



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



COACHING EDUCATIVO
HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS
EN EL ALUMNO

Tesis de grado

Alumna: Van Ysseldyk, Ana Victoria
DNI: 31.694.312
e-mail: anavievanys@yahoo.com.ar
Director: Cdor. Barovero, Luis

Julio 2019

Contenido

INTRODUCCION.....	5
QUE ES EL COACHING.....	6
Historia y origen del Coaching	6
Definiciones de Coaching	7
Qué No es el Coaching.....	9
Fuentes teóricas del Coaching	11
Fuentes humanísticas del Coaching.....	11
Fuentes organizacionales:	13
Escuelas de Coaching.....	13
Escuela Europea	14
Escuela Norteamericana	15
Escuela Sudamericana u Ontológica	19
Tipos de Coaching	20
El Coaching según quien lo recibe	20
El Coaching según la metodología empleada	21
El coaching según la naturaleza del objetivo a lograr	21
El coaching según el modo de contratación.....	23
El coaching según el lugar de realización de las sesiones	24
Beneficios del Coaching.....	24
Proceso de Coaching	25
Sujetos	25
Perfil del Coach	25
Actitudes y aptitudes	25
Competencias del coach.....	27

Etapas del proceso de Coaching	33
COACHING EDUCATIVO	41
SITUACION ACTUAL DEL COACHING EDUCATIVO	42
Modelo de enseñanza tradicional	43
Modelo basado en coaching educativo	43
Definición de coaching educativo.....	45
Los objetivos del coaching educativo según el rol de coachee	47
Coaching Educativo con el personal docente	47
Coaching Educativo con los alumnos.....	48
Perfil de docente coach	48
Competencias de docente coach.....	49
Rol del docente coach.....	50
Beneficios del Coaching Educativo	51
Beneficios generales	51
Beneficios específicos	51
Coaching educativo y desarrollo de competencias en los estudiantes	52
Modelo Delors (1996).....	53
Modelo Mertens (1996)	55
Aprendizaje y desarrollo de competencias	56
Tipo de competencias desarrolladas a traves de coaching	56
Herramientas de coaching educativo	65
Rueda de la vida.....	65
Línea de tiempo	67
Modelo GROW.....	68
Propuesta de unidad o eje temático: Coaching para el desarrollo personal	72

Bibliografía 76

INTRODUCCION

El Coaching es un término que se encuentra en su máxima expresión por la gran popularidad alcanzada en todo el mundo. Más que una simple moda o una receta de autoayuda, el Coaching es una disciplina ampliamente estudiada y científicamente fundamentada, estando basada en las ciencias sociales y comportamentales. Surgió hace más de 40 años, y ha generado un cambio sobre la forma de pensar de las organizaciones y las personas.

Se han desarrollado escuelas, han surgido nuevos términos como el concepto de coach y coachee, existen organismos de regulación de la actividad y de certificación, se dictan cursos en distintas partes del mundo sobre la disciplina y los beneficios que produce, se han creado metodologías, técnicas y procesos de trabajo a partir del mismo, lo cual muestra la expansión que ha tenido a lo largo del tiempo.

Inicialmente asociado al mundo empresarial el Coaching tiene un efecto positivo para mejorar el liderazgo y el compromiso de las personas. Su eficacia metodológica, evidenciada desde el mundo empresarial, la ha publicitado como proceso que transforma el entorno empresarial al surgir como paradigma facilitador del cambio personal y generar aprendizaje transformacional.

Pero también se ha ampliado a otras áreas, como el ámbito educativo. El Coaching puede aplicarse a procesos educativos, ya que tiene como objetivo liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle. Esta nueva forma de entender el aprendizaje, como desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional para alcanzar los objetivos, genera que se considere al Coaching una metodología privilegiada para aplicarse en instituciones educativas.

Y como punto más importante el Coaching está alineado con las nuevas misiones educativas del siglo XXI: La conferencia mundial de la Unesco sobre Educación Superior enfoca la misión educativa hacia la formación integral de la persona. El Coaching es por naturaleza un método que tiene un enfoque holístico del ser como modelo transformador integral (físico, social, cognitivo y emocional). Considera al ser humano como un todo:

talento, cualidades, habilidades, actitudes, competencias, paradigmas, modelos mentales, juicios, emociones, creencias y valores.

En la educación está ocurriendo un cambio de paradigma, pasando de una era industrial a una era del conocimiento y del desarrollo del talento, y eso requiere abandonar los modelos de educación tradicional para dar lugar a nuevas formas de educar.

Por ello la educación debe ser mejorada o modificada, ya que se exige a los docentes que preparen personas desde una perspectiva integral, que generen valor y tengan competencias comunicacionales, de flexibilidad emocional, de pensamiento crítico y creativo, auto motivadas, que sepan trabajar en contextos de incertidumbre, y con capacidad de adaptarse al cambio y a trabajar con diferentes equipos y en diferentes proyectos durante toda su vida.

En definitiva el Coaching es una disciplina cuya aplicación ayuda a cumplir con las expectativas educativas del nuevo siglo, y favorece la formación integral de competencias para las profesiones del futuro.

QUE ES EL COACHING

HISTORIA Y ORIGEN DEL COACHING

El origen del concepto Coaching procede del verbo inglés to coach, que significa entrenar, sin embargo su etimología se relaciona con la ciudad de Kocs, en Hungría, que era la parada obligada para todos los viajes entre las capitales de Viena y Pest. De esta manera se hizo común el uso del carruaje de Kocs, el cual era un vehículo tirado por animales para transportar personas. Este prototipo de carruaje creado en 1457 fue apodado coach en Inglaterra y coche en España.

Se puede considerar que el concepto está relacionado con la herramienta para llegar a destino. En su origen, de un lugar geográfico a otro; en la actualidad de una situación a otra, de una habilidad a otra, de un estado a otro (Gutiérrez, 2014).

Las referencias más cercanas que se encontraron sobre el desarrollo del Coaching se deben a las influencias del ámbito deportivo, donde Timothy Gallwey descubrió que el peor

enemigo de un deportista es su propia mente, y desarrolló una serie de métodos para poder ayudar a superar bloqueos y obtener mayores resultados. Esta metodología de entrenamientos se llamó "The Inner Game of tennis" (El Juego Interior del tenis) y es el ejemplo más claro de cómo el deporte pudo influir en las técnicas de Coaching (Abarca, 2010).

John Whitmore recibe una influencia directa de Gallwey, ya que se asocia con él, y empieza a difundir The Inner Game en Inglaterra fundando dos escuelas deportivas y aplicando las técnicas aprendidas por su maestro. Con el tiempo Whitmore adoptó los conceptos y el procedimiento exitosamente al medio empresarial inglés, dando origen a lo que hoy se conoce como Coaching Empresarial (Abarca, 2010).

Thomas Leonard, considerado el padre del coaching, fusionó los conceptos deportivos, empresariales, psicológicos y filosóficos creando un proceso que pudiera ayudar a las personas a alcanzar sus deseos y metas, surgiendo así el coaching personal y poniéndolo a disposición de todos (Abarca, 2010).

La década del 80 resulta clave en el desarrollo de la profesión del Coaching, se considera que el origen de la disciplina tal como se la conoce hoy en día comienza por esta época, consolidándose como una metodología con identidad propia.

Esta breve reseña etimológica demuestra el vínculo del término coach con el acompañamiento y el rendimiento a la vez, conceptos íntimamente relacionados con la educación. A partir del año 2005 surge un nuevo campo de aplicación del Coaching: el educativo.

DEFINICIONES DE COACHING

Si bien no existe una única definición de coaching, en la mayoría de ellas se pueden identificar varias similitudes. Expondremos distintas definiciones para poder dar un significado más completo:

La Internacional Coach Federation (ICF) menciona al Coaching como una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, o empresas de las personas. Mediante el Coaching el cliente profundiza su conocimiento,

aumenta su rendimiento, mejora su calidad de vida, aprende habilidades de comunicación y de liderazgo. El Coaching facilita el proceso de aprendizaje del cliente usando métodos y técnicas profesionales con el fin de ayudarlo a superar sus obstáculos y aumentar su efectividad, para alcanzar sus objetivos.

La Asociación Española de Coaching (ASESCO) lo define como “un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial donde mediante una gran variedad de herramientas se ayuda a cubrir el vacío existente entre la situación actual de una persona y donde desea estar”.

En el curso de posgrado de Coaching que brinda la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo a cargo de Eduardo Silveti (2014) definen a la disciplina como un proceso interactivo que permite a un coach (entrenador), asistir a su coachee (cliente) a conseguir lo mejor de sí mismo. El coach por lo tanto, contribuye a que la persona pueda llegar a una determinada meta a través de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más eficaz.

Podemos enumerar siete elementos que pueden ser considerados como constitutivos del Coaching como disciplina, a saber:

- Hacer Coaching es acompañar o entrenar personas (coachees)
- El Coaching dispone de técnicas, métodos y herramientas profesionales
- El Coaching se enfoca en la mejora de los coachees en vistas al alcance de los objetivos que se han marcado
- La persona beneficiaria decide en que consiste esa mejora.
- El Coaching genera un proceso de cambio: porque está focalizado en provocar la evolución de coachees a corto, medio o largo plazo, generando un cambio cualitativo y cuantitativo profundo en los mismos (Lara y Chornet, 2010; Bou, 2009)
- El Coaching permite desarrollar competencias y apunta a la eficiencia: la mejora en el desempeño de coachees se puede medir a través de indicadores como la adquisición, desarrollo o fortalecimiento de habilidades, capacidades y competencias (Lara y Chornet, 2010; Bou, 2009). El efecto

directo de esta mejora es un incremento en la eficacia y el rendimiento individual.

- “El Coaching es una disciplina integral: que considera a la persona de forma holística y actúa de forma sistémica en todos los ámbitos de la vida humana” (Bou, 2009).

A partir de estos elementos fundamentales proponemos la siguiente definición propia de Coaching:

El Coaching es un proceso integral de acompañamiento mediante la implementación de técnicas profesionales, enfocado a la adquisición, desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos marcados por los coachees.

QUÉ NO ES EL COACHING

Analizamos a continuación en qué se distingue el coaching de disciplinas que también se basan en el acompañamiento individual y con las que se puede amalgamar, a saber: el mentoring, la consultoría y la psicoterapia.

- El Coaching no es Mentoring

El mentoring suele estar asociado al coaching, prueba de ello es el Marco Nacional para el Mentoring y Coaching elaborado por el Centro para el uso de la investigación y la evidencia en Educación (CUREE) elaborado en el año 2005, donde se establecen una serie de principios comunes entre los cuales se destacan: la conversación enseñante, la relación rica en pensamientos, el acuerdo de aprendizaje, el crecimiento autodirigido, el establecimiento de objetivos personales y desafiantes.

En esta perspectiva se confunde la figura de coach con la de mentor. Sin embargo esa concepción del rol profesional del coach es errónea. La relación de mentor a cliente es de experto a novicio, mientras que el coach acompaña al coachee mediante el dialogo. El coach entrena o prepara, es un facilitador. Mientras que el mentor es experto para dar consejos, guía y usa su capacidad de comprensión y competencias para apoyar otra persona (Silveti, 2009).

Es importante destacar que el coach no necesariamente es un experto en el campo del coachee, lo que no es el caso del mentor.

En la práctica el mentoring se suele enfocar en el papel profesional individual en ocasión de cambios de puesto o toma de nuevas responsabilidades; el Coaching en cambio puede darse entre pares o expertos de ámbitos diferentes.

En resumen, el mentoring es un proceso estructurado y fundamentado para apoyar a un aprendiz en momentos de transiciones profesionales significativas. Tiene como objeto el desarrollo de una carrera profesional.

Y el Coaching es un proceso estructurado y fundamentado para activar el desarrollo de un aspecto específico de un área cualquiera en una persona.

- El Coaching no es consultoría

La consultoría se enfoca a un problema o asunto puntual en el ámbito organizacional, ofreciendo respuestas y soluciones como pericia. Se asemeja a una consulta médica: el consultor determina lo que funciona y lo que no en una empresa, y en función de su diagnóstico recomienda un tratamiento según los objetivos, estrategias y visiones organizacionales. La consultoría requiere profundizar en las raíces del problema a tratar, mientras que en Coaching eso no es necesario, porque simplemente se habla de aquello que se quiere tratar y de porqué se necesita un coach (Linares, 2014). En coaching el coachee es el que hace un análisis de su situación y toma conciencia, y mediante la ayuda del coach determina posibles planes de acción para alcanzar el objetivo que se ha propuesto.

- El Coaching no es psicoterapia

La confusión más dañina para el reconocimiento del Coaching como disciplina es la que se suele hacer con la psicología.

La psicología reprocha al coaching utilizar métodos psicoterapéuticos en un intento de llegar a las profundas raíces en las que se encuentran arraigadas las dificultades del coachee. Los psicólogos alegan que el Coaching y la terapia se basan en constructos teóricos similares, pero que el coach no tiene la formación adecuada para administrar o

interpretar un test o modificar conductas mediante técnicas y métodos psicológicos (Lunazzi, 2011).

El Coaching se diferencia radicalmente de las prácticas terapéuticas al tratarse de un acompañamiento de un coachee libre de patologías que podrían requerir tratamiento psicológico. El Coaching está focalizado en objetivos situados en el futuro, no analiza errores del pasado de su coachee, recordando que el aprendizaje y el desarrollo son fundamentales en esta disciplina, sabiendo que cualquier persona es capaz de aprender, crecer y desarrollarse. Y el deber del coach será estar atento a señales que indiquen que el coachee necesita tratamiento psicológico para ser derivado al profesional correspondiente.

A modo de resumen, se podría decir de acuerdo con Chornet (2015) que “el Coaching es una profesión diferenciada y es muy importante que no se confunda con otras disciplinas como la consultoría, el mentoring o la psicoterapia”, en primer lugar porque tiene propósitos distintos, y en segundo lugar porque dispone de organismos oficiales, tanto nacionales como internacionales de supervisión que rigen su práctica y su código deontológico, son responsables de la evaluación y acreditación profesional, y son los encargados de los procesos formativos de un coach profesional certificando los mismos.

FUENTES TEÓRICAS DEL COACHING

El Coaching tiene como ambición el ser integrativo, toma prestadas nociones y técnicas de fuentes teóricas variadas para combinarlas y hacer un conjunto conceptual y teórico propio. Usa al coach como su herramienta fundamental, e integra todas las fuentes teóricas que puedan aportar a la formación de los mismos y al desarrollo de las competencias requeridas; y proporcionen claves metodológicas para acompañar al coachee en la consecución de sus objetivos.

FUENTES HUMANÍSTICAS DEL COACHING

La mayoría de sus influencias proviene del ámbito humanístico, en particular de las ciencias psicológicas y comportamentales. Podemos nombrar: la filosofía (griega, existencialismo), la psicología (terapia Gestalt; psicología humanista, programación neurolingüística: PNL, inteligencia emocional, terapia sistémica) y la lingüística.

