DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotros: **FELIX SANTIAGO BUENAÑO CRESPO,** con **C.I. 172122302-0 y GISEL SARAÍ GÓMEZ PÉREZ** con **C.I. 172387491-1** autores del trabajo de graduación intitulado: "**PROPUESTA PARA INCORPORAR PRÁCTICAS DE COACHING DEL DESEMPEÑO EN PAGUE YA EN EL AÑO 2018,** previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO/A ORGANIZACIONAL,** en la Facultad de **Psicología.**

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, febrero 2019

FELIX SANTIAGO BUENAÑO CRESPO
C.I. 172122302-0

GISEL SARAÍ GÓMEZ PÉREZ
C.I. 172387491-1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

PROPUESTA PARA INCORPORAR PRÁCTICAS DE *COACHING* DEL DESEMPEÑO EN PAGUE YA EN EL AÑO 2018

NOMBRES:

SANTIAGO BUENAÑO

SARAÍ GÓMEZ

DIRECTOR:

MST. JAIME MORENO VILLEGAS

QUITO, 2018

DEDICATORIA

A Dios por ser mi lumbrera, por darme la oportunidad de acceder a la educación superior y permitirme conocer a personas que transformaron mi vida en este proceso.

A mis padres Jicela y Fernando, por apoyarme, por llenarme de su amor incondicional y por ser ejemplo de superación y esfuerzo constante.

A mi hermana Ani, por ser mi compañera de vida y motivarme a superar los obstáculos sin miedo al fracaso.

A mi tía Myrian, quien desde la cama de un hospital me enseñó a sonreírle a la vida a pesar de las complicaciones que se presentan en el camino.

Saraí Gómez Pérez

A Dios quien ha sido pilar fundamental durante toda mi vida y en mi proceso de formación superior ha sido mi fuerza para captar todos los conocimientos.

A mis padres, Santiago Buenaño Armas e Irina Crespo, quienes han sido mis maestros de vida, a ellos les debo mi éxito académico y el don de servicio a los demás.

A mis hermanos, Mateo y Emilia Buenaño, por su cariño y apoyo incondicional durante toda la vida.

A mi primo, Santiago Utreras, quien me enseñó que la vida debes disfrutarla día a día.

Santiago Buenaño Crespo

AGRADECIMIENTOS

A nuestros profesores de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por compartir de sus conocimientos y experiencias, lo que ha sido de gran aporte para nuestra formación académica, profesional y personal.

A nuestro director de disertación Jaimito Moreno, por ser nuestro guía académico y ejemplo profesional, quien nos motivó y apoyó durante este proceso.

A Diego Padilla, Gisela Gordón y colaboradores de la empresa Pague Ya quienes nos abrieron las puertas de su organización y nos brindaron su apoyo para desarrollar este proyecto.

A nuestras familias y amigos quienes nos dieron ánimos para superar las dificultades y culminar una de las metas más importantes de nuestras vidas, alcanzar el título de Psicólogos Organizacionales.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

RESUMEN 2

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO 3

1.1. TEMA 3

1.2. JUSTIFICACIÓN 3

1.3. ANTECEDENTES 4

1.4. OBJETIVOS 5

1.4.1. Objetivo general 5

1.4.2. Objetivos específicos 5

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL 6

2.1. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN 6

2.1.1. Nombre 6

2.2.2. Actividad 6

2.2.3. Ubicación 6

2.2.4. Características 6

2.2.5. Contexto 7

2.2.6. Estatus 7

2.2.7. Organigrama 8

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO 9

3.1. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO 9

3.2. FASES DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO 10
3.2.1. Planificación del Desempeño 10
3.2.2. *Coaching* del Desempeño 11
3.2.3. Evaluación del Desempeño 11
3.3. COACHING 11
3.3.1. Definición de *Coaching* 11
3.3.2. Historia del *Coaching* 12
3.3.3. Actores del proceso 13
3.3.4. Fases del *Coaching* 14
3.3.5. Tipos de *coaching* 15
3.4. *COACHING* DEL DESEMPEÑO 17
3.4.1. Origen del Coaching del Desempeño 17
3.4.2. Definición de *Coaching* del Desempeño 18
3.5. MODELOS DE *COACHING* DEL DESEMPEÑO 19
3.5.1. Modelo de Coaching 5x15 20
3.5.2. Modelo de *Coaching Wingwave* 20
3.6. MODELO GROW 20
3.6.1. Definición del Modelo GROW 20
3.6.2. Etapas del Modelo GROW 21
3.6.2.1. Etapa Goal 21
3.6.2.2. Etapa Reality 22
3.6.2.3. Etapa Options 23

3.6.2.4. Etapa Will 23

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO 25

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN 25

4.2. ALCANCE 25

4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA 25

4.4. DISEÑO DE INSTRUMENTOS 25

4.4.1. Manual de capacitación “Certificación en Metodología G.R.O.W” 26

4.4.2. Manual del participante 35

4.4.3. Evaluaciones 36

4.4.4. Material complementario 37

4.4.5. Entrevista para evaluación 38

CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA CERTIFICACIÓN EN METODOLOGÍA GROW 45

5.1. FASES DEL DESARROLLO DE LA CERTIFICACIÓN EN METODOLOGÍA G.R.O.W. 45

5.1.1. Convocatoria a la capacitación 45

5.1.2. Definición de participantes a capacitar 45

5.1.3. Definición de módulos de capacitación 45

5.1.4. Funcionamiento de la capacitación 45

5.1.5. Procedimiento de la capacitación 46

5.1.6. Programas de capacitación 47

5.1.6.1. Taller en Metodología G.R.O.W. Pague Ya-Quito 48

5.1.6.2. Taller en Metodología G.R.O.W. Pague Ya-Guayaquil 50

5.1.6.3. Taller en Metodología G.R.OW. Universidad SEK 50

5.1.7. Evaluación de la capacitación 51

5.1.7.1. Resultados de la evaluación de reacción 56

5.1.7.2. Resultados de la evaluación de reacción final 69

5.1.8. Propuesta de evaluación de aplicación 75

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 76

6.1. CONCLUSIONES 76

6.2. RECOMENDACIONES 77

7. BIBLIOGRAFÍA 79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Módulo 1 Goal 26

Tabla 2: Módulo 2 Reality..... 28

Tabla 3: Módulo 3 Options..... 30

Tabla 4: Módulo 4 Will 33

Tabla 5: Calificaciones obtenidas en la Certificación en Metodología G.R.O.W. 2018 52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Resultados Pregunta 1-Evaluación de Reacción 57
Figura 2: Resultados Pregunta 2-Evaluación de Reacción 57
Figura 3: Resultados Pregunta 3-Evaluación de Reacción 58
Figura 4: Resultados Pregunta 4-Evaluación de Reacción 58
Figura 5: Resultados Pregunta 5-Evaluación de Reacción 59
Figura 6: Resultados Pregunta 6-Evaluación de Reacción 60
Figura 7: Resultados Pregunta 7-Evaluación de Reacción 60
Figura 8: Resultados Pregunta 8-Evaluación de Reacción 61
Figura 9: Resultados Pregunta 9-Evaluación de Reacción 62
Figura 10: Resultados Pregunta 10-Evaluación de Reacción 63
Figura 11: Resultados Pregunta 11-Evaluación de Reacción 64
Figura 12: Resultados Pregunta 12-Evaluación de Reacción 65
Figura 13: Resultados Pregunta 13-Evaluación de Reacción 65
Figura 14: Resultados Pregunta 14-Evaluación de Reacción 66
Figura 15: Resultados Pregunta 15-Evaluación de Reacción 67
Figura 16: Resultados Pregunta 16-Evaluación de Reacción 67
Figura 17: Resultados Pregunta 17-Evaluación de Reacción 68
Figura 18: Resultados Pregunta 18-Evaluación de Reacción 68
Figura 19: Comentarios-Evaluación de Reacción 69
Figura 20: Resultados Pregunta 1- Evaluación de Reacción Final 70
Figura 21: Resultados Pregunta 1-Evaluación de Reacción Final 70
Figura 22: Resultados Pregunta 2- Evaluación de Reacción Final 71
Figura 23: Resultados Pregunta 3- Evaluación de Reacción Final 72

Figura 24: Resultados Pregunta 3- Evaluación de Reacción Final..... 72

Figura 25: Resultados Pregunta 4- Evaluación de Reacción Final..... 73

Figura 26: Resultados Pregunta 4-Evaluación de Reacción Final..... 73

Figura 27: Resultados Pregunta 4-Evaluación de Reacción Final..... 74

ÍNDICE DE ANEXOS

8.1. Anexo 1. Manual de capacitación “Certificación en Metodología G.R.O.W.” ... 82

8.2. Anexo 2. Manual del participante ... 127

8.3. Anexo 3. Evaluación de aprendizaje Módulo 1: *Goal* ... 173

8.4. Anexo 4. Evaluación de aprendizaje Módulo 2: *Reality* ... 175

8.5. Anexo 5. Evaluación de aprendizaje Módulo 3: *Options* ... 177

8.6. Anexo 6. Evaluación Final ... 179

8.7. Anexo 7. Guía de Evaluación Final ... 180

8.8. Anexo 8. Ejemplo de Evaluación Final ... 182

8.9. Anexo 9. Ejemplo de Guía de Evaluación Final ... 184

8.10. Anexo 10. Evaluación de Reacción ... 185

8.11. Anexo 11. Ejemplo de Evaluación de Reacción ... 187

8.12. Anexo 12. Evaluación de Reacción Final ... 189

8.13. Anexo 13. Evaluación de Aplicación ... 192

8.14. Anexo 14. Plan de acción para Evaluación de Aplicación ... 193

8.15. Anexo 15. Ejemplo de Evaluación de Aplicación ... 195

8.16. Anexo 16. Presentación *Power Point* ... 197

8.17. Anexo 17. Formato de Asistencia ... 211

8.18. Anexo 18. Ejemplo de Registro de Asistencia ... 212

8.19. Anexo 19. Invitación a la “Certificación en Metodología G.R.O.W.” ... 214

8.20. Anexo 20. Certificado de Aprobación a la Certificación en Metodología G.R.O.W.” 215

8.21. Anexo 21. Certificado de Asistencia a la Certificación en Metodología G.R.O.W.” 215

8.22. Anexo 22. Cartas de felicitación 216

8.23. Anexo 23. Guía de entrevista a expertos 218

8.24. Anexo 24. Fotografías de los talleres realizados 219

INTRODUCCIÓN

El *coaching* del desempeño es de gran importancia en el ámbito organizacional, debido a que permite que los colaboradores se comprometan a seguir las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de desempeño planteados a través del acompañamiento de sus líderes de equipo, de esta forma, se desarrolla la empresa por medio del desarrollo de sus colaboradores.

El presente proyecto se efectúo en la empresa Pague Ya, organización dedicada a la gestión de cobranzas del Banco Pichincha, donde se realizó un análisis en conjunto con el departamento de Recursos Humanos para ejecutar la certificación en una metodología de *coaching* del desempeño, con el fin de formar a los altos potenciales y líderes de equipo en prácticas de este tipo de *coaching*. De esta manera ayudar a la alta gerencia a que sus colaboradores se alineen de forma eficiente a la transformación organizacional centrada en potenciar las competencias de sus colaboradores con el objetivo de llegar a la visión y objetivos de la empresa.

En este proyecto se investigó modelos de *coaching* del desempeño, donde se determinó al modelo G.R.O.W. como el más indicado para diseñar posteriormente la capacitación en prácticas de *coaching* del desempeño. La certificación se estructuró en cuatro talleres de dos horas de duración, en los cuales se capacitó sobre las etapas del modelo GROW, y una sesión de evaluación en donde se realizó una simulación para aplicar lo aprendido, todo ello con el propósito de fortalecer habilidades de acompañamiento y seguimiento en altos potenciales y líderes de equipo.

Al finalizar el proyecto, la mayoría de los participantes consideraron a la metodología G.R.O.W. como una herramienta importante porque permite aclarar objetivos, dar seguimiento y acompañamiento al equipo con la finalidad de alcanzar metas de beneficio mutuo, además destacaron su fácil aplicación y adaptación en varios contextos del ámbito laboral.

RESUMEN

El coaching del desempeño es una de las etapas más importantes de la gestión del desempeño, ya que contribuye a que los colaboradores de una organización cumplan con sus objetivos por medio de la retroalimentación y seguimiento constante por parte de sus líderes de equipo respecto al plan de acción acordado. De esta manera, los colaboradores potencian sus resultados mientras la empresa crece. Pague Ya se encuentra en una etapa de transformación organizacional en la cual se ha replanteado los objetivos centrales de todas sus áreas. Por esta razón, se decidió compartir con los altos potenciales y líderes de equipo prácticas de *coaching* del desempeño para que al momento de desglosar los objetivos de las áreas en objetivos de desempeño individual se garantice el cumplimiento de los mismos. La enseñanza de prácticas de *coaching* de desempeño se efectuó a través de talleres teórico-prácticos donde el principal producto fue el diseño y ejecución de la Certificación en Metodología GROW Pague Ya.

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1. TEMA

Propuesta para incorporar prácticas de *coaching* del desempeño en Pague Ya en el año 2018.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La gestión del desempeño es un proceso crítico para el logro de objetivos y constituye una de las principales preocupaciones de los responsables de recursos humanos en las organizaciones. Lucke (2007) afirma que la gestión del desempeño es importante porque es un ciclo compuesto de varias actividades, las cuales comprenden el establecimiento de metas, seguimiento de los cambios, asesoramiento o *coaching*, motivación, notas de atención y desarrollo de los trabajadores. Asimismo, la gestión del desempeño es importante porque "procura mejorar la efectividad organizacional mediante la mejora del desempeño de personas y equipos" (Moreno, 2017a, pág. 3). De esta forma, dentro de la gestión del desempeño son las prácticas de coaching del desempeño las que contribuyen a alcanzar objetivos organizacionales de forma más rápida, debido a que estas prácticas permiten que los líderes de equipo apoyen a sus colaboradores a que potencien sus capacidades y así mejorar la eficiencia organizacional.

Por tal razón, implementar prácticas de *coaching* del desempeño en Pague Ya es de utilidad para la organización porque permitirá que los equipos de trabajo mejoren su desempeño a largo plazo, de igual manera cada colaborador logrará explotar su talento en beneficio propio y de la organización. Adicionalmente, los directivos y líderes de la organización tendrán más éxito porque quienes le reportan estarán ejecutando sus actividades de la forma esperada. Además, este proyecto fue de beneficio para los investigadores porque les permitió tener experiencia en el desarrollo del talento humano, poniendo en práctica lo aprendido en su formación universitaria.

Por otra parte, la metodología que se ocupó para el siguiente proyecto se fundamentó en la investigación descriptiva, con el propósito de indagar sobre la información más relevante en la actualidad sobre prácticas de *coaching* del desempeño y

así ampliar la perspectiva del tema en Pague Ya. Asimismo, las técnicas que se utilizaron en el presente proyecto: análisis documental de investigaciones relacionadas a *coaching* del desempeño, entrevistas de investigación, talleres de prácticas de acompañamiento y apoyo a equipos, permitieron que las herramientas de acompañamiento se implementen en miembros de la organización.

Por último, esta investigación contó con el respaldo y aprobación de Pague Ya para obtener información y proceder con el desarrollo de la propuesta para implementar prácticas de *coaching* del desempeño.

1.3. ANTECEDENTES

La gestión del desempeño es un proceso dinámico del establecimiento de metas y evaluación del cumplimiento de las mismas, que tiene el objetivo de mejorar el rendimiento del capital humano y alcanzar los objetivos de la organización. De esta manera, el *coaching* del desempeño, como pieza fundamental de la gestión del desempeño, garantiza el alineamiento de los objetivos organizacionales con las metas laborales de los colaboradores a través del acompañamiento.

El área de Recursos de Pague Ya ha desarrollado estrategias del proyecto de transformación organizacional enfocadas en fortalecer las competencias de sus colaboradores para alcanzar la visión y objetivos de la empresa. Por tal razón, ha invertido en capacitaciones orientadas a los líderes de equipo para que guíen a sus equipos a conseguir los objetivos personales, de equipo y los organizacionales. Por ello, la organización ha encontrado en el *coaching* del desempeño una estrategia complementaria para guiar a los líderes en el proceso de desarrollo de sus equipos.

Por lo argumentado anteriormente, en el caso de no incorporar prácticas de *coaching* del desempeño, la empresa perdería opciones de incrementar su efectividad puesto que, al brindar herramientas a los líderes para acompañar a sus equipos, se busca mejorar el desempeño de los colaboradores a largo plazo, y de esta forma se logra orientar al recurso humano a funcionar al unísono para conseguir las metas propuestas por la organización. De esta manera, la presente investigación incorporó prácticas de c*oaching* del desempeño, a través de talleres sobre técnicas de acompañamiento y apoyo a los líderes de equipo,

con el objetivo de aportar al fortalecimiento del talento humano en Pague Ya como una fuente competitiva a largo plazo para la organización.

Por otro lado, es importante mencionar que el *coaching* del desempeño es un tema de limitado estudio a nivel local y regional, razón por la cual, existe escasa información o investigaciones sobre el mismo; sin embargo, existen artículos como el de EAE *Business School* de *Harvard Deusto* que menciona al *coaching* de liderazgo como aquella metodología enfocada en los responsables de equipos, ya que antes de fortalecer a cada miembro, se debe formar a los líderes que se encargan de conducir a sus equipos hacia la consecución de metas comunes (EAE Business School, 2017). En adición, en países como Estados Unidos existen artículos sobre el tema en empresas privadas y gubernamentales como "*Performance Management"* de *Office of Personnel Management*. Los artículos mencionados dan énfasis en que el *coaching* del desempeño se debe manejar con preparación previa y entrenamiento constante para alcanzar los objetivos de desarrollo del talento humano de forma efectiva.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Proponer la incorporación de prácticas de coaching del desempeño en líderes de equipo de Pague Ya en el año 2018.

1.4.2. Objetivos específicos

- Investigar los fundamentos teóricos en relación al tema del proyecto de disertación.
- Definir un modelo de prácticas de *coaching* del desempeño para la organización.
- Diseñar talleres de entrenamiento en *coaching* del desempeño para líderes de equipo.
- Capacitar a los líderes en técnicas de acompañamiento y apoyo a sus equipos para incrementar el rendimiento organizacional.
- Diseñar y socializar con el área de Recursos Humanos de Pague Ya la evaluación de aplicación para su aprobación, validación y ejecución.
- Diseñar un plan de acción para la ejecución de la evaluación de aplicación.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

2.1.1. Nombre

Pichincha Sistemas Acovi C.A. (Pague Ya).

2.2.2. Actividad

La empresa Pichincha Sistemas ACOVI CA, conocida comercialmente como Pague Ya, se dedica a la prestación de servicios de cobranza judicial y/o extrajudicial, por cuenta propia o ajena. Además, brinda asesoría y servicios relacionados con cobranzas, incluyendo actividades vinculadas con la administración de riesgos y la relación de estudios e informes (Servicio de Rentas Internas, 2018).

2.2.3. Ubicación

Quito, calle Bogotá Número E1-33 y Avenida 10 de Agosto (Servicio de Rentas Internas, 2018).

2.2.4. Características

Pague Ya es una empresa perteneciente al Grupo Pichincha, conformada por 530 colaboradores, su matriz se ubica en la ciudad de Quito; esta institución tiene presencia en 26 ciudades de las regiones Costa, Sierra y Amazonía; sin embargo, tiene una mayor actividad en Quito, Guayaquil y Cuenca. Por otra parte, la mencionada empresa se centra en realizar la gestión de cobranzas del Banco Pichincha; es decir, que la mayoría de clientes que posee, son aquellos clientes que están en mora con el Banco Pichincha.

2.2.5. Contexto

Pague Ya cuenta con prestigio a nivel de Ecuador, debido a que se considera como la empresa líder en gestión de cobranzas a nivel de todo el país. Complementando lo mencionado, la revista EKOS en el año 2013 entregó a esta empresa el trofeo EKOS de Oro en reconocimiento por ser la empresa ecuatoriana con mejor eficiencia respecto a sus actividades empresariales, gestión de cobranzas.

2.2.6. Estatus

2.2.6.1.Misión

Optimizar la recuperación de cartera brindando la excelencia en el servicio (Pague Ya, 2018).

2.2.6.2.Visión

Ser el mejor aliado estratégico de las organizaciones para la gestión de la cobranza (Pague Ya, 2018).

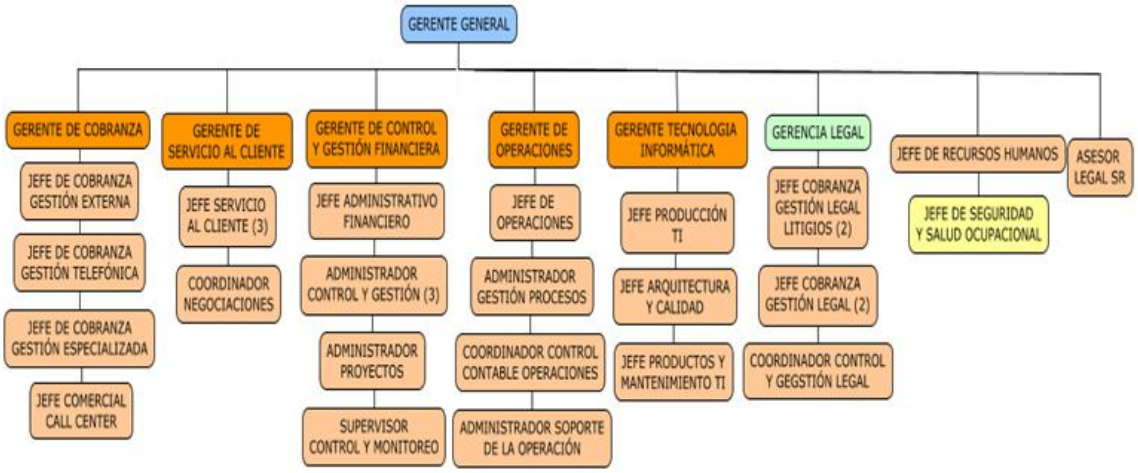
2.2.6.3.Valores

(i) Confianza, (ii) integridad, (iii) lealtad, (iv) respeto, (v) persistencia, (vi) responsabilidad limitada, (vii) actitud positiva, (viii) trabajo en equipo, (ix) compromiso (Pague Ya, 2018).

2.2.6.4.Objetivos

a. Buscamos el máximo rendimiento, aumentar y aprovechar positivamente nuestras utilidades con el fin de cumplir como empresa a través de soluciones integrales entregadas al cliente (Pague Ya, 2018).
b. Generar una cobranza efectiva precautelando los intereses de nuestros clientes en una efectiva gestión del proceso en cada una de las fases de mora (Pague Ya, 2018).

2.2.7. Organigrama



(Pague Ya, 2018)

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La gestión del desempeño "es un conjunto de prácticas de liderazgo que tiene por finalidad mejorar el desempeño de personas y equipos" (Moreno, 2017a, pág. 3). De esta forma, la gestión del desempeño es un proceso que comprende técnicas y herramientas enfocadas en desarrollar a los miembros de una organización. Por otro lado, la gestión del desempeño busca conectar la cultura organizacional a aquellas estrategias que permitan potenciar el talento humano. Además, Herrero (2017) menciona que la gestión del desempeño "establece una conexión entre la estrategia y la cultura para movilizar a las personas y conseguir una mayor contribución a los resultados del negocio" (pág. 13), esto debido a que el impulsar a los miembros de una organización conlleva a un desarrollo global de la misma en consecución de los objetivos organizacionales.

Ciertos autores consideran que la gestión del desempeño consiste en un proceso relacional y continuo dirigido por los líderes de las organizaciones que se centra en el desarrollo de los empleados a través del establecimiento de objetivos organizacionales, objetivos relacionados a la vida personal de los colaboradores y por medio de la formación constante. La función de la gestión del desempeño radica en identificar talento, promover el talento & la satisfacción de los colaboradores y mejorar los resultados de los equipos de trabajo (Cegos, 2018). De igual forma, según el sitio web LosRecursosHumanos.com para la Universidad de Houston "… la gestión del desempeño es una filosofía cuyo valor fomenta el desarrollo de los empleados a través de un estilo de gestión que proporciona una retroalimentación frecuente y fomenta el trabajo en equipo" (2016).

En adición, la gestión del desempeño es un sistema flexible, propio de los líderes que se adapta a la realidad de cada organización. Es considerada como una actividad que busca mejorar el desempeño de personas y equipos mediante el uso de prácticas, a través de tres fases: planificación, *coaching* y evaluación (ALIDE, 2015).

Con lo argumentado, se comprende que la gestión del desempeño abarca un proceso bidireccional líder-colaborador en el cual el primero, apoyado de los objetivos

organizacionales más estrategia organizacional, contribuye a que sus colaboradores se planteen objetivos de desempeño y, durante todo el proceso, el líder da seguimiento con el fin de que los colaboradores alcancen el cumplimiento de estos objetivos a parte de su desarrollo organizacional y personal.

3.2. FASES DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

3.2.1. Planificación del Desempeño

En esta fase se establecen las expectativas y metas para los equipos y colaboradores para encaminar su esfuerzo hacia el logro de objetivos organizacionales, además, se incluyen los estándares de desempeño. En esta fase se involucra a cada colaborador para que comprenda los objetivos de la organización: qué se necesita hacer, por qué se necesita hacer y qué nivel de calidad se necesita (US OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT, 2018a).

Es decir que en esta primera fase de la gestión del desempeño el colaborador se involucra y participa directamente con su líder para plantear sus objetivos de desempeño que al final contribuirán al rendimiento del área e incluso con los objetivos de la organización. Por lo general, esta fase se subdivide en dos subetapas: definición de objetivos de área y definición de responsabilidades individuales.

La primera subetapa se caracteriza por el diseño de una matriz de objetivos de área, la cual se establece a partir de un taller en el cual el líder se reúne con su equipo para llegar a un consenso acerca de las metas que deben trazarse durante un periodo de gestión. Cabe recalcar que en esta subetapa el líder guía a sus colaboradores para que los objetivos trazados dentro de la matriz se alineen con los objetivos institucionales.

Por otro lado, la segunda subetapa se destaca por la consolidación de un plan de responsabilidad individual reflejado en el plan de desempeño individual. En esta parte, el líder se reúne individualmente con cada uno de sus colaboradores para definir objetivos de desempeño individual alineados a los objetivos del área. Los objetivos mencionados

se colocan en un plan de desempeño individual que contiene estándares de desempeño por cada objetivo, estos estándares se generan por acuerdo mutuo líder-colaborador.

3.2.2. *Coaching* del Desempeño

Esta fase es dinámica y constante, se caracteriza por el seguimiento, apoyo y acompañamiento de los líderes a los colaboradores para que no pierdan el enfoque de alcanzar los resultados organizacionales (Moreno, 2017c). En esta fase los líderes efectúan el seguimiento a sus colaboradores respecto al cumplimiento de sus objetivos por medio de una herramienta conocida como matriz de desempeño individual.

3.2.3. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño constituye la última fase de la gestión del desempeño, en este punto se establecen "técnicas y métodos para medir y evaluar el desempeño" (Moreno, 2017b, pág. 19). De igual forma, la evaluación del desempeño se considera " un procedimiento por el que se miden y evalúan las habilidades y los resultados de un colaborador, con el objeto de establecer su productividad y fijar medidas para mejorar su rendimiento futuro" (Great Place to Work, 2016); es decir, que en esta fase se evalúa en qué medida el colaborador alcanzó las metas, objetivos y estándares de desempeño fijados en la fase de planificación para poder efectuar planes de desarrollo con el fin de que mejore su desempeño.

Con lo argumentado anteriormente, se comprende que esta última etapa se basa en el plan de desempeño individual, esto conlleva a que la evaluación puede efectuarse, por parte del líder al colaborador, a lo largo del periodo de gestión (trimestralmente, semestralmente, anualmente) según los plazos definidos previamente para el cumplimiento de cada objetivo de desempeño individual.

3.3. COACHING

3.3.1. Definición de *Coaching*

El vocablo coaching proviene del término húngaro "kocsi" que hace referencia a una carreta cómoda, esta palabra en alemán se conoce como "kutsche", en italiano como "cocchio" y en inglés como "coach; es decir que el *coaching* en sus orígenes significaba transportar a las personas desde un lugar actual hacia un lugar donde quisieran estar (Sans, 2012). De esta manera, la esencia del *coaching* deriva en llevar a una persona de su estatus quo, estado de realidad actual, hacia otro estado que el individuo desee a través de una guía.

Según la Escuela Europea de Coaching la definición de *coaching* "es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de sus objetivos" (2018). Así, a través de la definición citada se infiere que el *coaching* constituye un método enfocado en preguntas mediante el cual un individuo descubre en su interior la manera de llegar al cumplimiento de nuevas metas u objetivos.

3.3.2. Historia del *Coaching*

El *coaching* no tiene un origen específico ya que se deriva de varias conjeturas, sin embargo, se considera que nace en el campo deportivo, en donde se señala a Timothy Gallwey como el pionero en aplicarlo ya que incorporó a sus entrenamientos estrategias para generar confianza en sus alumnos y de esta forma conseguir que hagan uso de sus habilidades y recursos (Varela & Olea, 2011). Homan y Miller (2008, citado en Varela, 2011) mencionan que el *coaching* tiene una naturaleza sincrética, es decir que está influenciado por las siguientes áreas de conocimiento: (i) Filosofía Ontológica, (ii) Psicología Organizacional, (iii) Antropología Social y (iv) Neurociencia, en donde los autores destacan que las disciplinas comparten una raíz, "la forma en la que los humanos se desarrollan, crecen y se relacionan con otros y cómo cambian en función de alcanzar sus metas de la mejor manera" (Varela & Olea, 2011, pág. 3).

Por otro lado, en 1950 apareció el primer documento reseñado sobre *coaching* en *Harvard Business Review,* en donde se consideraba al *coaching* en términos de supervisión, a través del cual se buscaba alcanzar la efectividad de los colaboradores de las empresas (Renton, 2010). Es decir, que sin considerar al *coaching* deportivo, la

primera información académica que se obtiene sobre el *coaching* recala en el ámbito organizacional donde se buscaba incrementar el desempeño de los colaboradores.

A finales de 1980, el término *coaching* ingresó de forma definitiva en el vocabulario de los negocios, pero no se considera aún como una disciplina, únicamente era concebido como una tarea específica de los directivos (Renton, 2010). En adición, desde 1980 a 1994 el *coaching* se expande rápidamente en el ámbito empresarial, incluso se consolida con las formación de asociaciones profesionales como la Asociación Profesional de *Coaches* y Mentores, la Asociación Mundial de *Coaches* de Negocios, la Federación Internacional de *Coaches* que en la actualidad es considerada como la de mayor relevancia a nivel mundial ya que cuenta con sedes en 80 países (Varela & Olea, 2011).

A pesar de lo citado anteriormente, el *coaching* como disciplina definida surge en el año 1990, cuando las organizaciones buscan acelerar el desarrollo de su personal para mejorar el desempeño, esto como estrategia posterior a procesos de fusión, reducción de tamaño, recolocación y adquisición de empresas (Varela & Olea, 2011). De esta forma, el auge del *coaching* se produce como una estrategia eficaz de compañías que empezaron a modificar sus esquemas organizacionales, buscando generar crecimiento personal y profesional para alcanzar los objetivos organizacionales.

Para finalizar, se puede deducir que en general a lo largo de la historia todo tipo de *coaching* ha buscado aumentar el desempeño del ser humano en diferentes ámbitos, con el fin de mejorar la eficacia del mismo y de esta forma alcanzar sus objetivos de la mejor manera, consiguiendo así mejores resultados; es decir, que el *coaching* se ha desarrollado históricamente como una metodología para que el individuo logre resolver problemas eficazmente (Sans, 2012).

3.3.3. Actores del proceso

El proceso de cualquier tipo de *coaching* abarca dos actores: *coach* y *coachee*. En primer lugar, el *coach* es la persona que por medio de preguntas, escucha activa y observación al *coachee*, cliente, contribuye a que este último tenga una percepción más amplia de sí mismo para que logre descubrir nuevas posibilidades y decida a dónde quiere

ir; cabe recalcar que durante todo este proceso el rol del *coach* se basa netamente en el acompañamiento, mas no en la terapia o consejos (Escuela Europea de Coaching , 2018).

Por otro lado, según John Whitmore el término *coachee* representa "la persona receptora del proceso de coaching, ya se trate de un compañero, de un miembro del equipo, de un líder o de un coachee en una sesión formal de coaching" (Whitmore, 2018). De esta forma, el *coachee* es la persona protagonista del proceso de *coaching*, en el proceso este actor determina que meta quiere alcanzar, acude por su propia voluntad donde el *coach* para que este le acompañe en el propio aprendizaje para llegar a su objetivo (Escuela Europea de Coaching , 2018).

3.3.4. Fases del *Coaching*

El proceso de *coaching* dependiendo de los distintos enfoques que varían según los autores puede tener diferentes fases, sin embargo, para el Organismo Internacional Certificador de Coaches Profesionales dicho proceso consta de las siguientes fases:

- **Diseñar el acuerdo de *coaching*:** En esta fase el *coach* establece el marco de actuación del proceso de *coaching* a través de la aclaración de las expectativas del *coachee* y la formulación del compromiso entre ambas partes, la explicación sobre la manera en la que se llevarán a cabo las sesiones además de los aspectos logísticos (Organismo Internacional Certificador de Coaches Profesionales, 2015).
- **Ética y deontología:** El *coach* explica al *coachee* el marco ético por el medio del cual se llevará a cabo el proceso de *coaching* (Organismo Internacional Certificador de Coaches Profesionales, 2015).

- **Formulación de Objetivos:** En esta fase del proceso el *coachee* define el objetivo que desea alcanzar durante el proceso de *coaching* mediante las preguntas efectuados por el *coach* (Organismo Internacional Certificador de Coaches Profesionales, 2015).

- **Exploración de la Situación Actual:** El *coach* debe contribuir en esta fase a que el *coachee* tome conciencia respecto a experiencias, hechos, emociones o creencias que

se relacionan en la situación actual con el cumplimiento de su objetivo (Organismo Internacional Certificador de Coaches Profesionales, 2015).

- **Facilitar Acciones:** En esta fase el *coach* tiene que facilitar acciones que permitan que el *coachee* llegue al cumplimiento de su objetivo o a la situación deseada, en esta parte del proceso resulta fundamental la elaboración de un plan de acción con el cual el *coachee* esté cien por ciento seguro de seguirlo. (Organismo Internacional Certificador de Coaches Profesionales, 2015).

- **Sostenibilidad:** En esta última fase del proceso el *coach* valora los resultados del *coachee* respecto al cumplimiento de su objetivo a través de la evaluación de indicadores, cabe resaltar que en esta evaluación el *coachee* es consciente de la revisión de los resultados obtenidos (Organismo Internacional Certificador de Coaches Profesionales, 2015).

3.3.5. Tipos de *coaching*

Existen algunos tipos de *coaching* que se clasifican según el área de trabajo: *coaching* personal, *coaching* organizacional y *coaching* deportivo; por otro lado, los tipos de *coaching* de igual forma pueden dividirse según el método que se emplea durante el proceso del mismo: *coaching* ontológico, *coaching* sistémico, *coaching* con inteligencia emocional, *coaching* coercitivo, *coaching* PNL, *coaching* cognitivo (García-Allen, 2018). A continuación, se procede a detallar cada uno de los tipos de *coaching* mencionados:

- ***Coaching* Personal:** Este tipo de *coaching* permite que *coach* y *coachee* trabajen en proyectos de vida del *coachee*, en este proceso se desarrollan habilidades que sirvan al individuo a que logre su bienestar en los diferentes ámbitos de su vida diaria (García-Allen, 2018).

- ***Coaching* Organizacional:** Este tipo de *coaching* se divide en tres subgrupos: *coaching* empresarial, *coaching* ejecutivo y *coaching* del desempeño. En este apartado se detallará los conceptos de los dos primeros subgrupos, mientras que el

tercero se ampliará posteriormente. En primer lugar, el *coaching* empresarial se enfoca a cualquier colaborador de una empresa u organización, su fin se fundamenta en tratar temas vinculados al empoderamiento, trabajo en equipo, gestión del tiempo, entre otros (García-Allen, 2018). Por otra parte, el *coaching* ejecutivo se dirige netamente a los altos ejecutivos de una organización para que logren desarrollar actividades de liderazgo que permitan guiar a sus colaboradores hacia un mejor rendimiento laboral (García-Allen, 2018).

