



Servicio Madrileño de Salud
Gerencia de
Atención Primaria

Comunidad de Madrid



Manual breve de coaching

EDICIÓN: 1

Fecha: 12/06/2015

Página: 1 de 24

EN VIGOR: 12/06/2015

SUSTITUYE A: no existe documento previo



MANUAL BREVE DE COACHING



Competencia, compromiso, confianza



Información sobre el manual

Objetivo del manual:

- Proporcionar conocimientos sobre la metodología del "coaching".

Esta metodología se puede aplicar en los procesos de entrenamiento para el autocuidado, como proceso de ayuda a las personas que desean conseguir una meta, aprender, realizar cambios en su vida y mejorar. Es aplicable en la adquisición de hábitos saludables y de conductas generadoras de salud.

Autor:

La autoría y revisión del manual le corresponde a la Dirección Técnica de Procesos y Calidad, Gerencia Adjunta de Planificación y Calidad.

Evaluación:

La comisión de calidad de los cuidados será la encargada de realizar las oportunas revisiones en los plazos que determine.

Destinatarios:

Los destinatarios de este manual son principalmente enfermeras y enfermeros de Atención Primaria, estudiantes de Grado en Enfermería y Residentes de la especialidad Enfermería Familiar y Comunitaria.

IMPORTANTE

Para aquellos profesionales que deseen profundizar en el tema, está disponible un **Manual ampliado de coaching**, que puede solicitarse a la Dirección Técnica de Procesos y Calidad en el correo:

secretariadtpyc@salud.madrid.org



1. Concepto de coaching

*"Considero más valiente al que conquista sus deseos
que al que conquista a sus enemigos, ya que la
victoria más dura es la victoria sobre uno mismo".*

Bernard Shaw

La mayoría de las personas desean evolucionar hacia un futuro o situación mejor. Su visión es proclive al equilibrio, a la seguridad y a la superación. Intentamos una y otra vez nuestro desarrollo. Es el camino hacia algo nuevo, que se identifica con objetivos, éxitos o mejoras. Si este camino no alcanza su meta, poco a poco se produce un quiebro en la persona y la ilusión huye.

El *coaching* es un método que ayuda a las personas que persiguen estas situaciones:

- Parten de una realidad actual, buscando una situación de mejora en el futuro, es decir, manifiestan un claro deseo de desarrollo.
- Concretan en acción o en conocimiento útil su idea abstracta de búsqueda y por tanto, son capaces de establecer el mejor camino para llegar.
- Visualizan la nueva situación, fijan metas y objetivos centrándose en lo que han de hacer para lo que ha de venir.