Influencia metodológica de las disciplinas humanísticas en el Coaching:

ESCUELA	AUTOR	ASPECTOS TEORICOS	ASPECTOS METODOLOGICOS
FILOSOFIA			
Griega	Sócrates Platón (Ravier, 2005)	El dialogo permite encontrar las respuestas adecuadas	Uso de preguntas poderosas
Existencialismo	Aristóteles Sartre (1996)	Las personas somos en acto y en potencia La persona es responsable de sus actos, se puede elegir un proyecto de vida	Enfoque en el proceso de cambio Enfoque en el compromiso Planificación de objetivos
PSICOLOGIA			
Terapia Gestalt	Perls (1973)	La persona es un todo que integra lo psíquico, corporal, social y espiritual. Es importante tomar conciencia de su forma de estar en el mundo	Trabajo holístico Trabajo en la toma de consciencia
Psicología humanista	Rogers (1977)	Es necesario centrarse en la persona	Uso de rapport y empatía
PNL	Grinder y Bandler (1996)	Conociendo el sistema perceptivo e interpretativo de la persona, es posible crear las condiciones que le permitirán alcanzar su objetivo	Enfoque en el autoconocimiento integral (sentir-pensar-actuar) Uso de visualizaciones creativas
Inteligencia emocional	Goleman(1996)	El componente emocional es tan importante como el cognitivo	Gestión emocional
Terapia sistémica	Batenson (1982)	Se puede iniciar un circulo virtuoso iniciando cambios en la conducta	Uso de planes de acción
Análisis transaccional	Berne (1976)	La persona adquiere autonomía liberándose del peso del pasado	Enfoque en el futuro
LINGÜÍSTICA			
Generativa	Chomsky(1976)	Tenemos facultades innatas que nos permiten aprender constantemente	Invitación al reto Diseño de objetivos

Pragmática	Austin (1995)	Decir es hacer	Uso de afirmaciones positivas
------------	---------------	----------------	-------------------------------

Fuente: Elaboración propia

FUENTES ORGANIZACIONALES:

Otra fuente de inspiración importante del Coaching es el mundo empresarial, sobresaliendo el management dentro del cual podemos destacar:

- ❖ El aprendizaje organizacional:
 - La gestión del conocimiento. Se refiere a la adquisición y desarrollo de conocimiento en los entornos laborales con el fin de crear valor. El Coaching ha adoptado métodos elaborados desde la gestión del conocimiento para aumentar la competencia del coachee mediante el desarrollo de nuevas habilidades y producir aprendizaje, cambio de comportamiento y crecimiento (Chornet, 2015).
 - Counselling: como proceso de ayuda dirigido a superar problemas personales o prevenirlos. Sirve de refuerzo para desarrollar diversas habilidades: toma de decisiones, y planificación y ayuda a las personas a ser más conscientes de sus deseos, necesidades o estrategias de vida. El objetivo del counselling es aumentar la autonomía de la persona entrenada en relación a su ambiente social, profesional y cultural. Proporciona herramientas que permiten un adecuado afrontamiento de las situaciones difíciles, a través de un análisis que atienda cuáles son las necesidades del individuo y cuáles son los recursos personales que se pueden utilizar y fomentar, tanto como los recursos sociales del entorno que se puedan promover (Silveti, 2009).
- ❖ La gestión del capital humano: El capital humano como el recurso principal de cualquier organización debe ser gestionado para mejorar la eficacia organizativa (Chornet, 2015).

ESCUELAS DE COACHING

Existen en el mundo tres grandes escuelas que se identifican por su origen geográfico, las mismas coexisten y transitan su propio camino de forma paralela. Son:

ESCUELA EUROPEA

Fue iniciada por la teoría del juego interior del norteamericano Timothy Gallwey pero debe su fuerza a la divulgación que proporcionó a dicha teoría el inglés John Whitmore.

“Es de corte humanístico, y focaliza su metodología en el respeto de la conciencia particular de sus clientes, así como en liberar el potencial de la persona para incrementar al máximo su desempeño personal y profesional” (Chornet, 2015).

El Coaching europeo indaga sobre la persona ayudándola para que a través del arte de preguntar, se encuentre a sí misma y facilite su crecimiento.

Para lograr poder sacar el potencial de las personas Whitmore establece las siguientes premisas (Ortiz de Zárate, 2010):

- Elevar la conciencia: Poder tener la capacidad de darse cuenta. Esto permite al tener una mayor comprensión de sí mismo, la posibilidad de identificar el lugar al que desea llegar. Esta conciencia se logra a través del autoconocimiento que alimenta la confianza, la seguridad y la responsabilidad. La tarea del coach es ayudar a los clientes a que tomen noción del potencial que pueden llegar a desarrollar por sí mismos.
- Asumir la responsabilidad: implica conocer que somos dueños de nuestras propias acciones. Hacerse responsable es la única vía que tiene una persona de poder intervenir en su propia vida. Cuando uno se hace responsable puede preguntarse qué hacer y cómo intervenir. Solo así tendrá la posibilidad de actuar.
- Desarrollar la confianza en uno mismo: Para saber que uno es un ser único y valioso que puede conseguir todo aquello que desea. La persona que logra creer en sí misma también puede confiar en los demás y en el futuro de una sociedad, tendrá una actitud más abierta al cambio y a las nuevas posibilidades.

El modelo GROW creado por Graham Alexander y difundido por John Whitmore, es el más usado en Coaching Europeo. A modo de resumen el método GROW estructura las preguntas en torno a los siguientes tópicos:

- ✓ **Goal:** Meta, objetivo. Se refiere a la meta del proceso. Existen diferentes tipos de metas: meta final, de desempeño o intermedias y de proceso. Por lo general la meta final no está del todo bajo el control del cliente, muchas veces dependen de circunstancias externas, pero sirven de motivación e inspiración al coachee. Las metas intermedias son previas a la meta final y si pueden estar bajo el control de la persona. Las metas de proceso son las metas del día a día.
- ✓ **Reality:** Es la realidad actual. El coach busca un lenguaje objetivo y descriptivo para explorar la realidad del cliente. En esta fase se utilizan preguntas que apuntan a los hechos y que permiten al cliente poder pensar.
- ✓ **Oportunities:** Oportunidades y estrategias posibles. El coach ayuda a la persona a desarrollar un número importante de opciones para establecer y crear un plan de acción.
- ✓ **What, when, who, will:** qué se va a hacer, cuando, cómo, quién, sumado a la voluntad de hacerlo. Es la fase de desarrollo del plan de acción, en la que se pregunta por la opción elegida y también por el cómo, el cuándo, el dónde, con quién los obstáculos posibles, los apoyos, etc.

ESCUELA NORTEAMERICANA

Está fundamentada en valores tales como la consecución de objetivos, incremento de la autoestima y el reto. Su máximo exponente es Thomas Leonard fundador de ICF, cuyo método denominado 5x15 hace referencia a 5 elementos interrelacionados y cada uno de ellos compuesto por 15 ítems.

Los 5 elementos que constituyen los principios del coaching según el autor son:

1º elemento: competencias o habilidades básicas que deben desarrollar el coach para llevar a cabo una sesión con éxito (Ortiz de Zárate, 2010):

- 1) Generar conversaciones provocadoras en sesiones cortas.

- 2) Facilitar el autodescubrimiento
- 3) Sacar lo más grande del cliente, pidiéndole que piense y actúe a lo grande
- 4) Disfrutar del cliente, aumente la autoconfianza
- 5) Ampliar los esfuerzos del cliente
- 6) Agigantar la curiosidad para realizar un aprendizaje en doble sentido
- 7) Reconocer la perfección de las situaciones
- 8) Poner rumbo a lo más importante
- 9) Comunicar claramente
- 10) Contar lo que se percibe
- 11) Ser hinchado del cliente
- 12) Explorar nuevos territorios
- 13) Saborear la verdad
- 14) Respetar la humanidad del cliente
- 15) Diseñar un entorno favorable

2º elemento: clarificadores que ayudan a captar el fundamento esencial de lo que expresa el cliente (Ortiz de Zárate, 2010):

- 1) Urgente vs importante
- 2) Afrontar vs evitar
- 3) Hecho vs interpretación
- 4) Deseo vs necesidad
- 5) Oportunidad vs posibilidad
- 6) Fuente vs síntoma
- 7) ¿Abriendo o compartiendo?
- 8) Respuesta vs reacción
- 9) Aceptar vs resistir
- 10) Referencia interna vs referencia externa
- 11) Crear vs eliminar
- 12) Problema vs preocupación
- 13) Aceptación vs resistencia
- 14) Dirigiéndose a... vs huyendo de...

15) Presente vs pasado

3º elemento: Diferentes aportes que un coach puede otorgar en un momento dado al cliente para que este saque el mayor provecho a su colaboración (Ortiz de Zárate, 2010):

- 1) Nuevas perspectivas
- 2) Validación
- 3) Un mensaje
- 4) Energía
- 5) Solución
- 6) Estructura
- 7) Recursos
- 8) Un plan de acción
- 9) Opciones
- 10) Aprendizaje
- 11) Consejos
- 12) Estrategias
- 13) Feedback
- 14) Apoyo
- 15) Desafío o reto

4º elemento: estudio de las creencias que conforman el mapa mental de las personas. Creencias en las que se mueve el coach y le permiten ampliar los mapas mentales al cliente (Ortiz de Zárate, 2010):

- 1) Todo se puede solucionar...o no
- 2) Siempre se puede disminuir el riesgo
- 3) Siempre hay una forma mejor
- 4) El éxito es un efecto
- 5) Las emociones nos enseñan
- 6) Posponer tiene un costo
- 7) La intuición es una forma de inteligencia

- 8) La respuesta existe
- 9) Los problemas son oportunidades
- 10) La confianza en sí mismo se construye
- 11) Todos tenemos ideas
- 12) El trabajo se puede disfrutar
- 13) La gente siempre da lo mejor de sí aunque no siempre lo haga.
- 14) La vida es sobre nosotros pero no te la tomes personal.
- 15) La conciencia une, es posible comprender verdades más allá.

5° elemento: puntos de estilo que muestran la forma en que se deben relacionar los coaches con los clientes para que el proceso de coaching sea fructífero (Ortiz de Zárate, 2010):

- 1) Percibir correctamente lo que el cliente expresa
- 2) Responder claramente
- 3) Tomar en serio las preocupaciones del cliente
- 4) Articular de manera simple
- 5) Mantener el ritmo
- 6) Saber escuchar entre líneas
- 7) Estar centrado en el cliente
- 8) Sentirse cómodo con los problemas
- 9) Ser neutro
- 10) Colaborar
- 11) Saber recibir y transmitir simultáneamente
- 12) Comunicar plenamente
- 13) Utilizar palabras fácilmente entendibles
- 14) Estar seguro de sí mismo
- 15) Estar con el cliente

Esta escuela está enfocada en una visión pragmática del Coaching, valorando particularmente la efectividad profesional.

ESCUELA SUDAMERICANA U ONTOLÓGICA

La escuela sudamericana también es conocida como Coaching ontológico, debido a la obra *Ontología del Lenguaje* (1994) del chileno Rafael Echeverría, su principal exponente. Corriente filosófica que se basa en la relación entre el lenguaje, cuerpo y emociones. Afiliado a la teoría pragmática del lenguaje de John Austin, el Coaching ontológico afirma que el lenguaje es acción, genera y crea realidades, cuando el ser humano habla se compromete, afirma, declara y acuerda, en otras palabras crea posibilidades para el futuro.

El fundamento metodológico de esta escuela es la creación de realidades nuevas mediante el discurso y el análisis del lenguaje usado por coachees.

Los tres grandes postulados de este coaching son (Echeverría, 1994):

- ✓ Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos: El lenguaje es lo que nos hace a los humanos ser el tipo de seres que somos. El lenguaje es clave para comprender los fenómenos humanos.
- ✓ Interpretamos al lenguaje como generativo: El lenguaje sirve para describir la realidad, pero, además, crea realidades. La forma en la que hablamos contribuye a que seamos como somos. Al hablar modelamos nuestra realidad y el mundo en el que vivimos.
- ✓ Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él: Este tercer postulado se deriva de los dos anteriores, apostando por la capacidad que tenemos de inventarnos a nosotros mismos a través del lenguaje, permitiéndonos jugar un papel activo en el diseño del ser en el que deseamos convertirnos.

Además, este coaching parte de los siguientes principios:

No sabemos cómo son las cosas, sólo cómo las interpretamos. No tenemos acceso a la verdad, sólo a nuestra verdad. Por eso puede decirse que lo que observamos nos da tanta información sobre lo observado como sobre quien observa. De este modo, podemos decir que hay interpretaciones que nos dan poder e interpretaciones que nos cierran puertas. El lenguaje no es inocente, abre y cierra posibilidades en la vida.

No sólo actuamos de acuerdo a como somos, también somos de acuerdo a nuestro modo de actuar. La acción genera ser. Nuestras acciones nos permiten transformarnos, nos hacen diferentes. Este principio nos abre camino al aprendizaje, ya que con nuestras acciones podemos llegar a modificar nuestra identidad.

Con estos dos postulados, mediante este coaching, la persona que aprende a observar la vida de un modo diferente aprende también a actuar diferente.

TIPOS DE COACHING

Se pueden distinguir diferentes tipos de coaching; con el fin de estructurar la clasificación indicaremos cinco ejes de análisis:

EL COACHING SEGÚN QUIEN LO RECIBE

Donde podemos clasificarlo como Coaching individual, de equipos, organizacional o grupal.

El Coaching individual persigue el alcance de los objetivos de una sola persona, independientemente de si estos son de índole personal o profesional, “se ocupa de las relaciones, carrera, economía de la persona y también de su desempeño laboral y profesional” (Muradep, 2012).

El Coaching de equipos “es una interacción directa con un equipo, destinada a ayudar a sus miembros a que ejecuten una acción coordinada en el cumplimiento de la función del equipo” (Hackman, 2005, citado por Chornet, 2015). “Tiene como objetivo específico la mejora de efectividad en el rendimiento de un equipo en su conjunto por encima de la suma de las partes” (Muradep, 2012). Por lo cual el Coaching de equipos es mucho más que la suma de los procesos de Coaching individuales contextualizados en un equipo.

El Coaching organizacional es a su vez individual o de equipo, con el matiz de que su objetivo es de índole organizacional.

El Coaching grupal es una modalidad relevante por su alta aplicabilidad en el entorno educativo. Su diferencia con el Coaching de equipos es que en éste, el equipo presenta uno o varios objetivos en común. Mientras que en el Coaching grupal no se tienen

objetivos comunes aunque si comparten intereses, se trabajan objetivos individuales, enfocados en un eje común, aprovechando la dinámica grupal en las aulas.

EL COACHING SEGÚN LA METODOLOGÍA EMPLEADA

Existen distintas orientaciones metodológicas del coach según sus afinidades con ciertos objetivos (empresarial, personal, específicos), la escuela en la que se haya formado (europea, norteamericana, sudamericana) o el modelo conceptual que adopte como enfoque teórico.

Chornet (2015) en esta clasificación nombra: Coaching psicológico, Coaching con PNL, Coaching ontológico, o sistémico, etc. Con enfoque psicodinámico, cognitivo-comportamental, enfocado a soluciones, centrado en la persona, existencial, narrativo, según la psicología positiva, etc.

La lista de tipos de coaching según la metodología empleada sería interminable, y depende de la imaginación del coach a la hora de definir el tipo de coaching que ejerza. “La práctica del Coaching se asimila al arte: nunca dos personas lo practicarán de la misma forma” (Zenger, 2008 citado por Sans Zapata, 2012).

EL COACHING SEGÚN LA NATURALEZA DEL OBJETIVO A LOGRAR

Los tipos de coaching también se pueden definir según la naturaleza del objetivo que el coachee pretende alcanzar gracias a la disciplina. Chornet (2015) enumera el Coaching personal, empresarial, deportivo, político y el Coaching educativo.

❖ Coaching personal o Life Coaching

Es un tipo de Coaching que se dirige a coachees que desean alcanzar un objetivo de orden personal o de vida. Constituye un proceso de acompañamiento destinado a ayudar a las personas a descubrir lo que desean lograr en su vida, permitiéndoles clarificar sus metas personales y abriendo caminos diversos para alcanzar dichas metas.

Con el mismo se puede lograr: la mejora en las relaciones, la comunicación con el entorno familiar, la reflexión sobre las elecciones de vida, la gestión del estrés, la mejora del autoestima, el manejo del tiempo, la toma de decisiones, la ayuda en momentos de transición, entre otros.

❖ Coaching en la empresa: Coaching ejecutivo u organizacional.

El Coaching está profundamente vinculado al mundo empresarial desde sus inicios, enfocado al desarrollo de competencias específicas que permitan mayor desempeño profesional.

Es innegable que esta disciplina está siendo cada año más reconocida y utilizada en las empresas; y “este fenómeno se debe al deseo de crear una cultura organizacional donde todos y cada uno de sus miembros piensen como pueden ayudar y, que a su vez la empresa les apoye mejorando su desempeño y les proporcione los medios adecuados para poder seguir creciendo como profesionales” (Lara y Chornet, 2010).

En las organizaciones es sabido que para obtener beneficios no hay una fórmula mejor que tener empleados satisfechos. Cuando un trabajador adquiere habilidades, capacidades y conocimientos, la productividad marginal del trabajo aumenta, con lo cual esta acción es beneficiosa tanto para el empleador como para el trabajador; lo que quiere decir que “un empleado satisfecho personal y profesionalmente, tiene un mayor rendimiento, por lo tanto las organizaciones que adoptan la filosofía del Coaching con sus empleados, pueden marcar la diferencia” (Lara y Chornet, 2010).