- ***Coaching*** **Deportivo:** Este tipo de *coaching* según García-Allen "trabaja principalmente la motivación y el desarrollo de todo el potencial del deportista. También trabaja el empoderamiento y las habilidades de liderazgo. En caso de lesión ayuda en el proceso de recuperación" (2018).

- ***Coaching*** **Ontológico:** Este tipo de *coaching* consiste en "un proceso orientado a la optimización del lenguaje, los procesos y las herramientas lingüísticas utilizadas por la persona. Su fin es la modificación y mejora en la manera en que los individuos se expresan" (García-Allen, 2018).

- ***Coaching*** **Sistémico:** Este tipo de *coaching* tiene su origen en la teoría sistémica, por lo tanto, durante este proceso el *coach* considera al *coachee* como parte de un sistema y se analiza el impacto de las acciones del *coachee* en el entorno donde se desarrolla (García-Allen, 2018).

- ***Coaching*** **con Inteligencia Emocional:** El *coach* dentro de este tipo de *coaching* acompaña al *coachee* en el proceso de autoconocimiento y regulación de sus emociones para que pueda llegar al desarrollo personal y bienestar propio a más del ajeno, todo este proceso se basa en la teoría sobre inteligencia emocional de Daniel Goleman (García-Allen, 2018).

- ***Coaching*** **Coercitivo:** Este tipo de *coaching* según García-Allen se fundamenta "en seminarios de entrenamiento que afirman lograr un cambio profundo en la persona a través de sus técnicas de alto impacto. Este tipo de coaching ha sido objeto de mucha crítica por sus métodos utilizados" (2018).

- ***Coaching* PNL (Programación Neurolingüística):** Dentro de este tipo de *coaching* el *coach* analiza como el *coachee* interpreta la realidad (visual, auditiva, kinestésica) para ayudarle a afrontar su nueva realidad a través de la modificación de ciertas conductas (García-Allen, 2018).

- ***Coaching* Cognitivo:** En este tipo de *coaching* el *coach* busca transmitir al *coachee* ciertos conocimientos durante el proceso a través de funciones cognitivas como: la memoria, el aprendizaje y el pensamiento (García-Allen, 2018).

3.4. *COACHING* DEL DESEMPEÑO

3.4.1. Origen del Coaching del Desempeño

A mediados de los años 1.970 Timothy Gallwey, entrenador de tenis en California, mientras entrenaba a un grupo de estudiantes descubrió que el oponente más difícil de un jugador yace en su interior. Además, Gallwey planteó que el *coach* puede ayudar a su jugador a eliminar o reducir sus trabas internas que bloquean el rendimiento y con esto el jugador de manera natural aprende a mejorar su desempeño. Surge el *coaching* como un juego interior que permite aumentar el rendimiento o desempeño a través del aumento de potencial y disminución de interferencias (Whitmore, 2018). Con el aporte de Gallwey inicia el *coaching* deportivo con un enfoque sustentado en el mejoramiento del desempeño deportivo a través de potenciamiento de la mente.

En los años 1980 las organizaciones a nivel mundial en busca de nuevas estrategias para afrontar sus problemas empezaron a cambiar sus estructuras tradicionales (piramidales), donde primaba el control rígido a los empleados, por estructuras más flexibles que permitían trabajar en la motivación y crecimiento personal de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales; asimismo, a inicios de la década de 1.990 las empresas optaron por procesos de *downsizing*, achicamiento, que dieron paso a las fusiones y adquisiciones, esto obligó a los gerentes a preocuparse por el desarrollo de su personal para incrementar el desempeño (Varela & Olea, 2011).

Estos cambios a nivel organizacional generaron que algunos estudiosos compararán la nueva tendencia organizacional con la idea de *coaching* concebida por

Gallwey; sin embargo, es John Whitmore quien en la década de 1.980 trasladó el concepto de *coaching* de Gallwey al mundo empresarial y creó un nuevo modelo de *coaching*, modelo GROW, con Alan Fine y Graham Alexander (Whitmore, 2018); es decir, que Whitmore es el pionero del *coaching* organizacional.

Más adelante, en 1.992 John Whitmore escribió el libro *Coaching for Performance*, cuya traducción al español es *coaching* para el desempeño o rendimiento, en este libro el autor sostiene que para que una organización aumente su rendimiento, el estilo de liderazgo de sus jefes tiene que fundamentarse en el *coaching* para disminuir las interferencias causadas por las órdenes y mando, de tal forma que emerja el potencial de sus colaboradores que les encamine a un incremento de su desempeño (Whitmore, 2018); a través de este concepto surge el *coaching* del desempeño.

3.4.2. Definición de *Coaching* del Desempeño

El *coaching* del desempeño es conocido de igual forma como *coaching* del rendimiento, líder-*coach* o líder como *coach*, este tipo de *coaching* consiste en un subtipo del *coaching* organizacional, definido anteriormente. El *coaching* del desempeño según Varela & Olea (2011) consiste en que los líderes de equipo de una organización sean provistos de habilidades de *coaching* que les permita ayudar a clarificar los objetivos organizacionales de sus colaboradores, diseñar estrategias centradas para que alcancen estos objetivos y contribuir al desarrollo de los miembros de sus equipos para que de esta forma logren alcanzar un alto desempeño.

El *coaching* del desempeño puede ser concebido como un proceso que permite a los supervisores identificar el crecimiento de los miembros de sus equipos de trabajo, evaluar las necesidades de desarrollo de estos miembros, direccionar a los colaboradores de la conformidad al compromiso y junto a los empleados crear un plan de acción que tome en cuenta objetivos de desempeño específicos, medibles y alcanzables; por otro lado, un plan de acción puede incluir enriquecimiento del puesto, nuevos objetivos de desempeño, auto-preparación o trabajo en detalles (US OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT, 2018b).

El *coaching* del desempeño debe enfocarse en que los líderes de equipo contribuyan a que los miembros de su equipos desarrollen destrezas, habilidades, aumenten su desempeño y de forma proactiva direccionen cualquier dificultad o reto antes de que se conviertan en alguna dificultad; de esta forma, este tipo de *coaching* necesita ser un proceso consistente, positivo y de una interacción líder-equipo que ayude a los empleados a alcanzar sus metas laborales a través de la construcción de sus fortalezas y de la corrección de sus debilidades; asimismo, los líderes de equipo deben definir en conjunto con sus equipos o miembros de equipo estándares de desempeño, los cuales tengan alta calidad y métricas seguras para lograr monitorear y analizar la productividad, con este proceso el *coaching* se hace más significativo para los líderes de equipo y sus empleados; de igual forma, el *coaching* del desempeño es más efectivo si se cuenta en la organización con un sistema de gestión del desempeño (TZA, 2016).

El *coaching* para el desempeño según Whitmore (2018) "consiste en liberar el potencial de las personas para que puedan llevar su rendimiento al máximo". Para liberar este potencial se necesita que el líder de equipo actúe como *coach*, por consiguiente, tiene que ganarse la confianza de sus colaboradores a través del respeto, comprensión e interés por ellos; así, los miembros de su equipo lograrán aprender habilidades y conocimientos de forma más eficiente, asumirán nuevos retos y mejorarán sus resultados (Goldsmith, Lyons, & Freas, 2001). De esta forma, en el *coaching* del desempeño el líder-*coach* desarrolla las siguientes habilidades:

- Desarrollar y apoyar un ambiente de aprendizaje.
- Desarrollar autoconciencia de sí mismo y de los otros.
- Establecer metas y articular una visión.
- Establecer planes de desempeño.
- Desarrollar planes de acción.
- Proveer soporte y retroalimentación continuos.
- Motivar e influenciar.
- Construir equipos.
- Manejar conflictos. (Varela & Olea, 2011, pág. 62)

3.5. MODELOS DE *COACHING* DEL DESEMPEÑO

3.5.1. Modelo de Coaching 5x15

Este modelo de *coaching* fue creado por Thomas Leonard en Estados Unidos, de igual forma, se conoce a este modelo como *Coach Ville*. Consiste en interrelacionar cinco elementos compuestos de 15 ítems cada uno durante el proceso de *coaching*; en primer lugar, se cuenta el elemento "competencias" que se enfoca en las habilidades del *coach*; por otro lado, surge el elemento "clarificadores" que aclara lo que expresa el *coachee*; adicionalmente, se presenta el elemento "productos" que ayuda al *coach* a dar un aporte a su *coachee* en un momento dado; asimismo, se tiene al elemento "marcos" que se centra en las creencias del *coach* que logran ampliar los mapas mentales del *coachee*; por último, se muestra el elemento "puntos de estilo" que conlleva el estilo que debe usar el *coach* para que la sesión de *coaching* se desarrolle eficientemente (Ortiz, 2010).

3.5.2. Modelo de *Coaching Wingwave*

Este modelo de *coaching* se desarrolla gracias a los aportes de Cora Besser-Siegmund y Harry Siegmund, se enfoca en la rapidez para conseguir cambios efectivos en el *coachee* con el fin de generar en este un clima emocional positivo basándose en técnicas de Programación Neurolingüística, retroalimentación muscular y reprocesamiento cerebral (Sans, 2012).

3.6. MODELO GROW

3.6.1. Definición del Modelo GROW

Este modelo nace a mediados de los años 1.980 en el Reino Unido cuando tres compañeros, Alan Fine, Sir John Whitmore and Graham Alexander, desarrollaron cuatro etapas para un correcto proceso de toma de decisiones y las sintetizaron en el acrónimo GROW. Con el pasar de los años los tres autores decidieron separarse con el fin de desarrollar por cuenta propia su estilo de este modelo, para esto concordaron que ninguno tendría más autoría que otro respecto al modelo GROW original (Fine, 2018).

En general, las tres versiones del modelo GROW se han desarrollado en el idioma inglés, asimismo según Nguyen (2018) citando a Fine (2018) las tres versiones coinciden en que la etapa "G" (*Goal* en inglés, Meta en español) consiste en que el individuo determine la meta que desea cumplir. Por otra parte, la etapa "R" (*Reality* en inglés, Realidades en español) se enfoca en que el individuo considere las realidades que pueden surgir dentro del contexto del proceso de decisión. La etapa "O" (*Options* en inglés, Opciones en español) se centra en las opciones que tiene el individuo para llegar al cumplimiento de su meta u objetivo.

Sin embargo, en la etapa "W" aparecen las diferencias que distinguen la peculiaridad de la versión del modelo GROW de cada autor; para John Whitmore la presente etapa se define con la palabra inglesa *Will* que significa voluntad en español (Whitmore, 2009 citado en Nguyen 2018). Por otra parte, Graham Alexander define a esta etapa con la palabra inglesa *Wrap-up* que consiste en una recapitulación del proceso (Alexander & Renshaw, 2005 citado en Nguyen 2018). Por último, para Fine (2018) esta etapa se define con la palabra inglesa *Way Forward* que se encamina a la elaboración de un plan de acción específico que maximice la precisión y proactividad del modelo GROW.

De esta forma, se infiere que el modelo GROW para los tres autores representa un modelo de *coaching* que se estructura a partir de un proceso enfocado a que el individuo, con apoyo del *coach*, se desarrolle y crezca a través de una toma de decisiones eficiente.

El modelo GROW hace uso de preguntas en sus cuatro etapas, dicho proceso "carece de valor si no se enmarca en el contexto de la conciencia y la responsabilidad personal, así como de la intención y la habilidad de generarlas mediante la escucha activa y la formulación de preguntas potentes" (Whitmore, 2018).

3.6.2. Etapas del Modelo GROW

3.6.2.1. Etapa Goal

En primer lugar, en la etapa "G" el individuo (*coachee*), a través de las preguntas del *coach* establece la meta u objetivo que pretende alcanzar dentro del proceso de *coaching*; para esto, es de suma importancia que el líder guíe a su miembro de equipo en

identificar y aclarar el objetivo u objetivos que desea lograr, descartando los objetivos que no son de su interés, contribuyendo así a que los objetivos cumplan con la metodología SMART, es decir que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y que tengan un tiempo; de igual forma, el *coach* debe aclarar el propósito de la sesión de *coaching* para generar *rapport* en el *coachee* (Whitmore, 2018).

Algunas preguntas que se suelen usar por parte del *coach* en esta etapa son las siguientes:

- ¿Cuál sería el mejor resultado posible?
- ¿Cómo le gustaría que fuera?
- ¿Cómo es ese resultado?
- ¿Qué se dirá a usted mismo?
- ¿Qué le permitirá hacer?
- ¿Qué le dirán otras personas?
- ¿Qué tendrá que no tiene ahora? (Whitmore, 2018).

3.6.2.2. Etapa Reality

Una vez que se establece el objetivo de la sesión, inicia la etapa "R" donde el *coachee*, mediante las preguntas del *coach*, debe tomar conciencia del contexto de su realidad actual respecto al cumplimiento de su meta u objetivo trazado, es decir, que el *coach* evalúa acciones previas del *coachee* vinculadas al cumplimiento de objetivos parecidos; además, en esta etapa el *coach* debe ayudar a que el *coachee* valore la viabilidad del objetivo estructurado bajo un contexto interno (pensamientos, emociones, creencias, valores y actitudes) y externo (estrategia corporativa, cultura, dinámicas de poder, etcétera); en caso de que el *coachee* se de cuenta que el objetivo no es viable, puede volver a la etapa "G" para replantear el objetivo, cabe recalcar que el *coach* no tiene la facultad de decirle al *coachee* si el objetivo es viable o no, el propio *coachee* debe tomar conciencia de la viabilidad del objetivo (Whitmore, 2018).

Existen varios ejemplos de preguntas que el *coach* suele utilizar en esta segunda etapa, sin embargo, una de las preguntas más usadas son las siguientes:

- ¿Qué está pasando ahora?
- ¿Qué importancia tiene esto para usted?
- En una escala del uno al diez, donde diez es la situación ideal, ¿en qué número está ahora?
- ¿En qué número le gustaría estar?
- ¿Qué le parece esto? (Whitmore, 2018).

3.6.2.3. Etapa Options

Más adelante, en la etapa "O" el *coachee*, mediante las preguntas del *coach*, analiza todas las posibles opciones de acción con las que cuenta para llegar a su meta u objetivo, por lo general en esta etapa se utiliza una lluvia de ideas para que el *coachee* logre tener una perspectiva más amplia de los caminos que le acercan a su objetivo; por otro lado, la misión del *coach* en esta etapa radica en ayudar al *coachee* en la identificación de posibles alternativas en caso de que el *coachee* se quede sin opciones de acción; de igual manera, el objetivo último de esta etapa consiste en la definición de estrategias por parte del *coachee* que le permitan llegar de manera formal a su objetivo (Whitmore, 2018).

A continuación, se presentan algunas preguntas que el *coach* utiliza en esta tercera etapa del modelo GROW:

- ¿Qué podría hacer?
- ¿Qué ideas tiene?
- ¿Qué alternativas tiene?
- ¿Hay algo más?
- Si hubiera algo más, ¿qué podría ser?
- ¿Qué le ha funcionado en el pasado?
- ¿Qué medidas podría tomar? (Whitmore, 2018).

3.6.2.4. Etapa Will

Por último, la etapa “W” se divide en dos subetapas. En la primera subetapa, el *coach* contribuye a que el *coachee* defina que acciones enmarcará en un plan de acción para llegar a su objetivo, a estas acciones se le debe asignar tiempo y posibles obstáculos; por otra parte, en la segunda subetapa, el *coach* da seguimiento y retroalimentación al *coachee* respecto al cumplimiento del plan acción, para esto se debe definir previamente en el plan de acción las fechas en las cuales se dará seguimiento a cada acción (Whitmore, 2018).

Algunas de las preguntas más usadas por el *coach* en esta etapa son las siguientes:

- ¿Qué va a hacer?
- ¿Cuál de las siguientes alternativas va a aplicar?
- ¿Cuándo lo hará?
- ¿Cómo se siente con sus avances hasta la fecha?
- ¿Qué le parecen sus avances? (Whitmore, 2018).

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación proyecto-producto

4.2. ALCANCE

La presente investigación es descriptiva porque permitió medir conceptos, describir fenómenos y no se manipularon variables para obtener información. En adición, la investigación tuvo una sola variable por lo que su objetivo no es mostrar la relación existente entre variables, si no que buscó elaborar un producto de uso para la organización.

4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de colaboradores de Pague Ya es de 530, en la presente investigación se trabajó con 88 colaboradores, de los cuales 30 son líderes de equipo y 58 son colaboradores que la organización considera como altos potenciales, esto ha pedido de la organización, que solicitó estructurar los talleres para este grupo de personas porque considera que su entrenamiento en técnicas de acompañamiento generará impacto en los miembros de área y por ende en el cumplimiento de los objetivos de la organización. De esta manera, la investigación no ameritó obtener una muestra representativa de la cual extraer información.

4.4. DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Para la ejecución de este proyecto fue necesario diseñar los siguientes instrumentos:

4.4.1. Manual de capacitación "Certificación en Metodología G.R.O.W"

Se elaboró el manual de la capacitación "Certificación en Metodología G.R.O.W" (Anexo 1), el cual fue presentado y aprobado por el departamento de Recursos Humanos de la empresa; este instrumento comprende lo siguiente:

a) Portada
b) Datos informativos
c) Descripción del taller
d) Objetivo general
e) Metodología
f) Módulos: G (*Goal*), R (*Reality*), O (*Options*), W (*Will*), cada uno con su matriz de ejecución, material de apoyo y anexos.

De esta forma, el contenido de cada módulo fue el siguiente:

Tabla 1: Módulo 1 *Goal*

Contenido	Actividades	Procedimiento	Duración
1. Dinámica rompehielos	Tu nombre con un son	Se pide a todos los participantes que se presenten ante todos, posterior a esto se indica a los participantes que digan su nombre seguido de una rima, por ejemplo: mi nombre es Saraí y me gustan las papas con ají.	10 min
2. Introducción al *coaching*	Lluvia de ideas *Coaching*	Se pide a los participantes que se enumeren del 1 al 3. Cada número representa un grupo, a cada uno de estos grupos se les indica que utilizando el Anexo de Actividad 1 realicen una lluvia de ideas; posteriormente, se indica a los participantes que de manera grupal resumen lo qué es el *coaching* y escriban esta definición en la plantilla mencionada;	10 min

		por último, se solicita que un representante de cada grupo exponga la definición de *coaching*.	
	Breve explicación sobre ¿Qué es el *coaching*?	Ponencia mediante diapositivas.	5 min
	Definición *coach* y *coachee*	Se pide a los participantes que realicen la actividad del Anexo 2, con lo que se busca recordar los conceptos de coach y *coachee*.	5 min
3. Definición sobre *coaching* del Desempeño	Clase Magistral	Los investigadores explican a través de diapositivas el significado de *coaching* del Desempeño	5min
4. Introducción G.R.O.W. y definición de *Goal*	Clase Magistral	Se presenta el Video que resume G.R.O.W. y sus etapas. Los investigadores explican a través de diapositivas el modelo GROW y la primera etapa *Goal*.	5 min 5 min
5. Qué es un objetivo	Clase Magistral	Los investigadores explican a través de diapositivas lo que es un objetivo.	10 min
6. Metodología SMART	Revisión SMART	Se pide a los participantes que completen el significado de SMART y que unan según corresponda a la definición de cada característica de un objetivo.	5 min
	Clase Magistral	Los investigadores explican a través de diapositivas la metodología SMART.	10min

7. Cómo definir un objetivo	Aplicación	Se pide a los participantes que identifiquen qué objetivos son SMART y aquellos que no cumplan las características corregirlos.	20 min
8. Preguntas para generar objetivos	Aplicación	En parejas, los participantes (*coach* y *coachee*) escogen las preguntas de *Goal* que desean aplicar, el coach las realiza, toma nota y en equipo definen el objetivo, a través de *role playing.*	20 min
9. Herramienta para evaluación	Sabías Qué… Tarea	Los investigadores explican qué es *Kahoot* y cómo descargarla. Los participantes deberán definir al menos dos objetivos con dos miembros de sus equipos, tarea que será presentada la siguiente sesión.	10 min 5 min

Tabla 2: Módulo 2 *Reality*

Contenido	**Actividades**	**Procedimiento**	**Duración**
1. Dinámica rompehielos	Arrojando la pelota Revisión de Tareas	Se pide a todos los participantes que se pongan de pie y formen un círculo en el cual todos puedan verse cara a cara. Se entrega una pelota de esponja a un participante pidiéndole que mencione un concepto de la sesión anterior (*Goal*) que le pareció interesante, posterior a esto se indica que deben lanzarse la pelota entre todos sin repetir una persona, cada participante debe mencionar un concepto interesante aprendido la sesión anterior.	5 min 15 min

		Se pide a todos los participantes que entreguen su tarea de la sesión anterior (Anexo 4b), luego se realiza un foro de discusión sobre la tarea.	
2. Evaluación Sesión *GOAL*	Evaluación	A través del uso de la aplicación *Kahoot* se procede a evaluar a los participantes respecto a lo aprendido en la sesión *GOAL*	10 min
3. *Mindfullness*	Sabías Qué…	Explicación de *mindfullness* y actividad.	10 min
4. Definición de *Reality*	Clase Magistral	Los investigadores explican a través de diapositivas el significado de *Reality*.	10 min
5. Análisis FODA	Clase Magistral Aplicación	Se presenta el Video que resume el Análisis FODA Los investigadores explican a través de diapositivas el Análisis FODA Se pide a los participantes que, de forma individual, utilizando el Anexo Actividad 6, realicen un análisis FODA personal enfocado en su trabajo actual.	5 min 5 min 15 min
6. Ventana de Johari	Clase Magistral	Se presenta el Video que resume la Ventana de Johari. Los investigadores explican a través de diapositivas como llenar la Ventana de Johari Se pide a los participantes que se enumeren del 1 al 3 para que cada número represente un grupo. Se solicita a los tres grupos que llenen el Anexo Actividad 7, tomando en cuenta que	5 min 5 min 10 min

	Aplicación	el YO es Pague Ya y el OTRO representa los proveedores de Pague Ya; por último, se pide a un representante por grupo que exponga sus resultados.	
7. Preguntas para enfocarse en la realidad	Aplicación	En parejas, los participantes (*coach* y *coachee*) escogen las preguntas de *REALITY* que desean aplicar, el coach las realiza, toma nota y en equipo resumen la realidad actual del *coachee* a través de *role playing.*	20 min
8. Cierre	Tarea	Los participantes deberán ayudar a los dos miembros de sus equipos con los que definieron los objetivos a que resuman la situación actual en la que se encuentran respecto al cumplimiento de ambos objetivos. La siguiente sesión los participantes deberán traer lleno el Anexo Tarea.	5 min

Tabla 3: Módulo 3 *Options*

Contenido	**Actividades**	**Procedimiento**	**Duración**
1. Dinámica rompehielos	Ovillo de lana	Se pide a todos los participantes que se pongan de pie y formen un círculo en el cual todos puedan verse cara a cara. Se entrega un ovillo de lana a un participante pidiéndole que mencione un concepto de la sesión anterior (*REALITY)* que le pareció interesante, posterior a esto se indica que deben lanzar el ovillo a un compañero que este distante, manteniendo la punta, hasta que todos tengan la lana. Cada	10 min

	Revisión de Tareas	participante que reciba la lana debe mencionar un concepto interesante aprendido la sesión anterior, por último, cuando la lana llegue a la última persona se sigue el proceso inverso del camino del ovillo, antes de lanzar la lana, cada participante necesita efectuar una pregunta relacionada con la sesión (*GOAL*). Se pide a todos los participantes que entreguen su tarea de la sesión anterior (Anexo Tarea), luego se realiza un foro de discusión sobre la tarea.	10 min
2. Evaluación Sesión *Reality*	Evaluación	A través del uso de la aplicación *Kahoot* se procede a evaluar a los participantes respecto a lo aprendido en la sesión *Reality*.	10 min
3. Sabías Qué…	Intervención de la Tercera Parte	Explicación a través de diapositivas sobre cómo resolver conflictos laborales a través de la Intervención de la Tercera Parte.	10 min
4. Definición de *Options*	Clase Magistral	Los investigadores explican a través de diapositivas el significado de *Options*.	10 min
5. Lluvia de ideas	Clase Magistral	Se presenta el Video que resume la metodología del ejercicio Lluvia de Ideas. Los investigadores explican a través de diapositivas la metodología de Lluvia de Ideas	5 min 5 min 30 min

	Aplicación	Se pide a los participantes que se enumeren del 1 al 3, cada número representa un grupo diferente. Se entrega a cada grupo el caso práctico, Anexo Actividad 9, para que lo resuelvan colectivamente a través de Lluvia de ideas, llenando el Anexo Actividad 10; se explica que el primer paso es la lectura del caso, posteriormente la elaboración de la lluvia de ideas, luego el planteamiento de dos propuestas y por último cada grupo debe escoger un representante para que exponga la resolución del caso.	
6. Preguntas para determinar las opciones	Aplicación	-En parejas, los participantes (*coach* y *coachee*) escogen las preguntas de OPCIONES que desean aplicar, el coach las realiza, toma nota y en equipo registra en el Anexo Actividad 11 un listado de los posibles caminos que permitan llegar a los objetivos.	25 min
7. Cierre	Tarea	-Los participantes deberán ayudar a los dos miembros de sus equipos con los que determinaron la realidad a que realicen una lista de posibles opciones de solución para alcanzar los objetivos definidos. La siguiente sesión los participantes deberán traer lleno el Anexo Tarea.	5 min

Tabla 4: Módulo 4 *Will*

Contenido	**Actividades**	**Procedimiento**	**Duración**
1. Dinámica rompehielos	10 cosas en común	Se pide a todos los participantes hacer grupos de 4-5 personas aleatoriamente. Se propone a cada grupo que encuentren diez cosas que tienen en común con cada una de las personas del equipo con una condición: que no tengan que ver con trabajo, ni anatomía (“todos tenemos brazos”) ni ropa (“todos llevamos zapatos”), y que no se repitan en categoría. Se debe indicar a cada grupo que una persona debe tomar notas y estar preparada para leer la lista después de que hayan terminado.	10 min
	Revisión de Tareas	Se pide a todos los participantes que entreguen su tarea de la sesión anterior, luego se realiza una matriz de autoevaluación (Anexo Autoevaluación).	10 min
2. Evaluación Sesión OPTIONS	Evaluación	A través del uso de la aplicación Kahoot se procede a evaluar a los	10 min

		participantes respecto a lo aprendido en la sesión OPTIONS	
3. Asana	Sabías Qué…	Explicación de Asana, se recomienda descarga de la aplicación y creación del perfil in situ.	10 min
4. Definición de Will	Clase Magistral	Los consultores explican a través de diapositivas el significado de WILL.	15 min
5. Etapas de Will	Clase Magistral	Los consultores explican a través de diapositivas las etapas de WILL.	20 min
8. Posibles escenarios en el seguimiento	Clase Magistral	Los consultores explican a través de diapositivas los posibles escenarios al realizar seguimiento de acciones.	15 min
9. Plan de acción	Clase Magistral Plan de acción	Los consultores explican la importancia del plan de acción, presentan la propuesta de matriz. En parejas, los participantes (coach y coachee) realizan las preguntas del Anexo Actividad 12, el coach	10 min 30 min

		las realiza, toma nota y en equipo realizan el plan de acción en el Anexo Actividad 13.	
10. Tarea	Tarea	Los participantes deberán realizar un plan de acción con alguno de los miembros de su equipo, haciendo uso el Anexo Tarea. Además, deberá realizar una grabación de la aplicación de la metodología GROW que le permitirá llegar hasta la etapa WILL.	5 min

4.4.2. Manual del participante

El manual del participante (Anexo 2) se elaboró con la finalidad de brindar la guía de ejecución a los participantes para las sesiones de capacitación en prácticas de *coaching* del desempeño, haciendo uso de la metodología G.R.O.W. El material fue diseñado por los investigadores tomando en cuenta las cuatro etapas de la metodología G.R.O.W., posteriormente, este instrumento se envió al departamento de Recursos Humanos para su revisión, aprobación e impresión. El material se estructuró de la siguiente forma:

a. Portada
b. Beneficios
c. Datos informativos
d. Descripción del taller
e. Objetivo general
f. Metodología

g. Módulo 1: diapositivas del módulo 1, preguntas *Goal*, anexos de actividades Goal.
h. Módulo 2: diapositivas del módulo 2, preguntas *Reality*, anexos de actividades *Reality*,
i. Módulo 3: diapositivas del módulo 3, preguntas *Options*, anexos de actividades *Options*,
j. Módulo 4: diapositivas del módulo 4, preguntas *Will*, anexos de actividades *Will*.

4.4.3. Evaluaciones

Dentro del proceso de diseño de instrumentos, se realizaron los formatos de evaluaciones: (i) evaluación de aprendizaje, (ii) evaluación final, (iii) evaluación de reacción, (iv) evaluación de reacción final, (v) evaluación de aplicación.

4.4.3.1. Evaluación de aprendizaje

Las evaluaciones de aprendizaje fueron diseñadas por los investigadores sobre la base de los contenidos diseñados en el manual de capacitación "Certificación en Metodología G.R.O.W". De esta forma, se crearon evaluaciones de aprendizaje para cada taller en la aplicación *Kahoot, Goal* (Anexo 3), *Reality* (Anexo 4), *Options* (Anexo 5), con ello se obtuvieron los niveles de aprendizaje alcanzados por sesión y por ende las calificaciones de cada taller.

4.4.3.2. Evaluación final

Se creó el formato de evaluación final (Anexo 6) y la guía de evaluación (Anexo 7) con el objetivo de que los evaluadores y evaluados conozcan los parámetros de calificación y de evaluación en el juego de roles que se realizó al finalizar los talleres. Dichos formatos fueron validados por el director de disertación, enviados al departamento de Recursos Humanos, en donde se realizó la revisión y aprobación. Se pueden visualizar ejemplos de evaluación final en el Anexo 8 y 9.

4.4.3.3. Evaluación de reacción

Se elaboró el formato de evaluación de reacción (Anexo 10), mismo que fue aprobado por el Jefe de Recursos Humanos de la organización. Este instrumento se aplicó al finalizar cada taller de capacitación, en los cinco grupos que recibieron la capacitación. Este instrumento tuvo como objetivo el obtener información sobre las opiniones y percepciones de los participantes en los talleres, en cada una de las sesiones. Se puede visualizar el ejemplo de la evaluación de reacción en el Anexo 11.

Adicional, se diseñó la evaluación de reacción final (Anexo 12) en *Google Forms*, enlace que fue enviado a los participantes del taller al finalizar la última sesión. El objetivo fue conocer el impacto e importancia que los talleres generaron en los participantes.

4.4.3.4. Evaluación de aplicación

Se elaboró la evaluación de aplicación (Anexo 13) y su respectivo plan de acción (Anexo 14) para que el departamento de Recursos Humanos ejecute posterior a los talleres brindados con el fin de dar seguimiento a los conocimientos adquiridos en el proceso de capacitación. Se puede visualizar el ejemplo de evaluación de aplicación en el Anexo 15.

4.4.4. Material complementario

Como parte del diseño de instrumentos, se elaboró la presentación en *Power Point* para los talleres de capacitación (Anexo 16) con el objetivo de transmitir la información de manera didáctica, en estas diapositivas se colocó la información de los contenidos y videos.

De igual forma, se elaboró material de apoyo para los investigadores; se diseñó el formato de asistencia (Anexo 17) para registrar los asistentes en cada una de las sesiones. El ejemplo de registro de asistencia se puede visualizar en el Anexo 18. Asimismo, se elaboró la invitación (Anexo 19) dirigida a los líderes de equipo y altos potenciales identificados por la organización, la misma que contenía información sobre la

certificación. Esta invitación se envió por correo electrónico del Jefe de Recursos Humanos.

Por otro lado, se diseñó el certificado de aprobación (Anexo 20) que se entregó a cada participante al aprobar la certificación bajo las condiciones de asistencia y calificación que definió el departamento de Recursos Humanos, y el certificado de asistencia (Anexo 21). Asimismo, se elaboró el diseño de cartas de felicitación (Anexo 22) que se entregó a dos colaboradores de mejor puntuación en toda la certificación y a 10 personas que se destacaron en las evaluaciones de juego de roles de la evaluación final.

4.4.5. Entrevista para evaluación

Como parte del proceso de evaluación de la capacitación, se diseñó la guía de entrevista con expertos (Anexo 23) para la entrevista de evaluación con Priscila Cazar, *coach* certificado por la *International Coach Federation*, la que tuvo como objetivo obtener información adicional para evaluar los talleres ejecutados y profundizar en aspectos relevantes del *coaching* del desempeño en la práctica. De esta forma, se obtuvo la siguiente información (la letrea "I" hace referencia a las preguntas realizas por los investigadores, mientras que la letra "P" hace alusión a la información brindada por parte de Priscila Cazar):

I: ¿Qué es el *coaching* del desempeño?
P: Bueno yo pienso que si el *coaching* es una metodología o un proceso que ayuda a desarrollar o a potencializar las habilidades de las personas, lo que me suena a mí como *coaching* del desempeño es lo descrito pero enfocado en el cumplimiento de objetivos organizacionales; es decir, a diferencia de los otros tipos de *coaching* donde el cliente puede escoger donde quiere ir, en este caso los objetivos y metas ya están establecidas.

Por otro lado, puede haber una combinación entre el proceso de *coaching* de equipos, en el cual se establecen de antemano los objetivos o metas para el equipo, y el *coaching* del desempeño.

I: ¿Dentro del *coaching* del desempeño se trabaja netamente objetivos relacionados al desempeño laboral o puede trabajarse el desarrollo de otras habilidades de los colaboradores?

P: El momento que se trabaja con el desarrollo de otras habilidades con los colaboradores, se entra a un ámbito de desarrollo de competencias; ya que cuando se habla del tema de desempeño se busca medir resultados respecto al desempeño, es decir, se enfoca a acciones, en este caso desarrollo de habilidades entraría en un enfoque más amplio de *coaching* del desempeño.

I: ¿En las organizaciones en la actualidad, específicamente en las ecuatorianas, se maneja este proceso de *coaching* del desempeño o es un tema que no se está desarrollando cómo debería ser desarrollado?

P: Yo creería que el desempeño como tal todavía no se maneja adecuadamente como un sistema como tal en Ecuador, entonces mientras no se desarrolle el tema del desempeño como tal mal podríamos hablar de un *coaching* del desempeño que sí debería basarse en una buena estructura del desempeño; sin embargo, sí creo que a la larga las empresas van a tener que entrar en mejorar sus modelos y subsistemas de Recursos Humanos, tienen que empezar a estructurar sistemas de desempeño adecuados, desarrollo de competencias y se va a hacer que seguramente se necesite un mayor número de intervenciones en *coaching* del desempeño.

I: ¿Cree usted que culturalmente nos falte estar listos para un proceso de *coaching* a nivel organizacional, basándose en que en la mayoría de las empresas los jefes imponen las formas de trabajo a sus colaboradores?

P: Pienso que están abiertos los líderes ya que empiezan a entender los factores motivacionales , el salario emocional, etcétera; entonces yo pienso que deben abrirse a un proceso de *coaching* u otros modelos que ayuden a las personas a sentirse mejor en el trabajo o más confiadas en sus espacios de trabajo; entonces sí es muy probable que se abran al proceso de *coaching* porque hace más de siete años se empezó a trabajar sobre este tema, en el 2011 era muy difícil encontrar un libro sobre este tema, pero hoy existen más investigación sobre *coaching*, además, las empresas están mucho más abiertas a este tipo de temas.

I: ¿Cuál sería el detonante que impulse a que las empresas ecuatorianas opten por implementar *coaching* del desempeño?

P: El *coaching* bien trabajado da resultados, *coaching works*; por lo tanto, hay que presentar a las empresas que el *coaching* no es un gasto sino una inversión; en Ecuador aún no se ha trabajado en un ROI de *coaching*, sin embargo, en empresas de Estados Unidos y Europa ya se ha trabajado en este tema entonces acá al ver que hay resultados sobre el tema se buscará acopiar este tema.

I: ¿Cree usted que existen otras metodologías de *coaching*, a parte del modelo GROW, que sirvan para trabajar en *coaching* del desempeño?

P: Creo que sí habría algunas otras, ya que el GROW es un modelo que se lo ve igual para resolver problemas. Hace cinco años se usaba proceso de *coaching* interno en el cual en las organizaciones se formaba a *coaches*, es decir, las empresas invertían en la formación de miembros de su organización para que sean *coaches* y se encarguen de llevar los proceso de *coaching*, el *coaching* de desempeño pertenecía a este grupo; sin embargo, ahora es al revés, es decir, que hoy hay más *coaches* externos porque las empresas a nivel de Estados Unidos y Europa prefieren pagar un *coach* externo porque con este proceso el *coachee* puede abrirse más, el *coaching* externo se da cuando la empresa contrata a un *coach* que no pertenece a la empresa para que se encargue de los proceso de *coaching* de la empresa.