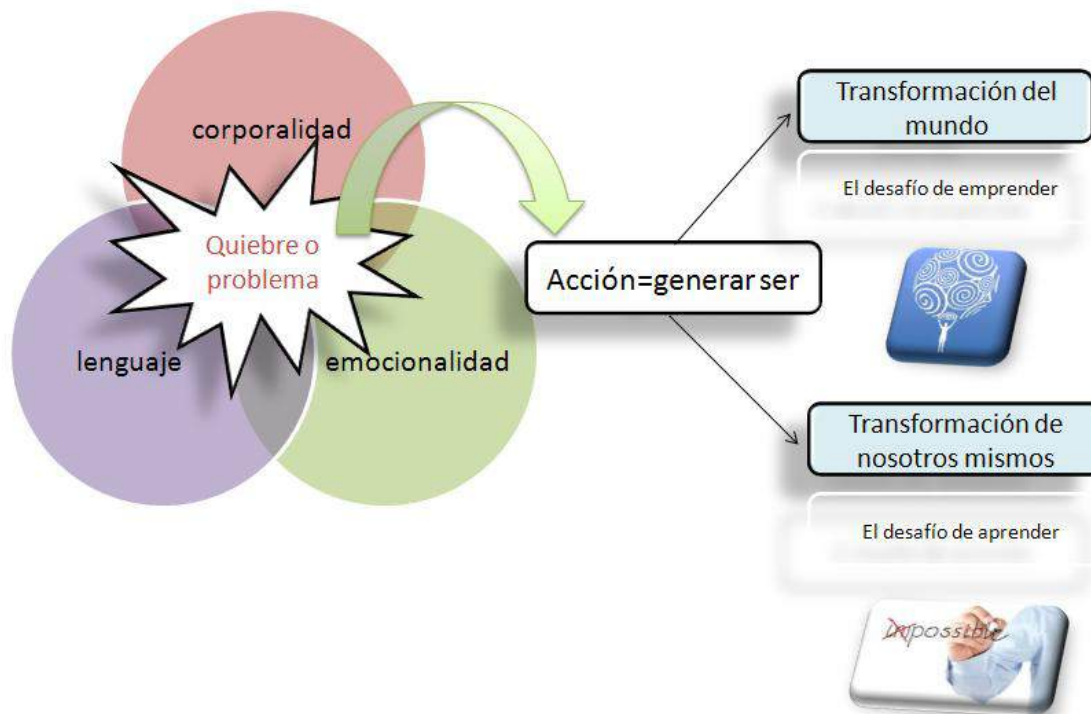


Figura 1: explicación visual del proceso de coaching

El *coaching* ha de entenderse como una técnica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizado en el ámbito personal o profesional para liberar el talento y potencial de una persona, maximizando la efectividad de sus actividades ejecutando un plan de acción acordado. También puede realizarse también con grupos de personas, equipos y organizaciones.

En el proceso de *coaching*, la persona que acompaña y entrena a otra persona que quiere alcanzar una meta u objetivo se llama coach o entrenador. La persona que es acompañada se denomina coachee o entrenado.

El *coaching* consiste en ayudar a alguien a pensar por sí mismo, a encontrar sus respuestas, a descubrir dentro de sí su potencial, su camino al éxito sea en las relaciones personales, en



el afrontamiento de una situación, en el trabajo. Es una relación que permite a la persona llegar dónde él solo no puede acceder. Es una dinámica de transformación mediante la cual las personas revisan, desarrollan y optimizan sus formas de ser y estar en el mundo. Es el proceso por el cual se enseña el cambio a las personas operando sobre su experiencia y sobre sus conceptos.

Es un proceso óptimo para desarrollar y potenciar lo mejor que hay en cada individuo, manteniéndolo concentrado hacia delante y siempre consciente de nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo, superando todos los obstáculos para cambiar las creencias de auto-sabotaje o autolimitación y conservando el equilibrio entre la vida privada y profesional.

Es una práctica efectiva para expandir la capacidad y acción, facilitando el aprendizaje, el liderazgo y la búsqueda de la buena dirección. El *coaching* significa ayudar a las personas a definir metas claras y a establecer un flujo específico para alcanzarlas.

En el *coaching* actual, el concepto se identifica con el concepto de viaje, del tránsito desde el origen hasta el lugar dónde se quiere llegar.

El *coachee* no aprende del *coach* sino de sí mismo. El *coaching* enfrenta a la persona a sus limitaciones y le invita a desafiarse, a superarse y a crecer. La responsabilidad y la automotivación de la persona deben surgir de dentro y no se pueden imponer ni forzar externamente.

El proceso, de manera resumida, sería el siguiente:

1. Descripción de la situación actual (áreas de mejora y dificultades).
2. Descripción de la situación deseada (objetivos y metas).
3. Mapa de opciones y recursos (generación y selección).



4. Plan de acción (plan específico de acciones a emprender).
5. Resultados (control de resultados y seguimientos).

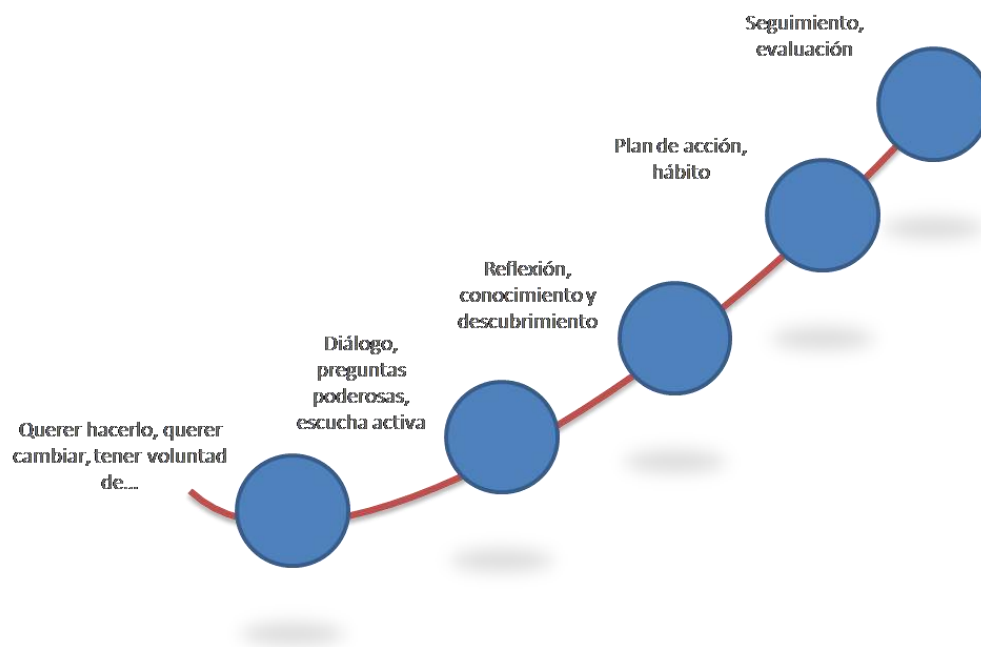
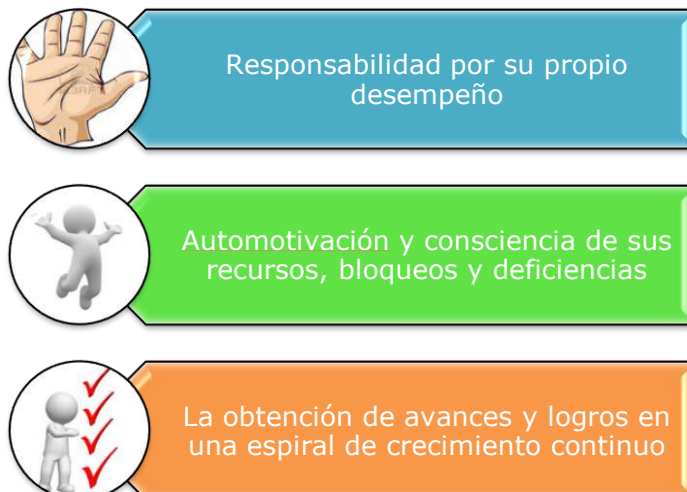


