalimentación y tolerancia.

5.- *Carencia de Auto Valoración*. La falta de auto aceptación incondicional es abordada a través de la repetición continua de la técnica ABCD por un tiempo considerable, hasta que

el cliente comprenda que es posible confrontar lo que se dice a si mismo, modificando también lo que siente sobre su persona.

6.- *Postergación de tareas.* Las técnicas de la terapia conductual racional emotiva resultan de gran utilidad para ayudar al coachee a conocer sus pensamientos en el enfrentamiento con las tareas diarias y al momento en que decide postergarlas. También se puede recurrir a imaginación racional emotiva y declaraciones de enfrentamiento positivo racionales.

7.- *Indecisión y Resolución de Problemas.* El enfoque es similar al anterior. Se recurre a los pensamientos que presenta el coachee al enfrentarse al problema y al momento de tomar una decisión.

8.- *Perfeccionismo.* Es fundamental una confrontación enérgica sobre las razones que motivan la búsqueda de la perfección en el coachee. Si el problema es acompañado por problemas de autoestima, también es posible recurrir a imaginación racional emotiva, declaraciones de enfrentamiento positivo racionales y confrontación.

Sherrin y Caiger (2004), por otro lado, contribuyen desde la teoría al modificar el modelo desarrollado por Kirby (1993; en Sherrin y Caiger, 2004), quien incorpora elementos de la terapia conductual racional emotiva dentro de la etapa de cambio conductual del proceso de coaching. Así, en una primera etapa el coach y el cliente definen en conjunto el problema, identificando el elemento A (evento activador) y sus consecuencias emocionales y conductuales (C). En segundo lugar, se identifican las creencias poco razonables subyacentes a la conducta disfuncional, explorando las expectativas del cliente y haciendo explícitas sus creencias.

El tercer paso, que es donde comienza el proceso de cambio, radica en identificar las conductas disfuncionales y confrontar las expectativas y creencias poco razonables que ocasionan esas conductas; en esta etapa el coach explica cómo las creencias impiden a la persona el logro de sus objetivos y por qué mantenerlas es contraproducente, para luego ayudar al cliente a desarrollar creencias más adaptativas. Los resultados que estas podrían llevar consigo son analizados en conjunto, mientras el

cliente comienza a internalizar y a reemplazar las creencias antiguas por unas más razonables.

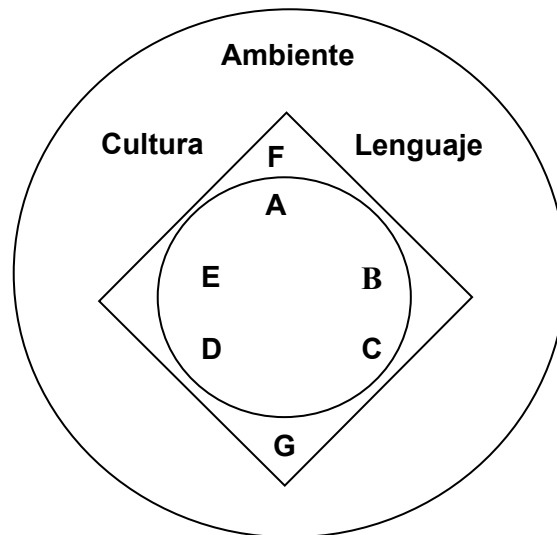
En la cuarta etapa se monitorea la habilidad que va desarrollando el cliente para confrontar y reemplazar sus expectativas poco realistas; el coach va adquiriendo una labor de apoyo a un proceso que el coachee realiza de manera cada vez más independiente, reforzando los logros obtenidos. Para finalizar, ambas partes revisan indicadores de éxito y evalúan los progresos logrados a través del proceso.

Otra metodología de terapia conductual racional emotiva aplicada al coaching, elaborada desde la práctica, es la desarrollada por Presby (2002). De manera ecléctica, adopta técnicas provenientes de la metodología de trabajo de la Coach International Federation (CTI, institución estadounidense dedicada a la preparación de coaches), con metodologías propias de la terapia conductual racional emotiva. De la primera acoge técnicas para visualizar el futuro que el coachee desea lograr, las cosas que más valora, cómo lograr un balance en su vida, las metas que desea alcanzar, junto con lograr una idea generalizada de los límites auto-impuestos. Además, utiliza una técnica destinada al establecimiento de metas en base a lo aprendido durante las sesiones.

De la terapia conductual racional emotiva, conjuntamente con adoptar sus nociones fundamentales y la técnica ABCD, recurre a la imaginería y a nociones desarrolladas por la semántica general. La aplicación que hace de ésta última se fundamenta en una versión del idioma inglés llamada EMA, siglas que en dicho idioma significan "Inglés Menos Absolutismos". Explica que se puede lograr una gran diferencia al eliminar palabras como "siempre" y "nunca" del lenguaje cotidiano.

Su modelo de coaching conductual racional emotivo queda integrado por las letras ABCDE originales, a los que añade la letra F correspondiente a al Futuro; y la letra G, que designa las metas por alcanzar. Todos los componentes mencionados se encuentran insertos en el ambiente en que el coachee se desenvuelve, el que, a su vez, incluye el lenguaje y la red de significados (Fig 2).

Fig 2. Modelo de Coaching Conductual Racional Emotivo (Presby, 2002).



3.8.3 Enfoque Cognitivo Conductual Aplicado al Coaching Ejecutivo

Respecto de la aplicabilidad del modelo terapéutico cognitivo-conductual en una situación de coaching ejecutivo, Ducharme (2004) llevó a cabo un estudio donde examina la teoría y técnicas cognitivo conductuales, contrastándolas con la factibilidad de su aplicación en un ámbito de coaching ejecutivo, junto con las particularidades que ello involucra. Concluye que ciertas características de este modelo son compatibles con las exigencias propias del coaching con ejecutivos.

