



divulgacióndinámica<sup>+</sup>  
#CLUBdeFORMACIÓN



# EL PROCESO DE COACHING



# CONTENIDO

<b>1. Proceso de coaching</b>	<b>03</b>
1.1. Características de los procesos de coaching nutricional	05
1.2. Fase 1: Diagnóstico Inicial	06
1.3. Fase 2: Puesta en marcha. Diseño del proceso	08
1.4. Proceso de coaching	15
1.5. Seguimiento y evaluación	20
<b>2. Referencias bibliográficas</b>	<b>24</b>

Con el objetivo de mejorar el contenido del módulo, Divulgación Dinámica apuesta por la referencia a recursos didácticos interactivos externos tales como vídeos, audios y enlaces.

Este contenido es externo a Divulgación Dinámica, por lo que si detectase algún enlace caído o erróneo agradeceríamos que nos lo comunicases a [editorial@divulgaciondinamica.com](mailto:editorial@divulgaciondinamica.com)

# 1

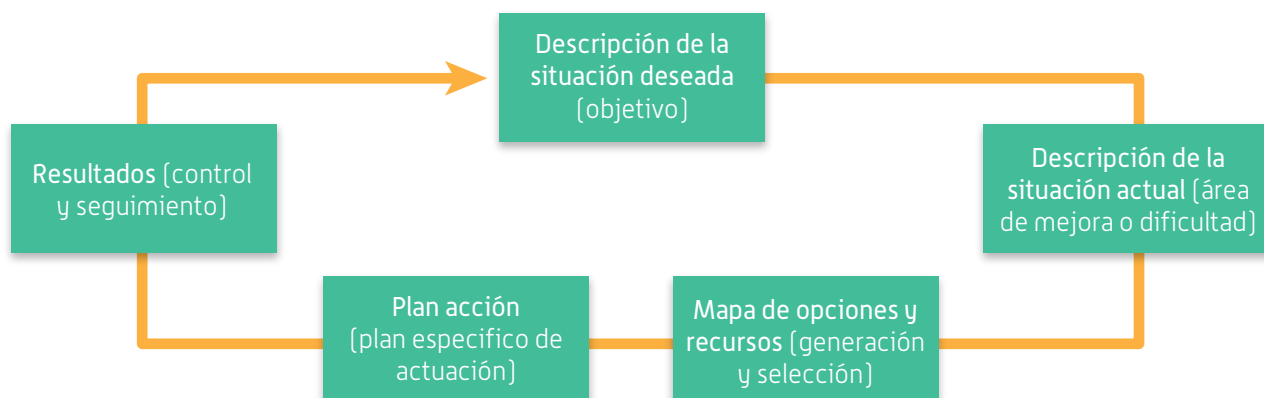
## Proceso de coaching



Podemos definir el coaching como el proceso de asesoramiento, guía o relación de ayuda entre un coach y un coachee en el cual, el primero ayuda a facilitar y potenciar el desempeño del segundo para que éste logre sus metas y objetivos.

El coaching es, por tanto, un proceso personalizado, adaptado a cada persona, ajustándose a su realidad presente y a sus objetivos.

En los procesos de coaching existen diferentes fases y, en base al siguiente esquema metodológico las primeras fases del proceso estarán orientadas a incrementar el nivel de conciencia tanto personal como de la propia situación, siendo el objetivo de las posteriores fases la implicación de la persona receptora del coaching en la generación de alternativas y en la creación un plan.



Según establece la ICF (International Coach Federation) un proceso de coaching se inicia con el establecimiento del objetivo que se quiere conseguir y se acaba cuando se ha materializado. Un cliente o coachee puede encargar al coach tantos procesos de coaching como se consideren pero quedando claro la regla de objetivo conseguido, coaching finalizado.

Se establecen, sin que presupongan un orden secuencial las siguientes fases con ocho pasos:

**Fase 1. Generación de contexto:** Se considera la primera fase y en ella se explican por parte del coach los marcos generales del proceso y por parte del coachee sus objetivos y expectativas. El objetivo básico de esta fase es generar un marco de confianza mutua.

**Paso 1.** Toma de contacto

**Paso 2.** Creación de una relación y primer acuerdo sobre los objetivos

**Fase 2. Observación e Indagación:** Obtener información sobre la situación actual del coachee con el objetivo de entenderla, detectar hechos, creencias, clarificar expectativas,...

**Paso 3.** Tasación de la situación inicial individual

**Fase 3. Feedback:** Se subdivide en dos fases: resumir y entender la situación actual del coachee contrastándola con nuestro entender y ofrecer feedback al coachee para incrementar su nivel de conciencia sobre la situación y valorar nuevas posibilidades. Esta fase (que desde un punto de vista estricto se considera como metodología<sup>1</sup> más que como etapa) redefine los objetivos del coaching.

**Paso 4.** Feedback (retroalimentación)

**Paso 5.** Segundo acuerdo de los objetivos

**Fase 4. Planes de acción:** Diseño, evaluación y puesta en marcha de distintas alternativas conducentes a lograr los objetivos marcados.

**Paso 6.** Intervención

**Paso 7.** Evaluación del progreso (en caso necesario regreso a pasos 3-4)

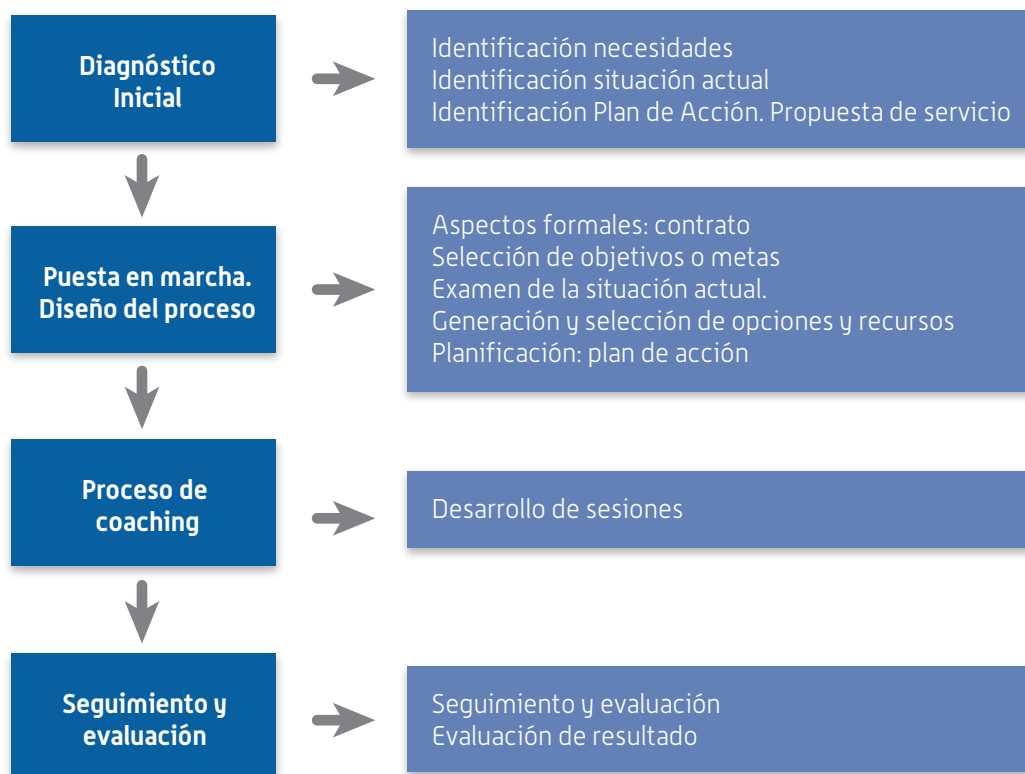
**Fase 5. Feedback de seguimiento:** Valoración sobre lo que funcionó correctamente, sobre las mejoras recomendadas y el nivel de satisfacción general con el proceso de coaching.