Los objetivos del Coaching en las organizaciones son: mejora del desempeño y la productividad, mejora en las relaciones, mejoras en el uso de los recursos y del personal y sus habilidades, mayor flexibilidad y adaptación al cambio, un personal más motivado, mejora en el aprendizaje de nuevas competencias, mejora en el clima de trabajo por reducción de conflictos interpersonales, reducción del ausentismo, retención de talentos, desarrollo de creatividad e innovación, mayor motivación e implicación en alcanzar objetivos organizacionales, aumento en la retención del cliente, mejora en la atención al cliente, mejora la eficacia de la comunicación, éxito de la colaboración en el trabajo en equipo, habilidad para tomar decisiones de manera más rápida y eficaz, evitar actitudes defensivas, capacidad de asumir responsabilidades mayores y más complejas, en resumen creación de valor; que tendrá su correspondiente efecto positivo en la rentabilidad de la organización (Whitmore, 2011).

Conviene precisar que para alcanzar estos objetivos empresariales, coexisten dos prácticas: el Coaching organizacional y el Coaching ejecutivo. Según Chornet (2015):

En el organizacional el coach suele ser miembro del equipo, cuyo papel consiste en desarrollar las competencias de sus colaboradores. Es un modo de gestión e interacción que apunta al alcance de objetivos de la empresa al suscitar el compromiso y la autonomización de los empleados y equipos de trabajo, mejorando sus resultados.

El Coaching ejecutivo se dirige específicamente a los mandos directivos y debe ser llevado a cabo por un coach profesional externo. Sus objetivos suelen estar relacionados con el ejercicio del liderazgo, pero también desarrollar competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos.

❖ Coaching con objetivos específicos

La recurrencia de las problemáticas trabajadas con Coaching ha generado el surgimiento de áreas de especialización. De la generalización de la práctica inicial, se va avanzando progresivamente, hacia la especialización y cada vez es más frecuente que cada coach defina claramente cuál es el ámbito de su actuación y se especialice.

Esta tendencia permite un abordaje mucho más concreto y un mejor apoyo y resultados para sus clientes.

Los campos de especialización son muy variados, pudiendo nombrar el Coaching deportivo, el político y el educativo, entre otros.

EL COACHING SEGÚN EL MODO DE CONTRATACIÓN

Esta diferenciación tiene sentido cuando se trata de coaching profesional, donde el coach puede intervenir como interno, desde el seno de la propia estructura o como profesional externo (Muradep, 2012).

La tendencia actual es implantar servicios de coaching internos, a menudo en vinculación con el departamento de RRHH; esta modalidad tiene ventajas como ganancias en termino de productividad; pero también inconvenientes debido a la parcialidad que induce en el coach el conocer la empresa, de manera que el coach omita o distorsione

información o tenga dificultades para mantener la objetividad requerida por su labor (Muradep, 2012).

EL COACHING SEGÚN EL LUGAR DE REALIZACIÓN DE LAS SESIONES

Según el lugar donde se realicen las sesiones, se puede hablar del tipo indoor u outdoor. Esta distinción es sobre todo válida en el coaching profesional, dado que es cuando se ofrecen opciones de trabajar in situ, es decir en el mismo sitio de trabajo (indoor) o fuera de él (outdoor) como el consultorio del coach o entornos exteriores naturales (Salazar, 2015).

BENEFICIOS DEL COACHING

Sea cual sea el tipo de Coaching empleado se puede enumerar una serie de puntos comunes a todas las modalidades: sus beneficios. El Coaching tiene como meta apoyar a la persona en un cambio intencional mediante el aprendizaje, la autorregulación y la utilización de procesos meta-cognitivos. Sus beneficios son por tanto, principalmente beneficios individuales, que por su efecto multiplicador tienen repercusiones en todas las esferas atinentes a la persona: laboral, académica, familiar, intra e interpersonal.

La persona a través del Coaching logra tener mayor autoconciencia y aceptación personal, sentimiento de bienestar, capacidad para fijar y alcanzar metas, reducir la ansiedad, estrés y depresión, mejorar la resiliencia, lograr cambios afectivos, tener un mayor equilibrio vital (Chornet, 2015).

La relación de coaching también significa para el coachee tener a alguien al lado que le apoye y anime en su transición hacia el cambio, que le ayude a estar concentrado, le desafíe, que le obligue a sentirse responsable, y que lo encare y reproche cuando se incumplen los compromisos, en definitiva disponer de un buen interlocutor con el que compartir ideas, planes y estrategias.

El Coaching puede ayudar para (García, 2014):

- ✓ Equilibrar la misión, visión, valores y propósitos en la vida.
- ✓ Aumentar la confianza y movilizar hacia la acción.
- ✓ Desarrollar habilidades de liderazgo.

- ✓ Gestión de cambios.
- ✓ Aprender a comunicarse.
- ✓ Mejorar las habilidades sociales y de relación.
- ✓ Mejorar el desempeño en el trabajo.
- ✓ Ayuda a superar miedos y bloqueos.
- ✓ Mejorar la motivación.
- ✓ Mejorar la resolución de conflictos.

PROCESO DE COACHING

SUJETOS

INSTITUCIÓN: parte interesada en la aplicación del método, en la medida que espera ser uno de los beneficiarios directos del mismo.

COACH: Sujeto que acompaña a la persona implicada, apoyándola y estimulándola a que encuentre sus propias soluciones, las más eficaces para esa persona específica. Se considera que cada persona es especialista de su propia vida, por lo tanto, el coach es un facilitador que proporciona las herramientas y los recursos necesarios para encontrar las respuestas.

COACHEE: Persona que se ha dado cuenta que necesita un cambio y está desarrollando por sí misma sus propias fortalezas para enfrentar situaciones complejas que requieren su atención con el objetivo de mejorar su propio rendimiento.

PERFIL DEL COACH

La figura del coach en el proceso de coaching es fundamental, por lo que es necesario delimitar el perfil profesional que debe presentar. En síntesis podríamos decir que “un buen coach habla poco, escucha mucho, y facilita el proceso de pensamiento del cliente” (Haneberg, 2006, citado por Sánchez Mirón y Boronat Mundina, 2013).

ACTITUDES Y APTITUDES

Recordando que un buen coach debe básicamente saber escuchar y hacer las preguntas adecuadas, es por eso que las actitudes y aptitudes principales del coach están relacionadas con el proceso de comunicación.

El Coaching requiere saber formular preguntas efectivas, estar atento tanto a las respuestas, como al tono de voz y al lenguaje corporal, para luego comprobar su veracidad; saber escuchar y atender con una escucha activa y empática; haciendo uso de la explicación, la reiteración, la declaración y el silencio (Whitmore, 2011).

También son importantes la calibración, la creación de un contexto favorable, saber espejar, permitir a la otra persona que escuche lo que acaba de decir y reflexione sobre ello, estimular y resumir el discurso ajeno, hacer feedback, tener un buen manejo del tiempo, capacidad de inspirar confianza, el diagnóstico acertado, el orden, la discreción, la habilidad para establecer metas exigentes pero alcanzables o progresivas, la disciplina, la paciencia (Bou Pérez, 2013).

En resumen y según el papel que el coach adopta en el proceso podemos distribuir estas habilidades de la siguiente manera (Bayón, 2006, citado por Sánchez Mirón y Boronat Mundina, 2013):

- Como maestro: coordina, modela, encauza y analiza, mantiene una escucha activa, promueve la reflexión, demuestra interés y respeto por el coachee.
- Como socio: define estrategias, negocia, se involucra, se compromete con la confidencialidad y la transparencia
- Como investigador: asume una función indagadora, pregunta, descubre necesidades, muestra curiosidad con rigor
- Como espejo: refleja una imagen no sesgada del aprendiz, es honesto y directo, le hace ver al coachee sus fortalezas y potencial.
- Como profesor: estimula al pensamiento, dota de herramientas, ofrece estrategias y opciones de respuesta
- Como guía: orienta, anima, sugiere y encamina al aprendiz para que sea quien vaya tomando las decisiones
- Como notario: comprueba los avances producidos, establece acuerdos, resuelve dudas, realiza seguimiento

COMPETENCIAS DEL COACH

La ICF (s.f.) establece un perfil compuesto por 11 competencias clave, que se tienen que adquirir o reforzar mediante la formación en coaching, y sirven de referencia para la acreditación profesional:

A. ESTABLECER LOS CIMIENTOS

1. Adherirse al código deontológico y estándares profesionales: comprender la ética del coaching profesional siendo capaz de aplicarla adecuadamente a las distintas situaciones.

2. Establecer el acuerdo de coaching: capacidad de comprender lo que requiere la interacción concreta de coaching y de alcanzar un acuerdo con el cliente, nuevo o potencial, sobre el proceso y la relación de coaching.

Entiende y trata con el cliente de una manera efectiva las líneas generales y parámetros específicos de la relación de coaching (duración del proceso, frecuencia y duración de las sesiones, lugar donde se llevarán a cabo las mismas, honorarios, etc.)

Alcanza acuerdos sobre lo que es adecuado y lo que no dentro de la relación, lo que se ofrece y lo que no se ofrece, y todo lo referente a las responsabilidades del coach y del cliente.

Determina si hay un encaje efectivo entre su método de coaching y las necesidades del cliente potencial.

B. CREAR CONJUNTAMENTE LA RELACIÓN

3. Establecer confianza e intimidad con el cliente: Habilidad para crear un entorno seguro que contribuya al desarrollo de respeto y confianza mutuos.

- Da muestras de interés genuino por el bienestar y el futuro del cliente.
- Demuestra continuamente integridad personal, honestidad y sinceridad.
- Establece acuerdos claros y cumple las promesas.

- Demuestra respeto por las percepciones del cliente, su estilo de aprendizaje y manera de ser.
- Apoya constantemente y anima nuevos comportamientos y acciones, incluyendo aquellos que suponen asumir riesgos y miedo al fracaso.
- Pide permiso al cliente para adentrarse en temas delicados o que sean nuevos para él.

4. Estar presente en el coaching: Habilidad para tener plena conciencia y crear relaciones espontáneas de coaching con el cliente, usando un estilo abierto, flexible y que demuestre seguridad y confianza.

- Está presente y es flexible durante el proceso de coaching, “bailando” en el momento.
- Utiliza su intuición y confía en su saber interno – hace caso a sus “corazonadas”.
- Está abierto a no saber y a correr riesgos.
- Ve diversas maneras de trabajar con el cliente, y escoge en cada momento la más efectiva.
- Utiliza hábilmente el sentido del humor para crear un tono ligero y con energía.
- Cambia de perspectivas con seguridad y experimenta con nuevas alternativas a sus propias acciones.
- Demuestra confianza cuando trata con emociones fuertes y tiene auto-control, de manera que no se ve desbordado ni dominado por las emociones del cliente.

C. COMUNICAR CON EFECTIVIDAD

5. Escuchar activamente: Habilidad para enfocarse completamente en lo que el cliente dice y lo que no dice, entender el significado de lo que se dice en el contexto de los deseos del cliente, y apoyar al cliente para que se exprese.

- Atiende al cliente y sus necesidades y objetivos, no según las necesidades y objetivos que el coach tiene para el cliente.
- Escucha las preocupaciones, metas, valores y creencias del cliente sobre lo que éste considera que es posible y lo que no lo es.
- Ve la diferencia entre las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal del cliente.
- Resume, parafrasea, reitera, refleja lo que el cliente ha dicho para asegurar claridad y comprensión.
- Anima, acepta, explora y refuerza al cliente para que exprese sus sentimientos, percepciones, preocupaciones, creencias, sugerencias, etc.
- Integra y construye basándose en las ideas y sugerencias del cliente.
- Extrae lo esencial de lo que el cliente comunica y le ayuda a llegar a ello sin perderse en largas historias descriptivas.
- Permite al cliente expresar su situación sin emitir juicios de valor.

6. Realizar preguntas poderosas: Habilidad de hacer preguntas que revelen la información necesaria para sacar el mayor beneficio para el cliente y la relación de coaching.

- Hace preguntas que reflejan la escucha activa y la comprensión del punto de vista del cliente.
- Hace preguntas que evoquen descubrimiento, toma de conciencia, compromiso o acción.
- Hace preguntas abiertas que aporten mayor claridad, posibilidades o nuevos aprendizajes.
- Hace preguntas que lleven al cliente hacia lo que desea, no preguntas que lleven al cliente a justificarse o mirar al pasado.

7. Comunicar directamente: Habilidad para comunicarse de manera efectiva durante las sesiones de coaching, y utilizar el lenguaje de modo que tenga el mayor impacto positivo posible sobre el cliente.

- Es claro, articulado y directo al aportar y compartir feedback.

- Reencuadra y articula para ayudar al cliente a entender desde otra perspectiva, lo que éste quiere o aquello de lo que no está seguro.
- Indica claramente los objetivos del coaching, la agenda de la sesión, y el propósito de las técnicas o ejercicios.
- Utiliza lenguaje apropiado y respetuoso con el cliente (no sexista, ni racista, ni demasiado técnico)
- Utiliza metáforas y analogías que ayuden a ilustrar un tema o pintar un cuadro con palabras.

D. FACILITAR APRENDIZAJE Y RESULTADOS

8. Crear conciencia: Habilidad de integrar y evaluar con precisión múltiples fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ganar conciencia y de ese modo alcanzar los resultados acordados.

- Va más allá de lo que se dice al determinar las preocupaciones del cliente, no dejándose llevar por la descripción que hace el cliente.
- Propone reflexiones e indagaciones en busca de una mayor comprensión, conocimiento y claridad.
- Identifica para el cliente sus preocupaciones ocultas, las maneras fijas y típicas de percibirse a sí mismo y al mundo, las diferencias entre los hechos y su interpretación, las disparidades entre sus pensamientos, sensaciones y acciones.
- Ayuda a los clientes a descubrir para ellos mismos nuevos pensamientos, creencias, percepciones, emociones, humores, etc. que le refuerzan en su capacidad para actuar y alcanzar lo que es importante para ellos.
- Comunica perspectivas más amplias a los clientes y les inspira a comprometerse para cambiar sus puntos de vista y encontrar nuevas posibilidades para la acción.
- Ayuda a los clientes a ver los diferentes factores interrelacionados que les afectan, tanto a ellos mismos como a sus comportamientos (pensamientos, emociones, cuerpo, historia).

- Expresa nuevos descubrimientos a los clientes de maneras que sean útiles y con significado para éstos.
- Identifica en los clientes sus puntos fuertes, las áreas importantes de aprendizaje y desarrollo, y qué es lo más importante para tratar durante el coaching.
- Pide al cliente que distinga entre asuntos triviales y relevantes, comportamientos situacionales sobre otros recurrentes, cuando detecte discrepancias entre lo que se ha dicho y lo que se ha hecho.

9. Diseñar acciones: Habilidad para crear con el cliente oportunidades para desarrollar el aprendizaje continuo, tanto durante el coaching como en situaciones de la vida o el trabajo, y para emprender nuevas acciones que conduzcan del modo más efectivo hacia los resultados acordados.

- Desarrolla ideas conjuntamente y ayuda al cliente a definir acciones que le permitan demostrar, practicar y profundizar en nuevos aprendizajes.
- Ayuda al cliente a enfocarse y explorar sistemáticamente las preocupaciones y oportunidades específicas claves para alcanzar las metas.
- Compromete al cliente a explorar ideas y soluciones alternativas, a evaluar opciones y a tomar decisiones relevantes.
- Promueve la experimentación y el auto-descubrimiento activos, en los cuales el cliente aplique lo que ha sido discutido y aprendido inmediatamente después de las reuniones de coaching, bien en su vida o en su trabajo.
- Celebra los éxitos del cliente y las capacidades de crecimiento en el futuro.
- Desafía las presunciones y perspectivas del cliente provocando nuevas ideas y encontrando nuevas posibilidades para la acción.
- Plantea y defiende puntos de vista que estén en concordancia con las metas del cliente y le invita a que los considere sin ningún compromiso por su parte.
- Ayuda al cliente a “hacerlo ahora” en la sesión de coaching, aportando apoyo inmediato.

- Anima al cliente a ir siempre más allá y aceptar desafíos pero a un ritmo cómodo para el aprendizaje.

