

ENFOQUE SISTÉMICO, ENEAGRAMA Y COACHING COMO UN MARCO DE METODOLOGÍA INNOVADORA DOCENTE UNIVERSITARIA.

Fontana Abad, Mónica¹, Robledo Poma, Fresia Nora², Juárez Pérez,
Guadalupe³

1: Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación
Facultad de Educación
Universidad Complutense de Madrid
28040
mfontana@edu.ucm.es

2: Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación
Facultad de Educación
Universidad Complutense de Madrid
28040
fresia@edu.ucm.es

3: Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación
Facultad de Educación
Universidad Complutense de Madrid
28040
mgjuarez@pdi.ucm.es

Resumen. *El objetivo de la comunicación es dar a conocer el resultado de una metodología docente participativa innovadora en el ámbito universitario que introduce herramientas de coaching y el eneagrama como estrategia y técnica central en el desarrollo de competencias personales y profesionales de los estudiantes, con el fin de que sean conscientes de sus potencialidades y de sus áreas de mejora a través de la pregunta y la autoevaluación.*

Esta comunicación parte del modelo sistémico al asentar las bases de una colaboración y coordinación entre profesoras como enriquecimiento personal y de la docencia, y al incluirse como uno de los principios fundamentales de la metodología el trabajo en grupo. Las tres profesoras impartimos la asignatura de “Evaluación de programas, centros y profesores” a estudiantes de 5º de pedagogía, dentro del departamento de Métodos de investigación y diagnóstico en educación de la facultad de educación de la Universidad Complutense de Madrid.

Se trata de un diseño exploratorio sobre la percepción de 248 estudiantes de pertenecientes a 4 grupos diferentes. Se ha elaborado un cuestionario de respuesta anónima, acorde a los ejes centrales de nuestro estudio sobre el eneagrama y el coaching para favorecer el desarrollo de competencias personales y profesionales.

Palabras clave: enfoque sistémico, coaching, eneagrama, metodología, innovación, competencias profesionales, autoconocimiento.

1. INTRODUCCIÓN

El enfoque sistémico, poco desarrollado en España todavía, aplicado al campo educativo contempla la relación entre los individuos y el contexto: tanto el inmediato,

educativo, entre iguales, familiar, como el más amplio y genérico, social, político, religioso, cultural, etc.

Esta metodología, sumamente adecuada a muchas de las exigencias del nuevo Espacio de Educación Superior, en contraposición a la reduccionista, favorece una visión integradora de los fenómenos, capaz de relacionar circularmente las partes y de sustituir los conceptos que hablan de “sumatividad” por aquellos que hablan de “totalidad”. Esta visión permite ver cómo el grupo no se adapta a un ambiente dado sino que evoluciona con el ambiente.

Hasta ahora tenemos que reconocer el escaso aprovechamiento de los principios del enfoque sistémico en general en todos los ámbitos y, de manera especial, en la enseñanza universitaria; no sólo como recurso para realizar innovaciones docentes frente a los diferentes grupos de clase, sino para favorecer la colaboración y coordinación de docentes de materias del mismo ámbito.

Por tanto, consideramos que una *metodología docente participativa innovadora* consiste en incorporar los lineamientos que están marcados desde la EEES vinculados a las competencias básicas, que como docentes tenemos que favorecer en los alumnos y que consiste básicamente en una participación comprometida a través de actitudes y de habilidades de los alumnos a partir de un enfoque de exigencia profesional. Por ejemplo, asistencia, puntualidad, autonomía, trabajo en equipo, resolución de conflictos, creatividad, gestión del tiempo y tolerancia entre otras.

Es *participativa* porque se establece una relación de equidad entre las necesidades y expectativas tanto del profesor como del alumno en lo referido a lo que se espera en esa asignatura. Por lo tanto, frente a la propuesta del docente los alumnos valoran si están contempladas o sus intereses personales y profesionales.

Es *innovadora* por la incorporación de herramientas 2.0 libres (wikis, prezi, cmaps, e-portafolio, edición de videos y audio, youtube, skype, etc.) en el diseño, presentación, autoevaluación y evaluación de los trabajos realizados en clase. Y también por la incorporación de modelos y marcos de referencia de evaluación de organizaciones considerados como los referentes de excelencia nacional e internacional: EFQM, Marco de Referencia en Innovación y Marco de Referencia del Capital Humano Emprendedor, avalados por el Club de Excelencia en la Gestión.

