



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

El *coaching* educativo orientado a mejorar la
práctica docente

Autora

Sandra Hortelano Belenguer

Director

Alberto Ballarín Tarrés

Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Campus de Huesca.

2019

Índice

1. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS.....	4
2. ANÁLISIS DE LA HISTORIA DEL <i>COACHING</i>	6
2.1. Origen del <i>coaching</i>	6
2.1.1. <i>Corrientes filosóficas clásicas</i>	8
2.1.2. <i>Corrientes filosóficas modernas</i>	11
2.2. Significado de <i>coaching</i>	13
2.3. Concepto del <i>coaching</i>	14
2.4. Pilares del <i>coaching</i>	16
2.4.1. <i>Elevar el nivel de conciencia</i>	16
2.4.2. <i>Responsabilidad</i>	17
2.4.3. <i>Creatividad</i>	17
2.4.4. <i>Transformación</i>	17
2.5. Proceso del <i>coaching</i>	18
2.5.1. <i>Coach personal</i>	18
2.5.2. <i>Coachee</i>	20
2.5.3. <i>Reuniones periódicas</i>	22
2.5.4. <i>Plan de acción</i>	24
3. <i>COACHING</i> EDUCATIVO	25
3.1. Objetivos.....	27
3.2. Creencias.....	28
3.3. Valores	29
3.4. Diferencias entre <i>coaching</i> educativo y <i>coaching</i> académico	31
4. <i>COACHING</i> EDUCATIVO PARA DOCENTES	32
4.1. Competencias aptitudinales	35
4.1.1. <i>Visión</i>	35
4.1.2. <i>Sabiduría</i>	35
4.2. Competencias de personalidad.....	35
4.2.1. <i>Humildad</i>	35
4.2.2. <i>Curiosidad</i>	35
4.2.3. <i>Flexibilidad</i>	35
4.2.4. <i>Seguridad en sí mismo</i>	36

4.2.5.	<i>Paciencia</i>	36
4.2.6.	<i>Consistencia</i>	36
4.2.7.	<i>Coherencia</i>	36
4.2.8.	<i>Convicción</i>	36
4.2.9.	<i>Proactividad</i>	36
4.3.	Competencias relacionales.....	37
4.3.1.	<i>Inteligencia emocional</i>	37
4.3.2.	<i>Inteligencia personal</i>	37
4.3.3.	<i>Inteligencia espiritual</i>	37
4.4.	Competencias Técnicas.....	37
4.5.	El poder del lenguaje	37
5.	APLICACIÓN EN EL ÁMBITO DOCENTE.....	38
5.1.	Objetivos.....	38
5.2.	Sesiones y temporalización.....	39
5.2.1.	<i>Primera sesión: Acuerdo de colaboración y visión global</i>	42
5.2.2.	<i>Segunda sesión: Diagnóstico y el arte de escuchar</i>	44
5.2.3.	<i>Tercera sesión: El poder del lenguaje y la dimensión corporal</i>	46
5.2.4.	<i>Cuarta sesión. Seguridad en sí mismo y recreación con lego</i>	47
5.3.	EVALUACIÓN	49
6.	PERSPECTIVA.....	50
7.	CONCLUSIONES	50
8.	BIBLIOGRAFÍA	52
9.	ANEXOS	55

El *coaching* educativo orientado a mejorar la práctica docente

Educational *coaching* oriented to improve teaching practice

- Elaborado por Sandra Hortelano Belenguer.
- Dirigido por Alberto Ballarín Tarrés.
- Presentado para su defensa en la convocatoria de Septiembre del año 2019.
- Número de palabras (sin incluir anexos): 16.080.

Resumen

En el siguiente TFG se presenta un análisis del *coaching* para mejorar el rendimiento profesional y personal del profesorado en el ámbito educativo. Por ello se han estudiado por un lado, la etimología y el significado de *coaching* para conocer su origen y a lo que hace referencia su palabra, así como por otro lado, los beneficios que desempeña su aplicación en el ámbito educativo, indagando en cómo este método puede ayudar a los docentes a desempeñar una práctica mejorada de sus competencias, con las que se sientan realizados dentro del ámbito donde ejercen su labor, el sistema educativo.

Posteriormente se plantea un taller de *coaching* para docentes desarrollado en cuatro sesiones, que les sirva de guía hacia el autoconocimiento y evolución de su práctica docente.

Palabras clave

Coaching, coach, coachee, educación, docencia, sesiones, plan de acción

1. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

Como se puede observar en los últimos años, la sociedad ha cambiado y con ella los individuos que la conforman. Pero en cambio, el sistema educativo, siendo uno de los pilares de la sociedad, no ha evolucionado al mismo ritmo.

Por ello se ve la necesidad de un cambio en el sistema educativo, para que ayude no sólo en la formación de personas para su futura labor profesional, sino también en su labor personal, impartiendo el autoconocimiento.

Uno de los protagonistas del ámbito educativo es el profesorado, el cual posee una gran responsabilidad social en la formación de las futuras generaciones. Es por ello, que si se busca una evolución en el sistema educativo es importante centrarse en la labor docente. El profesorado necesita comprender y conectar con sus alumnos para detectar lo que les falta y lo que puede motivarles.

Por otro lado, el *coaching* es un método actual que, como señala Fernando Bayón (2010 a), “permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizado en el ámbito personal o profesional, ya sea a una persona, a un equipo de trabajo o a una organización, para liberar su talento y potencial”. (Bayón, 2010 a, p.16).

Por ello, en este TFG se considera que el desempeño del *coaching* en el ámbito docente podría ayudar al profesorado en el autoconocimiento de sus competencias, y de esta manera tener en cuenta varias dinámicas para desarrollar una mejor práctica docente.

En este TFG, en primer lugar se desarrolla el significado del *coaching* por lo que es fundamental remontarse a su origen y a su influencia filosófica y psicológica.

Posteriormente, se conocen las características que presenta su concepto, los miembros involucrados, y el proceso de trabajo que lleva a cabo esta disciplina; para después indagar en el enfoque del *coaching* dentro del ámbito educativo y de las diferencias que se establecen entre el *coaching* educativo y el académico.

Una vez desarrollado el análisis del *coaching*, se procederá a realizar una investigación del *coaching* en la práctica docente para comprobar si la aplicación de esta disciplina a la forma en la que enfocan sus metodologías de trabajo, consigue mejorar sus actuaciones.

Para finalizar, se llevará a cabo la creación de un taller de *coaching* enfocado a docentes, para practicar habilidades de *coaching* y desarrollar sus competencias como *coach* en el ámbito educativo.

Los objetivos de este TFG son:

- Conocer el origen y significado del *coaching*.
- Analizar el concepto del *coaching*.
- Conocer el proceso de trabajo de este método, así como los roles que se establecen.
 - Examinar la práctica del *coaching* en el ámbito educativo.
 - Conocer las características de trabajar con *coaching* en el sistema educativo.
 - Comparar las diferencias entre *coaching* educativo y *coaching* académico.
 - Analizar la efectividad del *coaching* educativo para docentes.
 - Conocer las competencias de *coaching* que podrían ayudar al profesorado en su práctica docente
 - Establecer un taller que ayude la mejora de la práctica docente siguiendo los principios del *coaching*.

2. ANÁLISIS DE LA HISTORIA DEL COACHING

2.1. Origen del *coaching*

Para conocer el significado de *coaching* primero es necesario remontarse a su origen.

Beatriz García y Leticia Martín (2016) en su obra *Coaching y liderazgo personal* señalan que, “el término *coaching* surge del mundo deportivo. El primero en hablar de esta metodología es Timothy Gallwey, en su libro *El juego interior del tenis*. (García y Martín, 2016, p.5).

En este libro, Timothy Gallwey señala que “siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior. Cuan consciente seas de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior”. (Citado en García y Martín, 2016, p.5).

En la anterior cita, se observa que Gallwey se dio cuenta de que no sólo era importante el cuerpo en el ámbito deportivo, sino que la mente jugaba también un papel fundamental.

Como señalan Beatriz García y Leticia Martín (2016): “El *coaching* nos hace conscientes de ese ‘juego interior’ (emociones y pensamientos que influyen en nuestro comportamiento) y nos hace ser más efectivos tanto en el ámbito personal como profesional”. (García y Martín, 2016, p. 5).

Pero los entrenadores de esta época (1970) no se tomaron bien las ideas de Gallwey, debido a que, como señalan Andrea Giráldez y Christian van Nieuwerburgh (2016), “vieron amenazadas sus prácticas centradas en el cuerpo por esta nueva metodología que se ocupaba de la mente. Sin embargo, la metodología demostró arrojar resultados excelentes y comenzaron a surgir escuelas deportivas con licencia ‘Inner Game’ (o ‘juego interior’)”. (Giráldez, y Nieuwerburgh, 2016, p.11).

Siguiendo las ideas de Andrea Giráldez y Christian van Nieuwerburgh (2016):

Poco tiempo después, fue Thomas J. Leonard el encargado de adaptar el método para aplicarlo a la vida diaria y crear un proceso de apoyo para que las personas pudiesen alcanzar sus metas. Desde entonces, y hasta nuestros días, el *coaching* se ha ido desarrollando y consolidando como un método de identidad propia, que como toda nueva disciplina se encuentra aún en periodo de construcción teórica y conductual. (Giráldez, y Nieuwerburgh, 2016, p.11).

Como se observa en la anterior cita, el *coaching* es una disciplina reciente creada para ayudar al individuo. El *coaching* facilita que las personas se conozcan interiormente y de esta manera ser conscientes de todas sus posibilidades, que les ayuden a encontrarse a sí mismos tanto en el ámbito personal como en el profesional.

Es por ello que “el modelo de *coaching* actual se le atribuye a Thomas J. Leonard, quien se encargó de adaptar el método para hacerlo aplicable a la vida diaria. Su labor consistió en fusionar conceptos empresariales, psicológicos, filosóficos, deportivos y espirituales, para crear un proceso que apoyara a la gente en alcanzar sus metas”. (EAE Business School, 2015, párrf. 4).

Es importante señalar también la etimología de la palabra *coaching*. Andrea Giráldez y Cristian van Nieuwerburgh (2016) señalan una de las diversas teorías respecto a la etimología de la palabra *coach* (de la que luego se derivaría *coaching*):

Una de estas teorías sugiere que el nombre deriva de *Kocs*, una pequeña villa húngara en la que los siglos XV y XVI, se construían carruajes de gran calidad, que eran los únicos que tenían suspensión y, por lo tanto, podían transportar confortablemente a los pasajeros por las disparejas carreteras de la época. El término húngaro para denominar a estos carruajes era *Kocsi szekér*, que significa el carruaje de *Kocks*. (Giráldez y Nieuwerburgh, 2016, p.4).

“Esta palabra fue utilizándose en distintos países, en Italia, la palabra usada era (y aún es) *cocchio* y en España *coche*”. (Giráldez y Nieuwerburgh, 2016, p.5).

Siguiendo con las aportaciones de Andrea Giráldez y Cristian van Nieuwerburgh (2016), este término terminaría aplicándose a la disciplina de *coaching*, ya que se asemeja con el significado del término *coach*. (Giráldez y Nieuwerburgh, 2016, p.5).

Como señala Fernando Bayón (2010 a), “en el *coaching* actual, este origen se identifica con el concepto de viaje, del tránsito desde el origen hasta el lugar dónde se quiere llegar”. (Bayón, 2010 a, p.21).

En la anterior cita podemos visualizar que el concepto de *Kocsi szekér* (carruaje de *Kocks*) se asemeja con el concepto de *coach* porque implica acción, movimiento hacia una meta. Como señalan José L. Menéndez Y Christian Worth (2003): “el *coaching* es una actividad que genera nuevas posibilidades para la acción y permite resultados extraordinarios desarrollándolas”. (Menéndez y Worth, 2003, p. 17). Como se puede observar la palabra movimiento está relacionada con el concepto de *coaching*.

2.1.1. *Corrientes filosóficas clásicas*

Continuando con las ideas de Fernando Bayón (2010 a), para entender la filosofía actual del *coaching*, hay que remontarse a la existencia de una influencia filosófica clásica, remontándonos a tres maestros griegos: Sócrates, Platón y Aristóteles. (Bayón, 2010 a, p.24):

- *Sócrates:*

“La figura de *Sócrates* es la más referenciada cuando hablamos del origen del *coaching*. La idea en común es: ayudamos a que nuestros clientes examinen sus vidas para que merezcan ser vividas”. (Amador, 2018, párr.7).

Siguiendo con las ideas de Pedro Amador (2019), para ayudar a las personas a examinar sus vidas, “*Sócrates* utilizaba como medio el diálogo, a través de las preguntas a los demás, para llegar al conocimiento. Partía de la base de que la verdad está oculta en la mente de cada ser humano. Este método se denomina Mayéutica”. (Amador, 2018, párr. 8).

