

## Coaching en el hábitat universitario

Claudia C. Valerio<sup>1</sup>

*“Si no estás preparado para equivocarte, nunca llegarás a nada original.”*

*Sir Ken Robinson<sup>2</sup>*

### Resumen

Los estudiantes universitarios, principalmente aquellos que ingresan en primer año, provienen de un hábitat muy diferente. Las reglas son distintas, los métodos de enseñanza-aprendizaje también. El ritmo y la profundidad con la que se tratan las asignaturas, las evaluaciones, todo es un mundo nuevo y esto no significa en absoluto que el nivel secundario sea mejor o peor, simplemente es diferente, tiene otros objetivos. La universidad capacita a futuros profesionales, por lo que el enfoque y la intensidad deben ser más profundos en beneficio del futuro profesional de los estudiantes. Existen herramientas que pueden colaborar en la tarea docente permitiéndonos ir un paso más allá de la gestión del conocimiento. El coaching es una de estas herramientas que actualmente se utiliza en empresas para mejorar el rendimiento de los empleados pero, también se puede usar en la enseñanza con muy buenos resultados. En la actualidad, las empresas demandan la inclusión de esta habilidad en el nivel universitario. Es importante conocer su funcionamiento y sus limitaciones para poder gestionar en el aula técnicas que permitan que los estudiantes obtengan logros interesantes y beneficiosos a nivel personal y, para los docentes, la posibilidad de establecer un equilibrio en el aula.

**Palabras clave:** coaching para estudiantes, hábitat universitario, reglas, obstáculos, logros.

---

<sup>1</sup> Ingeniera Agrónoma. Especialista en Economía y Negocios con Asia del Pacífico e India (Universidad Nacional de Tres de Febrero). Posgraduada en Negociación (Escuela para Graduados-FA-UBA). Candidata a Magister Scientiae de la Universidad de Buenos Aires, en Economía Agraria. (Escuela para Graduados-FA-UBA). Candidata a Máster en Comercio Internacional. (Escuela Europea de Negocios de Barcelona con el aval de la Universidad Isabel I de Castilla. España).. Docente en la Cátedra de Sistemas Agroalimentarios del Departamento de Economía, Planificación y Desarrollo Agrícola. Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires. Profesora Adjunta en la Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad de Belgrano

<sup>2</sup> Educador, escritor y conferencista británico. Doctor en Filosofía por la Universidad de Londres. Considerado un experto en asuntos relacionados con la creatividad, la calidad de la enseñanza, la innovación y los recursos humanos. (Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Ken\\_Robinson](https://es.wikipedia.org/wiki/Ken_Robinson) )

Valerio, C. C. Coaching en el hábitat universitario. 200-215.

## Abstract

University students, mainly those entering the first year, come from a very different habitat. The rules are different, the teaching-learning methods too. The rhythm and the depth with which the subjects, the evaluations are treated, everything is a new world and this does not mean at all that the secondary level is better or worse, it is simply different, it has other objectives. The university trains future professionals, so the focus and intensity should be deeper for the benefit of the students' professional future. There are tools that can collaborate in the teaching task allowing us to go one step beyond knowledge management. Coaching is one of these tools that is currently used in companies to improve employee performance but, it can also be used in teaching with very good results. Currently, companies demand the inclusion of this skill at the university level. It is important to know its operation and its limitations in order to manage techniques in the classroom that allow students to obtain interesting and benefic achievements on a personal level and, for teachers, the possibility of establishing a balance in the classroom.

**Key words:** coaching for students, university habitat, rules, obstacles, achievements.

## Introducción

Quiero aclarar desde el principio que no soy psicóloga, soy ingeniera agrónoma y he dedicado 40 años de mi vida a la actividad docente. Lo que volcaré en las siguientes páginas surge de la observación durante los años de docencia y de muchos cursos sobre pedagogía universitaria<sup>3</sup>. A su vez poseo un posgrado en Negociación<sup>4</sup> donde me entrené en coaching, PNL e inteligencia emocional. También he realizado y aprobado cursos de estas disciplinas en una universidad extranjera<sup>5</sup>.