Además es innovadora por la utilización de herramientas de Autoconocimiento reconocidas a nivel internacional: El Eneagrama y el Coaching.

2. MARCO CONCEPTUAL

En la literatura disponible se emplea el concepto de sistémico para explicar la validación de modelos de calidad universitaria (De la Orden et al, 1997); aplicado a la evaluación docente tomando el concepto de feedback o retroalimentación como aspecto clave para una autoformación (Ramirez Montoya, 1997); como aportación fundamental en el control de la estructura funcional, ordenada y disciplinada por sus efectos inmediatos en la evaluación (Orellana y Orellana, 2005); o como término que reúne la necesaria y recomendable unidad que debe existir entre la docencia, investigación, el saber, el saber hacer y el querer hacer (Bozu y Canto Herrera, 2009). En cualquiera de estas válidas aplicación, su significado y potencialidad queda reducida a un aspecto del todo que implica el modelo.

El modelo sistémico se apoya en tres teorías fundamentales, que han sido principios básicos de la metodología docente empleada en esta investigación: la Teoría General de Sistemas, la Cibernética y la Teoría de la Comunicación. La Teoría General de Sistemas estudia la ordenada composición de elementos, tanto mentales como materiales en un todo unificado. Esta teoría aplicada a la metodología docente en cada uno de los grupos

de clase, significa que cada uno de los elementos del grupo (cada estudiantes) forman un todo superior a la suma de cada uno de los individuos donde no se entendería uno si los otros. Es decir, se tiene en cuenta y se trabaja con los pequeños grupos y con el gran grupo porque se parte de la premisa de que la conducta de cada uno repercute en la de los demás de muchas maneras. Desde este punto de vista, “el grupo” es un sistema abierto, gobernado por reglas, que cumple con los principios básicos de los sistemas, que detallaremos más adelante. Por otra parte, “el individuo” no es sólo un miembro del grupo, sino un “subsistema” con su propia estructura psicológica, en interrelación con los otros subsistemas y el medio externo. Esto mismo podría decirse de los pequeños grupos como “subsistemas”.

La otra gran teórica que sostiene este modelo es la Cibernética, que estudia los mecanismos de los sistemas humanos (personales o relacionales como son los grupos) para mantener la homeostasis o equilibrio. Estos mecanismos se mueven entre la estabilidad y el cambio, cuya aceptación permite el crecimiento y cuya negación facilita el estancamiento e incluso la patología. Esta teoría se ha ido desarrollando hasta lo que se denomina la cibernética de 2º orden, en la que se incluye al observador, al terapeuta, al profesor y al grupo de profesores y su contexto, como elementos influyentes de estos mecanismos. De aquí se deriva la comprensión circular de los problemas que surgen en clase y un tratamiento no lineal sino relacional.

Resumiendo los postulados descritos en la Teoría General de Sistemas que han sido aplicados al objeto de nuestro estudio, cabe destacar:

- *Totalidad*: el conjunto más pequeños de elementos, la relación diádica, viene definido por el contenido de la relación que se genera, de la influencia de dicha relación sobre ambos, de esa relación con el contexto y del contexto sobre dichos elementos. Esta cadena de influencias recíprocas, que parte de la relación profesor-estudiante, se irá extendiendo a: profesor-estudiantes, estudiantes-profesor, estudiantes-estudiantes, estudiantes-otros profesores, estudiantes-facultad, estudiantes-familia, etc., hasta formar un tejido cuyo resultado será imposible de apreciar sin contemplarlo en su conjunto y en su entramado.
- *Protección-crecimiento*: los conceptos de homeostasis y morfogénesis (estabilidad y cambio) son como las riendas que maneja un sistema para mantener su equilibrio y evolucionar en el transcurso del tiempo. El acierto con que un sistema maneje estas fuerzas garantiza la vida saludable del mismo y disminuirá el riesgo de que aparezcan disfunciones.
- *Causalidad circular*: con este concepto se pretende descartar la causalidad lineal por la circular, tratando así de conocer los círculos viciosos que se retroalimentan y bloquean otras vías posibles de solución de problemas.
- *Equifinalidad*: este principio incluye la idea de que partiendo de distintos estados iniciales los sistemas pueden alcanzar las mismas metas finales, lo cual cancela el determinismo que tantas veces preside los primeros momentos e impresiones de cara a un grupo. Las circunstancias iniciales (nº de alumnos, variabilidad del grupo, etc.) no son determinantes.