10. Planificar y establecer metas: Habilidad para desarrollar y mantener con el cliente un plan de coaching efectivo.

- Consolida la información recogida y establece un plan de coaching y metas de desarrollo con el cliente que tratan sus preocupaciones así como las principales áreas de aprendizaje y desarrollo.
- Crea un plan con resultados que son alcanzables, medibles, específicos y con fechas determinadas.
- Hace ajustes a lo planificado, en función de lo que se justifique por el proceso del coaching y por los cambios en la situación.
- Ayuda al cliente a identificar y acceder a diferentes recursos para aprender (libros, otros profesionales).
- Identifica y apunta los primeros éxitos que son importantes para el cliente.

11. Gestionar progreso y responsabilidad: Capacidad de poner la atención en lo que realmente es importante para el cliente y dejar la responsabilidad para actuar en manos del cliente.

- Plantea y pide claramente al cliente acciones que le dirijan hacia las metas planeadas.
- Demuestra seguimiento a través de preguntas al cliente sobre las acciones a las cuales se había comprometido en sesiones previas.
- Da reconocimiento al cliente sobre lo que ha hecho, lo que no ha hecho, ha aprendido o se ha dado cuenta desde la sesión anterior.
- Prepara, organiza y repasa eficazmente con el cliente la información obtenida a lo largo de las sesiones.
- Mantiene al cliente sobre la pista entre sesiones prestando atención al plan de coaching y sus resultados, líneas de actuación acordadas y temas para futuras sesiones.

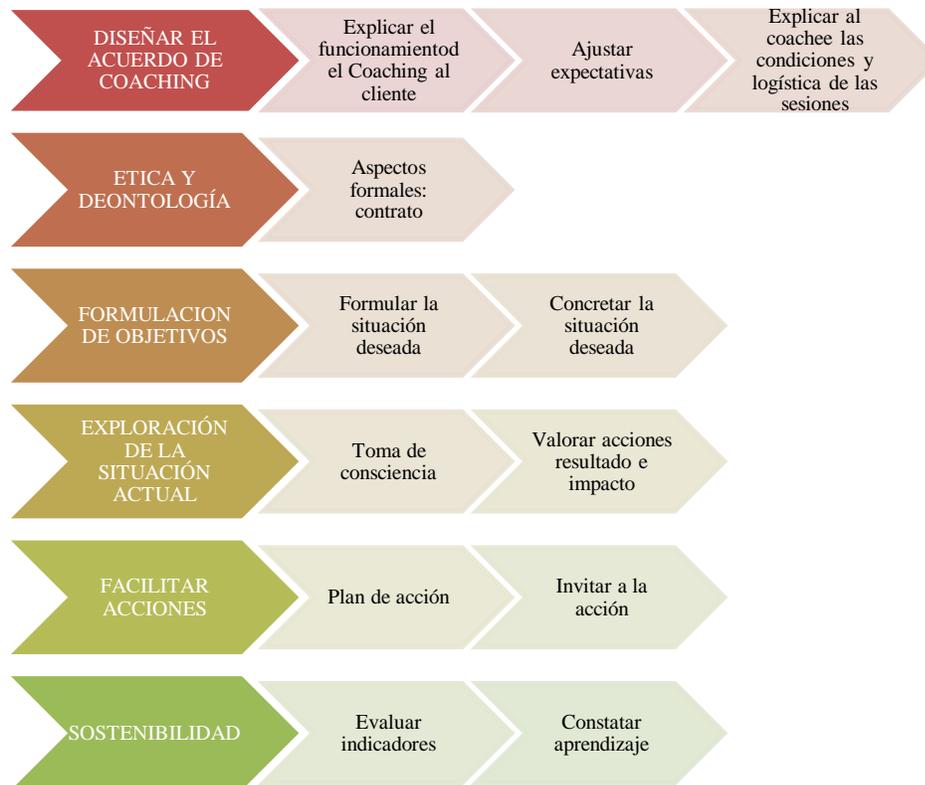
- Se enfoca en el plan de coaching pero también está abierto para ajustar comportamientos y acciones basadas en el proceso de coaching y cambios de dirección en las sesiones.
- Es capaz de retroceder y avanzar en el escenario general a donde se dirige el cliente, fijando el contexto de lo que se está discutiendo y a dónde quiere ir el cliente.
- Promueve autodisciplina en el cliente e impulsa la responsabilidad del cliente sobre lo que dice que va a hacer, por los resultados de una acción deseada, o por un plan específico con plazos determinados.
- Desarrolla la capacidad del cliente para tomar decisiones, tratar preocupaciones o temas claves, y desarrollarse a sí mismo (obtener feedback, determinar prioridades, fijar el ritmo de aprendizaje, reflexionar sobre y aprender de las experiencias propias).
- Enfrenta al cliente de un modo positivo con el hecho de que no llevó a cabo las acciones acordadas.

ETAPAS DEL PROCESO DE COACHING

El Coaching debe responder a un proceso planificado, estructurado, en el que se vayan sucediendo diferentes etapas. Las primeras fases del proceso estarán orientadas a incrementar el nivel de conciencia del coachee de la propia situación, siendo el objetivo de las posteriores fases la implicación del mismo en la generación de alternativas y en la creación de un plan.

El proceso de coaching se inicia con el establecimiento del objetivo que se quiere conseguir y se acaba cuando se ha materializado, quedando clara la regla de que a objetivo conseguido, coaching finalizado.

Aunque cada modelo, ámbito de aplicación y profesional proponga un número diferente de fases, en general, responden a un mismo proceso que puede ser resumido en base a las siguientes etapas según el Organismo Internacional Certificador de Coaches profesionales (OCC; s.f.):



FASE 1: Diseñar el acuerdo de Coaching

Establecer el marco de actuación del proceso de coaching respecto a las expectativas y compromisos, funcionamiento de las sesiones y aspectos logísticos.

Partiendo del hecho de que los procesos de coaching no son necesarios sino deseados ya que a diferencia de otras disciplinas, se basa en un modelo de desarrollo y de crecimiento personal, esta etapa supone escuchar y preguntar para conocer por qué el cliente utiliza o cree necesario los procesos de coaching y no otros servicios. Una vez conocidas las necesidades y situación del individuo, luego se identificarán las características del proceso, cuáles son sus limitaciones y cuál su propósito, se dimensionan aspectos prácticos del proceso y el tipo de colaboración que hay que entablar. Es básico que el coach fije con el cliente la naturaleza, las limitaciones y obligaciones de la intervención antes de comprometerse con ello.

ASPECTO CLAVE 1: Explicar el funcionamiento del Coaching al coachee.

INDICADORES:

- El coach explica la definición y filosofía del coaching.
- El coach explica las diferencias entre el coaching y otras profesiones como la terapia, consultoría y mentoring.
- El coach insiste especialmente en la no-directividad dentro del proceso, y en la importancia de la responsabilidad y acción por parte del coachee para conseguir los objetivos.

ASPECTO CLAVE 2: Ajustar expectativas.

INDICADORES:

- El coach sondea las expectativas del cliente sobre el coaching y el resultado esperado del proceso.
- El coach hace preguntas que demuestran interés por el coachee y sus necesidades, escuchando con atención y verificando la comprensión.

ASPECTO CLAVE 3: Explicar las condiciones y la logística de las sesiones al cliente.

INDICADORES:

- El coach concreta la duración del proceso y las condiciones de ampliación o reducción temporal del mismo.
- El coach informa sobre las condiciones económicas (precios, forma de pago, etc.) del proceso de Coaching.
- El coach informa sobre el procedimiento a seguir en caso de que el coachee tenga que anular alguna sesión (avisos, tiempo de antelación, costes, etc.)
- El coach consensua el tipo de Coaching (presencial, telefónico u otros).

FASE 2: Ética y deontología

Establecer el marco ético del proceso de Coaching.

La responsabilidad del coach debe ser comprometida durante el proceso de coaching y así, en la práctica profesional el contrato crea un primer acuerdo explícito donde se define el contexto profesional del coach, el objetivo general del cliente y el marco relacional y profesional que los une. Se determinan los roles y responsabilidades: donde el coachee es el responsable de su propio proceso de cambio, aprendizaje o desarrollo y el coach es responsable de facilitar el proceso de descubrimiento del cliente mediante preguntas y aportaciones que le hagan reflexionar sobre sus posibilidades y necesidades y le permitan identificar soluciones y planificar las acciones pertinentes.

El contrato también incluye referencias al código deontológico, por ejemplo cláusula de confidencialidad y aquellas consideraciones que permitan gestionar los posibles problemas o conflictos.

INDICADORES:

- El coach informa y facilita a todas las partes el Código Ético por el que se rige la profesión.
- El coach diseña y presenta un documento-contrato que refleja toda la información sobre el proceso y sus condiciones para ser firmado por todas las partes.

FASE 3: Formulación de objetivos

Definición del objetivo y/o situación que el coachee desea alcanzar.

Todo proceso de coaching debe establecer metas u objetivos tanto para corto como para largo plazo y por ello también, toda sesión programada de coaching debe comenzar con la determinación de los objetivos que se pretenden en la misma.

ASPECTO CLAVE 1: Formular la situación deseada.

INDICADORES:

- El coach facilita que el coachee exprese su objetivo o situación deseada.

ASPECTO CLAVE 2: Concretar la situación deseada.

INDICADORES:

- El coach facilita que el coachee concrete todos los elementos de formulación (SMART, PURE).

Los objetivos y metas en el coaching deben presentar una serie de características. Estas características han sido formuladas según reglas nemotécnicas (basadas en palabras en idioma inglés) y así:

Los objetivos o metas deben ser:

Inteligentes: SMART:

Específicos (Specific)

Medibles (Measurable)

Alcanzables (Attainable)

Realistas (Realistic)

Planificados por etapas, sujetos a un plazo determinado (Time phased)

Deben ser puros: PURE:

Enunciados de forma positiva (Positively stated)

Comprendidos (Understood)

Pertinentes (Relevant)

Éticos (Ethical)

FASE 4: Exploración de la situación actual

Descripción de la experiencia (hechos, emociones, creencias) que sustenta el marco interpretativo de la situación actual.

Una de las fases básicas de los procesos de coaching es el análisis situacional que nos permita obtener información para determinar la situación actual en todos los aspectos

así como identificar las fortalezas y oportunidades de cambio y mejora y aquellas debilidades y amenazas existentes para el logro de los objetivos propuestos. En coaching la metodología básica para examinar la situación actual es el diálogo- comunicación y la observación.

El coach debe generar conversaciones con el coachee para que este analice y reflexione sobre los temas que se haya decidido abordar en la sesión a la vez que se observan las creencias, opiniones, valores que sustentan su realidad. Un criterio importante a tener en cuenta en el examen situacional es la objetividad. Aunque la subjetividad es inherente a cualquier tipo de relación o diagnóstico, en coaching hay que buscar la objetividad de una manera consciente. El coach debe buscar hechos objetivos que documenten el compromiso exigido al coachee y generen un ambiente de confianza suficiente que no implique juicios, por eso las preguntas sobre la realidad deben ser descriptivas y no evaluativas.

En el análisis situacional no es necesario que el coach llegue a conocer o entender toda la situación ya que lo fundamental es que el coachee la llegue a analizar para lograr toma de conciencia sobre su situación. El descubrir la situación actual por parte del coachee, es decir, el darse cuenta, le permite obtener el suficiente conocimiento práctico para clarificar sus objetivos y los medios que puede utilizar.

ASPECTO CLAVE 1: Toma de conciencia.

INDICADORES:

- El coach facilita que el coachee explore su realidad actual.
- El coach facilita que el coachee descubra y comprenda qué le está impidiendo desarrollar otra estrategia de actuación.

ASPECTO CLAVE 2: Valorar acciones, resultados e impacto.

INDICADORES:

- El coach facilita que el coachee averigüe la relación entre los elementos que ha identificado como frenos y su actuación en la situación actual.

- El coach facilita que el coachee averigüe el impacto de los elementos identificados como freno en los resultados que obtiene en su presente, y los que puede obtener en su realidad futura.
- El coach facilita que el coachee sepa qué quiere hacer con lo que ha visto hasta ahora y facilita la disposición emocional para entrar en acción.

FASE 5: Facilitar acciones

Diseñar y atender las dimensiones del coachee necesarias para el logro del objetivo o situación deseada.

En esta etapa el objetivo básico del coach es ayudar a encontrar opciones, estrategias y posibilidades alternativas que permitan ir estableciendo el plan de acción. A lo largo de las interacciones que se lleven a cabo entre coach y coachee a efectos de analizar la situación personal es necesario indagar tanto sobre las opciones como sobre los impedimentos existentes para lograr los objetivos previstos. Una vez formulada las posibles opciones el coachee las debe valorar para encontrar aquellas que mejor se adapten a sus circunstancias personales y recursos disponibles.

El plan de acción se deberá delimitar en base a preguntas guiadas: ¿Qué se va a hacer?, ¿Cuándo se va a hacer? (quedara determinado en base a fechas, plazos e intervalos concretos), ¿cómo se verificara si esta acción nos conduce a nuestros objetivos? ¿Qué obstáculos podríamos encontrar? ¿Qué apoyo necesitamos?.

El plan de acción será concretado en un documento formal (acuerdo) en base a términos claros y precisos, será consensuado por coach y coachee y en él aparecerán las metas de desempeño, las obligaciones mutuas, los indicadores de éxito y las estrategias a seguir.

ASPECTO CLAVE 1: Plan de acción.

INDICADORES:

- El coach facilita que el coachee constatare la predisposición de sus dimensiones para llevar a cabo el diseño del plan de acción que le conduzca a su objetivo o situación deseada.
- El coach facilita que el coachee utilice su propia creatividad para hallar alternativas y nuevas opciones para diseñar el plan de acción.
- El coach facilita que el coachee priorice y ordene las acciones para que las integre en un plan temporalizado.

ASPECTO CLAVE 2: Invitar a la acción.

INDICADORES:

- El coach calibra y valida el compromiso del coachee con la acción.
- El coach reconoce y acompaña al coachee para que éste continúe con las acciones que le lleven a su objetivo o situación deseada.

FASE 6: Sostenibilidad

Valoración de los resultados y expansión del aprendizaje.

La última fase del proceso de coaching se relaciona con el seguimiento, acompañamiento y evaluación. En esta etapa es fundamental el feedback o retroalimentación (tanto ofrecer como recibir) el cual permite mantener el compromiso del coachee con las metas definidas, evaluando el progreso con respecto al objetivo establecido y, permitiendo, cuando sea necesario un ajuste a las metas o plan de acción. Igualmente, el seguimiento previene regresiones conductuales y permite instaurar planes de continuidad. Esto es sumamente importante ya que, ante todo, el coaching es acción y, aunque es necesario reflexionar, analizar, planificar, el objetivo básico del coaching es hacer, por lo que resulta imprescindible un seguimiento encaminado a que el coachee cumpla su plan de acción. Una vez que el coachee ha implementado con éxito su plan de acción es el momento de dar por concluido el proceso/relación de coaching. Para concluir el proceso de coaching es adecuado llevar a cabo una sesión o reunión de cierre en la que el coachee solicite feedback acerca de lo que creen que funcionó correctamente, de cualquier mejora

que recomendarían y del nivel de satisfacción que tienen en general con el proceso que se ha llevado a cabo.

ASPECTO CLAVE 1: Evaluar indicadores.

INDICADORES:

- El coach chequea el cumplimiento de los indicadores y el logro del objetivo o situación deseada.
- El coach facilita que el coachee revise los resultados obtenidos y los cambios en sus dimensiones.

ASPECTO CLAVE 2: Constatar aprendizaje.

INDICADORES:

- El coach chequea lo consciente que es el coachee del uso de sus propios recursos.
- El coach facilita que el coachee revise el resultado del cambio en él y en su entorno.

COACHING EDUCATIVO

El Coaching Educativo es la disciplina del coaching aplicada a contextos de educación formal, donde la intención no es únicamente lograr un avance en el rendimiento académico del alumno, sino aportar a un desarrollo integral como persona, que incluye no solo la adquisición de conocimientos sino también el desarrollo de competencias que harán posible la mejora y el crecimiento global del individuo.

Puede emplearse para lograr progresos en el sistema educativo en todos los niveles. Entre sus aplicaciones podemos enumerar: la resolución de conflictos interpersonales, mejoras en el rendimiento académico de los alumnos, apoyar a los estudiantes para tomar decisiones positivas y gestionar su comportamiento, remodelar la estructura del liderazgo, crear equipos de trabajo con docentes y directivos, implementar nuevos diseños curriculares, fomentar una gestión de aulas eficaz, entre otros (Bou Pérez, 2013).