La mayéutica es uno de los métodos filosóficos más importantes del *coaching*, como señala Fernando Bayón (2010 a), “la mayéutica es un método filosófico de investigación y enseñanza basado en el diálogo entre maestro y alumno, como mejor camino hacia el conocimiento”. (Bayón, 2010 a, p.24).

Como se puede observar en el pensamiento de *Sócrates*, el diálogo es un aspecto esencial para llegar al conocimiento. A través de un diálogo desarrollado y partiendo de unas preguntas organizadas orientaremos al individuo a conocer su objetivo final.

Fernando Bayón (2010 a), señala que “el procedimiento de mayéutica aplicado al proceso de *coaching* supone: Preguntar acerca de algo ..., debatir las posibles respuestas ..., discutir el nuevo planteamiento ..., y adaptar a la realidad personal” . (Bayón, 2010 a, p.24).

- Platón:

El sucesor de *Sócrates*; Platón, adoptó un pensamiento influyente en el desarrollo del *coaching*, indagando en la importancia de las preguntas poderosas y la escucha activa. (Bayón, 2010 a, p.24)

Como indica Fernando Bayón (2010 a), “de los diálogos de Platón se extrae la importancia de las preguntas (saber preguntar) como la mejor herramienta para mantener una conversación.” (Bayón, 2010 a, p.24). Pero no solo hace falta que exista una respuesta verbal durante estos diálogos, también son importantes los silencios, el lenguaje no verbal, como señala Fernando Bayón (2010 a), “las preguntas surgen tanto de las respuestas del *coachee* (lo que dice) como de los silencios (lo que no dice)”. (Bayón, 2010 a, p.24).

Elizabeth Corrales (2011) indica la importancia del lenguaje no verbal, “en los seres humanos, la comunicación no verbal es frecuentemente paralingüística, es decir,

acompaña la información verbal matizándola, ampliándola o mandando señales contradictorias”. (Corrales, 2011, p. 47).

Como se puede observar, es importante estar atento a todos los comportamientos y actitudes del *coachee* para facilitarle el camino hacia su objetivo final. Es por ello que además de la importancia de saber hacer preguntas, es fundamental saber escuchar.

La escucha activa es otra de las características fundamentales de la filosofía de Platón, y su definición, como señala Jonathan García-Allen es la siguiente:

La escucha activa se refiere, como su nombre indica, a escuchar activamente y con conciencia plena. Por tanto, la escucha activa no es oír a la otra persona, sino a estar totalmente concentrados en el mensaje que el otro individuo intenta comunicar. (García, s.f., párr. 2).

Como se puede observar, oír a una persona no es necesario que implique estar prestando atención a lo que dice, por ejemplo, cuando oímos personas en el parque; en cambio escucharla es un ámbito más concreto, porque implica detenerse a prestar atención a lo que está diciendo.

Continuando con las ideas de Fernando Bayón (2010 a), para Platón existen unos principios con los que se marca el entorno dónde se debe desarrollar el diálogo y la escucha activa:

- a) Aceptar las emociones que surjan o se manifiesten. Para tener autoconciencia es importante no limitar ninguna creencia, emoción o pensamiento que se presenten, para que el individuo se conozca plenamente.
- b) No solucionar los problemas que no te corresponden, ni dar consejos para ello. El *coaching* es un proceso en el que el *coachee* es la persona capaz de resolver sus problemas a través del autoconocimiento, por ello el *coach* se visualiza como un facilitador dentro de ese camino, no como la persona que le va a resolver sus problemas.
- c) Tener en cuenta y admitir, pero no hacer tuyo lo que es de otro. (Bayón, 2010 a, p.25).

- Aristóteles

Por último existe la influencia filosófica de Aristóteles, que señala que “el hombre puede llegar a ser lo que desee, para ello debemos pasar del ser, entendiéndolo como lo que nos viene dado, o primera naturaleza, al deber ser, nuestra segunda naturaleza”. (Amador, 2018, párr. 13).

En la anterior cita podemos visualizar que hay que realizar un cambio para entender el porqué de nuestra existencia, hay que cambiar de hábitos para autodescubrirse. Como señala Fernando Bayón (2010), “el gran reto consiste en romper los hábitos y adquirir otros nuevos que nos hagan más felices, más equilibrados, más ricos para la sociedad y más aptos para el futuro”. (Bayón, 2010 a, p.26).

Siguiendo con las aportaciones de Fernando Bayón (2010 a), Aristóteles plantea dos conceptos: primera naturaleza o también llamado “estado del ser”, y segunda naturaleza o “deber ser”. (Bayón, 2010 a).

“Para alcanzar ‘el estado del deber ser’ hay que consolidar la segunda naturaleza que sólo será posible con el ejercicio de nuevos hábitos”. (Bayón, 2010 a, p.26). Y para la consecución de estos nuevos hábitos es muy importante la acción, un proceso que implica movimiento. Sin acción no tendría sentido la disciplina de *coaching*. (Amador, 2018, párr. 15).

2.1.2. *Corrientes filosóficas modernas*

Al mismo tiempo existe una influencia de la filosofía existencialista y fenomenológica, como señalan Andrea Giráldez y Cristian van Nieuwerburgh (2016) en la siguiente cita:

Al igual que en la filosofía existencialista, en el *coaching* se considera que cada persona puede elegir su proyecto de vida, y lo hace a través de la conciencia, la libertad y la responsabilidad. Por su parte, la fenomenología de Husserl aporta al *coaching* la idea de que el *coach* ha de escuchar sin juzgar, absteniéndose de todo prejuicio. (Giráldez y Nieuwerburgh, 2016, p.7).

Como se observa en la anterior cita, el existencialismo se centra en la existencia más que en la esencia, lo importante son las acciones del hombre. Fernando Bayón (2010 a)

señala como creador del existencialismo a “Soren Kierkegaard, quién proclama los derechos del individuo y el valor de la persona como ser libre y consciente”. (Bayón, 2010 a, p.27).

“El existencialismo de Nietzsche se basa en la voluntad del hombre como motor de su vida y en la libertad como expresión de su razón y su conciencia”. (Bayón, 2010 a, p.27). En esta cita se puede observar que la base del existencialismo es que las personas son las únicas responsables de las elecciones que realizan en su vida.

Por otro lado, en cuanto a la influencia de la fenomenología, se hace referencia a “un movimiento filosófico basado en una metodología autocrítica para examinar reflexivamente y describir la evidencia vivida (los fenómenos, la vivencia) que proporciona un enlace crucial entre nuestra comprensión filosófica y científica del mundo”. (Reeder, 2011, p.21).

Como se puede observar en la anterior cita, la fenomenología hace referencia al uso de los fenómenos de la consciencia.

Carlos Enrique Espinosa (2016) también habla de este concepto: “La fenomenología, puede ser considerada como una propuesta metodológica además de una corriente filosófica. Edmund Gustav Albrecht Husserl (1859–1938), filósofo alemán, es conocido como el ‘padre de la fenomenología’. (Espinosa, 2016, párr. 1).

En cuanto al método fenomenológico de Husserl, como señala Carlos Enrique Espinosa (2016):

La fenomenología pretende una radical fidelidad a lo dado, a lo que realmente se ofrece a la experiencia, para describir los rasgos esenciales de las cosas que se nos muestran, las esencias de las distintas regiones de la realidad que en esta actitud se muestran. (Espinosa, 2016, párr.3).

Fernando Bayón (2010), señala que “la fenomenología, como método del existencialismo, establece el sentido de lo real y de las cosas y las personas como son, abarcando toda su existencia, libres de prejuicio”. (Bayón, 2010, p.28).

Cabe destacar que “si se unieran el existencialismo y la fenomenología, encontraríamos sus mayores vínculos en la Psicología Humanista que surge en la

segunda mitad del siglo XX y analiza los estados de conciencia para alcanzar el pleno potencial humano”. (Bayón, 2010 a, p.28).

El objetivo principal de la psicología humanista, como afirma Juan Fernando Bou, (2013), es “conseguir el máximo desarrollo individual y colectivo de las personas,” (Bou, 2013, p.23). Este desarrollo individual y colectivo les ayuda a conocerse interiormente.

Según Leonardo Ravier (2013) en su libro *Arte y ciencia del coaching*, el *coaching* educativo comparte principios con la psicología humanista:

Las personas son el conjunto de todas sus vivencias, lo que hace a cada una distinta del resto; se desarrollan en función del ambiente que les rodea y de las relaciones que establezcan con los demás; son seres conscientes, es decir responsables de sus actos, tienen libertad y capacidad de decidir, y por último es importante señalar la intencionalidad del ser humano de conseguir los objetivos que se proponga. (Citado en Bou, 2013, p.24).

2.2. Significado de *coaching*

Una vez concluido el análisis del origen del *coaching* podemos hacer referencia a su significado.

Según la Escuela Europea de *Coaching* [EEC] (s. f.): “*Coaching* es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de sus objetivos”. (Escuela Europea de *Coaching* [EEC], s. f., párr. 1).

En esta definición se puede observar que saber hacer preguntas es un proceso fundamental en el *coaching*. Las preguntas facilitan una transformación en el desarrollo de las personas, hacer preguntas que inciten a un cambio y a visualizar diferentes puntos de vista.

Así mismo, la definición de *coaching* según la International Coach Federation [ICF] es:

El *coaching* profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de *coaching*, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida”. (International Coach Federation [ICF], s.f., párr. 2).

En esta definición se puede observar que el *coaching* implica también la existencia de una relación entre personas, vinculadas y unidas por un bien común que mejore su calidad de vida.

Dentro de este marco destaca también Juan Fernando Bou (2017) con la siguiente afirmación: “El *coaching* es una disciplina moderna definida como una poderosa herramienta de cambio orientada hacia el éxito, hacia la consecución de los objetivos, metas o retos que nos marquemos”. (Citado en García y Martín, 2017, p.5).

2.3. Concepto del *coaching*

Para conocer las aportaciones que genera el *coaching* dentro de la sociedad, es necesario desglosar su concepto y conocer por qué se considera importante este método en la sociedad actual.

Como indica Fernando Bayón (2010 a), “la psicología humanista advierte que la evolución del hombre le conduce a intentar una y otra vez su desarrollo. El camino a algo nuevo, que se identifica con objetivos, éxitos o mejoras, sean personales o profesionales. Si este camino no alcanza su meta, poco a poco se quiebra el alma y la ilusión huye”. (Bayón, 2010 a, p.15).

En esta cita se puede observar que los seres humanos estamos en constante evolución, lo que da lugar a una acción, un proceso de ir hacia adelante. Es por ello que los seres humanos necesitan poseer autoconocimiento para encontrar mejores recursos que les ayuden a avanzar dentro de esta evolución. Pero como se puede observar, si este camino no cumple su meta puede verse una falta de energía en el individuo, puede dar lugar a la desmotivación.

Siguiendo las aportaciones de Fernando Bayón (2010 a), los seres humanos son seres sociales por naturaleza, por lo tanto si durante este proceso de cambio tienen una

compañía, los resultados tendrán más probabilidad de éxito ya que les puede facilitar la observación de aspectos que desconocían de sí mismos. (Bayón, 2010 a, p.16).

Es por ello que el *coaching* puede aportar una nueva manera de avanzar en nuestro desarrollo como se indica en la siguiente cita:

Salazar y Molano señalan que el *coaching* aporta una nueva manera de comprender el sitio que cada quién ocupa en la sociedad como un lugar propicio para el desarrollo global dentro de un concepto de energía, tenacidad, disciplina, responsabilidad, compromiso, entrenamiento, *networking* y trabajo en equipo. (Citado en Bayón, 2010 a, p.16).

En esta cita podemos visualizar la labor que crea el *coaching* dentro de nuestra sociedad, ayudando al individuo a buscar el mejor camino para conseguir sus metas y ser coherente con sus actos, abriendo su mente hacia una actitud positiva y sabiendo cooperar adecuadamente con otros individuos durante el proceso. Es fundamental señalar también la importancia de la retroalimentación constante que este proceso abarca entre los individuos ayudándose y facilitándose el camino hacia su objetivo final.

Cómo indican Jose L. Menendez y Christian Worth (2003), “el *coaching* te ayuda a conseguir los objetivos a los que te comprometes. Es una disciplina nueva que, además de realizar estos logros, permite que se desarrollen también aspectos personales y profesionales”. (Menéndez y Worth, 2003, p.16).

Como se puede observar en la anterior cita, el *coaching* además de facilitar la consecución de objetivos es una disciplina nueva como señalan Jose L. Menendez y Christian Worth (2003):

Cuando hablamos de *coaching* hablamos de un concepto relativamente nuevo, a pesar de relacionarlo con la manera de pensar y actuar de filósofos como Sócrates y Platón. ... Pero es el principio de los noventa, cuando se fundó la primera escuela de formación de *coaches* en América, la fecha que se toma como referencia del nacimiento del *coaching*, al menos oficiosamente. (Menéndez y Worth, 2003, p.16).