El coaching tiene su origen en la “mayéutica” del filósofo griego Sócrates, en el sentido de que parte de la base de que el conocimiento está en nuestro interior y a través de la pregunta el autoconocimiento y la acción, se busca que la persona explore sus fortalezas y limitaciones. El Coaching parte de la base que el conocimiento está en nuestro interior, y John Withmore (2003), uno de los pioneros del coaching, señala la diferencia entre enseñar y aprender al afirmar que “el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle”. En este sentido, el coaching puede incorporarse como

una herramienta innovadora en la metodología para el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, en la medida que parte de la base de que todas las personas tenemos un potencial y pone el énfasis en la necesidad de ver a los estudiantes no como son, sino como pueden llegar a ser.

A través del coaching se potencia las fortalezas de las personas, así como limar sus áreas de mejora, se optimiza el proceso de toma de decisiones, favorece la adaptación al cambio, ayudada en el desarrollo de habilidades y competencias personales y profesionales, así como, ayuda al autodescubrimiento y a la generación de cambios desde dentro de la persona.

Las premisas del coaching son la *autoconciencia* o capacidad para descubrirse y comprenderse a sí mismo, saber en qué situación se encuentra y qué quiere conseguir. Para ello, la persona debe asumir la *responsabilidad* de sus acciones y logros, siendo consciente de que es el responsable último de su aprendizaje y de su desempeño. Finalmente, la tercera premisa hace referencia a la necesidad de desarrollar *confianza en uno mismo* y saber que somos capaces de conseguir las metas que nos fijemos.

El coaching como herramienta integrada y empleada dentro de un equipo de trabajo permite el conocimiento de los miembros del grupo, la aceptación de la responsabilidad individual y de equipo, así como el desarrollo de la confianza y seguridad en la consecución de los objetivos propuestos, obteniendo los mejores resultados. Según Joseph O'Connor (2004) el trabajo en equipo debe consistir en la cohesión, creatividad e eficacia de los miembros del grupo con el fin de lograr los mejores resultados.

El eneagrama es sistema o mapa de la Personalidad que distingue nueve patrones de carácter o estilos de personalidad básicos y sus interrelaciones. Se podría señalar a George Ivanovich Gurdjieff, nacido en 1875, como el responsable de introducir el “símbolo” del eneagrama en el mundo moderno. Sin embargo es Oscar Ichazo el que investigó y sintetizó los numerosos elementos del eneagrama. Finalmente, el psiquiatra Claudio Naranjo es el responsable de hacer la correspondencia entre los tipos del eneagrama y las categorías psiquiátricas conocidas, ampliando los breves esquemas que Ichazo había desarrollado hasta el momento. Podríamos considerar el eneagrama como una herramienta para el autoconocimiento transformador, en la medida que las personas utilizan dicha información para su desarrollo personal y profesional.

A través de esta herramienta podemos identificar el “ser condicionado (personalidad, ego, carácter, falso self...) con el que nos identificamos. El trabajo personal consiste en ver con una apertura de conciencia al conocer dicho carácter y eso supone un primer paso para permitir el desarrollo de nuestra esencia (verdadero ser, self auténtico...). Se parte del supuesto que en cada persona hay un rasgo fundamental que entraña una estructura típica, una raíz en torno a la que se anuda la personalidad, que se constituye como carácter.

El aspecto emocional de carácter lo constituyen las pasiones, en cada carácter encontramos una pasión dominante; el aspecto cognitivo lo constituyen las fijaciones, la visión del mundo correspondiente a esa pasión dominante. A cada pasión le corresponde una fijación. La pasión es un estado emocional que termina racionalizándose, elaborando una visión de sí mismo y de la realidad que denominamos fijación”. Durán y Catalán (2009).