Dado su carácter pragmático, orientación a los resultados y confianza en la información estructurada, el coaching cognitivo conductual puede constituirse como un real aporte al desarrollo del coaching. Es un enfoque simple, transparente, con altas probabilidades de tener éxito en la modificación de estilos relacionales y mejoras en las técnicas de escucha y oratoria presentadas por el coachee (Judge y Cowell, 1997; Kilburg, 2002; en Ducharme, 2004). Las técnicas cognitivo conductuales también han demostrado ser particularmente eficaces para enfrentar disfuncionalidades derivadas de los elevados niveles de estrés que deben soportar los ejecutivos.

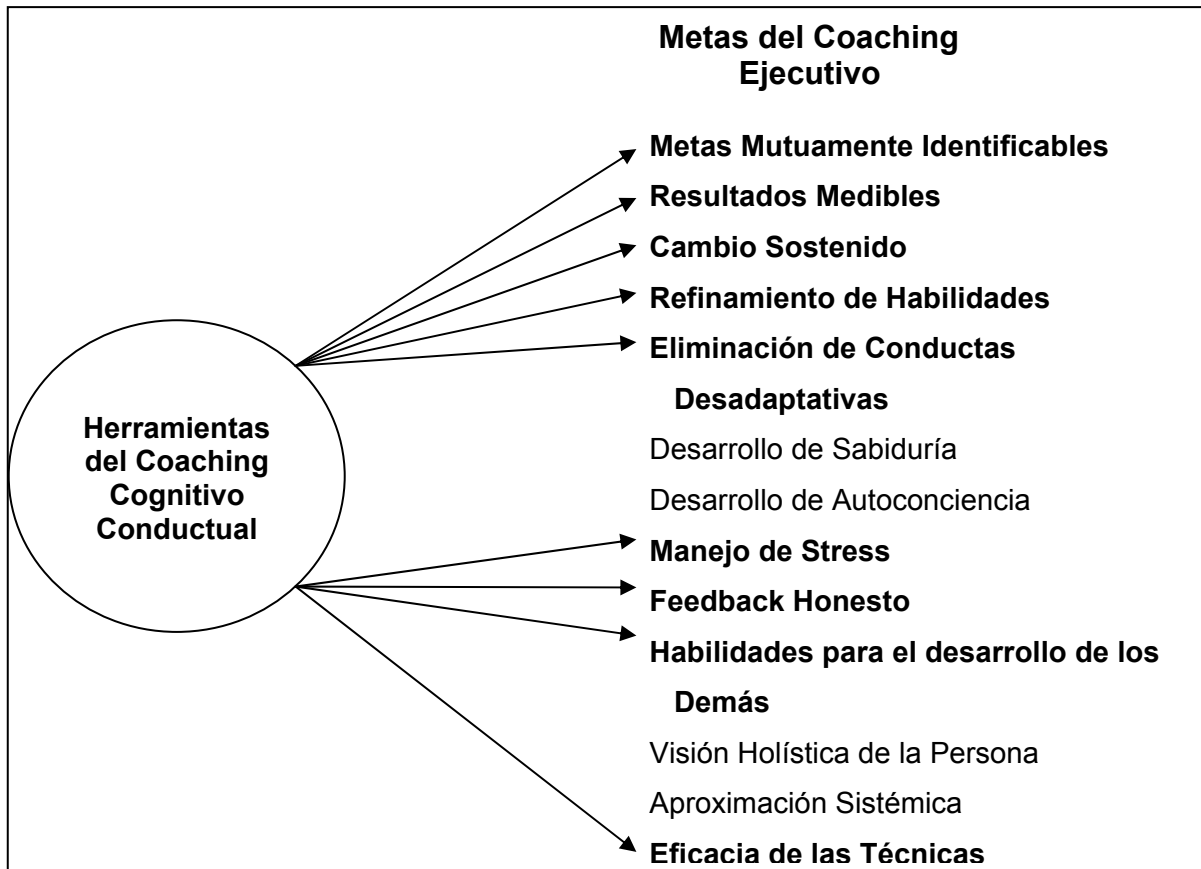
Por otro lado, la facilidad con que pueden medirse los resultados de la intervención constituye una fortaleza del coaching cognitivo conductual, al igual que la retroalimentación constante de este enfoque, que cuenta con la ventaja de apoyarse en

datos conductuales objetivos. Así, el coaching cognitivo conductual puede resultar atractivo por su simplicidad inherente, la facilidad de su puesta en marcha, su enfoque en los resultados y orientación hacia el cumplimiento de metas (Ducharme, 2004).

Las debilidades de este modelo también tienen relación con su simpleza (Ducharme, 2004). Un ejecutivo, generalmente alguien con un elevado nivel de funcionamiento y de introspección, puede decepcionarse por la aparente mecanicidad y falta de sofisticación de este enfoque. Esto se relaciona con una segunda limitante: la falta de profundización que se logra en la intervención. Éste es un enfoque donde no se profundiza en las causas de lo disfuncional ni se vinculan los eventos con aspectos más desarrollados de la personalidad del individuo o con procesos psicológicos inconscientes. Tampoco considera a la persona desde un punto de vista holístico, o su pertenencia a un sistema organizacional mayor, por lo que su utilización en situaciones complejas no sería apropiada.

De esta manera, la propuesta de Ducharme (2004) es que mientras ciertas metas del coaching ejecutivo pueden ser alcanzadas mediante la utilización de coaching cognitivo conductual, existen otras que para las que este enfoque puede resultar insuficiente. Este modelo puede ser entendido en el siguiente gráfico (Fig 3).

Fig 3. Metas del coaching ejecutivo que son y no son logradas por el coaching cognitivo Conductual (Ducharme, 2004).