Siguiendo con el concepto de *coaching*, Jose L. Menéndez y Christian Worth (2003), realizan una definición íntegra del mismo:

El *coaching* es mucho más que una herramienta para la gestión, es un modo de ser y de actuar cotidianamente. Esto la convierte en una herramienta extraordinaria para la

gestión de empresas y en una herramienta de valor incalculable para el desarrollo personal, ya que se obtienen metas tanto personales como profesionales. (Menéndez y Worth, 2003, p.17).

En esta definición se puede observar que el *coaching* “es un modo de ser y de actuar” (Menéndez y Worth, 2003, p.17). Es un método que ayuda al individuo en sus metas tanto personales como profesionales porque le ayuda a prestar atención a todas las posibilidades que se le presentan en el ambiente que le rodea, lo que le crea una apertura mental que le ayudará a desarrollarse también en el ámbito personal. Como señalan Jose L. Menéndez y Christian Worth (2003) “para poder avanzar en la vida, bien sea profesional o personalmente, lo que cuenta no es lo que sabemos, sino cómo aplicamos los conocimientos y habilidades que hemos desarrollado” (Menéndez y Worth, 2003, p. 4).

2.4. Pilares del *coaching*

Siguiendo las ideas de Coral López y Carmen Valls (2013) El *coaching* se apoya en cuatro pilares fundamentales.

2.4.1. Elevar el nivel de conciencia

Ayuda a hacer más conscientes las acciones, emociones, pensamientos creencias y resultados de las personas. Es el producto de la atención concentrada y la claridad. ... Al elevar el nivel de conciencia contactamos con información de alto valor: sensaciones, relaciones, dificultades, necesidades, valores, que quizás se nos habían escapado y que no ayudan a comprender la complejidad.

Por ello el *coaching* es un espacio de pausa para observar, sentir y pensar hacia dentro y hacia lo que nos rodea. Genera autoconocimiento y amplía la percepción de lo que nos rodea. (López y Valls, 2013, p.41).

En esta cita se puede observa la importancia del autoconocimiento en el *coaching* y los beneficios que se obtienen en el proceso de la propia autoobservación. Como bien señala Michael Bennett (2008) en su obra *Autoconocimiento* “El autoconocimiento es en primer lugar la observación que hace uno de sí mismo, en segundo lugar el análisis de lo observado y en tercer lugar la acción sobre uno mismo”. (Bennett, 2008, p.10).

Cuando una persona va adquiriendo autoconsciencia puede visualizarse de una manera más amplia y subjetiva que le permite analizar la totalidad de su persona, descubrir sus fortalezas y debilidades, comparar sus posibles comportamientos ante distintas situaciones y encontrar la mejor solución.

2.4.2. *Responsabilidad*

“El *coach* no da respuestas ni soluciones sino que ayuda a que el que aprende desarrolle sus propias opciones, lo que hace que se responsabilice y se comprometa con ellas”. (López y Valls, 2013, p.41). De esta manera el *coachee* descubre sus propias capacidades y es el responsable de sus actos. Esta responsabilidad le crea una autonomía, él es la persona capaz de conocer sus virtudes y debilidades para generar opciones y conseguir su objetivo final.

2.4.3. *Creatividad*

“El *coach* ayuda a observar y pensar desde perspectivas nuevas, por lo que surgen nuevos pensamientos, nuevos descubrimientos, que llevarán al que aprende a desarrollar nuevas formas de actuar, sentir, pensar”. (López y Valls, 2013, p.42).

Como se observa en la anterior cita, la creatividad es una habilidad fundamental en el *coaching* ya que con la adquisición del pensamiento creativo una persona es capaz de ampliar su grado de imaginación y flexibilidad a la hora de abordar o solucionar sus problemas lo que le ayuda a ampliar su campo de visión.

Como señala Valqui (2009), “la Creatividad es la habilidad para cuestionar asunciones, romper límites, reconocer patrones, ver de otro modo, realizar nuevas conexiones, asumir riesgos y tentar la suerte cuando se aborda un problema”. (Valqui, 2009, p.3).

2.4.4. *Transformación*

Como señalan Coral López y Carmen Valls (2013) en la siguiente cita:

El *coaching* está enfocado directamente a lograr un cambio. Podríamos decir que sin transformación no hay *coaching*. El *coaching* supone un viaje desde la situación actual hacia el lugar donde uno quiere estar. Se trata de movilizar a alguien hacia los retos que uno persigue. (López y Valls, 2013, p.43).

En el último pilar fundamental del *coaching*, podemos ver que uno de sus objetivos principales es lograr un cambio, una transformación hacia la meta final que el *coachee*

quiere conseguir. Existe una transformación porque supone un cambio en la persona que aprende.

2.5. Proceso del *coaching*

Como señala Fernando Bayón (2010 b), es importante diferenciar el concepto de la palabra *proceso* en el ámbito del *coaching*. “En el *coaching* se entiende como proceso un conjunto de acciones concatenadas que, partiendo del estado actual, conduce, a través de fases sucesivas y agregadas, a un estado final previamente determinado”. (Bayón, 2010 b, p. 51).

Siguiendo con las aportaciones de Fernando Bayón en la obra *Teoría general del coaching* sobre este concepto, es fundamental tener en cuenta no solo el estado original y final del proceso, sino todos los eslabones que se unen en la consecución hacia el objetivo final, debido a que hay que cuidar cada decisión que se vaya a tomar y buscar alternativas en caso de que se paralice esa transición hacia el objetivo, de esta manera se generará la acción de ir hacia delante (Bayón, 2010 b, p.52).

En este proceso de *coaching* destacan los siguientes conceptos: *coach*, *coachee*, reuniones periódicas y plan de acción (Bayón, 2010 b, p.52).

2.5.1. Coach personal

El *coach* es uno de los protagonistas principales del proceso de *coaching* cómo nos indican Menéndez y Worth (2002) en la siguiente cita:

El coach profesional especializado en el enfoque sistémico de una organización, es un catalizador de proceso y trabaja para lograr objetivos concretos. El cliente tiene la libertad y la responsabilidad de tomar decisiones y realizar acciones para lograr determinados resultados. Ambos se involucran en la tarea de construir herramientas para generar y dirigir mejores oportunidades, poniendo en juego todos sus recursos y capacidades. (Menéndez y Worth, 2002, p.53-54).

En esta cita se percibe que el *coach* es la persona que observa y facilita el camino hacia la consecución de los objetivos del *coachee*; pero la responsabilidad de las acciones que implica el proceso de *coaching*, recae principalmente en el *coachee*, la persona capaz de encontrar el mejor camino hacia su objetivo final .

Siguiendo con las ideas de Jose. L. Menéndez y Christian Worth, “el campo de acción de un *coach* es muy extenso” (Menéndez y Worth, 2003, p.53-54), y ayuda a su *coachee* en diversos aspectos tales como definir objetivos, desarrollar actividades que le ayuden a alcanzar su objetivo final, buscar alternativas a las adversidades del proceso y saber enfrentarse a las diversas situaciones que vayan apareciendo. (Menéndez y Worth, 2003, p.53-54).

Por otro lado Fernando Bayón (2010 b) nos indica cuales son las cualidades que deben reunirse en un *coach*, como son las siguientes:

- Coherencia: No ser contradictorio en sus actos y de este modo estar seguro de todo lo que dice y hace.
- Humildad: Ser capaz de reconocer y aprender de sus errores a la vez de no prometer lo que no puede cumplir.
- Observación: Ser una persona con actitud observadora para de esta manera captar cada detalle del entorno y adaptarse a las necesidades del *coachee*.
- Integridad: Actuar siguiendo sus principios sin dejarse influenciar por factores externos.
- Comprensión: Ser una persona tolerante que respeta las opiniones del *coachee* sin juzgarlas convirtiéndose en un facilitador durante el proceso.
- Paciencia: Ser una persona constante capaz de controlar la situación sin perder la calma.
- Responsabilidad: Asumir tanto los efectos de sus actos como la razón de los actos emprendidos por el *coachee*.
- Experto: “Un *coach* resultará más efectivo cuanto más formado esté no solo en la práctica del *coaching*, sino en aquellos entornos personales y profesionales en los que el *coaching* se desarrolla” (Bayón, 2010, p.67).
- Valentía: Ofrecer diversos retos al *coachee*, enfrentándose a las adversidades que vayan surgiendo durante el proceso y motivando al *coachee* en sus objetivos. (Bayón, 2010 b, p. 67- 68).

Analizando las competencias del *coach*, es fundamental señalar la importancia del término *feedback* como define Juan Fernando Bou (2013) en la siguiente cita:

El feedback o retroalimentación se puede definir como una información que doy a otra persona relativa a su forma de hacer las cosas o a su comportamiento con la finalidad de mejorar o corregir dicha forma de hacer o dicho comportamiento. (Bou, 2013, p.65).

Como se puede observar, el *feedback* es una herramienta de comunicación que nos permite compartir diferentes puntos de vista, de esta forma se pueden visualizar aspectos de una tarea o acción que no se habían apreciado desde un principio.

Del mismo modo, es una de las competencias más importantes del *coachee* como nos indica Fernando Bayón (2010 b) en la siguiente cita:

“Enfatizar el éxito y la verdad a través de un *feedback* constante, en el que el *coachee* se cuestione la validez de lo alcanzado. En algunas metodologías del *coaching* se le denomina a esta función ‘saborear la verdad’ pero nunca ha de entenderse complacencia, sino el inicio de un nuevo proceso de mejora y desarrollo”. (Bayón, 2010 b, p.72).

2.5.2. *Coachee*

Andrea Giráldez y Christian Nieuwerburgh (2016), señalan que “el *coachee* o aprendiz es el protagonista del proceso de *coaching*” (Giráldez y Nieuwerburgh, 2016, p. 35) así como que “puede y debe decidir el apoyo de un *coach*”. (Giráldez y Nieuwerburgh, 2016, p. 35).

Como podemos observar en esta cita, el *coachee* es con la persona con la que trabaja el *coach* durante el proceso de *coaching*. Esta persona posee todos los recursos para alcanzar su objetivo final, por lo que el *coach* se visualiza como un facilitador durante este proceso que ayuda al *coachee* a ser consciente de sus propios recursos.

Existen dos elementos clave sin el cual no podría formalizarse un proceso de *coaching* según nos indica Juan Vos (2010) en la siguiente cita: “El compromiso que muestra el *coachee* y su disposición a trabajar. Si al *coachee* le falta espíritu de mejora y desarrollo, difícilmente se pueden lograr grandes éxitos. Cuando se habla de compromiso, automáticamente se accede al terreno de la motivación”. (Vos, 2010, p.74-75).

Siguiendo con las ideas de Juan Vos (2010), el compromiso es un aspecto fundamental porque acelera el proceso de cambio.

El *coachee* debe tener un comportamiento positivo antes y durante el proceso de *coaching* para visualizar mejor su objetivo final y obtener resultados, pero existen elementos que pueden afectar negativamente a este compromiso, entre ellos las expectativas del *coachee*, debido a que si piensa que el *coach* va a encontrar la solución a sus problemas y de esta manera deja a un lado su disposición a trabajar, tanto sus expectativas como el grado de compromiso podrán verse afectados. (Vos, 2010, p.75-76).

Para que el *coachee* sea consciente de su labor durante el proceso puede tener en cuenta este repertorio de ideas, como señala Juan Vos (2010):

- Clarificar las expectativas. Investigar y concretar sus objetivos para encontrar el camino correcto.
- Reflexionar y descubrir. Analizar su actitud durante el proceso de *coaching* para desarrollarse plenamente y descubrir tanto sus fortalezas como sus debilidades.
- Estar abierto a un *feedback* constructivo y al reforzamiento positivo. Para que el *coach* pueda ejercer su labor durante el proceso, es necesario que el *coachee* tenga una mentalidad abierta aceptando y teniendo en cuenta las aportaciones que el *coach* realice sobre su comportamiento.
- Marcarse metas y objetivos retadores. El *coachee* necesita salir de su zona de confort para alcanzar su meta final, por lo que tiene que indagar y buscar objetivos concretos para que el proceso sea útil y hábil.
- Comprometerse con el cumplimiento de los objetivos. El grado de compromiso es fundamental para que el proceso de *coaching* se desarrolle plenamente. Si no existe este compromiso el proceso puede verse fallido o estancado.
- Considerar un amplio espectro de posibilidades de acción. Durante el proceso de *coaching*, el *coachee* tiene que tener en cuenta todas las posibilidades que le vayan apareciendo para escoger con la que se sienta más cómodo y a su vez le ayude a la consecución de sus objetivos.