Hecha esta aclaración, que considero importante, deseo despertar la inquietud de mis colegas docentes sobre técnicas del coaching que pueden contribuir a ayudar a nuestros estudiantes, particularmente a los que inician su vida universitaria en

---

<sup>3</sup> Realizados en el Centro de Innovación en Tecnología y Pedagogía del Programa Virtual de Formación Docente de la Subsecretaría de Innovación y Calidad Académica de la Secretaría de Asuntos Académicos del Rectorado de la Universidad de Buenos Aires.

<sup>4</sup> Obtenido en la Escuela para Graduados de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires.

<sup>5</sup> Avalados por la Universidad Internacional Isabel I de Castilla e impartidos por la Escuela Europea de Negocios de Barcelona

nuestras aulas, mediante un proceso de coaching educativo con profesores o profesionales especializados<sup>6</sup>.

Desde hace algunos años el coaching se ha convertido en una disciplina habitual en diferentes ámbitos<sup>7</sup>. Su aplicación en pedagogía interacciona vía Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) generando un nuevo modelo y obligando a docentes de todos los niveles educativos a pasar de gestores del conocimiento a gestores de contenidos web. Este rol se asemeja en muchos aspectos al del coach, actividad que además se ve reforzada por el uso de la tecnología.

Entre las ventajas del coaching educativo, aplicado profesionalmente, se pueden mencionar:

- Permite que los estudiantes puedan afrontar sus debilidades transformándolas en fortalezas
- Mejora la energía y predisposición de los alumnos al lograr darse cuenta de qué desean obtener al finalizar sus estudios más allá del título de grado.
- Mejora la relación docente-estudiante ya que el primero deja de percibirse como “el enemigo” para pasar a ser una guía en su formación. Por otro lado, el docente puede comprender mejor la naturaleza de las demandas del estudiantado, sus inquietudes y los problemas que los preocupan.
- Los planes de estudio se adaptan a las nuevas realidades del siglo XXI, haciendo mucho más llevadera la gestión del conocimiento y de contenidos.
- El concepto de *obligación* se transforma en *implicación, compromiso y responsabilidad*.
- Favorece la escucha activa de ambas partes.
- Favorece el feedback bidireccional.

## El coaching

---

<sup>6</sup> Es importante recalcar este aspecto ya que el coaching en sí mismo despierta polémicas atendibles cuando estas técnicas son incorrectamente aplicadas o bien se imparten de modo irresponsable.

<sup>7</sup> Este es uno de los motivos que despierta suspicacia en referencia al coaching ya que son tan variados los ámbitos en que se utiliza que parece convertirse en una panacea que lamentablemente lleva a muchos fracasos cuando se encara de forma irresponsable. Esta situación también es bastante citada en la literatura lo cual me obliga a señalar que, desafortunadamente sucede.

Valerio, C. C. Coaching en el hábitat universitario. 200-215.

Si bien existen diversas teorías, podría haberse iniciado aproximadamente en el año 470 a. C. con Sócrates, a través de la mayéutica. Se trata de proceso inductivo mediante el cual, el filósofo hacía preguntas clave a sus discípulos permitiéndoles encontrar respuestas desde su propia visión/razón/sentir/vivencias previas (técnica muy útil para aplicar con estudiantes que inician la elección del tema de su trabajo final de carrera).

Actualmente, coaching se entiende como aquel proceso en el que el coach (entrenador) acompaña al coachee (el que se entrena) para el logro de ciertos objetivos concretos y que particularmente están en línea directa a su escala de valores y creencias tanto como a su entorno. Para desarrollar un plan de coaching, se debe considerar un principio fundamental: el coachee debe desear esos cambios para evitar resistencia y falta de logros en el proceso. Por otro lado, los cambios cualitativos no deben ser impuestos para evitar que fallen los mecanismos de regulación interna del coachee (en este caso seguimos hablando de alumnos preferentemente de 1° año de la enseñanza universitaria/terciaria) (ASESCO, 2018, págs. 13-16).