3.8.4 Coaching Cognitivo-Conductual Enfocado a la Solución

Anthony Grant es uno de los pocos investigadores que ha delineado un modelo conceptual basado en un enfoque cognitivo conductual, y que, además, ha investigado su aplicación en el ámbito laboral y académico (Grant, 2001a; 2001b). Postula que un marco conceptual para una psicología del coaching debería contener los siguientes elementos esenciales:

- Un modelo de cambio empíricamente validado, que facilite el proceso de coaching.
- Un modelo de autorregulación que permita delinear su proceso y el cumplimiento de objetivos.
- Un modelo que explique cómo la conducta, los pensamientos y los sentimientos aparecen e interactúan.

- Un modelo que explique cómo la conducta, los pensamientos y los sentimientos pueden ser modificados para facilitar el logro de metas.

El autor recurre al Modelo Transteórico como modelo de cambio, para evaluar la disposición del coachee para realizar modificaciones. Este modelo propone que el cambio involucra una transición progresiva a través 5 etapas identificables, pero que se superponen unas con otras. En la primera etapa de *precontemplación* las personas no tendrían la intención de cambiar. Durante la *contemplación* se visualiza y considera la necesidad de cambio, pero aún no se toman decisiones al respecto. Durante la *preparación*, los sujetos se encuentran comprometidos con el cambio y planean hacerlos en el futuro, comenzando ya a hacer pequeños cambios. En la etapa de *acción* se empiezan a emitir nuevas conductas, pero estas se han realizado sólo por períodos breves. La persona entra en la etapa de *mantención* cuando estos cambios se han hecho consistentes en el tiempo. Finalmente se encuentra la etapa de *terminación*, donde la persona ya ha completado el proceso de cambio y no necesita evitar posibles recaídas (Prochaska y Norcross, 2001).

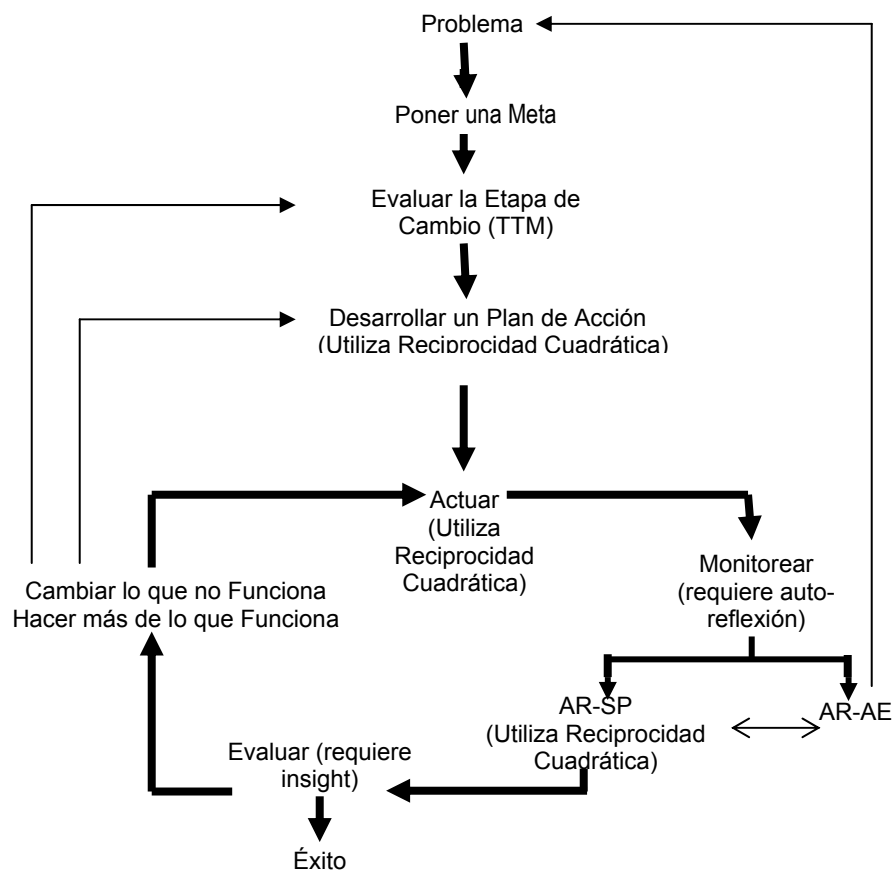
Al utilizar este modelo existen algunas implicancias, que también podrían ser de gran utilidad en la práctica del coaching (Prochaska, DiClemente y Norcross, 1998; en Grant, 2001b):

- No tratar a todas las personas como si estuvieran en la etapa de acción.
- Es más probable que las personas que se encuentran en la fase de acción logren resultados mejores y más rápidos que aquellas que se encuentran en contemplación o preparación.
- El coach debe facilitar el cruce entre introspección y acción.
- El coach debe anticiparse a las recaídas.

Otro aspecto central en este modelo es el concepto de autorregulación, que corresponde a los procesos a través de los cuales las personas controlan y dirigen sus acciones para el logro de sus objetivos (Grant 2001a). De esta forma, la labor del coach sería la de colaborar en este avance, acompañando al coachee en el cumplimiento de las metas trazadas. Los constructos principales de la autorregulación son una serie de procesos por los que una persona establece una meta, desarrolla un plan de acción,

actúa, monitorea su rendimiento, lo evalúa en comparación a un estándar, y en base a esta evaluación modifica sus acciones para más adelante mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos. Los pasos al interior de este ciclo no constituyen etapas discretas y separadas; más bien existe una coincidencia entre cada etapa y la siguiente. Por lo tanto, la labor del coach en cada etapa es colaborar facilitando el proceso del siguiente paso. A modo de ejemplo, el planteamiento de objetivos debería ser diseñado para facilitar la implementación del plan de acción, el que a su vez debería diseñarse para motivar a los individuos a la acción (Fig.4).