- Elaborar un plan de acción y llevarlo a cabo. Para lograr los objetivos es necesario trazar un plan y tener una actitud positiva y motivadora a la hora de realizarlo.
- Alcanzar hitos. Para aumentar la motivación del *coachee* durante el proceso es recomendable marcarse objetivos a corto plazo. La consecución de estos objetivos le impulsará a seguir adelante el proceso.
- Comprometerse a seguir con el proceso durante el tiempo necesario. Cumplir el acuerdo que se propuso al inicio del proceso de *coaching*. (Vos, 2010, p.78-79).

2.5.3. Reuniones periódicas

Según señala Adriana Díaz (2018) las reuniones periódicas son las sesiones que establece el *coach* con el *coachee* durante el proceso de *coaching*. (Díaz, 2018).

En cuanto a la duración del proceso es una cuestión de debate como señala Fernando Bayón (2010 b) en la siguiente cita: “Su duración depende de las necesidades del cliente, de la metodología utilizada, de los objetivos propuestos, de la urgencia que se manifieste, e indudablemente del entorno y las circunstancias”. (Bayón, 2010 b, p.53).

Como señala Bayón dependiendo de las diferentes circunstancias que se den durante el proceso, tendrá una duración u otra. Por ejemplo, los casos en los que el *coaching* va dirigido a una cuestión específica suelen tener una duración determinada, en cambio los proyectos a largo plazo suelen invertir más tiempo.

Siguiendo con las aportaciones de Adriana Díaz (2018), “cada sesión tiene una duración entre sesenta y noventa minutos, y se basan en conversaciones (lenguaje, emoción y cuerpo) más o menos estructuradas, privadas y confidenciales”. (Díaz, 2018).

Cabe destacar, según Andrea Giráldez y Christian van Nieuwerburgh (2016) que:

Aunque lo más habitual es que una sesión de *coaching* dure entre sesenta y noventa minutos, en las instituciones educativas puede resultar difícil encontrar tiempo para conversaciones extensas. Entre veinte y treinta minutos pueden ser suficientes para que el *coachee* pueda avanzar en su proceso. (Giráldez, y Nieuwerburgh, 2016, p.129).

Alexandre Monclús, Filipo Pereira y Magalí Monclús (2016) señalan que “el medio donde se realiza el proceso de *coaching* puede ser presencial, a distancia ‘en directo’ (vía teléfono, chat, videoconferencia), a distancia ‘en diferido’ (vía correo postal o electrónico) y *autocoaching*, con material autoadministrable. (Monclús et al, 2016, p. 34).

Como señala Fernando Bayón (2010) antes de comenzar con las sesiones existen tres fases: la fase de “acuerdo” que se refiere a la contratación, condiciones y pautas del proceso; la fase de “preparación” que le corresponde al *coach* y es en la que indaga para conocer bien todo el ámbito en el que va a trabajar, por ejemplo si es una organización estudiará su historia y valores, y por último la fase de “ejecución” del proceso que consta de un número variado de sesiones que se establece entre cuatro y diez, y con un espacio entre ellas que varía de una semana a un mes. (Bayón, 2010, pp. 54-55).

La primera sesión denominada sesión inicial, es muy importante. Como indican en la siguiente cita Andrea Giráldez y Christian van Nieuwerburgh (2016):

En la primera sesión se revisarán brevemente los acuerdos y protocolos del primer encuentro y, en caso de duda, se harán las aclaraciones correspondientes. Es importante establecer desde el comienzo qué es lo que el *coachee* espera como resultado de la relación de *coaching* y cuál es el propósito de los encuentros. (Giráldez, y Nieuwerburgh, 2016, p.131).

Como se puede observar, en esta sesión es muy importante el compromiso tanto del *coachee* como del *coach*.

Fernando Bayón (2010 b) indica que a la primera sesión le seguirán otras, llamadas sesiones de desarrollo y cuya finalidad es tripe:

Hacer el correspondiente seguimiento de los compromisos adquiridos en la sesión o sesiones anteriores y comprobar su grado de avance y logro, ... observar la conveniencia de mantener o en su caso reformular los objetivos y metas propuestas en el proceso y observar la transformación del *coachee*, su nuevo posicionamiento personal y profesional y la bondad del mismo. (Bayón, 2010 b, p.55).

Analizando esta cita se puede observar que en las siguientes sesiones se visualiza el progreso que va teniendo el proceso, para ver su grado de avance y logro, se tienen en

cuenta todas las posibilidades que van surgiendo que ayudan al *coachee* a observar mejor su objetivo final y también la implicación del *coachee* observando su transformación durante el proceso.

Siguiendo con las ideas de Fernando Bayón (2010 b), la última sesión se denomina sesión de conclusiones, ya que es dónde se tienen en cuenta todos los resultados obtenidos, dónde existe una retroalimentación mutua entre el *coach* y el *coachee*, y dónde se prepara un nuevo plan de acción para el futuro que ayude al *coachee* a seguir trabajando interiormente. (Bayón, 2010 b, pp.55-56).

Por último es importante mencionar la evaluación del proceso, como señala Fernando Bayón (2010 b):

La evaluación es otro debate abierto en el entorno del *coaching*. Algunos *coaches* opinan que la evaluación debe producirse como punto final de la sesión de conclusiones, otros que debe hacerse mucho más tarde para poder observar con perspectiva los resultados del proceso y otros, que ni siquiera corresponde acometer esta función. (Bayón, 2010 b, p.56).

2.5.4. *Plan de acción*

Antes de analizar la definición de plan de acción, es importante tener en cuenta el significado de la palabra acción dentro del *coaching*, como señala Fernando Bayón en la siguiente cita:

Coaching es acción. Sin acción no hay *coaching*. La acción ha de entenderse como el ejercicio de alguna iniciativa o el efecto de hacer, pero también como el conjunto de actividades que mueve a la persona hacia algún fin o resultado. (Bayón, 2010 b, p.60).

Con esta cita se puede observar que dentro de *coaching* si no hay acción no hay resultado, porque la acción se visualiza como un impulso de tomar decisiones durante el proceso que ayuden al *coachee* a ir hacia delante.

Como señala Juan Fernando Bou (2005), “Un plan de acción es un resumen de las acciones que son necesarias llevar a cabo para realizar un programa de trabajo y el tiempo de ejecución”. (Bou, 2005, p.108).

Siguiendo las indicaciones de Juan Fernando Bou (2005), un plan de acción son las fases que hay que seguir en cada sesión que se establezca el proceso de *coaching*, que ayudan a guiar al *coachee* a su objetivo final. Es importante tener un plan de acción para tener la organización de cada sesión además de su temporalización.

Dentro de los pasos a seguir para la elaboración de un plan de acción según Juan Fernando Bou (2005) se destacan los siguientes:

- Desglosar el plan de acción en las diferentes tareas definiendo los objetivos a alcanzar en cada una de ellas. Definir unas metas o etapas para cumplir un plan previamente diseñado ayuda a cumplir los objetivos trazados.
- Determinar las normas y metodologías a utilizar. Como se observa, es importante tener claro una metodología, la forma de llevar a cabo un proceso para la consecución de un resultado.
- Determinar el tiempo necesario para cada una de las tareas. La temporalización de las tareas demuestra un mejor control y organización de la sesión.
- Determinar el calendario de ejecución de todas y cada una de las fases. Se considera importante una planificación y una medida apropiada del tiempo para llevar el orden de cada una de las fases.
- Definir la organización y responsabilidad de las personas implicadas en cada una de las fases.
- Elaborar normas y procedimientos de control para cada fase.
- Realizar un análisis de los posibles riesgos o problemas.
- Definir las medidas correctoras para las posibles desviaciones (plan de contingencias) Se destaca la importancia del desarrollo de una gestión, análisis y documentación para llevar a cabo el procedimiento de *coaching*.

(Bou, 2005, p.108).

3. COACHING EDUCATIVO

Como afirman Giner Tarrida y Lladó Moreno (2015), “el *coaching* es una forma de entender la educación; un posicionamiento relacional entre una persona que acompaña en procesos de aprendizaje y otra que desarrolla dicho aprendizaje entre docente y alumno, entre padres e hijos, entre formadores y docentes o entre asesores y equipos directivos” (Citado en Giráldez Hayes, A. y Nieuwerburgh, C., 2016, p.15).

En la anterior cita se puede observar que el *coaching educativo*, es tanto uno de los ámbitos dónde se puede utilizar esta metodología, como una de las cualidades del *coaching*. Es educativo porque existe una conexión entre individuos que se acompañan durante un periodo de tiempo para contribuir en el logro de objetivos, y dentro del sistema educativo existen diversas conexiones en las que se establece este acompañamiento, como por ejemplo la relación entre docente y alumno o entre padres e hijos.

Por lo tanto, el *coaching* educativo ayuda a que estas relaciones se retroalimenten; en el caso del profesores y alumnos, “el docente empodera a los aprendices, quienes asumen sus propias responsabilidades y, por tanto se hacen más independientes”. (Giráldez y Nieuwerburgh, 2016, p.17).

Coral López y Carmen Valls (2013) señalan la efectividad del *coaching* en el mundo educativo por varias razones:

- Por tener en cuenta los cambios emocionales y relacionales que se dan en todo proceso de aprendizaje o transformación.
- Por desarrollar una serie de habilidades que potencian el desarrollo y el crecimiento del que aprende.
- Por generar espacios donde poder comprenderse a uno mismo y poder comprender el entorno, y desarrollar, además, liderazgo individual, espíritu crítico, creatividad y compromiso. (López y Valls, 2013, p.46).

Como afirma Juan Fernando Bou, “el *coaching* educativo quiere aportar su pequeño grano de arena para una mejor sociedad a través de la calidad del sistema educativo”. (Bou, 2013, p.19).

Analizando la anterior cita, la educación es uno de los factores que más influye en el desarrollo de las personas. Con la educación se puede alcanzar un bienestar personal y

social, es por ello que el *coaching* educativo quiere mejorar la sociedad, centrándose en uno de los aspectos más importantes de ella: el sistema educativo.

Siguiendo con las ideas de Juan Fernando Bou, “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”. (Bou, 2013, p.19).

Según Joyce y Showers (2002), “el interés por investigar en el ámbito del *coaching* en educación comenzó tímidamente en la década de 1980”. (Citado en Giráldez y Nieuwerburgh, 2016, p.177), aunque a partir del 2000 los estudios y publicaciones sobre el *coaching* en educación aumentaron notablemente (Giráldez y Nieuwerburgh, 2016, p.177).

Además de libros especializados, la publicación de una revista académica centrada en el tema, *International Journal of Mentoring and Coaching in Education* (publicada en 2012) y una revista profesional también especializada, *CoachEd: The Teaching Leaders Coaching Journal* (cuya primera edición data de 2014) han contribuido a validar algunas de las experiencias e investigaciones realizadas hasta la fecha. (Giráldez y Nieuwerburgh, 2016, p.178).

El *coaching* educativo se nutre también de tres fuentes, como señala Juan Fernando Bou (2013): Psicología, filosofía y lingüística.

En cuanto a la lingüística, “uno de los postulados básicos del *coaching* es el reconocimiento del carácter activo y generativo del lenguaje”. (Bou, 2013, p.26). El lenguaje es un concepto importantísimo dentro del *coaching*, porque gracias a él “somos capaces de generar nuevos paradigmas de la realidad en otras personas y alterar los nuestros”. (Bou, 2013, p.27).

Existen tres conceptos claves en el *coaching* educativo, como señala Juan Fernando Bou (2013): los objetivos, las creencias y los valores:

3.1. Objetivos

Como señala Juan Fernando Bou (2013), “los objetivos son el estado o resultado deseado por la persona. El objetivo es lo que motiva la acción”. (Bou, 2013, p.117). En

esta cita se observa como los objetivos son creados por el individuo que los quiere conseguir.

Pero para que los objetivos sean eficaces, es necesario que sean precisos y definidos, de lo contrario pueden caer en el olvido.

Como señalan Andrea Giráldez y Christian Nieuwerburgh (2016), “establecer un objetivo preciso proporciona a los individuos y a las organizaciones un sentido de direccionalidad, y conseguirlo ofrece una sensación de logro y confianza que resulta fundamental como aprendizaje vital”. (Giráldez y Nieuwerburgh, 2016, p. 111).

Es por ello que como afirma Bou (2013):

El docente debe ayudar al alumno a que defina sus objetivos académicos, pero sobre todo y mucho más valioso, debe dotarle de recursos que le permitan reflexionar sobre su realidad en el momento presente con el fin de poder diseñar su futuro. (Bou, 2013, p. 117).

Como se observa, es importante que el docente incite al alumno a reflexionar sobre lo que quiera conseguir; reflexionar le ayudará a diseñar mejor sus metas.

Continuando con las ideas de Juan Fernando Bou (2013), “los objetivos tienen que ser smart (inteligentes), pure (puros) y clear (claros)”. (Bou, 2013, p.119).