Uno de los pilares básicos del programa de coaching será la definición de objetivos pero a su vez estos deben contextualizarse con la personalidad del coachee ya que en una proporción bastante importante de casos, son los individuos mismos el principal obstáculo para la consecución de los logros deseados (ASESCO, 2018).

Es común que el nivel universitario reciba estudiantes que provienen de otras provincias de la República Argentina, de países limítrofes y aún de países lejanos. A veces, el cambio repentino de ambiente cultural, social o incluso climático puede afectar la personalidad de un individuo.

En su editorial de la sección de Opinión de XEU Noticias de Veracruz, México; Ramón de la Peña<sup>8</sup>, (2014) nos explica que:

*La lógica de Pascal nos dice que obtener conocimientos tiene dos caminos distintos pero complementarios: La razón y el corazón. Con la razón se obtienen conocimientos basados en experiencias, deducciones, análisis, síntesis. Mientras que los conocimientos obtenidos por el corazón son a través de sentimientos, intuiciones e instintos<sup>9</sup>.*

---

<sup>8</sup> Ingeniero Químico. Trabajó en el TEC de Monterrey por 35 años. Es Rector Honorario Vitalicio de esta institución. Fue Presidente del Consejo Nacional de Educación para la Vida y el Trabajo y Director General del INEA durante la presidencia de Vicente Fox. Fue Secretario de Desarrollo Humano del Municipio de Monterrey. Presidente de la Comisión Estatal Electoral de Nuevo León y fue Rector del Centro de Estudios Universitarios de Monterrey.

<sup>9</sup> Op. cit. XEU Noticias, Veracruz, México (2014)

Valerio, C. C. Coaching en el hábitat universitario. 200-215.

Es necesario aclarar que el coaching no trata ni cura problemas que son inherentes a la psicología pero es necesario analizar los diferentes casos desde todos los ángulos posibles ya que el coach, llegado el caso, puede aconsejar un acompañamiento terapéutico de un profesional especializado. (*International Coach Federation, 2014*)

Como expresaba Carl G. Jung, “*hasta que hagas consciente el inconsciente, dirigirá tu vida y lo llamarás destino*”

A su vez Ferrón<sup>10</sup> (2015) comenta,

*El desplazamiento supone el duelo de la separación de lo anterior y la adaptación a lo nuevo. Aunque el motivo de dicho movimiento sea positivo, la adaptación al nuevo lugar puede ser traumática y no siempre el traslado se hace por libre elección<sup>11</sup>.*

Los estudiantes que asisten a nuestras aulas (y a toda aula universitaria/terciaria), por un lado puede que tengan claro qué tipo de futuro desean, el porqué de la elección de cada carrera pero por otro lado, ¿cómo se sienten en un hábitat tan diferente a donde han cursado sus estudios medios, a un hábitat tan diferente donde han nacido y crecido? Cabe preguntarnos: ¿Están cerca/lejos de sus hogares parentales? En el último caso, ¿logran adaptarse a los cambios del nuevo hábitat social/cultural/ambiental?

Entonces, debiésemos preguntarnos como docentes ¿qué singularidad se encuentra frente a nosotros?

Normalmente lo que observamos es como la punta de un iceberg y esto solo representa una parte de la naturaleza de cada individuo. En la profundidad de cada ser se arraigan pensamientos, valores, cultura devenidos de íntimas tradiciones e incluso de creencias religiosas.

La ilustración 1, muestra la diferencia entre lo que vemos y lo que no sabemos de estos sujetos únicos en su esencia.

---

<sup>10</sup> Mariela Katrin Ferrón es Licenciada en Relaciones Internacionales, cuenta con una especialización en Estudios Latinoamericanos por la Universidad de San Francisco, Quito, Ecuador. Maestranda en Negocios Internacionales, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Buenos Aires. Trabajó en el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Argentina. Su infancia y adolescencia transcurrieron en Alemania, Rusia y Ecuador.

<sup>11</sup> Op. cit. Letra Urbana, al borde del olvido. Revista digital. Echar raíces: desarraigo y pérdida de identidad. (15/12/2015)

Valerio, C. C. Coaching en el hábitat universitario. 200-215.