3. ESTRATEGIAS DOCENTES BASADAS EN EL MARCO CONCEPTUAL

Las estrategias docentes son cuatro: apertura al entorno, coordinación de docentes, alumnos y relación docente-alumnos.

3.1. Apertura al entorno

Desde el enfoque sistémico, uno de los aspectos que interesó al grupo de profesoras, fue mantener en todo momento una relación abierta con el entorno, no sólo inmediato de la facultad, sino con la realidad laboral con la que en breve se enfrentarán estos estudiantes; sea del ámbito social, escolar o empresarial.

- La utilización de tres modelos de evaluación actualizados y referentes principales a nivel nacional y europeo vinculados a la excelencia, innovación y al desarrollo del talento emprendedor.
- La participación de profesionales expertos en evaluación en diferentes ámbitos: empresas, organizaciones no gubernamentales y centros educativos.
- La apertura de organizaciones empresariales, sociales y educativas donde los alumnos han interpretado la realidad desde los modelos teóricos y han diseñado planes de mejora para las mismas.

3.2. Coordinación docente

- Diseño de la asignatura: Hemos empleado 7 reuniones de 3 horas cada una para unificar criterios, hacer aportes teóricos y técnicas desde la experiencia de cada docente.
- Retroalimentación continua: A lo largo de todo el curso hemos realizado reuniones personales y virtuales (skype) para redefinir y ajustar actividades y contenidos.
- Evaluación de la coordinación: Hemos realizado una reunión de autoevaluación para analizar los resultados obtenidos respecto al rendimiento de los alumnos en función de las evaluaciones y la percepción de los mismos a través de los cuestionarios. El impacto de estos resultados nos invita a continuar mejorando esta propuesta para los siguientes ciclos lectivos y nos motiva para reproducir esta coordinación entre docentes con otros profesores de otras asignaturas como “Psicopatología sociolaboral”, donde la coordinación inicial finalizó con una evaluación por parte de los alumnos y un trabajo con ellos acerca de posibles mejoras en los programas de cara al próximo curso académico.

3.3. Alumnos

- *Grupo clase*: Interés por el *trabajo y funcionamiento de los grupos*, no sólo internamente, sino en relación con su contexto. Se ha realizado un seguimiento constante de los que ha ido sucediendo en el trabajo de los grupos y en sus consecuencias en el gran grupo, y han realizado trabajos en las diferentes áreas social, escolar y empresarial evaluando su comportamiento, desarrollo y aprendizaje al enfrentarse y ponerse en relación con las diferentes realidades. En cuanto a las *técnicas* permanentemente empleadas en el aula, han destacado las “preguntas circulares e hipotéticas”, la “redefinición y reencuadre” de las cuestiones estudiadas y del trabajo en los grupos y el trabajo en equipo, con la presencia de expertos. Dentro de esta metodología se han realizado actividades como discusión y debate de creencias, dinámicas y técnicas de conducción grupal, aprendizaje de preguntas abiertas, evaluación externa desde la asertividad, y autoevaluación pública.
- *Subgrupos*: Se ha aprovechado el *grupo (interrelación ente los compañeros) como potencial* para el crecimiento y desarrollo de los estudiantes y, con ello, para un mejor aprovechamiento del trabajo propuesto. Las herramientas 2.0 de Tecnologías de la Información y la Comunicación son: wikis, prezi, cmaps, e-portafolio, edición de videos y audio, youtube, skype, etc.

3.4. Docente- alumnos

- Se ha empleado la *dinámica de la comunicación* como elemento fundamental de cambio y aprendizaje. Como ejemplo de esta aplicación, se ha tenido siempre presente frente a los estudiantes que “toda conducta es comunicación”, primer axioma de la Teoría de la Comunicación de Watzlawick (1985), dentro del modelo sistémico. En el marco de las tutorías se han realizado actividades de seguimiento con estrategias de coaching y counselling.

4. MÉTODO

Se trata de un diseño exploratorio sobre la percepción de estudiantes de 5º de pedagogía de la Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid.

La muestra está representada por 248 estudiantes pertenecientes a 4 grupos diferentes (dos grupos del turno de mañana y dos grupos del turno de tarde) de la asignatura “Evaluación de programas, centros y profesores” correspondiente al plan antiguo de 5º curso de pedagogía.