S (<i>specific</i>): específicos	P (positive): positivos	C (Challenging): desafiantes
M (<i>measurable</i>): medibles y comprobables	U (understood): comprendidos	L (legal): legales
A (<i>agreed</i>): definidos y alcanzables por uno mismo	R (realistic): relevantes y permanentes	E (environment): ecológicos
R (<i>realistic</i>): realistas	E	A (appropriate): apropiados
T (<i>time</i>): situados en el tiempo		R (recorded): registrados/anotados

Tabla 1. Objetivos del coaching educativo. (Bou, 2013, p.119).

3.2. Creencias

Siguiendo las indicaciones de Juan Fernando Bou (2013), las creencias “son básicamente juicios y evaluaciones sobre nosotros mismos, sobre los demás y sobre el mundo que nos rodea, que aceptamos como verdaderas sin haberlas verificado previamente, con lo cual, en cierto sentido actuarían como profecías que se autorealizan”. (Bou, 2013, p.120).

Estas creencias que las personas realizan diariamente tienen un trasfondo basado en las experiencias vividas, la educación recibida, el ambiente dónde se desenvuelven, las bases de la sociedad y son las que nos impulsan a hacer y solucionar nuestras acciones diarias. Es por ello que las personas tienen que trabajar por conseguir que estas creencias sean positivas, es decir, que el hecho de pensarlas implique un movimiento positivo, una acción de ir hacia delante. (Bou, 2013, p.121).

Juan Fernando Bou (2013) indica que “las creencias que ayudan a proporcionar resultados positivos reciben el nombre de ‘creencias liberadoras y potenciadoras’, en cambio se habla de ‘creencias limitadoras’, cuando nos perjudiquen para llegar a conseguir lo que queremos y nos proporcionen una visión de nosotros mismos o de la realidad incapacitante”. (Bou, 2013, p.121).

“El *coaching* educativo trabaja para eliminar ese pequeño porcentaje de creencias negativas que nos permiten avanzar”. (Bou, 2013, p.121).

3.3. Valores

Como definen Zeus y Skiffington, “los valores personales constituyen el núcleo de la personalidad y desempeñan una función muy importante en la unificación de comportamientos”. (Citado en López Pérez, C. y Valls Ballesteros, C., 2013, p.127).

En la anterior cita se puede observar que los valores forman parte de los seres humanos y rigen sus comportamientos.

Arturo Cota Olmos (2002), señala que “los valores no existen en abstracto ni de manera absoluta: están ligados a la historia, a las culturas, a los diferentes grupos humanos, a los individuos y a las circunstancias que enfrentan”. (Cota, 2002, pp. 5-6).

El entorno que rodea a los seres humanos y sus circunstancias determina también sus valores, y estos a su vez guían los objetivos que las personas se proponen. Como decían

O' Connor y Lages “todo objetivo está generado por uno o varios valores. Cada cosa que deseamos en el mundo material es la expresión de un valor que queremos satisfacer”. (Citado en Bou, 2013, p.128).

En la anterior cita se puede observar el compromiso que existe entre los valores y los objetivos debido a que los objetivos no pueden ir separados de los valores de las personas, ya que estos valores son “los principios fundamentales intrínsecos de cada persona”. (Bou, 2013, p.127).

Una vez indicados los conceptos claves del *coaching* educativo, es importante señalar los beneficios del *coaching* en los entornos educativos, como se señalan en algunas investigaciones, entre ellas la realizada por National Foundation for Educational Research & TDA (2008):

Beneficios para los individuos

4. Mejora de la capacidad para reflexionar y pensar con claridad.
5. Mayor bienestar psicológico y autoconfianza.
6. Mejores habilidades para resolver problemas y tomar decisiones.
7. Una mejora en las relaciones personales y profesionales.
8. Actitudes más positivas hacia el desarrollo profesional.
9. Autogestión y uso de habilidades de autoaprendizaje.
10. Mejora en el rendimiento académico.

(Citado en Giráldez y Nieuwerburgh, 2016, p.24).

Como se observa en los beneficios para los individuos, el *coaching* educativo es un proceso clave para el autoconocimiento, para reflexionar antes de actuar y mejorar las relaciones entre individuos.

Siguiendo con la investigación de National Foundation for Educational Research & TDA (2008), es importante señalar los beneficios que reciben también las organizaciones.

Beneficios para las organizaciones:

- Desarrollo de una cultura de investigación y aprendizaje.
- Práctica reflexiva.
- Colaboración entre pares.
- Reconocimiento del desarrollo profesional y académico.

- Una cultura caracterizada por las aspiraciones y la vitalidad.
- Una comunicación más fluida y eficaz entre todos los miembros de la comunidad educativa.

(Citado en Giráldez y Nieuwerburgh, 2016, p.24).

Analizando los beneficios de las organizaciones, se puede observar que se produce una unión entre los miembros de una unidad para lograr un bien común.

3.4. Diferencias entre *coaching* educativo y *coaching* académico

Francisco Javier Magalón (2011), afirma la existencia de una distinción entre el *coaching* educativo y el *coaching* académico.

El *coaching* educativo se puede aplicar en contextos diversos, tanto formales (la escuela), cómo no-formales (un club deportivo) e informales (la familia, las relaciones de vecindad) , casi siempre adoptando una perspectiva de formación integral de la persona y sin que la prioridad sea, necesariamente, la mejora sustancial de las calificaciones u otras medidas de rendimiento del alumnado, pues podrían plantearse otros objetivos educativos igualmente legítimos, centrados por ejemplo en la potenciación de valores, actitudes, competencias relacionales. (Magalón, 2011, p. 60).

En esta cita se puede observar que el *coaching* educativo es un concepto amplio que no se centra solo en la mejora de las calificaciones de los alumnos, sino que tiene en cuenta todo el ámbito educativo, las relaciones que se establecen; los hábitos, valores y actitudes que se forman, y las relaciones personales que se llevan a cabo.

Como señala Juan Fernando Bou (2013), en el *coaching* educativo se abordan tres áreas de interés (Bou, 2013, p.20):

- “Establecer una nueva metodología en el aula que fortalezca contextos de aprendizaje más asociativos y colaborativos entre los alumnos”. (Bou, 2013, p.20). Es decir, establecer una metodología que fortalezca la colaboración entre alumnos para que juntos se ayuden en el proceso de aprendizaje.
- “Capacitar a las personas que intervienen en el sistema educativo para que puedan obtener lo mejor de sí mismos y alcancen las metas académicas, personales o profesionales que se han propuesto”. (Bou, 2013, p.20). Es decir facilitar la adquisición del autoconocimiento a las personas que intervienen en el

sistema educativo, para que sean conscientes de todas sus posibilidades de acción y consigan adquirir el desarrollo personal y profesional que deseen.

- “Mediar en los conflictos entre los distintos actores del sistema educativo, ya sean profesores, alumnos, padres o directivos”. (Bou, 2013, p.20). Para que se cree un ambiente adecuado en el sistema educativo, es necesario establecer relaciones fuertes entre todas las personas; por lo que, este método aboga por la resolución de conflictos.

Por otro lado, “el *coaching* académico puede ser considerado una modalidad de *coaching* educativo, pero con un alcance más restringido”. (Magalón, 2011, p. 60).

La primera diferencia con el *coaching* educativo es que solo se aplica en “contextos de educación formal (escuelas, universidades, academias...)”. (Magalón, 2011, p. 60), por lo que ya vemos que su ámbito es menos inclusivo que el del *coaching* educativo, el cual se aplica también a contextos no formales e informales.

La segunda diferencia es que en el *coaching* académico “el objetivo último estaría centrado principalmente en la mejora de las calificaciones del estudiante”. (Magalón, 2011, p. 60). Por lo tanto, se centra más en que el alumno construya la estrategia más adecuada en función de sus circunstancias que le ayude a tener mejores resultados en sus estudios; a diferencia del *coaching* educativo, que se centra más en el entorno del sistema educativo, el cual implantando esta nueva metodología, podrá ayudar a la mejora de resultados del alumno.

La tercera diferencia es que “el *coaching* educativo es en general más apropiado para niveles de estudios básicos y medios; mientras que el *coaching* académico puede ser más apropiado para niveles de estudios superiores (carreras universitarias, másteres, doctorados) u otros estudios muy especializados”. (Magalón, 2011, p. 61).

4. COACHING EDUCATIVO PARA DOCENTES

Siguiendo las ideas de Pilar Martín y Sonia Esteban (2017), la sociedad actual parece necesitar un cambio educativo que se adapte a las nuevas generaciones y a su futuro:

No podemos dejar al margen de la educación aspectos y habilidades que son y serán las que ayuden a los futuros ciudadanos a desenvolverse en el mundo laboral y personal:

Habilidades sociales, creatividad, gestión emocional y crecimiento personal son asuntos tradicionalmente olvidados por nuestros sistemas educativos que hoy vemos como imprescindibles en la formación de nuestros niños, adolescentes y jóvenes. (Martín y Esteban, 2017, p.47).

Como se puede observar, el sistema educativo tiene una gran responsabilidad con la sociedad, ofrecer una educación enriquecedora a sus ciudadanos.

Para conseguir estas características que hoy son esenciales en la formación de nuevas generaciones, se concibe necesario un cambio en la formación de los docentes orientando su labor hacia el de guías. Con este cambio de rol, el profesor sería el que guiara el camino de aprendizaje a sus alumnos, ayudándoles a descubrir sus conocimientos y virtudes y el que propiciara el clima necesario en el aula para la consecución de esos aprendizajes. (Martín y Esteban, 2017, p.47).

Como señalan Pilar Martín y Sonia Esteban (2017), “necesitamos profesores que entiendan que el aprendizaje es un acto íntimo, personal e intransferible; que nadie puede enseñar nada a nadie sino que es uno mismo el que aprende, con ayudas, guías y apoyos ...” (Martín y Esteban, 2017, p. 47).

Como señalan Andrea Giráldez y Christian Nieuwerburgh (2016), “una preocupación común a todas las instituciones educativas es como apoyar y mejorar el desempeño y desarrollo profesional de sus docentes”. (Giráldez y Nieuwerburgh, 2016, p.194).

Esta preocupación procede de la importante labor que desempeñan los docentes dentro del sistema educativo como facilitadores del aprendizaje y compromiso social.

Para dar solución a esta preocupación, algunos centros educativos están recurriendo al *coaching* de varias formas; contratando a uno o varios *coaches* a la plantilla del centro, implantando formaciones a través de cursos o charlas, y docentes que de manera voluntaria realizan cursos o talleres de formación individual. (Giráldez y Nieuwerburgh, 2016, p.194).

Es importante señalar, que aunque los docentes sean los encargados de impartir el aprendizaje, es fundamental que sigan teniendo la actitud de aprender. Como señala César Bona (2015), “no podemos olvidar jamás que si queremos enseñar, quienes primero tenemos que estar aprendiendo constantemente somos los maestros”. (César Bona, 2015, p.16).

Para que los docentes tengan la motivación de seguir aprendiendo es importante que primero se centren en aprender de sí mismos, es decir desempeñar el autoconocimiento, saber quiénes son para después realizar la mejor práctica docente dentro de sus posibilidades.

En otras palabras, como afirman Alexandre Monclús, Filipo Pereira y Magalí Monclús, “el maestro o profesora también necesitan mejorar su ‘Juego interior’ para sostenerse en este entorno más complejo y para que sus alumnos puedan aprender de ellos” (Monclús et al, 2016, p.36).

Por otro lado, Andrea Giráldez y Christian Nieuwerburgh (2016) señalan que:

El *coaching* puede ofrecer a los docentes un valioso espacio para pensar, reflexionar y hablar sobre todos los aspectos inherentes a su práctica educativa, posibilitando la búsqueda de soluciones imaginativas para algunas áreas de mejora o para algunos de los problemas a los que se enfrentan. (Giráldez y Nieuwerburgh, 2016, p.195).

Se observa que todas las características que tendría el nuevo rol de docente en la sistema educativo forman parte de la esencia de un *coach* que, como indica Eva López Acevedo: “Un coach promueve la reflexión en su cliente (*coachee*) para que sea él quien encuentre nuevas alternativas y posibilidades para mejorar sus acciones y en consecuencia sus resultados”. (Citado en Sans, 2012, p.8).

Teniendo en cuenta estas ideas sobre el autoconocimiento de los docentes, es necesario señalar la definición del término docente-coach, como indican Alexandre Monclús, Filipo Pereira y Magalí Monclús (2016): “El docente- coach no es el *coach* de sus alumnos sino que, como docente, utiliza competencias propias del *coaching* para ejercer determinado tipo de liderazgo educativo”. (Monclús et al, 2016, p.36).