Figura 4: Adaptación final del proceso de coaching en el modelo cognitivo conductual enfocado en la solución (Grant, 2001b).



Nota: AR-SP = Autorreflexión de solución de problemas; AR-AE = Autorreflexión autoenfocada.

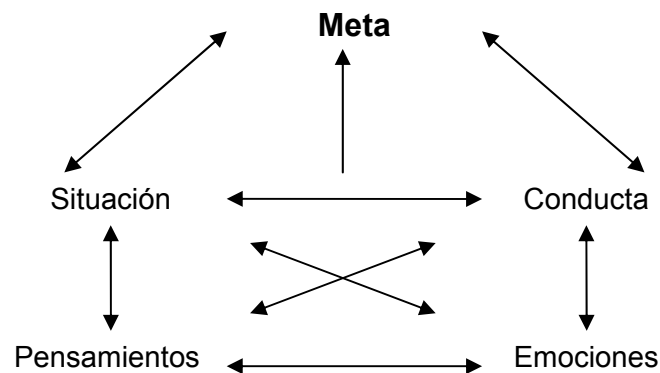
Grant (200b) plantea que en el ciclo autorregulatorio descrito existirían dos tipos de autorreflexión: la autorreflexión de solución de problemas (AR-SP) y la autorreflexión autoenfocada (AR-AE). En la primera, la persona reflexiona productivamente sobre la mejor

manera para conseguir sus objetivos, mientras que en la segunda se intenta comprender la conducta, pensamientos y emociones propias, más que meditar sobre el problema o buscarle posibles soluciones. De esta manera, la AR-SP facilita el movimiento de la persona a través del ciclo autorregulatorio y el desarrollo de mayor insight (capacidad y habilidad para comprender las causas de las conductas, pensamientos y emociones propias).

La autorregulación se lleva a cabo sobre la existencia de cuatro dimensiones de la experiencia humana, utilizadas tanto en la terapia como en coaching cognitivo conductual. Estas son: pensamientos, emociones, conductas y la situación o ambiente, los que han de ser modificados para alcanzar el logro de los objetivos (Grant, 2001a; 2001b; 2003).

Entre estos dominios existiría una reciprocidad cuadrática, lo que significa, a modo de ejemplo, que lo que pensamos genera un impacto en lo que sentimos, lo que a su vez tendría un impacto en la conducta. Una comprensión adecuada sobre las relaciones existentes entre estas cuatro dimensiones actuaría facilitando la obtención de las metas propuestas (Fig.5).

Fig.5: Reciprocidad Cuadrática entre las cuatro dimensiones de la experiencia humana y sus metas (Grant, 2001b).



En último lugar, es posible encontrar los orígenes de la terapia cognitivo conductual en el modelo médico, centrado en la psicopatología. De acuerdo con Grant (2003), sus técnicas podrían ser alienantes para personas sin problemas clínicos. Para enfrentar este problema incorpora en su modelo aspectos de la Terapia Breve Enfocada

en la Solución, creada por Milton Erickson. Este es un enfoque humanista constructivista que se centra en las fortalezas de las personas, y que enfatiza más la elaboración de soluciones que el análisis de los problemas. O'Connell (1998; en Grant, 2001b) cita los aspectos centrales de la Terapia Breve Enfocada en la Solución, los que podrían levantarse como constructos centrales para una psicología del coaching (Grant, 2001b: p. 29):

- El uso de un modelo no centrado en la enfermedad: Los problemas no son indicadores de enfermedad o disfunción, más bien ellos se derivan de un repertorio limitado de conductas.
- Un foco en soluciones constructivas: El terapeuta/coach facilita la construcción de soluciones, más que intentar comprender la etiología del problema.
- El uso de los recursos existentes en el cliente: El terapeuta/coach ayuda al cliente a reconocer y utilizar recursos de los cuales no tiene conciencia.
- Utilización: Se utiliza cualquier aspecto de la experiencia de vida del cliente que pudiera ayudar a resolver los problemas actuales.
- Orientación a la acción: El terapeuta/coach espera que ocurra un cambio positivo y que el cliente actúe para ejecutar este cambio fuera de la sesión de coaching.
- Clarificar y especificar el logro de objetivos: Se plantean metas y objetivos alcanzables dentro de un marco de tiempo específico.
- Supuesto de que el cambio puede suceder en un período breve de tiempo: En oposición a las escuelas terapéuticas que asumen que el problema debe ser trabajado en un periodo de tiempo extendido
- Estratégico: Las intervenciones terapéuticas o de coaching son específicas para cada cliente.
- Orientación futura: Se enfatiza más el futuro (lo que el cliente quiere que suceda) que el presente o el pasado.
- Fascinación: El proceso terapéutico o de coaching es atractivo para el cliente.
- Terapeuta/Coach activo e influyente: El terapeuta o coach es abiertamente influyente sobre el paciente o coachee.

4. Discusión y Conclusiones

A continuación se exponen los hallazgos bibliográficos relativos al coaching cognitivo conductual, presentados en una matriz que facilita su visualización y posterior análisis de la información recopilada. En el cuadro se describe el autor, el nombre del texto y el punto de vista en torno a la psicología del coaching y al enfoque cognitivo conductual.