Ilustración 1: ¿Qué sabemos de nuestros estudiantes?

Fuente de la imagen del iceberg modificada, de uso libre<sup>12</sup>: Pixers.com

Es importante que se entienda que coaching no es psicoterapia, tampoco es mentoring ni consultoría. Es una herramienta de desarrollo personal mediante la cual el coachee logra romper sus bloqueos al ser consciente de sus limitaciones, sus motivaciones, sus intereses y sus recursos logrando así desarrollar su potencial con el fin de alcanzar sus objetivos personales. Es un acompañamiento profesional para que él mismo logre encontrar las respuestas y posibilidades que tendrá a su alcance siendo dueño de las acciones a llevar a cabo (Blázquez Guzmán, 2013; Melero, 2016; Merlino, 2018).

La tarea del coach no consiste en dar opiniones, el coachee deberá encontrar su espacio para la construcción de sus propios objetivos y desarrollo de acciones recibiendo de parte del coach una escucha activa donde su rol no será comprenderlo ni encontrarle solución a sus problemas sino que su propio objetivo será acompañarlo para que el coachee pueda darse cuenta cómo ve la realidad y qué otras perspectivas pueden colaborar a ampliar su visión. Esto será mediante devoluciones sobre sus propias palabras que le darán oportunidad para desentrañar la raíz de un posible

<sup>12</sup> Libre y apta para modificaciones de uso no comercial.  
Valerio, C. C. Coaching en el hábitat universitario. 200-215.

bloqueo pudiendo de este modo mejorar su capacidad de comunicación a través, por ejemplo, de un coaching resolutivo puntual (Brit C. , 2018). Es una búsqueda que permite potenciar sus competencias y habilidades para aumentar su gama de recursos (Brit, 2020; Melero, 2016; Merlino, 2018).

Básicamente, implementando técnicas de coaching, se pretende lograr paralelamente resultados positivos a nivel grupal, como:

- Aumento de la confianza individual y grupal.
- Adicionalmente, mejora en la satisfacción de los integrantes del grupo y simultáneamente mejora en los resultados del curso por aumento del enfoque en la carrera que han elegido.
- Mejora la capacidad comunicativa y receptiva a la vez, tomando ideas del grupo, modificándolas en conjunto e incentivando al curso hacia nuevas mejoras.



*Ilustración 2: Resultado simultáneo esperado vía proceso de coaching.*

*Fuente de la imagen: deposiphotos.com*



*Ilustración 3: Nuevas habilidades a través del proceso de coaching*

*Fuente de la imagen de uso libre: Needpixs.com*

## Estructura y algunas técnicas de las fases del coaching

El proceso de coaching, atraviesa 4 etapas bien definidas, si bien la bibliografía cita modelos de 6 y 7 fases:

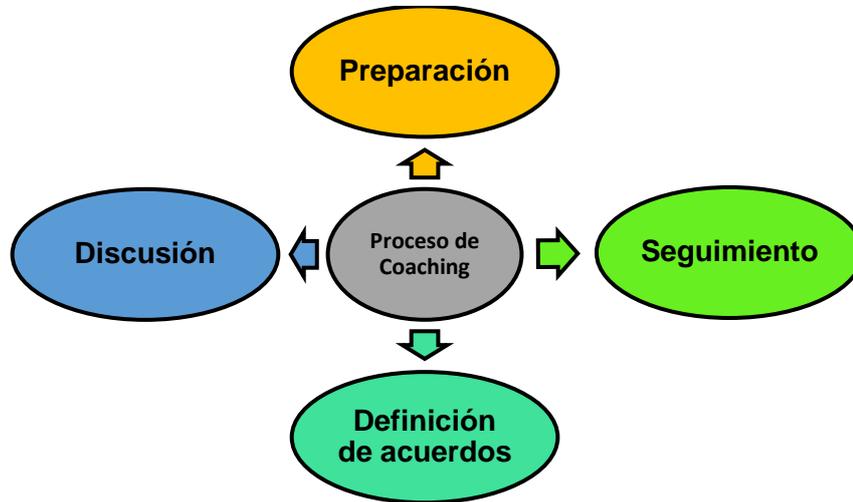
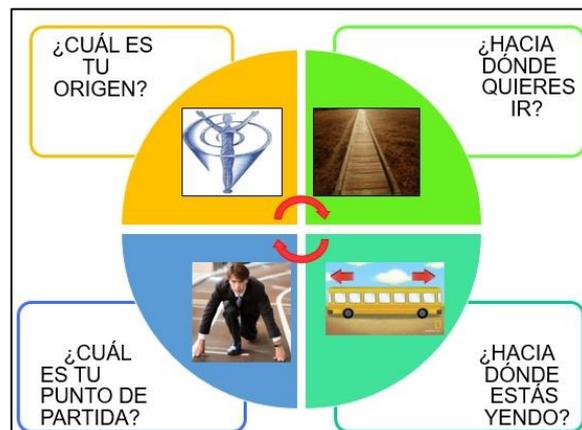