En otras palabras, el docente-coach desempeña gracias al *coaching* una serie de competencias que le permiten evolucionar en su práctica docente; entre las cuales destacan “saber escuchar, ofrecer una disponibilidad, saber hacer su trabajo, ser competente, tener buen ánimo, una actitud mental positiva ... y sobre todo una metodología precisa”. (Bou, 2005, p.16).

Siguiendo con las indicaciones de Juan Fernando Bou (2005), las competencias que desarrolla un docente bajo la práctica del *coaching* son las siguientes:

4.1. Competencias aptitudinales

Cuando hablamos de competencias aptitudinales, hablamos de “conocimientos, habilidades e inteligencia”. (Bou, 2005, p.18). Dentro de ellas encontramos la visión y la sabiduría.

4.1.1. Visión

La visión de un docente tiene que ser amplia e integradora, para poder visualizar las diferentes situaciones prestando atención a todos los detalles, teniendo en cuenta también sus manifestaciones a corto y largo plazo y de esta manera, conseguir una percepción completa de la situación. (Bou, 2005, p.18).

4.1.2. Sabiduría

La sabiduría va ligado al término experiencia, cuánto más experiencia se adquiere en un ámbito, más sabiduría se consigue sobre él. Cuando un docente realiza un análisis de su práctica docente está teniendo en cuenta todas sus vivencias personales y profesionales, para seguir llevando a cabo aquellas que le han funcionado y eliminar las que no. (Bou, 2015, p.18).

4.2. Competencias de personalidad

“La competencias de personalidad son las que definen su carácter y su forma de ser”. (Bou, 2005, p.18).

4.2.1. Humildad

La etimología de la palabra humildad “proviene del latín humilis, ‘que queda en tierra’, ‘poco elevado’, derivado de humus, que significa tierra”. (Bou, 2005, p.18). Por lo tanto tener humildad significa ser realista y en el término educativo no prometer algo que no se pueda cumplir.

4.2.2. Curiosidad

El docente no es el único promotor de aprendizaje porque los alumnos también lo son, por eso tiene que tener interés por aprender aquello que no sabe y dejarse enseñar. (Bou, 2005, p. 19).

4.2.3. Flexibilidad

Tener flexibilidad es saber adaptarse a las diferentes situaciones que, pueden suceder. “En *coaching*, también se refiere a la capacidad de aprender desde cero, pero también de

desaprender lo aprendido, para “grabar” en su lugar algo diferente y nuevo”. (Bou, 2005, p.19).

4.2.4. *Seguridad en sí mismo*

Tener autoconfianza y una visión positiva de sí mismos. Con esta cualidad los docentes creerán más en sus capacidades. (Bou, 2005, p.19).

4.2.5. *Paciencia*

Como señala Juan Fernando Bou (2005), “paciencia es una cualidad indicadora de fortaleza” (Bou, 2005). Esta palabra hace referencia a la acción de saber esperar sin entrar en un estado de nerviosismo. Por otro lado, como indica Pema Chödrön (2005), “las enseñanzas budistas nos dicen que la paciencia es el antídoto a la ira y la agresión”. (Chödrön, 2005, p.1).

4.2.6. *Consistencia*

Una persona es consistente cuando sus actos tienen relación con lo que piensa. Por lo tanto visualizar un objetivo y elaborar un plan para llevarlo a cabo, es una de las características de la consistencia.

4.2.7. *Coherencia*

Los valores son aquello que define la personalidad de los seres humanos. Por lo que ser coherente, es actuar siendo fiel a los valores de uno mismo. (Bou, 2005, p.20).

4.2.8. *Convicción*

“Las convicciones son las creencias y los valores. Se trata así de poseer la convicción de que practicar *coaching* es algo posible y es algo en sí mismo bueno y útil”. (Bou, 2005, p.20).

4.2.9. *Proactividad*

Tener proactividad significa tomar el control de todas las situaciones que se presenten, porque las personas son seres conscientes y responsables de sus actos. (Bou, 2005, p. 20).

Otra definición de proactividad es la que ofrece el diccionario de competencias (s.f.), “Habilidad para tomar la iniciativa y emprender acciones, responsabilizándose de la solución a los problemas que se presentan y anticipándose a los demás. Implica dialogar, actuar, resolver o tomar decisiones sin necesidad de recibir directrices”. (Universidad Carlos III, s.f, p.8).

4.3. Competencias relacionales

4.3.1. Inteligencia emocional

El término de "Inteligencia Emocional" fue acuñado por Salovey y Mayer en el año 1990 ... Se refiere a la capacidad de una persona para comprender sus propias emociones y las de los demás, y expresarlas de forma que resulten beneficiosas para sí mismo y la cultura a la que pertenece. (Molero et al, 1998, p.25-26).

En otras palabras, como afirma Juan Fernando Bou (2005), “la inteligencia emocional, se podría definir como la capacidad de poder conocer nuestros propios sentimientos, así como los de los demás, y gestionarlos de forma beneficiosa para ambos”. (Bou, 2005, p.21).

4.3.2. Inteligencia personal

Marina Navarro (2009), indica que el autoconocimiento es “la capacidad de responder quién soy yo, el conocimiento que tenemos de nosotros mismos. Es lo específico de la persona, la consecuencia de sí mismo.” (Navarro, 2009, p.5).

Por otro lado, Salovey y Mayer (1990) recogen las inteligencias personales de Gardner (1983), las cuales son: conocer las propias emociones, el manejo de las emociones, motivarse a uno mismo, reconocer las emociones en los demás y la capacidad de relacionarse con los demás. (Citado en Molero et al, 1998, p. 26).

4.3.3. Inteligencia espiritual

Como indica Juan Fernando Bou (2005), la inteligencia espiritual es “el deseo de encontrar un sentido y un propósito fundamental a nuestra existencia.” (Bou, 2005, p.23).

4.4. Competencias Técnicas

Las competencias técnicas son como señala Juan Fernando Bou (2005), donde se demuestra el dominio de las herramientas que se utilizan en el proceso *de coaching*”. (Bou, 2005, p.23)

4.5. El poder del lenguaje

El lenguaje es un aspecto fundamental dentro del pensamiento de los seres humanos. Como afirma Noam Chomsky (2016), “el lenguaje humano está libre del control de los estímulos y o sirve a una simple función comunicativa, sino que más bien es

instrumento para la libre expresión del pensamiento y par la respuesta adecuada ante situaciones nuevas”. (Citado en Monclús et al, 2016, p.71).

Como se puede observar en la anterior cita, el lenguaje es la capacidad que tienen las personas de expresarse y por lo tanto es un ámbito fundamental en las relaciones que establecen los seres humanos con ellos mismos y con los demás.

Como afirman Alexandre Monclús, Filipo Pereira y Magalí Monclús (2016), “mediante el uso del lenguaje, el ser humano no solo puede cuidar o erosionar una relación, también puede construirse una vida más fácil o complicada para sí mismo cuidando o erosionando la relación consigo mismo”.

Por lo tanto, es importante que los docentes cuiden su lenguaje, para que les haga responsables y líderes de su propia vida, y de esta manera, “facilitar a los alumnos que retomen su poder, evitando las falsas obligaciones, las falsas imposibilidades y el lenguaje impersonal”. (Monclús et al, 2016, p.90).

Una manera de potenciar y motivar a los alumnos con el uso del lenguaje es, como señalan Alexandre Monclús, Filipo Pereira y Magalí Monclús (2016), “mediante el uso adecuado del lenguaje, mostrándoles el poder que tienen cuando deciden hablar de un modo o de otro, ... y evitando modos de expresión que denigren o desmotiven a la persona, o minen su autoestima” (Monclús et al, 2016, p.88).

Por lo tanto, es importante que los docentes tengan en cuenta el uso del lenguaje en determinadas circunstancias, por ejemplo, cuando quieran indicar un aspecto del alumno que podría cambiar no se centren en el ser de la persona, sino a su comportamiento; no señalar lo que está mal sino manifestar el comportamiento que sería deseable; reforzar los comportamientos adecuados, y prestar importancia a los puntos fuertes del alumno”. (Monclús et al, 2016, p.88-89).

5. APLICACIÓN EN EL ÁMBITO DOCENTE

Debido a los beneficios que presenta la práctica del *coaching* en el ámbito docente, en este apartado se presenta una intervención educativa en la que se desarrolla un taller de *coaching* educativo para docentes.

5.1. Objetivos

- Objetivos generales:
 - a) Impartir una serie de dinámicas a un grupo de docentes para practicar habilidades de *coaching* y desarrollar sus competencias como *coach* en el ámbito educativo.
 - b) Generar consciencia de varias técnicas de *coaching* que ayuden a mejorar la práctica docente en el ámbito educativo.

- Objetivos específicos:
 - a) Desarrollar un taller de *coaching* enfocado a un grupo de docentes.
 - b) Fomentar el autoconocimiento de los docentes.
 - c) Fomentar la autoconciencia de los docentes.
 - d) Establecer con los docentes un acuerdo de colaboración.
 - e) Llevar el *coaching* a la práctica durante cinco sesiones mediante el uso de distintos materiales.

5.2. Sesiones y temporalización

Se llevará a cabo un taller de *coaching* para docentes, en el que se conocerán una serie de dinámicas de *coaching* con el objetivo de ayudar al profesorado en su práctica docente. El grupo constará de diez profesores.

Este taller constará de cuatro sesiones que se impartirán en el mes de septiembre. Durante la consecución de las sesiones, los docentes indagarán en su autoconocimiento y en el desarrollo de sus competencias como profesores.

- Temporalización

Este taller se realizará durante el mes de septiembre debido a que coincide con el inicio del curso lectivo, y de esta manera, los profesores podrán incorporar los conocimientos que adquieran durante el taller a su ámbito educativo.

Cabe destacar que los encuentros no se realizarán dentro del horario escolar, por lo que los docentes podrán complementar este taller con las clases lectivas.

Esta temporalización es orientativa puesto que si este taller se llevara a la práctica, se llevaría a cabo un acuerdo entre *coach* y los docentes, dónde se establecerían los días de encuentro que decidieran ambas partes.

MES	SEPTIEMBRE			
SEMANA	1	2	3	4
1ª SESIÓN	MIÉRCOLES 4			
2ª SESIÓN		MIÉRCOLES 11		
3ª SESIÓN			MIÉRCOLES 18	
4ª SESIÓN				MIÉRCOLES 25

Tabla 2. Temporalización.

- Sesiones

NÚMERO DE SESIÓN	NOMBRE	OBJETIVOS
1ª SESIÓN	Acuerdo de colaboración y visión global.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un acuerdo de compromiso por parte del <i>coach</i> y los docentes. - Examinar las diferentes competencias que presentan los docentes en el ámbito educativo. - Indagar en el autoconocimiento de los docentes respecto a las competencias que desempeñan en la educación. - Crear un mural que establezca una visión global de la práctica que cada docente desempeña en el ámbito

		educativo .
2ª SESIÓN	Diagnóstico y el arte de escuchar.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una autoevaluación de la práctica educativa de cada docente. - Visualizar el punto de partida de los docentes - Analizar la autoevaluación de cada docente - Realizar un ejercicio de escucha activa - Indagar en la importancia de la escucha activa.
3ª SESIÓN	El poder del lenguaje y la dimensión corporal.	<ul style="list-style-type: none"> - Generar consciencia del poder del lenguaje de las personas. - Especificar la diferencia entre lenguaje positivo y negativo. - Formular diferentes expresiones que ayuden a utilizar el lenguaje positivo. - General consciencia del poder del lenguaje en el aula. - Facilitar que los alumnos sean conscientes del uso de su lenguaje. - Analizar la relación entre la dimensión corporal y emocional. - Ser conscientes de su estado mental, corporal y emocional. - Reconocer las distintas dimensiones corporales. - Reflexionar sobre situaciones en las que dar uso a cada dimensión corporal.
4ª SESIÓN	Autoconfianza y representación con lego.	<ul style="list-style-type: none"> - Generar conciencia del poder de la autoconfianza. - Realizar un ejercicio de autodescripción

		<ul style="list-style-type: none"> - Describir aspectos positivos de la práctica docente de cada profesor. - Desarrollar una actividad con Lego para mejorar la autoconfianza de los alumnos de cada docente. - Evaluación
--	--	---

Tabla 3. Sesiones y objetivos.

5.2.1. *Primera sesión: Acuerdo de colaboración y visión global*

La primera sesión constará de tres partes; establecer un acuerdo de colaboración entre el *coach* y el grupo de docentes, tomar consciencia de las competencias que llevan a cabo los docentes en el ámbito educativo, y una actividad en la que el profesorado visualizará globalmente su práctica docente.

En la primera parte de la sesión se determinarán los acuerdos entre el *coach* y el grupo de docentes. Para ello se llevará a cabo un acuerdo de compromiso por ambas partes que potenciará un ambiente de confianza. Durante este acuerdo se tomarán decisiones sobre varios temas:

6. Hora y lugar de los encuentros.
7. Duración de las sesiones.
8. Normas que tener en cuenta durante las sesiones. Se debatirán cuestiones como el uso de teléfonos móviles, la puntualidad, la realización de preguntas, etc.
9. Determinar qué es lo que se quiere conseguir durante las sesiones del taller de *coaching*.