Hablar de Coaching educativo es hablar de (García Aros, 2018):

- Coaching ejecutivo: el coach está acostumbrado a trabajar con mandos medios y directivos de diferentes organizaciones, esa experiencia puede ser adaptada a instituciones educativas ya que también son organizaciones donde hay personas que necesitan acompañamiento.
- Coaching grupal y de equipos: para aprender a gestionar el liderazgo grupal (en el aula con los alumnos) y el liderazgo de equipos (entre docentes y directivos)
- Desarrollo de habilidades de coaching y capacitación: como nuevo ámbito de trabajo y oportunidades donde el coaching puede incidir para transformar.
- Generar un líder coach y un docente coach: donde dentro de los espacios educativos los directivos y docentes generan habilidades de coaching; los primeros para gestionar las instituciones educativas, y los segundos para el aula.
- Coaching organizacional: si la necesidad fuera gestionar todo el intercambio relacional dentro de la institución (directivos, docentes, alumnos).

SITUACION ACTUAL DEL COACHING EDUCATIVO

El Coaching en la actualidad está muy extendido en el campo educativo en todos los niveles. Es un nicho de mercado jugoso porque favorece la mejora en los procesos de aprendizaje para desarrollar competencias necesarias para los puestos de trabajo del nuevo siglo (García Aros, 2018).

Su auge se debe a su naturaleza rompedora: con este nuevo enfoque se rompe el principio de que el aprendizaje obligatoriamente conlleva esfuerzo y es contrario a diversión. Teniendo en cuenta el propósito del Coaching, no se puede sostener ningún desempeño óptimo cuando no hay ningún aprendizaje o ningún placer (Whitmore, 2011).

Los alumnos deben desarrollar una relación positiva con el aprendizaje ya que en el futuro van a necesitar rediseñarse y aprender permanentemente para poder tomar nuevas ofertas de trabajo, debido a que los cambios en el mercado laboral cada vez serán más

rápidos, y no será suficiente con el ejercicio de una sola profesión u oficio durante toda la vida (García Aros, 2018).

En este momento del mundo se considera que la educación puede ser mejorada o modificada desde el aporte del Coaching, debido a que la situación académica es distinta, estamos pasando de una era industrial a una era del conocimiento y del desarrollo del talento, y esto requiere nuevas formas de educar (Bou Pérez, 2013).

Con el Coaching Educativo cambia la concepción del alumno, se interesa por quien es, que quiere, cuáles son sus valores, a donde quiere llegar, cuáles son sus creencias, cuáles son sus actitudes, capacidades, fortalezas y áreas de mejora. Como piensa, como reacciona ante las circunstancias, como soluciona los problemas, como se relaciona con otros (Bou Pérez, 2013).

Al Coaching educativo le importa la metodología didáctica, las instituciones educativas deberían abandonar la metodología de enseñanza tradicional para apostar por un modelo innovador basado en Coaching Educativo.

MODELO DE ENSEÑANZA TRADICIONAL

Es un modelo directivo, donde el profesor tiene el rol más importante dentro del aula, instruye y enseña a hacer las cosas como él dice y solo transmite conocimiento; el alumno es educado para obedecer. Está basado en procesos de enseñanza donde el alumno memoriza la información de una manera pasiva, se pone énfasis solo en competencias curriculares (Bou Pérez, 2013).

La relación entre profesor y alumno es vertical, asociada a que el docente tiene el monopolio del conocimiento y le enseña al estudiante a aprender a repetir (García Aros, 2018).

MODELO BASADO EN COACHING EDUCATIVO

Es una metodología innovadora, transformacional. Es un modelo cooperativo, no directivo, basado en los procesos de aprender a aprender, donde las competencias curriculares pierden protagonismo en relación a las competencias del siglo XXI según la UNESCO que se quieren desarrollar, que son (Bou Pérez, 2013):

- Competencias intelectuales: que la persona desarrolle pensamiento crítico y creativo, que sea capaz de deducir, de trabajar en equipo, de diferenciar hechos y opiniones, de discutir una idea, de elaborar ideas por sí mismo con significado.
- Competencias relacionales-conversacionales: son habilidades para las relaciones interpersonales, y están asociadas con el lenguaje; por ejemplo: que el alumno sepa argumentar, aprenda a escuchar, gesticule acuerdos con otros a través del diálogo, sepa expresar lo que quiere y decir lo que necesita, sepa distinguir comunicación verbal de la no verbal, entre otros.
- Competencias emocionales: que desarrolle inteligencia emocional, autoconocimiento, atención plena, empatía, capacidad de relacionarse con otros, adaptación al cambio, armonía en los espacios de trabajo, confianza, sepa resolver conflictos.

La figura del profesor sigue siendo importante, pero da lugar a un modelo más colaborativo, el alumno toma un rol de mayor participación dentro del aula, hay flujo de información entre ellos y el docente se convierte en un facilitador (Bou Pérez, 2013).

Los alumnos deben ser personas capaces de desarrollarse en una sociedad compleja como la que se vive en la actualidad, deben poder contar con recursos que le permitan relacionarse con los demás, solucionar conflictos, y ser capaces de ser maduros y responsables.

En resumen:

MODELO EDUCATIVO TRADICIONAL	MODELO DE COACHING EDUCATIVO
Profesor como instructor	Profesor como facilitador-mediador
Énfasis en la enseñanza	Énfasis en el aprendizaje: procesos de aprender a aprender
Metodología didáctica unidireccional	Metodología didáctica asociativa/colaborativa
Error como fracaso	Error como aprendizaje
Restringe la autonomía del alumno	Forma alumnos autónomos y responsables: el

	alumno como protagonista
Solo desarrolla competencias curriculares	Desarrolla competencias curriculares, intelectuales, relacionales y emocionales

Fuente: elaboración propia

DEFINICION DE COACHING EDUCATIVO

Se ha descrito ampliamente el coaching educativo en la literatura, por lo cual se expondrán varias definiciones:

Autor	Definición
Juan Fernando Bou Pérez (2013)	<p>El Coaching Educativo quiere hacer un aporte para una mejor sociedad a través de la calidad del sistema educativo, incidiendo en todos sus niveles y en todos sus actores: docentes, alumnos, directivos y padres.</p> <p>El Coaching Educativo se podría definir como una disciplina que aboga por una nueva metodología de enseñanza que conlleva una forma diferente de entender el concepto de aprendizaje. Nace con la intención de ocupar espacios de aprendizaje que incluyen la toma en consideración de cada individuo desde un punto de vista holístico. Se interesa por conceptos del ser humano tales como talento, cualidades, habilidades, actitudes, competencias, paradigmas, modelos mentales, juicios, emociones, creencias, valores; y analiza cómo estos procesos influyen en las relaciones académicas, personales y profesionales que se dan dentro del ámbito educativo.</p>
Fernando Chornet (2015)	Es la relación y diálogo entre personas, en un contexto orientado al desarrollo, que consiste en ayudar a los alumnos, tanto individualmente como en grupo, a

	través de la comunicación, a identificar sus capacidades y transformarlas en habilidades.
Gaetan Gabriel (2012)	El Coaching Educativo es un procedimiento de acompañamiento, cuyo propósito es lograr la reflexión en vistas a un cambio en el comportamiento del alumno y optimización de los resultados durante su paso por la institución educativa. Este procedimiento está orientado al futuro, fija objetivos y tácticas así como la evaluación de los mismos. Es lugar y tiempo de estructuración de diferentes acciones puestas en obra para el alcance de los objetivos.
Beatriz Sánchez Mirón y Julia Boronat Mundina (2013)	Es un proceso que promueve la motivación y el reconocimiento, permite el establecimiento de metas, favorece el desarrollo de la autoestima, establece una sinergia entre el docente y sus alumnos, para que se produzca un cambio hacia un modelo que desarrolle el máximo potencial del estudiante.
José Humberto Lárez Hernández (2008)	El Coaching Educativo constituye una estrategia utilizada para potenciar el éxito de los estudiantes, en las actividades inherentes al desarrollo y culminación de sus estudios, al combinar la acción del profesor que actúa como coach con el estímulo del potencial del alumno y su automotivación para el logro de sus metas académicas.

A modo de síntesis y tomando como base las definiciones expuestas, se define al Coaching Educativo de la siguiente manera:

El coaching educativo es un proceso integral de acompañamiento mediante la implementación de técnicas profesionales, enfocado a la adquisición, desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos marcados por coaches que son agentes del sistema educativo.

LOS OBJETIVOS DEL COACHING EDUCATIVO SEGÚN EL ROL DE COACHEE

El Coaching Educativo se puede aplicar a todos los agentes del sistema educativo que pueden ser: los docentes, los directivos, los alumnos, los equipos pedagógicos, los padres, entre otros.

A cada uno de estos tipos de coachee corresponde un rol y a cada rol corresponde una serie de objetivos que se pueden trabajar mediante el Coaching.

En este trabajo se analizarán específicamente los objetivos que persigue el Coaching con los docentes y con los alumnos.

COACHING EDUCATIVO CON EL PERSONAL DOCENTE

La efectividad del docente es un eje fundamental en el campo, en este sentido esta disciplina es una herramienta que contribuye a la mejora del desempeño docente en el aula en diferentes aspectos que son importantes para poder guiar a un grupo de alumnos, enriqueciendo la práctica didáctica (Hernando, Molina y Martin, 2013, citado por Sánchez Mirón y Boronat Mundina, 2013).

La misión del profesor y los resultados de su trabajo toman hoy en día un carácter de altísimo valor estratégico para la sociedad y para la propia persona, por lo que el aprendizaje de técnicas de desarrollo personal por parte del docente es clave para su buen funcionamiento en el aula. En este sentido el Coaching es una técnica de crecimiento personal, que tiene como objetivo principal ayudarlo a conseguir las metas que se propone y facilitar mejoras en sus competencias, conductas, habilidades y actitudes, aportando tanto una mejor calidad de vida como una mayor satisfacción con la práctica de la actividad profesional diaria (Bou Pérez, 2009).

COACHING EDUCATIVO CON LOS ALUMNOS

Se trata de que el alumno tome las riendas de su propia vida, asumiendo responsabilidad sobre ella, comprometiéndose con sus metas personales y académicas. Favorecer un cambio de actitud en el alumno que le lleve a ser proactivo en la consecución de sus objetivos. Tomar conciencia de sus hábitos personales (en particular los hábitos de estudio), de cómo gestiona su tiempo, de cuáles son sus debilidades para alcanzar sus metas académicas y de cómo puede trabajarlas para disminuirlas o transformarlas en fortalezas. Hacerse consciente de las pautas de comunicación que utiliza consigo mismo y con los demás como la escucha activa, y asertividad, entre otras (García Aros, 2018).

El Coaching Educativo invita al joven a reflexionar acerca de si mismo, lo entrena en el desarrollo de nuevas estrategias de pensamiento y acción, que le permitan superar las limitaciones o creencias propias o impuestas por otros, que muchas veces limitan, paralizan, o impiden avanzar en búsqueda de lo que se desea. Guía al joven a tomar la decisión acerca de qué tipo de vida quiere y a comprometerse con su decisión. Lo conduce en la construcción de su proyecto educacional, y en la elaboración de un plan para concretarlo (Medina y Perichon, 2008).

De esta manera el alumno pasa a ser protagonista de su propia historia y responsable de su propio proceso de aprendizaje, mediante el trabajo sobre competencias como compromiso, respeto, esfuerzo, excelencia.

En este caso el Coaching Educativo es una acción específica sobre un determinado número de alumnos que hay en el aula, donde hay un componente emocional muy importante que llega a establecer una vinculación de fuerte confianza con el coach. Por eso no es común que un coach externo implemente procesos de Coaching con estudiantes en el aula, sino que el coach debería ser el docente (García Aros, 2018).

PERFIL DE DOCENTE COACH

El docente es figura relevante en el contexto educativo, pero sin embargo secundaria, ya que en Coaching el protagonista absoluto es el coachee, es decir, el alumno, porque es el que toma todas las decisiones, y en su mano esta la ejecución de los pasos que

lo lleven a la meta que se ha planteado. El coach tiene un papel de apoyo, no de ayuda al coachee (Casado Fuente, 2010; citado por Chornet, 2015).

COMPETENCIAS DE DOCENTE COACH

Para poder desempeñar este papel el docente coach requiere el manejo de una serie importante de aptitudes y habilidades o competencias, que son: la confiabilidad, profesionalidad, flexibilidad, apertura, sentido del humor, mentalidad de alumno, sentido de la oportunidad, curiosidad, niveles socio afectivos elevados, generar intimidad, proceso grupal, planificación, dialogo, feedback, resolución de problemas, reflexión activa, observación, manejo de reuniones, escucha activa, preguntar para entender, toma de decisiones y alto poder de convencimiento (Nava y Mena, 2012).

Un docente coach debe ser amable, íntegro, mostrar interés, ser sincero, optimista, abierto, coherente, saber comunicarse de manera efectiva y tener conocimientos técnicos en Coaching.

Además tener habilidad de establecer metas exigentes, empatía, disciplina, honradez, pasión por el desarrollo de los coachees, la ejemplaridad. También debe tener autoconfianza, valentía, curiosidad y reflexión, para mejorar las fortalezas de saber escuchar, tener una metodología precisa y una actitud positiva, sin dar soluciones o consejos sino que ayude a desarrollar los propios recursos del coachee, reforzar la formación y la experiencia profesional, ser capaz de reconocer sus propias emociones y de automotivarse (Hernando, Molina y Martin, 2013).

Usando la clasificación de Jaques Delors (1996) que es base del marco teórico del enfoque por competencias en la educación, el coach debe manejar los 4 tipos de competencias que sirven de pilar al aprendizaje a lo largo de la vida: las que constituyen el aprender a conocer, el aprender a hacer, el aprender a convivir, y el aprender a ser.

El coach es también líder, y el líder tiene tres atributos principales: habilidad, conocimiento y sirve de ejemplo. La habilidad como dimensión que le permite “saber hacer”, es capaz de actuar, de cambiar las cosas. El conocimiento como la dimensión que le permite “conocer”, tiene capacidad de aprendizaje y curiosidad por todo lo que le rodea. Y por último es modelo para otras personas, desarrolla la dimensión del “ser”. Se convierte

cada vez más en la persona que desea ser, se siente cómodo consigo mismo, tiene sueños, objetivos, valores, y trabaja todos los días con ellos (Bou Pérez, 2013).

ROL DEL DOCENTE COACH

Estas características permiten al docente coach desempeñar su función de forma adecuada, iniciando su tarea clarificando su rol como coach, aprendiendo sobre la estructura organizacional y jerárquica de la institución educativa de la que forma parte y apoyando al alumno en el fortalecimiento de sus competencias y conocimiento en un proceso de cambio.

Esta contextualización le permitirá cumplir con la labor de formar un recurso humano integral a manera de obtener excelentes resultados en materia de calidad e innovación educativa, y por ende, un logro eficiente de la institución (Bou Pérez, 2013).

Es relevante el papel del docente coach en el desarrollo de la conciencia y responsabilidad personal de sus alumnos, lo cual le suma al rol habitual de formador una dimensión que no suele incluir y comporta las tareas de elaborar estrategias, tácticas y planes de acción que le permiten concretar sus objetivos, desarrollar la automotivación mejorar la comunicación con los estudiantes, los demás docentes, en fin, con todos los actores que están inmersos en el proceso educativo.

Otro de los aspectos importantes en el rol del docente coach es que su incidencia en el proceso de aprendizaje del estudiante esté fundamentado en potenciar el interés personal, de allí que sus estrategias deben darle importancia a la reflexión crítica e intercambio.

La relación entre el docente coach y el grupo de estudiantes de su clase se basa en la confianza mutua, nacida de la capacidad del profesional para conectar con cada uno de sus alumnos, haciéndoles notar la importancia de la escucha activa respetando y valorando la personalidad e individualidad de cada alumno, hasta que estos se suelten y crezcan desarrollando lo mejor de cada uno para transformarse en la mejor persona que cada uno puede ser (García Aros, 2018).

Esta relación particular es la que permite que se desarrollen habilidades, se fomente la participación y la cohesión grupal, y que los individuos mejoren su autocontrol y comunicación.