Ilustración 4: Fases del coaching.

Fuente: <https://www.carlosllanocatedra.org/blog-management/las-etapas-de-un-proceso-de-coaching>

- **Preparación:** El coach ayudará al coachee a encontrar la relación existente entre la causa de un cierto comportamiento y su asiduidad, además permitirá al coach efectuar una rápida evaluación para discernir sobre la posibilidad y/o conveniencia de llevar a cabo el proceso o sugerir una derivación a especialistas de áreas especializadas en salud. En esta etapa se identifican fortalezas y debilidades del coachee en función del perfil deseado (Sosa Becerra, 2017).

- **Valoración y diagnóstico de necesidades.** Esta etapa se resume en la ilustración 5

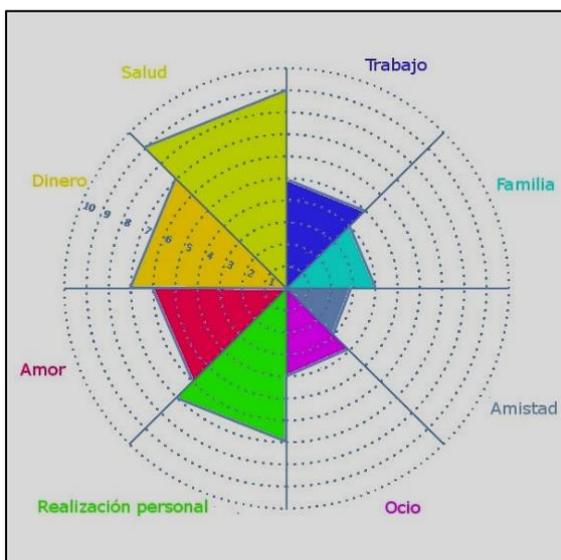


*Ilustración 5: Elaboración propia. Fase inicial con el coachee.*

*“Fase de valoración y diagnóstico de necesidades”*

**Posible técnica a aplicar: Rueda de la vida:** Es una herramienta de autoanálisis que permite normalmente la evaluación de ocho aspectos de la vida cotidiana (pueden ser más o menos). La organización se realiza mediante un gráfico circular dividido en las áreas que se pueden visualizar en la ilustración 6, cada una de las cuales se divide a su vez en 10 secciones que van del 1 al 10 indicando el grado de satisfacción en cada ítem, siendo 1: muy poco satisfactorio, y 10: muy satisfactorio.

El objetivo de la técnica se basa en la concientización de los aspectos a considerar para lograr el equilibrio deseado considerando que existen áreas que definitivamente pueden apalancar a otras.



*Ilustración 1: Rueda de la vida*

*Fuente:*

*<https://www.talleres8caracoles.com/coaching/la-rueda-de-la-vida/>*

- **Diseño:** Una vez establecido el rapport con el coachee, los coaches especializados (con título habilitante), diseñan las sesiones usando diferentes técnicas. De estas, existe una técnica conocida como SMART y que se presenta a continuación.

### **Técnica SMART**

Primero, se aclara que la técnica SMART fue desarrollada por George T. Doran en 1981 y apareció en el paper de su autoría: *“There’s a S..M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives”*

Entre sus ventajas, se pueden mencionar:

- La facilidad que conlleva la comprensión de los objetivos.
- La metas deben ser alcanzables por lo que no deben generar un estrés extra en el coachee
- Al quedar clarificadas, se puede saber si se ha logrado su cumplimiento
- Al definir los objetivos el coachee podrá identificar las metas y establecer las acciones necesarias.

La ilustración 7, que se presenta a continuación, resume en imágenes la técnica y la ilustración 8 refiere a las preguntas necesarias en esta técnica para la definición de objetivos.



*Ilustración 7: Elaboración propia. Técnica SMART*

Habiéndose definido la línea base de partida se procederá a definir el plan de trabajo. Esto implica la elaboración y planificación del proceso poniendo en claro los objetivos así como las acciones y las técnicas requeridas. A su vez, los coaches habilitados establecen la manera en la que se ejecutará el proceso, indicando cuántas sesiones se necesitarán, su frecuencia y duración.

Normalmente, por cada competencia que se desee desarrollar se establece el número de encuentros y su duración.

Existen diferentes tipos de sesiones, según su finalidad:

- Sesiones de relación

- Sesiones de establecimiento de metas u objetivos
- Sesiones de análisis de potencial de coachee
- Sesiones de seguimiento y feedback



Ilustración 8: Elaboración propia. Preguntas para definición de objetivos SMART

Basado en (Pendino, 2020)

### **Método GROW.**

En Performance Consultants International (2018), se hace hincapié en la importancia del Método GROW como una *“herramienta fundamentada básicamente en hacer preguntas, formuladas conscientemente de modo que las respuestas a dichas preguntas ayuden a lograr la mejora esperada”*

El modelo GROW es de implementación sencilla, facilita el diálogo entre coach y coachee. Dicha sencillez es su fortaleza y es muy eficiente si es utilizado con un coach de excelentes habilidades (Performance Consultants International, 2018).

La siguiente ilustración, sintetiza el método.

<b>G</b>	<b>Goals</b>	<b>Meta</b>	¿Qué quiere el coachee? Definición de meta
<b>R</b>	<b>Reality</b>	<b>Realidad</b>	¿Dónde está el coachee? Examinar la situación actual
<b>O</b>	<b>Options Obstacles</b>	<b>Opciones Obstáculos</b>	Evaluación de los diferentes caminos Revisar opciones y obstáculos
<b>W</b>	<b>Will</b>	<b>Deseo Voluntad</b>	Voluntad ¿Qué se va a hacer, cuándo y quién? Sopesando la voluntad de hacerlo

Ilustración 9: Elaboración propia en base al método GROW.

Se utilizarán preguntas “poderosas” para poder alcanzar la meta en un plazo razonable.

Del Manual GROW Model Guide (Performance Consultants International, 2018), obtuve una imagen que se observa como muy esclarecedora y se presenta a continuación.



Ilustración 10: Captura de pantalla del GROW Model Manual (pág 2)

Fuente: (Performance Consultants International, 2018)

A continuación se explica cada etapa y se esboza la base de las preguntas poderosas según se detalla en la GROW model Guide (Performance Consultants International, 2018; Marcos Ruíz, 2010, págs. 36-45)

La **primera etapa** del modelo GROW es determinar ¿cuáles son los objetivos perseguidos? (**GOALS**) Esto posibilita:

- Identificar y aclarar el tipo de meta mediante la comprensión de objetivos finales, objetivos de rendimiento y objetivos de progreso.
- Proporciona comprensión de los principales objetivos y aspiraciones.
- Aclara el resultado deseado de la sesión (meta).