Este acuerdo es muy importante debido a que se tienen en cuenta la opinión de ambas partes, el *coach* y el grupo de docentes. Este es uno de los principios de *coaching*, la colaboración por ambas partes y teniendo siempre muy en cuenta la opinión del cliente o *coachee*.

En la segunda parte de la sesión, se visualizará un PPT sobre las competencias que desarrolla un docente bajo la práctica del *coaching* en el ámbito educativo. Después se realizará un debate para analizar cada una de ellas y tener en cuenta la opinión del profesorado.

En la tercera parte de la sesión, se llevará a cabo una actividad llamada visión global, en la que se visualizará el punto laboral en el que se encuentran los docentes al empezar el proceso de *coaching* y los objetivos que se proponen conseguir en el plazo de 2 a 3 años. Para ello se necesitarán los siguientes materiales:

- Cartulina.
- Tijeras.
- Diversas revistas temáticas (deporte, educación, naturaleza, etc).

Después, el *coach* realizará las siguientes preguntas y repartirá un folio a cada uno para la resolución de las mismas.

- ¿Qué competencias llevas a cabo actualmente en tu práctica docente?
- ¿Qué competencias te gustaría desarrollar en tu práctica docente a corto plazo?
- ¿Qué obstáculos te puedes encontrar durante el proceso de conseguir estas competencias?
- ¿Cuáles son los aspectos motivadores que te pueden acompañar durante este proceso?

Una vez que el profesorado haya respondido a estas preguntas individualmente, el *coach* repartirá una cartulina a cada docente, que deberán dividir en cuatro secciones con ayuda de un bolígrafo y regla. Por otro lado, se colocarán varias revistas temáticas sobre una mesa a disposición de todo el grupo de docentes.

El *coach* explicará que en la primera sección de la cartulina, los docentes tendrán que colocar recortes de revistas que hagan referencia a las competencias que llevan a cabo actualmente en su práctica docente. En la segunda sección, tendrán que responder con diferentes recortes, a las competencias que les gustaría desarrollar a corto plazo, en la tercera sección, los obstáculos que se pueden encontrar durante ese recorrido y en la última sección los aspectos motivadores que les pueden servir de ayuda para la adquisición de estas competencias.

El resultado final será un mural de fotografías que represente la visión global de su práctica docente. Además, este mural ayudará a los docentes a concretar sus objetivos. (Se encuentra en el anexo 1).

Después de la realización del mismo, los docentes expondrán oralmente el significado de las fotografías que han colocado en cada cuadrante a sus compañeros, y podrán llevárselo a casa para colocarlo en un lugar visible que potencie su visualización.

5.2.2. Segunda sesión: Diagnóstico y el arte de escuchar

En la segunda sesión se llevarán a cabo dos actividades. Antes de realizar estas actividades, se realizará un seguimiento de la primera sesión dónde los docentes reflexionarán acerca de esta práctica. Después se dará comienzo a la primera actividad de la sesión.

La primera actividad consiste en la realización de un diagnóstico de la práctica que cada docente del grupo, lleva actualmente en el sistema educativo. Para ello se llevará a cabo una actividad llamada la rueda de la vida. (Se encuentra en el anexo 2).

Esta actividad trata de la construcción de una gráfica, mediante la cual la persona toma consciencia de las diferentes áreas de mejora de un ámbito de su vida, debido a la autoevaluación de cada una de ellas. En este caso los docentes se centrarán en el ámbito educativo.

La realización de esta grafica consta de varios pasos: Primero se crea un círculo y se divide en varias porciones. En este caso el número de porciones corresponderá con el número de competencias que cada profesor crea importante dentro de su práctica docente en el ámbito educativo. Las líneas que dividan cada parcela determinarán a su vez una escala del uno al diez (el uno corresponderá con el centro del círculo y el diez con el final). Después cada docente evaluará del uno al diez las diferentes parcelas con el grado de importancia que presenta cada una en su práctica docente, para ello marcará con un punto en la escala de cada parcela el número que crea correspondiente.

Un vez se hayan evaluado todas las parcelas se unirán los puntos mediante líneas, creando una figura.

Después el *coach* realizará algunas preguntas para analizar el diagnóstico de cada docente, las preguntas serán las siguientes:

- ¿Qué competencias has elegido poner en la rueda de la vida?
- ¿Por qué?
- ¿Qué criterios has seguido para la evaluación de cada competencia?

- ¿Cambiarías alguno?
- ¿Qué competencias desarrollas actualmente?
- ¿Por qué?
- ¿Qué competencias te gustaría desarrollar?
- ¿Por qué consideras importantes esas competencias?
- ¿Por qué no las has desarrollado hasta el momento?

Los docentes responderán a estas preguntas con las que se finalizará la primera actividad y se procederá a realizar la segunda actividad.

La segunda actividad responde al nombre “el arte de escuchar”.

Para realizar esta actividad el *coach* indicará a cinco docentes que abandonen la sala, quedando solo cinco docentes en la sala principal. Después, el *coach* leerá a los integrantes de la sala principal una noticia de prensa de aproximadamente cien palabras, y elegirá a un voluntario para que sea el comunicador de la noticia a uno de los integrantes que hayan abandonado la sala.

El *coach* nombrará a uno de esos cinco integrantes para que regrese a la sala, y el encargado de comunicar la noticia se la relatará sin ayuda de la lectura de la misma. De esta manera, el receptor de la noticia se convertirá en el nuevo emisor y relatará lo que haya escuchado de la noticia al nuevo integrante que se incorpore a la sala, y así sucesivamente hasta la completa incorporación de todos los integrantes.

Después el *coach* volverá a leer la noticia a todos los integrantes del grupo y se compararán las diferencias entre las dos noticias; la noticia original y la noticia que relatará el último integrante del grupo.

Al comparar estas diferencias se indagará en la importancia de la escucha activa, estableciendo un debate entre el *coach* y los docentes sobre la importancia que tiene esta competencia en educación y cómo trabajarla con el alumnado. De esta manera finalizará la segunda actividad.

Antes de finalizar la sesión, el *coach* les indicará a los docentes que entrevisten a sus familiares, personas de su entorno y a sus alumnos, las palabras que más usan diariamente para después anotarlos en un papel y traerlos a la siguiente sesión.

5.2.3. Tercera sesión: El poder del lenguaje y la dimensión corporal

En esta sesión los docentes conocerán la importancia del poder del lenguaje en el aula y de la posición corporal o movimiento.

Esta sesión constará de tres actividades, dos relacionadas con la dimensión lingüística y otra con la dimensión corporal. Antes de realizar estas actividades, se realizará un seguimiento de la segunda sesión dónde los docentes reflexionarán acerca de esta práctica. Después dará comienzo la primera actividad llamada “el árbol de las palabras”.

Para comenzar esta actividad, los docentes leerán las palabras y expresiones que según su entorno más cercano usan diariamente. Después, el *coach* les hablará de la diferencia entre lenguaje positivo y negativo y cómo afecta a las personas.

Después de debatir acerca de esta idea, el *coach* le dará un folio con una tabla a cada docente para que en un lado seleccione y apunte las palabras o expresiones que impliquen juicios negativos o falsas imposibilidades para su vida, y en el otro transforme esas palabras negativas por otras positivas que le ayuden en su desarrollo. (Se encuentra en el anexo 3).

A partir de que los docentes sean conscientes del uso de su lenguaje, podrán intervenir cuando uno de sus alumnos sea el que se exprese de un modo autolimitante. Para que visualicen un ejemplo de cómo actuarían en el caso de que un alumno usara un lenguaje autolimitante, realizarán la siguiente actividad.

En la siguiente actividad, el *coach* les planteará una frase propuesta por un alumno, y debajo, los docentes tendrán que escribir tres posibles respuestas que le darían, para ayudarle a visualizar el significado de la frase que acaba de formular. Una de las respuestas tendrá que ser más conciliadora, otra intermedia y la última más confrontativa.

Una vez finalizada la segunda actividad, los docentes comenzarán a realizar la tercera actividad.

En esta actividad se mostrará la importancia de la dimensión corporal, como afirman Alexandre Monclús, Filipo Pereira y Magalí Monclús (2016) en la siguiente cita:

La energía emocional y la corporal están muy relacionadas ... La energía corporal modifica nuestra energía emocional. Gracias a este conocimiento hay personas que cuando están en un estado emocional desagradable deciden salir a correr, o simplemente cambio de posición, o se ponen en movimiento ... Y es que un cambio en la posición corporal o el movimiento, e incluso un cambio en el patrón respiratorio, cambia nuestro estado emocional. (Monclús et al, 2016, p110).

Después de que el *coach* debata con los docentes la importancia de la dimensión corporal diariamente y en el aula, y de su relación con las emociones de las personas los docentes realizarán la siguiente actividad.

En esta actividad los docentes tendrán que rellenar una tabla, dónde tomarán consciencia de su experiencia personal, reviviendo situaciones en las que hayan presentado distintas emociones y cómo han actuado en cada una de ellas. (Se encuentra en el anexo 4).

Con esta tabla los docentes serán conscientes de estado mental, emocional y corporal.

Para finalizar la sesión, los docentes realizarán una actividad de dimensión corporal. Para ello el *coach* les explicará las diferentes disposiciones corporales que llevan a cabo los seres humanos, las cuales son: centramiento o zen, apertura, determinación o resolución, estabilidad y flexibilidad y les responderán a la siguiente pregunta de cada una:

¿En qué situaciones de tu vida profesional te parece oportuna esta disposición corporal?

El coach dejará un espacio de reflexión a los docentes, para que piensen y visualicen experiencias vividas que les ayuden a responder a las preguntas realizadas.

5.2.4. Cuarta sesión. Seguridad en sí mismo y recreación con lego

La cuarta sesión corresponderá con la última sesión de *coaching* del taller, en ella se procederá a la realización de dos actividades y a la autoevaluación de los docentes.

Antes de realizar estas actividades, se realizará un seguimiento de la tercera sesión dónde los docentes reflexionarán acerca de esta práctica.

En la primera actividad se llevará a cabo un debate sobre la importancia de tener confianza en uno mismo y cómo generarla en el alumnado. Después, se elaborará un ejercicio para que los docentes fortalezcan la seguridad en sí mismos. Para ello se le ofrecerá a cada uno de ellos un folio dónde que tendrán que describirse a sí mismos en 40 palabras.

Después responderán a las siguientes preguntas:

- ¿Qué aspectos positivos me gustan de mi práctica como docente?
- ¿Qué apporto al alumnado?

Una vez realizada esta actividad, los docentes comentarán entre ellos las respuestas que han realizado.

Después se llevará a cabo la segunda actividad con ayuda del material Lego. (Esto se encuentra en el anexo 5). Se emplea este material debido a sus beneficios. El primero de ellos es que libera la imaginación y creatividad de las personas, y el segundo que permite una profundización en la comunicación.

Con el Lego, los docentes estarán construyendo lo que les dará lugar a un descubrimiento. Cuando se ponen las manos en juego, se crea un proceso que permite acceder a un conocimiento implícito que tienen las personas acerca de determinados temas. Con el Lego se puede descubrir las distintas perfecciones de un determinado tema.

Cabe destacar que esta práctica es también muy útil debido a que facilita al *coachee* la verbalización de todo lo que construye.

Una de las prácticas que consigue encontrar el modo de desarrollar una competencia en uno mismo es visualizando como se podría desarrollar en los demás. Es por ello que la actividad que se les propone a los docentes es de autoreflexión y de aplicación luego a su persona.

Al comienzo de la actividad, el *coach* indicará a los docentes que disponen de diverso material lego para construir una metodología de trabajo que fortalezca la autoconfianza en los alumnos.

Los docentes tendrán un tiempo comprendido entre cuarenta y sesenta minutos para representar la actividad y después la comentarán con el resto de profesorado.

Los docentes podrán visualizar gracias a esta construcción con lego todos los matices y detalles de su práctica que normalmente pasan desapercibidos.

Una vez pasado el tiempo de construcción, los docentes verbalizarán su representación al resto del grupo y se podrán compartir diferentes posibilidades, opciones y visiones de cómo trabajar la autoconfianza con los alumnos.

Una vez finalizadas estas dos actividades, se llevará a cabo una autoevaluación por parte de los docentes de su valoración, implicación desempeño durante el taller.

5.3. EVALUACIÓN

En este taller de *coaching* se llevarán a cabo dos instrumentos de evaluación. Por un lado, se establecerá un seguimiento de las sesiones anteriores, es decir, al inicio de cada sesión se establecerá una reflexión oral sobre la práctica anterior, algunos de los temas sobre los que se reflexionarán serán el grado de satisfacción de los docentes con la sesión, los aprendizajes adquiridos, su nivel de implicación en la práctica y los aspectos a mejorar. Con esta herramienta el *coachee* estará más enfocado en su meta final y podrá corregir sus posibles desviaciones.