Fig.6: Matriz de hallazgos bibliográficos

Autor	Texto	Postura
Anderson, John. (2002)	Executive coaching and REBT: some comments from the field.	Utilización de técnicas provenientes de la terapia conductual racional emotiva en diversas áreas de coaching ejecutivo.
Ducharme, Mary. (2004)	The cognitive-behavioral approach to executive coaching.	Las técnicas cognitivo conductuales derivadas desde la psicología clínica, utilizadas en coaching ejecutivo, son apropiadas para el desarrollo y manejo de stress, mas no para situaciones que requieran de un análisis en mayor profundidad.
Grant, Anthony. (2001a)	Coaching for enhanced performance: comparing cognitive and behavioral approaches to coaching.	La utilización de un enfoque de coaching cognitivo conductual se relaciona con un incremento en el rendimiento académico, en el aprendizaje, en el autoconcepto sobre el rendimiento académico, y una reducción en la ansiedad frente a evaluaciones.
Grant, Anthony. (2001b)	Towards a psychology of Coaching.	Modelo de Coaching Cognitivo Conductual centrado en la Solución, que utiliza la Autorregulación y el Modelo Transteórico del Cambio como elementos centrales.
Grant, Anthony. (2003)	The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health.	El coaching de vida debe ser un proceso orientado a los resultados y a la solución; el coaching cognitivo conductual puede ser efectivo en la creación de cambios positivos, incrementar la salud mental, la experiencia vital y el logro de metas.
Grant, Anthony. (2006a)	A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology.	El desarrollo de una Psicología del Coaching puede aportar al bienestar de las personas, haciendo que la psicología sea más aceptada y accesible para los clientes.

Grant, Anthony. (2006b)	Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and hope.	El coaching de vida grupal, desde un enfoque cognitivo conductual enfocado en la solución, incide positivamente en la obtención de metas y el bienestar de los coachees.
Joseph, Stephen. (2006)	Person-centred coaching psychology: a meta theoretical perspective	La psicología del coaching debería desarrollarse adoptando una perspectiva meta-teórica centrada en la persona.
Linley, Alex y Harrington, Susan. (2006)	Strengths coaching: a potential-guided approach to coaching psychology.	Articulación de la psicología del coaching con la psicología positiva. Este enfoque permitiría desarrollar el potencial del coachee a través de sus fortalezas.
Presby, Susan. (2002)	Rational emotive behavior coaching.	Modelo que articula distintas técnicas de coaching, con técnicas propias de la terapia conductual racional emotiva.
Sherrin, Jessica y Caiger, Lee. (2004)	Rational-emotive behavior therapy; a behavioral change model for executive coaching?	Se delinear elementos provenientes de la terapia conductual racional emotiva que podrían aplicarse en coaching ejecutivo.

La información bibliográfica revisada permite distinguir una serie de aspectos fundamentales, discutidos a continuación.

El coaching ha buscado constituirse como una forma de intervención independiente y distinta de la terapia psicológica. En las distintas publicaciones revisadas existe un permanente afán por desligarse de esta vinculación, marcando las diferencias entre ambas y resaltando las particularidades únicas del coaching. No obstante, la existencia de esta relación es innegable, tanto por las raíces del coaching en la psicología, como por la creciente cantidad de psicólogos ingresando a esta actividad. Lo mismo ocurre con profesionales de distintas áreas, que en su práctica como coaches recurren a intervenciones fundamentadas en la terapia. De igual forma, información importante sobre el coachee puede ser recabada a través de la utilización de pruebas y cuestionarios psicológicos, además de resultar fundamentales para su investigación.

El tema central radica en que si bien el coaching puede y debe nutrirse de cuanto la terapia psicológica pueda aportar, los cimientos teóricos que sustentan su práctica deben seguir un camino tendiente a la diferenciación. Debe existir claridad en cuanto a

que el coaching no es terapia. Esta distinción debe ir más allá de lo nominal, siendo un principio que oriente tanto la investigación como la práctica. Un camino necesario para lograr lo anterior es la validación de técnicas terapéuticas para su aplicación en coaching, evitando la simple homologación de prácticas desde la terapia, desconociendo lo disímil que pueden llegar a ser ambas. De igual manera, parece ser necesario el desarrollo de técnicas de intervención propias emanadas desde la psicología del coaching, cuyo éxito debería encontrarse validado en la evidencia. Las técnicas cognitivo conductuales, dadas las facilidades comparativas para medir sus resultados, pueden presentar importantes ventajas para respaldar empírica y objetivamente el impacto de sus intervenciones.

Desde la psicología, el desarrollo del coaching presenta una gran contradicción. Por un lado, son muchos los enfoques teóricos que han intentado aplicar sus técnicas a la práctica del coaching, lo que se refleja en la amplia variedad de tipos de coaching y caminos que estos han transitado hacia su especialización en el campo académico. No obstante, es curioso que estos enfoques no hayan desarrollado un marco conceptual para una psicología del coaching basado en aplicaciones empíricas, donde se explique y detalle cómo es que se produce la facilitación del aprendizaje y el autodesarrollo.

También es relevante mencionar las implicancias del coaching como actividad, donde profesionales con lo más heterogéneos trasfondos académicos han ingresado al mercado para desempeñarse como coaches. La ausencia de un marco regulatorio determina la facilidad con que se puede ejercer como coach, con el consecuente riesgo para la salud mental del coachee que implica un practicante mal entrenado. La misma falta de normativa es válida para los centros de instrucción para coaches. Si bien es un hecho que el coaching es un negocio, es arriesgado entregarle al mercado su regulación por una razón fundamental: el coaching (enfaticando que no es terapia) conlleva una esencia inherentemente psicológica en su relación. Si bien no parece tan imperativo que un coach ostente un título académico en psicología, es fundamental que su formación haya incluido una revisión profunda y rigurosa de las ciencias conductuales, que le permitan trabajar garantizando al coachee su seguridad.

En este acápite es inevitable considerar la propuesta esbozada por la psicología del coaching centrado en la persona. Prescindir de la distinción entre funcionamiento psicopatológico y funcionamiento óptimo conllevaría la unificación de psicoterapia y

coaching pues ambas tendrían la misma finalidad compartida de lograr el bienestar. No obstante, esto podría tener dos potenciales consecuencias para la práctica del coaching: por una parte, se validaría la psicología como la disciplina más apta para su ejercicio dado su mayor dominio del continuo normalidad-psicopatología; pero por el polo opuesto podría significar una trivialización de patologías clínicas de mayor severidad, del tratamiento que se les entrega y de las exigencias académicas de quienes realizan las intervenciones de coaching.