La **segunda etapa** permite preguntar ¿Cuál es la realidad? (**REALITY**)

- Permite evaluar la situación actual en términos de las acciones que se hayan llevado a cabo hasta ese momento.
- Logra aclarar los resultados y los efectos de las acciones tomadas previamente.
- Permite comprender los obstáculos y bloqueos internos del momento que se transita evitando de este modo el retraso de la progresión

En la **tercera etapa** del modelo se indaga sobre ¿cuáles son las opciones del coachee? (**OPTIONS**)

- Identifica las posibilidades y sus variantes, adaptaciones o alternativas
- Bosqueja y cuestiona una gran variedad de estrategias para el proceso.

En la **cuarta etapa** se examinan las oportunidades, siendo la pregunta de base: ¿qué harás en tal o cual caso/situación? (**WILL**: Deseo/voluntad de hacer)

- Proporciona comprensión de lo que se ha aprendido y lo que puede ser/hacer cambiando para conseguir los objetivos iniciales.
- Crea un resumen y un plan de acción para la implementación de los pasos identificados
- Permite darse cuenta de, y describir, los posibles obstáculos futuros.
- Permite darse cuenta del logro continuo de las metas, el apoyo y desarrollo que puede ser requerido.
- Valora la certeza del compromiso con las acciones acordadas.
- Evalúa cómo será la responsabilidad y de qué forma se asegurarán los objetivos.

Finalmente, se procede con:

**Puesta en marcha:** trabajando sobre los resultados obtenidos a través de la herramienta SMART y el enfoque del método GROW.

**Seguimiento y evaluación:** Se realiza durante todo el proceso. Finalizado el mismo se realiza un seguimiento de los resultados obtenidos y se evalúa el proceso globalmente.

### **Conclusión**

El coaching, profesionalmente utilizado, es una herramienta muy poderosa que permite tanto a estudiantes como a docentes equilibrar la relación en ambos sentidos y propicia un crecimiento conjunto.

Su principal objetivo es lograr que el alumno sea aquel sujeto que posea la suficiente autonomía para aprender por sí mismo y para comprometerse responsablemente con los resultados obtenidos durante el desarrollo de su formación.

Las gama de opciones es muy amplia y depende fundamentalmente de la habilidad y entrenamiento del coach.

La forma en la que se establecen conexiones e interacciones entre docentes-alumnos, alumnos-alumnos y docentes-docentes posee un gran impacto en los progresos individuales y grupales y desde ya, en el logro de objetivos.

Jane Dutton de la Universidad de Michigan y Emily Heaphy de la Universidad de Massachusetts (2003), llaman a estas conexiones High Quality Connections o conexiones de alta calidad por la gran importancia de estas para el éxito de los Human Systems (sistemas humanos) particularmente en los niveles educativos.

Este nuevo siglo ya no admite profesionales estandarizados, formados en serie haciendo hincapié en desarrollar más profundamente el hemisferio izquierdo que es la estructura cerebral que se encarga principalmente de los aspectos lingüísticos y de los procesos lógicos y analíticos. La gestión de los aspectos emocionales han sido descuidados durante mucho tiempo bajo la premisa que la capacidad de raciocinio nos diferencia de los animales. Así se ha privado a muchas personas de desarrollar sus aspectos más creativos e innovadores.

Para cerrar este análisis, solo resta reforzar la idea que si bien el coaching ofrece muchas ventajas a alumnos y docentes, debe ser gestionado en forma responsable ya que cabe hacer a lugar a sus críticas debidamente fundamentadas cuando el proceso no se realiza en condiciones seguras dadas por la formación, capacidad y habilidad de los coaches. Particularmente, no caer en la burbuja en que nada es imposible porque Valerio, C. C. Coaching en el hábitat universitario. 200-215.

la vida misma nos impone límites naturales. Nuestros derechos terminan donde empiezan los de los demás<sup>13</sup>. La idea no es atropellar al mundo o a la vida, la idea es lograr visualizar de qué forma armónica y respetuosa podemos mejorar nuestra existencia y alcanzar metas razonables acordes a una correcta estructura de valores.

Recuerdo en este momento sabias palabras de mi profesor de Economía General en mi formación de grado: “*El problema de la idealización surge cuando esta choca con la realidad ya que en ese momento los idealistas más dogmáticos procuran cambiar la realidad para que esta concuerde con sus ideales*”. Si bien lo decía en otro contexto considero oportuno rescatar sus palabras en este espacio.

### **Bibliografía**

ASESCO. (2018). *El coaching se hace mayor. El libro blanco del coaching* (1° ed.). España: Círculo Rojo. ISBN: 978-84-1304-852-9

Blázquez Guzmán, A. (19 de septiembre de 2013). *¿Qué es un Coach? ¿Cómo funciona el Coaching?* Recuperado de <http://www.abcoach.es/blog>: <https://www.youtube.com/watch?v=TUjF2ZKxpYw>

Brit, C. (2018). *Bases y fundamentos del coaching*. Recuperado el 7 de enero de 2020, de Master Class Coaching. Recuperado de <https://campus.eneb.es/videos.php?as=directos&i=14>

Brit, C. (13 de enero de 2020). Tipos de coaching y coaching en las organizaciones. España. Recuperado de <https://campus.eneb.es/videos.php?as=directos&i=25>

Cevedo Marín, M. O. (2009). *Filosofía Jurídica y Política* (5° ed.). Caracas, Venezuela: Livrosca. ISBN: 978-98-0378-101-9

de la Peña, R. (5 de mayo de 2014). *Paradojas educativas*. Recuperado de XEU: <https://www.xeu.mx/opinion/post.cfm?id=592>

Dutton, J. E., & Heaphy, E. (2003). *Chapter 17*. Recuperado de The Power of High Quality Connections. Recueperado de:

<http://webuser.bus.umich.edu/janedut/high%20quality%20connections/power%20high%20quality.pdf>

Ferrón, M. K. (2015). Echar raíces: desarraigo y pérdida de identidad. *Letra Urbana. Al borde del olvido*(31). Recuperado de <http://letraurbana.com/articulos/echar-raices-desarraigo-y-perdida-de-identidad/>

---

<sup>13</sup> Frase atribuida a Jean Paul Sartre según se cita en *Filosofía Jurídica y Política*. (Cevedo Marín, 2009) Valerio, C. C. Coaching en el hábitat universitario. 200-215.

International Coach Federation. (2014). *Competencias clave de coaching*. Recuperado de IFC España. Coaching de calidad: <https://www.icf-es.com/mwsicf/ser-coach-de-icf/competencias-coaching-icf-espana>

Marcos Ruíz, J. A. (mayo de 2010). El método GROW. (G. E.J.J., Ed.) *MK. Marketing + Ventas*(257), 36-45. ISSN 1130-8761

Melero, C. (25 de mayo de 2016). *Sesión real de coaching [Versión comentada]*. Recuperado de <http://www.coachingrealista.com>  
[https://www.youtube.com/watch?v=T0\\_DcNcC52k](https://www.youtube.com/watch?v=T0_DcNcC52k)

Merlino, A. (2018). *Diseño de una sesión de coaching*. Recuperado de Master Class: <https://campus.eneb.es/videos.php?as=directos&i=1>

Merlino, A. (2018). *Sesión de coaching*. Recuperado de Video Tutoriales: Coaching: <https://campus.eneb.es/videos.php?as=coaching&i=1>

Pendino, S. (9 de enero de 2020). *Objetivos SMART: Cómo redactar un objetivo de forma inteligente*. Recuperado de Blog. Sección Emprendedores: <https://sebastianpendino.com/objetivos-smart-que-son/>

Performance Consultants International. (29 de marzo de 2018). *GROWing people, performance and purpose*. Recuperado de GROW Model Guide: <https://www.performanceconsultants.com/wp-content/uploads/GROW-Model-Guide.pdf>

Sosa Becerra, R. J. (26 de octubre de 2017). *Las etapas de un proceso de coaching*. Recuperado de Cátedra Carlos LLano. UP. IPADE: <https://www.carlosllanocatedra.org/blog-management/las-etapas-de-un-proceso-de-coaching>

Talleres 8 caracoles. (15 de octubre de 2019). *La Rueda de la Vida*. Obtenido de Categoría: Coaching: <https://www.talleres8caracoles.com/coaching/la-rueda-de-la-vida/>