Debido a la metodología innovadora utilizada se ha elaborado un cuestionario de respuesta anónima, acorde a los ejes centrales de nuestro estudio sobre el eneagrama y el coaching para favorecer el desarrollo de competencias personales y profesionales.

El cuestionario consta de un total de 40 ítems, de las cuales 12 afirmaciones se corresponden a la temática del eneagrama; 12 afirmaciones se corresponden al coaching; 12 afirmaciones son de autoevaluación; 3 se centran en metodología innovadora y 1 afirmación de valoración global sobre la asignatura.

5. RESULTADOS

La media más alta de todas las puntuaciones es de 8.9 respecto a la confirmación de que han aprendido mucho en esta asignatura.

El valor más bajo 5.5 está referido a la sensación de haber trabajado por primera vez en equipo.

Respecto al análisis de la Acción Tutorial, existen dos valores diferentes, por un lado, dentro de las puntuaciones más bajas que están por debajo de los 6 puntos tenemos:

- Respecto a si el trabajo con el eneagrama ha contribuido a aprovechar con mayor frecuencia su participación en las tutorías, tanto individuales y/o grupales, lo valoran con un 5.9
- El Autoconocimiento a través del eneagrama les ha permitido utilizar la tutoría como un espacio para profundizar sobre sus necesidades y expectativas respecto a sí mism@s y a su futuro, puntuando con un 5.7

Ambas están referidas a aspectos vinculados a las tutorías, lo que nos lleva a pensar que el trabajo que hemos realizado el equipo de profesoras durante el cuatrimestre no ha sido suficiente para los estudiantes en lo referido a estos puntos. Sin embargo, para complementar la información anterior deberíamos analizar también los resultados obtenidos en las afirmaciones que,

- los estudiantes consideran que el seguimiento en la tutorías les ha clarificado su evolución en sus competencias con un 7.0 y que
- la autoevaluación que han realizado en clase o en las tutorías respecto al trabajo realizado, les han favorecido en sus aprendizajes, con un valor de 8.0.

Estos cuatro puntos nos plantean que debemos continuar con el seguimiento y la autoevaluación que hemos realizado durante el cuatrimestre, aunque con un mayor nivel

de frecuencia y más profundización sobre sus necesidades y expectativas respecto a sí mismos y a su futuro.

Dentro de las preguntas mejor valoradas, por encima de 8, encontramos la referida a:

- los estudiantes consideran que el apoyo del profesor al grupo les ha permitido esclarecer procesos y resultados para la mejora del grupo, (8.4).
- Otro punto a destacar con elevada puntuación es la valoración que hacen los estudiantes sobre el desarrollo de sus competencias tecnológicas a través de la utilización de TICs en la asignatura (herramientas de Tecnologías de la Información y la Comunicación: wikis, prezi, cmaps, e-portafolio, edición de videos y audio, youtube, skype, etc.) es de 8.6 de media. Respecto a las mismas competencias pero referidas a la utilización de las TICs en otras asignaturas el resultado asciende a 8.8.
- Los estudiantes sienten que en el desarrollo de la asignatura han evolucionado como personas y se ve reflejado con una media de 8.3

En lo referido a la autoevaluación de los alumnos encontramos los siguientes valores vinculados a las competencias personales y profesionales estipuladas en el EEES:

- Ante la pregunta de si las actividades realizadas en clase y los trabajos para realizar con el grupo en esta asignatura han mejorado determinadas actitudes, las medias más altas se sitúan en el trabajo en equipo y asistencia a clase (8.1) y la tolerancia frente a las diferencias con otros miembros del equipo (7.9). A continuación sitúan la iniciativa y la Automotivación con 7.6 ambos, seguido de la creatividad (7.5), la gestión del tiempo (7.4), la resolución de conflictos (7.3), liderazgo (7.2), participación en clase (7.1), puntualidad (6.9) y finalmente, la puntuación más baja se sitúa en la participación en tutorías (6.1).

6. CONCLUSIONES

La metodología docente participativa innovadora tiene dos ejes muy bien valorados dentro de la percepción de los estudiantes. Por un lado, se destaca la importancia de las TICs en cuanto a recursos didácticos y metodológicos para la asignatura y con la posibilidad de ser transferido a otras asignaturas. Y por otro lado, el papel de las tutorías como un sitio especial para clarificar la evolución de las competencias personales y profesionales a partir del seguimiento y la orientación. Y además, las competencias personales y profesionales en el marco del trabajo en equipo, así como las necesidades y expectativas individuales vinculadas al futuro profesional.