Se trata de una discusión crítica para ordenar la práctica del coaching y la metodología utilizada para educar para nuevos coaches. Con todo, se considera que la seguridad que se busca entregar al cliente dentro del contexto de la intervención exige una formación integral en la carrera de psicología, tanto en aspectos considerados normales como en aquellos psicopatológicos.

En lo que se refiere al enfoque de coaching cognitivo conductual, fue posible apreciar que si bien se ha desarrollado desde la década de 1960, dista mucho de alcanzar una madurez sólida. Existen escasas publicaciones sobre la materia, en su mayoría de índole práctico y teórico, siendo aún más escasas las investigaciones empíricas. Si bien existe un valor inherente en los aportes cualitativos derivados desde la práctica, en cuanto constituyen nuevas maneras de enfrentar el coaching, es fundamental un sustento teórico consistente que aborde en profundidad sus procesos subyacentes, junto con el respaldo empírico de sus resultados.

En su gran mayoría, las distintas aproximaciones al coaching cognitivo conductual encontradas se mantienen en un nivel superficial, sin profundizar en las raíces epistemológicas del coaching, en los procesos psicológicos responsables subyacentes del cambio, ni contando con un respaldo empírico que apoye las técnicas utilizadas.

Dada la escasez de información disponible sobre la Terapia Multimodal aplicada al coaching ejecutivo, su análisis queda restringido a las críticas planteadas por Grant (2001b): no profundiza en los procesos cognitivos y conductuales que influyen en la obtención de metas, ni tampoco da cuenta de los procesos de cambio involucrados.

Respecto del coaching conductual racional emotivo, Sherin y Caiger (2004) trabajan sobre un modelo teórico ya existente, especificando las etapas del proceso de coaching y los objetivos para cada una de ellas. Constituye una aproximación que permite ordenar las etapas involucradas y que entrega herramientas al coach para enfrentar eficazmente las distintas situaciones que pudieran surgir en la relación de coaching ejecutivo, pero que no profundiza mayormente en sus planteamientos. Otras dos investigaciones encontradas sobre este modelo se encuentran fundamentadas desde la práctica: Anderson (2002) se limita a mencionar áreas del coaching ejecutivo donde la utilización de este modelo terapéutico ha resultado exitosa, mencionando las técnicas utilizadas para ello.

Presby (2002), por otro lado, entrega un modelo ecléctico, donde se integran elementos provenientes desde la terapia conductual racional emotiva, la semántica general, junto con técnicas de un instituto de instrucción para coaches. Estos tres modelos se encuentran justificados solamente desde la teoría y la práctica, no existiendo un sustrato empírico consistente en su base.

El coaching cognitivo conductual para ejecutivos planteado por Ducharme (2004) aporta significativamente al evaluar cuan apropiada es la aplicación del modelo clínico cognitivo conductual a distintos ámbitos de acción dentro del coaching ejecutivo. Si bien dicha extrapolación se encuentra fundamentada en investigaciones clínicas, constituye un ejercicio teórico lúcido, que entrega claridad sobre la eficacia las técnicas cognitivo conductuales en ejecutivos.

Grant es probablemente uno de los pocos investigadores que ha profundizado en modelo conceptual basado en un enfoque cognitivo conductual de coaching, y además, ha investigado empíricamente su aplicación en el ámbito laboral y académico. Plantea un completo modelo para desarrollar una psicología del coaching, donde incluye elementos que dan cuenta de los procesos de cambio, obtención de metas, y las dinámicas que se dan entre los factores conductuales, cognitivos y afectivos subyacentes.

Así, sus mayores aportes se encuentran en la creación de un modelo que busca dar cuenta de la esencia más profunda de los procesos que posibilitarían un coaching exitoso, por sobre la aplicación ciega de técnicas diversas. Por otro lado, su trabajo

demuestra que la ciencia de la conducta está en condiciones de realizar importantes contribuciones, en términos de establecer una psicología del coaching empíricamente validada y teóricamente fundada (Grant, 2001b). Constituye, sin duda, el aporte más completo y riguroso para desarrollar un modelo integral de coaching cognitivo conductual.

4.1 Limitaciones del Enfoque Cognitivo Conductual

A la luz de los antecedentes expuestos es posible delinear algunas limitaciones que presenta este enfoque. La primera de ellas es la juventud de esta actividad, importante debilidad a la base de su restringido desarrollo, y que en parte sido suplida por un apego casi irrestricto al enfoque terapéutico que le dio origen.

La extrapolación de técnicas terapéuticas en la práctica del coaching sin un fundamento empírico consistente adquiere un carácter de experimental, con todas las implicancias éticas que aquello conlleva, dentro de las cuales podemos mencionar principalmente la poca precisión de sus resultados; esto es, la adecuada correspondencia entre los objetivos propuestos en la metodología de intervención con desarrollo logrado por el coachee al finalizar el proceso. Por otra parte, se encuentra la imposibilidad de garantizar la seguridad para el cliente en cuanto a la inocuidad de las técnicas utilizadas, la que debe poder alcanzarse a través de resultados validados en la experiencia.

En segundo término, de la misma manera en que ciertos enfoques terapéuticos son más efectivos en relación a la problemática y características de la persona, parece razonable pensar que lo mismo ocurre con el coaching cognitivo conductual. Un ejemplo de lo anterior es su simpleza inherente, que lo haría poco adecuado para el trabajo con ejecutivos con elevado nivel de introspección. La primera consideración para el coach debe ser el bienestar y desarrollo de su cliente por sobre preferencias o compromisos teóricos personales. No obstante, para que esto ocurra es imperativo una mayor investigación, tanto en lo relativo al enfoque en cuestión como para disponer de distintas escuelas de coaching que entreguen alternativas viables de intervención para cada situación.

Asimismo, para esta situación nuevamente adquiere relevancia la necesidad de una extensiva formación en psicología y ciencias conductuales, que le permitan al coach

recurrir a las distintas técnicas y enfoques disponibles, facilitándole una adaptación fluida a las necesidades puntuales de cada cliente.

Finalmente, la relativa facilidad para planificar y medir los progresos de las intervenciones de coaching cognitivo conductual puede ser un factor que juegue en contra de la aplicación de alternativas más eficaces. El factor financiero involucrado en las empresas que solicitan servicios de coaching, junto con la necesidad de obtener datos objetivos sobre los progresos del coachee, podrían constituir una presión para el coach y llevarlo a satisfacer los requerimientos de la organización a través de un enfoque de fácil medición, pero cuya eficacia no es la óptima para todos los casos, arriesgando el éxito de la relación.

De esta manera, a la luz de la presentación y análisis de la información obtenida, es posible decir que se cumplió con el objetivo general de la presente investigación teórica, llevando a cabo una revisión bibliográfica que permitiera conocer y comunicar los aspectos centrales del coaching cognitivo conductual.

4.2 Sugerencias y Proyecciones

A partir de las conclusiones de pueden desprender algunas sugerencias. La presente investigación bibliográfica tenía como objetivo principal revisar algunos aspectos esenciales del coaching cognitivo conductual. Como tal, se pudo apreciar que el coaching no sólo ha irrumpido en el ámbito de la gestión del talento humano como una herramienta que facilita el rendimiento y favorece el desarrollo de la organización, sino que también contribuye al crecimiento personal del individuo que pertenece a ella.

De esta manera, se abren espacios para investigaciones futuras que permitan validar las técnicas extraídas desde la terapia para su aplicación en una población con las características particulares del coaching, junto con desarrollar metodologías propias para el coaching cognitivo conductual emanadas desde la psicología del coaching. Por otro lado, la práctica del coaching cognitivo conductual requiere de un modelo ordenador. Un área potencial corresponde al desarrollo de un marco teórico para una psicología del coaching. Sería de gran utilidad continuar desarrollando los lineamientos planteados por Grant como modelo teórico para desarrollar una psicología del coaching, que dé cuenta

de sus procesos subyacentes, además de la realización de investigaciones que permitan conocer las fortalezas y debilidades de las distintas técnicas cognitivo conductuales en su aplicación al contexto organizacional o académico.

Asimismo, las investigaciones sobre coaching y su aplicación deben atender a la sociedad donde se encuentra inserta la organización, así como a la cultura propia de la misma. La implementación del coaching y su impacto final sobre la persona y la institución deberán ser adecuadas con su entorno, procurando ser una suerte de “traje a la medida” que se ajuste a las necesidades puntuales del cliente y no a una utilización indiscriminada de técnicas foráneas. Si bien estas aportan con una riqueza invaluable, la consideración e investigación sobre los matices culturales particulares podrían hacer la diferencia entre un coaching adecuado y uno de excelencia.

Es así como se hace necesario llevar la práctica, investigación y docencia en coaching a un nivel académico universitario. En este sentido, los departamentos de psicología deben constituirse como un aporte al desarrollo del coaching; la creación de departamentos dedicados específicamente al crecimiento de esta área podría contribuir a consolidar su reputación como una intervención seria y efectiva. Además de fomentar un desarrollo riguroso de la psicología del coaching, lo anterior podría resultar en el nacimiento natural de un ente regulador y fiscalizador de la actividad.

La investigación de los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio conductual positivo que genera el coaching se halla en plena emergencia. Existe un importante número de potenciales aplicaciones innovadoras de las teorías y técnicas existentes, que pueden hacer de la psicología del coaching una disciplina de rápido crecimiento. Por lo tanto, es de vital importancia que se examinen tales aplicaciones sobre nuestra realidad y cultura organizacional, en pos de explorar las aplicaciones del coaching ya existentes en Chile y desarrollar investigaciones que indiquen la efectividad que este proceso ha tenido o pueda tener.

Bibliografía

- Anderson, J. (2002). Executive coaching and REBT: some comments from the field. *Journal of Rational- Emotive & Cognitive- Behavior Therapy*, 20 (3/4), 223-233). Extraído el 4 de enero de 2007 desde la base de datos Proquest Psychology Journals.
- Brocato, R. (2003). Coaching for improvement: an essential role for team leaders and managers. *The Journal for Quality and Participation*, 26 (1), 17-22. Extraído el 6 de enero de 2007 desde la base de datos EBSCOHost Academic Search Premier.
- Brotman, L.E., Liberi, W.P., y Wasylyshyn, K.M. (1998). Executive coaching: the need for standards of competente. *Consulting Psychology Journal*, 50, 40-46.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- De la Corte, J. (2006). La figura del coaching en el ámbito laboral. *Derecho y conocimiento*, 2, 269-284. Extraído el 24 de octubre de 2006 desde http://www.uhu.es/derechoyconocimiento/DyC02/DYC002_B02.pdf
- Dilts, R. (2004). *Coaching, herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.
- Douglas, C., y Morley, H. (2000). Executive Coaching: An Annotated Bibliography. Extraído el 3 de enero de 2007 desde <http://books.google.cl/books?vid=ISBN1882197550&id=hX3wigfGhuEC&dq>
- Ducharme, M.J. (2004). The Cognitive Behavioral Approach to Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56 (4), 214-224. Extraído del 6 de enero de 2007 desde la base de datos EBSCOHost Business Source Premier.

- Edwards, L. (2003). Coaching- the latest buzzword or a truly effective management tool? *Industrial and commercial training*, 35, 298-300. Extraído el 22 de diciembre de 2006 desde <http://www.workplacecoaching.com/pdf/IsCoachingABuzzword.pdf>
- Froggat, W. (2005). A brief introduction to racional emotive behaviour therapy. Extraído el 10 de enero de 2007 desde <http://www.rational.org.nz/prof/docs/Intro-REBT.pdf>
- Grant, A (2001a). *Coaching for enhanced performance: Comparing cognitive and behavioral approaches to coaching*. Extraído el 20 de Octubre de 2006 desde http://www.psych.usyd.edu.au/coach/CBT_BT_CT_Spearman_Conf_Paper.pdf
- Grant, A. (2001b). *Towards a Psychology of Coaching*. Extraído el 20 de Octubre de 2006 desde http://www.psych.su.oz.au/psychcoach/Coaching_review_AMG2001.pdf
- Grant, A. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality*, 31 (3), 253-264.
- Grant, A. (2006a). A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 12-22.
- Grant, A. (2006b). Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and hope. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 142-149.
- Grazebrook, K. Y Garland, A. (2005). What are cognitive and/or behavioural psychotherapies? Extraído el 6 de junio de 2007 desde <http://www.babcp.org.uk/babcp/WhatisCBT-Aug2005.pdf>
- Hazlett-Stevens, H. y Crasket, M. (2002). Brief cognitive-behavioral therapy: definition and scientific foundations. *Handbook of brief cognitive behavior therapy*.

Extraído el 1 de junio de 2007 desde http://media.wiley.com/product_data/excerpt/22/04700213/0470021322.pdf

- Jackson, P. (2005). Understanding the experience of experience: a practical model of reflective practice for coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2 (1), 57-67. Extraído el 4 de noviembre de 2006 desde <http://www.brookes.ac.uk/schools/education/ijebcm/ijebcm-docs/vol-2-1-jackson.pdf>!
- Joseph, S. (2006). Person-centred coaching psychology: a meta theoretical perspective. *International coaching psychology review*, 1(1), 47-54. Extraído el 1 de junio de 2007 desde http://www.bps.org.uk/downloadfile.cfm?file_uuid=EBD9C336-1143-DFD0-7E7A-4718D9A7C8CA&ext=pdf
- Liljenstrand, A. (2003). A comparison of practices and approaches to coaching based on academic background. Extraído el 1 de Noviembre de 2006 desde <http://www.odaustralia.org/content/pdf/200608CoachingSummary.pdf>
- Linley, P & Harrington, S. (2006). Strengths coaching: a potential-guided approach to coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1 (1), 37-46.
- Murphy, S. (2004). Recourse to Executive Coaching: the mediating role of human resources. *International Journal of Police Science and Management*, 7, 175-186.
- Neenan, M. y Palmer, S. (2001). Cognitive Behavioural Coaching. *Stress News*, 13 (3). Extraído el 2 de enero de 2006 desde <http://www.associationforcoaching.com/pub/CBC03.pdf>
- Presby, S. (2002). Rational Emotive Behavior Coaching. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive- Behavior Therapy*, 20 (3/4), 235-246). Extraído el 4 de enero de 2007 desde la base de datos Proquest Psychology Journals.
- Prochaska, J. y Norcross, J. (2001). Stages of change. *Psychotherapy*, 38 (4), 443-448.

- Roth, D., Eng, W., y Heimberg, R. (2002). Cognitive behavior therapy. *Encyclopedia of Psychotherapy*, 1, 451-458. Extraído el 3 de Julio de 2007 desde http://scholar.library.csi.cuny.edu/~eng/Encyclopedia_Psychotherapy_CBT_Chapte_2002.pdf
- Sherrin, J. y Caiger, L (2004). Rational-emotive behavior therapy: a behavioral change model for executive coaching? *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 56, 4, 225-233. Extraído el 20 de marzo de 2007 desde la base de datos EBSCOHost Business Source Premier.
- Spence, B., Cavanagh, M., Grant, A. (2006). Duty of care in an unregulated industry: initial findings on the diversity and practices of Australian coaches. *International Coaching Psychology Review*, 1 (1), 71-85. Extraído el 22 de noviembre de 2007 desde http://www.bps.org.uk/downloadfile.cfm?file_uuid=EBD7BE5D-1143-DFD0-7E05-E12F3C26A0C5&ext=pdf
- Walker, S. (2004). The evolution of coaching; patterns, icons and freedom. *International Journal of Evidence Bases Coaching and Mentoring*, 2(2), 16-28. Extraído el 21 de diciembre desde <http://www.brookes.ac.uk/schools/education/ijebcm/ijebcm-docs/vol-2-2-walker.pdf>
- Williams, P. (2004). Coaching evolution. Extraído el 4 de junio de 2007 desde http://www.lifecoachtraining.com/resources/articles/articles/Coaching_Evolution.pdf
- Williams, P. (2006). The theoretical foundations of coaching: you mean this stuff wasn't just made up? *Choice: the magazine of professional coachin*, 4 (2). Extraído el 4 de junio de 2007 desde <http://www.choice-online.com/documents/choice-ed-Therapy-Alliance-Summer-2006-full-text.pdf>
- Williams, P. (2007). Coaching v/s psychotherapy, the great debate. *Choice*, 2 (1), 38.39. Extraído el 4 de junio de 2007 desde <http://www.lifecoachtraining.com/resources/articles/articles/TherAll.pdf>

- Wilson, C. (2004). Coaching and coach training in the workplace. *Industrial and commercial training*, 36, 96-98.
- Wright, J. (2005). Workplace coaching: what's it all about. *Work*, 24, 325-328.
- Zeuss, P., y Skiffington, S. (2000). *Coaching en el trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.