BENEFICIOS DEL COACHING EDUCATIVO

BENEFICIOS GENERALES

El Coaching Educativo impulsa en las instituciones la emergencia de un nuevo modelo de educación cooperativo, no directivo, basado en el aprendizaje autónomo y transformacional. Este fenómeno ocurre por la naturaleza del Coaching que apunta a (Bou Pérez, 2013):

- 1) establecer una metodología que fortalece contextos de aprendizaje colaborativos
- 2) capacitar a las personas para alcanzar sus metas académicas, personales o profesionales
- 3) mediar en los conflictos entre los distintos actores del sistema educativo.

Usando esta metodología se logra incrementar la motivación y las habilidades organizativas y académicas, así como habilidades socioemocionales y la capacidad para afrontar viejos problemas con nuevas alternativas de solución.

También se pueden mencionar mejoras en el desarrollo personal, competencias de comunicación y relaciones interpersonales, liderazgo y gestión emocional, resolución de conflictos, lucha contra la deserción escolar, la gestión de la diversidad, autoconocimiento, motivación y autoestima.

Las competencias requeridas en el docente coach se transfieren al coachee, que asimila como suyas las estrategias que facilitan la acción para salir de la zona de confort, la efectividad, el aprendizaje, el respeto y la orientación al logro (Sánchez Mirón y Boronat Mundina, 2013).

BENEFICIOS ESPECÍFICOS

- PERSONAL DOCENTE:
 1. Mejora del rendimiento del docente

2. Ayuda a la planificación de las clases
3. Mayor confianza en sí mismo
4. Aumento del entusiasmo
5. Mayor disposición al aprendizaje y al cambio
6. Adquisición de herramientas para la enseñanza
7. Redescubrimiento de la pasión por la docencia
8. Implementación de técnicas de enseñanza transformacional

- ESTUDIANTES:

1. Orientados a objetivos
2. Extensión de buenas prácticas
3. Mejor gestión del comportamiento
4. Mayor rendimiento académico
5. Mayor autoestima
6. Refuerzo de la resiliencia y el bienestar
7. Superación del estrés
8. Incrementación de la motivación
9. Mejor organización y metodología de aprendizaje
10. Desarrollo de habilidades para preguntar
11. Adopción de técnicas de trabajo colaborativo
12. Optimización de los recursos internos, las capacidades innatas y la creatividad

COACHING EDUCATIVO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LOS ESTUDIANTES

De lo expuesto anteriormente se puede observar que el Coaching educativo está íntimamente vinculado al concepto de competencia, tanto en cuanto al perfil requerido en el docente coach, como en los beneficios de la disciplina.

Aplicar el Coaching en el aula permite desarrollar competencias en los estudiantes. Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, las cuales se hacen eficaces en una situación determinada. Coaching es sinónimo

de competencia, ambas palabras hacen referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso (Nava y Mena, 2012). Las competencias son una combinación de rasgos personales, habilidades, actitudes y valores que describen el nivel de desempeño de una persona para realizar una tarea concreta.

Además otro punto en común entre el Coaching y el enfoque de competencias es la atención prestada a la persona como ser complejo, y la necesidad de proporcionar una formación integral que excede la mera faceta académica (Casado Fuentes, 2010; citado por Chornet, 2015). La persona es concebida como un ser completo, que integra formas de pensar, comportamientos, hábitos, emociones y relaciones, cualquiera de estas áreas, o todas ellas, pueden ser objeto de Coaching (Linares, 2014).

El Coaching pretende desarrollar competencias que son un conjunto de formas de pensar, de actuar, de sentir y de relacionarse que hacen posible el desarrollo del sujeto en cualquier contexto (Linares, 2014).

La implantación del coaching ayuda al alumno a desarrollar competencias cruciales como aprender a aprender, tener mejor conciencia de sus necesidades, elevar su autoconfianza, voluntad, capacidad de aprender y comprensión, de forma que se desarrollen importantes destrezas para toda la vida que pueden aplicarse tanto en contextos profesionales como en otros ámbitos: personales o sociales (García Aros, 2018).

Es posible plantear la pregunta: ¿Cuáles son las competencias relevantes en la educación en el siglo XXI? Para responderla, se exponen 2 modelos utilizados en la actualidad para tipificar las competencias involucradas en los procesos de enseñanza-aprendizaje:

MODELO DELORS (1996)

Es un modelo reconocido en el ámbito educativo en base al informe “La Educación encierra un tesoro” realizado por Jaques Delors para la UNESCO en el año 1996. Es desde entonces el marco teórico donde se alinean actualmente las filosofías educativas a nivel internacional. Estipula que una educación de calidad debe fundamentarse en 4 pilares que son:

- Saber-ser

Aprender a ser para que florezca mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. Con tal fin, no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, capacidades físicas, aptitud para comunicar (Delors, 1996).

El coaching trabaja fundamentalmente en el dominio del ser, produce cambios en las personas permitiendo que su perspectiva se amplíe y cambie de enfoque. Desde esta postura el coachee se convierte en un observador diferente y tiene acceso a tomar acciones diferentes, logrando resultados nunca antes alcanzados (Nava y Mena, 2012).

- Saber-aprender

Aprender a conocer, combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un cierto número de materias. Lo que supone además: aprender a aprender para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida (Delors, 1996).

El Coaching se centra en la persona así como también la misión educativa se contempla desde el estudiante: la idea actual de aprendizaje centrado en el estudiante como participante activo, y no pasivo en el proceso de aprendizaje, hace que el Coaching sea una herramienta valiosa en las aulas y parte natural de la función del profesor.

- Saber-hacer

Aprender a hacer a fin de adquirir no sólo una calificación profesional sino, más generalmente, una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo (Delors, 1996).

El actuar es un componente importante del Coaching, donde el establecimiento de planes de acción es primordial. Lo que el coach busca en primer lugar es provocar la acción en su coachee: acción diferente, mejorada, eficaz. En todo caso el docente coach debe tener

conciencia de que su acción debe estar orientada a acompañar al alumno, para que pueda pasar a la acción de forma renovada (Nava y Mena, 2012).

En este punto es importante el dialogo y la retroalimentación entre los actores, de manera que al realizar una acción tendiente al logro de determinado objetivo, se realicen los ajustes necesarios durante el proceso.

- Saber-convivir

Aprender a vivir juntos desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia -realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos- respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz (Delors, 1996).

Los cambios positivos experimentados por el coachee a nivel intrapersonal hacen que sus relaciones interpersonales también se vean modificadas: la comunicación, la gestión emocional, el estado de ánimo mejoran.

El Coaching propone un entrenamiento en el desarrollo de competencias técnicas que inciden profundamente en las personas. Al desarrollarlas aparece en la comunicación un nuevo nivel de efectividad que expande el entendimiento entre los seres humanos y que es capaz de abrir un espacio de escucha para que cada persona pueda expresar sus ideas, negociar diferencias, resolver conflictos, y tenga capacidad de liderazgo y una visión compartida (Nava y Mena, 2012).

MODELO MERTENS (1996)

Ese mismo año se publicaba el informe titulado “Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos”, realizado por Leonard Mertens (1996) para la Organización Internacional del Trabajo y que provocó una revolución en la reflexión sobre competencias, el autor hace la distinción entre:

- Competencias básicas: consiste en saber realizar operaciones cognitivas elementales y son condición de acceso al mundo laboral (lectura, escritura, comunicación oral).

- Competencias técnicas o específicas: están relacionadas con saber ejecutar operaciones vinculadas con un área de conocimiento determinado y no son fácilmente transferibles.
- Competencias genéricas o transversales: están ligadas con desempeños comunes a diferentes ocupaciones y son adaptables desde el mundo académico a diversos contextos del mundo laboral en cuanto a la actitud y el comportamiento. Esta última categoría de competencia es la que permitiría aunar criterios de consecución de las metas educativas desde la integración en el mundo laboral.

APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

La filosofía de las competencias reposa en la premisa según la cual todas las personas pueden alcanzar un desempeño óptimo mediante el aprendizaje: las competencias se pueden valorar y desarrollar. Normalmente, las personas no poseen o carecen de una competencia en términos absolutos, sino que la dominan en diferentes grados, por ello las competencias se pueden desarrollar mediante la educación y el ejercicio o experiencia.

El desarrollo de competencias implica varios retos, entre los cuales se destacan la singularidad individual, la relación con el contexto, y la realidad social. Siempre y cuando se puedan superar, el alumno puede desarrollar todo tipo de competencias a priori.

A través del desarrollo de las competencias individuales, se podrá alcanzar la meta educativa de formar personas integrales que estén en condiciones de afrontar los diversos problemas del mundo, con base en valores humanos.

TIPO DE COMPETENCIAS DESARROLLADAS A TRAVES DE COACHING

Se va a enumerar un listado de competencias que los alumnos pueden desarrollar a través del Coaching, y que se sustentan en lo desarrollado sobre la disciplina, estas competencias son:

- 1) **Proceso de aprendizaje:** Implica saber mejorar el proceso de aprendizaje del alumno, que es un proceso individual, aunque se lleva a cabo en un entorno social determinado. En él, el individuo pone en marcha diversos mecanismos cognitivos que le permiten interiorizar la nueva información que se le está

ofreciendo y así convertirla en conocimientos útiles. Esto quiere decir que cada persona desarrollará un proceso de aprendizaje diferente de acuerdo a su capacidad cognitiva. Constituye un saber hacer.

- 2) **Metodología de estudio:** Refleja el saber generar estrategias de estudio eficaces, es una herramienta para facilitar el estudio y mejorar logros. Esto requiere de una actitud activa, donde quien estudia asuma su protagonismo y supere la pasividad. El alumno aprende a saber aplicar conocimientos a situaciones, utilizar procedimientos adecuados, y a solucionar problemas de forma autónoma (Echeverría, 1995, citado por Pertegal, 2011).
- 3) **Gestión del tiempo:** esta competencia refleja para el alumno el saber planificar y organizar el tiempo, y es fundamental para alcanzar el éxito en el entorno educativo y posteriormente en el laboral (Pertegal, 2011).
- 4) **Habilidades cognitivas:** Esta competencia refleja el saber movilizar sus capacidades cognitivas. Es importante recordar que dichas habilidades son las evaluadas por las Pruebas PISA (Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes) que realiza la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Se conoce como habilidades a las aptitudes del ser humano relacionados con el procesamiento de la información, es decir, los que implican el uso de la memoria, la atención, la percepción, la creatividad y el pensamiento abstracto.
- 5) **Rendimiento académico:** esta competencia refleja el saber mejorar los resultados académicos, se puede considerar como el resultado de un buen desempeño generalizado.

Es crucial si consideramos que el Coaching se suele definir como el “método para mejorar el rendimiento de las personas” (Whitmore, 2011). Usa los recursos proporcionados por las habilidades cognitivas, organizativas y de concentración. Es el resultado tangible de avances en el proceso de aprendizaje.

- 6) **Trabajo en equipo:** de manera unánime la mayoría de las teorías mencionan al trabajo en equipo como una de las competencias para la vida requeridas no solo en el público estudiantil sino a nivel laboral (Bou Pérez, 2013). Se suele vincular con otros saberes afines a la gestión de relaciones interpersonales.

- 7) **Concentración:** Refleja el saber enfocarse al aprendizaje, también nombrado como atención, dedicación. Es de especial relevancia para la mejora del proceso de aprendizaje y del rendimiento académico.
- 8) **Tolerancia:** refleja el saber tolerar los discursos y comportamientos ajenos. La tolerancia es una de las características deseadas en el estudiante del siglo XXI (UNESCO, 2009). Es una competencia de gestión de las relaciones sociales, va asociada al respeto y a la escucha activa.
- 9) **Empatía:** refleja el saber ponerse en el lugar de la otra persona, es considerada como una de las diez competencias psico-sociales genéricas más importantes por la Organización Mundial de la Salud. Garantiza una buena comunicación verbal y no verbal, así como relaciones interpersonales enriquecedoras.
- 10) **Respeto:** Refleja el saber demostrar consideración por opiniones o actos ajenos. El respeto es una de las competencias del coach que los alumnos suelen desarrollar en los procesos de Coaching educativo exitosos (Chornet, 2015). Promueve relaciones sanas y duraderas cuando se suma a la asertividad.
- 11) **Escucha activa:** refleja el saber escuchar sin emitir juicio. El Coaching, fundamentado en el uso de las preguntas poderosas, incluye la escucha activa como principal competencia (Nava y Mena, 2012). Equivalente de la empatía en el campo de la comunicación verbal, favorece la comunicación auténtica e induce tolerancia y respeto en las relaciones interpersonales.
- 12) **Comunicación no-verbal:** Refleja el saber usar e interpretar el lenguaje no-verbal como por ejemplo la expresión corporal. La comunicación no-verbal es gran parte del mensaje que se transmite en la interacción con otro. Saber manejarlo es una competencia importante en la relación de Coaching (Bou Pérez, 2013) como en la vida.
- 13) **Comunicación verbal:** Refleja el saber expresar verbalmente opiniones, ideas y argumentos. Esto refleja a la vez claridad mental y habilidad interpersonal, dos aptitudes altamente valoradas a lo largo de la vida (Pertegal, 2011).
- 14) **Relaciones Interpersonales:** Esta competencia refleja el saber iniciar y mantener relaciones sociales. Bajo este término se agrupan diferentes

habilidades que permiten establecer y mantener relaciones interpersonales positivas.

- 15) **Asertividad:** Refleja el saber expresar las necesidades de manera adecuada. La asertividad es uno de los elementos que conforman la inteligencia interpersonal (Sánchez Mirón y Boronat Mundina, 2013). Es una corriente intrapersonal del respeto y la tolerancia hacia uno mismo, y se manifiesta en la escucha activa de las necesidades propias así como en el manejo de habilidades comunicativas para expresarlas.
- 16) **Autoconocimiento:** Refleja el saber conocer sus propias habilidades y características. Favorece la conciencia de las fortalezas individuales, motivo por el que se puede considerar como la base de la autoconfianza.
- 17) **Autoestima:** Esta competencia refleja el saber valorarse. El único obstáculo universal es interno, y es siempre el mismo, aunque descrito con diferentes términos: miedo al fracaso, falta de confianza, duda sobre uno mismo y carencia de autoestima (Whitmore, 2011). Se considera que el fortalecimiento del autoestima es uno de los resultados que permite probar la eficacia de un proceso de Coaching (Sánchez Mirón y Boronat Mundina, 2013). La valoración personal es prueba de avances en el proceso de empoderamiento. La autoestima está ligada a la autoconfianza y es un elemento clave para mejorar el habla en público.
- 18) **Habla en público:** Refleja el saber superar el miedo a expresarse en público. Está fuertemente vinculada con la comunicación verbal y no-verbal. La modalidad de Coaching grupal, que es el que se aplica en el aula, favorece la interacción y la estimulación positiva entre participantes (García Aros, 2018).
- 19) **Gestión del comportamiento:** Esta competencia refleja el saber adaptar su comportamiento al contexto; es saber adecuar su comportamiento a una situación. El Coaching se suele definir como un método para cambiar el comportamiento de las personas para mayor eficacia y eficiencia (Sherman, 2004, citado por Chornet, 2015).
- 20) **Gestión de las emociones:** Refleja el saber reconocer y manejar sus emociones en adecuación con el contexto. La teoría de la inteligencia emocional de

Goleman (1996) ha contribuido al reconocimiento de la importancia de las emociones en todas las áreas de la vida. El Coaching en tanto como disciplina holística que concibe la persona como un conjunto de formas de pensar, comportamientos, hábitos, emociones y relaciones, tiene el objetivo de mejorar esta competencia como punto de anclaje central del autocrecimiento (Linares, 2014). La gestión de las emociones está ligada a la gestión del comportamiento en todos los contextos. Una buena gestión emocional aumenta la autoestima, la autoconfianza y el optimismo ante una gran variedad de situaciones.