Figura 2: ilustración gráfica del proceso de coaching

Resumiendo, consiste en desarrollar tres elementos:





2. El proceso del coaching

El proceso de *coaching* es el conjunto de acciones concatenadas que, partiendo del estado actual, conduce a través de fases consecutivas y agregadas a un estado final previamente determinado. Quedará delimitado por fecha de partida, límite temporal, objetivo a lograr y medios para conseguirlo.

Duración del proceso: el coaching no puede durar para siempre, pero tampoco se desarrolla de manera rápida y breve. Su duración depende de las necesidades de aprendizaje de la persona.

Metodología: la metodología aplicada depende del *coach*. Sin embargo, la mayoría de los métodos siguen este esquema:

- Análisis de la situación en la que se encuentra la persona. Se identifica el tema que se desea trabajar. *Observar, tomar conciencia.*
- Identificación de los objetivos que la persona desea alcanzar, lo que para ella supondrá una situación deseable. *Objetivos.*
- Entender las razones por las cuales la persona no está logrando los objetivos deseados. *Detección de carencias, barreras u obstáculos.*
- Definir el plan de acción y establecer los compromisos con el fin de que la persona actúe de forma diferente. *Actuar.*
- Realizar el seguimiento del plan de acción y evaluar el resultado de las acciones llevadas a cabo. *Medir.*

Sintéticamente el método sigue estas tres preguntas:

1. ¿Cuál es tu objetivo?
2. ¿Qué te falta a ti para conseguirlo?
3. ¿Qué vas a hacer para lograrlo?



3. Las fases del proceso

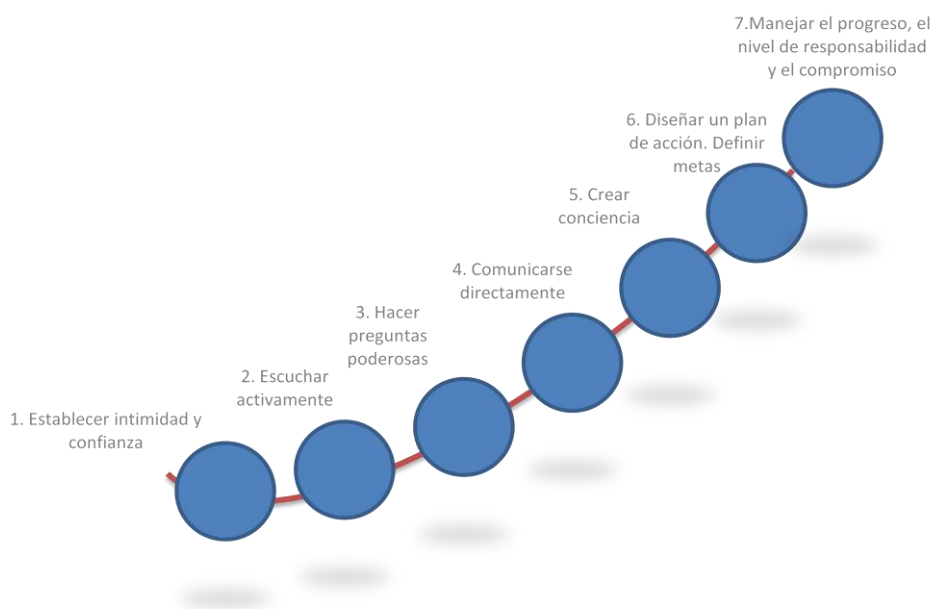


Figura 4: condiciones del proceso

Primera fase: fase de acuerdo.

Se habla con la persona para explicar el proceso y la forma de hacerlo y obtener el permiso de la persona para comenzar. Antes de la fase de acuerdo, el coach tiene una fase preparatoria que le corresponde, donde se recomienda estudiar la situación que se le presenta. Puede examinar la documentación disponible, entrevistarse con los responsables, etc. Conviene establecer los términos de la relación de ayuda. Los puntos fundamentales de este contrato son:

- a) Marcar el objetivo y cómo va a ser evidente y medido.
- b) La duración del proceso: dependerá del tema (se establece un número de sesiones).
- c) La responsabilidad de las dos partes.
- d) La forma del proceso: presencial, por correo electrónico, por teléfono.
- e) La frecuencia (semanal, quincenal, mensual), hora y duración.



- f) Los apoyos que se ofrecen fuera de la sesión.
- g) La cláusula de confidencialidad.

Segunda fase: fase de ejecución del proceso

Son las sesiones de *coaching* propiamente dichas. El número de sesiones varía entre 4 a 10 normalmente. Igualmente varía el tiempo entre una sesión y otra (de una semana a un mes).

a. *Sesión inicial o sesión exploratoria*

La primera, denominada *sesión inicial*, es importantísima. En ella se analiza la situación en la que se encuentra la persona, se visionará el futuro cercano, se originarán áreas de confort y de conflicto, se llegará al escenario deseado, se detectarán posibles alianzas y al final, se marcarán los objetivos y metas. Esta sesión suele tener una amplia duración y normalmente se hace en persona. Es útil pedirle a la persona que traiga una hoja escrita describiendo su situación. Tiene por objeto conocer bien los términos, las responsabilidades, lo que la persona espera y cómo se puede establecer una buena relación.

Algunas preguntas que puede utilizar el coach son:

1. ¿Cuál es el objetivo?
2. ¿Qué quieres exactamente conseguir a corto y largo plazo?
3. ¿Cuándo quieres conseguirlo?
4. ¿Hasta qué punto es positivo? (reto alcanzable, medible)
5. ¿Qué pasos intermedios y qué hitos implica?
6. ¿Hasta qué punto esperas poder trabajar en ello?

b. *Sesiones de desarrollo o regulares*

A la primera sesión le seguirán otras, llamadas *sesiones de desarrollo*. Su finalidad es triple:



- a) Hacer el correspondiente seguimiento de los compromisos contraídos en la sesión anterior y comprobar su grado de avance y logro, estudiando las barreras y ayudas en el camino.
- b) Observar la conveniencia de mantener o, en su caso, reformular los objetivos y metas propuestas.
- c) Observar la transformación de la persona, su nuevo posicionamiento personal y profesional y la bondad del mismo.

En estas sesiones el *coach* es directo, hace preguntas poderosas y peticiones, revisa lo avanzado entre ésta y la última vez y reenfoca la sesión dependiendo de los resultados. El *coach* no da respuesta a la persona. Le hace preguntas que le ayudan a buscar sus propias respuestas. El *coach* está ahí para ayudarle a descubrirse y a conocer lo que puede hacer para que se produzcan cambios en su vida. Actúa como compañero y guía, no como profesor, para que encuentre las fuerzas que necesita para implementar cambios positivos.

Las sesiones regulares mantienen una estructura similar, que puede concretarse en tres pasos concatenados:

- a) Clarificar la agenda: identificar aquello en lo que se quiere trabajar.
- b) Identificar el momento del *coaching*: momento idóneo para hacer preguntas de autodescubrimiento.
- c) Invitar al cambio: incentivar la acción de cara a la próxima sesión.

Algunas preguntas útiles para las sesiones serían:

Preguntas para explorar la situación actual:

- ❶ ¿Qué está sucediendo ahora?: qué, dónde y cuándo
- ❷ ¿Cuál es la situación exacta?
- ❸ ¿Quién está involucrado?
- ❹ ¿Cuál es la causa o esencia del problema?
- ❺ ¿Qué es exactamente lo que te preocupa respecto a la situación actual?



- ¿Qué has hecho hasta ahora y con qué resultados?
- ¿Qué te ha impedido hacer más?
- ¿Qué control tienes sobre la situación?
- ¿Quién más tiene el control y hasta qué punto?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos en tu camino?
- ¿Qué fuentes de ayuda puedes aprovechar para superar estos obstáculos?
- ¿Qué otros recursos necesitas? ¿cómo puedes obtenerlos?
- ¿Cómo te hace sentir? ¿qué emoción es esa? ¿qué efecto tiene esa emoción en ti?
- ¿Cómo estimas tu autoconfianza en una escala del 1 al 10?
- ¿Qué circunstancias están reforzando tu autoconfianza en este momento?

Preguntas para explorar las opciones:

- ¿Qué maneras diferentes se te ocurren para afrontar este asunto?
- ¿Qué opciones tienes?
- Haz una lista de las diferentes posibilidades importantes y menos importantes, soluciones completas y parciales.
- ¿Qué más podrías hacer?
- ¿Qué harías si tuvieras más tiempo, mayor presupuesto o mejores recursos?
- ¿Qué harías si pudieras empezar de nuevo, desde cero?
- ¿Qué harías si todas las circunstancias estuvieran bajo control?
- ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de todas estas distintas opciones?
- ¿Cuál de las opciones daría el mejor resultado?
- ¿Qué opción te atrae más o con qué opción te sientes mejor?
- ¿Qué opción te daría una mayor satisfacción?
- ¿Sería conveniente combinar las opciones?

Preguntas para el compromiso y la acción:

- ¿Qué vas a hacer?
- ¿Qué opción u opciones vas a elegir?
- ¿Cuándo lo vas a hacer?
- ¿Te ayudará cumplir tu objetivo?
- ¿Esta conclusión satisface tu objetivo para esta sesión?
- ¿Qué obstáculos esperas y cómo vas a superarlos?
- ¿Qué barreras internas percibes dentro de ti?
- ¿Cómo superarás estas barreras internas?
- ¿Quién debe saberlo?
- ¿Qué ayuda necesitas y cómo vas a obtenerla?
- ¿Qué puedo hacer yo para apoyarte?
- Indica en una escala de 1 a 10 la probabilidad de llevar a cabo esta acción.



- Si es menor de 10, ¿por qué no 10? ¿qué puedes hacer para que sea 10?
- ¿Hay algo más de lo que deberíamos hablar o hemos terminado?

c. *Apoyo entre las sesiones:*

Entre sesiones, se le ofrece a la persona establecer contacto por correo electrónico, teléfono u otro medio. La duración del *coaching* debe ser limitada, normalmente dura entre 3 y 6 meses. Finalizado el proceso, se le puede ofertar apoyo cuando lo necesite. El proceso finaliza cuando la persona consigue sus resultados, éxito que celebran conjuntamente el *coachee* y el *coach*.

d. *Sesión de conclusiones:*

En la última sesión, denominada *sesión de conclusiones*, se analizarán conjuntamente los resultados obtenidos y se enunciará un nuevo plan de acción "de ahora en adelante". Es una sesión para el futuro, de autoafirmación y de asunción de responsabilidades nuevas.

Tercera fase: fase de seguimiento

Esta fase es una fase pos-intervención, una vez que han concluido las sesiones. Esta fase varía mucho en función de la persona. Es deseable que el seguimiento no sea para toda la vida. Es un periodo que poco a poco debe diluirse, aunque en ocasiones puede reavivar otro proceso de *coaching*.

Cuarta fase: fase de evaluación

Esta fase se puede realizar como punto final de la sesión de conclusión o puede hacerse mucho más tarde para poder observar con perspectiva los resultados del proceso.



4. Los objetivos

El destino final que se busca en el proceso de *coaching* representa la visión que se pretende alcanzar y que previamente se habrá definido como ideal, pretendido, oportuno y beneficioso.

Los objetivos son la concreción en el tiempo, en el espacio y en la cuantía de lo pretendido por la misión. Son las guías y los propósitos para poder cumplir con sus fines.

Lo usual es que todo objetivo se desarrolle o se desagregue en metas. Habrá metas globales que guían en la formulación final del proceso y metas específicas que dirijan las operaciones diarias; constituyen la tarea a realizar.

Cada paso es una meta sin dejar de ser un paso

Definir un objetivo que conecte con la esencia de una persona, que esté relacionado con el propósito y el sentido de lo que esa persona hace, de quién es y hacia donde quiere ir, puede llevar un poco más de tiempo. Un objetivo de esta naturaleza podría llamarse **un objetivo resonante**, entendiendo por tal un objetivo que esté conectado con los valores más profundos y con lo que realmente mueve a una persona a lo largo de la vida.

Un objetivo resonante conecta con una visión más amplia de lo que una persona desea en la vida o en el trabajo. Toda su persona está en movimiento para conseguirlo. Tenemos tres pautas que marcan claramente el ciclo de vida de un objetivo resonante:

- La conexión del objetivo con una ilusión, una visión y un propósito más amplio de la vida de la persona.



- La definición de un objetivo retador y estimulante que sea a la vez generador de autoconfianza y energía.
- La cercanía de este objetivo a los acontecimientos de cada día para que sirva de estímulo dentro de la rutina.

Los objetivos seguirán estos 5 principios:

- Formulación de un enunciado claro y conciso
- Que sea viable o posible
- Que puedan realizarse planes de acción realistas para su desarrollo
- Que pueda realizarse una revisión y medición sistemática del logro
- Que se puedan tomar las medidas correctivas necesarias



En el siguiente cuadro se reflejan unas pautas para la correcta formulación de objetivos:



<i>Debe ser expresado de forma positiva</i>	¿Qué quiero y qué cosas positivas me va a aportar lo que quiero?
<i>Asumido intelectual y sensorialmente</i>	¿Sé, conozco y siento el nivel de éxito que estoy alcanzando?
<i>Encuadrado en el espacio y entorno directo</i>	¿Con quién lo hago, a quién afecta, en dónde me desenvuelvo?
<i>Afecto a una temporalidad concreta</i>	¿Cuánto voy a tardar en conseguirlo y cuánto va a durar su efecto?
<i>Analizándose las limitaciones e inconvenientes</i>	¿Por qué no lo podré lograr y qué inconvenientes se manifestarán si lo obtengo?
<i>Alineado con la visión de futuro</i>	¿Para qué me sirve realmente este objetivo, qué voy a obtener después de conseguirlo?
<i>Impulsadores, retadores, motivantes hacia la acción</i>	¿Me apetece o lo necesito realmente, soy capaz de conseguirlo?
<i>Con necesidades ajenas</i>	¿De qué recursos dispongo, qué necesito, puedo acometerlo con lo que tengo?
<i>Con relaciones ajenas</i>	¿A quién involucro, tengo aliados, tengo enemigos?
<i>Fijados en la mente</i>	¿Es un verdadero reto, una obsesión, voy a por ello?

El elemento inicial y crítico del proceso de *coaching* es aquel en el que se definen los objetivos y se acepta el compromiso de alcanzarlos.

Cuando la persona piensa y decide sus objetivos recorre normalmente dos caminos:

- Alejarse de aquello que no quiere y no le gusta y
- Acercarse a lo elegido



El *coach* planteará a la persona el proceso de *coaching* como un viaje. Se plantearán los objetivos estratégicos e importantes, que afecten directamente al viaje (suelen ser los difíciles). Para no desmotivar a la persona, el *coach* puede combinar objetivos transversales, largos y complejos, con otros concretos y de fácil alcance.

Un objetivo debe ser:

1. *Deseable*
2. *Retador*
3. *Coherente*
4. *Provechoso*

Cuando el objetivo es largo y complejo, conviene marcar hitos intermedios que sirvan de referencia positiva y estimulen para el trabajo que aún está pendiente. Festejar estos hitos es una técnica de motivación provechosa y estimulante. Aquellos que se van cumpliendo pueden ser sustituidos por nuevos objetivos. Si las circunstancias cambian a lo largo del proceso, puede resultar oportuno cambiar también los objetivos. Un objetivo no debe ser inamovible, determinante, coercitivo; debe ser deseable, retador, coherente y provechoso.

5. El plan de acción

Coaching es acción. Es un conjunto de actividades que mueve a las personas hacia algún fin o resultado. Si no hay acción, no hay resultado. El poder está en la acción.

La acción se inicia con la decisión. Elegir la acción adecuada requiere una estrategia definida:



- Precisa: siempre debe elegirse la acción que tenga más opciones de alcanzar el objetivo.
- Debe representar un riesgo gestionado y asumido.
- Ha de aceptar otras alternativas por si acaso fracasa la primera acción emprendida.
- Debe ser lógica, es decir, enfocada a los objetivos.
- Viable, que se pueda realizar y además en el plazo convenido.
- Inmediata o tanto como considerar que no debe dejarse para otro tiempo lo que pueda llevarse a cabo en el momento próximo.

Cuando se sabe lo que se quiere, es el momento de decidir y planificar las acciones, que se estructurarán en un plan de acción en el que se recogerán, como mínimo, los siguientes puntos:

1. Contenido de la acción en sí misma
2. Fecha de inicio
3. Periodo de ejecución o duración
4. Fecha de conclusiones
5. Posibles dificultades
6. Alianzas
7. Recursos necesarios
8. Otros detalles importantes
9. Estimación de resultados, incluso de alternativas

Una vez que el plan está en marcha, se ha de iniciar su seguimiento, asumiendo que el seguimiento permite reconstruir o hacer un nuevo plan.



6. La medición de resultados

El proceso de medición del avance y los resultados sigue las siguientes etapas:

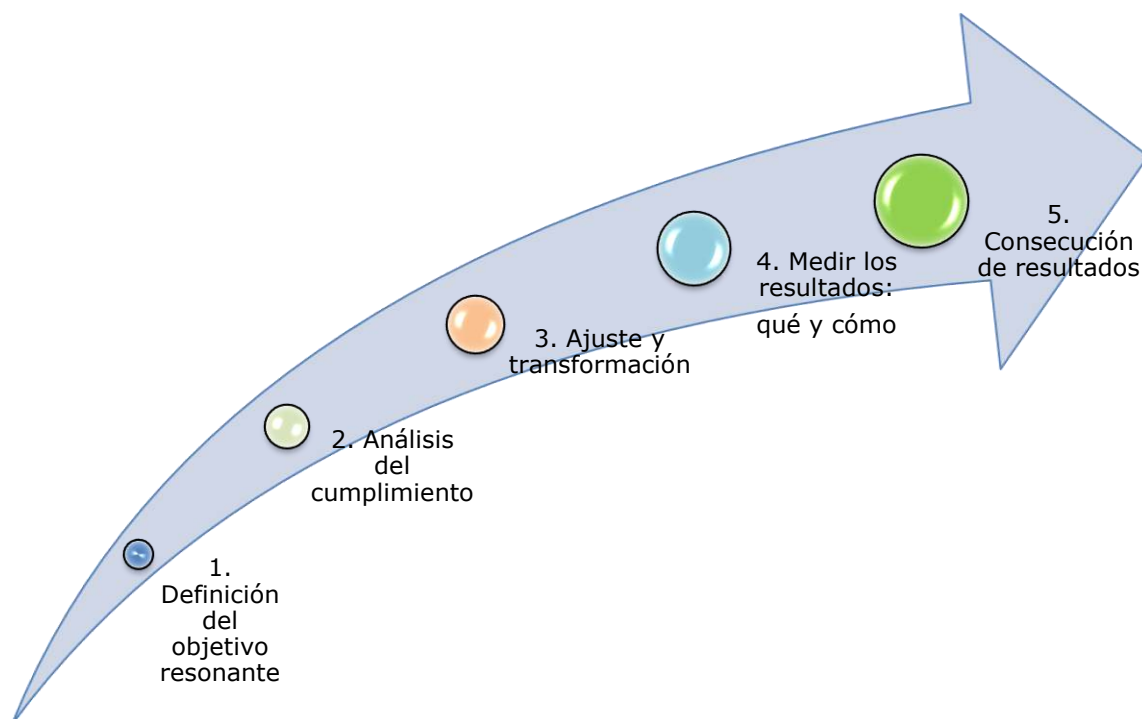


Figura 5: avance en el coaching

El cumplimiento de objetivos ha de estar presente durante todo el proceso una vez que se hayan definido y se haya diseñado el plan de acción para alcanzarlos. Acordados los objetivos y puestas las acciones en marcha, en el resto de sesiones de lo que se trata fundamentalmente es de seguir los avances o dificultades para cumplir los objetivos propuestos.

El *coach* ayudará a la persona a ir adquiriendo una dinámica, una [metodología de hábitos y acciones](#) que será la que asegure el éxito una vez finalizado el proceso. Se trata de ayudar a la persona a que sea autónoma y capaz de aprender una sistemática de trabajo que



pueda utilizar en su camino de desarrollo y con cualquier objetivo que se haya marcado o se pueda marcar, sin la dependencia del entrenador.

Es importante comprobar cuando se realiza el análisis del cumplimiento si el grado de compromiso de la persona sigue a buen nivel, ya que es lo que determinará la implicación y el interés en alcanzar el objetivo. Renovar y refrescar el compromiso periódicamente es necesario para el éxito del proceso.

Al analizar el cumplimiento de objetivos conviene centrarse, en primer lugar, en todas aquellas acciones que han permitido avanzar, ya que facilitan una información muy significativa de los caminos que tenían recorrido y más desarrollo. Explorando las partes que han ido bien es muy probable que se encuentren más posibilidades en un radio cercano que presenten buenas oportunidades a explorar.

Los ajustes en el desarrollo del proceso y en el cumplimiento de los objetivos fijados pueden estar en función de tres aspectos:

- La información o *feedback* que se obtiene de aplicar el plan de acción en situaciones reales.
- Los cambios que se produzcan en el entorno de la persona durante el proceso.
- Los cambios internos que se dan en la propia persona.

En estas ocasiones es necesario ajustar o transformar los objetivos.

Un aspecto importante es que la persona asuma su responsabilidad en las propias actuaciones y sea consciente del impacto en los demás. También será necesario que el *coach* le ayude a explorar tanto sus visiones a largo como a corto plazo, le ayudará a



distinguir entre cambios de alto y de bajo impacto. Le ayudará a que se comprometa a los de alto impacto para lograr resultados.

Uno de los efectos más formidables del *coaching* es la apertura a nuevas metas y nuevas oportunidades de mejora no percibidas hasta el momento. Esto puede suponer dar un giro significativo respecto a su objetivo inicialmente planteado. Si es así, deberíamos preguntarnos a qué se debe.

Durante la evaluación se busca eliminar las barreras mentales que toda persona se crea, así como sacar su máximo potencial. El proceso de *coaching* estimula a:

- Identificar los factores que interfieren en el resultado a alcanzar y desarrollar las condiciones y competencias que faciliten su logro.
- Identificar y reconocer las fortalezas y debilidades de la persona entrenada, por medio de la toma de conciencia.
- Desarrollar capacidades que le permita darse cuenta de aspectos que necesita cambiar para cubrir los objetivos y aumentar su efectividad.
- Guiar y estimular para que la persona llegue más allá de las limitaciones que se impone a sí misma y desarrolle su pleno potencial.
- Aprender a cómo establecer vínculos de confianza consigo misma, con los demás y establecer relaciones ganadoras.
- Obtener mayores niveles de rendimiento, productividad y satisfacción.

El *coach* vuelve a definir junto al entrenado nuevos procedimientos, costumbres y hábitos que hasta ese momento ponían freno al rendimiento, a la ejecución y a los resultados. El *coach* ayuda a la persona a trabajar y conocer su cuerpo, su mente y sus emociones y a establecer qué comportamientos y actuaciones son los más adecuados para controlar y



medir todos los aspectos que influyen directamente en los resultados. Se trata de hacer bien 4 cosas:

1. Conocer sus puntos fuertes
2. Tomar conciencia de sus puntos débiles
3. Sacar el máximo rendimiento a los fuertes
4. Compensar los débiles

Se ayudará a la persona a identificar los principales medios de que dispone para apoyar este plan de acción. El verdadero poder está en la [acción](#) y en la [persistencia](#).



Movimiento, acción y aprendizaje

Es necesario también controlar ese diálogo interno negativo, trabajar sobre pensamientos y sentimientos que apoyen el éxito.

El *coach* ayuda al *coachee* a:

- Elevar su conciencia para llevar a la persona que realmente quiere ser y estar.
- Asumir responsabilidad para que, desde el valor y la creencia, sepa que puede hacerlo y conseguirlo.
- Desarrollar la confianza en uno mismo.



7. Bibliografía consultada

- Bayón Mariné F. et al. "Coaching. Teoría general del coaching hoy". Madrid: Editorial centro de estudios Ramón Areces; 2010.
- Santandreu R. El arte de no amargarse la vida. Barcelona: Oniro; 2014.
- Bayón Mariné F. Perrucci C. 50 historias de coaching. Mitos, fábulas y relatos. ". Madrid: Editorial centro de estudios Ramón Areces; 2012.
- Guarneri SR, Ortiz de Zárate M. No es lo mismo. Madrid: LID Editorial empresarial; 2010.
- Krogerus M, Tschäppeler. El pequeño libro de las grandes decisiones. Barcelona: Alienta editorial; 2008.
- Ramírez P. Entrénate para la vida. Madrid: Espasa Libros; 2012.



8. Ficha de gestión documental

VERSIÓN/ EDICIÓN	1
MATERIA	6.Calidad
SUBMATERIA	6.3. Calidad de los cuidados
TÍTULO	Manual breve de coaching
COORDINADOR	Juana Mateos Rodilla. Directora Enfermera de Procesos y Calidad. Presidenta de la comisión central de calidad de los cuidados.
GRUPO DE TRABAJO/AUTORES	Juana Mateos Rodilla, Directora Enfermera de Procesos y Calidad.
REVISORES	Francisco Javier Pérez Rivas, enfermero de la Dirección Técnica de Procesos y Calidad, coordinador de la comisión central de calidad de los cuidados. Carmen Jiménez Gómez, enfermera de la Dirección Técnica de Procesos y Calidad, miembro de la comisión central de calidad de los cuidados.
APROBADO POR	Ana Miquel Gómez, Gerente Adjunto de Planificación y Calidad.
FECHA DE APROBACIÓN	11/06/2015
EMISOR	Dirección Técnica de Procesos y Calidad
DESTINATARIO	Enfermeras y enfermeros de Atención Primaria
DISTRIBUCIÓN	Correo electrónico Intranet Salud@
EN VIGOR DESDE	12/06/2015
TIPO DOCUMENTAL	3.Manual
DISPONIBLE EN:	https://saluda.salud.madrid.org/atencionprimaria/calidad de los cuidados
Cómo nombrar el documento	Mateos Rodilla J. Manual breve de coaching. Madrid: Servicio Madrileño de Salud. Gerencia de Atención Primaria;2015



Control de ediciones

VERSIÓN	FECHA	MODIFICACIONES REALIZADAS
1	12/06/2015	Documento definitivo