Propuestas de mejora:

- Realizar un calendario de seguimiento y tutorías individuales y de equipo presentado desde el comienzo del curso.
- Analizar nuevas herramientas 2.0 para el desarrollo de los trabajos de la asignatura.
- Establecer alianzas con otras asignaturas para realizar trabajos comunes vinculadas a temáticas transversales en el marco de las TICs.
- Acercarnos o invitar a organizaciones que estén utilizando modelos propios o de carácter local de evaluación

La utilización de herramientas de coaching en el desarrollo de las clases y tutorías permite identificar tres roles muy importantes:

1. El profesor como un apoyo que favorece el desarrollo de los procesos y resultados para garantizar que los objetivos propuestos por los estudiantes se están cumpliendo. A sí mismo, se favorece la capacidad de diagnóstico y elaboración del plan de acción por parte de los alumnos, y el seguimiento del profesor permite que los

estudiantes sepan en qué situación se encuentran, hacia donde se dirigen y qué pueden hacer para conseguir el resultado esperado.

2. El grupo como agente socializador que permite el desarrollo de actitudes tales como la tolerancia y competencias profesionales básicas como son la organización y planificación en equipo.

Propuestas de mejora:

- Profundizar a través de la herramienta de coaching en el trabajo con otras personas a nivel de competencia profesional.
- Crear un listado de cuestiones básicas de coaching de equipos para desplegar en clase en el trabajo grupal

La utilización del eneagrama permite el autoconocimiento en un doble sentido, por un lado el conocimiento de las propias fortalezas y áreas de mejora a nivel personal y profesional. Por otro lado, el eneagrama favorece el conocimiento de todos los miembros del equipo permitiendo resaltar y valorar las potencialidades de cada uno y ponerlas al servicio del trabajo grupal para mejorar procesos y resultados, así como adaptarse mejor a situaciones nuevas.

Propuestas de mejora:

- Invitar a expertos para hacer una presentación del eneagrama más completa.
- Realizar talleres vivenciales para profundizar desde la práctica los conocimientos teóricos del eneagrama.

REFERENCIAS

Bozu, Z. y Canto Herrera, P. S. (2009). *Revista de formación e innovación educativa universitaria*, 2, (2), 87-97.

De la Orden, et al. (1997). Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación. *RELIEVE*, 3, (1-2).

Hoffman, L. (1987). *Fundamentos de la terapia familiar*. México: Fondo de la Cultura Económica.

Orellana, O. y Orellana, D. (2005). Encuadre de un modelo alternativo para el estudio de la calidad universitaria. Una propuesta para psicología. *Revista IIPSI*, 8, (2), 67-85.

Ramirez Montoya, M. S. (1997). *Modelo sistémico de evaluación para la autoformación del docente universitario*. Salamanca: Tesis Doctoral.

Von Bertalanffy, L. (1986). *Perspectivas de la Teoría General de Sistemas*. Madrid: Alianza Universidad.

Watzlawick, P., Beavin, J. H. y Jackson, D. D. (1981). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Heder.

Dilts, R. (2004). *Coaching. Herramientas para el cambio*. Barcelona: Ediciones Urano

Naranjo, C. (2008). *Autoconocimiento Transformador. Los eneatis en la Vida, la Literatura y la Clínica*. Vitoria-Gasteiz: Ediciones La Llave.

Durán, C. y Catalán, A. (2009). *Eneagrama. Los engaños del carácter y sus antidotos*. Barcelona: Editorial Kairós.

Naranjo, C. (2010). *El Eneagrama de la Sociedad. Males del Mundo, Males del Alma*. Vitoria-Gasteiz: Ediciones La Llave.

Naranjo, C. (2010). *Carácter y Neurosis. Una Visión Integradora*. Vitoria-Gasteiz: Ediciones La Llave.

O'Connor, J. y Lages, A. (2004). *Coaching con PNL. Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*. Barcelona: Ediciones Urano.

Withmore, J. (2003). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós.