

## EL COACHING COMO UN ROL EN LA ACTIVIDAD PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO

### *Coaching as a role in the psychologist's professional activity*

Arturo Solf Zárate

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

<https://orcid.org/0000-0003-3238-3504>

Fecha de recepción: 11 de enero de 2022

Fecha de aceptación: 10 de febrero de 2022

#### Resumen

*El presente trabajo propone que uno de los roles del psicólogo profesional es la labor de Coaching, entendiéndose esta como el apoyo al cliente (coachee) para que logre sus metas significativas. Se destaca la existencia de una nueva subespecialidad en Psicología, el Coaching Psychology, que permitiría a los psicólogos realizar actividades de Coaching con una base científica. Además, se sugiere a los psicólogos organizacionales adquirir experticia en la aplicación del Coaching Centrado en Soluciones.*

**Palabras clave:** Coaching, Roles del psicólogo, Intrusismo, Coaching psicológico, Psicólogo Coach, Psicología Organizacional

#### Abstract

*The present work proposes that one of the roles of the professional psychologist is the work of Coaching, understanding this as the support to the client (coachee) so that he achieves his significant goals. The existence of a new subspecialty in Psychology, Coaching Psychology, which would allow psychologists to carry out Coaching activities with a scientific basis, stands out. In addition, organizational psychologists are suggested to acquire expertise in the application of Solution-Focused Coaching.*

**Keywords:** Coaching, psychologist roles, intrusiveness, coaching psychology, coach psychologist, organizational psychology



Cualquier uso que se haga de este artículo debe incluir: Autor / Título original de la publicación / ISSN.

\* Psicólogo. [arturo.solf@gmail.com](mailto:arturo.solf@gmail.com).

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, los psicólogos tienen como competidores a los no psicólogos que realizan la práctica de Coaching. Frente a esta situación, los psicólogos generalmente han manifestado que aquellos invaden sus funciones y proporcionan servicios sin un sustento científico. Otra respuesta ha sido demostrar que no se justifica la creación del Colegio profesional de Coaching, como sucedió en Argentina donde los colegas, basándose en una eficiente fundamentación, lograron que se rechazara la creación del Colegio profesional de *Coaching Ontológico* (La Nueva Mañana, 2019).

El presente trabajo propone una alternativa sobre lo mencionado, con dos objetivos: a) Que los psicólogos, desde su formación universitaria, tomen conciencia de que uno de sus roles es realizar Coaching, entendiéndose este como el apoyo al cliente (*coachee*) para el logro de sus metas importantes, y b) Reconocer la existencia de una nueva subespecialidad en Psicología, el *Coaching Psychology* creado por psicólogos australianos e ingleses que permite una intervención basada en la investigación científica.

A continuación, se presenta inicialmente una breve historia del Coaching y sus características generales. El Coaching como una labor profesional. Continúa un análisis del Coaching y Psicología. Luego, se fundamenta la actividad del Coaching como un rol en la labor del psicólogo. Y, finalmente, se incluyen comentarios generales y recomendaciones, donde se destaca la utilidad del *Coaching Centrado en Soluciones* para la labor del Psicólogo Organizacional.

## ORIGENES Y EVOLUCIÓN DEL COACHING

La palabra "Coach" se vincula generalmente al transporte en carruajes que se realizaba en el siglo XV en la ciudad húngara *Kocs*, de donde proviene la palabra *Kosci*, para luego evolucionar en otros idiomas y llegar al inglés como *coach* y al castellano como coche. Así, la palabra "Coach" está relacionada con la principal función que tiene un coche: trasladar a las personas de un lugar a otro. De esta manera, el Coaching es una especie de ayuda a las personas para transitar de un estadio a otro.

Posteriormente, se llega a observar en el ámbito académico la presencia de tutores o guías para contribuir en el rendimiento académico de los estudiantes, como sucedió en la Universidad de Oxford, donde en el año 1830 aproximadamente, existían *coaches* para la realización de dicha asesoría.

En el ámbito del deporte, en el siglo XX, se encuentra aportes de entrenadores que lograron perfilar mejor la labor del Coaching. Uno de ellos es Timothy Gallwey, un exitoso entrenador americano de tenis, autor del influyente libro *The inner game of tennis* (1977) en el que plantea básicamente que los juegos se ganan primero en la mente de los deportistas. En Europa, el entrenador John Whitmore aplicó inicialmente en el ámbito del deporte las enseñanzas de Gallwey, para luego extender su labor en las organizaciones laborales, sobre temas de liderazgo y desempeño laboral (Whitmore, 2002)

Desde la filosofía, existe otra fuente de influencia y se destacan los aportes de Sócrates (siglo V a. C.) quien, en base a preguntas, buscaba incrementar el conocimiento de su interlocutor (*mayéutica*). El considerar la filosofía nos permite entender la existencia del *Coaching Ontológico*.

Según lo anterior, no se puede identificar un desarrollo lineal o atribuir a una sola persona o disciplina el origen del Coaching. Surge desde diferentes perspectivas y épocas, pero con algo en común: se busca ayudar a las personas para que logren sus metas significativas en los contextos que participan.

Al Coaching, como una aproximación intencional y sistemática, se le puede ubicar aproximadamente a partir del año 2000 (Grant et al., 2010), pues muestra un continuo desarrollo incorporando aportes de diferentes disciplinas, tales como: psicología tradicional, psicología positiva, administración, medicina, sociología, biología, educación, filosofía, investigación de sistemas (Grant, 2015). El ámbito de su aplicación es muy diverso, se encuentra en aspectos vinculados a la salud física, deporte, organizaciones laborales, hábitos alimenticios, desarrollo personal, relaciones interpersonales, ámbito educacional, liderazgo, etc.

## DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL COACHING

No existe un consenso sobre la definición de Coaching. Las “(...) definiciones de Coaching han sido parte del debate sobre el Coaching en los últimos 30 años (...)” (Passmore et al., 2018, p. 120). Algunos lo identifican como una intervención que permite a las personas utilizar sus experiencias como base para el logro de metas, en cuyo caso la labor del coach es una actividad básicamente interrogativa y de otorgamiento de feedback (Passmore et al., 2018). Existe otra tendencia que considera al Coaching como una intervención para facilitar a las personas que logren sus metas significativas de manera eficaz y eficiente. Esto es, conseguir sus metas sin el uso innecesario de recursos - esfuerzo, dinero, tiempo, etc. (Grant, 2012; Palmer, 2007; Palmer, 2009). Esta segunda definición es la que utilizamos en el presente trabajo.

Desde otra perspectiva algunos especialistas como Theeboom et al. (2017) consideran al Coaching como una estrategia para facilitar el cambio ya que actualmente existen en las sociedades diversas causas que determinan la necesidad de un cambio continuo en las personas.

Se le puede atribuir a la labor de Coaching las siguientes características generales:

- La relación entre el *coach* y *coachee* es de cooperación y no implica una relación de jerarquía.
- El rol del agente (el coach) es ‘facilitar’ al cliente (coachee) hacia sus propios descubrimientos, insights y metas; mas no guiarlo, ni dirigirlo, ni instruirlo.
- Se enfatiza más el presente y el futuro, sin exclusión del pasado que puede permitir identificar competencias.
- No es ni debe ser terapia psicológica.
- No es una labor exclusiva del psicólogo: un entrenador de fútbol también puede realizar una labor de Coaching.
- Ninguna teoría ni metodología específica se le puede atribuir como exclusiva.

- Desde el ámbito psicológico, se puede realizar Coaching desde cualquiera de las escuelas psicológicas, conocidas y aplicadas por los profesionales en

## EL COACHING COMO PROFESIÓN

Actualmente, en el Perú, el Coaching no está considerado como una profesión, tal como sucede, por ejemplo, con la Psicología o Medicina, ciencias que se enseñan en universidades, tienen colegios profesionales y que, por mandato de la ley, el profesional debe ser miembro de dichos organismos para poder ejercer las profesiones. En cambio, en el caso del Coach, su formación se basa generalmente en cursos y diplomados que no exigen pertenecer a un colegio profesional.

En otros países como Australia, Dinamarca, Inglaterra, USA, existen estudios universitarios sobre el Coaching a nivel de maestría y, en algunos, doctorados (Grant et al., 2010), pero en ninguno de ellos existen colegios profesionales de Coaching.

## COACHING Y PSICOLOGÍA

Flores y Salas (2011) afirman que los mejores *coaches* en el Perú son psicólogos; pero, en otros países especialmente desarrollados, los psicólogos no son considerados los mejores *coaches*, ni tampoco se exige como condición ser psicólogo para desempeñar dicha actividad. Esto sucede en un mercado muy grande; por ejemplo, en USA se calcula más de 30,000 *coaches* en actividad (Grant et al., 2010). Actualmente, el nivel de aceptación del psicólogo como coach, en dichos países, es motivo de investigación y acciones al respecto.

En las universidades del extranjero donde existe la especialidad de Coaching, puede enseñarse en las áreas de Educación o Negocios, y se denomina simplemente *Coaching*. De enseñarse en las áreas de Psicología se menciona como *Coaching Psychology* (Grant et al., 2010).

El *Coaching Psychology* actualmente es considerado una subespecialidad de la Psicología (Grant, 2010; Peláez, Co, & Salanova, 2019). Su

origen se halla en las contribuciones de psicólogos australianos e ingleses. Se caracteriza por utilizar los aportes de la Psicología y, lo que es más importante, enfatiza la realización de investigaciones científicas que permiten poner a prueba sus teorías y metodologías (Passmore et al., 2018).

Passmore et al. (2018) definen al Coaching Psychology como "...el estudio científico de la emoción, cognición, y conducta dentro de la práctica de coaching, para profundizar nuestro entendimiento y realzar dicha labor." (p. 121). El Consejo General de la Psicología de España, en su declaración institucional sobre la Psicología Coaching (2019), manifestó que:

(...) el ejercicio de la *Psicología Coaching* como una intervención que los/las profesionales de la Psicología realizan para potenciar el desarrollo y bienestar de individuos y equipos que están bien y quieren mejorar en su vida, profesión o trabajo (...) Por lo tanto, debe considerarse el coaching como un método para alcanzar resultados, basado en el acompañamiento profesional de un/a Psicólogo/a coach (p. 1).

En España, los diversos Colegios de Psicología otorgan acreditaciones vinculadas al Coaching (García-Naveira, 2018). Por ejemplo, el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2012) ofrece una acreditación profesional como "Psicólogo Experto en Coaching" (PsEC) y para ello, es necesario cumplir con una serie de requisitos de formación académica y experiencia en el área. Además, la Universidad Complutense de Madrid proporciona un "Programa Superior de Coaching Psychology" con una duración de 240 horas en el transcurso de 12 meses (<https://www.ucm.es/coachingpsychology>).

Actualmente el *Coaching Psychology* dispone de revistas especializadas como:

- International Coaching Psychology Review
- The Coaching Psychologist
- Coaching: An International Journal of Theory, Practice & Research
- Coaching Psychology International.

La editorial Routledge posee una serie de libros: *Essential Coaching Skills and Knowledge*, además existe la "International Society for Coaching Psychology" (ISCP; <https://www.iscp.info/>).

Actualmente, en el Coaching realizado desde los enfoques psicológicos predomina la adaptación de aportes originados en el ámbito clínico, por ejemplo: Coaching Centrado en Soluciones (O'Connell et al., 2012); Coaching Cognitivo Conductual (Neenan, 2018); Coaching de Aceptación y Compromiso (Collis, 2013; Skews & Palmer, 2016). Otras contribuciones provienen de la psicología social, como el Coaching Appreciativo (Orem et al., 2007).

Una disciplina psicológica muy importante para el Coaching es la Psicología Positiva, sobre la que Seligman (2007) afirma que puede ser la base científica para el Coaching. Otros especialistas indican que el Coaching y la Psicología Positiva son disciplinas que pueden apoyarse mutuamente (Grant, 2015); por ejemplo, la Psicología Positiva contribuiría con dimensiones como: Resiliencia, Mindfulness, Fortalezas de Carácter. El Coaching colaboraría para comprobar, en la práctica, algunas teorías formuladas por la Psicología Positiva. Se dispone de mayor información al respecto en Green y Palmer (2019).

## EL COACHING COMO UN ROL DEL PSICÓLOGO

Somos de la idea que todos los psicólogos de las distintas especialidades deberían ser expertos en ayudar a sus clientes a lograr sus metas importantes. Deberían ser capaces de ayudar a fijar metas de manera eficaz, identificar recursos internos (fortalezas, etc.) y externos (apoyos sociales, etc.), analizar alternativas de acción, fomentar la motivación hacia la acción, evaluar resultados y fomentar correcciones necesarias. Además, tener en consideración una dimensión descuidada, el favorecer que los cambios se conviertan en hábitos (Fogg, 2019). Se espera que el rol de Coaching contribuya con los objetivos más amplios establecidos en coordinación con el cliente.

Merece analizar la relación entre Coaching y Psicología Clínica. En el Perú, se observa que algunos psicólogos clínicos y psiquiatras se dedican a laborar

como *coaches*. Por su formación, son expertos sobre salud mental; pero, generalmente las personas que solicitan Coaching tienen como motivación lograr metas específicas. Habría que preguntarse cuán ético sería ahondar en la posible patología de la persona involucrada, y sería necesario que precisen explícitamente si su labor es el Coaching o la terapia según el caso, a pesar de que esto no siempre es fácil (Cundy, 2019). Grant (2015) sugiere que si el coach observa la presencia de problemas de salud mental que obstaculizan al coachee lograr sus metas, debería derivarlo a los expertos en la materia.

Se presenta otra interrogante: en qué medida los psicólogos clínicos son más eficaces en labores de Coaching en comparación con los otros especialistas en psicología. Actualmente, existen algunas indagaciones al respecto (Grant & Green, 2018; Grant, 2017; Gebhardt, 2016; Grant & Palmer, 2015) pero no se tiene respuestas concluyentes ya que es un tema que requiere más investigación.

En el ámbito de la educación, recientemente se otorga interés al rol de Coaching de utilidad para docentes, alumnos, así como autoridades administrativas (Sandoval & López, 2017; Pürcek, 2014).

En el área de Psicología Organizacional, se presenta aplicaciones del Coaching en diferentes aspectos, tales como: administración del desempeño, entrevistas de evaluación, estrés, desarrollo de equipos, liderazgo y supervisión, engagement (Champathes, 2006; Wilson, 2011; Tompkins, 2018; Maurer, Solomon, & Troxter, 1998; Crabb, 2011; Mihiotis & Areirou, 2016; Grant & Hartley, 2013; Wright, 2007).

Un asunto que requiere investigación y está relacionado con las diferencias, semejanzas y eficacia, que puedan presentar los psicólogos y no psicólogos al realizar actividades de Coaching (Passmore, 2009; McKenna & Davis, 2009).

## PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y COACHING CENTRADO EN SOLUCIONES

Si bien se afirmó anteriormente que se puede realizar Coaching desde cualquier enfoque psicológico,

el autor de este trabajo como Psicólogo Organizacional ha encontrado, en su práctica profesional, muy útil el *Coaching Centrado en Soluciones* (O'Connell et al., 2012) desarrollado a partir de la Terapia centrada en soluciones (Beyebach, 1999; Beyebach, 2014). La utilidad se basa principalmente en lo siguiente:

- Acorta los tiempos para la intervención: se ejecuta la cantidad de sesiones necesarias, y se observa en ocasiones que con una sesión puede ser suficiente.
- No requiere efectuar un diagnóstico específico: elude aplicar etiquetas o denominaciones especializadas a las vivencias y conductas del coachee.
- No indaga el origen del problema: es de poca ayuda centrarse en buscar explicaciones profundas de lo acontecido.
- Enfatiza el logro de objetivos específicos: el coachee se orienta hacia metas significativas establecidas desde su perspectiva con la colaboración del coach.
- Busca aprovechar al máximo la experiencia de las personas: se construye con lo “que ya trabaja” y no se parte de cero; en las sesiones predominan las preguntas antes que respuestas del coach.
- Fomenta pequeños avances: acciones simples y fáciles de realizar posibilitan el logro de algo mayor.
- Utiliza diversas tareas: para reforzar o facilitar determinadas aperturas, el coach sugiere al coachee realizar ciertas actividades después de haber concluido una sesión.

Se dispone de libros que muestran cómo el enfoque centrado en soluciones es útil en contextos organizacionales (p.ej., Szabó, Meier, & Dierolf, 2009; Berg & Szabó, 2005; O'Connell et al., 2012; Iverson et al., 2012).

El enfoque centrado en soluciones también es aplicable de manera eficiente en el ámbito educativo, tal como lo muestra el excelente libro de Herrero de Vega y Beyebach (2018), el cual presenta de manera detallada diversas intervenciones desde dicha perspectiva.

## COMENTARIOS GENERALES Y RECOMENDACIONES

Actualmente, la labor de Coaching ha incrementado su presencia en la comunidad, y cada vez se observa más en los medios de comunicación masiva que las personas manifiestan que reciben el apoyo de un coach y no mencionan al psicólogo. Tal vez, este hecho se presenta porque todavía existe ciertos estereotipos de la labor del psicólogo, que vinculan sus servicios con personas que padecen de alguna patología mental, lo que posiblemente inhibe la búsqueda de dicho profesional.

La relación entre los no psicólogos que realizan Coaching y los psicólogos, actualmente es problemática. Los psicólogos generalmente mencionan que aquellos invaden sus funciones (intrusismo) pues utilizan una “pseudopsicología” (Salomón, 2018). Los *coaches* responden que su labor es fomentar el desarrollo de las personas sin hacer psicoterapia, y que Psicología y Coaching son muy diferentes. Algunos especialistas presentan otro punto de vista como Grant et al. (2010) quienes sugieren una mutua ayuda entre la práctica del Coaching y la teoría e investigación de los psicólogos, sin necesidad de buscar una confrontación. Nuestra posición al respecto es que todos los psicólogos deben estar capacitados para realizar actividades de Coaching para ayudar a que las personas logren sus metas significativas.

Las actuales discrepancias entre Coaching y Psicología hacen recordar las serias divergencias que existía hace unos años entre Psiquiatría y Psicología Clínica. Pero ahora, dichos problemas han sido superados por una principal razón: el destacado desarrollo de la Psicología Clínica a nivel teórico y metodológico que ha permitido modificar percepciones y poderes.

Si los psicólogos rechazaran, por cualquier motivo, tener alguna vinculación con la labor de Coaching, esto permitiría que los no psicólogos tendrían un mayor acceso para otorgar servicios a la ciudadanía, a pesar de no poseer la debida preparación profesional. Una actitud más útil sería que los psicólogos, de manera proactiva, afirmen que sí realizan Coaching en sus funciones. A propósito de ello, una estudiante de la especialidad de psicología afirmó en clase que “ella

nunca realizaría Coaching”. Al ser interrogada para dar sus razones, contestó que su padre había manifestado que “hoy cualquiera hace Coaching”. Respuesta que sirvió para que el profesor explicara lo negativo que es para un psicólogo asumir tal actitud.

Desde una perspectiva práctica preguntamos: ¿sería factible prohibir a un padre que realice coaching con su hijo?, ¿que un supervisor realice coaching con su personal? ¿que un entrenador de fútbol realice coaching con los miembros del equipo? La respuesta definitivamente es no. Lo mejor sería que aquellos psicólogos, interesados en dedicarse principalmente a labores de Coaching, logren una formación adicional en la especialidad y, de preferencia, a nivel de postgrado. En base a la eficiente práctica profesional de dichos expertos, se podría pronosticar que sus servicios serían de una calidad y utilidad superior en comparación a sus competidores. Paralelo a ello, sería útil una amplia difusión a la comunidad sobre las fortalezas profesionales del “Psicólogo Coach”.

Los psicólogos debemos estar muy vigilantes para impedir la creación del colegio profesional de Coaching por no cumplir con los requisitos necesarios, que serán explicitados posteriormente en otro trabajo. De lograrse dicha colegiatura, nuestra labor como psicólogos estaría frente a una inmerecida competencia y fomentaría el intrusismo.

Sería recomendable que, en la formación universitaria de psicología, los estudiantes identifiquen las peculiaridades de la labor de Coaching realizada por psicólogos y no psicólogos. Además, sugerimos que en las universidades donde se imparte la carrera de psicología, exista una asignatura sobre *Terapia Breve Centrada en Soluciones* destinado a los estudiantes interesados en especializarse en Psicología Organizacional.

## REFERENCIAS

- Berg, I. K., & Szabó, P. (2005). *Brief Coaching for lasting solutions* [Coaching breve para soluciones duraderas]. Norton & Company
- Beyebach, M. (1999). Introducción a la Terapia Breve Centrada en Soluciones. En: N. Góngora,

- A. Fuertes, & T. Ugidos. (Eds.). *Intervención y Prevención en Salud Mental*. Amarú
- Beyebach, M. (2014). *24 ideas para una psicoterapia breve*. Herder
- Beyebach, M., & Herrero de Vega, M. (2010). *200 tareas en terapia breve*. Herder
- Champathes, M.R. (2006). Coaching for performance improvement: The "COACH" model. *Development and Learning in Organizations*, 20 (2), 17-18
- Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (2012). Acreditación profesional como Psicólogo Experto en Coaching (PsEC) En: [http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/AcreditacionPsicologo\\_Experto\\_CoachingULTIMAVERSION.pdf](http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/AcreditacionPsicologo_Experto_CoachingULTIMAVERSION.pdf)
- Collis, R. (2013). *Applying ACT to Workplace Coaching: A guide to using Acceptance and Commitment Training in work related coaching* [Aplicando ACT al Coaching en el trabajo: Una guía para usar entrenamiento ACT en coaching relacionado al trabajo]. Rachel Collis
- Consejo General de la Psicología de España (2019). Declaración Institucional sobre la Psicología Coaching. <https://www.copc.cat/es/noticias/816/El-Consejo-General-de-la-Psicologia-de-Espana-hace-una-declaracion-institucional-sobre-la-Psicologia-Coaching>
- Crabb, S. (2011). The use of coaching principles to foster employee engagement. *The Coaching Psychologist*, 7 (1), 27-34
- Cundy, L. (2019). The role of coaching psychology and coaching in 'The Grey Space'. *Coaching Psychological International*, 12 (1), 59-68
- Flórez, J., & Salas, E. (2011). Industrial and Organizational Psychology in Latin America: The Peruvian story. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 48 (4), 70-72
- Fogg, B.J. (2019). *Tiny Habits: The small changes that change everything* [Pequeños hábitos: Pequeños hábitos que cambia todo]. Houghton Mifflin Harcourt
- Gallwey, W.T. (1977). *The inner game of tennis* [El juego interno del tenis]. Random House
- García-Naveira, A. (2018). Acreditaciones y coaching en los Colegios Oficiales de Psicología de España: estado de la cuestión. *Información Psicológica*, 115, 66-78
- Gebhardt, J. A. (2016). Quagmires for Clinical Psychology and Executive Coaching? Ethical Considerations and Practice Challenges. *American Psychologist*, 71 (3), 216-235
- Grant, A. M. (2017). Reflections on Quagmires for Clinicians and Coaches: Comment on Gebhardt (2016). *American Psychologist*, 72 (2), 180-181
- Grant, A.M., & Cavanagh, M.J. (2015). Coaching and Positive Psychology. Designing Positive Psychology: Taking Stock and Moving Forward. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195373585.003.0019
- Grant, A.M., Cavanagh, M.J., Parker, H. M., & Passmore, J. (2010). The state of play in coaching today: A Comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 125-167
- Grant, A.G. (2012). An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*, 7 (2), 146-165
- Grant, A.M., & Green, R.M. (2018). Developing clarity on the coaching-counselling conundrum: Implications for counsellors and psychotherapist. *Counselling and Psychotherapy Research*, DOI: 10.1002/capr.12188
- Grant, A.M., & Hartley, M. (2013). Developing the leader as coach: Insights; strategies and tip for embedding coaching in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6 (2), 102-115
- Grant, A.M., & Palmer, S. (2015). Integrating positive psychology and coaching psychology into counselling psychology. *Counselling Psychology Review*, 30 (3), 22-25
- Green, S., & Palmer, S. (Ed.) (2019). *Positive Psychology Coaching in Practice*. [Coaching de psicología positiva en la práctica]. Routledge
- Herrero de Vega, M., & Beyebach, M. (2018). *Intervención escolar centrada en soluciones*. Herder
- Ivenson, C., George, E., & Ratner, H. (2012). Brief Coaching: A Solution focused approach

- [Coaching breve: Una aproximación focalizada en la solución]. Routledge
- La Nueva Mañana (2 de agosto 2019). Rechazan creación de Colegio profesional de Coaching Ontológico en Tucumán. <https://lmdiarario.com.ar/contenido/174187/rechazan-creacion-de-colegio-profesional-de-coaching-ontologico-en-tucuman>
- Maurer, T., Solamon, J., & Troxte D. (1998). Relationship of Coaching with performance in situational employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 128-136
- McKenna, D.D., & Davis, S.L. (2009). Hidden in plain sight: The active ingredients of executive coaching. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 244-260
- Mihiotis A., & Argirou, N. (2016). Coaching: From challenge to opportunity. *Journal of Management Development*, 35 (4), 448-463
- Neenan, M. (2018). *Cognitive Behavioural Coaching [Coaching Cognitivo Conductual]*. Routledge
- O'Connell, B., Palmer, S., & Williams, H. (2012). *Solution Focused Coaching in Practice*. [Coaching en la práctica focalizado en solución]. Routledge
- Orem; S.L., Binkert, J., & Clancy, A.L. (2007). *Appreciative Coaching: A positive Process for Change [Coaching Apreciativo: Un proceso positivo para el cambio]*. John Wiley & Sons
- Palmer, S. (2007). PRACTICE: A model suitable for coaching, counselling, psychotherapy and stress management. *The Coaching Psychologist*, 3 (2), 71-77
- Palmer, S. (2009). Rational Coaching: A cognitive behavioural approach. *The Coaching Psychologist*, 5 (1), 12-19
- Passmore, J. (2009). Seeing beyond the obvious: Executive Coaching and I-O Psychologists. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 272-276
- Passmore, J., Stopforth, M., & Lai, Y. (2018). Defining coaching psychology: Debating coaching and coaching psychology definitions. *The Coaching Psychologist*, 14 (2), 120-123
- Peláez, M.J., Coe, C., & Salanova, M. (2019). Facilitating Work Engagement and Performance Through Strengths-Based Micro-coaching: A controlled Trial Study. *Journal of Happiness Studies*, <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00127-5>
- Pürcek; K. I. (2014). Coach and Coaching in Education. *Journal of Education and Future*, 6, 1-4
- Salomón, A.K. (2018). Coaching: una pseudopsicología de posmodernidad. *Avances en Psicología, Unifé*, 26 (1), 23-32
- Sandoval, C., & López, O. (2017). Educación, psicología y coaching: Un entramado positivo. *Educatio Siglo XXI*, 35 (1), 145-164
- Seligman, M.E. (2007). Coaching and positive psychology. *Australian Psychologist*, 42 (4), 266-267
- Skews, R., & Palmer, S. (2016). Acceptance and commitment coaching: Making the case for an ACT-based approach to coaching. *Coaching Psychology International*, 9 (1), 24-28
- Szabó, P., Meier, D., & Dierolf, K. (2009). *Coaching Plain & Simple: Solution-focused brief coaching essentials [Coaching simple y sencillo: Fundamentos de coaching breve centrado en soluciones]*. Norton & Company
- Tompkins, M. W. (2018). Coaching in the Workplace. *Journal of Practical Consulting*, 6 (1), 115-122
- Theeboom, T., Van Vianen, A.E.M., & Beersma, B. (2017). A Temporal Map of Coaching. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-12.
- Universidad Complutense Madrid (s/f). Programa Superior de Coaching Psychology. <https://www.ucm.es/coachingpsychology>
- Wilson, C. (2011). Developing a coaching culture. *Industrial and Commercial Training*, 43 (7), 407-414.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance [Coaching para el desempeño]*. Nicholas Brealey Publishing
- Wright, J. (2007). Stress in the workplace: A coaching approach. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 28. 279-284