**Paso 8.** Final formal del proceso de coaching.

---

<sup>1</sup> La metodología que se utiliza en el coaching se puede concretar en base a dos componentes: en primer lugar, y a modo de estructura, el proceso o fases que se siguen en las intervenciones de coaching y, en segundo lugar, las diferentes herramientas que se utilizan en cada una de las fases.

El coaching profesional debe responder a un proceso planificado, estructurado, en el que se vayan sucediendo diferentes etapas. Aunque cada modelo, ámbito de aplicación y profesional proponga un número diferente de fases, en general, responden a un mismo proceso que puede ser resumido en base a las siguientes cuatro fases:



### 1.1

#### Características de los procesos de coaching nutricional

- » **Flexibilidad.** Aunque siempre es aconsejable seguir una determinada secuencia de fases que hagan relación al proceso general a veces no será posible. Esto hace que una característica procesual básica sea la flexibilidad ya que en ocasiones es necesario volver a etapas anteriores o comenzar en alguna de ellas.

Así, aunque supuestamente se necesite conocer la realidad para poder establecer los objetivos, en ocasiones la meta puede ser establecida ante de examinar la situación lo que conlleva tener en cuenta todo el potencial y, a medida que se desarrolla el proceso y se valora la situación se definen los objetivos con mayor precisión

- » **Personal.** Los procesos de coaching deben ajustarse a las posibilidades y limitaciones de cada situación o individuo, y para ello es absolutamente necesario el principio de individualización. Los procesos de coaching no deben asumir que se conoce una determinada situación (ni tan siquiera porque se tengan muchos indicadores o características comunes a otros procesos emprendidos anteriormente) siendo básico un diagnóstico situacional o de necesidades así como un plan de acción individualizada. Se trata de un proceso centrado en la persona y no en las indicaciones del coach.

- » **Facilitadora:** *enfocada hacia resultados*. Los métodos utilizados en el coaching ayudaran a colocar la atención en soluciones y objetivos, nunca en los problemas. El objetivo es promover nuevas estrategias y por tanto, uno de sus objetivos es la formación.
- » **Explícita.** En la relación profesional entre coach y coachee es imprescindible que el objetivo y el método sean claros y explícitos. Aunque el coach ofrece un método, ayuda a la reflexión, ofrece alternativas,... es el coachee quien asume decisiones.
- » **Voluntaria.** El proceso de coaching requiere la participación activa y la implicación de todas las partes y por tanto, la voluntariedad de todos los implicados en el proceso.
- » **Relacional.** Hacer coaching es algo más que aplicar unas fases o aprender unas técnicas. Un aspecto fundamental es el vínculo de confianza y el clima relacional: empatía y confianza que debe impregnar todo el proceso de “confianza” entre las partes.
- » **Confidencialidad.** La confidencialidad es una característica central de los procesos de coaching y, a tal efecto es importante asegurarla en la metodología utilizada. La confidencialidad rige sobre el contenido de las sesiones individuales o privadas y para los integrantes de los procesos de coaching.
- » **Realizable.** Las condiciones externas al propio proceso de coaching pueden condicionar el desarrollo del mismo y así, parece necesario que existan las suficientes garantías estables (económicas, de participación,...) que permitan a los procesos de coaching una eficacia e independencia funcional en un plazo de tiempo determinado. Los procesos de coaching deben estar previamente limitados y su ampliación conllevaría la puesta en marcha de nuevos procesos que requieren una nueva estructuración.

## 1.2

### Fase 1: Diagnóstico inicial

#### IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

Partiendo del hecho de que los procesos de coaching no son “necesarios” sino deseados ya que, por ejemplo y a diferencia de otras intervenciones psicosociales no se basan en un modelo médico o de funcionamiento defectuoso sino que se basan en un modelo de desarrollo y de crecimiento personal, el análisis de necesidades supone escuchar, preguntar, analizar,... para conocer por qué el cliente utiliza o cree necesario los procesos de coaching y no otros servicios.

La identificación de necesidades igualmente permite reconocer a clientes “imposibles de coach” por ejemplo aquellos que necesitan atención médica o psicoterapia. Así, en determinadas situaciones, como puede ser una diabetes, trastornos en la tiroides, alteraciones metabólicas,... es imprescindible la atención especializada ya que un proceso de coach nutricional no se enfoca hacia patologías. Son sujetos susceptibles de los procesos de coaching nutricional aquellas personas que, sin tener un problema de salud grave necesita apoyo para mejorar su conducta alimentaria y adquirir hábitos de vida saludable.

## IDENTIFICACIÓN SITUACIÓN ACTUAL

Es necesario conocer cuál es el punto de partida desde el cual se pretenden alcanzar unos resultados lo que, supuestamente, nos permite establecer las metas. En esta fase de diagnóstico se trata de un primer acercamiento a través del uso de herramientas como la observación, entrevistas, investigación documental de estudios o pruebas del cliente,... que permiten establecer las brechas entre las condiciones existentes y la visión de futuro y concretar las áreas de mejora sobre las cuales enfocar el trabajo a realizar.

Este paso del diagnóstico no tiene por qué ser construido por consenso entre coach y coachee ya que se trata de una primera aproximación para concretar aspectos formales relacionados con el diseño del proceso.

## IDENTIFICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN. PROPUESTA DE SERVICIOS.

Una vez identificadas las necesidades y situación del individuo el paso siguiente es presentar una propuesta de servicios. Se trata, como todos los pasos de la fase de diagnóstico de una aproximación al plan de acción donde se identificaran, aunque de una manera genérica, las características del proceso, cuáles son sus limitaciones y cuál su propósito, se dimensionan aspectos prácticos del proceso y el tipo de colaboración que hay que entablar,...

En la práctica profesional del coaching es básico que el coach fije con el cliente o coachee la naturaleza y las limitaciones y obligaciones de la intervención antes de comprometerse con ello. Suele venir reflejada en una propuesta de servicios que conviene sea realizada lo antes posible después de la reunión inicial.

La propuesta debería ser breve e incluir la siguiente información:

- una breve descripción de las circunstancias que justifican la propuesta, por ejemplo quien ha realizado el contacto inicial y cuándo se ha llevado a cabo
- breve descripción de las necesidades identificadas., teniendo en cuenta tanto las conclusiones obtenidas por el coaching como las necesidades subjetivas aportadas por el cliente.
- Esbozo del programa de coaching: número de sesiones a realizar según metodología general o etapas del proceso, por ejemplo para evaluación de necesidades, para establecimiento de objetivos, para planificación de acciones, para revisión,...
- Identificación del coach o equipo de coach responsable de la intervención
- Establecimiento de los costes del programa de coaching y establecimiento de la fecha de inicio y del periodo de duración de los servicios.
- Suele ser habitual incluir también una validez de la propuesta



Una vez aceptada la propuesta se comienza con el diseño del proceso cuyo primer paso debería ser la formalización a través del contrato de servicios.

### 1.3

#### Fase 2: Puesta en marcha. Diseño del proceso

#### ASPECTOS FORMALES: CONTRATO

La responsabilidad del coach debe ser comprometida durante el proceso de coaching y así, en la práctica profesional el contrato crea un primer acuerdo explícito y contractual. El contrato “**de prestación**”, que sirve para posicionar a todos los que participan en el proceso y para definir los límites generales de la profesión de coach responde a un contrato inicial que se debe realizar en la fase de puesta en marcha del proceso.

Sin embargo, en el proceso de coaching también son utilizados otros tipos de acuerdos o contratos como por ejemplo los contratos de sesión que, por tanto, no se encuentran asociadas a una fase del proceso).

Así, los niveles de contrato en los procesos de coaching son varios (algunos como documento explícito y otros como herramienta de proceso);

- **Contrato de prestación.** Se refiere al contrato formal, siempre por escrito, donde se establece la relación entre el coach y el cliente. Este nivel de contrato es fundamental en la práctica del coaching ya que ayuda a definir el contexto profesional del coach, el objetivo general del cliente y el marco relacional y profesional que los une.

Existen diferentes formatos de contrato de coaching y cada coach tiene su preferido sin embargo, algunos aspectos esenciales que se deben incluir son:

- El tipo o servicio de coaching que se ofrece: de duración corta, larga, presencial, virtual, por teléfono, de equipo, individual,....,
- Los objetivos conscientes del cliente. Si a lo largo del proceso los objetivos van cambiando, lo que resulta habitual en los procesos de coaching, se notificaran en los sucesivos sub-contratos que se irán elaborando durante el proceso.
- Las condiciones económicas. No es posible indicar precios ya que estos se relacionan con la posición del coach o cliente en el mercado en términos de importancia, de rendimiento, de notoriedad o de experiencia. Habitualmente se formaliza una retribución fija y una retribución variable que suele ligarse a resultados objetivos y conocidos de antemano que, en la medida de lo posible han de ser medibles.
- Las condiciones prácticas del proceso y el compromiso asumido del mismo tanto por el coach como por el coachee. Se refieren a los plazos, horarios, tipologías, espacios de desarrollo de las sesiones, uso de técnicas concretas o presencia de otros profesionales y la concreción de las condiciones de pago.

Los roles y responsabilidades. Teniendo en cuenta los principios básicos del coaching estos se referirán a:



- » El coachee es el responsable de su propio proceso de cambio, aprendizaje o desarrollo,
- » El coach es responsable de facilitar el proceso de descubrimiento del coachee mediante preguntas y aportaciones que le hagan reflexionar sobre sus posibilidades y necesidades y le permitan identificar soluciones y planificar las acciones pertinentes.

Referencias al código deontológico, por ejemplo cláusula de confidencialidad y aquellas consideraciones que permitan gestionar los posibles problemas o conflictos.

- **Contrato de sesión.** Se refiere a aquellos acuerdos que, con un carácter más operativo, se llevan a cabo a lo largo del proceso para procurar un ajuste del contrato formal a las condiciones contextuales o a nuevas necesidades que aparecen a lo largo del proceso. A diferencia del contrato de prestación este tipo de acuerdo presenta un menor rigor y, por ejemplo, no es necesario realizarlos por escrito aunque sí hay que explicitarlos.

Tienen un marcado carácter funcional: concretos y operativos y tienen sentido una vez que el proceso de coaching se encuentra en su fase más práctica. Suelen realizarse para las diferentes sesiones y funcionan como “orden del día” por ejemplo los objetivos que el coachee intenta alcanzar en una sesión concreta.

Como herramienta de coaching, el contrato de sesión permite al coachee reflexionar y elegir sobre diferentes opciones y establecer prioridades que, una vez acordadas, asumen el mismo rigor que un contrato formal. Así por ejemplo, al inicio del proceso el hecho de realizar una lista de las temáticas u objetivos que se quieren tratar permite la autoevaluación y autoconocimiento de los procesos seguidos para la priorización o permiten aumentar las posibilidades de acción al reflexionar sobre diferentes objetivos que de manera habitual no son tenidos en cuenta.

**“Los acuerdos de intervención son autorizaciones y sugerencias, por ejemplo ¿le puedo interrumpir?, ¿puedo proponerle que elija una aplicación práctica?”**

Niveles siguientes de concreción como pueden ser los **acuerdos de intervención**: autorizaciones y sugerencias, por ejemplo ¿le puedo interrumpir?, ¿puedo proponerle que elija una aplicación práctica? son básicamente herramientas conversacionales para la práctica del coaching y que más allá de requerir un acuerdo (aunque es útil el obtener un “sí” del cliente) se asemejan a fórmulas de cortesía que llevan implícita la consideración de privacidad y favorecen una mayor responsabilidad e implicación en el coachee. Este tipo de acuerdo se basa en la premisa del coaching donde el protagonista del proceso es el coachee, aspecto que hay que tener en consideración a efectos metodológicos y también formales.

- **Contrato de seguimiento.** Se trata de contratos o acuerdos que realiza el coachee y que con un marcado carácter formal tienen como objetivo concretar en medidas operativas las decisiones y reflexiones producidas en las sesiones de coaching. Se trata de reflejar el plan de acción o aplicación práctica que se llevará a cabo tras la sesión y antes de la siguiente sesión. De manera general podemos decir que es este contrato de seguimiento el que diferencia al coaching de otra tipología de intervenciones ya que se basa en el compromiso del coachee en unas determinadas acciones concretas que han sido planificadas conjuntamente con el coach antes de dar por terminada una sesión.

## SELECCIÓN DE OBJETIVOS O METAS

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

A un nivel genérico se diferencian entre objetivos finales y objetivos de desarrollo debiéndose establecer en los procesos de coaching objetivos de ambos tipo y, siempre que sea posible, un objetivo final deberá ir respaldado por uno o varios de desempeño.

**Objetivos finales** Se trata de un tipo de objetivos o metas que no está totalmente bajo el control de la persona que las plantea ya que dependen de factores externos a uno mismo y/o de personas relacionadas. Todo objetivo final se apoya en uno o varios objetivos de desarrollo. *Por ejemplo, en relación con el coaching nutricional el objetivo de seguir un estilo de vida saludable requerirá objetivos de desarrollo relacionados con cambios de hábitos en la alimentación y otros aspectos como ejercicio o control de la ansiedad.*

**Objetivos de desarrollo** No responden totalmente a factores externos y se establecen al identificar el nivel de desempeño que será más adecuado para llegar al objetivo final. También funcionan como medio para estimar los progresos.

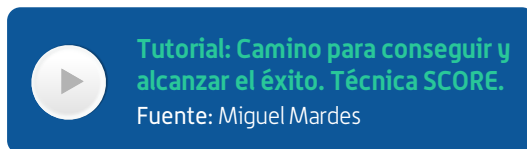
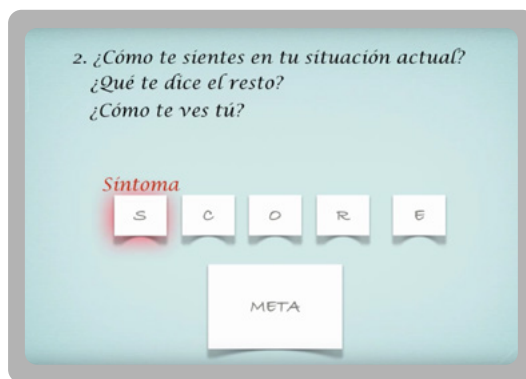
En los procesos de coaching hay que tener en cuenta que, aunque una de las formas más habituales de definir los objetivos sea en base a la negación de una situación problemática que desencadena el proceso de coaching (por ejemplo, “quiero dejar de coger peso”), es más útil para el proceso de coaching definirlos en base al estado opuesto del problema (por ejemplo “quiero llevar una alimentación saludable”) lo que permite centrar la atención en un lugar distinto al problema.

Además de definir los objetivos de esta manera, de manera positiva, el hecho de especificarlo en base a las características que definan la estructura a la que se desea llegar, es decir, desmenuzándolo a nivel conductual, (por ejemplo “quiero incluir en mi dieta verduras, incluir formas de preparación de alimentos sanas,...”) permiten más claridad al proceso de coaching.

Para disgregar o descomponer los fenómenos o conductas que forman parte de los objetivos de desarrollo se puede atender a consideraciones particulares propuestas por el propio coachee o basarlas en teorías o modelos de referencia generales.

Algunos autores apuntan que los objetivos y metas en el coaching deben presentar una serie de características. Estas características han sido formuladas en un orden que permite reglas nemotécnicas (mayormente basadas en palabras inglesas) y así:

- » Los objetivos o metas deben ser inteligentes, **SMART**
  - » Específicas (**S**pecific)
  - » Medibles (**M**easurable)
  - » Concertadas (**A**greed)



- » Realistas (**R**ealistic)
- » Planificadas por etapas (**T**ime phased)
- » Los objetivos o metas deben ser puros, **PURE**
  - » Enunciadas de forma positiva (**P**ositively stated)
  - » Comprendidas (**U**nderstood)
  - » Pertinentes (**R**elevant)
  - » Éticas (**E**thical)
- » Los objetivos o metas deben tener ritmo, **RITMO**
  - » **R**ealista: Alcanzable, que permitan oportunidades de éxito
  - » **I**nspirador: Estimulantes, que se consideren retos de crecimiento
  - » **T**emporalizado: Que especifiquen un plazo límite para su consecución
  - » **M**edible: Que incluyan el criterio para determinar si se ha alcanzado
  - » **O**portunidad: Definido en términos positivos

### Características más importantes de los objetivos o metas de los procesos y/o sesiones de coaching:

<b>Específicos</b>	Si se trata de objetivos o metas vagas, globales,... es más difícil planificar acciones tendentes a su consecución. Por tanto, es necesario plantearse objetivos de desarrollo o desempeño a partir de las metas finales. No tener claro que queremos o qué vamos a hacer nos dificulta trazar un plan de acción.
<b>Realistas</b>	Establecer metas u objetivos no realistas puede provocar frustración ya que no hay esperanza de conseguirla. Han de ser desafiantes para que exista motivación al logro pero dentro de unos niveles de realismo.
<b>Formulados de modo positivo</b>	Siempre es más fácil y motivante instaurar nuevas conductas o procedimientos que eliminar o extinguir conductas arraigadas. Si se formulan en negativo, las orientaciones no enfocan deseos, no marcan caminos de acción, ya que no se llega a descubrir realmente lo que se quiere, solo lo que no se quiere. El proceso de coaching debe descubrir realmente qué es lo que se quiere para poder adecuar acciones tendentes a esa finalidad de una forma certera.
<b>Mensurables</b>	Para estar seguros de su logro es necesario que puedan ser medidos. Todos los objetivos pueden ser medidos si se elabora el criterio de medida, por ejemplo "quiero hacer más deporte" no sería un objetivo medible para ello "quiero hacer dos horas semanales de deporte"
<b>Apropiados</b>	La meta u objetivo deben ser importantes para quien la establece y por tanto deben formularse en relación al coachee, estando suficientemente fundamentados en sus propias necesidades.

## EXAMEN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Una de las fases básicas de los procesos de coaching es el análisis situacional que nos permita obtener información para determinar la situación actual en todos los aspectos así como identificar las fortalezas y oportunidades de cambio y mejora y aquellas debilidades y amenazas existentes para el logro de los objetivos propuestos.

En coaching la metodología básica para examinar la situación actual es el *diálogo- comunicación* y la *observación*.



El coach debe generar conversaciones con el coachee para que este analice y reflexione sobre los temas que se haya decidido abordar en la sesión a la vez que se observan las creencias, opiniones, valores,... que sustentan la "realidad" del coachee.

Uno de los criterios a tener en cuenta durante todos los procesos de coaching, pero de una manera especial en el examen situacional y en las conversaciones que se generan es la objetividad. Aunque la subjetividad es inherente a cualquier tipo de relación o diagnóstico, ya que la influencia de expectativas, intereses, prejuicios, temores,... se encuentra íntimamente relacionada a los procesos de percepción e interpretación humana, en coaching hay que buscar la objetividad de una manera consciente.

El coach debe buscar hechos objetivos que documenten el compromiso exigido al coachee y generen un ambiente de confianza suficiente que no implique juicios así, las preguntas sobre la realidad deben ser descriptivas y no evaluativas.

En el análisis situacional en coaching y, a diferencia de otras metodologías de intervención o cambio no es necesario que el coach llegue a conocer/entender toda la situación ya que lo básico es que el coachee la llegue a analizar para lograr una concienciación sobre su situación.

El descubrir la situación actual por parte del coachee, es decir, concienciación, darse cuenta de..., permite obtener el suficiente conocimiento práctico para clarificar sus objetivos y los medios que puede utilizar. **El objetivo del coach en esta fase es incrementar el nivel de consciencia del coachee ya que sólo se puede controlar aquello sobre lo que existe consciencia, la consciencia da poder de actuación.**

Los elementos básicos para la autorreflexión y análisis situacional en coaching nutricional y de bienestar personal son las conversaciones y preguntas.

## GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE OPCIONES Y RECURSOS

En esta fase del proceso (diferenciada solo a efectos didácticos) el objetivo básico del coach es ayudar a encontrar opciones, estrategias y posibilidades alternativas que permitan ir estableciendo el plan de acción.

A lo largo de las interacciones que se lleven a cabo entre coach y coachee a efectos de analizar la situación personal es necesario indagar tanto sobre las opciones como sobre los impedimentos existentes para lograr los objetivos previstos.

Es habitual que en las sesiones de coaching se le pida al coachee que por escrito se creen lista con las posibles alternativas de actuación y, como ocurre con las técnicas de generación de ideas e innovación, lo importante es la cantidad de opciones que surjan más que la calidad o posibilidad de las mismas ya que uno de los errores habituales que impiden la generación de posibilidades con respecto a las problemáticas individuales son los bloqueos producidos por tratar de encontrar la respuesta correcta.

Una vez formulada las posibles opciones el coachee las debe valorar para encontrar aquellas que mejor se adapten a las circunstancias personales y recursos disponibles. En este proceso de elección, que será guiado por el coach y, si no se llega a encontrar opciones adecuadas por parte del coachee, el papel que asumirá el coach será el de aportar sus opciones que serán valoradas de igual manera que si hubiesen sido aportadas por el coachee. Es decir, las opciones del coach y el coachee se encuentran al mismo nivel y la selección de las opciones será un proceso guiado con protagonismo total del coachee.

### PLANIFICACIÓN: PLAN DE ACCIÓN

El objetivo de esta fase es construir un plan de acción. La metodología, al igual que en otras fases será la formulación de preguntas que permitan decidir e implicar al coachee en un determinado plan de acción.

El plan de acción se deberá delimitar en base a preguntas guiadas: ¿Qué se va hacer? (tomando en cuenta las alternativas generadas anteriormente y que normalmente responderá a la combinación de varias alternativas o a elementos parciales de ellas), ¿Cuándo se va a hacer? (quedará determinado en base a fechas, plazos e intervalos concretos), *¿cómo se verificara si esta acción nos conduce a nuestro objetivos? ¿Qué obstáculos podríamos encontrar? ¿Qué apoyo necesitamos?...*

El plan de acción será concretado en un documento formal (acuerdo) en base a términos claros y precisos (generalmente se requiere que sea por escrito), será consensuado por coach y coachee y en el aparecerán las metas de desempeño, las obligaciones mutuas, el calendario (la duración y lugar de las sesiones), el seguimiento de las mismas, los indicadores de éxito y las estrategias a seguir.



### Ejemplo de plan de acción:

- » **Problema:** Falta de hábitos saludables en la alimentación que, a la larga, pueden producirle problemas de salud. No se trata de hacer dieta sino incluir hábitos saludables con respecto a la alimentación.
- » **Meta final:** Aumentar el consumo de frutas, verduras y granos integrales. Evitar las grasas trans y las grasas saturadas no saludables. Limitar alimentos salados y azucaradas.
- » **Calendario:** Una sesión semanal con el coach durante 2 meses. Lunes de 5:30 a 6:30. Plazo máximo consecución: 15 abril.
- » Examen situación actual/Generación de opciones y recursos:

Posibles impedimentos	Posibles medidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>» Temor a que los alimentos saludables no tengan buen sabor</li> <li>» No tener suficiente tiempo para hacer alimentos saludables</li> <li>» No tener suficiente dinero para comprar alimentos saludables</li> <li>» Pensamiento de “todo o nada”: si no se puede llevar una dieta totalmente saludable no se puede incluir ningún cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Probar diferentes frutas y verduras</li> <li>» Conocer nuevas formas de cocinar</li> <li>» Planificar de antemano los menús.</li> <li>» Cocinar los fines de semana y congelar</li> <li>» Buscar ofertas y productos de temporada</li> <li>» Limitar la cantidad y la frecuencia con que se consume comida no saludable</li> </ul>

» **Recomendación coaching:**

Establecer pequeños cambios con el trascurso del tiempo

Llevar un registro de progresos

Buscar nuevos alimentos y recetas

Conocer/analizar etiquetas de datos nutricionales y recursos útiles para dietas saludables

» **Metas de desempeño:**

1. Conseguir que... no le agregue sal a ningún alimento

2. Conseguir que... comer al menos dos piezas de fruta al día

(...)

n. Conseguir que... comer, como máximo un refrigerio azucarado o postre azucarado por día

» **Estrategias a seguir:** Presentación por escrito de un plan de adquisición de hábitos semanales

### Plan de acción semanal

Dependiendo de donde se crea existen más posibilidades de incluir mejoras (desayuno, almuerzo, cena, refrigerios,..) se elegirán una o dos medidas semanales.

#### Plan semanal

Objetivos:

- » Usar pan de trigo integral en los sándwiches en lugar de pan blanco
- » Beber agua o té helado sin azúcar en lugar de refrescos.
- » Preparar el almuerzo en vez de comer fuera
- » (...)

## 1.4

### Proceso de coaching

#### DESARROLLO DE SESIONES

El desarrollo de las sesiones de coaching adopta diversas fórmulas que dependen básicamente del cambio concreto que se busque, si se tienen definidos los objetivos o no, la experiencia de los participantes, si se realiza coaching presencial o virtual,... por lo que es difícil e inadecuado intentar una estandarización de las sesiones de coaching.

Algunas consideraciones a tener en cuenta durante el desarrollo de las sesiones de coaching:

- La **duración y frecuencia** de las sesiones se establece de mutuo acuerdo entre el coach y el coachee. A nivel orientativo hay que tener en cuenta que la duración máxima de una sesión será de 90 minutos, siendo lo habitual sesiones de 60 minutos. Teniendo en cuenta que no es recomendable ni dejar pasar demasiado tiempo entre una sesión y la siguiente ni tampoco intervalos demasiado breves se recomienda que como mínimo haya un periodo de una semana y como máximo un mes entre sesiones. La cantidad de sesiones requeridas dependerá de cada situación, pero al menos se deben visualizar unas 5 sesiones. Las sesiones de coaching deben ser previamente trabajadas por el coachee.
- Las **técnicas** que se consideran más efectivas en las sesiones de coaching son ejercicios prácticos junto con una buena conjunción de preguntas potentes. Según los coaches, lo que, por lo general, necesitan transformar con más urgencia los coachees para lograr sus objetivos es la perspectiva (“mirar con las gafas adecuadas”), seguido de la autoconfianza y la seguridad en sí mismos.
- Necesidad de **rapport**, es decir, resulta fundamental establecer un clima de confianza, empatía y cooperación.

Tomando como referencia los estudios sobre sesiones exitosas de coaching se encuentra que la sintonía emocional o acompañamiento, donde las posturas, movimientos y tonos de voz se asemejan entre coach y coachee es un factor importante para generar sintonía y establecer una relación fluida. Más allá de las técnicas de comunicación empática, la escucha activa o el uso adecuado de preguntas, adoptar la misma postura y altura que el coachee (sentarse o levantarse, echarse hacia delante o hacia atrás,...), reflejar sutilmente sus gestos y/o movimientos, son elementos que deben ser tenidos en cuenta en las sesiones de coaching. El tono de voz, la entonación, el vocabulario, la postura corporal, la expresión facial... tienen un gran impacto en el coachee y si no son adecuadas pueden dificultar el rapport necesario para la sesión e incluso dificultar o invalidar el proceso de coaching.

**“En las sesiones de coaching el papel protagonista ha de ser asumido por el coachee y este debe ser el que lleve el peso de la conversación y el que hable durante la mayoría de la sesión.”**

Para lograr rapport es necesario también **controlar el autofeedback** o egoless que ocurre durante la sesión de coaching, cuando el coach, con un objetivo de metaevaluación mantiene una conversación paralela consigo mismo (por ejemplo, se pregunta a sí mismo “¿lo estaré haciendo bien?”, “¿qué pregunto

ahora?”...) lo cual provoca que no mantenga una escucha empática que se hace perceptible al coachee como falta de atención plena, provocando una ruptura de la confianza mutua.

- Correcta **definición del objetivo de la sesión**. Una mala definición del objetivo dificulta o impide el desarrollo de la sesión ya que son los objetivos de la misma las que rigen su contenido, metodología, preguntas del coach,...
- En las sesiones de coaching el papel protagonista ha de ser asumido por el coachee y este debe ser el que lleve el peso de la conversación y el que hable durante la mayoría de la sesión. El coach debe permanecer en un segundo plano y, en momentos puntuales, aclarar las cosas que considere necesarias y/o realizar las preguntas que considere oportunas al coachee. Aunque durante las sesiones el coach pueda ofrecer alguna sugerencia esto será entendido siempre como una excepción y solo será ofrecida cuando el coachee lo solicite. De manera genérica, el coach debe abstenerse de dar consejos o de dirigir las elecciones y decisiones de sus coachees.
- Ser muy cuidadosos con los términos empleados y así, por ejemplo, en las sesiones de coaching el coach debe evitar el término problemas que de manera implícita conlleva la idea de víctima y, por tanto, dificulta su afrontación, utilizándose los términos retos, oportunidades,...

En líneas generales, se utilizarán términos positivos y formulados de maneras conducentes a la acción.

Por lo que respecta al método básico de coaching: **las preguntas**, hay que tener en cuenta la necesidad de:

- Basarse en preguntas tipo ¿para qué? y evitar las preguntas tipo ¿por qué? ya que el coaching es una “conversación guiada” al futuro y el tipo de preguntas porqué son orientadas al pasado, al motivo que originó esa conducta o esa creencia mientras que cuando se usan preguntas basadas en paraqué se está orientando al futuro.
- Evitar ocultar consejos bajo la forma de preguntas. Una de las diferenciaciones básicas del asesoramiento o mentoría con las sesiones de coaching es el hecho de que el coach no ofrece



consejos u opiniones al coachee pero, a veces y de manera inconsciente, lo hace a través de la conversión de ese consejo u opinión en pregunta, por ejemplo, *¿persuadir a tu pareja podría ser una posible solución?* El coach, a través de las preguntas, acompaña al coachee en el proceso de optimización de sus propios recursos, ayudándole a recordar, ordenar, relacionar, jerarquizar, cuestionar, reconocer, evaluar, ver desde otra perspectiva, buscar, comparar, decidir, planificar y actuar, pero evitando de manera deliberada juzgar o aportar ideas propias.

En este mismo sentido, es importante no tener prisas ni intentar concretar el plan de acción en las primeras sesiones ya que lo habitual es que el coachee genere su propia solución a partir de la tercera sesión.

El desarrollo de las sesiones de coaching debe estar definido previamente y, de manera genérica, aunque dependiente de la metodología de referencia y el contrato o acuerdo inicial, se incluyen diferentes etapas para:

- » el establecimiento de metas,
- » el análisis situacional actual,
- » la construcción de un plan de acción,
- » la evaluación y
- » la preparación de las siguientes sesiones.

En todas ellas la herramienta básica del coach son las preguntas que se utilizaran tanto para lograr acuerdos mutuos y normas de compromiso como para promover la autoconsciencia que permitan la identificación de actitudes, creencias, valores, estereotipos, capacidades, competencias,... del coachee así como las barreras que dificultan su desempeño: miedos, falta de competencias, desmotivación, falta conocimientos, etc.

Ejemplos de preguntas a utilizar según momentos de las sesiones de coaching	
<b>Para generación del contexto</b>	Las preguntas se orientan a conocer al coachee. Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> <li>» <i>¿Cómo son sus hábitos actualmente?</i></li> <li>» <i>¿Qué hace en su jornada laboral? ¿Qué hace en su tiempo libre?</i></li> <li>» <i>¿Quién cocina en casa?</i></li> <li>» <i>¿Cuáles son sus inquietudes/intereses?</i></li> <li>» <i>¿Qué experiencias son importantes en su vida? ¿Por qué?</i></li> </ul>
<b>Para el establecimiento de metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» <i>¿Qué te interesa analizar en esta sesión?</i></li> <li>» <i>¿Qué te está pasando?</i></li> <li>» <i>¿Cuáles son tus expectativas?</i></li> <li>» <i>¿Qué esperas como resultado?</i></li> <li>» <i>¿Qué objetivos le gustaría lograr? ¿Cuándo quiere lograrlos?</i></li> </ul>

<p><b>Para cuando resulta difícil definir objetivos</b></p>	<p>En el caso de que al coachee le resulte difícil definir sus propios objetivos se pueden utilizar preguntas que pueden ayudar a explorar sus deseos. Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» ¿Qué quiere dejar de hacer? ¿Qué quiere evitar que no ocurra?</li> <li>» ¿Qué sería lo opuesto al problema?</li> <li>» ¿Qué características le gustaría manifestar en el estado deseado?</li> <li>» ¿Qué hábitos deseados posees ya y quisieras tener en mayor medida?</li> </ul>
<p><b>Preguntas sobre el examen de la realidad</b></p>	<p>Deben comenzar con los términos qué, cuando, donde, quien y cuanto (corresponden a preguntas objetivas) y los términos interrogativos cómo y por qué deben evitarse, ya que invitan al análisis y la opinión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» ¿Cuál es la situación presente con detalle?</li> <li>» ¿Cuál es realmente el problema? ¿Cuál es su mayor preocupación?</li> <li>» ¿A quién afecta este problema, además de a usted?</li> <li>» ¿Cuánto control personal tiene usted sobre el resultado?</li> </ul>
<p><b>Preguntas para explorar las emociones</b></p>	<p>Las emociones son un aspecto crucial para el examen de la realidad ya que permiten al coachee obtener una comprensión completa de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» ¿Qué siente ante este problema?</li> <li>» ¿Qué es lo que siente cuando se mantiene en el cambio?</li> <li>» ¿Qué emociones experimentó la última vez que tuvo un problema con el plan de acción? ¿Qué le ayudó a sentirse mejor?</li> </ul>

<p><b>Para indagar en los pensamientos y actitudes del coachee sobre el asunto que se trate</b></p>	<p>Se trata de hacer visibles las creencias y percepciones que sobre la realidad tiene el coachee, haciendo visible aquellas ideas irracionales que pueden distorsionar el análisis de la realidad. Algunas de las creencias irracionales más comunes:</p> <p><b>Pensamiento dicotómico.</b> Creencia de que todo puede clasificarse en una o dos categorías opuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» ¿Entre esos dos extremos, podrían existir puntos intermedios?</li> <li>» ¿Hasta qué punto o porcentaje eso es así?</li> <li>» ¿Con que criterios está midiendo esto?</li> </ul> <p><b>Sobregeneralización.</b> Creencia que permite elaborar una conclusión general a partir de uno o varios hechos aislados. Aplicar una conclusión a situaciones no relacionadas entre sí.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» ¿Cuántas veces ha sucedido eso realmente?</li> <li>» ¿Qué pruebas tiene para sacar esas conclusiones?</li> <li>» ¿Dónde está la prueba de que las cosas sean siempre así?</li> </ul> <p><b>Inferencia arbitraria.</b> Creencia de adelantar una determinada conclusión en ausencia de la evidencia que la apoye o cuando la evidencia es contraria.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» ¿Qué pruebas tiene para pensar eso?</li> <li>» ¿Podríamos comprobar si es así?</li> <li>» ¿Qué posibilidades hay de que ocurra eso?</li> </ul> <p><b>Maximización o minimización.</b> Creencia que se produce como consecuencia de evaluar los acontecimientos otorgándoles un peso exagerado o infravalorado en base a la evidencia real</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» ¿Por qué es tan importante eso que piensa para usted?</li> <li>» ¿Puede haber explicaciones distintas para ese suceso, otras formas de verlo?</li> </ul>
<p><b>Para movilizar a la acción</b></p>	<p>Se trata de preguntas encaminadas a que el coachee se dé cuenta de la diferencia entre actuar y reflexionar. Permiten cerrar el análisis situacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» ¿Qué acciones ha realizado en este sentido hasta ahora?</li> <li>» ¿Cuáles fueron los efectos de esas acciones?</li> </ul>

<p><b>Para analizar alternativas disponibles</b></p>	<p>Se trata de preguntas encaminadas a aumentar la creatividad y dejar a un lado la censura de la mente racional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» ¿Y si...? ¿Qué haría?</li> <li>» ¿Y si ese obstáculo no existiera? ¿Qué haría?</li> </ul> <p>Si el coachee agota todas las posibilidades de alternativas y existen opciones que aún no han sido analizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Tengo otro par de opciones posibles ¿le gustaría conocerlas?</li> </ul>
<p><b>Para el establecimiento del plan de acción</b></p>	<p>Se trata de preguntas que van dilucidando al coachee por sí mismo su plan de acción. Las preguntas que permiten la construcción del plan de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» ¿Qué va a hacer usted?, ¿Qué podría hacer usted? ¿En función de cuál de estas alternativas va a actuar?</li> <li>» ¿Cuándo va a hacerlo?</li> <li>» ¿Esta acción/es le llevan realmente a su meta?</li> <li>» ¿Qué obstáculos podríamos encontrarnos?</li> <li>» ¿Qué vamos a hacer para eliminar las barreras externas e internas?</li> <li>» ¿Qué apoyo necesita? ¿Cómo y cuándo obtendrá ese apoyo?</li> <li>» ¿Cuál es su grado de compromiso para llevar a cabo las acciones acordadas?</li> <li>» ¿Cómo sabrá cuando ha alcanzado los objetivos propuestos?</li> </ul>

## 1.5

### Seguimiento y evaluación

La última fase del proceso de coaching se relaciona con la fase de seguimiento, acompañamiento y evaluación.

En la fase de seguimiento y evaluación es fundamental el **feedback o retroalimentación** (tanto ofrecer como recibir) el cual permite mantener el compromiso del coachee con las metas definidas, evaluando el progreso con respecto al objetivo establecido y, permitiendo, cuando sea necesario un ajuste a las metas o plan de acción. Igualmente, el seguimiento como elemento procesual, previene regresiones conductuales y permite el instaurar planes de continuidad.

Esta etapa es sumamente importante ya que, ante todo, el coaching es acción y, aunque es básico **reflexionar, analizar, planificar,...** el objetivo básico del coaching es **hacer**, por lo que resulta imprescindible un seguimiento encaminado a que el coachee cumpla su plan de acción.

En esta fase se utilizarán diferentes herramientas y recursos para alentar y motivar al coachee en su proceso de cambio, siendo herramienta imprescindible el feedback o retroalimentación, que permita reforzar los avances y logros y reformular el proceso si es necesario.

Por lo que respecta al feedback en coaching hay que tener en cuenta que:

- » El coach tiene tanto que ofrecer como recibir feedback del coachee. Resulta básico estimular el feedback del coachee y para ello se pueden utilizar preguntas del tipo ¿Le queda claro lo que acabamos de hablar? ¿Tiene alguna duda sobre lo acordado?,... Para solicitar feedback es adecuado emplear argumentos relativos a nuestra capacidad de expresión en lugar de dudar de la capacidad de comprensión o asimilación de la otra parte, por ejemplo “¿me he explicado?” o “Quizás no lo he aclarado del todo” en vez de “¿Has entendido?”

La posibilidad de utilizar feedback disminuye el número de errores y conflictos en cualquier tipo de interacción, sin embargo, al hacerlo, el proceso de la comunicación requiere más tiempo para desarrollarse, puesto que se vuelve más lento. Por el contrario, la ausencia de feedback hace aumentar el número de conflictos y los sentimientos de incompreensión, aunque se gane tiempo.

**“La ausencia de feedback hace aumentar el número de conflictos y los sentimientos de incompreensión, aunque se gane tiempo.”**

- » El feedback se expresa y se recibe tanto a través de conductas verbales como no verbales
- » A la hora de ofrecer feedback se debe dar tanto feedback positivo (lo que se hace bien) como feedback negativo (lo que se hace mal). El feedback positivo actúa fortaleciendo la probabilidad de que se perpetúe el comportamiento deseado; conviene ofrecerlo de forma intermitente. El feedback negativo permite inducir nuevos comportamientos y conviene que sea ofrecido siempre de forma individual y ofreciendo orientación o programando sesiones concretas para superarlos.
- » Aunque durante el proceso de coaching el feedback se ofrezca de manera espontánea, la propia naturaleza del proceso hace que éste deba ser programado para realizarse en las sesiones formales de seguimiento. Para la planificación de estas sesiones formales de feedback hay que tener en cuenta:
  - Fijar una fecha para una sesión de seguimiento
  - Comprobar (según los registros realizados de acuerdo al plan de acción) el progreso del coachee con respecto a sus objetivos
  - Preguntar directamente al coachee por los avances o por posibles problemas
  - Preguntar que ha funcionado
  - Preguntar qué es lo que se podría mejorar
  - Identificar posibles modificaciones al plan de acción

Para fortalecer el comportamiento y como fórmula de motivación también se utilizan los **reforzamientos**. El reforzamiento que se usa en coaching es el reforzamiento social (alabanzas y frases de reconocimiento) por parte del coach y los autorrefuerzos (evaluación positiva que el coachee hace de su propia conducta).

La fase de seguimiento es la última fase del proceso de coaching y, una vez que el coachee ha implementado con éxito su plan de acción es el momento de dar por concluido el proceso/relación de coaching. Con esto queremos decir que el proceso de coaching no puede dejarse abierto, debe ser delimitado temporalmente y, aunque se puedan abrir nuevos procesos de coaching, ese proceso de coaching ha de darse por terminado.

Para concluir el proceso de coaching es adecuado llevar a cabo una **sesión o reunión de cierre**

en la que el coachee solicite feedback acerca de lo que creen que funcionó correctamente, de cualquier mejorar que recomendarían y del nivel de satisfacción que tienen en general con el proceso de coaching que se ha llevado a cabo.

### EVALUACIÓN

Una vez que se ha dado por concluido el proceso de coaching es el momento de llevar a cabo una evaluación que permita valorar cuánto de lo trabajado ha sido trasladado de forma efectiva al contexto personal y qué repercusiones ha tenido/tiene en la satisfacción vital del coachee. Más allá de impresiones subjetivas (tanto del coach como del coachee) que generalmente tienden a ser valoradas con un sesgo positivo, es necesario tener una evaluación objetiva del proceso.

Al hablar de evaluación en los procesos de coaching para el ámbito personal se diferencian tres actividades:

- La evaluación como **supervisión**, con los siguientes propósitos:
  - Comprobar metas y objetivos
  - Analizar errores y problemas
  - Decidir cómo mejorar, para futuras intervenciones
  - Adquirir información y experiencia para otras intervenciones
  - Motivación y satisfacción de los participantes
- **Impacto**, es decir, la evaluación como resultados obtenidos por el coachee teniendo en cuenta el desempeño personal o hábitos personales existentes previamente a la intervención.

De manera similar a como ocurre con los procesos de coaching empresarial o ejecutivo donde se evalúa el ROI (Retorno de la Inversión), es decir, los beneficios económicos que aporta el coaching relacionado con la inversión inicial, en los procesos de coaching nutricional también se puede medir el **retorno en base a beneficios de salud**, para lo cual es importante encontrar evidencias tangibles del impacto del proceso de coaching, por ejemplo el índice de masa corporal, la presión sanguínea, los niveles de glucemia en ayunas, los índices de colesterol,...

Otra de las funciones básicas de la evaluación de los procesos de coaching es la **mejora del desempeño profesional** del coach.

Para ello, es básico el feedback que se ofrece al coach lo largo de todo el proceso (con respecto al cual hay que tener en cuenta que no deben tomarse como un ataque personal, sino información para mejorar, asumiendo la responsabilidad y no poniéndonos a la defensiva) y la autoevaluación que realiza el coach de la práctica del coaching.

Algunas preguntas exploratorias para la autoevaluación del coach:

- » ¿Había preparado la sesión?
- » ¿Si hubiese sido yo el cliente me hubiera quedado contento con mi coach?
- » ¿Me han quedado claros los objetivos de la sesión?
- » ¿He utilizado las herramientas adecuadas?
- » ¿Hasta qué punto he conseguido establecer una relación de confianza?

- » ¿He conseguido evitar emitir juicios?
- » ¿He escuchado de forma activa?
- » ¿Qué es lo que más me ha gustado de la sesión?
- » ¿Qué haría diferente en la sesión?
- » ¿Con qué eficacia he formulado las preguntas?
- » ¿Qué acción o acciones tengo que adoptar para mejorar o potenciar mis competencias de Coach?

## EVALUACIÓN DEL COACHING: MODELO DE LOS NIVELES DE KIRKPATRICK

*El modelo de Kirkpatrick está siendo actualmente muy utilizado para las evaluaciones de los procesos de coaching.*

*Se trata de un modelo encaminado a evaluar el impacto de una determinada intervención educativa a través de cuatro niveles: la reacción de los participantes, el aprendizaje obtenido, el nivel de conducta logrado y, finalmente, los resultados conseguidos. Su aplicación a los procesos de coaching incluye un último nivel que se relaciona con el ROI*

- **Nivel 1 (Reacción/Satisfacción).** *Se trata de medir la satisfacción personal con el proceso de coaching. Se puede medir con escalas de satisfacción o a través de feedback. En este nivel, la evaluación ocurre inmediatamente después de la actividad de coaching y constituye una primera medida de satisfacción en el proceso. Algunos criterios de evaluación en este nivel son: satisfacción de los participantes, calidad del proceso de coaching, calidad del material aportado en el proceso de coaching, expectativas de los participantes sobre aplicabilidad,...* Y los recursos de evaluación más utilizados son los cuestionarios (aplicados al final de las sesiones de coaching) y las entrevistas (aplicados posteriormente al proceso de coaching).
- **Nivel 2 (Aprendizaje).** *Evaluar el incremento de habilidades, conocimientos y actitud. ¿He conseguido los objetivos?*  
*Los recursos de evaluación más utilizados para este nivel son los pre-test y post-test. El pre-test se aplica al inicio del proceso de coaching y el post-test, con el mismo contenido del anterior, al final del proceso de coaching.*
- **Nivel 3 (Aplicación y Conducta).** *Evaluar hasta donde se utiliza en la vida diaria las nuevas habilidades, conocimientos y actitud.*  
*Los recursos más usuales de evaluación son instrumentos específicos para medir la conducta objetivo de cambio y que permitan determinar y comparar el desempeño de entrada y el de salida.*
- **Nivel 4 (Resultados).** *Se valoran los cambios que se han producido en relación a los impactos personales. La evaluación se realiza en términos de indicadores asociados al proceso específico.*

## 2

### Referencias Bibliográficas

- » Whitmore, J. (2003) Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas.
- » Álvarez Rodríguez de la Torre, A. Por y hacia dónde camina el coaching. Revista Mentoring & Coaching. Número 3 (2010)
- » Ortiz de Zárate, M. Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. Capital Humano, nº 243 (2010)





divulgación **dinámica**<sup>+</sup>  
#CLUBdeFORMACIÓN



[www.divulgaciondinamica.es](http://www.divulgaciondinamica.es)