- 21) **Autoconfianza:** Refleja el saber confiar en sí mismo. Una de las principales competencias del coach es saber instaurar una relación de confianza con sus coachees (ICF; s.f.). El desarrollo de la autoconfianza es uno de los aspectos más destacados en la literatura (Hernando, Molina y Martin, 2013). Esta competencia está vinculada al autoconocimiento y a la autoestima, que la complementan en el proceso de empoderamiento.
- 22) **Optimismo:** Refleja el saber plantearse la vida desde un punto de vista positivo. El optimismo suele resultar de la mejora en competencias intrapersonales, tales como la autoestima, la autoconfianza, la gestión de las emociones y comportamientos. Está vinculado a las competencias de determinación de metas, motivación y superación personal, motivo por el cual el Coaching lo suele considerar como un valor inherente a la disciplina.
- 23) **Proactividad:** Esta competencia refleja el saber actuar por iniciativa propia. Está asociada a la acción, influye en la determinación y el alcance de metas (Sánchez Mirón y Boronat Mundina, 2013).
- 24) **Responsabilidad y compromiso:** Refleja el saber comprometerse y responder de sus actos. El Coaching tiene como principio el hacer hincapié en la importancia del compromiso y la responsabilidad individual (ICF, s.f.). Se considera una competencia necesaria para la vida, sirve de respaldo ético en las conductas individuales, tanto en relación con la proactividad como a la determinación de metas.
- 25) **Motivación:** Refleja el saber iniciar y llevar a cabo acciones por impulso propio. La motivación es uno de los principales focos de atención en Coaching

(Whitmore, 2011). Es necesaria para el alcance de los objetivos, el desarrollo del autoestima y la adopción de nuevos comportamientos (Chornet, 2015). Derivada del optimismo, la motivación permite ser proactivo y establecer metas que desafían.

- 26) **Superación personal:** Refleja el saber vencer obstáculos para el crecimiento personal. Superarse le permite construir su propia identidad y proyectarse hacia otros y hacia el contexto. Resulta del logro que conlleva el alcance de metas personales, es muestra de proactividad. Permite determinar metas a la medida de la persona para impulsar su crecimiento individual.
- 27) **Liderazgo:** Esta competencia refleja el saber influir positivamente en las personas para que actúen. Está estrechamente relacionado con la acción individual o de terceros y la capacidad de determinar metas para la superación individual o grupal. Requiere que la persona tenga un alto desempeño en términos de autoconocimiento, gestión emocional, motivación, empatía y habilidades interpersonales (Bou Pérez, 2013).
- 28) **Determinación de metas:** refleja el saber fijar metas y objetivos. El Coaching tiene como particularidad metodológica el gran énfasis que pone en la determinación de objetivos, el cual está respaldado por una serie de técnicas y herramientas diseñadas a tal efecto. Constatar una mejora en la competencia de determinación de metas es por tanto uno de los efectos más destacados en los procesos de Coaching en sus beneficiarios (Chornet, 2015). La orientación a metas predispone a la proactividad e implica responsabilidad y compromiso.

Estas competencias cubren todas las áreas que permiten la actuación de una persona, a saber: sus conocimientos, sus habilidades y destrezas, y sus actitudes y valores según el modelo presentado por de Miguel (2005; citado en Riesco, 2008). Se puede combinar este modelo con las 28 competencias que se pueden desarrollar en los alumnos a través de Coaching, lo cual queda expresado en la siguiente tabla:

Componentes	Subcomponentes	Competencias desarrolladas
Conocimientos	Generales para el aprendizaje	1. Proceso de aprendizaje 2. Metodología de estudio
	Académicos	5. Rendimiento académico
Habilidades y destrezas	Intelectuales	4. Habilidades cognitivas 7. Concentración
	De comunicación	11. Escucha activa 12. Comunicación no-verbal 13. Comunicación verbal 15. Asertividad 18. Hablar en público
	Interpersonales	8. Tolerancia 10. Respeto 14. Relaciones interpersonales
	De organización y gestión personal	3. Gestión del tiempo 16. Autoconocimiento 17. Autoestima 19. Gestión del comportamiento 20. Gestión de las emociones 21. Autoconfianza
Actitudes y valores	De desarrollo profesional	6. Trabajo en equipo 27. Liderazgo
	De compromiso personal	22. Optimismo 23. Proactividad 24. Responsabilidad y compromiso 25. Motivación 26. Superación personal 28. Determinación de metas

Nota: Fuente: Elaboración propia en base a de Miguel (2005, citado por Riesco, 2008)

Además podemos establecer en base a las 28 competencias expresadas otro modelo, agrupándolas en función a como se relacionan entre sí por su complementariedad en relación a un mismo comportamiento. Un grupo de las competencias mencionadas apuntan principalmente a la mejora en la gestión emocional en el alumno, vinculado a un cambio positivo en sus relaciones interpersonales y la gestión de su comportamiento. En otro grupo, se destacan, las competencias relacionadas con progresos en el ámbito académico (como metodología de estudio y proceso de aprendizaje). En un tercer grupo encontramos las competencias relacionadas con el crecimiento personal (como la superación personal y el autoestima). Por último se destacan las competencias imprescindibles para que funcione un proceso de coaching y se logren los principales beneficios del mismo (como determinación de objetivos).

Esta forma de agrupar las competencias lo podemos expresar en la tabla a continuación:

I. COMPETENCIAS ACADÉMICAS
Aquellas competencias que mejoran el rendimiento académico
<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos de aprendizaje 2. Metodología de estudio 3. Gestión del tiempo 4. Habilidades cognitivas 5. Rendimiento académico 6. Trabajo en equipos 7. Concentración

II. COMPETENCIAS INTERPERSONALES
Aquellas competencias que mejoran las relaciones interpersonales
<ol style="list-style-type: none"> 8. Tolerancia 9. Empatía 10. Respeto 11. Escucha activa

12. Comunicación no verbal
13. Comunicación verbal
14. Relaciones interpersonales
15. Asertividad

III. COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Aquellas competencias que mejoran el crecimiento personal

16. Autoconocimiento
17. Autoestima
18. Habla en público
19. Gestión del comportamiento
20. Gestión de emociones
21. Autoconfianza

IV. COMPETENCIAS DE COACHING

Aquellas competencias que son condición y resultado de un proceso de coaching exitoso

22. Optimismo
23. Proactividad
24. Responsabilidad y compromiso
25. Motivación
26. Superación personal
27. Liderazgo
28. Determinación de metas

Nota: fuente: elaboración propia

Con estos dos modelos se refuerza la perspectiva del Coaching de considerar al coachee como un ser integral, como un todo. Por ello los modelos de competencias que prevalecen en Coaching educativo son multidimensionales.

HERRAMIENTAS DE COACHING EDUCATIVO

RUEDA DE LA VIDA

Según Bou Pérez (2013) la rueda de la vida aplicada en el aula se denomina también rueda educativa, y constituye una excelente herramienta de Coaching para evaluar la realidad del alumno y su equilibrio vital. La rueda está dividida en ocho cuadrantes, representados por una serie de criterios o competencias donde el alumno debe autoevaluarse y medir su situación con un puntaje que va de 0 (cero) a 10 (diez), el 0 (cero) se encuentra en el centro de la rueda y el valor máximo en el extremo de cada radio.

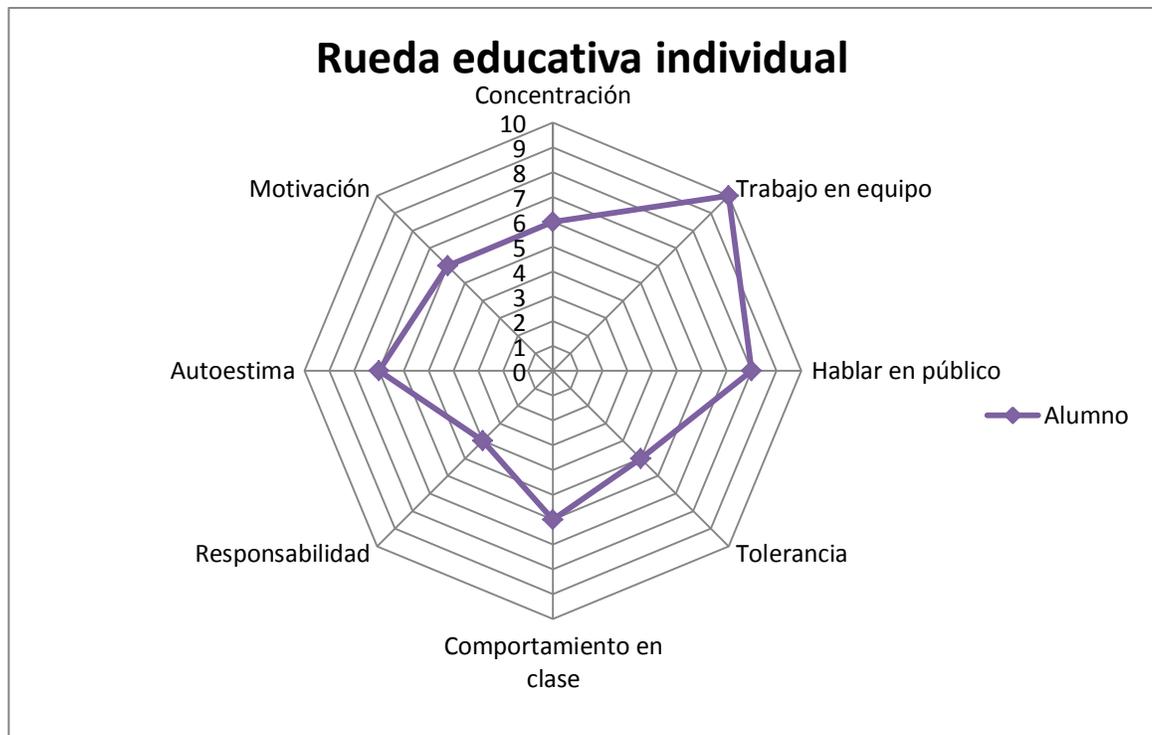
El alumno responde a los criterios midiendo su grado de satisfacción en el momento presente. Una vez evaluado se identifican aquellas áreas que necesitan mayor atención.

Luego el coach debe centrarse en aquellos criterios que el alumno haya puntuado más bajo para trabajar sobre ellos. A menudo hay en la rueda un efecto de palanca, al trabajar sobre un criterio solamente se puede incidir positivamente sobre los otros como un efecto colateral.

Con esta herramienta existe la posibilidad de que haya feedback, esto puede observarse en diferentes situaciones:

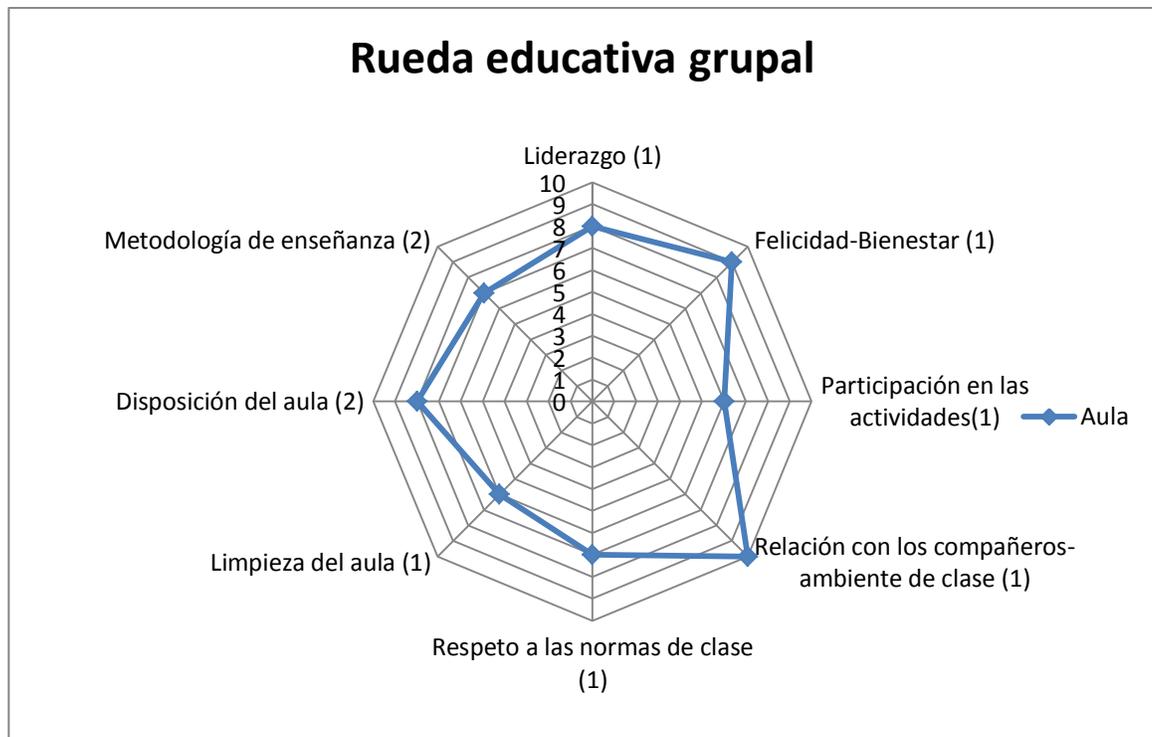
- 1) El alumno se autoevalúa con una rueda y también el docente realiza una rueda para expresar su opinión respecto al alumno; al comparar ambas, se puede observar si existe distorsión del alumno de la realidad y obtener información acerca de cómo el alumno se percibe a sí mismo y como lo percibe el entorno.
- 2) Si se plantearan como criterios a medir las materias que el alumno está cursando, y éste puntuara el tiempo dedicado al estudio en cada materia y la nota esperada en cada una; luego al finalizar el cuatrimestre, cuando se tienen los resultados, los vuelca en la misma rueda, y obtiene feedback al comparar tiempo dedicado, objetivo esperado y resultado alcanzado.

Como puede observarse es una herramienta muy versátil que cada docente puede adaptar según las problemáticas de cada curso. Las competencias a medir en la rueda son de elección del docente coach. Ejemplo:



La rueda no solo es de aplicación individual para cada alumno, sino también puede hacerse una rueda grupal considerando los siguientes criterios:

1. Elegir criterios colectivos (de aula) no individuales.
2. Se intenta que esos criterios colectivos dependan de los alumnos (para que se puedan responsabilizar de los mismos).
3. Se trabaja en grupo (asociativa y colaborativamente) para reflexionar y evaluar cada criterio.
4. Se intercambian los grupos para trabajar todos con todos y con todos los criterios.
5. Se elaboran gráficos de situación real (actual) e ideal (deseada).
6. Plan de acción (mejoras).
7. Seguimiento.



Nota: siendo (1) criterios de dependen de los alumnos, por los que se pueden responsabilizar y (2) criterios que no dependen de los alumnos

LINEA DE TIEMPO

Según Bou Pérez (2013) es una herramienta que ayuda a preparar un plan de acción, expresado en determinado tiempo, por ejemplo semanas.

Una vez que el alumno tiene una idea del tiempo en forma de distancia, el docente coach puede trabajar con él en el establecimiento de los pasos necesarios en su plan de acción.

La línea de tiempo permite la consecución de objetivos y metas, además de que ayuda a asociar logros con fortalezas en distintos momentos de la vida, con lo cual mejora la autoconfianza del coachee.

Si el docente coach es capaz de que el alumno asocie que los éxitos están relacionados con las fortalezas, se lograrán mejoras en la autonomía, responsabilidad, la autoestima y la autoconfianza.

MODELO GROW

Este modelo proviene de la escuela de Coaching europeo, la palabra grow traducida significa Crecer, y el proceso se divide en cuatro fases que provienen de sus siglas en inglés (Whitmore, 2011):

1. G: GOAL: OBJETIVO O META

Consiste en que el alumno formule el objetivo o meta que desea conseguir. Es importante que los objetivos estén formulados en infinitivo, de manera positiva, que su concreción dependa del alumno y que cumplan las características conocidas como SMART (Específicos, medibles, alcanzables, realistas en relación a la situación actual, definidos en el tiempo).

Para definir los objetivos se pueden plantear al alumno las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiere conseguir a corto, medio y a largo plazo?
- ¿Cuándo quiere conseguirlo?
- ¿Hasta qué punto supone un reto para usted?
- ¿Es un objetivo medible? ¿Cómo lo medirá?
- ¿Es un objetivo alcanzable? ¿Cómo va a alcanzarlo?
- ¿Qué pasos intermedios tendría que diseñar para acercarse a su deseo?
- ¿Por qué es importante para usted conseguir este objetivo?
- ¿Qué es el éxito para usted?
- ¿Cuánto control personal o influencia tiene sobre su objetivo?

2. R: REALITY: REALIDAD

Lo siguiente en lo que debe reflexionar el alumno, de la manera más objetiva y de forma imparcial, es sobre la realidad de la situación en la que se encuentra actualmente, para ser consciente cuan cerca o lejos está de alcanzar el objetivo planteado.

Se debe indagar acerca de las acciones desarrolladas anteriormente, también conocer los recursos y fuentes de ayuda que tiene a disposición y los

obstáculos que frenan su desarrollo en el momento actual. El docente coach puede ayudarlo con las siguientes preguntas:

- ¿Qué ha hecho hasta ahora para alcanzar su objetivo?
- ¿Qué resultados ha obtenido?
- ¿Qué es lo que le está impidiendo alcanzarlo?
- ¿Es eso lo que realmente le está frenando?
- ¿Qué le ha llevado a estar en este punto?
- ¿Cuál es su situación concretamente?
- ¿Cuál es el motivo de este hecho? Vuelva a realizarse esta pregunta.
- ¿Cuáles son tus características personales, motivaciones e intereses?
- ¿Cuáles son sus obstáculos fundamentales para seguir creciendo?
- ¿Qué obstáculos internos le frenan?
- ¿Qué recursos o fuentes de ayuda puede utilizar para superar esos obstáculos?
- ¿Qué otros recursos necesita? ¿Cómo puede obtenerlos de manera realista?
- ¿Cuáles son sus posibilidades a la hora de seguir mejorando?
- ¿De qué manera podría incrementar esas posibilidades?

La realidad tiene muchas caras, el objetivo es facultar al alumno para que sea capaz de observar su situación desde distintos ángulos. De esa manera, quizá, pueda elaborar un mayor número de opciones para obtener el mejor provecho del proceso.

Cuando es capaz de ver su problema desde distintos puntos de vista, puede encontrar más de una solución.

El docente coach debe desafiarlo a evaluar su realidad desde distintas perspectivas, a no dejarse llevar por las construcciones irreales que a veces elabora de un hecho, a ser fiel a la realidad y de esa manera se ampliarán sus posibilidades. El coach debe estimular al alumno para que sea valiente y salga de su zona de confort.

En esta etapa se puede elaborar una matriz FODA: el alumno identifica fortalezas y debilidades propias, y oportunidades y amenazas del entorno que le rodea, las oportunidades para aprovecharlas y las amenazas para disminuir el impacto que pueden tener en la consecución de sus objetivos.

3. O: OPTIONS: OPCIONES

Implica que el alumno elabore una lista de posibles opciones que puedan servirle para alcanzar los objetivos marcados en el proceso. La idea es que haga una lista exhaustiva, dándole la posibilidad de reflexionar y ser creativo, considerando los recursos personales de los que dispone y los recursos externos que puede aprovechar. Para ello el docente coach puede ayudarlo formulando las siguientes preguntas:

- ¿Qué maneras diferentes se le ocurren para afrontar la consecución de sus objetivos?
- ¿Qué opciones tiene?
- ¿Qué más podría hacer?
- ¿Qué haría si tuviera más tiempo?
- ¿Qué haría si pudiera empezar de nuevo desde cero?
- ¿Qué haría si todas las circunstancias estuvieran bajo su control?
- ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de estas opciones?
- ¿Cuál de las opciones daría el mejor resultado?
- ¿Qué opción le atrae más o con qué opción se siente mejor?
- ¿Qué opción le daría una mayor satisfacción?
- ¿Sería conveniente combinar las opciones?
- ¿Qué recursos necesita?
- ¿Qué está haciendo para alcanzarlo?
- ¿Trazó planes concretos para su acción?
- ¿A qué le acercaría la consecución de su objetivo?
- ¿De qué le alejaría la consecución de su objetivo?
- ¿Cuántas veces al día, o por semana, se ha formulado este tipo de preguntas?

4. W: WILL: VOLUNTAD, COMPROMISO: PLAN DE ACCION

Al contar con varias opciones para la solución de las barreras en cada objetivo, se diseña un plan de acción. Para detallar las acciones hay que pensar en el espacio, tiempo y cómo se llevarán a cabo. Por otro lado, se recomienda analizar los siguientes aspectos:

- Pasos para efectuar cada acción.
- Acciones que podrían dar mejores resultados.
- Recursos necesarios y cómo se conseguirán.
- Diseño de indicadores de evaluación.

En esta etapa final del modelo se consolida la toma de decisiones en las preguntas qué, cuándo y quién. Las acciones se realizarán a través de su descripción exacta, evaluando las diferentes opciones.

Al definir y seguir el plan de acción orientado al objetivo, estimulando la auto motivación y estableciendo el compromiso a la consecución de la meta propuesta, el alumno debe responder:

- ¿Qué va a hacer?
- ¿Cómo lo va a hacer?
- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?
- ¿Con quién lo va a hacer?
- ¿Cuáles son los obstáculos que tiene que vencer?
- ¿Cuáles son las probabilidades de éxito?
- ¿Cuáles son sus criterios y medidas para el éxito?
- ¿Cuándo exactamente le gustaría empezar y terminar el trayecto hacia su objetivo?
- ¿Con qué limitaciones personales se puede encontrar?
- ¿Quién debería conocer tus planes?
- ¿Qué apoyo necesita y por parte de quién?

PROPUESTA DE UNIDAD O EJE TEMÁTICO: COACHING PARA EL DESARROLLO PERSONAL

Con esta unidad se pretende que el estudiante desarrolle nuevas competencias y a través de herramientas de Coaching pueda alcanzar sus objetivos, identificando las problemáticas, activando sus habilidades de resolución, la gestión de sus limitaciones y recursos, y la evaluación de sus resultados en términos de logro, autoestima y relaciones interpersonales.

El marco metodológico a aplicar será el modelo GROW. Las estrategias de enseñanza aprendizaje a implementar serán teórico prácticas en el aula, debates, lluvia de ideas y feedback.

Competencias específicas:

- SABER: El alumno descubre el fundamento teórico subyacente del Coaching y del modelo GROW.
- HACER: desarrolla competencias resolutorias mediante el autoconocimiento, amplía sus posibilidades de crecimiento personal o académico, refuerza su autoestima, afianza su motivación para hacer cambios positivos.
- SER: toma conciencia de la responsabilidad y compromiso personal a través de la realización de diferentes actividades individuales y grupales.

Total: 5 clases de 2 horas cada una.

Clase 1:

- Presentación sobre el Coaching, explicación del método GROW
- Actividad individual: Rueda de la vida
- Actividad individual: Establecimiento de los objetivos a través de la técnica SMART.

Clase 2:

- Actividad individual: Análisis de la realidad para la toma de conciencia. El alumno analiza sus actitudes, emociones, hábitos, conductas y creencias actuales.

- Actividad individual: elaborar la matriz FODA donde el alumno va a descubrir sus competencias:

Matriz FODA	Dentro de el	Fuera de el
Lo ayuda	Sus 3 principales fortalezas	Sus 3 principales oportunidades
Lo limita	Sus 3 principales debilidades	Sus 3 principales amenazas

En función a lo escrito en la matriz FODA el alumno puede decidir sobre:

- 1) La debilidad que le gustaría mejorar
- 2) La fortaleza que le puede ayudar a alcanzar su objetivo

Clase 3:

- Actividad individual: Generar opciones que van a permitir alcanzar el objetivo basado en sus fortalezas y opciones para mejorar en sus debilidades.

Clase 4:

- Actividad Línea de tiempo: elaborar su propio plan de acción semanal. Plan que cada alumno va a llevar adelante para alcanzar el objetivo. El punto principal es que instauren nuevos hábitos.

Fecha	Esta semana voy a:	Compromiso (medido del 1 al 10)	¿He cumplido o no?	¿Me aleja o me acerca de mi objetivo? ¿Por qué?
Semana 1				
Semana 2				
Semana 3				
Semana 4				

Clase 5:

- Feedback: los alumnos debaten acerca de los beneficios que percibieron con esta unidad. Pueden volver a realizar la actividad Rueda de la vida para comparar con la de la clase 1; eso les va a permitir observar gráficamente si hubo mejoras en las competencias.

Además cada alumno realizará una autoevaluación de sus progresos respondiendo las siguientes preguntas:

- 1) ¿De qué ha tomado conciencia con esta herramienta? ¿Qué es lo más importante que ha aprendido?
- 2) ¿En qué medida ha sido responsable con la puesta en marcha del plan de acción?
- 3) ¿Cuál es su grado de satisfacción al respecto?
- 4) ¿Qué ha mejorado?
- 5) ¿Cuáles son los comportamientos que ha modificado? Explique cómo.
- 6) ¿Qué ha cambiado en su vida como consecuencia de su cambio de comportamiento?
- 7) ¿Cuál fue su principal logro al aplicar esta herramienta?
- 8) Respecto al objetivo que se había propuesto: ¿lo está consiguiendo o no?
- 9) ¿Qué objetivos le quedan por conseguir?
- 10) ¿Ha desarrollado alguna competencia útil gracias al Coaching?
- 11) ¿Cuáles competencias cree haber desarrollado o mejorado? (La autoevaluación en su interpretación y alcance se analizará en clase para dejar establecidos los límites y los conceptos de cada una).

Marque las que considere:

Proceso de aprendizaje

Metodología de estudio

Rendimiento académico

Habilidades cognitivas

Concentración

Escucha activa

Comunicación no-verbal

Comunicación verbal

Asertividad
Hablar en público
Tolerancia
Respeto
Relaciones interpersonales
Gestión del tiempo
Autoconocimiento
Autoestima
Gestión del comportamiento
Gestión de las emociones
Autoconfianza
Trabajo en equipo
Liderazgo
Optimismo
Proactividad
Responsabilidad y compromiso
Motivación
Superación personal
Determinación de metas

BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, N. (2010) *El líder como coach*. El Mercurio Aguilar Capítulo 1.
- ASESCO. (s.f.) El coaching. Disponible en: <http://www.asescoaching.org/el-coaching/>
- Austin, J.L. (1995) Como hacer cosas con palabras. Disponible en: http://revistaliterariakatharsis.org/Como_hacer_cosas_con_palabras.pdf
- Bateson, G. (1982) *Espíritu y naturaleza*. Buenos Aires: editorial Amorrortu.
- Berne, E. (1976) *El análisis transaccional en la psicoterapia*. Ciudad de México: editorial V Siglos.
- Bou Pérez, J. F. (2009) *Coaching para docentes: el desarrollo de habilidades en el aula*. Alicante: editorial Club Universitario.
- Bou Pérez, J. F. (2013) *Coaching educativo*. Bogotá: ediciones de la U.
- Chomsky, N. (1976) *Aspectos de la teoría de la sintaxis*. Barcelona. Ed. Aguilar.
- Chornet, F. y Lara , F. J. (2010) *Hacia el uso de la filosofía del Coaching en las organizaciones para mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados: un estudio de casos en universidades*. Disponible en: <https://studylib.es/doc/8531602/hacia-el-uso-de-la-filosofia-del-coaching-en-las-organiza...>
- Chornet, F. (2015) *Estudio del Coaching como herramienta para el desarrollo personal y de su impacto en el rendimiento*. Tesis doctoral. Universidad Católica de Valencia. Disponible en: <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=0LRJ8V46f7s%3D>
- CUREE. (2005) *Mentoring and Coaching*. Disponible en: <http://www.curee.co.uk/files/publication/1219925968/National-framework-for-mentoring-and-coaching.pdf>

Delors, J. (1996) La educación encierra un tesoro. Disponible en: http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF

Echeverría, Rafael, (1994) Ontología del Lenguaje. Santiago de Chile: JC Sáez editor.

Gaetan, Gabriel. (2012) Coaching escolar para aumentar el potencial de alumnos con dificultades. Madrid. Ed. Narcea.

Gallwey, T. (2010) El juego interior del tenis. Málaga. Ed. Sirio.

García, Ana, (2014): Coaching: ¿Para Qué? y ¿Para Quién?. Disponible en: <https://www.deotramanera.co/ayudar/anicamente/coaching-que-quien>

García Aros, L. (2018) Coaching Educativo: el desafío de formar personas automotivadas. Disponible en: <http://icfargentina.org/laura-garcia-aros/>

Goleman, D. (1996) Inteligencia emocional. Disponible en: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/inteligencia-emocional>

Grinder, J. y Bandler, R. (1996) Estructura de la magia: Lenguaje y terapia (Vol. 1). Buenos Aires. Ed. Cuatro Vientos.

Gutierrez, Diego, (2014): De dónde procede la palabra Coaching. Disponible en: <http://www.coachingdeportivo.com/la-palabra-coaching/>

Hernando, C; Molina, G. y Martin, D. (2013) El coaching como estrategia a utilizar por el profesor de formación profesional. II Congreso Internacional Modelos de investigación educativa. Alicante. España. Pág: 1396-1403 Disponible en: https://www.uv.es/aidipe/congresos/Actas_XVI_Congreso.pdf

I.C.F. (s.f.) Definición de coaching según la Internacional Coach Federation. Disponible en: <http://icfargentina.org/acerca-de-icf/coaching/>

I.C.F. (s.f.) Competencias clave en el Coaching profesional. Disponible en: <https://www.icf-es.com/mwsicf/component/content/category/50>

Lárez Hernandez, J. (2008) El Coaching educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo y culminación del trabajo especial de grado. Sapiens: Revista Universitaria de investigación, pág. 219-234.

Linares, G. (2014) El Coaching en la educación superior. Revista Iberoamericana de producción académica y gestión educativa, pág. 1-10.

Lunazzi, Pablo (2011) Continúo docencia-coaching-psicoterapia. I Congreso universitario de Psicología aplicada al trabajo. 13-14 de mayo de 2011, Buenos Aires.

Medina, L. y Perichon, A. (2008) Coaching educacional: una nueva visión de la orientación vocacional: programa teórico práctico para abordar un proceso grupal. Buenos Aires. Editorial Bonum.

Mertens, L. (1996) Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos. Disponible en: https://www.oei.es/historico/etp/competencia_laboral_sistemas_modelos_mertens.pdf

Muradep, L. (2012) Coaching para la transformación personal. Buenos Aires, ediciones Granica.

Nava, E y Mena, M. (2012) Coaching y competencias cognitivas de los directores de escuelas de las universidades públicas binacionales. Gestión y gerencia, pág. 109-137.

Organismo Internacional certificador de coaches. Proceso de Coaching. Disponible en: <http://occ-internacional.com/fases-del-proceso-de-coaching/>

Ortiz de Zárate, Miriam (2010). Psicología y Coaching: Marco General, las Diferentes Escuelas. Disponible en: https://psicologiayempresas.files.wordpress.com/2013/05/psicologia_y_coaching_maria_ortiz_de_zarate.pdf

Pertegal, M. (2011) Identificación de competencias genéricas con carácter socioemocional: aplicación al desarrollo profesional de ingenieros informáticos y maestros. Tesis doctoral. Disponible en: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/22766/1/Tesis_Pertegal.pdf

Ravier, L. (2005) Arte y ciencia del Coaching : su historia filosofía y esencia. Buenos Aires. Ed. Dunken.

Riesco, M. (2008) El enfoque por competencias en el Espacio europeo de educación superior y sus implicaciones en la enseñanza y el aprendizaje. Disponible en: <https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/1892/2002>

Rogers, C. (1977) El proceso de convertirse en persona. Barcelona. Ed. Paidós.

Salazar, I. (2015) Coaching indoor y outdoor: encuentra tu verdadero yo. Disponible en: <http://coachingpostgrado.com/coaching-indoor-y-outdoor-liderazgo-aprendizaje-experiencial/>

Sánchez Mirón, B. y Boronat Mundina J. (2013) Coaching educativo: modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. Pág 221-242. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/706/70629509010/index.html>

Sans Zapata, M. (2012) ¿Qué es el Coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías principios básicos de actuación de un coach. Disponible en: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.Que-es-Coaching.pdf>

Silveti, Eduardo (2009): Coaching, Counselling y Mentoring. Material otorgado en curso de post-grado: Coaching. Dictado en Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. Año 2014 – 2015.

Silveti, Eduardo (2014): Material otorgado en curso de post-grado: Coaching. Dictado en Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. Año 2014 – 2015.

UNESCO (2009) Conferencia mundial sobre la educación superior. Disponible en: http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf

Whitmore, J. (2011) Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas. Disponible en: https://training.crecimiento.ws/wp-content/uploads/2017/09/EBOOK_Whitmore-John-Coaching-PDF.pdf