Cabe destacar que el *coach* también estará implicado en esta evaluación, ya que se establecerá un *feedback* entre *coach* y *coachee*, que les permita identificar a los docentes lo que el *coach* considera que han realizado correctamente o debe corregirse.

Por otro lado, al final del taller de *coaching* se llevará a cabo una autoevaluación por parte de los docentes, de su grado de desempeño y rendimiento durante el taller, su grado de consecución de los objetivos propuestos y su grado de aprendizaje.

En este caso, se ha establecido la autoevaluación como instrumento final de evaluación debido a que es la manera más eficaz de que cada docente realice un análisis sobre el nivel de desempeño de su práctica durante el taller.

Los docentes marcarán la casilla que deseen, considerándose el número uno como grado mínimo y el cinco como grado máximo.

Áreas de desempeño	Evaluación				
	1	2	3	4	5
Grado de asistencia durante el taller					
Grado de implicación en las actividades					
Grado de consecución de los objetivos propuestos					
Grado de aprendizaje realizado					
Grado de desempeño durante el taller					

Por último se propondrá con los docentes la posibilidad de una fase de seguimiento del proceso, en la que se asuman nuevas responsabilidades.

6. PERSPECTIVA

El *coaching* es una disciplina que tiene que perdurar en el tiempo para ser útil y efectiva, porque es un proceso de transformación constante que acompaña al ser humano en su ámbito tanto personal como profesional. Por ello este taller de *coaching* educativo para docentes, se considera como una introducción al mundo del *coaching* que permite a los docentes visualizar y reflexionar acerca de su práctica educativa en el aula.

En este taller, se concibe necesaria una fase de seguimiento, dónde los docentes tengan en cuenta los resultados obtenidos en la consecución de este taller y enuncien un nuevo plan de acción “de ahora en adelante” con la asunción de responsabilidades nuevas. Pero esta fase de seguimiento se aplicará sólo si los docentes del taller están de acuerdo en llevarla a cabo.

En el caso de que ambas partes (*coach* y *coachee*) acordaran un plan de seguimiento, se establecerían también los futuros encuentros para analizar el seguimiento.

7. CONCLUSIONES

A continuación se van a desarrollar las conclusiones que se han extraído de la elaboración del trabajo de fin de grado.

Mediante la realización de este trabajo se ha aprendido a conocer la etimología del *coaching*, que señala que a pesar de ser una disciplina reciente, presenta la existencia de

una influencia filosófica clásica; remontándose a los filósofos Sócrates, Platón y Aristóteles, y moderna; remontándose a una filosofía existencialista y fenomenológica.

Por otro lado también se ha descubierto la importancia de sus raíces en la psicología humanística y en la lingüística, destacando la relación que existe entre pensamiento y lenguaje, y el valor del uso del lenguaje humano.

Después se ha indagado en el significado del concepto de *coaching*, indicando las aportaciones que genera el *coaching* dentro de la sociedad y su adecuada adaptación a los seres humanos, ya que el *coaching* implica acción, transformación, y los seres humanos están en continua evolución, por lo que esta disciplina puede aportar una nueva manera de avanzar en el desarrollo de los seres humanos.

Indagando en la aplicación del *coaching* en la sociedad actual, se ha podido observar otra relación entre el proceso de *coaching* y la naturaleza del ser humano, relacionada con la sociabilidad de las personas. Esto es así porque el *coaching* también es un proceso sociable en el que intervienen dos personas para establecer una compañía que pueda facilitar la observación de aspectos que desconocían de sí mismos.

Por otro lado, se han analizado los cuatro principios del *coaching* que hacen referencia al modo de trabajar de esta disciplina. Gracias a estos cuatro principios se ha podido observar el valor que tiene el autoconocimiento dentro del *coaching* y la responsabilidad que cada persona tiene en los actos que realiza.

También se ha indagado en el proceso de *coaching*, dónde se ha estudiado la labor que desempeña cada miembro involucrado dentro del proceso, y cómo se lleva a cabo esta dinámica. Dentro de este proceso, se ha visualizado la importancia de que exista una responsabilidad por parte del *coach* y el *coachee*, la importancia de las preguntas y la consecución de un estado final previamente determinado

Después de analizar el significado de *coaching* y su proceso, se ha concretado en el estudio de este método dentro del ámbito educativo. Para ello se ha estudiado el *coaching* educativo, los tres conceptos claves de su aplicación; los objetivos, creencias y valores, los beneficios que presenta su uso dentro del sistema educativo y la diferencia que posee con el *coaching* académico.

Indagando en el *coaching* educativo, se ha visualizado la necesidad de un cambio en el sistema educativo actual y la importancia que tienen los docentes dentro de la educación como facilitadores del aprendizaje y compromiso social. Es por ello que se han estudiado los beneficios que podría presentar la práctica de *coaching* para el profesorado, orientada a mejorar su práctica como docentes.

Dentro de esta investigación, se ha analizado la importancia de las competencias que presenta y desempeña el profesorado en su labor docente y de cómo a través de cursos, talleres o de la incorporación de un coach al sistema educativo, los docentes podrían reflexionar acerca de su práctica como docentes y mejorar el desempeño de sus competencias a través de distintas dinámicas.

Una vez acabado el marco teórico, se ha puesto en marcha una propuesta didáctica enfocada a un grupo de docentes con el objetivo de realizar un ejercicio de autoreflexión de su práctica docente y de aprender a mejorar sus competencias a través de distintas dinámicas que se desarrollan en cuatro sesiones. Con este taller se pretende dar visibilidad al *coaching* educativo para docentes y de los beneficios que implica su metodología.

Concluyendo este apartado, este TFG nos ha ayudado a conocer una disciplina nueva de trabajo que resulta útil y necesaria para el desarrollo personal y profesional de cualquier ser humano.

8. BIBLIOGRAFÍA

Amador, P. (2018). Consultado el 1 de abril de 2019. Recuperado de (<https://www.pedroamador.com/>).

Bayón Mariné, F., (2010, a) Capítulo I. Concepto de *coaching*. En L. Pérez Martínez (Ed.), *Coaching Hoy. Teoría general del coaching* (pp.15-35). Madrid: Editorial centro de estudios Ramón Areces, S.A.

Bayón Mariné, F., (2010, b) Capítulo II. El proceso de *coaching*. En L. Pérez Martínez (Ed.), *Hoy. Teoría general del coaching* (pp.51- 73). Madrid: Editorial centro de estudios Ramón Areces, S.A.

Bennett, M. (2008). *Autoconocimiento*. España: Ediciones I.

- Bona, C. (2015). *La nueva educación*. España: Plaza & Janes.
- Bou Pérez, J.F. (2005). *Coaching para docentes. El desarrollo de habilidades en el aula*. San Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario.
- Bou, Pérez, J.F. (2013). *Coaching educativo*. Madrid: LID.
- Chödrö, P. (2005). La respuesta a la ira y la agresión es paciencia. Shambal. Shambhala Sun, pp. 1- 4.
- Corrales Navarro, E. (2011). El lenguaje no verbal: un proceso cognitivo superior indispensable para el ser humano. *Revista de Comunicación*, 1, pp. 46-51.
- Cota Olmos, A. (2002). La importancia de los valores en el desarrollo humano de la organización (Tesis doctoral inédita). México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Díaz, A. (2018) Consultado el 6 de mayo de 2019. Recuperado de (<https://www.dndcoaching.com/coaching/que-es-coaching/>)
- EAE Bussiness school. Consultado el 3 de abril de 2019. Recuperado de (<https://retos-directivos.eae.es/descubre-que-es-el-coaching-y-para-que-sirve-y-saca-todo-tu-potencial/>).
- Escuela Europea de Coaching [EEC] Consultado el 2 de abril de 2019. Recuperado de (<https://www.escuelacoaching.com/que-es-coaching-ser-coach/#None>).
- Espinosa, C.E. Consultado el 4 de abril de 2019. Recuperado de (<https://www.internationalcoachingsociety.com/percepcion-fenomenologica/>).
- García Allén, J. Consultado el 15 de junio de 2019. Recuperado de (<https://psicologiymente.com/social/escucha-activa-oir>).
- García Callejón, B. y Martín Recas, L. (2016). *Coaching y liderazgo personal*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte-Área de Educación.
- Giráldez Hayes, A. y Nieuwerburgh, C. (2016). *Coaching educativo*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- International Coach Federation [ICF]. Consultado el 2 de abril de 2019. Recuperado de

(<https://www.escuelacoaching.com/que-es-coaching-ser-coach/#None>).

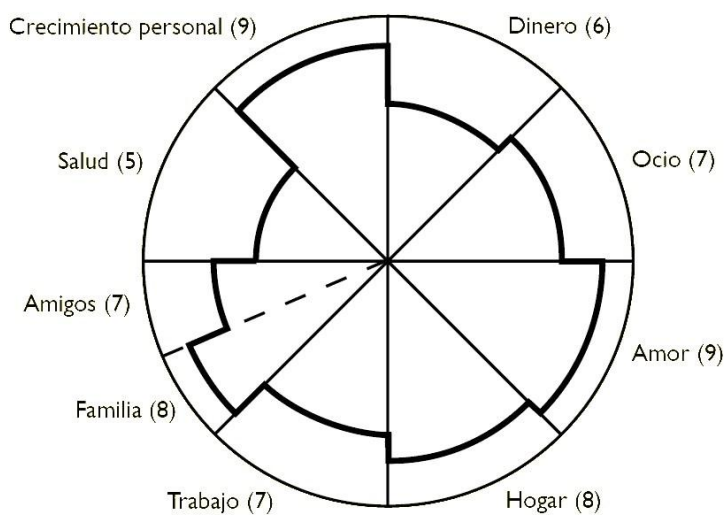
- López Pérez, C. y Valls Ballesteros, C. (2013). *Coaching educativo. Las emociones, al servicio del aprendizaje*. España: SM.
- Malagón Terrón, F.J. (2011). *Coaching educativo y académico: un nuevo modo de enseñar y aprender. Educación y futuro: revista de investigación aplicada y experiencias educativas*, 24, 49-66.
- Martín Pérez, P y Esteban Rodríguez, S. (2017). *Coaching educativo. ¿Quién conduce el cambio educativo en nuestras aulas? Revista padres y maestros*, 369, 46-52.
- Menéndez, J.L. y Worth, C. (2003). *Abre el Melón*. Madrid: Aguilar.
- Molero Moreno, C., Saiz Vicente, E. y Esteban Martínez, C. Revisión histórica del concepto de inteligencia: una aproximación a la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 1, 11-30.
- Monclús, A., Pereira, F. y Monclús, M. (2016). *Guía de coaching para docentes*. España: El grano de Mostaza S.L.
- Navarro Suanes, M. (2009). Autoconocimiento y autoestima. *Revista digital para profesionales de la enseñanza*, 5, 1- 9.
- Reeder, H.P. (2011). *La praxis fenomenológica de Edmund Husserl*. Bogotá: San Pablo.
- Sans Zapata, M. (2012). ¿Qué es el *coaching*? sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un *coach*. *Revista de investigación*.
- Universidad Carlos III de Madrid. Consultado el 4 de agosto de 2019. Recuperado de (<https://www.uc3m.es/Inicio>).
- Valqui Vidal, R.V. (2009). La creatividad: conceptos. Métodos y aplicaciones. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49, 11.
- Vos, J. (2010). Capítulo II. El proceso de *coaching*. En L. Pérez Martínez (Ed.), *Coaching Hoy. Teoría general del coaching* (pp.74-79). Madrid: Editorial centro de estudios Ramón Areces, S.A.

9. ANEXOS

Anexo 1. Ejemplo de ejercicio de “visión global”.



Anexo 2. Ejemplo de “rueda de la vida”.



Anexo 3. Ejemplo de “árbol de las palabras”

JUICIO NEGATIVO	JUICIO POSITIVO
No puedo ir a recoger a Max	Me vendría mejor otra hora para recoger a Max

Tabla 4. El árbol de las palabras.

Anexo 4.

	SITUACIÓN DE ALEGRÍA	SITUACIÓN DE TRISTEZA	SITUACIÓN DE RABIA	SITUACIÓN DE MIEDO
¿Qué me digo a mi mismo?				
¿Cómo tengo el cuerpo? Rígido, relajado...				
¿Cómo es la respiración? Pausada, acelerada, por la nariz, por la boca.				
Si ahora cambio mi postura y mi respiración, ¿qué ocurre con la emoción?				

Tabla 5. Análisis corporal y emocional. (Monclús et al, 2016,p.113).

Anexo 5. Representación con lego.