I: ¿Conoce de alguna empresa de Ecuador en la cual se efectúe *coaching* del desempeño?

P: Actualmente yo trabajo con un equipo de una empresa en el cual trabajamos en tema de *coaching*, no está ligado necesariamente al tema del desempeño, pero si nos da la empresa un *feedback* sobre temas a tratar, más se trabaja en desarrollo de habilidades de liderazgo; sin embargo, se topa algo el tema de desempeño pero es más porque el *feedback* que nos da la empresa se enfoca más en un desarrollo de habilidades.

I: ¿Cómo resumiría usted el modelo GROW?

P: Yo uso el modelo GROW como una herramienta para desarrollar una competencia clave. Nosotros seguimos un modelo de *coaching* que se llama el modelo de 11 competencias de la *International Coach Federation* (ICF), en este modelo se trabaja en

cuatro bloques; el primer bloque se llama sentar las bases, el otro se llama crear confianza, otro generar comunicación y el último se llama planificar acciones y objetivos; entonces en este último bloque que está más orientado al planteamiento de objetivos para llegar a la acción, porque de eso se trata el *coaching* de que el *coachee* llegue a la acción, incluyo al modelo GROW como una herramienta que ayude a llegar a la acción. Ante todo, el *coaching* busca trabajar quién eres tú en relación a ese desafío porque de esta forma se trabaja más el tema actitudinal que involucra las mociones.

I: Partiendo de que en la teoría se establece que al aplicar el modelo GROW se debe necesariamente seguir las etapas en orden secuencial *Goal, Reality, Options y Will.* ¿Cree usted que ya en la práctica este modelo GROW puede ser más flexible?
P: Yo he escuchado que puedes cambiar el orden de las etapas, lo importante es dejar la parte de las acciones al final, hay que entender que en *coaching* nada está dicho, no es como una receta.

I: ¿Qué limitaciones cree que tiene el modelo GROW?
P: Yo creo que al modelo GROW le falta algo, indagar que es lo que te mueve a la acción, si se habla de *coaching* del desempeño este modelo está súper bien porque se plantea objetivos y que te van medir en base a esto, pero quedaría suelto el tema de que es lo que le mueve a la propia persona más allá del cumplimiento del objetivo laboral porque si se plantea un objetivo laboral la persona aún no crea un vínculo con quien es; es decir, se plantea un objetivo pero no se involucra el qué quiero yo como persona, que acciones debo efectuar, en la etapa del *Will* sí se trabaja en esto, sin embargo, debería quedar más claro porque debe haber una voluntad inicial de la persona.

Otra limitación que observo en el modelo GROW es que le falta trabajar el tema ético, que el *coach* limite de entrada este aspecto con el *coachee*; dentro del modelo de once competencias, específicamente en el bloque sentar las bases, se trabaja la ética, además trabajamos el tema del acuerdo que se divide en acuerdo del proceso(se limita el *goal*) y acuerdo de la relación, dentro del acuerdo de la relación se establecen los lineamientos generales con la empresa acerca de cómo se va a llevar el proceso, dejando claro que no se entrará a temas personales; entonces delimitar el aspecto ético y realizar

el acuerdo de relación genera confianza en el *coachee* para que de antemano sepa que puede abrirse sin que le juzguen, estos aspectos le faltan al modelo GROW.

I: Si se aplica el modelo GROW dentro de una sesión de *coaching* del desempeño, ¿qué temas que surjan de la sesión quedarían fuera del alcance del *coach*?

P: Yo no trabajaría dentro del proceso mencionado temas relacionales del equipo de trabajo o la dinámica de las personas que están interviniendo porque cuesta ser imparcial, para trabajar en esto llamaría a un *coach* externo y el modelo GROW lo utilizaría para trabajar aspectos de funciones que me permitan llegar al objetivo de desempeño. De igual forma, dejaría de lado el tema personal del *coachee*, es decir si el *coachee* empieza a hablar de temas relacionados a su hogar, uno no debe entrar en ese ámbito porque es algo delicado; éticamente si sucede esto, el *coach* debe hablar con el *coachee* para contratar a un *coach* externo.

I: ¿Qué conocimientos y competencias debería manejar un *coach* que vaya a trabajar en el ámbito de *coaching* del desempeño bajo el modelo GROW?

P: En primer lugar, este tipo de *coaches* deben tener una competencia que se conoce como "la presencia" que involucra el tú como persona si transmites respeto y confianza en el *coachee*; respecto a la confianza, debe ser una confianza auténtica no manipulativa, esto va más allá del conocimiento, a las personas no les gusta muchas veces trabajar en el desarrollo de esta competencia porque prácticamente estás trabajando quién eres. Por otra parte, un buen *coach* necesariamente tiene que haber sido en algún punto un *coachee* para que tenga un gusto auténtico por el proceso de *coaching*, debido a que hay personas que simplemente no les gusta el *coaching*. Adicionalmente, un *coach* debe tener una competencia ética que le permita tener clara cuál es el límite de su cancha para saber hasta dónde puede llegar con el *coachee* y hasta donde no puede llegar.

En adición, un *coach* debería conocer temas de medición del proceso de *coaching*, me refiero, por ejemplo, a que después del proceso de *coaching* aplique un análisis ROI para demostrar a la empresa si la inversión fue fructífera. Asimismo, el *coach* puede hacer uso del *coaching* por valores que es una especie de auto-*coaching* que permite que el *coach* a nivel interno suyo trabaja temas de actitud y valores que hagan falta para llegar a un objetivo a través de la obtención de conductas observables.

I: El momento de enfocarse en *coaching* del desempeño más amplio, ¿el modelo GROW debe verse más como una herramienta que como un modelo en sí de *coaching*?

P: Sí

I: ¿Cómo se puede implementar un proceso de *coaching* del desempeño en una empresa para que este sea duradero y sostenible en el tiempo?

P: Uno en una empresa no debe comprometerse solamente en brindar la herramienta, sino uno debe de igual forma dar un tipo de seguimiento para que en caso de detectar que el modelo de *coaching* no logró trabajar algunos aspectos, programar un taller donde uno pueda trabajar con las personas respecto a estos aspectos inconclusos; por otra parte, haría una pre-capacitación en la empresa para que sepan el alcance del proceso; por último, de los casos trabajados de *coaching* del desempeño en la empresa, posterior al proceso tomaría dentro de un tiempo unos cinco casos para analizar si han sido favorables.

I: ¿Desde su punto de vista qué tan objetiva fue la aplicación de los talleres de Certificación en Metodología GROW que realizamos en Pague Ya?

P: Lo importante cuando se enseña metodología de *coaching* es aprender haciendo; entonces siempre es bueno que los que aprenden puedan interiorizar y poner en práctica los conocimientos; por lo tanto, pienso que lo que han hecho ha estado bastante bien, además siempre en cada sesión ustedes reforzaban lo enseñado en la anterior sesión y mandaban prácticas para la siguiente sesión, asimismo, fue bastante importante que hayan podido efectuar la evaluación final a través de la observación de la puesta en práctica por parte de los talleristas de una sesión de *coaching*.

Yo sugeriría trabajar en una etapa post-talleres de certificación en la cual ustedes se reúnan con los líderes de equipo para tratar temas que quedaron inconclusos y antes de los talleres yo me enfocaría en una etapa de contextualización con los líderes de equipo para que sepan de antemano de que va a tratar todo el proceso de certificación.

Una vez finalizada la entrevista efectuada a la *coach* Priscila Cazar se puede inferir que la propuesta de Certificación en Metodología GROW efectuada por los investigadores se realizó bajo parámetros adecuados para que los participantes puedan aprender a aplicar el modelo GROW eficientemente porque los talleres de dicha certificación contaron con actividades que permitieron a los participantes reflexionar internamente sobre los contenidos y posterior a esto poner en práctica lo nuevos conocimientos, proceso esencial para reforzar el aprendizaje. Sin embargo, se recomienda que en una próxima certificación se reúna a los líderes de equipo previo al inicio de la misma para contextualizar la forma en la que se llevará a cabo la certificación, por otro lado, al finalizar la certificación se sugiere después de un tiempo prudente hacer un taller para reforzar temas inconclusos con los participantes.

Adicionalmente, tras analizar la entrevista se deduce que para muchos autores el modelo de *coaching* del desempeño GROW no siempre se usa como un modelo, sino que puede ser visto como una herramienta que facilita el proceso de otro modelo, por ejemplo, el modelo GROW puede usarse para complementar un modelo más amplio como lo es el modelo de las once competencias de la *International Coach Federation.*

CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA CERTIFICACIÓN EN METODOLOGÍA GROW

5.1. FASES DEL DESARROLLO DE LA CERTIFICACIÓN EN METODOLOGÍA G.R.O.W.

5.1.1. Convocatoria a la capacitación

El departamento de Recursos Humanos, a través del Jefe del departamento envío el 25 de septiembre de 2018, por correo electrónico la invitación a la "Certificación en Metodología G.R.O.W." a líderes de equipo y colaboradores catalogados como altos potenciales o líderes en desarrollo. De esta forma, se inscribieron 74 personas en Quito y 16 personas en Guayaquil hasta el 27 de septiembre de 2018.

5.1.2. Definición de participantes a capacitar

La capacitación se realizó con cuatro grupos, los cuales fueron estructurados por el Jefe de Recursos Humanos. De esta forma, el primer grupo se formó con 19 colaboradores, el segundo grupo con 18 colaboradores, el tercer grupo con 18 colaboradores y el cuarto grupo con 19 colaboradores, en la ciudad de Quito; adicionalmente, se tuvo un grupo de 16 personas en la ciudad de Guayaquil.

5.1.3. Definición de módulos de capacitación

Los módulos de capacitación fueron estructurados por los investigadores, validados por el director de la disertación y aprobados por el Jefe de Recursos Humanos de la organización de acuerdo al manual de capacitación "Certificación en Metodología G.R.O.W." (Anexo 1); dichos módulos se estructuraron y se dictaron por cada etapa de la metodología G.R.O.W.

5.1.4. Funcionamiento de la capacitación

El desarrollo de la capacitación en la ciudad de Quito se estructuró según el siguiente detalle:

- Lugar

  Quito, avenida 10 de Agosto y Bogotá esquina, edificio Norte, sala 2, piso 2.
- Fechas

  Grupo 1: del 02 al 23 de octubre de 2018.

  Grupo 2: del 03 al 24 de octubre de 2018.

  Grupo 3: del 04 al 25 de octubre de 2018.

  Grupo 4: del 05 al 26 de octubre de 2018.
- Hora

  De 7h00 a 9h00 cada día.
- Evaluación

  Grupo 1: 06 de noviembre de 2018.

  Grupo 2: 07 de noviembre de 2018.

  Grupo 3: 08 de noviembre de 2018.

  Grupo 4: 09 de noviembre de 2018

Por otro lado, el desarrollo de la capacitación en la ciudad de Guayaquil se estructuró según el siguiente detalle:

- Lugar

  Guayaquil, avenida Francisco de Orellana y Justino Cornejo esquina, edificio Torres Pichincha, piso 12, sala 1.
- Fecha

  16 de noviembre de 2018.
- Hora

  De 8h00 a 17h00.

5.1.5. Procedimiento de la capacitación

Junto con el departamento de Recursos Humanos se definieron las políticas y procedimientos de capacitación, de esta forma se obtuvo lo siguiente:

a. La certificación tendrá una duración de 8 horas para cada grupo y 2 horas de evaluación para Quito, dentro del cual los colaboradores conocerán de aquellas prácticas de *coaching* del desempeño que parten de la metodología G.R.O.W.

b. Los instructores harán uso del manual del taller "Certificación en Metodología G.R.O.W" para la capacitación a realizarse en los diferentes talleres.

c. La certificación se impartirá en los lugares, fechas y horarios establecidos en la convocatoria.

d. En caso de no poder asistir a uno de los talleres, los participantes deberán reprogramar con Recursos Humanos con al menos 15 días de anticipación.

e. Para aprobar la certificación los participantes deberán obtener una calificación de al menos 7/10 como promedio (en caso de obtener una calificación inferior no se podrá conseguir el certificado de aprobación, pero sí de asistencia).

f. Los participantes deberán permanecer en la organización durante dos años posteriores a la obtención de la certificación poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en los talleres, caso contrario se aplicarán las políticas de descuento de la organización.

5.1.6. Programas de capacitación

La capacitación para la ciudad de Quito y Guayaquil se realizó de acuerdo al funcionamiento de la capacitación mencionado en el punto 5.1.4. De esta manera, al iniciar cada sesión de capacitación los asistentes se registraron (Anexo 17). Se realizaron las actividades de acuerdo al manual de capacitación "Certificación en Metodología G.R.O.W." (Anexo 1).

5.1.6.1. Taller en Metodología G.R.O.W. Pague Ya-Quito

La capacitación efectuada a los colaboradores de Pague Ya-Quito tuvo un tiempo de duración de ocho horas por grupo, las cuales se distribuyeron en dos horas por semana; en adición, al final de la capacitación se destinó una fecha específica a cada uno de los participantes para que sean evaluados sobre la aplicación de la metodología G.R.O.W. en un tiempo de 15 minutos.

Se dio inicio a la capacitación con el módulo 1: *Goal,* para ello se usó la dinámica rompehielos "Tu nombre con un son" en donde los participantes dijeron sus nombres, seguido de una rima. Posterior a esta actividad se pidió a los participantes que se enumeren del 1 al 3. Cada número representó un grupo, a cada uno de estos grupos se les indicó que realicen una lluvia de ideas de lo que consideran que es y no el *coaching*, indicándoles que de manera grupal estructuren una definición; de esta forma, los investigadores realizaron la explicación de *coaching*, *coaching* del desempeño. Por otro lado, se pidió a los participantes que empaten las características que le pertenecen al *coach* y al *coachee.* Asimismo, los investigadores presentaron el video de resume sobre la metodología G.R.O.W. y sus etapas. Los investigadores explicaron a través de diapositivas el modelo G.R.O.W., la primera etapa *Goal,* lo que son los objetivos y la metodología SMART, para lo cual se pidió a los participantes que completen el significado del acrónimo SMART y que empaten según corresponda con la definición de cada característica. Asimismo, se realizó la actividad de identificación de objetivos SMART y la corrección de aquellos objetivos que no cumplen con las características. Por otro lado, los investigadores explicaron lo que es la aplicación *Kahoot* y cómo descargarla, ya que sería usada en la siguiente sesión para la evaluación de aprendizaje; asimismo, se expuso sobre *LinkedIn,* ya que por petición del Jefe de Recursos Humanos, en cada sesión de capacitación se incorporó la sección "Sabías Que" en la cual se expusieron temas de aporte al personal pero que no se vincularon directamente con el tema de capacitación. Finalmente, se dieron las indicaciones de la tarea de esta primera etapa de capacitación, en donde los participantes redactaron al menos dos objetivos con dos miembros de sus equipos.

En la segunda sesión se desarrolló el módulo 2: *Reality,* para ello se pidió a todos los participantes que se pongan de pie y formen un círculo en el cual todos puedan verse

cara a cara; se entregó una pelota de esponja a un participante pidiéndole que mencione un concepto de la sesión anterior (*Goal*) que le pareció interesante, posterior a esto se indicó que deben lanzarse la pelota entre todos sin repetir una persona, cada participante debe mencionar un concepto interesante aprendido la sesión anterior. Asimismo, se pidió a todos los participantes que entreguen su tarea de la sesión anterior, se realizó una revisión en parejas y compartieron aquellas dudas de los temas tratados en la sesión anterior. Posterior a la revisión de tareas, se procedió a la evaluación de aprendizaje a través de la aplicación *Kahoot.* De esta forma, se procedió a explicar la actividad "Sabías Que" de esta sesión, en la cual se compartió el tema de *mindfullness* y se realizó una actividad práctica. Posterior a esta actividad, los investigadores explicaron a través de diapositivas el significado y características de *Reality*, y a través de videos se explicó el Análisis FODA; con ello, los participantes procedieron a realizar el FODA personal enfocado en su trabajo actual; de igual manera, se presentó, a través de un video, la Ventana de Johari, realizando posteriormente la explicación del tema y su actividad respectiva. Finalmente, se explicó la tarea para la próxima sesión, en la que los participantes realizaron un resumen de la situación actual en la que se encuentran respecto al cumplimiento de los objetivos planteados en la tarea anterior.

En la tercera sesión, correspondiente al módulo 3 *Options,* los participantes formaron un círculo y con un ovillo de lana mencionaron un concepto de la sesión anterior (*Reality*) que le pareció interesante, lanzando el ovillo a un compañero, al llegar al último participante, se procedió a desenrollar el ovillo, para lo cual cada participante mencionó un aspecto del área pública de su compañero, lo que se enmarca dentro del tema de la ventana de Johari. El objetivo de esta actividad fue reforzar conceptos impartidos previamente, además de aportar a que los participantes se conozcan entre sí. Posterior a esta actividad, se pidió a los participantes que entreguen su tarea de la sesión anterior y se realizó un foro de discusión sobre la tarea. De igual forma, a través del uso de la aplicación *Kahoot* se procedió a evaluar a los participantes respecto a lo aprendido en la sesión *Reality*. Con ello se procedió a brindar la explicación, a través de diapositivas, sobre la Intervención de la Tercera Parte, como parte de la sección "Sabías Que". Posteriormente, los investigadores explicaron a través de diapositivas el significado y características de *Options*, y a través de un video de resumen se impartió la metodología del ejercicio Lluvia de Ideas. Con la exposición del tema, los participantes resolvieron de forma colectiva un caso entregado en el manual del participante, planteando dos

alternativas de solución al mismo. Finalmente, se explicó la tarea de la sesión, en la cual los participantes determinaron opciones de solución para alcanzar los objetivos definidos en sesiones anteriores.

En la cuarta sesión, se expuso el módulo 4 *Will,* para lo cual los participantes encontraron diez cosas que tienen en común con cada una de las personas del equipo con una condición: que no tengan que ver con trabajo, ni anatomía ("todos tenemos brazos") ni ropa ("todos llevamos zapatos"), y que no se repitan en categoría. Posterior a esta dinámica, se pidió a los participantes que entreguen su tarea de la sesión anterior, para realizar la revisión respectiva. Por otro lado. Se procedió a evaluar a través de la aplicación *Kahoot.* De igual forma, como parte de la sección "Sabías Que", se explicó la aplicación Asana. Posterior a este tema, los investigadores explicaron a través de diapositivas, el significado, características y etapas de *Will*. Asimismo, dentro del tema se expuso el plan de acción, su importancia y uso de la matriz propuesta. Finalmente, se explicó la tarea de la sesión, en la que los participantes realizaron un plan de acción con alguno de los miembros de su equipo y se dio la opción a que realizaran una grabación de la aplicación de la metodología G.R.O.W. para enviar a los investigadores y obtener retroalimentación de la aplicación de la metodología.

5.1.6.2. Taller en Metodología G.R.O.W. Pague Ya-Guayaquil

La capacitación efectuada a los colaboradores de Pague Ya-Guayaquil se llevó a cabo en la ciudad de Guayaquil. Esta capacitación comprendió los mismos contenidos planificados para los colaboradores de Pague Ya-Quito, sin embargo, la metodología de la misma fue adaptada por los investigadores a modo de taller de ocho horas continuas en un solo día por pedido de la organización; de esta forma, las tareas enviadas en los grupos de Quito, así como la evaluación final no se aplicó.

5.1.6.3. Taller en Metodología G.R.OW. Universidad SEK

A pedido del director de la presente disertación, los investigadores impartieron una capacitación en metodología G.R.O.W. a modo de taller de cuatro horas a dos grupos de estudiantes de la Maestría en Gestión de Talento Humano de la Universidad SEK de

la ciudad de Quito. Para esta capacitación los investigadores adaptaron los contenidos planificados para los talleres de los colaboradores de Pague Ya, de tal forma que en diez minutos introdujeron los conceptos de *coaching*, *coaching* del desempeño y metodología G.R.O.W. a través de diapositivas de *Power Point* y la presentación de un video; más adelante, en 20 minutos se trató sobre la etapa *Goal* donde se utilizó diapositivas para exponer el tema y se compartió la metodología SMART para la redacción de objetivos por medio de una actividad grupal de corrección de objetivos; luego, en 30 minutos se expuso la etapa *Reality* a través de diapositivas, de igual forma, se explicó cómo utilizar el análisis FODA como una herramienta que permita al *coachee* tomar conciencia de su realidad actual respecto al cumplimiento de su meta u objetivo; por otro lado, en 30 minutos se impartió la etapa *Options* por medio de diapositivas además de un ejercicio de lluvia de ideas grupal; por último, se dio a conocer la etapa *Will* en 30 minutos a través de diapositivas y una actividad grupal donde se pidió a los participantes que realicen un plan de acción respecto al objetivo de conseguir su título de maestría. Cabe recalcar que por efectos de la metodología adaptada no se enviaron tareas ni se evaluó conocimientos.

5.1.7. Evaluación de la capacitación

Las evaluaciones de aprendizaje (Anexos 3,4 y 5) para la capacitación fueron diseñadas en la aplicación *Kahoot*, plataforma que fue elegida por los investigadores porque permite diseñar evaluaciones basadas en juegos, lo que hizo que los participantes refuercen lo aprendido en cada sesión de una forma lúdica y entretenida. Se aplicaron tres evaluaciones, las que fueron realizadas en parejas, desde los dispositivos móviles de los participantes, en la próxima sesión, posterior a la revisión de tareas enviadas en cada módulo. Se aplicaron las evaluaciones de *Goal, Reality* y *Options.* Las calificaciones de las evaluaciones se otorgaron por *ranking*, es decir que dependiendo del grupo la puntuación más alta recibió un 10, y por orden la calificación decrecía. Adicionalmente, se otorgó un punto extra a las parejas que obtuvieron las tres mejores puntuaciones, información que la aplicación emitió.

Por otro lado, la evaluación final se realizó a través del juego de roles, es decir se creó un escenario en el cual el participante fue *coach*, y su invitado fue *coachee.* De esta manera, se estableció una sesión de *coaching* con una duración de 10 minutos, en la que se evaluó el aplicar la metodología G.R.O.W. con sus diferentes insumos. La calificación

de la evaluación final se obtuvo según la matriz de evaluación final (Anexo 6). En la que se evaluó el logro de aplicación de las diferentes etapas de la metodología en una escala de Likert del 1 al 4, en donde 1=necesita mejorar, 2=regular, 3=bueno, 4=excelente. Si la calificación en esta evaluación final fue inferior a 7/10, los participantes tuvieron oportunidad a una segunda evaluación. Del total de participantes, una persona repitió su evaluación.

Finalmente, con las calificaciones de evaluación final y evaluaciones de aprendizaje, se obtuvo el promedio por cada participante y se colocó en la respectiva matriz de evaluación final; posteriormente, se socializó las calificaciones con cada participante y se procedió a la firma del documento, en donde constan las firmas del evaluador, de Recursos Humanos y del evaluado, en señal de aceptación y acuerdo de lo logrado. Del total de participantes, un colaborador no aprobó la certificación por faltas injustificadas con el departamento de Recursos Humanos, decisión tomada directamente por el Jefe de Recursos Humanos.

De esta forma, la tabla de calificaciones se estructuró de la siguiente forma, siendo el promedio general de 9,3/10.

Tabla 5: Calificaciones obtenidas en la Certificación en Metodología G.R.O.W. 2018

Cargo	Grupo Asignado	Goal	Reality	Options	Evaluación Final	Promedio	Puntos Extras	Total	Calificación Final
Especialista Financiero	Grupo 1	8	9	8	9,5	8,6	3	11,6	**10**
Jefe Cobranza Gestión Externa	Grupo 1	9	10	10	9,33	9,6	2	11,6	**10**
Médico Ocupacional	Grupo 1	10	7	9	9,5	8,9	3	11,9	**10**
Ejecutivo Servicio al Cliente	Grupo 1	10	7	9	8,8	8,7	3	11,7	**10**
Ejecutivo Cobranza Gestión Telefónica	Grupo 1	8	8	9	9	8,5	1	9,5	**9,5**
Especialista Gestión y Monitoreo Legal	Grupo 1	10	7	10	9,83	9,2	2	11,2	**10**

Especialista Control y Gestión	Grupo 1	10	7	10	7,2	8,6	3	11,6	**10**
Analista Operaciones	Grupo 1	9	10	10	9,66	9,7	2	11,7	**10**
Ejecutivo Cobranza Gestión Telefónica	Grupo 1	8	8	9	9	8,5	2	10,5	**10**
Coordinador Control Contable Operaciones	Grupo 1	9	10	9	9,16	9,3	2	11,3	**10**
Jefe Administrativo Financiero	Grupo 1	8	9	8	7,7	8,2	2	10,2	**10**
Coordinador Cobranza Gestión Externa	Grupo 1	9	10	9	9	9,3	1	10,3	**10**
Gestor Call Center B	Grupo 1	8	7	9	8,3	8,1	0	8,1	**8,1**
Analista Operaciones	Grupo 1	9	10	10	8,83	9,5	2	11,5	**10**
Gestor Call Center B	Grupo 1	8	7	9	7,8	8,0	0	8,0	**8,0**
Supervisor Cobranza Gestión Telefónica	Grupo 1	10	7	9	9,5	8,9	1	9,9	**9,9**
Jefe Servicio al Cliente	Grupo 1	10	7	9	8	8,5	1	9,5	**9,5**
Especialista Sistemas De Información	Grupo 2	8	8	9	7,66	8,2	1	9,2	**9,2**
Gestor Call Center A	Grupo 2	9	8	10	8,66	8,9	0	8,9	**8,9**
Analista Operaciones	Grupo 2	8	10	9	8,5	8,9	1	9,9	**9,9**
Analista Soporte TI	Grupo 2	9	1	8	9	6,8	1	7,8	**7,8**
Supervisor Cobranza Gestión Telefónica	Grupo 2	10	8	10	7,83	9,0	3	12,0	**10**
Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	Grupo 2	8	10	9	8,66	8,9	1	9,9	**9,9**

Analista Operaciones	Grupo 2	9	8	7	8,16	8,0	0	8,0	**8,0**
Gestor Call Center A	Grupo 2	8	9	1	8,5	6,6	1	7,6	**7,6**
Especialista Desarrollo Ti	Grupo 2	8	8	9	7,5	8,1	1	9,1	**9,1**
Administrador Proyectos	Grupo 2	9	8	9	7,7	8,4	0	8,4	**8,4**
Jefe Operaciones	Grupo 2	9	8	7	7,33	7,8	1	8,8	**8,8**
Coordinador Control y Gestión Legal	Grupo 2	9	1	8	7,8	6,5	1	7,5	**7,5**
Coordinador Cobranza Gestión Legal	Grupo 2	9	10	9	9	9,3	1	10,3	**10**
Analista Negociaciones	Grupo 2	9	8	10	7	8,5	1	9,5	**9,5**
Especialista Control y Gestión	Grupo 2	8	10	9	7,66	8,7	0	8,7	**8,7**
Gestor Call Center A	Grupo 2	8	9	10	8,7	8,9	1	9,9	**9,9**
Analista Negociaciones	Grupo 2	9	8	10	9	9,0	0	9,0	**9,0**
Ejecutivo Cobranza Gestión Telefónica	Grupo 2	8	8	10	8,5	8,6	0	8,6	**8,6**
Supervisor Cobranza Gestión Telefónica	Grupo 3	9	7	9	9,5	8,6	2	10,6	**10**
Jefe Cobranza Gestión Legal	Grupo 3	8	8	9	8,66	8,4	1	9,4	**9,4**
Especialista Gestión Procesos	Grupo 3	9	9	9	8,16	8,8	0	8,8	**8,8**
Pasante Talento Humano	Grupo 3	9	9	10	9	9,3	1	10,3	**10**
Especialista Base De Datos	Grupo 3	9	10	1	8,5	7,1	0	7,1	**7,1**
Analista Operaciones	Grupo 3	7	8	9	8,2	8,1	0	8,1	**8,1**
Gestor Call Center B	Grupo 3	8	8	9	8	8,3	1	9,3	**9,3**
Especialista Desarrollo Ti	Grupo 3	10	8	10	8,3	9,1	1	10,1	**10**

Jefe Cobranza Gestión Telefónica	Grupo 3	9	8	9	8,5	8,6	1	9,6	**9,6**
Administrador Gestión Procesos	Grupo 3	8	8	9	7,5	8,1	0	8,1	**8,1**
Jefe Cobranza Gestión Especializada	Grupo 3	9	8	9	8,83	8,7	1	9,7	**9,7**
Gestor Call Center A	Grupo 3	8	7	9	9,16	8,3	1	9,3	**9,3**
Pasante Talento Humano	Grupo 3	9	10	9	9	9,3	1	10,3	**10**
Supervisor Cobranza Gestión Telefónica	Grupo 3	9	8	9	9	8,8	1	9,8	**9,8**
Analista Operaciones	Grupo 3	7	8	9	8,7	8,2	1	9,2	**9,2**
Coordinador Cobranza Gestión Externa	Grupo 3	10	9	10	8,5	9,4	1	10,4	**10**
Coordinador Cobranza Gestión Legal	Grupo 3	8	9	9	8,8	8,7	1	9,7	**9,7**
Gestor Call Center A	Grupo 4	8	9	10	7,33	8,6	1	9,6	**9,6**
Coordinadora Negociaciones	Grupo 4	8	10	9	7,33	8,6	0	8,6	**8,6**
Administrador Control y Gestión	Grupo 4	9	10	9	8,33	9,1	1	10,1	**10**
Ejecutivo Servicio al Cliente	Grupo 4	10	9	9	9,66	9,4	2	11,4	**10**
Gestor Ubi	Grupo 4	9	9	9	8,16	8,8	0	8,8	**8,8**
Trabajador Social	Grupo 4	8	8	9	9,5	8,6	1	9,6	**9,6**
Ejecutivo Cobranza Gestión Telefónica	Grupo 4	10	8	10	8,33	9,1	1	10,1	**10**
Gestor Call Center A	Grupo 4	8	9	10	9,2	9,1	2	11,1	**10**
Administrador Control y Gestión	Grupo 4	10	9	10	8,33	9,3	0	9,3	**9,3**

Supervisor Cobranza Gestión Telefónica	Grupo 4	8	1	9	8,83	6,7	0,5	7,2	**7,2**
Supervisor Calidad y Monitoreo	Grupo 4	8	10	9	9	9,0	1	10,0	**10,0**
Especialista Financiero	Grupo 4	9	8	9	9,66	8,9	2	10,9	**10**
Administrador Control y Gestión	Grupo 4	9	10	9	7,83	9,0	0	9,0	**9,0**
Analista Calidad y Monitoreo	Grupo 4	8	8	9	8,2	8,3	0	8,3	**8,3**
Analista Operaciones	Grupo 4	8	8	9	8,16	8,3	0	8,3	**8,3**
Gestor Call Center A	Grupo 4	9	1	9	8,8	7,0	2	9,0	**9,0**
Soporte Administrativo A	Grupo 4	10	9	9	9,16	9,3	1	10,3	**10**
Ejecutivo Cobranza Gestión Telefónica	Grupo 4	10	8	10	8,5	9,1	1	10,1	**10**
Especialista Control y Gestión	Grupo 4	10	9	10	8,5	9,4	1	10,4	**10**

5.1.7.1. Resultados de la evaluación de reacción

La evaluación de reacción (Anexo 10) se aplicó al finalizar cada sesión de capacitación, en cada uno de los grupos. De esta forma, posterior a la capacitación se realizó la tabulación y se obtuvieron los siguientes resultados:

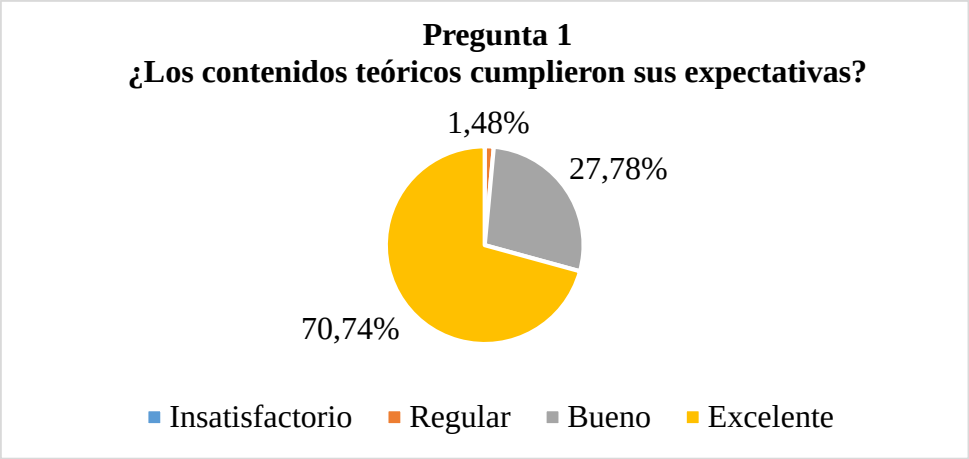


Figura 1: Resultados Pregunta 1-Evaluación de Reacción

Con respecto a los contenidos teóricos impartidos en la Certificación en Metodología G.R.O.W. se obtuvo que el 70,74% de los participantes consideró que se cumplió con las expectativas, el 27,78% estuvo satisfecho y el 1,48% consideró que se puede mejorar. De esta manera, se deduce que las expectativas referentes a los contenidos teóricos impartidos fueron cumplidas de forma satisfactoria para la mayoría de los participantes, sin embargo es importante reforzar aquellos contenidos que los participantes desean complementar referente a los temas de capacitación brindados.

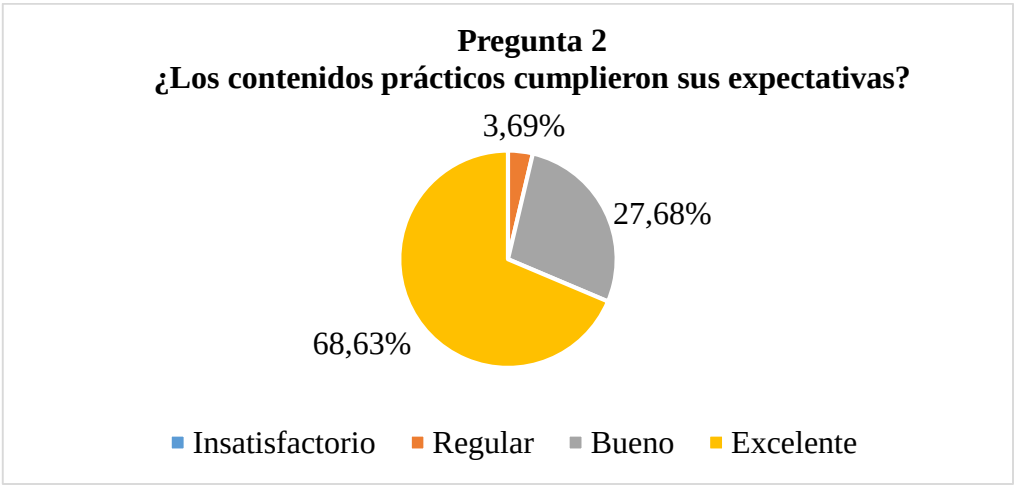


Figura 2: Resultados Pregunta 2-Evaluación de Reacción

En relación a los contenidos prácticos, el 68,63% de los participantes consideró que se cumplieron con las expectativas, el 27,68% estuvo satisfecho y el 3,69% consideró

que se puede mejorar. De esta forma, se concluye que los contenidos prácticos, es decir las herramientas a usarse en sesiones de *coaching* en la metodología G.R.O.W. cumplieron las expectativas de la mayoría de los participantes, sin embargo, es importante considerar aquellos contenidos prácticos complementarios para futuras capacitaciones en la organización.

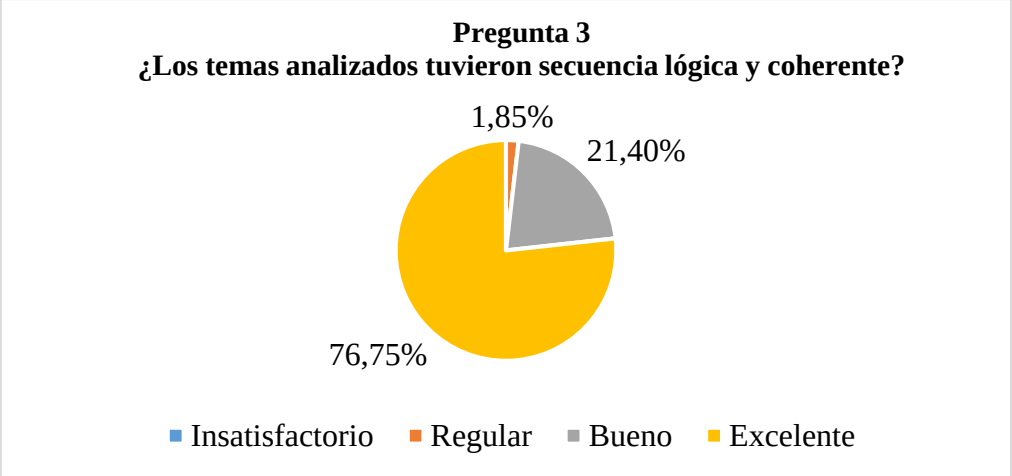


Figura 3: Resultados Pregunta 3-Evaluación de Reacción

En relación a la secuencia y coherencia de los temas impartidos en la capacitación, el 76,75% de los participantes calificó como excelente, el 21,40% como bueno y el 1,85% como regular. Por lo cual, se deduce que la relación de temas fue adecuada para la mayoría de los participantes.

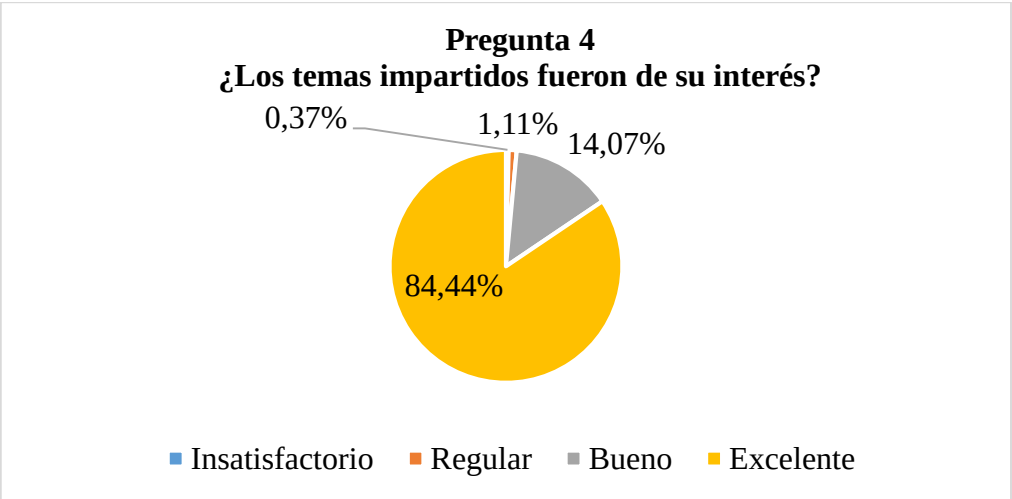


Figura 4: Resultados Pregunta 4-Evaluación de Reacción

El 84,44% de los participantes atribuyó de su interés los temas impartidos en la capacitación, el 14,07% como bastante interesantes, el 1,11% como poco interesantes y el 0,37% como nada interesantes. De esta forma, se concluye que para la mayoría de los participantes los temas que se impartieron en los módulos de capacitación fueron de su interés, lo que permite inferir que la capacitación tendrá éxito en futuras réplicas.

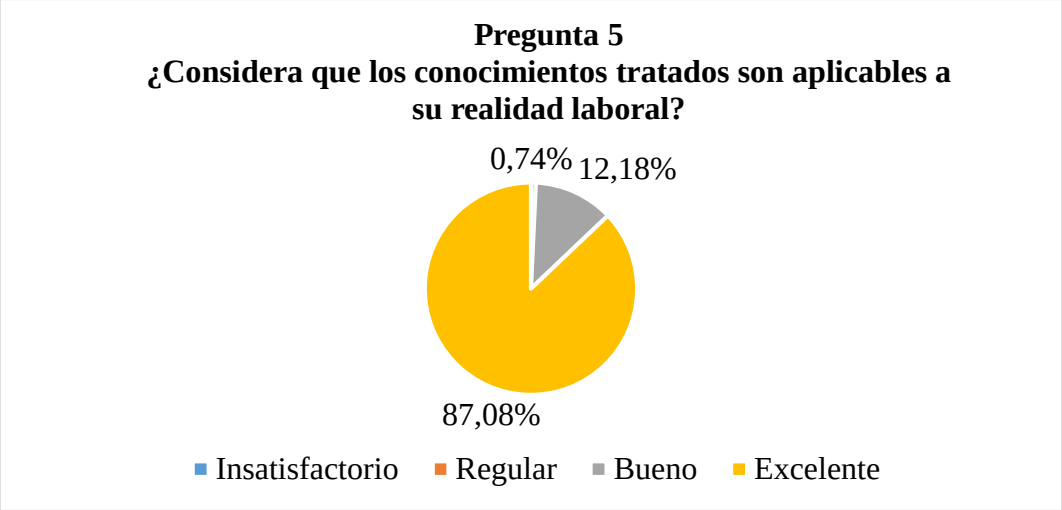


Figura 5: Resultados Pregunta 5-Evaluación de Reacción

En relación a la aplicación de los conocimientos impartidos en la capacitación, el 87,08% de los participantes considera aplicables, el 12,18% bastante aplicables y el 0,74% como poco aplicables; de esta manera, se obtiene que para la mayoría de los participantes los temas tratados se aplican a la realidad laboral. Es importante considerar que existieron temas tratados que no se vincularon directamente a los temas de capacitación y que posiblemente son aquellos que se consideran como poco aplicables a la realidad labora.

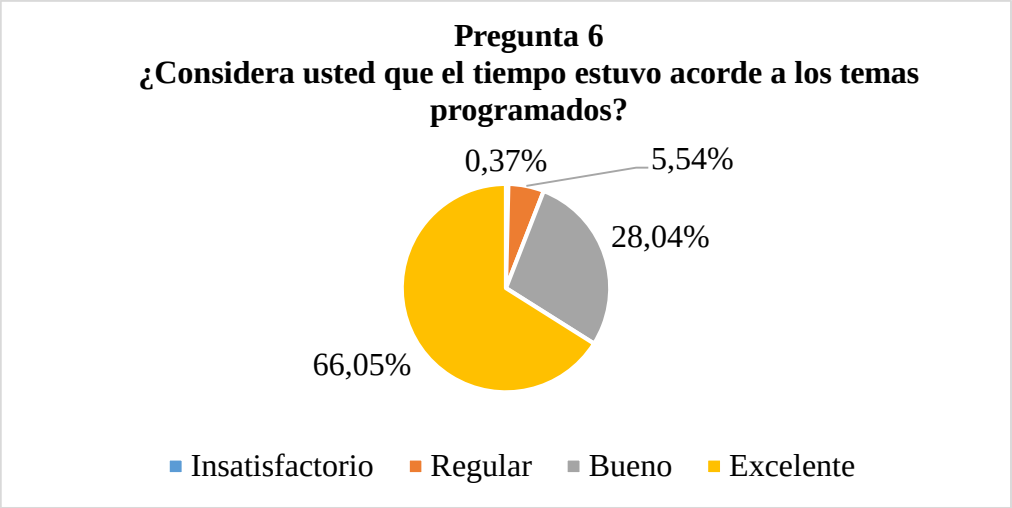


Figura 6: Resultados Pregunta 6-Evaluación de Reacción

En relación al tiempo destinado a los temas de capacitación programados, el 66,05% de los participantes considera que fue excelente, el 28,04% como bueno, el 5,54% como regular y el 0,37% como insatisfactorio. De esta forma, se obtiene que para la mayoría de participantes el tiempo programado estuvo acorde a los temas de capacitación; sin embargo, existe quienes consideran que el tiempo pudo ser mejor, esto posiblemente se deba a que no se profundizó en ciertos temas, en relación a otros, por el tiempo que la organización brindó para los módulos de capacitación, ya que se buscó que las sesiones no intervengan completamente con las actividades laborales de los participantes.

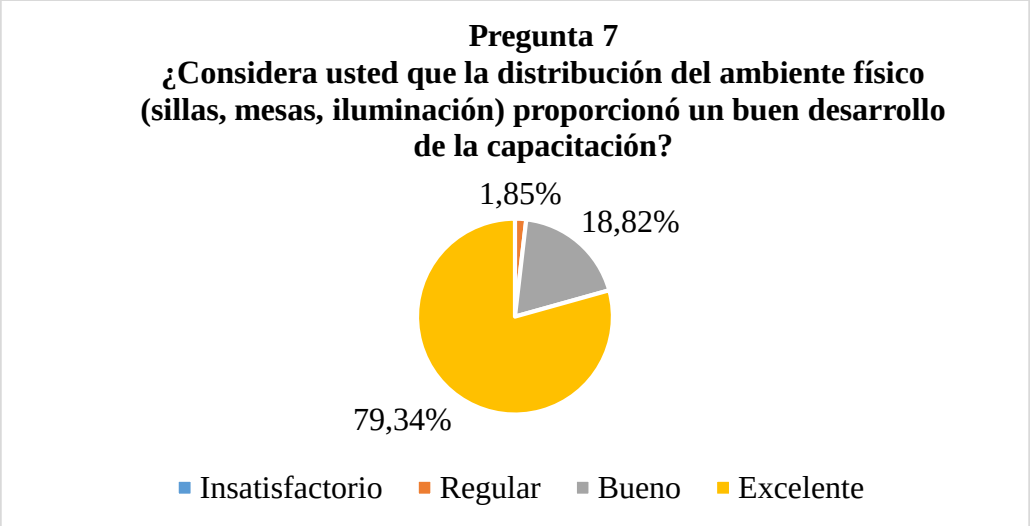


Figura 7: Resultados Pregunta 7-Evaluación de Reacción

En cuanto a la distribución del ambiente físico, el 79,34% de los participantes consideró como excelente, el 18,82% como bueno y el 1,85% como regular; de esta forma, la mayoría de los participantes estuvo satisfecho con la distribución del lugar de capacitación.

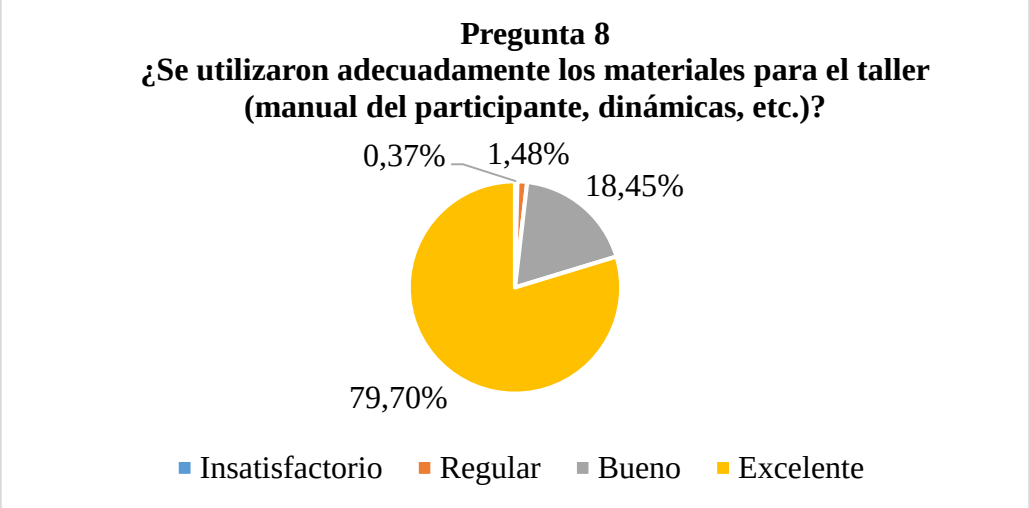


Figura 8: Resultados Pregunta 8-Evaluación de Reacción

Para el 79,70% de los participantes el uso de los materiales del taller fue excelente, para el 18,45% fue bueno, para el 1,48% fue regular y para el 0,37% fue insatisfactorio; es decir que para la mayoría de los participantes el uso del material (manual del participante, dinámicas, etc.) fue adecuado. De esta forma, es importante considerar que el uso de manual del participante fue un insumo de aporte y se debería usar en futuras capacitaciones.

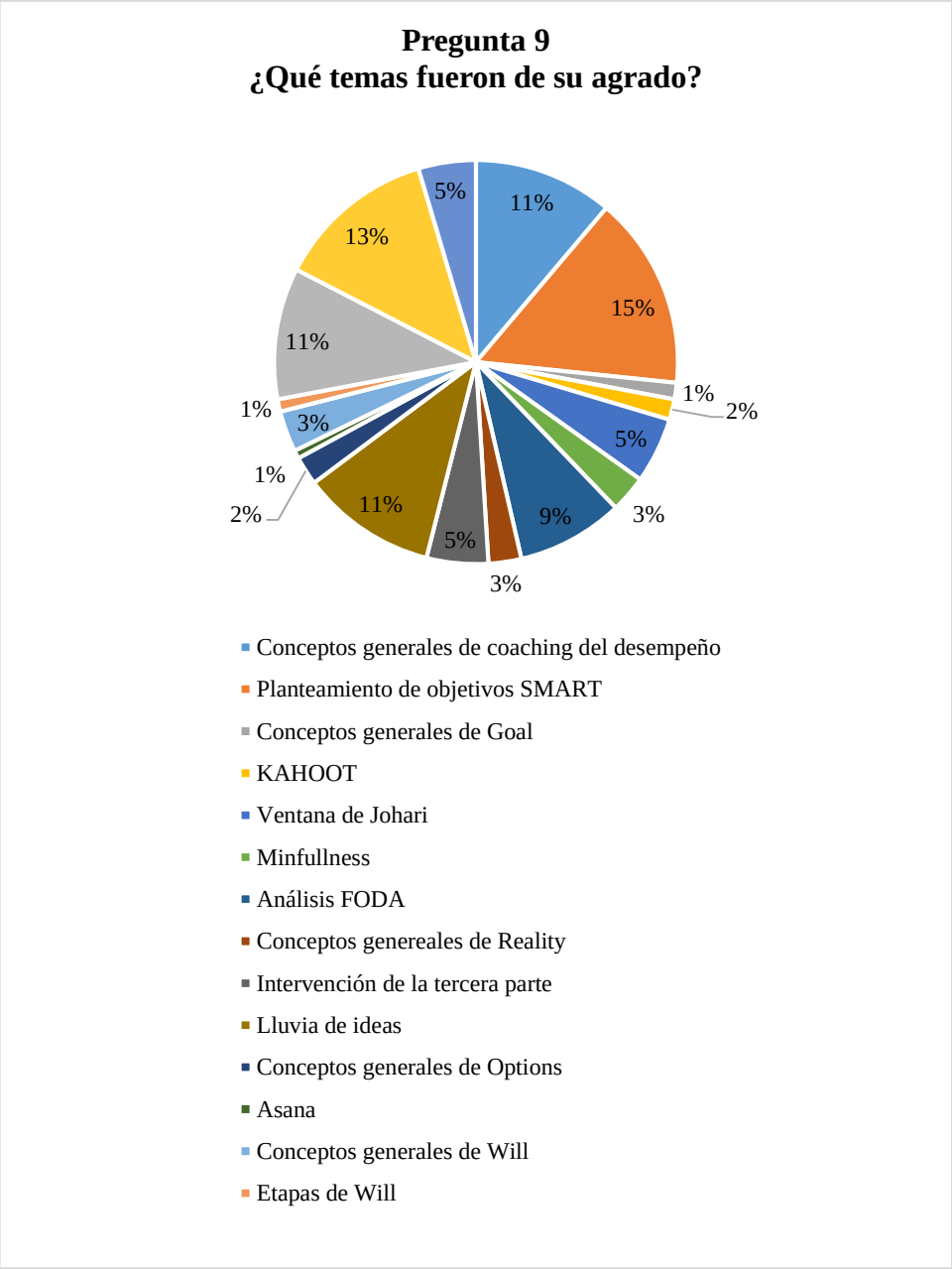


Figura 9: Resultados Pregunta 9-Evaluación de Reacción

Para la mayoría de los participantes, el tema de mayor agrado fue el planteamiento de objetivos SMART con el 15% de aceptación, seguido de conceptos generales de *coaching* del desempeño con el 11%, lluvia de ideas con el 11% y plan de acción con el 9%.

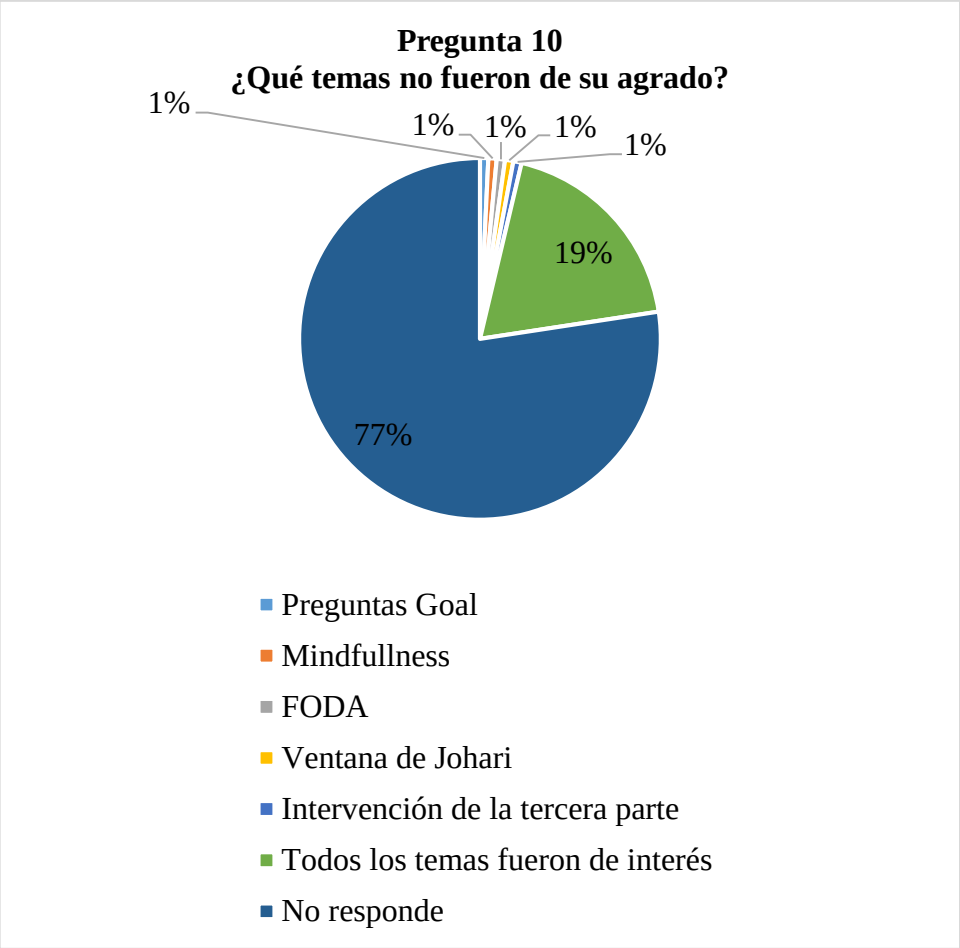


Figura 10: Resultados Pregunta 10-Evaluación de Reacción

Para la mayoría de los participantes todos los temas fueron de su agrado, con un 77% de interés; sin embargo, existieron temas de menos agrado como: preguntas *Goal*, *mindfullness*, FODA, Ventada de Johari e intervención de la tercera parte, temas que tienen el 1% del total de encuestas aplicadas, lo que denota que en esos temas hubieron aspectos que posiblemente no se comprendieron, pero que en las retroalimentaciones de cada sesión, posterior al tema pudieron ser solventados.

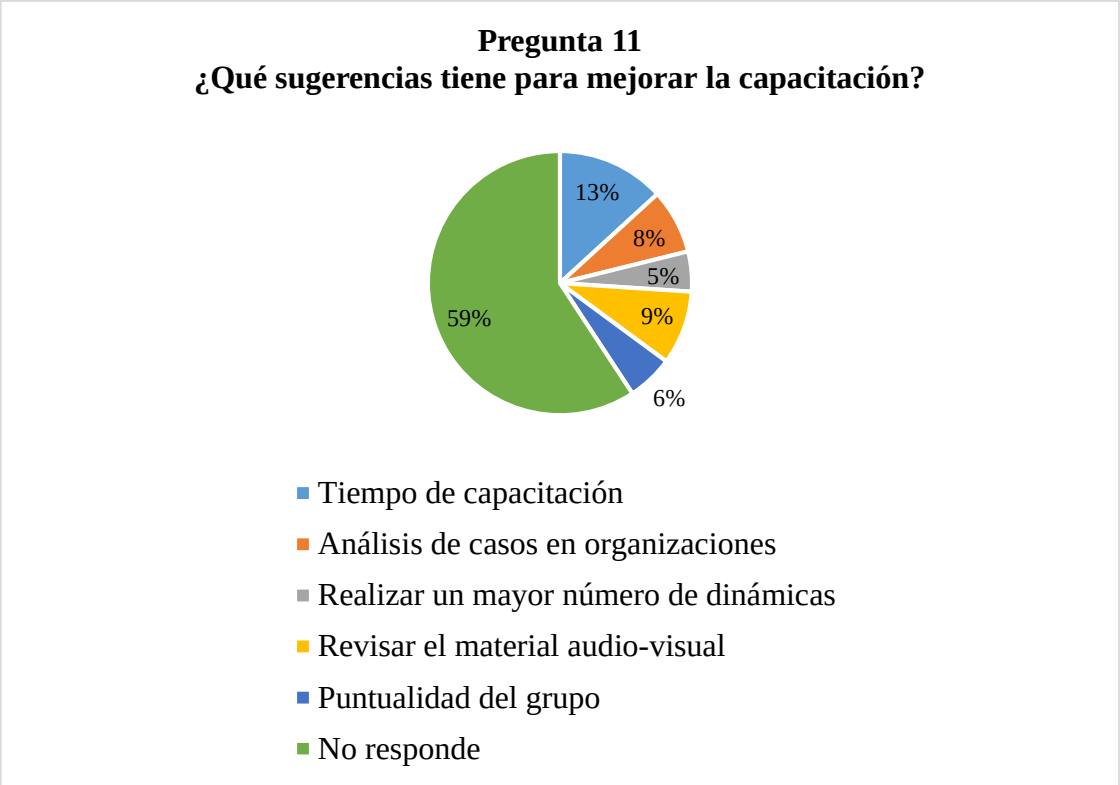


Figura 11: Resultados Pregunta 11-Evaluación de Reacción

En relación a las sugerencias para mejorar la capacitación, el 59% de los participantes no respondieron. Por otro lado, la mayoría de ellos, con el 13% consideró que se debe mejorar en el tiempo destinado a la capacitación, ya que mencionaron que existieron temas que pueden ser profundizados en posteriores sesiones. Asimismo, el 9% de asistentes mencionó que se debe revisar el material audio-visual, esto porque en ciertos videos existieron inconvenientes en la reproducción del audio, sin embargo, este tema únicamente se presentó en la primera sesión, posterior a ello se cambió de equipo y no se tuvieron inconvenientes. En adición, el 6% consideró que se debe mejorar en la puntualidad, cabe recalcar que los investigadores asistieron a la hora acordada, sin embargo, las capacitaciones iniciaron 10 minutos después del horario establecido por impuntualidad de los participantes, a quienes se esperó su llegada para evitar retrasos en el aprendizaje de los temas.

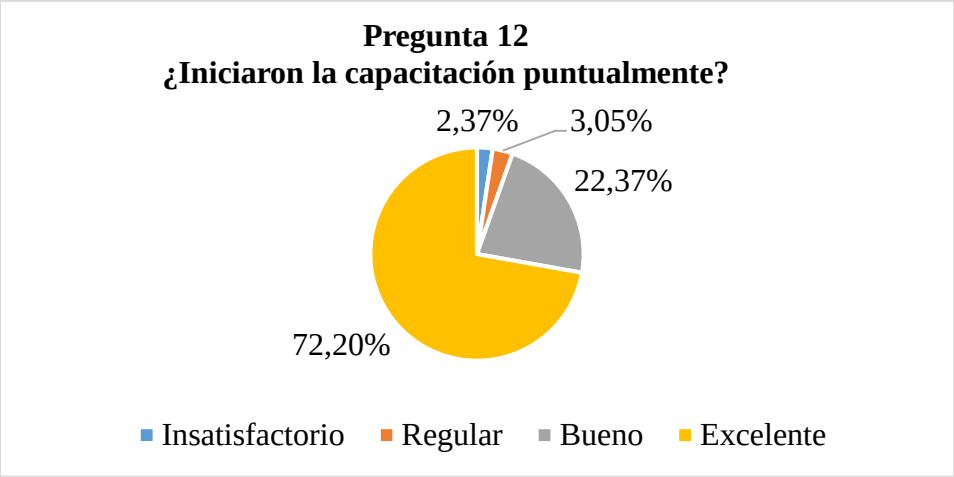


Figura 12: Resultados Pregunta 12-Evaluación de Reacción

Para el 72,20% de los participantes las capacitaciones iniciaron puntualmente, para el 22,37% iniciaron medianamente puntual, para el 3,05% regularmente puntual y para el 2,37% no se iniciaron puntual. De ello se deduce que para la mayoría de participantes las sesiones de capacitación iniciaron puntual, sin embargo, cabe mencionar que los investigadores estuvieron a la hora acordada en los diferentes grupos, pero por retrasos de los participantes, las sesiones iniciaron 10 minutos después de la hora establecida para evitar que los temas impartidos no estén claros para todos.

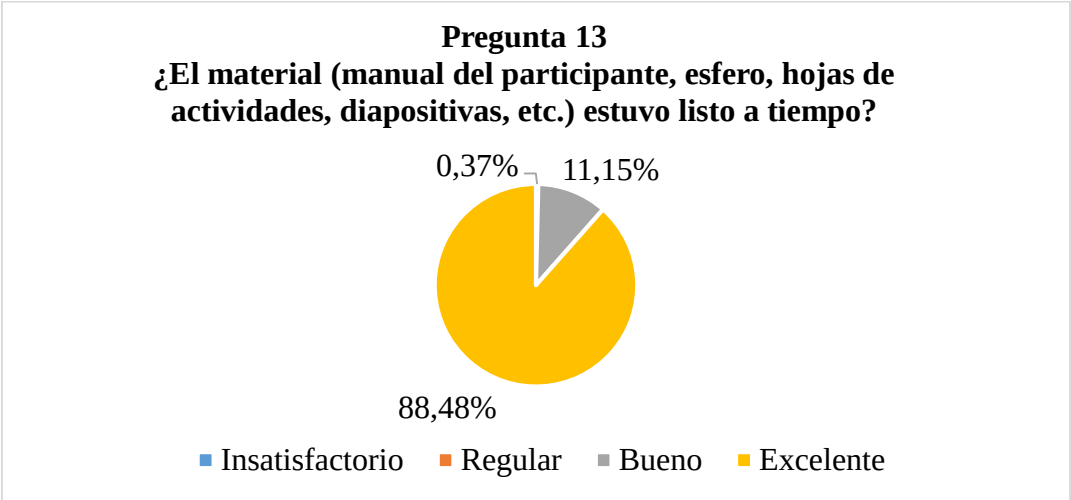


Figura 13: Resultados Pregunta 13-Evaluación de Reacción

En relación al material (manual del participante, esfero, hojas de actividades, diapositivas, etc.) el 88,48% de los participantes considera que estuvo listo a tiempo, el 11,15% que la mayoría del material estuvo listo a tiempo, y el 0,37% que ciertos materiales no estuvieron a tiempo. De esto se infiere que para la mayoría de participantes el material estuvo listo a tiempo. De ello se recomienda para futuras capacitaciones, que las diapositivas y otros materiales de capacitación se preparen previo a las actividades.

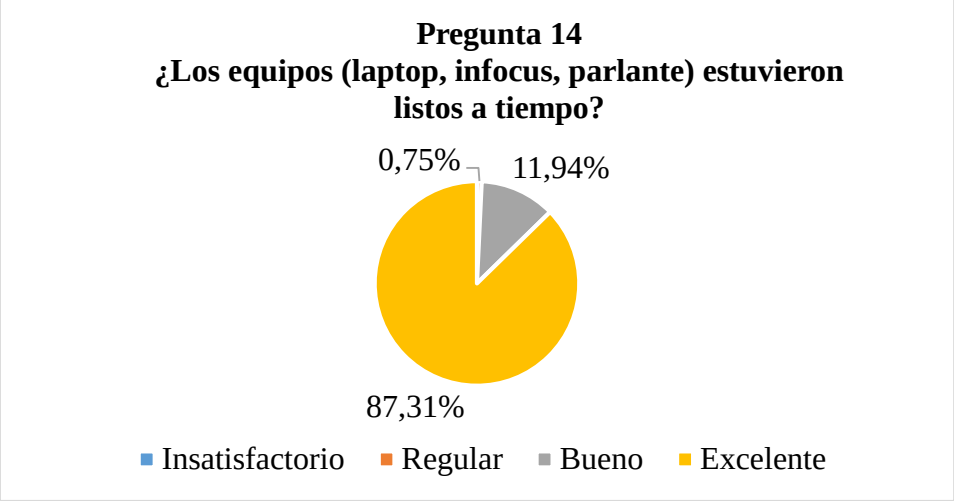


Figura 14: Resultados Pregunta 14-Evaluación de Reacción

El 87,31% de los participantes consideró que los equipos usados en la capacitación estuvieron listos a tiempo, el 11,94% que la mayoría estuvieron listos a tiempo y el 0,75% que ciertos equipos no lo estuvieron. De ellos se concluye que para la mayoría de participantes los equipos (laptop, *infocus*, parlante) estuvieron listos a tiempo. De igual forma, se recomienda revisar los equipos, previo a las sesiones de capacitación a impartir.

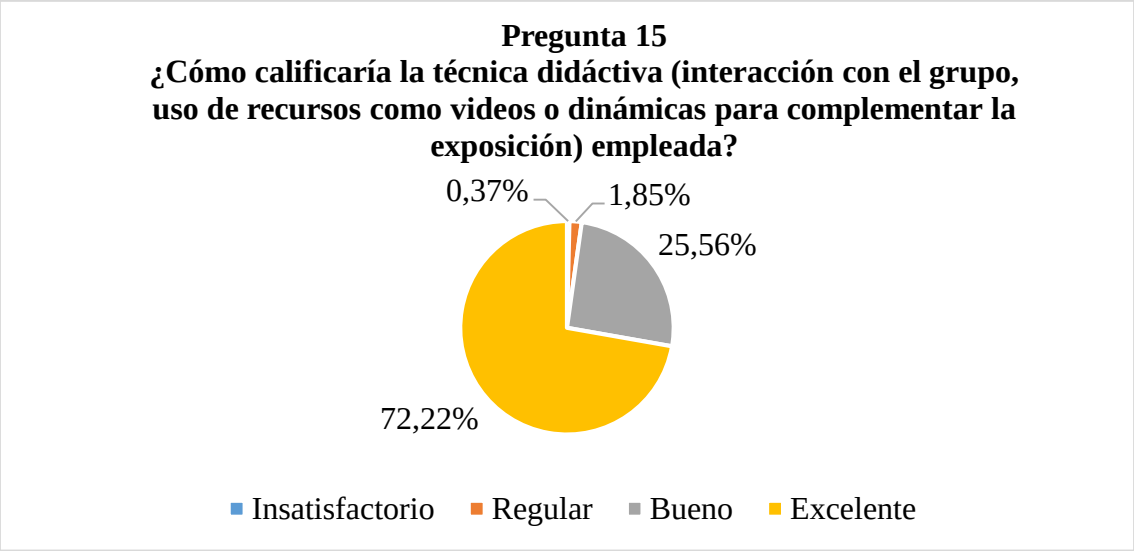


Figura 15: Resultados Pregunta 15-Evaluación de Reacción

El 72,22% de los participantes calificó como excelente a la técnica didáctica de los investigadores, el 25,56% como buena, el 1,85% como regular y el 0,37% como insatisfactoria. Con ello se deduce que para la mayoría de los participantes la interacción con el grupo y el uso de recursos como videos o dinámicas fue adecuado.

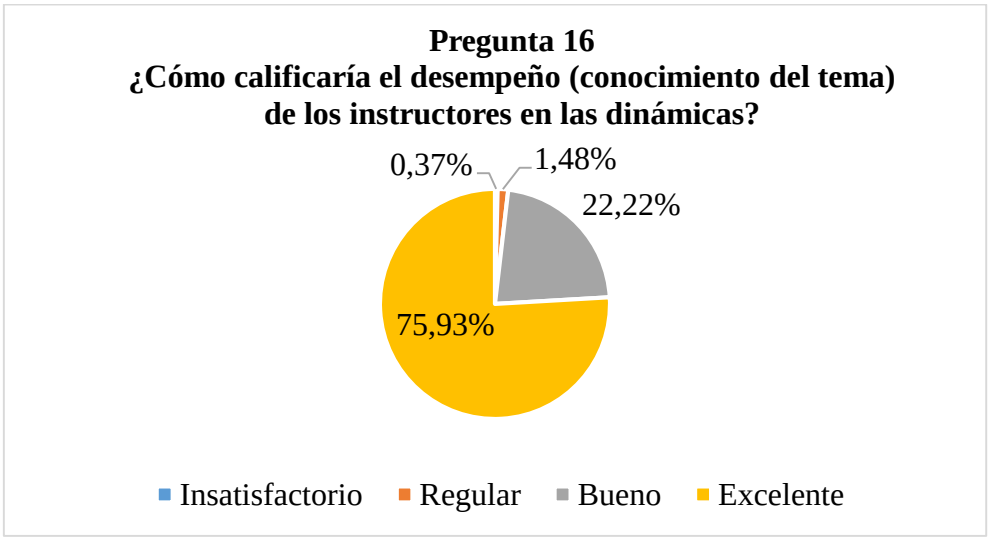


Figura 16: Resultados Pregunta 16-Evaluación de Reacción

El 75,93% de los participantes calificó como excelente el desempeño de los investigadores (instructores), el 22,22% como buena, el 1,48% como regular y el 0,37

como insatisfactorio. Por ello, se infiere que para la mayoría de los participantes, el conocimiento del tema en el desempeño de los instructores fue el esperado.

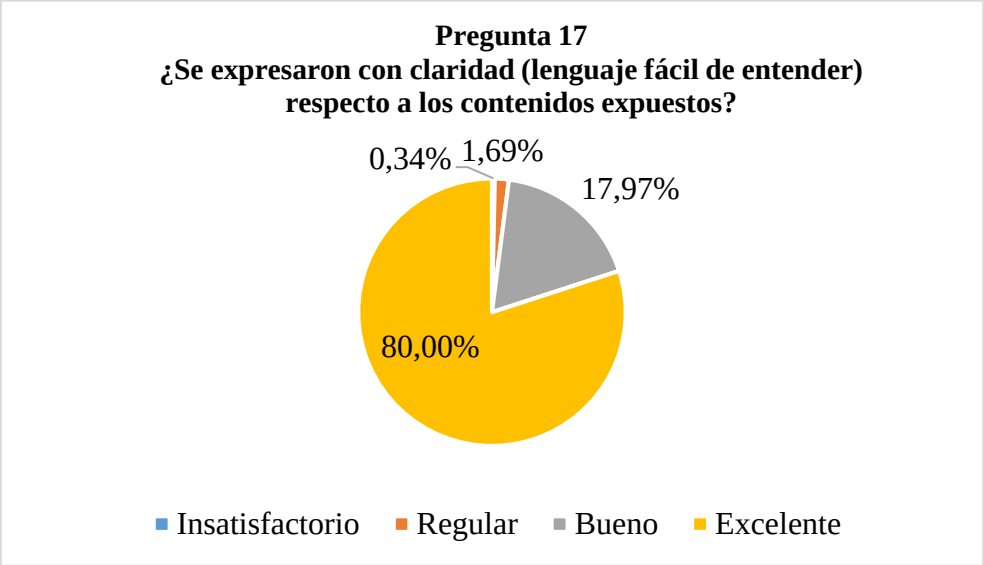


Figura 17: Resultados Pregunta 17-Evaluación de Reacción

En relación a la claridad en los contenidos expuestos, el 80% de los participantes calificó como excelente, el 17,97% como buena, el 1,69% como regular y el 0,34% como insatisfactoria. De esta manera, se obtiene que para la mayoría de los participantes el uso del lenguaje de los instructores en las capacitaciones fue adecuado.

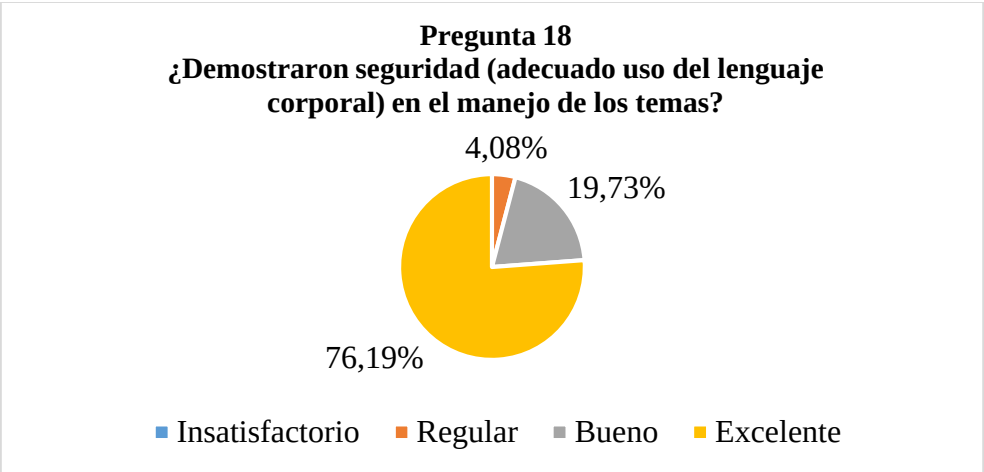


Figura 18: Resultados Pregunta 18-Evaluación de Reacción

Para el 76,19% de los participantes la seguridad demostrada en el manejo de los temas fue excelente, para el 19,73% fue bueno y para el 4,08% fue regular; es decir, que para la mayoría de participantes el uso del lenguaje corporal manifestó seguridad en los temas tratados en las sesiones de capacitación.

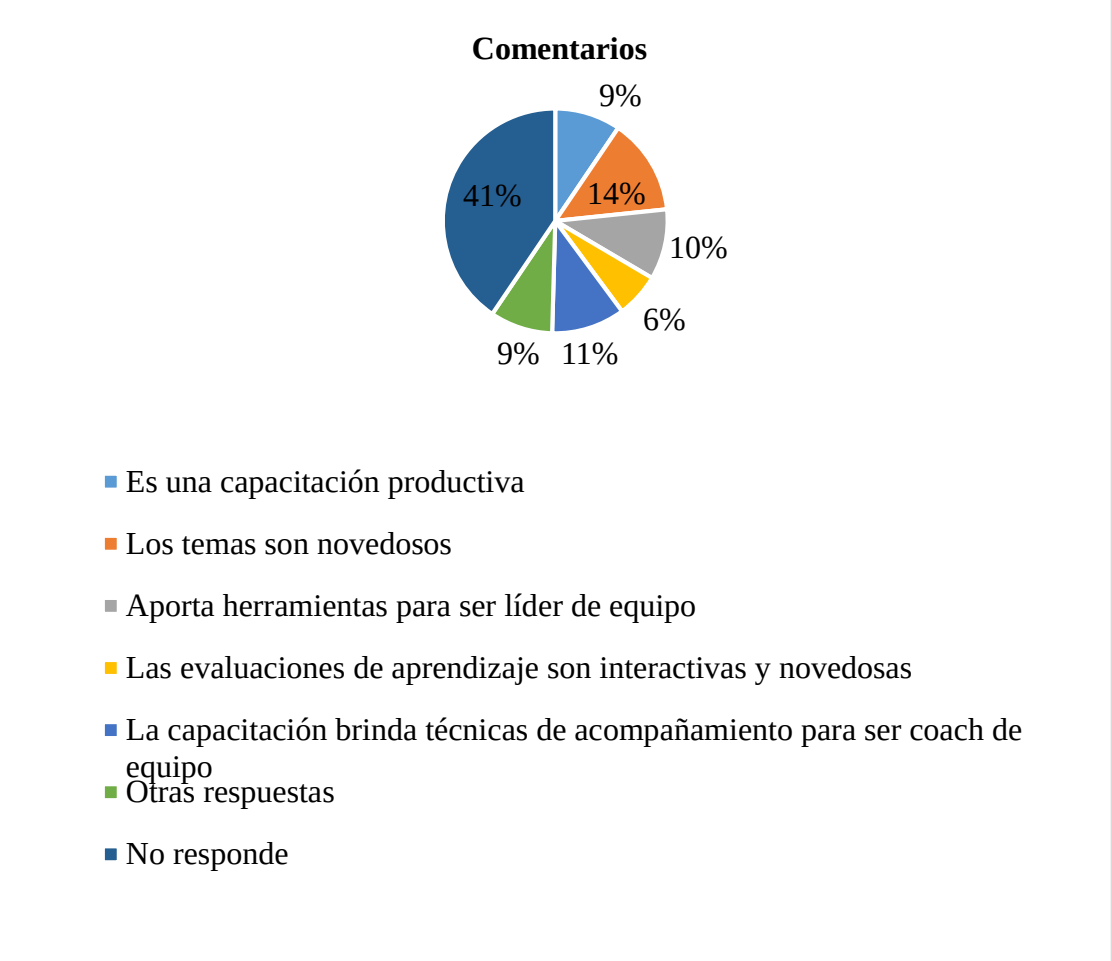


Figura 19: Comentarios-Evaluación de Reacción

En relación a los comentarios emitidos por los participantes, se obtuvo la siguiente información: la mayoría de los asistentes consideró que los temas fueron novedosos (14%), que la capacitación fue productiva (11%) y que aportó herramientas para ser líder de equipo (10%); esto evidencia que la capacitación fue de interés y que aportó al desarrollo de técnicas de *coaching* del desempeño.

5.1.7.2. Resultados de la evaluación de reacción final

La evaluación de reacción final (Anexo 12), se aplicó a los grupos de la ciudad de Quito, porque en Guayaquil el proceso de capacitación no tiene un proceso de evaluación y seguimiento posterior. De esta forma, con las respuestas obtenidas a través del link enviado del formulario en *Google Forms*, se obtuvieron los siguientes resultados:

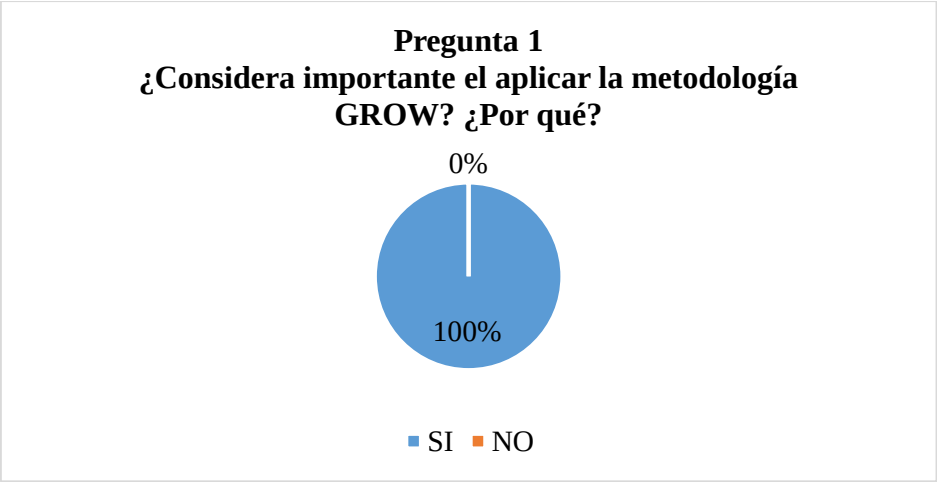


Figura 20: Resultados Pregunta 1- Evaluación de Reacción Final

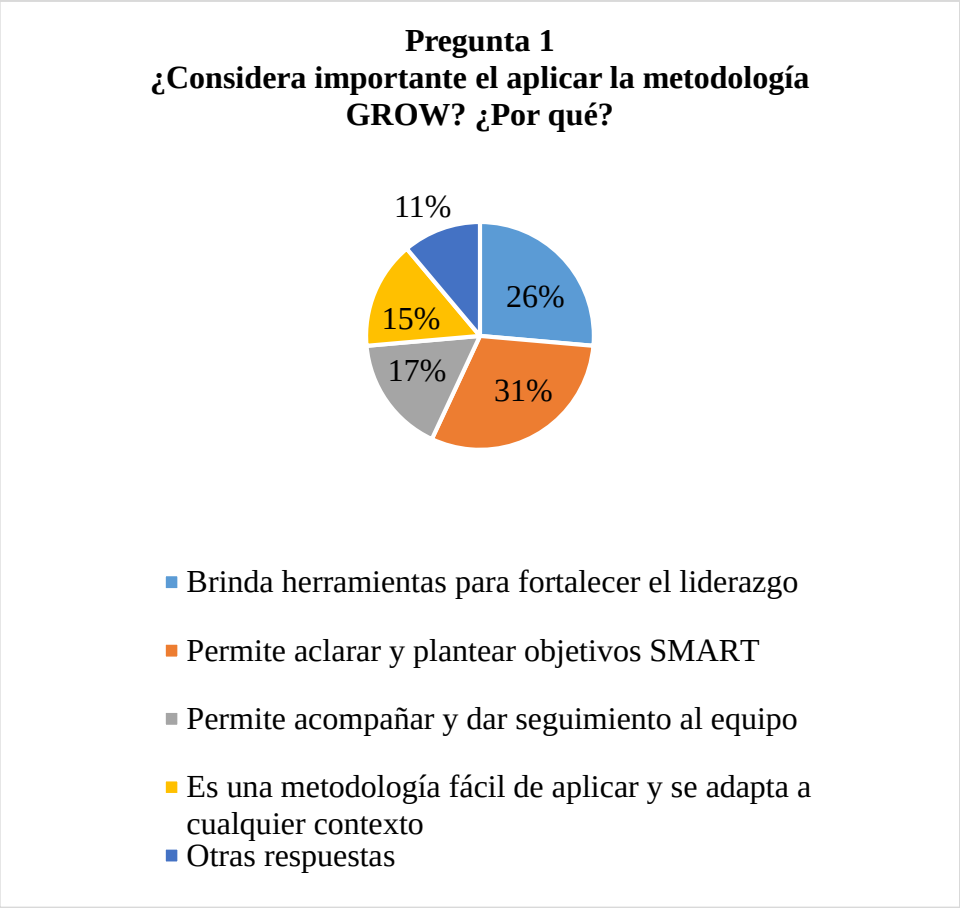


Figura 21: Resultados Pregunta 1-Evaluación de Reacción Final

El 100% de los participantes considera importante aplicar la metodología G.R.O.W., las respuestas expuesta por los participantes fueron agrupadas en las siguientes razones: (i) porque brinda herramientas para fortalecer el liderazgo, (ii) permite aclarar y plantear objetivos SMART, (iii) permite acompañar y dar seguimiento al equipo, (iv) es una metodología fácil de aplicar y se adapta a cualquier momento. De esta forma, se evidencia que los objetivos de la capacitación se cumplieron de acuerdo a lo esperado, logrando que los asistentes identifiquen la importancia de la aplicación de la metodología G.R.O.W.

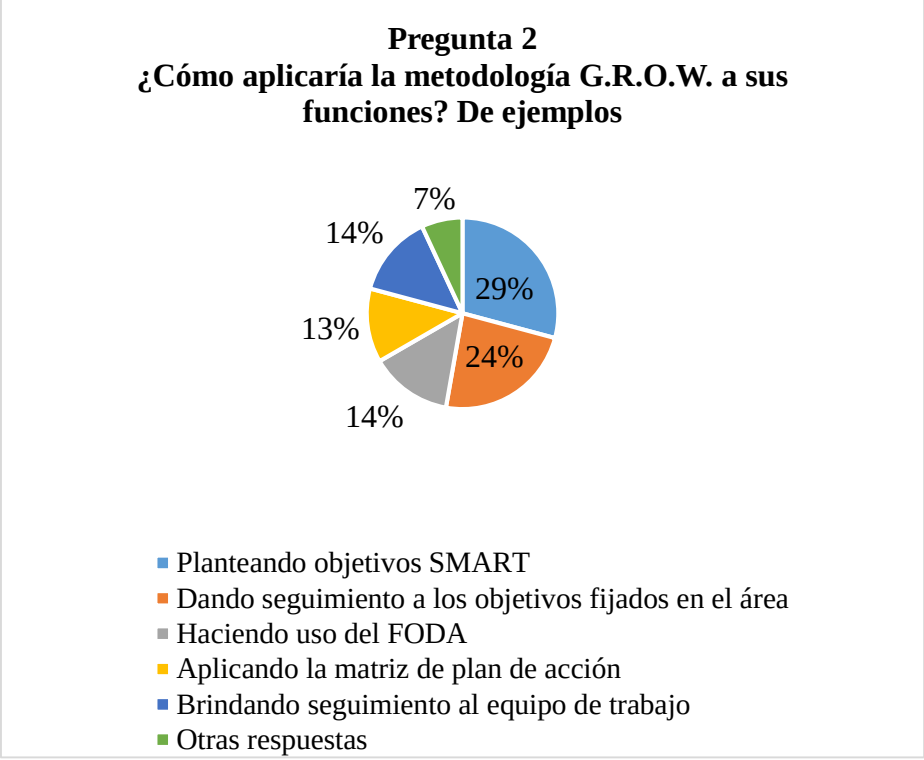


Figura 22: Resultados Pregunta 2- Evaluación de Reacción Final

En relación a la aplicación de la metodología G.R.O.W. en las funciones de los participantes dentro de la organización, las respuestas se agruparon en los siguientes ejemplos: (i) planteando objetivos SMART en la planificación del área, (ii) dando seguimiento a los objetivos fijados en el área, (iii) haciendo uso del FODA para establecer metas, (iv) aplicando la matriz de plan de acción para dar seguimiento a los objetivos planteados en el área y (v) brindando seguimiento al equipo de trabajo con *feedback* constante. Esto permite deducir, que la metodología G.R.O.W. será de uso en las funciones de los colaboradores de la organización.

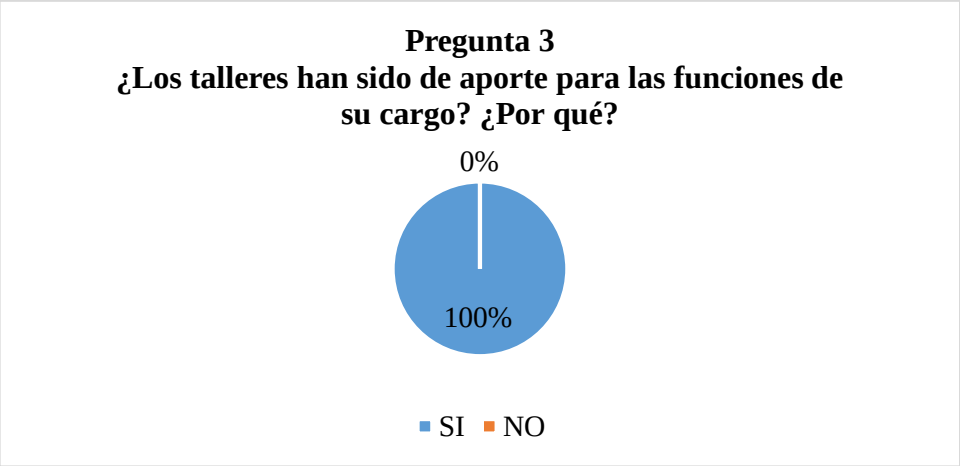


Figura 23: Resultados Pregunta 3- Evaluación de Reacción Final

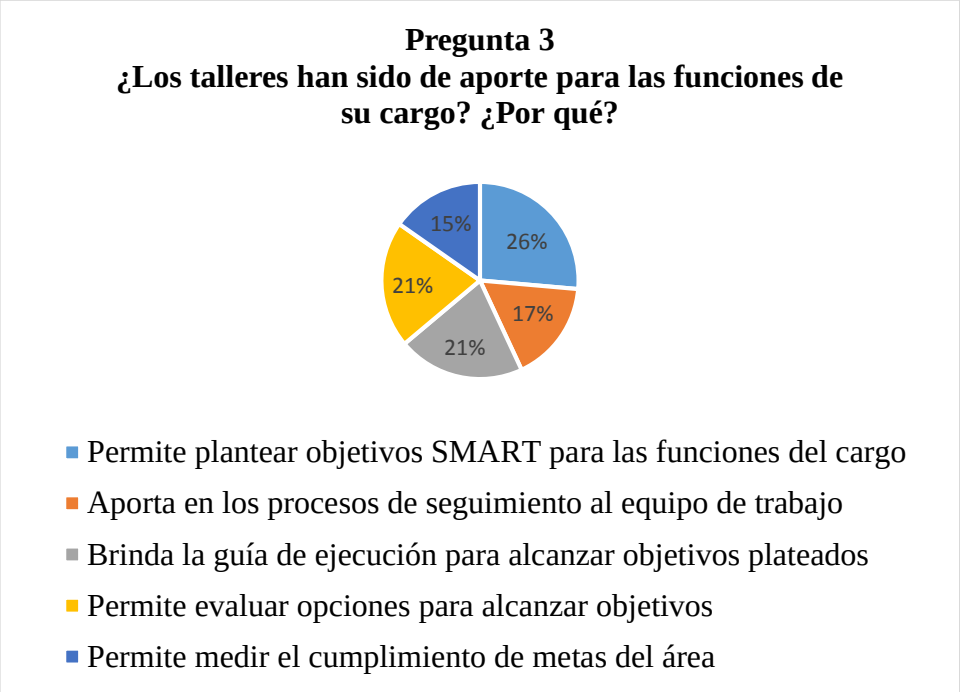


Figura 24: Resultados Pregunta 3- Evaluación de Reacción Final

Todos los participantes consideraron que los talleres son de aporte para las funciones de su cargo, siendo las respuestas de sus explicaciones agrupadas en las siguientes razones: (i) permite plantear objetivos SMART para las funciones del cargo, (ii) aporta en los procesos de seguimiento al equipo de trabajo, (iii) brinda la guía de ejecución para alcanzar objetivos plateados, (iv) permite evaluar opciones para alcanzar objetivos, (v) permite medir el cumplimiento de metas del área.

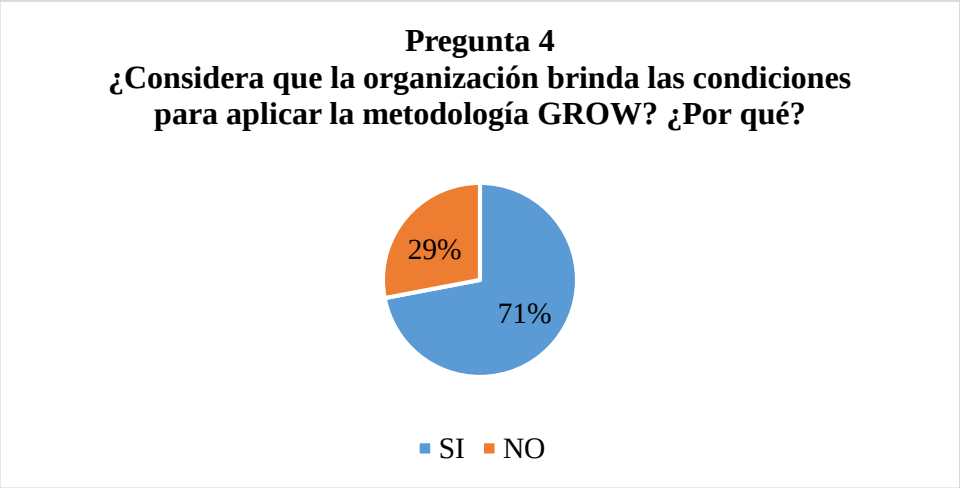


Figura 25: Resultados Pregunta 4- Evaluación de Reacción Final

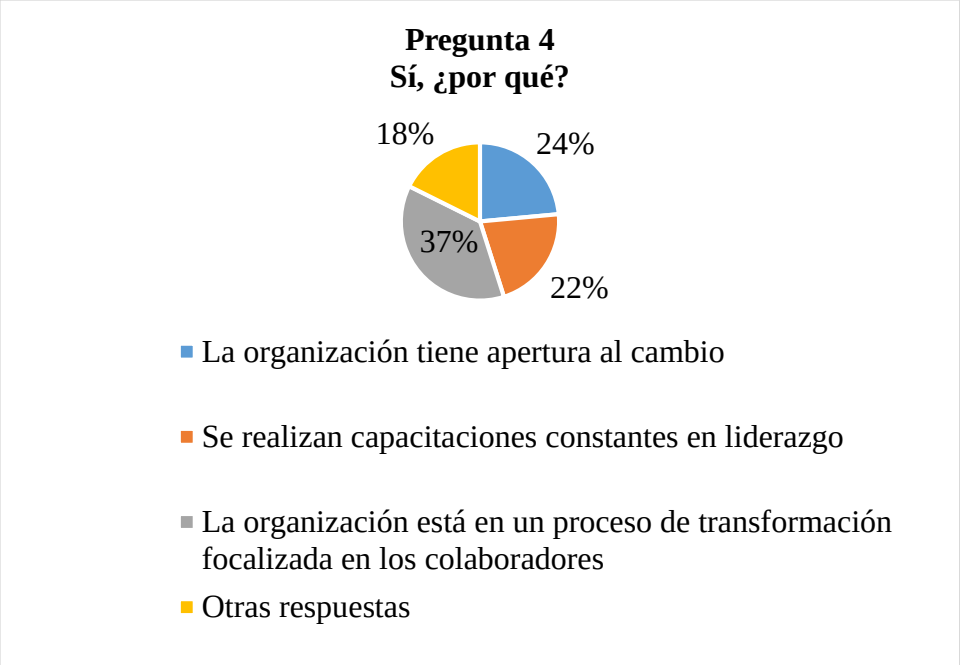


Figura 26: Resultados Pregunta 4-Evaluación de Reacción Final

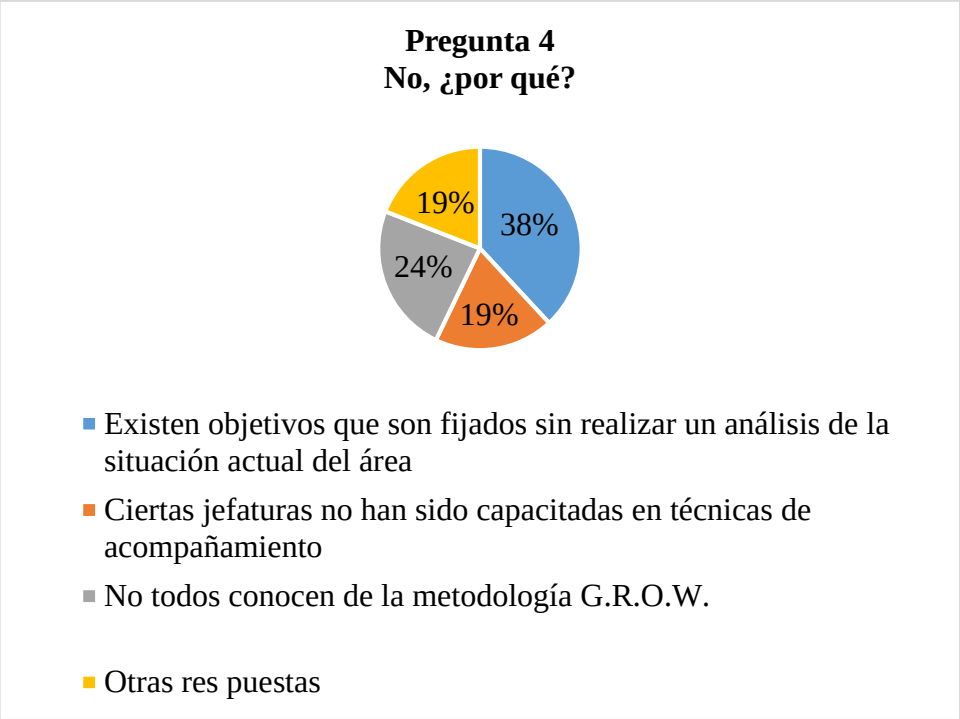


Figura 27: Resultados Pregunta 4-Evaluación de Reacción Final

En relación a las condiciones que la organización brinda para aplicar la metodología G.R.O.W., el 71% consideró que sí y el 29% que no. De esta forma, las razones por las que la mayoría considera que la organización brindas las condiciones se agruparon de la siguiente forma, la mayoría mencionó que (i) la organización tiene apertura al cambio, (ii) se realizan capacitaciones constantes en liderazgo, (iii) la organización está en un proceso de transformación focalizada en los colaboradores. Por otro lado, quienes consideraron que la organización no brinda las condiciones, comentaron que: (i) existen objetivos que son fijados sin realizar un análisis de la situación actual del área, (ii) ciertas jefaturas no han sido capacitadas en técnicas de acompañamiento, (iv) no todos conocen de la metodología G.R.O.W. De esta forma, se deduce que para la mayoría la organización tiene oportunidad de incorporar las prácticas de *coaching* del desempeño brindadas en las capacitaciones en metodología G.R.O.W, sin embargo, existen aspectos como la falta de conocimiento de todas las jefaturas que podría ser un limitante al momento de aplicar.

5.1.8. Propuesta de evaluación de aplicación

En primer lugar, cabe señalar que el alcance de la presente disertación se enfoca en la propuesta a la empresa Pague Ya para que incorporen prácticas de *coaching* del desempeño, por motivos de extensión de este proyecto, el desarrollo completo de la etapa de seguimiento de la evaluación de aplicación daría cabida a un nuevo estudio.

Por lo tanto, los investigadores acordaron con la empresa Pague Ya la entrega de la evaluación de aplicación (Anexo 7) al departamento de Recursos Humanos, junto con el plan de acción (Anexo 8) los cuales podrán ser usados por la organización para dar seguimiento de las técnicas brindadas en la metodología G.R.O.W., en caso que consideren pertinente; sin embargo, se explicó a la organización que los investigadores como parte de este proyecto no se encargarán de efectuar el seguimiento de la aplicación de los conocimientos adquiridos en los talleres.

A pesar de lo mencionado en los párrafos anteriores, los investigadores aplicaron la evaluación de aplicación, por pedido del departamento de Recursos Humanos, a 56 participantes de la capacitación. En general, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- La mayoría de los líderes pretenden establecer los objetivos de desempeño de sus colaboradores para el año 2019 mediante el uso de la metodología G.R.OW.
- La mayoría de los colaboradores, considerados por Pague Ya como altos potenciales, tienen la intención de incrementar su desempeño mediante la aplicación de un análisis F.O.D.A.
- Una parte considerable de los participantes de la capacitación tratará de compartir la metodología S.M.A.R.T. con sus compañeros para que planteen objetivos organizacionales de forma eficiente.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Las investigaciones en modelos de *coaching* del desempeño no han sido desarrolladas en el Ecuador, lo que significa un gran reto para las organizaciones al momento de aplicar, ya que no se tienen parámetros de ejecución que se ajustan al contexto del país.
- La metodología G.R.O.W. es un modelo que puede ser adaptado a cualquier contexto organizacional; su aplicación se ajusta a periodos cortos de tiempo lo que permite que los líderes puedan dar seguimiento y acompañamiento a los miembros de su equipo y de esta forma alcanzar los objetivos planteados dentro del área de ejecución.
- El libro "*Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas"* de John Whitmore, es una herramienta fundamental al momento de aplicar la metodología G.R.O.W. en la organización, ya que contiene información de gran aporte para incorporar prácticas de *coaching* del desempeño.
- Poner en práctica la metodología G.R.O.W. significará un gran reto en la organización ya que para lograrlo se deberá socializar con todos los líderes de equipo y generar un cambio a nivel de cultura organizacional que se oriente a una nueva forma de dirigir a los colaboradores en donde el acompañamiento sea la piedra angular para alcanzar objetivos.
- El manual de capacitación es un instrumento de ayuda a los instructores, ya que brinda las directrices de ejecución y permite llevar un control del cumplimiento del tiempo destinado en cada actividad planificada. Asimismo, el entregar un manual a los participantes referentes a la capacitación, facilita el seguimiento de los temas tratados y permite que se refuercen aquellas inquietudes generadas en el aprendizaje.
- La evaluación de reacción es una herramienta de gran importancia al momento de ejecutar talleres, ya que este insumo ofrece la información necesaria para implementar mejoras que garanticen el cumplimiento de expectativas de los participantes y a su vez de los objetivos de capacitación.

- Para que el plan de acción, que evidencie la puesta en práctica de lo aprendido en la metodología G.R.OW., se mantenga en el tiempo resulta esencial que el departamento de Recursos Humanos acompañe a los líderes de equipo en el proceso hasta que estos formen un hábito en prácticas de *coaching* del desempeño.
- La capacitación a modo de taller sobre la metodología G.R.O.W. expuesta en la presente disertación puede ser adaptada respecto a contenidos y tiempo de duración según la disponibilidad otorgada por la organización

6.2. RECOMENDACIONES

- Replicar el diseño del taller en prácticas de *coaching* del desempeño en otras organizaciones, con el fin de generar una cultura organizacional enfocada en la gestión del desempeño a nivel de país.
- Implementar la metodología G.R.O.W. en el establecimiento de objetivos de área por parte de los líderes de equipo haciendo uso del plan de acción, de esta forma se dará el seguimiento necesario para garantizar los resultados que se esperan a nivel de organización.
- Explorar el libro "*Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas"* de John Whitmore con el objetivo de tomar la información para profundizar en la aplicación de la metodología G.R.O.W.
- Replicar la metodología G.R.O.W. a todos los líderes de equipo haciendo uso de los instrumentos generados en este proyecto.
- Incorporar ejemplos de aplicación en organizaciones dentro de los manuales de capacitación y del participante.
- Aplicar la evaluación de reacción en las capacitaciones que se dicten en la organización, con el objetivo de obtener las impresiones de los participantes y considerar las sugerencias que mencionen.
- Brindar seguimiento por parte de Recursos Humanos a los líderes de equipo en el proceso de implementación de prácticas de *coaching* del desempeño de forma mensual.

- Complementar la etapa *Goal* del modelo G.R.O.W. con la indagación al *coachee* sobre las mociones que le hicieron plantearse el objetivo decidido para determinar hasta que punto el objetivo planteado es auténtico del *coachee*.
- Incluir en el modelo G.R.O.W. el aspecto ético del *coaching* con el fin de aumentar la apertura del *coachee* durante el proceso de *coaching*.

7. BIBLIOGRAFÍA

ALIDE. (2015). Modelos de Gestión y Evaluación del Desempeño. Perú.

Cegos. (2018). *Cegos*. Obtenido de ¿Qués es la gestión del desempeño?: https://www.cegosonlineuniversity.com/que-es-la-gestion-del-desempeno/

EAE Business School. (10 de Abril de 2017). *EAE Business School*. Obtenido de Harvard Deusto: https://retos-directivos.eae.es/coaching-para-lideres-que-es/

Escuela Europea de Coaching . (2018). *EEC*. Obtenido de Qué es coaching: http://america.escuelacoaching.com/eec/que-es-coaching/53

Fine, A. (2018). *History of GROW Model InsideOut Development.* Reino Unido : InsideOut Development.

García-Allen, J. (2018). *Psicología y Mente*. Obtenido de Los 6 tipos de Coaching: los distintos coaches y sus funciones: https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-coaching

Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2001). *Coaching la última palabra en desarrollo de liderazgo.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

Great Place to Work. (06 de Octubre de 2016). *Great Place to Work*. Obtenido de La importancia de la evaluación del desempeño para las empresas: http://www.greatplacetowork.com.py/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/884--la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-para-las-empresas

Herrero, J. (2017). La Gestión Estratégica del Desempeño y su impacto en la Retribución. *La Conexión de la Estrategia y la Cultura con los Resultados de Negocio*. Hay Group.

LosRecursosHumanos.com. (2016 de Abril de 2016). *LosRecursosHumanos.com*. Obtenido de Gestión del Desempeño: http://www.losrecursoshumanos.com/gestion-del-desempeno/

Lucke, R. (2007). *Gestión del desempeño.* Barcelona: Ediciones Deusto.

Moreno, J. (2017a). Especialista en gestión y evaluación del desempeño. *Certificación en Gestión Humana*. Quito: Asociación de Gestión Humana del Ecuador.

Moreno, J. (Mayo de 2017b). Teoría del desempeño laboral. Quito, Ecuador.

Moreno, J. (2017c). Evaluación del desempeño Resultados. *Cinco Modelos de Evaluación del Desempeño* (págs. 1-62). Quito: PUCE.

Nguyen, S. (2018). *THE G.R.O.W. MODEL IN BUSINESS COACHING – SIMPLE, CONCISE, AND POWERFUL.* Workplace Psychology. Obtenido de https://workplacepsychology.net/2018/03/20/the-grow-model-in-business-coaching-simple-concise-and-powerful/

Organismo Internacional Certificador de Coaches Profesionales. (2015). *OCC-Internacional*. Obtenido de Fases del Proceso de Coaching: http://occ-internacional.com/fases-del-proceso-de-coaching/

Ortiz, M. (2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. *Capital Humano*, 56-68.

Pague Ya. (2018). *Pague Ya*. Obtenido de http://skill-on.com/demos/pagueya/

Renton, J. (2010). *Coaching y Mentoring Técnicas para el desarrollo de los recursos humanos.* Quito: Luppa Solutions.

Sans, M. (2012). ¿QUÉ ES EL COACHING? SUS ORÍGENES, DEFINICIÓN, DISTINTAS METODOLOGÍAS Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE ACTUACIÓN DE UN COACH. *3 Ciencias*, 1-11.

Servicio de Rentas Internas. (2018). Registro Único de Contribuyentes Sociedades. *RUC PICHINCHA SISTEMAS ACOVI CA.* Quito, Ecuador.

TZA. (2016). *HIGH PERFORMANCE COACHING.* ILLINOIS-USA.

US OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT. (2018a). *OPM.GOV*. Obtenido de Performance Management-Planning: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/#url=Planning

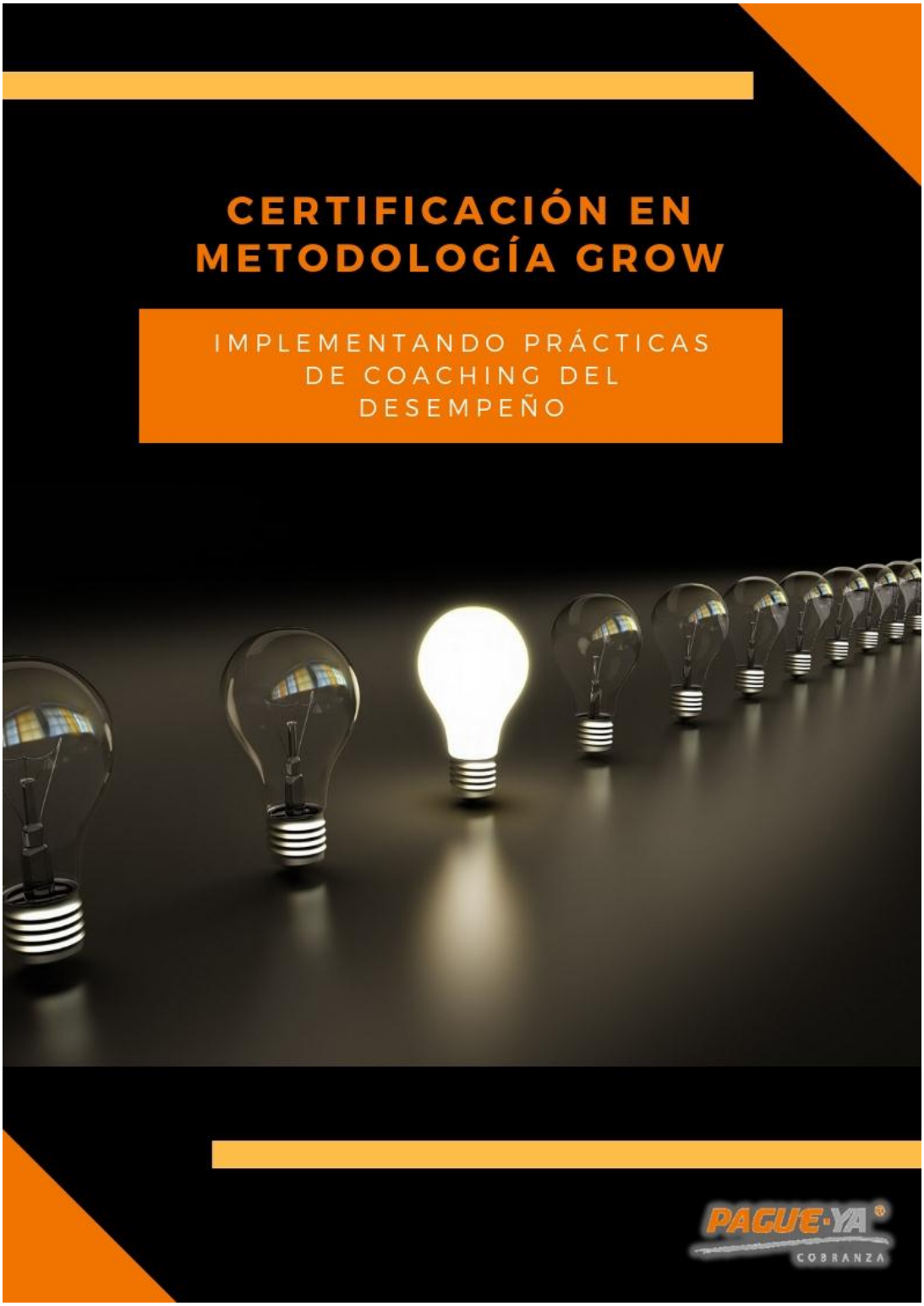
US OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT. (2018b). *OPM.GOV*. Obtenido de Performance Management-Coaching: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/developing/performance-coaching-and-feedback/

Varela, R., & Olea, P. (2011). *El coaching organizacional y sus aplicaciones.* México : PEARSON EDUCACIÓN.

Whitmore, J. (2018). Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas. (Edición Kindle). (G. Planeta, Ed.)

8. ANEXOS

8.1. Anexo 1. Manual de capacitación “Certificación en Metodología G.R.O.W.”



CON ESTE TALLER

LOS LÍDERES SERÁN CAPACES DE…

- ✓ Desarrollar y apoyar un ambiente de aprendizaje.
- ✓ Desarrollar autoconciencia de sí mismo y de los otros.
- ✓ Establecer metas y articular una visión.
- ✓ Establecer planes de desempeño.
- ✓ Desarrollar planes de acción.
- ✓ Proveer soporte y retroalimentación continuos.
- ✓ Motivar e influenciar.
- ✓ Construir equipos.
- ✓ Manejar conflictos.

LA ORGANZACIÓN OBTENDRÁ…

- ✓ Una cultura organizacional de compromiso.
- ✓ Relaciones líder-equipo de confianza.
- ✓ Mejoras en el desempeño de los equipos.
- ✓ Liderazgo transformacional.
- ✓ Entorno de talento e innovación.
- ✓ Líderes enfocados en el sujeto y en la consecusión de objetivos.

1. DATOS INFORMATIVOS

Tipo de capacitación: taller	
Responsables: Santiago Buenaño y Saraí Gómez	
Beneficiarios: Líderes de equipo	
Lugar: Quito-Guayaquil	
Período: Octubre-Noviembre	**Horas por grupo:** 8

2. DESCRIPCIÓN DEL TALLER

Sesiones teórico-prácticas de entrenamiento a líderes en técnicas de seguimiento y acompañamiento a los miembros de sus equipos. El taller está estructurado por cuatro sesiones que abordan cuatro módulos, estos módulos tienen una duración de dos horas por grupo conformado por nueve miembros, de acuerdo a la disponibilidad del lugar.

3. OBJETIVO GENERAL

Capacitar a los líderes en técnicas de acompañamiento y apoyo a sus equipos y de esta forme forma, incrementar el rendimiento organizacional a largo plazo.

4. METODOLOGÍA

El taller estará estructurado por cuatro módulos, cada grupo recibirá cuatro sesiones de dos horas. En el primer módulo se abordará la introducción al taller, reglas de capacitación y primera etapa. Cada etapa del modelo GROW en las sesiones a tratar estarán cosntituidas por un 40% teoría y 60% práctica a través de ejercicios del tema tratado; además, cada módulo contendrá espacios de retroalimentación en la posterior sesión con el objetivo de reforzar los conocimientos y técnicas adquiridas. Al finalizar la capacitación, los beneficiarios tendrán retroalimentación de todos los módulos tratados previamente y serán evaluados uno a uno en una sesión de *role playing,* en donde los talleristas serán quienes reciban *coaching* del desmpeño por parte de los beneficiarios, esto con el objetivo de brindar retroalimentación y cuantificar el nivel de aprendizaje adquirido en el taller.

5. MÓDULOS

5.1. Módulo G: *Goal*

a. Matriz de ejecución

Contenido	Actividades	Procedimiento	Duración	Insumo
1. Dinámica rompehielos	Tu nombre con un son	Se les pide a todos los participantes que se presenten ante todos, posterior a esto se indica a los participantes que digan su nombre seguido de una rima: por ejemplo, mi nombre es	10 min	n/A Credencial Nombre

		Saraí y me gustan las papas con ají.		
2. Introducción sobre COACHING	Lluvia de ideas Coaching Breve explicación sobre ¿Qué es el Coaching? Definición coach y coachee	- Se pide a los participantes que se enumeren del 1 al 3. Cada número representa un grupo, a cada uno de estos grupos se les indica que utilizando el Anexo de Actividad 1 realicen una lluvia de ideas; posteriormente, se indica a los participantes que de manera grupal resumen lo qué es el Coaching y escriban esta definición en la plantilla mencionada; por último, se solicita que un representante de cada grupo exponga la definición de Coaching. - Ponencia mediante diapositivas. - Se pide a los participantes que realicen la actividad del Anexo 2, con lo que se busca recordar los conceptos de coach y coachee.	10 min 5 min 5 min	Anexo Actividad 1 Diapositivas Anexo Actividad 2

3. Definición sobre Coaching del Desempeño	Clase Magistral	-Los consultores explican a través de diapositivas el significado de Coaching del Desempeño	5min	Diapositivas
4. Introducción GROW y definición de GOAL	Clase Magistral	- Se presenta el Video que resume GROW y sus etapas. -Los consultores explican a través de diapositivas el modelo GROW y la primera etapa GOAL.	5 min 5 min	Video https://www.youtube.com/watch?v=TYkgmTdjXlE Diapositivas
5. Qué es un objetivo	Clase Magistral	-Los consultores explican a través de diapositivas lo que es un objetivo.	10 min	Diapositivas
6. Metodología SMART	Revisión SMART Clase Magistral	-Se pide a los participantes que completen el significado de SMART y que unan según corresponda a la definición de cada característica de un objetivo.	5 min 10min	Anexo Actividad 3 Diapositivas

		-Los consultores explican a través de diapositivas la metodología SMART.		
7. Cómo definir un objetivo	Aplicación	-Se pide a los participantes que identifiquen qué objetivos son SMART y aquellos que no cumplan las características corregirlos.	20 min	Anexo Actividad 4
8. Preguntas para generar objetivos	Aplicación	-En parejas, los participantes (coach y coachee) escogen las preguntas de GOAL que desean aplicar, el coach las realiza, toma nota y en equipo definen el objetivo.	20 min	Anexo Actividad 5
9. Herramienta para evaluación	Sabías Qué… Tarea	-Los consultores explican qué es Kahoot y cómo descargarla. -Los participantes deberán definir al menos dos objetivos con dos miembros de sus equipos, tarea que será presentada la siguiente sesión.	10 min 5 min	Kahoot Anexo Tarea

b. Material de apoyo

Introducción

GROW es un modelo de coaching que se estructura a partir de un proceso enfocado a que el individuo, con apoyo del “coach”, se desarrolle y crezca a través de una toma de decisiones eficiente. La secuencia GROW hace uso de preguntas en sus cuatro etapas, dicho proceso carece de valor si no se enmarca en el contexto de la conciencia y la responsabilidad personal, así como de la intención y la habilidad de generarlas mediante la escucha activa y la formulación de preguntas potentes.

GOAL (Meta/Objetivo)

Un objetivo es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos. En esta etapa, con ayuda del “coach”, se establece la meta u objetivo que se pretende alcanzar dentro de un período de tiempo. Para ello es importante que el líder guíe a su miembro de equipo en:

• Identificar y aclarar el tipo de objetivo gracias a la comprensión de los objetivos últimos, de los objetivos de rendimiento y de los objetivos de progreso intermedios.

• Aclarar los objetivos y las aspiraciones principales.

• Aclarar el resultado deseado de la sesión.

Dentro de esta etapa, los objetivos deben cumplir características específicas, las cuales siguen la metodología SMART acrónimo de la palabra que en inglés, significa inteligente. Esta es una forma adecuada de sintetizar los cinco aspectos esenciales que se deben considerar para formular un objetivo y ponerlo en acción.

Specific (Específico): para definir los objetivos es fundamental detallar al máximo todos los aspectos relacionados. Ejemplo: si el objetivo es mejorar la comunicación con tu equipo de trabajo, los sub-objetivos podrían ser consensuar una metodología de reunión

semanal, poner día y hora, elegir al responsable de la convocatoria y seguimiento, preparar anticipadamente los materiales para cada reunión y hacerlos circular para que todos estén en conocimiento antes del encuentro, y registrar minuciosamente los acuerdos conseguidos.

Measurable (Medible): esta la característica que permite la mejora continua y asegura la calidad del proceso. El objetivo que se fija necesita estar ajustado y basado de acuerdo a criterios factibles de medición de resultados. El resultado, entonces, es lo que te dará la pauta de que vas por el buen camino, o dónde hay que corregir. Siguiendo el ejemplo anterior, una forma medible del objetivo planteado puede ser: lograr al menos 4 reuniones para tratar “x” tema en el periodo de 30 días, asegurar la convocatoria de todos los sectores involucrados, solicitar apoyo extra a determinado sector en un tema específico, y proyectar los siguientes seis meses de reuniones con los mismos criterios.

Achievable (Alcanzable): cuando los objetivos son desmesurados en la línea de tiempo restan energía y entusiasmo para generar compromiso con la meta. Los objetivos tienen que estar ajustados a la realidad de cada persona involucrada, entorno y recursos disponibles; tienen que ser retadores y desafiantes, aunque alejados de expectativas que estén fuera de toda realidad. Una forma de asumir la realidad es conocer de antemano con qué se cuenta, las limitaciones

Results (Resultados): los resultados son la garantía de que se está logrando lo planificado. Al plantear y describir esta parte, siempre se necesita hacerlo en positivo. Ejemplo: “Lograr que las reuniones no sean aburridas y largas” no funciona; el “no”, al igual que el “pero…” condiciona el resultado. Una mejor forma es “Mantener sólo reuniones dinámicas y operativas al máximo”.

Time (Tiempo): los objetivos planteados necesitan tener un tiempo de concreción. Significa que le tendrán fecha, hora, calendario completo; personas responsables; los

periodos completos de cada acción a realizar y escenarios alternativos. Ejemplo: "Lo vamos a hacer lo antes posible" no es un objetivo válido, ya que es muy vago y difuso, y no tiene el componente esencial para que se logre: el compromiso concreto. "Lo vamos a hacer antes de este viernes a las 3 PM" es adecuado.

PREGUNTAS *GOAL*

- ¿Cuál sería el mejor resultado posible?
- ¿Cómo le gustaría que fuera?
- ¿Cómo es ese resultado?
- ¿Qué se dirá a usted mismo?
- ¿Qué le permitirá hacer?
- ¿Qué le dirán otras personas?
- ¿Qué tendrá que no tiene ahora?
- Imagine que han pasado tres meses y que han desaparecido todos los obstáculos y ha logrado su objetivo:
    - ¿Qué ve/oye/siente?
    - ¿Cómo es?
    - ¿Qué le dicen los demás?
    - ¿Qué siente?
    - ¿Qué elementos nuevos hay?
- ¿Qué objetivo le inspiraría?
- ¿Qué resultado quiere obtener?
- ¿Qué le aportará personalmente?
- ¿Qué esfuerzos tendrá que hacer para alcanzar este objetivo?
- ¿Cuál es el marco temporal?
- ¿Qué objetivos intermedios puede identificar?
- ¿Cuál es el marco temporal para ellos?
- ¿Cómo podría descomponer este objetivo en subobjetivos más pequeños?
- ¿Qué significaría para usted conseguir esto?
- ¿Qué es lo más importante para usted de este proceso?
- ¿Qué más quiere?
- ¿Cuál sería un resultado fantástico para usted?
- ¿Cómo definiría el éxito?
- ¿Cómo definiría finalizar la tarea?
- ¿Hacia qué fin está trabajando?
- ¿Para cuándo tiene que haber conseguido este objetivo?

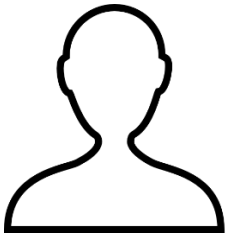
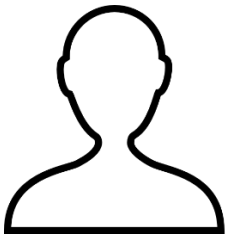
c. Anexos

Actividad 1

¿Qué es *coaching*?	¿Qué NO es *coaching*?
DEFINICIÓN	

Actividad 2

Empate según corresponda.

PARTICIPANTES DEL COACHING	
COACH 	**COACHEE** 
…..	…..
…..	…..
…..	…..
…..	…..
…..	…..
…..	…..
….	…..
Características	
a. No busca protagonismo. **b.** Se responsabiliza del proceso de cambio para conseguir su objetivo. **c.** Domina y le apasiona la competencia que enseña. **d.** Escucha, cuestiona. **e.** Tiene flexibilidad al cambio. **f.** Desarrolla el potencial y el talento de las personas. **g.** Escucha, enseña e inspira.	**h.** Busca comprometerse con el cambio. **i.** Fomenta la motivación, el entusiasmo y el liderazgo. **j.** Es consciente de que tiene algo que tiene que mejorar. **k.** Acepta el desarrollo de una relación de confianza. **l.** Mejora las relaciones interpersonales y el rendimiento del personal. **m.** Se compromete.

Actividad 3

Complete y enlace según corresponda.

S……	Brinda la garantía de que se está logrando lo planificado. Al plantear y describir se necesita hacerlo en positivo.
M……	Tendrán fecha, periodos completos de cada acción a realizar y escenarios alternativos.
A……	Para definir los objetivos es fundamental detallar al máximo todos los aspectos relacionados.
R……	Permite la mejora continua y asegura la calidad del proceso.
T……	Los objetivos tienen que estar ajustados a la realidad de cada persona involucrada, entorno y recursos disponibles.

Actividad 4

MÓDULO: *GOAL*	**Coloque SI en caso de ser un objetivo SMART, caso contrario coloque NO y redacte el objetivo de tal forma que cumpla con las características SMART.**	
OBJETIVO	**SMART (SI o NO)**	**CORRECCIÓN**
Disminuir el tiempo de atención en recepción.		
Mejorar la visibilidad del negocio en las redes sociales.		
Aumentar las ventas de nuestro producto en un 20 % en los próximos 3 meses.		
Obtener un 20 % más de suscriptores a nuestra newsletter al mes, durante los próximos 5 meses, para pasar de 1.000 a 2.000 suscriptores.		
Tener 360 nuevas suscripciones mensuales.		

Actividad 5

(a) Selecciona siete preguntas de la metodología GROW.
(b) Realiza las preguntas y registra las respuestas.
(c) Define el objetivo.

MÓDULO: *GOAL*		**NOMBRE**
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**	**OBJETIVO**
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

Tarea

(a) Selecciona siete preguntas de la metodología GROW.
(b) Realiza las preguntas y registra las respuestas.
(c) Define el objetivo.

MÓDULO: *GOAL*		**NOMBRE**
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**	**OBJETIVO**
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

5.2. Módulo R: *Reality*

a. Matriz de ejecución

Contenido	Actividades	Procedimiento	Duración	Insumo
1. Dinámica rompehielos	Arrojando la pelota	Se pide a todos los participantes que se pongan de pie y formen un círculo en el cual todos puedan verse cara a cara. Se entrega una pelota de esponja a un participante pidiéndole que mencione un concepto de la sesión anterior (GOAL) que le pareció interesante, posterior a esto se indica que deben lanzarse la pelota entre todos sin repetir una persona, cada participante debe mencionar un concepto interesante aprendido la sesión anterior.	5 min	Pelota de esponja
	Revisión de Tareas	Se pide a todos los participantes que entreguen su tarea de la sesión anterior (Anexo 4b), luego se realiza un foro de discusión sobre la tarea.	15 min	N/A

2. Evaluación Sesión GOAL	Evaluación	A través del uso de la aplicación Kahoot se procede a evaluar a los participantes respecto a lo aprendido en la sesión GOAL	10 min	Kahoot
3. Mindfullness	Sabías Qué…	Explicación de mindfullness y actividad.	10 min	Diapositivas Música
4. Definición de REALITY	Clase Magistral	Los consultores explican a través de diapositivas el significado de REALITY.	10 min	Diapositivas
5. Análisis FODA	Clase Magistral Aplicación	Se presenta el Video que resume el Análisis FODA -Los consultores explican a través de diapositivas el Análisis FODA -Se pide a los participantes que de forma individual, utilizando el Anexo Actividad 6, realicen un análisis FODA personal enfocado en su trabajo actual.	5 min 5 min 15 min	Video https://www.youtube.com/watch?v=8Dnw5Mmxzc8 Diapositivas Anexo Actividad 6
6. Ventana de Johari		Se presenta el Video que resume la Ventana de Johari.	5 min	Video https://www.youtube.com/watch?

	Clase Magistral Aplicación	Los consultores explican a través de diapositivas como llenar la Ventana de Johari Se pide a los participantes que se enumeren del 1 al 3 para que cada número represente un grupo. Se solicita a los tres grupos que llenen el Anexo Actividad 7, tomando en cuenta que el YO es Pague Ya y el OTRO representa los proveedores de Pague Ya; por último, se pide a un representante por grupo que exponga sus resultados.	5 min 10 min	v=3CGRNitnmgM Diapositivas Anexo Actividad 7
7. Preguntas para enfocarse en la realidad	Aplicación	En parejas, los participantes (coach y coachee) escogen las preguntas de REALITY que desean aplicar, el coach las realiza, toma nota y en equipo resumen la realidad actual del coachee.	20 min	Anexo Actividad 8
8. Cierre	Tarea	Los participantes deberán ayudar a los dos miembros de sus equipos con los que definieron los objetivos a que resuman la situación actual en la que se encuentran respecto al	5 min	Anexo Tarea

		cumplimiento de ambos objetivos. La siguiente sesión los participantes deberán traer lleno el Anexo Tarea.		

b. Material de apoyo

REALITY

Esta etapa busca que el individuo tome conciencia de la situación actual en la que se encuentra respecto al cumplimiento de su objetivo; para esto necesita evaluar hechos tanto de su contexto interno (pensamientos, emociones, creencias, valores y actitudes) como externo ((estrategia corporativa, políticas y procesos corporativos, contexto político, normas conductuales, cultura, normas no escritas, dinámicas de poder, etcétera).

Para ello es importante que el líder guíe a su miembro de equipo en:

• Evaluar la situación actual en términos de las acciones que se han llevado a cabo hasta el momento.

• Aclarar los resultados y los efectos de las actuaciones previas.

• Identificar los obstáculos y los bloqueos internos que impiden o limitan el progreso.

Análisis FODA

El análisis FODA son siglas enfocadas al estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee un colaborador para reconocer su situación actual.

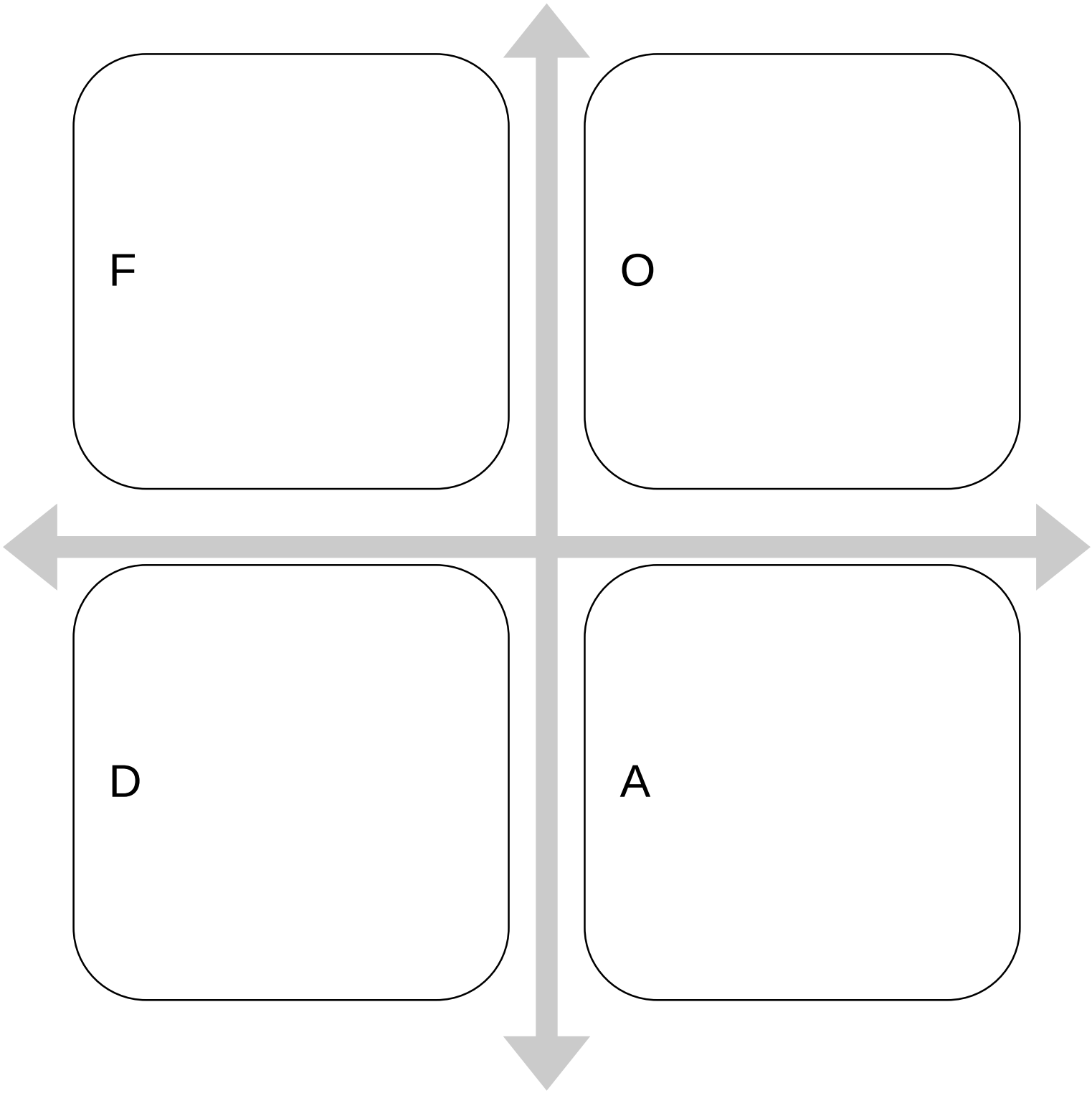
a. **Fortalezas**: los atributos o destrezas que un colaborador tiene para alcanzar los objetivos.
b. **Debilidades**: los atributos o destrezas que un colaborador tiene e impiden el logro de los objetivos.
c. **Oportunidades**: las facilidades que brinda el contexto externo para alcanzar el objetivo.
d. **Amenazas**: las dificultades que brinda el contexto externo para alcanzar el objetivo.

PREGUNTAS

- ¿Qué está pasando ahora?
- ¿Qué importancia tiene esto para usted?
- En una escala del uno al diez, donde diez es la situación ideal, ¿en qué número está ahora?
- ¿En qué número le gustaría estar?
- ¿Qué le parece esto?
- ¿Cómo le está impactando esto?
- ¿Qué le agobia?
- ¿Cómo afecta esto a otras áreas de su vida?
- ¿Qué hace ahora que le lleva hacia su objetivo?
- ¿Qué hace ahora que le impida avanzar hacia su objetivo?
- ¿A quién más afecta?
- ¿Cuál es la situación actual?
- ¿Qué sucede ahora «exactamente»?
- ¿Cuál es su mayor preocupación?
- ¿Quién más está implicado?
- ¿En qué medida depende directamente de usted el resultado?
- ¿Qué ha hecho hasta ahora?
- ¿Qué le ha impedido hacer más?
- ¿Con qué resistencias internas se ha encontrado a la hora de pasar a la acción?
- ¿De qué recursos dispone ya (habilidades, tiempo, entusiasmo, apoyo, dinero, etcétera)? ¿Qué otros recursos necesita?
- ¿Cuál es el «verdadero» problema?
- ¿Cuáles son los mayores riesgos?
- ¿Qué recursos tiene ya?
- ¿Cuál es su plan de momento?
- ¿En qué aspectos puede confiar en sí mismo?
- ¿De qué se siente más/menos seguro?

c. Anexos

Actividad 6



Actividad 7

	Yo conozco de mí	Yo no conozco de mí
Los demás conocen de mí		
Los demás no conocen de mí		

Actividad 8

MÓDULO: *REALITY*		**NOMBRE**
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**	**RESUMEN DE LA REALIDAD ACTUAL**
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

Tarea

MÓDULO: *REALITY*		**NOMBRE**
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**	**RESUMEN DE LA REALIDAD ACTUAL**
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

5.3. Módulo O: *Options*

a. Matriz de ejecución

Contenido	Actividades	Procedimiento	Duración	Insumo
1. Dinámica rompehielos	Ovillo de lana	Se pide a todos los participantes que se pongan de pie y formen un círculo en el cual todos puedan verse cara a cara. Se entrega un ovillo de lana a un participante pidiéndole que mencione un concepto de la sesión anterior (REALITY) que le pareció interesante, posterior a esto se indica que deben lanzar el ovillo a un compañero que este distante, manteniendo la punta, hasta que todos tengan la lana. Cada participante que reciba la lana debe mencionar un concepto interesante aprendido la sesión anterior, por último, cuando la lana llegue a la última persona se sigue el proceso inverso del camino del ovillo, antes de lanzar la lana, cada participante necesita efectuar una pregunta relacionada con la sesión (GOAL).	10 min	Ovillo de lana
	Revisión de Tareas		10 min	N/A

		Se pide a todos los participantes que entreguen su tarea de la sesión anterior (Anexo Tarea), luego se realiza un foro de discusión sobre la tarea.		
2. Evaluación Sesión REALITY	Evaluación	A través del uso de la aplicación Kahoot se procede a evaluar a los participantes respecto a lo aprendido en la sesión REALITY	10 min	Kahoot
3. Sabías Qué…	Intervención de la Tercera Parte	Explicación a través de diapositivas sobre como resolver conflictos laborales a través de la Intervención de la Tercera Parte.	10 min	Diapositivas
4. Definición de OPTIONS	Clase Magistral	Los consultores explican a través de diapositivas el significado de OPTIONS.	10 min	Diapositivas
5. Lluvia de ideas	Clase Magistral	Se presenta el Video que resume la metodología del ejercicio Lluvia de Ideas.	5 min 5 min	Video https://www.youtube.com/watch?v=LhVwhitAmr0&t=21s

	Aplicación	Los consultores explican a través de diapositivas la metodología de Lluvia de Ideas -Se pide a los participantes que se enumeren del 1 al 3, cada número representa un grupo diferente. Se entrega a cada grupo el caso práctico, Anexo Actividad 9, para que lo resuelvan colectivamente a través de Lluvia de ideas, llenando el Anexo Actividad 10; se explica que el primer paso es la lectura del caso, posteriormente la elaboración de la lluvia de ideas, luego el planteamiento de dos propuestas y por último cada grupo debe escoger un representante para que exponga la resolución del caso.	30 min	Diapositivas Anexo Actividad 9 Anexo Actividad 10
6. Preguntas para determinar las opciones	Aplicación	-En parejas, los participantes (coach y coachee) escogen las preguntas de OPCIONES que desean aplicar, el coach las realiza, toma nota y en equipo registra en el Anexo Actividad 11 un listado de los posibles caminos que permitan llegar a los objetivos.	25 min	Anexo Actividad 11

7. Cierre	Tarea	-Los participantes deberán ayudar a los dos miembros de sus equipos con los que determinaron la realidad a que realicen una lista de posibles opciones de solución para alcanzar los objetivos definidos. La siguiente sesión los participantes deberán traer lleno el Anexo Tarea.	5 min	Anexo Tarea

b. Material de apoyo

En la etapa “O” el individuo analiza todas las posibles opciones de acción que posee para alcanzar su meta o metas; para ello es importante que el líder guíe a su miembro de equipo en:

• Identificar las alternativas posibles.

• Definir y explorar varias estrategias para avanzar.

PREGUNTAS

- ¿Qué podría hacer?
- ¿Qué ideas tiene?
- ¿Qué alternativas tiene?
- ¿Hay algo más?
- Si hubiera algo más, ¿qué podría ser?
- ¿Qué le ha funcionado en el pasado?
- ¿Qué medidas podría tomar?
- ¿Quién podría ayudarlo?
- ¿Dónde podría encontrar la información?
- ¿Cómo podría hacerlo?
- ¿De qué otras maneras podría abordar el problema?
- ¿Qué más podría hacer?
- ¿Qué haría si tuviera más tiempo/control/dinero?
- ¿Qué haría si pudiera empezar de nuevo y desde cero?
- ¿A quién conoce que sea bueno en esto? ¿Qué haría esa persona?

c. Anexos

Actividad 9

Título del Caso: “Conflicto en Austromotors”

Después de décadas de liderazgo de Austromotors en el mercado automovilístico, se declaró en banca rota en septiembre del 2018, sus innovaciones en el área de ventas; sin embargo, se mantuvieron y desarrollaron por sus competidores, mientras Asutromotors se quedó estancada dramáticamente.

Una serie de factores, por el alza de los costos debido a las promociones de seguros de Austromotors fueron los que llevaron a la empresa al fracaso por tres razones diferentes:

-**Seguros contra accidentes:** Austromotors fue la primera empresa que promocionaba este tipo de beneficio a sus clientes por la compra de su vehículo; sin embargo, sus competidores pudieron igualar esta promoción rápidamente realizando alianzas con empresas profesionales de aseguradoras; dejando a Austromotors en una posición difícil tras haber elevados sus costos para poder ofertar este servicio por su propia cuenta.

-Seguro contra robo: tras una creciente alza de las ventas por los beneficios que este seguro representaba para los clientes de Austromotors, un cambio en las cerraduras de los vehículos que Austromotors vendía; hacía de estos un blanco fácil para los delincuentes.

-Seguro mecánico: a pesar de la inicial atractiva que representaba un seguro por defectos en el vehículo; el reciente cambio climático y el incremento

de la humedad en el aire ha causado la continua oxidación de ciertas piezas del automotor, haciendo que los costos que Austromotors debía enfrentar se disparen.

Estando en su fase de declive, el gerente ha solicitado que el grupo de gerentes de las distintas áreas (miembros de cada grupo) presente al menos dos propuestas para que Austromotors pueda volver a liderar el mercado sin te ner que quitarles a los clientes los beneficios y seguros que se han ofrecido hasta el momento.

Instrucciones: Cada grupo cuenta con **cinco minutos** para leer el caso; luego de la lectura, cada grupo deberá realizar una lluvia de ideas, en el Anexo Actividad 9, enfocada en las posibles propuestas para que Austromotors pueda volver a liderar el mercado, para esto se tendrá **diez minutos.** Más adelante, los participantes de cada grupo tienen que sintetizar las ideas en dos grandes propuestas, dentro del Anexo Actividad 9, para que la empresa pueda volver a liderar el mercado sin tener que quitarles a los clientes los beneficios y seguros que se han ofrecido hasta el momento, cuentan con **cinco minutos** para esta actividad. Por último, en **3 minutos** un representante de cada grupo debe exponer al frente de todos una de las dos propuestas para que Austromotors vuelva a liderar el mercado.

Actividad 10

En grupo elaborar una lluvia de ideas que incluya posibles soluciones del problema de Austromotors, luego grupalmente plantear dos propuestas de mejora para Austromotors.

LLUVIA DE IDEAS

PROPUESTAS DE MEJORA
1.
2.

Actividad 11

a) Selecciona ocho preguntas de la metodología OPTIONS.

b) Realiza las preguntas y registra las respuestas.

c) Ayuda a un participante a que efectúe una lista de posibles opciones de acción para conseguir los objetivos planteados.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	LISTA DE POSIBLES OPCIONES DE ACCIÓN
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

Tarea

a) Selecciona ocho preguntas de la metodología OPTIONS.

b) Realiza las preguntas y registra las respuestas.

c) Ayuda a un colaborador a que efectúe una lista de posibles opciones de acción para conseguir los objetivos planteados.

MÓDULO: *OPTIONS*		**NOMBRE**
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**	**LISTA DE POSIBLES OPCIONES DE ACCIÓN**
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

5.4. Módulo W: *Will*

a. Matriz de ejecución

Contenido	Actividades	Procedimiento	Duración	Insumo
1. Dinámica rompehielos	10 cosas en común	Se pide a todos los participantes hacer grupos de 4-5 personas aleatoriamente. Se propone a cada grupo que encuentren diez cosas que tienen en común con cada una de las personas del equipo con una condición: que no tengan que ver con trabajo, ni anatomía (“todos tenemos brazos”) ni ropa (“todos llevamos zapatos”), y que no se repitan en categoría. Se debe indicar a cada grupo que una persona debe tomar notas y estar preparada para leer la lista después de que hayan terminado.	10 min	Anexo Dinámica
	Revisión de Tareas	Se pide a todos los participantes que entreguen	10 min	Anexo Autoevaluación

		su tarea de la sesión anterior, luego se realiza una matriz de autoevaluación (Anexo Autoevaluación).		
2. Evaluación Sesión OPTIONS	Evaluación	A través del uso de la aplicación Kahoot se procede a evaluar a los participantes respecto a lo aprendido en la sesión OPTIONS	10 min	Kahoot
3. Asana	Sabías Qué…	Explicación de Asana, se recomienda descarga de la aplicación y creación del perfil in situ.	10 min	Diapositivas ASANA
4. Definición de Will	Clase Magistral	Los consultores explican a través de diapositivas el significado de WILL.	15 min	Diapositivas Video https://www.youtube.com/watch?v=dQFdw_gT2O4
5. Etapas de Will	Clase Magistral	Los consultores explican a través de diapositivas las etapas de WILL.	20 min	Diapositivas
8. Posibles escenarios en el seguimiento	Clase Magistral	Los consultores explican a través de diapositivas los posibles escenarios al realizar seguimiento de acciones.	15 min	Diapositivas

9. Plan de acción	Clase Magistral Plan de acción	Los consultores explican la importancia del plan de acción, presentan la propuesta de matriz. En parejas, los participantes (coach y coachee) realizan las preguntas del Anexo Actividad 12, el coach las realiza, toma nota y en equipo realizan el plan de acción en el Anexo Actividad 13.	10 min 30 min	Diapositivas Anexo Actividad 12 Anexo Actividad 13
10. Tarea	Tarea	Los participantes deberán realizar un plan de acción con alguno de los miembros de su equipo, haciendo uso el Anexo Tarea. Además deberá realizar una grabación de la aplicación de la metodología GROW que le permitirá llegar hasta la etapa WILL.	5 min	Anexo Tarea

b. Material de apoyo

WILL (Voluntad)

En la etapa “W” el objetivo final de la secuencia de coaching es transformar la conversación en una decisión, de esta forma, el “coachee” por su propia voluntad desarrolla un plan de acción encamido a cumplir su meta o metas. Para ello es importante que el líder guíe a su miembro de equipo en:

• Aclarar lo que se ha descubierto y qué se puede cambiar para lograr el objetivo inicial.

• Plantear un resumen y un plan de acción para aplicar las actuaciones identificadas.

• Presentar los posibles obstáculos.

• Reflexionar sobre el progreso continuado hacia los objetivos y el apoyo y el desarrollo que podrían necesitarse.

• Estimar la solidez del compromiso con las acciones acordadas.

• Destacar cómo se garantizarán la responsabilidad personal y el logro de los objetivos.

La fase de voluntad puede separarse en dos etapas:

Etapa 1: Definición de la responsabilidad. Se definen las acciones, el marco temporal y las medidas de evaluación del progreso. La función más importante del coach es que el coachee se haga responsable, que no es lo mismo que asignar responsabilidades. Hacer responsable al coachee significa pedirle que defina específicamente qué hará y cuándo piensa hacerlo y, entonces, confiar en que lo hará.

- ¿Qué va a hacer?
- ¿Cuál de las siguientes alternativas va a aplicar?
- ¿Cuándo lo hará?
- ¿Esta acción le acercará a su objetivo?
- ¿Qué obstáculos podría encontrarse por el camino?
- ¿Qué ayuda necesita?
- ¿Cómo y cuándo obtendrá esa ayuda?
- ¿Qué más hay que tener en cuenta?
- En una escala del uno al diez, ¿qué grado de compromiso tiene para llevar a cabo las acciones acordadas?
- ¿Cómo sabré que va bien?

Etapa 2: Seguimiento y feedback. Evaluación de cómo han ido las cosas y análisis del feedback, para aprender. Para evaluar se puede realizar la siguiente pregunta:

- ¿En qué punto del proyecto/objetivo está?
- ¿Qué ha sucedido hasta ahora/desde que hablamos la última vez?¿Cómo va?
- ¿Cómo se siente con sus avances hasta la fecha?
- ¿Qué le parecen sus avances

Cuando se realiza el seguimiento de las acciones, se observa que ha sucedido una de estas tres cosas:

• El coachee ha tenido éxito (al menos en parte):

- ¿Qué está funcionando bien y por qué?
- ¿Con qué está usted más satisfecho/a?
- ¿De qué se enorgullece más?
- ¿Qué ha conseguido?
- ¿Qué le ha llevado al éxito?
- ¿Qué le ha permitido llegar hasta aquí?
- ¿Qué habilidades, cualidades o puntos fuertes le han ayudado a conseguirlo?
- ¿Qué conductas han sido más efectivas?
- ¡Enhorabuena! Tómese unos instantes para celebrarlo.
- ¿Qué quiere celebrar de sí mismo?
- ¿Qué ha aprendido?
- ¿Con qué dificultades se ha encontrado?
- ¿Cómo las ha superado?
- ¿Qué puntos fuertes ha encontrado?
- ¿Qué capacidades ha desarrollado?
- ¿Qué es lo siguiente?

• El coachee no ha tenido éxito:

- ¿Qué ha sucedido (brevemente)?
- ¿Qué ha aprendido de esto?
- ¿Qué no está funcionando y por qué?

- ¿Con qué dificultades se ha encontrado?
- ¿Cómo ha abordado esas dificultades?
- ¿Qué nuevos recursos ha encontrado en usted?
- ¿Qué áreas de desarrollo futuro ha encontrado?
- ¿Qué quiere celebrar de sí mismo?
- ¿Qué quiere hacer la próxima vez?
- ¿Cómo avanzará a partir de aquí?
- ¿Qué carencias en cuanto a habilidades, conocimientos o experiencia le gustaría desarrollar?
- ¿Qué conductas querría cambiar la próxima vez?
- ¿Qué áreas de desarrollo le gustaría trabajar?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo?
- ¿Qué es lo más efectivo que podría hacer para superar ese obstáculo?

• El coachee no ha hecho nada:

- ¿Qué ha sucedido?
- ¿Qué le ha impedido hacerlo?
- ¿Qué significa para usted?
- ¿Qué ha aprendido acerca de sí mismo?
- ¿Qué hará?

Es importante que tanto el coach como el coachee cuenten con un registro escrito, claro y preciso de las acciones y el marco temporal acordado.

c. Anexos

Dinámica “10 cosas en común”

CATEGORÍA	COSAS EN COMÚN

Autoevaluación

LO QUE HE APRENDIDO ES…	CON LO APRENDIDO, LO QUE CAMBIARÍA EN MI GESTIÓN ES…
LO QUE QUISIERA APRENDER ES…	**LO QUE NECESITO REFORZAR ES…**

Actividad 12

OBJETIVO:	
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**
¿Qué va a hacer?	
¿Cuál de las siguientes alternativas va a aplicar?	
¿Cuándo lo hará?	
¿Esta acción le acercará a su objetivo?	
¿Qué obstáculos podría encontrarse por el camino?	
¿Qué ayuda necesita?	
¿Cómo y cuándo obtendrá esa ayuda?	
¿Qué más hay que tener en cuenta?	
En una escala del uno al diez, ¿qué grado de compromiso tiene para llevar a cabo las acciones acordadas?	
¿Cómo sabré que va bien?	

Actividad 13

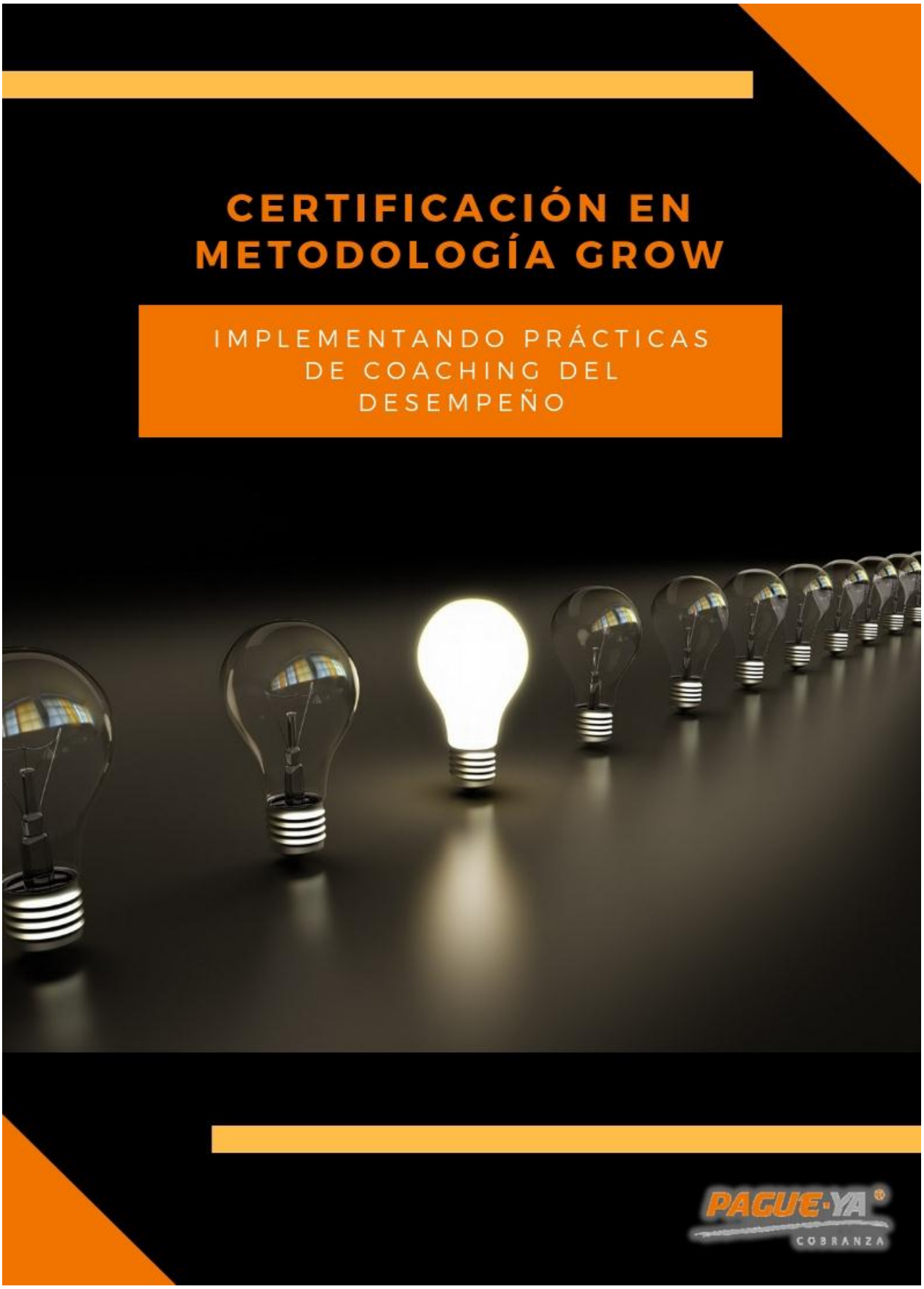
Con las respuestas obtenidas previamente, elabore la matriz de plan de acción

Acciones	Fecha de ejecución	Fecha de culminación	Posibles obstáculos	Soluciones	Fecha de seguimiento	Requerimientos

Tarea

Nombre:						
Objetivo:						
Acciones	Fecha de ejecución	Fecha de culminación	Posibles obstáculos	Soluciones	Fecha de seguimiento	Requerimientos

8.2. Anexo 2. Manual del participante



CON ESTA CERTIFICACIÓN

SERÁS CAPAZ DE…

- ✓ Desarrollar y apoyar un ambiente de aprendizaje.
- ✓ Desarrollar autoconciencia de sí mismo y de los otros.
- ✓ Establecer metas y articular una visión.
- ✓ Establecer planes de desempeño.
- ✓ Desarrollar planes de acción.
- ✓ Proveer soporte y retroalimentación continua.
- ✓ Motivar e influenciar.
- ✓ Construir equipos.
- ✓ Manejar conflictos.

LA ORGANZACIÓN OBTENDRÁ…

- ✓ Una cultura organizacional de compromiso.
- ✓ Relaciones líder-equipo de confianza.
- ✓ Mejoras en el desempeño de los equipos.
- ✓ Liderazgo transformacional.
- ✓ Entorno de talento e innovación.
- ✓ Líderes enfocados en el sujeto y en la consecución de objetivos.

1. DATOS INFORMATIVOS

Tipo de capacitación: taller	**Modalidad:** presencial
Capacitadores: Santiago Buenaño, Saraí Gómez	
Beneficiarios: Líderes de equipo Pague Ya	
Lugar: Sala 2, Piso 2, Edificio Norte	
Periodo: Octubre-Noviembre	**Horas de capacitación:** 8

2. DESCRIPCIÓN DEL TALLER

Sesiones teórico-prácticas de entrenamiento a líderes en técnicas de seguimiento y acompañamiento a los miembros de sus equipos. El taller está estructurado por cuatro sesiones que abordan cuatro módulos, estos módulos tienen una duración de dos horas por grupo.

3. OBJETIVO GENERAL

Capacitar a los líderes en técnicas de acompañamiento y apoyo a sus equipos y de esta forma, incrementar el rendimiento organizacional a largo plazo.

4. METODOLOGÍA

El taller estará estructurado por cuatro módulos, cada grupo recibirá cuatro sesiones de dos horas. En el primer módulo se abordará la introducción al taller, reglas de capacitación y primera etapa. Cada etapa del modelo GROW en las sesiones a tratar estarán constituidas por un 40% teoría y 60% práctica a través de ejercicios del tema tratado; además, cada módulo contendrá espacios de retroalimentación en la posterior sesión con el objetivo de reforzar los conocimientos y técnicas adquiridas. Al finalizar las sesiones de capacitación, los beneficiarios tendrán retroalimentación de todos los módulos tratados previamente y serán evaluados uno a uno en una sesión de *role playing,* en donde los talleristas serán quienes reciban *coaching* del desempeño por parte de los beneficiarios, esto con el objetivo de brindar retroalimentación y cuantificar el nivel de aprendizaje adquirido en el taller.



Módulo 1

- Coaching
- Coaching del Desempeño
- Modelo Grow
- Goal
- Objetivos SMART
- LinkedIn
- Kahoot

COACHING

El vocablo coaching es de origen estadounidense, su traducción es entrenador.

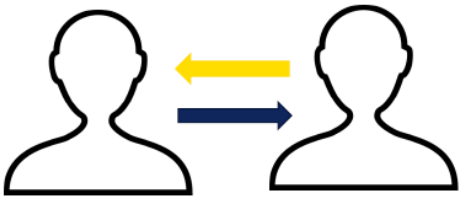
El coaching es una metodología multidisciplinaria.



Es un método que consiste en **ACOMPAÑAR, INSTRUIR O ENTRENAR** a una persona o a un grupo de ellas para conseguir cumplir objetivos o desarrollar habilidades específicas.

COACHING DEL DESEMPEÑO

El coaching para el desempeño según Whitmore (2018) "consiste en liberar el potencial de las personas para que puedan llevar su rendimiento al máximo". Para liberar este potencial se necesita que el líder de equipo actúe como coach.



https://www.youtube.com/watch?v=TYkgmTdjXIE

MODELO GROW



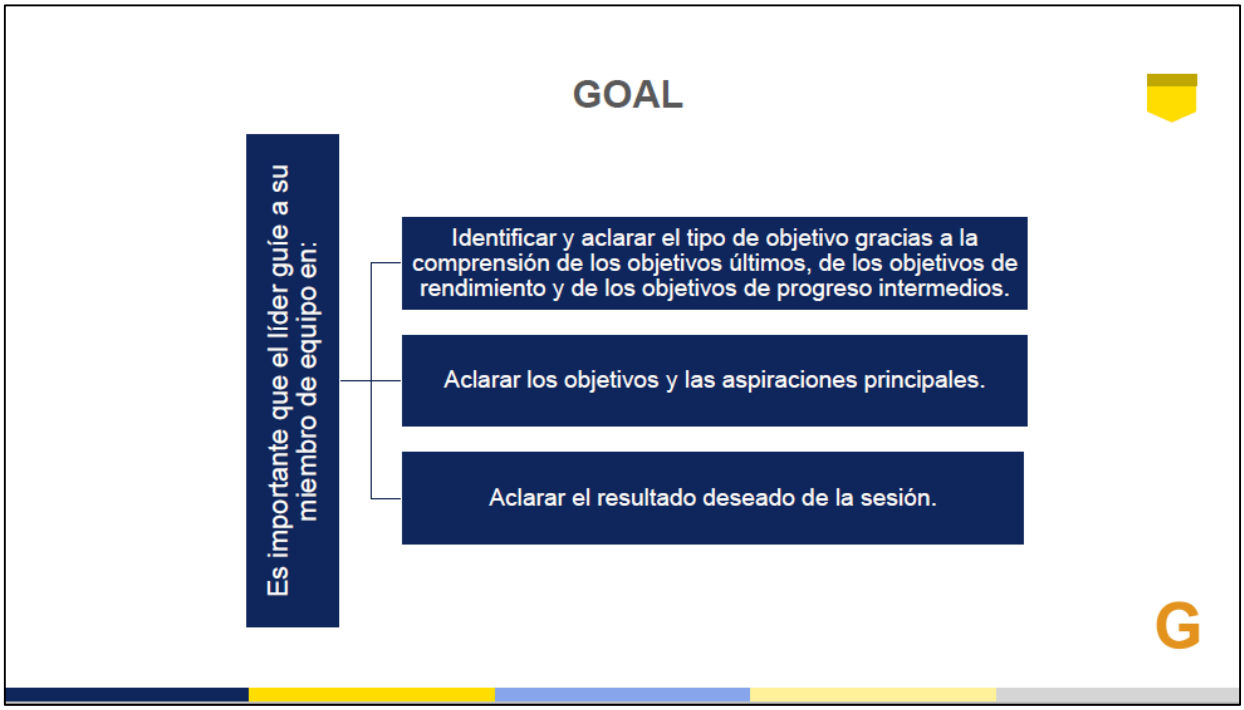
GROW es un modelo de *coaching* que se estructura a partir de un proceso enfocado a que el individuo, con apoyo del "coach", se desarrolle y crezca a través de una toma de decisiones eficiente. La secuencia GROW hace uso de preguntas en sus cinco etapas, dicho proceso carece de valor si no se enmarca en el contexto de la conciencia y la responsabilidad personal, así como de la intención y la habilidad de generarlas mediante la escucha activa y la formulación de preguntas potentes.

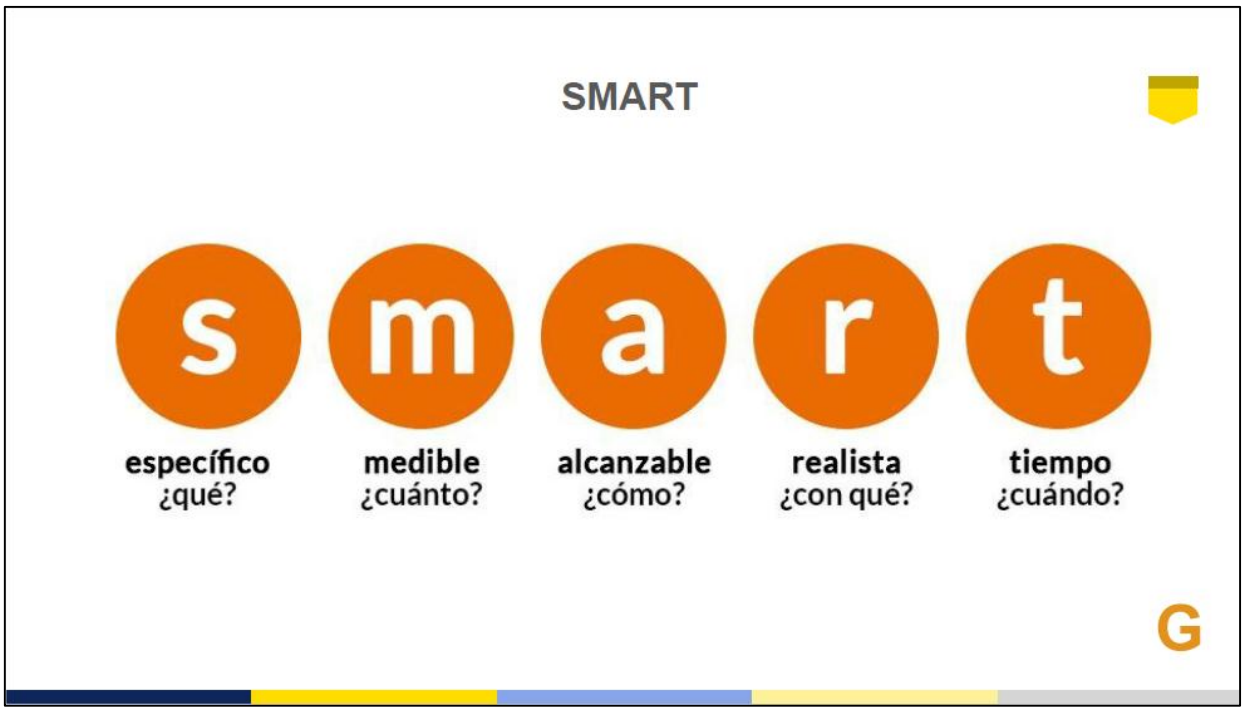
GOAL
META/OBJETIVO
¿QUÉ QUEREMOS?



Un objetivo es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos. En esta etapa, con ayuda del "coach", se establece la meta u objetivo que se pretende alcanzar dentro de un período de tiempo.

G


GOAL
Es importante que el líder guíe a su miembro de equipo en:
Identificar y aclarar el tipo de objetivo gracias a la comprensión de los objetivos últimos, de los objetivos de rendimiento y de los objetivos de progreso intermedios.
Aclarar los objetivos y las aspiraciones principales.
Aclarar el resultado deseado de la sesión.
G

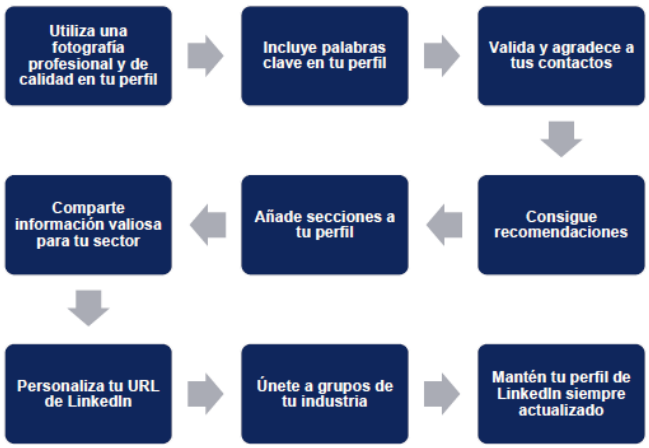

SMART
s
m
a
r
t
específico
¿qué?
medible
¿cuánto?
alcanzable
¿cómo?
realista
¿con qué?
tiempo
¿cuándo?
G

SABÍAS QUÉ…

Linked in

Gestiona tu identidad profesional.

Amplía e interactúa con tu red profesional.

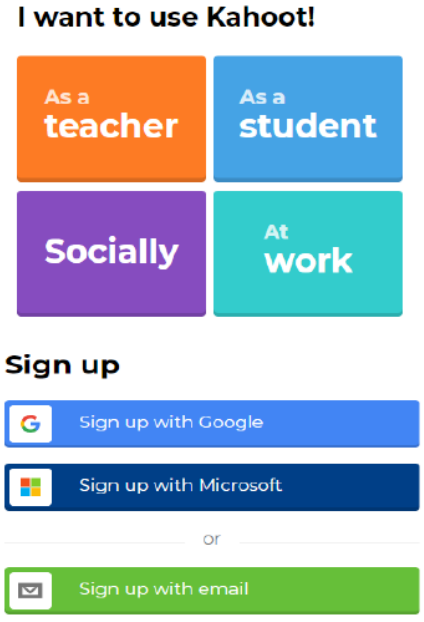


SABÍAS QUÉ…

K!

KAHOOT

Es una plataforma gratuita que permite la creación de cuestionarios de evaluación.



GOAL (Meta/Objetivo)

PREGUNTAS

- ¿Cuál sería el mejor resultado posible?
- ¿Cómo le gustaría que fuera?
- ¿Cómo es ese resultado?
- ¿Qué se dirá a usted mismo?
- ¿Qué le permitirá hacer?
- ¿Qué le dirán otras personas?
- ¿Qué tendrá que no tiene ahora?
- Imagine que han pasado tres meses y que han desaparecido todos los obstáculos y ha logrado su objetivo:
    - ¿Qué ve/oye/siente?
    - ¿Cómo es?
    - ¿Qué le dicen los demás?
    - ¿Qué siente?
    - ¿Qué elementos nuevos hay?
- ¿Qué objetivo le inspiraría?
- ¿Qué resultado quiere obtener?
- ¿Qué le aportará personalmente?
- ¿Qué esfuerzos tendrá que hacer para alcanzar este objetivo?
- ¿Cuál es el marco temporal?
- ¿Qué objetivos intermedios puede identificar?
- ¿Cuál es el marco temporal para ellos?
- ¿Cómo podría descomponer este objetivo en subobjetivos más pequeños?
- ¿Qué significaría para usted conseguir esto?
- ¿Qué es lo más importante para usted de este proceso?
- ¿Qué más quiere?
- ¿Cuál sería un resultado fantástico para usted?
- ¿Cómo definiría el éxito?
- ¿Cómo definiría finalizar la tarea?

- ¿Hacia qué fin está trabajando?
- ¿Para cuándo tiene que haber conseguido este objetivo?

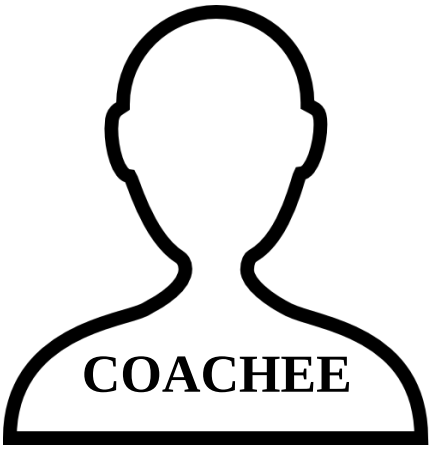
Anexos GOAL

Actividad 1

¿Qué es *coaching*?	**¿Qué NO es *coaching*?**
DEFINICIÓN	

Actividad 2

Empate según corresponda.

PARTICIPANTES DEL COACHING	
	
…..	…..
…..	…..
…..	…..
…..	…..
…..	…..
…..	…..
…..	…..
Características	
n. No busca protagonismo. **o.** Se responsabiliza del proceso de cambio para conseguir su objetivo. **p.** Domina y le apasiona la competencia que enseña. **q.** Escucha, cuestiona. **r.** Tiene flexibilidad al cambio. **s.** Desarrolla el potencial y el talento de las personas. **t.** Escucha, enseña e inspira.	**u.** Busca comprometerse con el cambio. **v.** Fomenta la motivación, el entusiasmo y el liderazgo. **w.** Es consciente de que tiene algo que tiene que mejorar. **x.** Acepta el desarrollo de una relación de confianza. **y.** Mejora las relaciones interpersonales y el rendimiento del personal. **z.** Se compromete.

Actividad 3

Complete y enlace según corresponda.

S……	Brinda la garantía de que se está logrando lo planificado. Al plantear y describir se necesita hacerlo en positivo.
M……	Tendrán fecha, periodos completos de cada acción a realizar y escenarios alternativos.
A……	Para definir los objetivos es fundamental detallar al máximo todos los aspectos relacionados.
R……	Permite la mejora continua y asegura la calidad del proceso.
T……	Los objetivos tienen que estar ajustados a la realidad de cada persona involucrada, entorno y recursos disponibles.

Actividad 4

MÓDULO: *GOAL*	**Coloque SÍ en caso de ser un objetivo SMART, caso contrario coloque NO y redacte el objetivo de tal forma que cumpla con las características SMART.**	
OBJETIVO	**SMART (SI o NO)**	**CORRECCIÓN**
Disminuir el tiempo de atención en recepción.		
Mejorar la visibilidad del negocio en las redes sociales.		
Aumentar las ventas de nuestro producto en un 20 % en los próximos 3 meses.		
Obtener un 20 % más de suscriptores a nuestra newsletter al mes, durante los próximos 5 meses, para pasar de 1.000 a 2.000 suscriptores.		
Tener 360 nuevas suscripciones mensuales.		

Actividad 5 (a)

a) Selecciona ocho preguntas de la metodología GOAL.

b) Realiza las preguntas y registra las respuestas.

c) Define el objetivo.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	OBJETIVO
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

Tarea

a) Selecciona ocho preguntas de la metodología GOAL.

b) Realiza las preguntas y registra las respuestas.

c) Define el objetivo.

MÓDULO: *GOAL*		**NOMBRE**
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**	**OBJETIVO**
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

a) Selecciona ocho preguntas de la metodología GOAL.

b) Realiza las preguntas y registra las respuestas.

c) Define el objetivo.

MÓDULO: *GOAL*		**NOMBRE**
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**	**OBJETIVO**
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

Módulo 2

- Mindfullness
- Reality
- Análisis FODA
- Ventana de Johari

MINDFULLNESS

El vocablo *mindfullness* proviene de la palabra "sati" del idioma pali.

Significa rememorar, recordar o atención plena.



Es una práctica que consiste en prestar atención de manera conciente a la experiencia del momento presente con interés, curiosidad y aceptación, es decir centrarse en el aquí y ahora.

https://www.youtube.com/watch?v=b7xgcBe1YnQ

Ayuda a reducir el estrés, recuperar el equilibrio interno (cuerpo, mente y espíritu) y aumentar la capacidad de discernimiento

REALITY
REALIDAD
¿DÓNDE ESTÁS AHORA?

Tomar conciencia situación actual → Objetivo

Evaluar contexto interno (pensamiento, emociones, creencias) y externo (estrategia corporativa, políticas, etc)



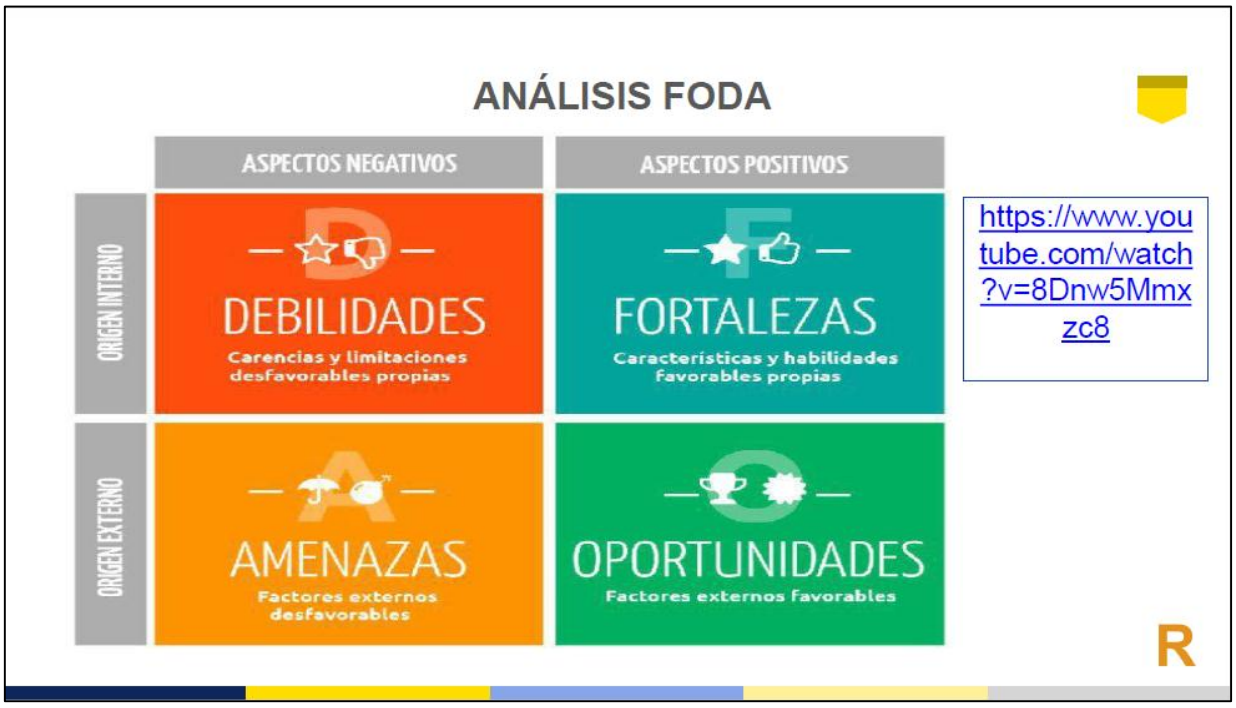
R

REALITY

Es importante que el líder guíe a su miembro de equipo en:

- Evaluar la situación actual en términos de las acciones que se han llevado a cabo hasta el momento.
- Aclarar los resultados y los efectos de las actuaciones previas.
- Identificar los obstáculos y los bloqueos internos que impiden o limitan el progreso.

R



https://www.youtube.com/watch?v=8Dnw5Mmxzc8



https://www.youtube.com/watch?v=3CGRNitnmqM

REALITY (Realidad)

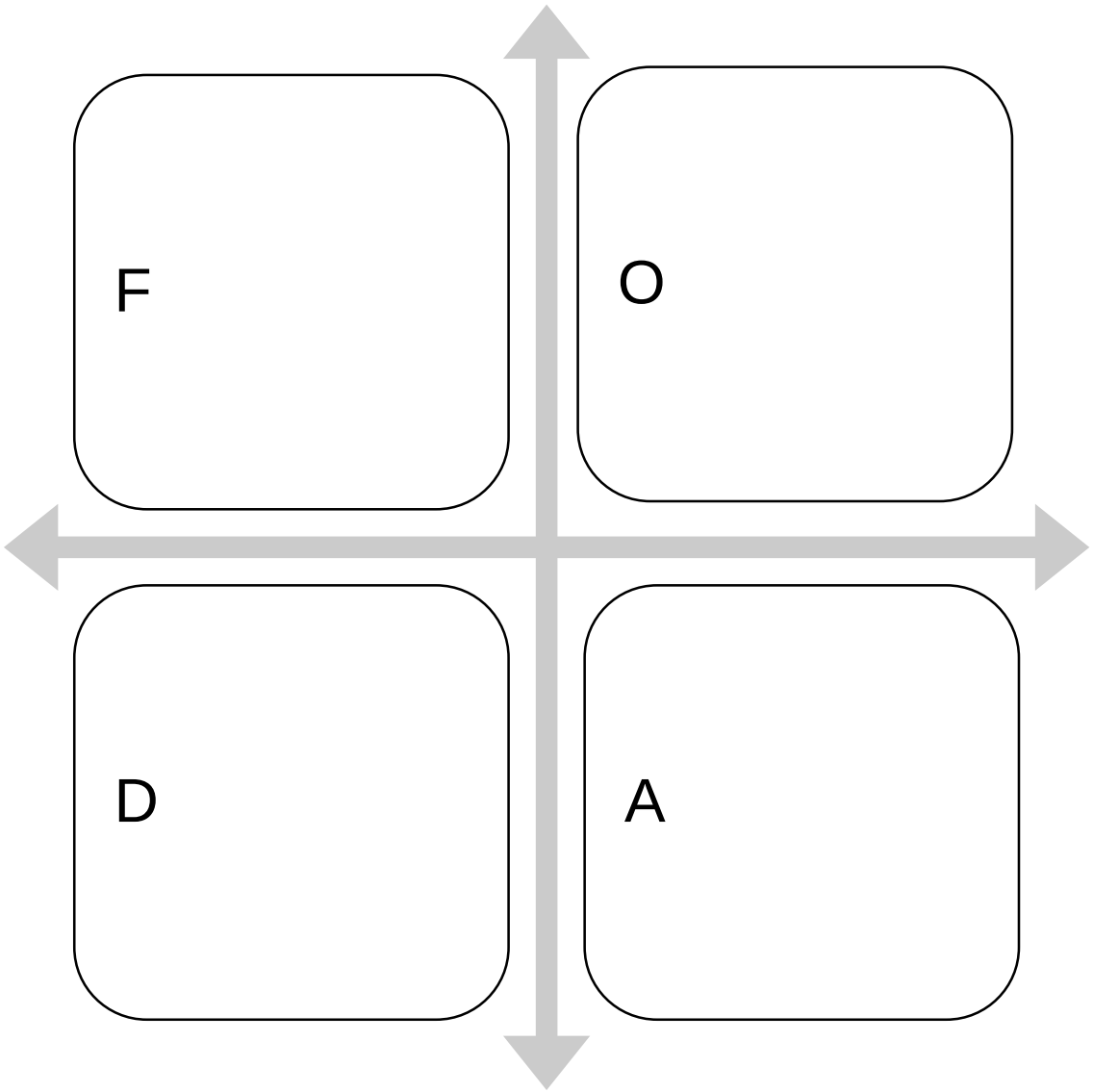
PREGUNTAS

- ¿Qué está pasando ahora?
- ¿Qué importancia tiene esto para usted?
- En una escala del uno al diez, donde diez es la situación ideal, ¿en qué número está ahora?
- ¿En qué número le gustaría estar?
- ¿Qué le parece esto?
- ¿Cómo le está impactando esto?
- ¿Qué le agobia?
- ¿Cómo afecta esto a otras áreas de su vida?
- ¿Qué hace ahora que le lleva hacia su objetivo?
- ¿Qué hace ahora que le impida avanzar hacia su objetivo?
- ¿A quién más afecta?
- ¿Cuál es la situación actual?
- ¿Qué sucede ahora «exactamente»?
- ¿Cuál es su mayor preocupación?
- ¿Quién más está implicado?
- ¿En qué medida depende directamente de usted el resultado?
- ¿Qué ha hecho hasta ahora?
- ¿Qué le ha impedido hacer más?
- ¿Con qué resistencias internas se ha encontrado a la hora de pasar a la acción?
- ¿De qué recursos dispone ya (habilidades, tiempo, entusiasmo, apoyo, dinero, etcétera)? ¿Qué otros recursos necesita?
- ¿Cuál es el «verdadero» problema?
- ¿Cuáles son los mayores riesgos?
- ¿Qué recursos tiene ya?
- ¿Cuál es su plan de momento?
- ¿En qué aspectos puede confiar en sí mismo?
- ¿De qué se siente más/menos seguro?

Anexos *Reality*

Actividad 6

a) Realizar un FODA enfocado en el aspecto personal vinculado al trabajo actual.



Actividad 7

Efectuar el ejercicio de la Ventana de Johari tomando en cuenta que el YO representa el contexto de mi área de trabajo y el OTRO representa las otras áreas de trabajado Pague Ya.

	Yo conozco de mí	Yo no conozco de mí
Los demás conocen de mí		
Los demás no conocen de mí		

Actividad 8

a) Selecciona ocho preguntas de la metodología REALITY.

b) Realiza las preguntas y registra las respuestas.

c) Ayuda a un participante a que resuma su realidad actual respecto a la consecución de sus objetivos.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	RESUMEN DE LA REALIDAD ACTUAL
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

Tarea

a) Selecciona ocho preguntas de la metodología REALITY.

b) Realiza las preguntas y registra las respuestas.

c) Ayuda a un colaborador a que resuma su realidad actual respecto a la consecución de sus objetivos.

MÓDULO: *REALITY*		**NOMBRE**
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**	**RESUMEN DE LA REALIDAD ACTUAL**
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

a) Selecciona ocho preguntas de la metodología REALITY.

b) Realiza las preguntas y registra las respuestas.

c) Ayuda a un colaborador a que resuma su realidad actual respecto a la consecución de sus objetivos.

MÓDULO: *REALITY*		**NOMBRE**
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**	**RESUMEN DE LA REALIDAD ACTUAL**
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

Módulo 3

- Intervención de la Tercera Parte
- Options
- Lluvia de Ideas

PAGUE·YA

INTERVENCIÓN DE LA TERCERA PARTE

Se enfoca en conflictos interpersonales entre miembros de una organización.

Originados por diferencias en métodos de trabajo o percepción errónea a un miembro de la organización



La tercera parte (consultor, personal de R.H. o persona neutral) tiene que alentar la discusión colectiva de los antagonismos y los malentendidos y determinar si los miembros desean trabajar para resolver estos problemas.

A través del diálogo la tercera parte ayuda a:

– Identificar metas comunes.
– Funciones aceptadas de común acuerdo.
– Respeto y confianza mutuos.
– Normas y expectativas compartidas.
– Respeto a las diferencias individuales.

https://www.youtube.com/watch?v=jXMmTaH6xUI

OPTIONS
OPCIONES
¿QUÉ PODRÍAS HACER?

El coachee analiza todas las posibles opciones de acción que posee para alcanzar su meta o metas.



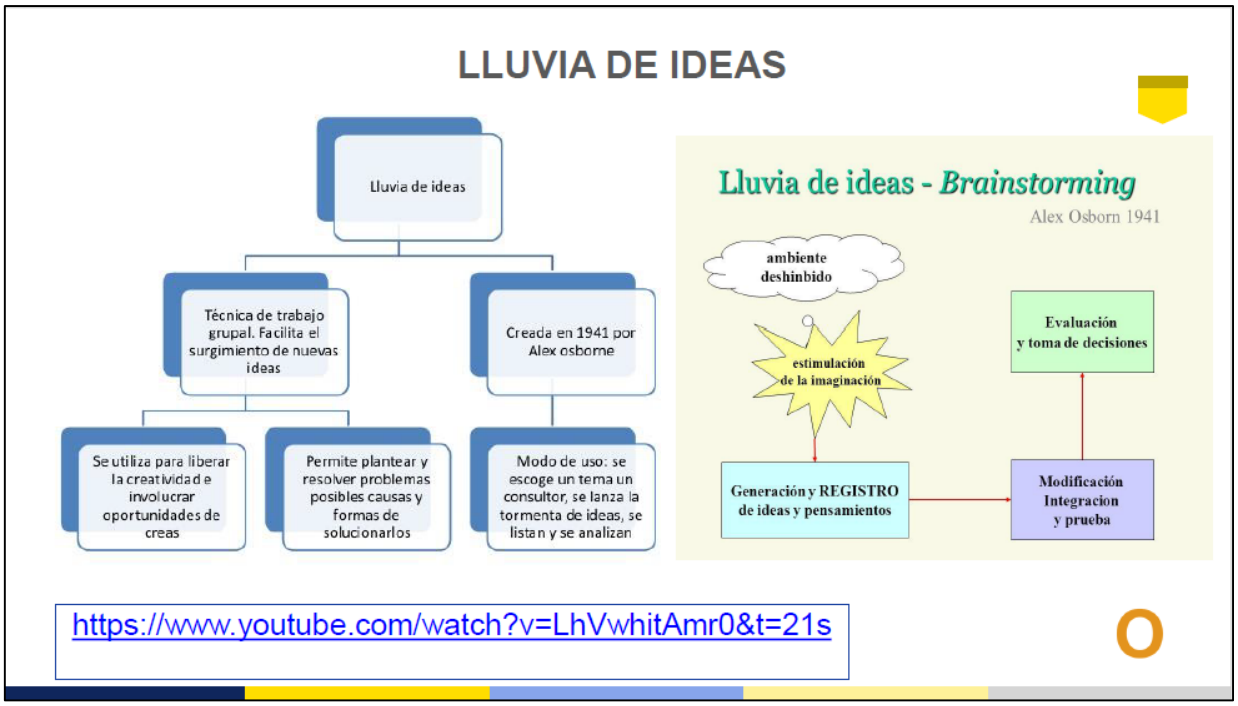
O

OPTIONS

Es importante que el líder guíe a su miembro de equipo en:

- Identificar las alternativas posibles.
- Definir y explorar varias estrategias para avanzar.

O



***Options* (Opciones)**

PREGUNTAS

- ¿Qué podría hacer?
- ¿Qué ideas tiene?
- ¿Qué alternativas tiene?
- ¿Hay algo más?
- Si hubiera algo más, ¿qué podría ser?
- ¿Qué le ha funcionado en el pasado?
- ¿Qué medidas podría tomar?
- ¿Quién podría ayudarlo?
- ¿Dónde podría encontrar la información?
- ¿Cómo podría hacerlo?
- ¿De qué otras maneras podría abordar el problema?
- ¿Qué más podría hacer?
- ¿Qué haría si tuviera más tiempo/control/dinero?
- ¿Qué haría si pudiera empezar de nuevo y desde cero?
- ¿A quién conoce que sea bueno en esto? ¿Qué haría esa persona?

Anexos Options

Actividad 9

Título del Caso: “Conflicto en Austromotors”

Después de décadas de liderazgo de Austromotors en el mercado automovilístico, se declaró en banca rota en septiembre del 2018, sus innovaciones en el área de ventas; sin embargo, se mantuvieron y desarrollaron por sus competidores, mientras Asutromotors se quedó estancada dramáticamente.

Una serie de factores, por el alza de los costos debido a las promociones de seguros de Austromotors fueron los que llevaron a la empresa al fracaso por tres razones diferentes:

-**Seguros contra accidentes:** Austromotors fue la primera empresa que promocionaba este tipo de beneficio a sus clientes por la compra de su vehículo; sin embargo, sus competidores pudieron igualar esta promoción rápidamente realizando alianzas con empresas profesionales de aseguradoras; dejando a Austromotors en una posición difícil tras haber elevados sus costos para poder ofertar este servicio por su propia cuenta.

-Seguro contra robo: tras una creciente alza de las ventas por los beneficios que este seguro representaba para los clientes de Austromotors, un cambio en las cerraduras de los vehículos que Austromotors vendía; hacía de estos un blanco fácil para los delincuentes.

-Seguro mecánico: a pesar de la inicial atractiva que representaba un seguro por defectos en el vehículo; el reciente cambio climático y el incremento de la humedad en el aire ha causado la continua oxidación de ciertas piezas del automotor, haciendo que los costos que Austromotors debía enfrentar se disparen.

Estando en su fase de declive, el gerente ha solicitado que el grupo de gerentes de las distintas áreas (miembros de cada grupo) presente al menos dos propuestas para que Austromotors pueda volver a liderar el mercado sin te ner que quitarles a los clientes los beneficios y seguros que se han ofrecido hasta el momento.

Instrucciones: Cada grupo cuenta con **cinco minutos** para leer el caso; luego de la lectura, cada grupo deberá realizar una lluvia de ideas, en el Anexo Actividad 9, enfocada en las posibles propuestas para que Austromotors pueda volver a liderar el mercado, para esto se tendrá **diez minutos.** Más adelante, los participantes de cada grupo tienen que sintetizar las ideas en dos grandes propuestas, dentro del Anexo Actividad 9, para que la empresa pueda volver a liderar el mercado sin tener que quitarles a los clientes los beneficios y seguros que se han ofrecido hasta el momento, cuentan con **cinco minutos** para esta actividad. Por último, en **3 minutos** un representante de cada grupo debe exponer al frente de todos una de las dos propuestas para que Austromotors vuelva a liderar el mercado.

Actividad 10

En grupo elaborar una lluvia de ideas que incluya posibles soluciones del problema de Austromotors, luego grupalmente plantear dos propuestas de mejora para Austromotors.

LLUVIA DE IDEAS
AUSTROMOTORS
PROPUESTAS DE MEJORA
1.
2.

Actividad 11

a) Selecciona ocho preguntas de la metodología OPTIONS.

b) Realiza las preguntas y registra las respuestas.

c) Ayuda a un participante a que efectúe una lista de posibles opciones de acción para conseguir los objetivos planteados.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	LISTA DE POSIBLES OPCIONES DE ACCIÓN
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

Tarea

a) Selecciona ocho preguntas de la metodología OPTIONS.

b) Realiza las preguntas y registra las respuestas.

c) Ayuda a un colaborador a que efectúe una lista de posibles opciones de acción para conseguir los objetivos planteados.

MÓDULO: *OPTIONS*		**NOMBRE**
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**	**LISTA DE POSIBLES OPCIONES DE ACCIÓN**
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

a) Selecciona ocho preguntas de la metodología OPTIONS.

b) Realiza las preguntas y registra las respuestas.

c) Ayuda a un colaborador a que efectúe una lista de posibles opciones de acción para conseguir los objetivos planteados.

MÓDULO: *OPTIONS*		**NOMBRE**
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**	**LISTA DE POSIBLES OPCIONES DE ACCIÓN**
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

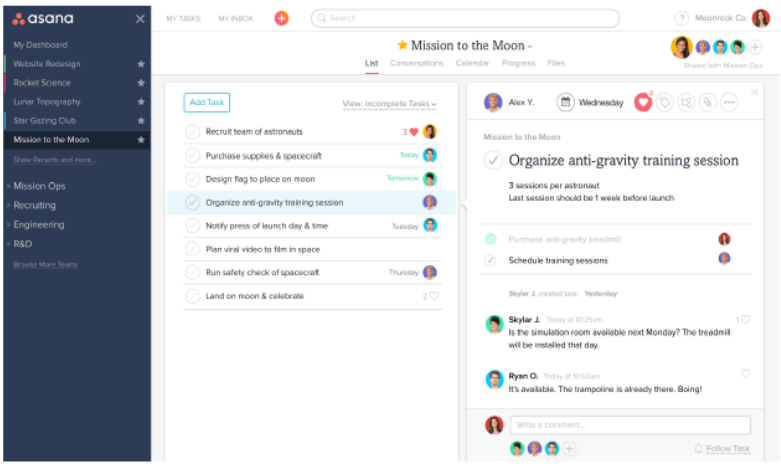
Módulo 4

- ASANA
- Will
- Etapas de Will
- Posibles escenarios
- Plan de acción

SABÍAS QUÉ…

asana

Asana es una aplicación web y móvil diseñada para mejorar la comunicación y colaboración en equipo. Fue desarrollada por Dustin Moskovitz y el ingeniero Justin Rosenstein, que tenían, entre otras ocupaciones, mejorar la productividad de los colaboradores de Facebook.



https://www.youtube.com/watch?v=AW_PDcmjE-o

WILL
META/OBJETIVO
¿QUÉ QUEREMOS?



En la etapa “W” el objetivo final de la secuencia de coaching es transformar la conversación en una decisión, de esta forma, el “coachee” por su propia voluntad desarrolla un plan de acción encamido a cumplir su meta o metas.

W

WILL

Es importante que el líder guíe a su miembro de equipo en:

- Aclarar lo que se ha descubierto y qué se puede cambiar para lograr el objetivo inicial.
- Plantear un resumen y un plan de acción para aplicar las actuaciones identificadas.
- Presentar los posibles obstáculos.
- Reflexionar sobre el progreso continuado hacia los objetivos y el apoyo y el desarrollo que podrían necesitarse.
- Estimar la solidez del compromiso con las acciones acordadas.
- Destacar cómo se garantizarán la responsabilidad personal y el logro de los objetivos.

W

ETAPAS DE WILL

Definición de la responsabilidad

Se definen las acciones, el marco temporal y las medidas de evaluación del progreso. La función más importante del coach es que el coachee se haga responsable, que no es lo mismo que asignar responsabilidades. Hacer responsable al coachee significa **pedirle que defina específicamente qué hará y cuándo piensa hacerlo** y, entonces, confiar en que lo hará.





Seguimiento y feedback

Evaluación de cómo han ido las cosas y análisis del feedback, para aprender.

POSIBLES ESCENARIOS

Cuando se realiza el seguimiento de las acciones, se observa que ha sucedido una de estas tres cosas:

- El coachee ha tenido éxito



- El coachee no ha tenido éxito



- El coachee no ha hecho nada



Es importante que tanto el coach como el coachee cuenten con un registro escrito, claro y preciso de las acciones y el marco temporal acordado.

PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción es un instrumento, una guía que permite dar seguimiento a los objetivos que se desean alcanzar.

Nombre:						
Objetivo:						
Acciones	Fecha de ejecución	Fecha de culminación	Posibles obstáculos	Soluciones	Fecha de seguimiento	Requerimientos

WILL (Voluntad)

Etapa 1: Definición de la responsabilidad.

- ¿Qué va a hacer?
- ¿Cuál de las siguientes alternativas va a aplicar?
- ¿Cuándo lo hará?
- ¿Esta acción le acercará a su objetivo?
- ¿Qué obstáculos podría encontrarse por el camino?
- ¿Qué ayuda necesita?
- ¿Cómo y cuándo obtendrá esa ayuda?
- ¿Qué más hay que tener en cuenta?
- En una escala del uno al diez, ¿qué grado de compromiso tiene para llevar a cabo las acciones acordadas?
- ¿Cómo sabré que va bien?

Etapa 2: Seguimiento y feedback.¿En qué punto del proyecto/objetivo está?

- ¿Qué ha sucedido hasta ahora/desde que hablamos la última vez?¿Cómo va?
- ¿Cómo se siente con sus avances hasta la fecha?
- ¿Qué le parecen sus avances

Cuando se realiza el seguimiento de las acciones, se observa que ha sucedido una de estas tres cosas:

• El coachee ha tenido éxito (al menos en parte):

- ¿Qué está funcionando bien y por qué?
- ¿Con qué está usted más satisfecho/a?
- ¿De qué se enorgullece más?
- ¿Qué ha conseguido?
- ¿Qué le ha llevado al éxito?
- ¿Qué le ha permitido llegar hasta aquí?
- ¿Qué habilidades, cualidades o puntos fuertes le han ayudado a conseguirlo?
- ¿Qué conductas han sido más efectivas?
- ¡Enhorabuena! Tómese unos instantes para celebrarlo.
- ¿Qué quiere celebrar de sí mismo?
- ¿Qué ha aprendido?
- ¿Con qué dificultades se ha encontrado?
- ¿Cómo las ha superado?
- ¿Qué puntos fuertes ha encontrado?
- ¿Qué capacidades ha desarrollado?
- ¿Qué es lo siguiente?

• El coachee no ha tenido éxito:

- ¿Qué ha sucedido (brevemente)?
- ¿Qué ha aprendido de esto?
- ¿Qué no está funcionando y por qué?
- ¿Con qué dificultades se ha encontrado?
- ¿Cómo ha abordado esas dificultades?
- ¿Qué nuevos recursos ha encontrado en usted?
- ¿Qué áreas de desarrollo futuro ha encontrado?
- ¿Qué quiere celebrar de sí mismo?
- ¿Qué quiere hacer la próxima vez?
- ¿Cómo avanzará a partir de aquí?
- ¿Qué carencias en cuanto a habilidades, conocimientos o experiencia le gustaría desarrollar?
- ¿Qué conductas querría cambiar la próxima vez?
- ¿Qué áreas de desarrollo le gustaría trabajar?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo?
- ¿Qué es lo más efectivo que podría hacer para superar ese obstáculo?

• El coachee no ha hecho nada:

- ¿Qué ha sucedido?
- ¿Qué le ha impedido hacerlo?
- ¿Qué significa para usted?
- ¿Qué ha aprendido acerca de sí mismo?
- ¿Qué hará?

ANEXOS WILL

Dinámica “10 cosas en común”

CATEGORÍA	COSAS EN COMÚN

Autoevaluación

LO QUE HE APRENDIDO ES…	CON LO APRENDIDO, LO QUE CAMBIARÍA EN MI GESTIÓN ES…
LO QUE QUISIERA APRENDER ES…	**LO QUE NECESITO REFORZAR ES…**

Actividad 12

OBJETIVO:	
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**
¿Qué va a hacer?	
¿Cuál de las siguientes alternativas va a aplicar?	
¿Cuándo lo hará?	
¿Esta acción le acercará a su objetivo?	
¿Qué obstáculos podría encontrarse por el camino?	
¿Qué ayuda necesita?	
¿Cómo y cuándo obtendrá esa ayuda?	
¿Qué más hay que tener en cuenta?	
En una escala del uno al diez, ¿qué grado de compromiso tiene para llevar a cabo las acciones acordadas?	
¿Cómo sabré que va bien?	

Actividad 13

Con las respuestas obtenidas previamente, elabore la matriz de plan de acción

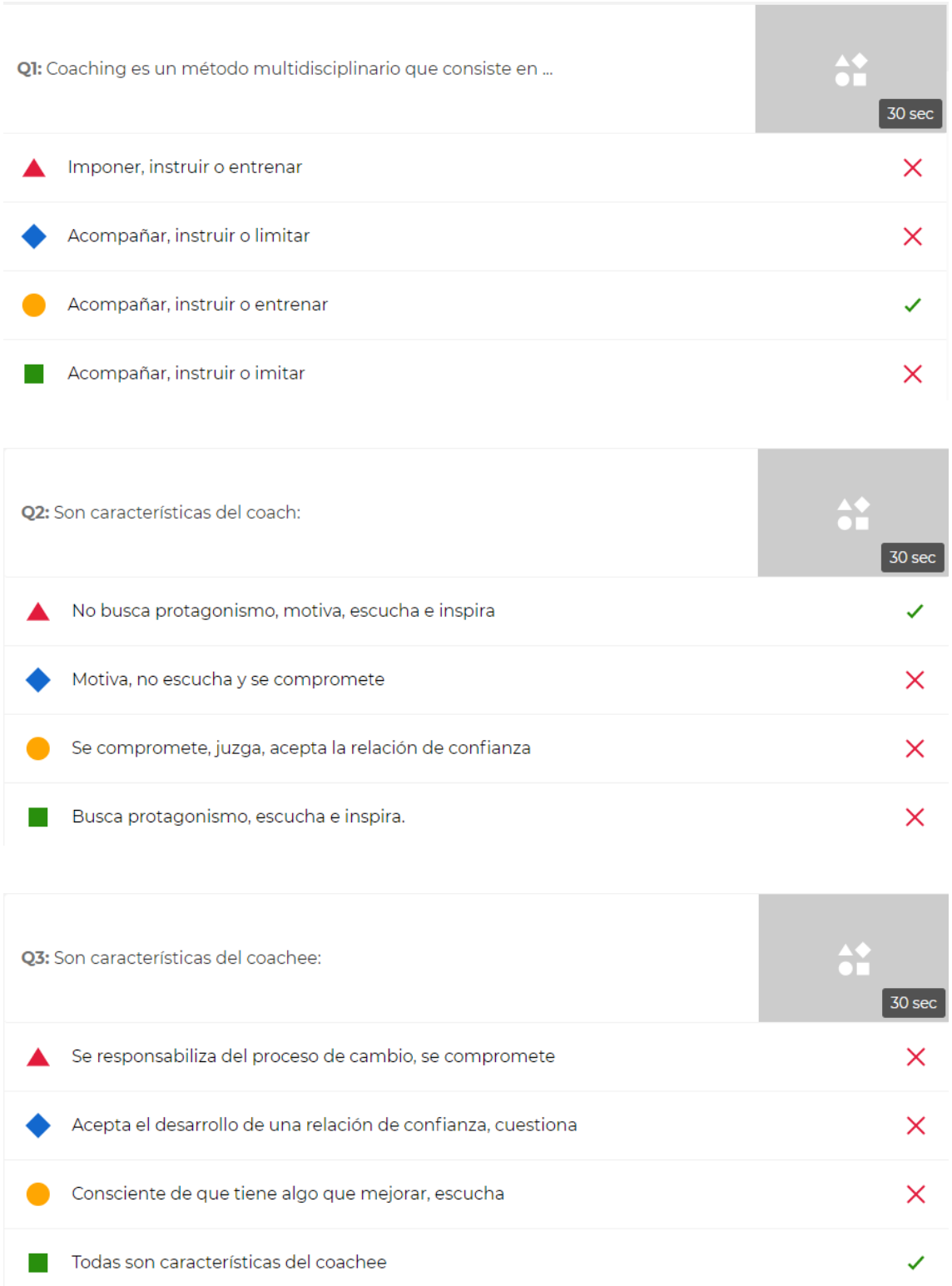
Acciones	Fecha de ejecución	Fecha de culminación	Posibles obstáculos	Soluciones	Fecha de seguimiento	Requerimientos

TAREA

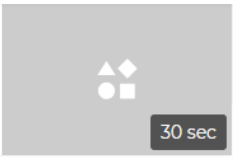
NOMBRE:	
OBJETIVO:	
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**
¿Qué va a hacer?	
¿Cuál de las siguientes alternativas va a aplicar?	
¿Cuándo lo hará?	
¿Esta acción le acercará a su objetivo?	
¿Qué obstáculos podría encontrarse por el camino?	
¿Qué ayuda necesita?	
¿Cómo y cuándo obtendrá esa ayuda?	
¿Qué más hay que tener en cuenta?	
En una escala del uno al diez, ¿qué grado de compromiso tiene para llevar a cabo las acciones acordadas?	
¿Cómo sabré que va bien?	

Nombre:						
Objetivo:						
Acciones	Fecha de ejecución	Fecha de culminación	Posibles obstáculos	Soluciones	Fecha de seguimiento	Requerimientos

8.3. Anexo 3. Evaluación de aprendizaje Módulo 1: *Goal*

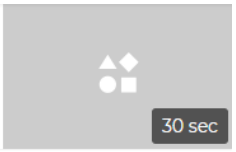


Q4: El coaching del desempeño permite liberar el potencial de las personas para ...



Que puedan llevar su rendimiento al máximo	✓
Que alcancen la máxima felicidad	✗
Que puedan llevar su rendimiento al mínimo	✗
Que puedan llevar sus deseos al máximo	✗

Q5: GROW es...



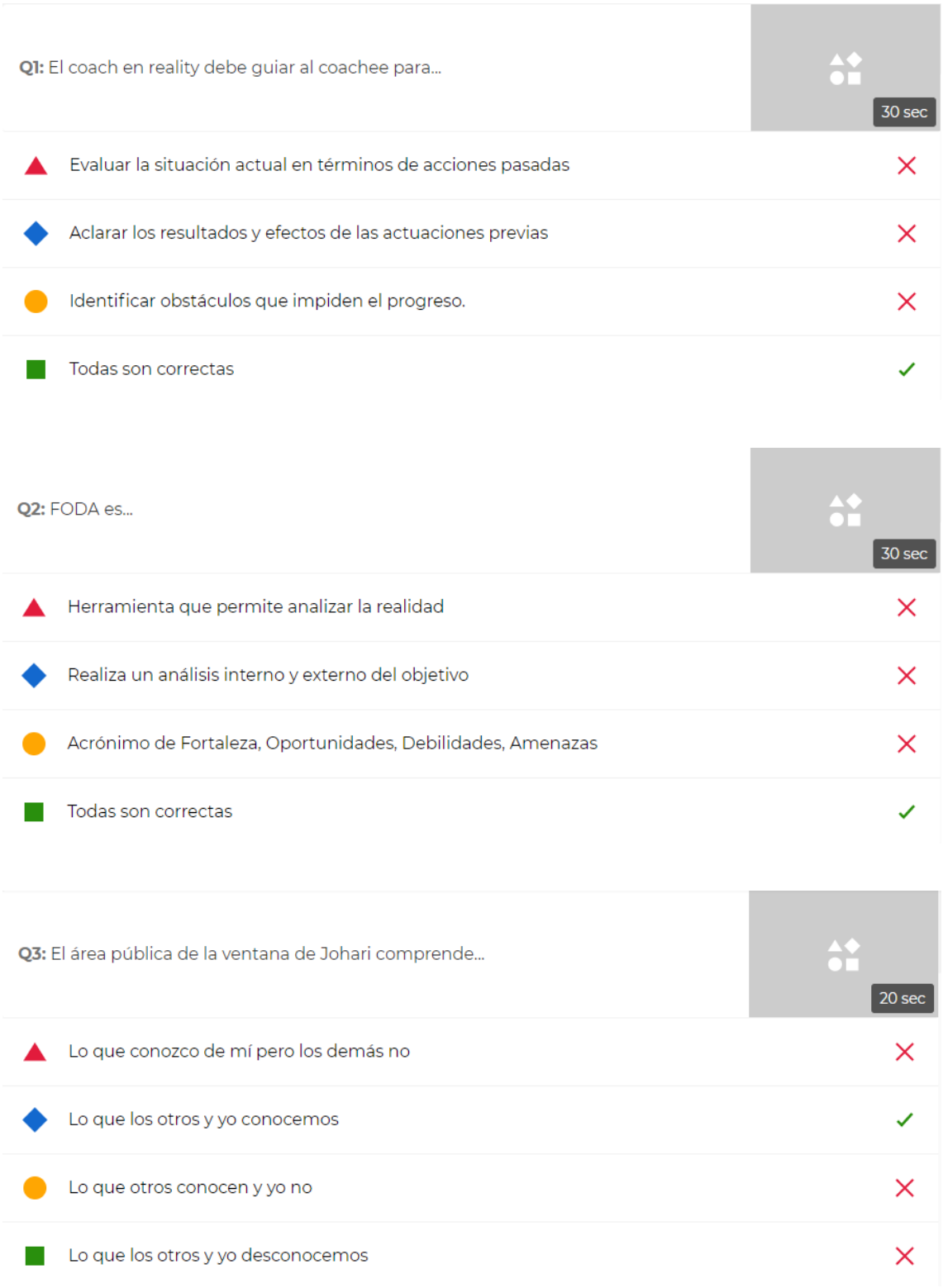
Un modelo de coaching	✗
Acrónimo de goal, reality, options y will	✗
Escucha activa y formulación de preguntas potentes	✗
Todo es correcto	✓

Q6: Seleccione el objetivo SMART

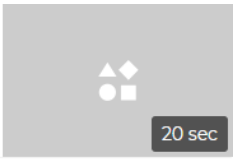


Mejorar la comunicación interna organizacional.	✗
Aumentar las ventas del producto A en un 10% en tres meses.	✓
Hacer mejoras en el proceso de ventas en este mes.	✗
Disminuir el tiempo de atención al cliente.	✗

8.4. Anexo 4. Evaluación de aprendizaje Módulo 2: *Reality*

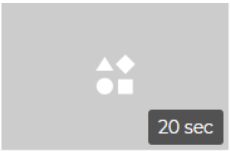


Q4: El área oculta de la ventana de Johari comprende...



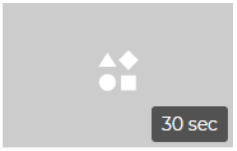
- Lo que conozco de mí y no comparto con los demás ✓
- Lo que los demás ni yo conocemos de mí ✗
- Lo que conozco de mí y los demás también conocen ✗
- Ninguna de las anteriores ✗

Q5: En reality...



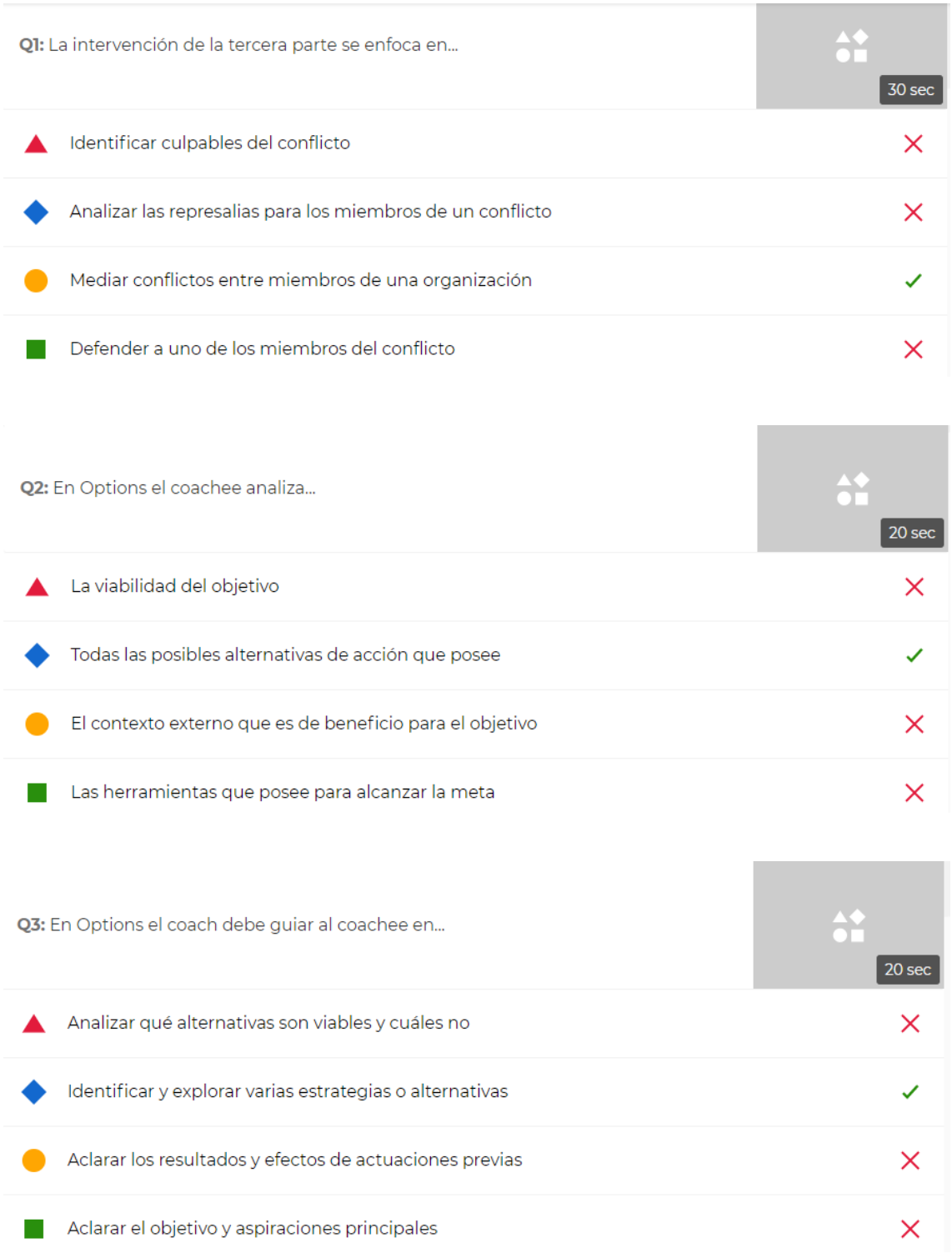
- Se evalúa el contexto interno y externo ✓
- Se realiza el plan de acción ✗
- Se plantea el objetivo ✗
- Se evalúan las opciones ✗

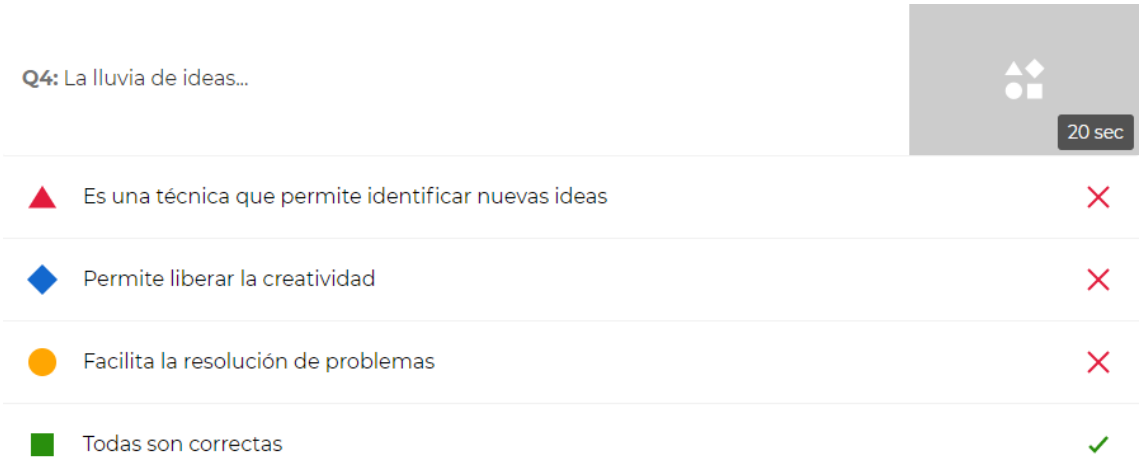
Q6: Las opotunidades (O) de la herramienta FODA analiza...



- Las condiciones externas que son obstáculos para el objetivo ✗
- Las condiciones internas que son de beneficio al objetivo ✗
- Las condiciones externas que son de beneficio al objetivo ✓
- Las condiciones internas que son obstáculos para el objetivo ✗

8.5. Anexo 5. Evaluación de aprendizaje Módulo 3: *Options*




Q4: La lluvia de ideas...
20 sec
Es una técnica que permite identificar nuevas ideas
Permite liberar la creatividad
Facilita la resolución de problemas
Todas son correctas

8.6. Anexo 6. Evaluación Final

DATOS INFORMATIVOS			
Evaluado:	**C.I.:**	**Evaluador:**	
Área:	**Cargo:**	**Fecha:**	**Hora:**

(1=Necesita mejorar; 2= Regular; 3= Bueno; 4=Excelente):

Matriz de evaluación final

El evaluado logra…	**1**	**2**	**3**	**4**
Plantear preguntas GOAL				
Aclarar los objetivos y las aspiraciones principales.				
Definir el objetivo cumpliendo la metodología SMART.				
Evaluar la situación actual en términos de las acciones que se han llevado a cabo hasta el momento.				
Evaluar la situación actual en términos de las fortalezas, oportunidades, oportunidades de mejora y amenazas del objetivo.				
Aclarar los resultados y los efectos de las actuaciones previas.				
Evaluar la viabilidad del objetivo.				
Identificar las alternativas posibles.				
Definir y explorar varias estrategias para avanzar.				
Aclarar lo que se ha descubierto y qué acciones se ejecutarán para lograr el objetivo.				
Plantear un resumen y un plan de acción para aplicar las actuaciones identificadas.				
Presentar los posibles obstáculos.				
Reflexionar sobre el progreso continuado (seguimiento) hacia los objetivos y el apoyo y el desarrollo que podrían necesitarse.				
Estimar la solidez del compromiso con las acciones acordadas.				
Destacar cómo se garantizarán la responsabilidad personal y el logro de los objetivos.				
Comentarios: _____	**Subtotal:**				
_____	**Total:**	**/60**		
_____				
_____	**Calificación:**	**/10**		
_____				

*La calificación mínima para aprobar la evaluación final es de 7/10, caso contrario el evaluado tendrá oportunidad a una segunda evaluación, si en esta obtiene una calificación inferior a lo establecido pierde automáticamente la certificación.

El evaluado obtiene una puntuación de …./10 en la evaluación final, aprueba: SI_NO_

El evaluado obtiene una puntuación final de …../10, aprueba la certificación: SI_NO_

_____	_____	_____
Firma del evaluador	**Firma Recursos Humanos**	**Firma del evaluado**

8.7. Anexo 7. Guía de Evaluación Final

GUÍA PARA EVALUACIÓN FINAL

Para la evaluación final se cuenta con 10 minutos para realizar una sesión de *coaching* bajo la metodología G.R.O.W., en este tiempo se deben cumplir los siguientes parámetros:

1. Explicar al *coachee* el objetivo de la sesión de *coaching*.

GOAL

2. Identificar el objetivo del *coachee.*
3. Definir y redactar el objetivo cumpliendo las características de la metodología SMART (Escribir en la sección de la matriz que dice "Objetivo").

REALITY

4. Realizar el análisis de la realidad actual (Escribir en la sección de la matriz que dice "Resumen de la Realidad Actual").
5. Evaluar la viabilidad del objetivo, caso contrario reestructurar.

OPTIONS

6. Explorar las alternativas para alcanzar el objetivo, máximo 3 opciones (Escribir en la sección de la matriz que dice "Acciones").

WILL

7. Evaluar la viabilidad de las estrategias y escoger una de ellas.
8. Desarrollar en la matriz de plan de acción la opción seleccionada (WILL).

Nota: Dentro de la matriz "GUÍA DE EVALUACIÓN DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA GROW" en la sección GOAL y REALITY no es necesario llenar la parte de Preguntas y Respuestas, mientras que en la sección OPORTUNITIES no es obligatorio llenar la parte de Lluvia de Ideas porque el coach puede contribuir a que el coachee plantee su objetivo, realidad actual y oportunidades con otras técnicas. Por otro lado, es obligatorio que el evaluado llene las áreas grises de la matriz es decir que debe redactar en GOAL el objetivo SMART, en REALITY el resumen de la realidad actual, en OPORTUNITIES las tres acciones y en WILL el plan de acción con una de las acciones.

GUÍA DE EVALUACIÓN DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA GROW							
Nombre del Participante:		**Grupo:**		**Fecha:**		**Calificación:**	/10
GOAL							
Preguntas	**Respuestas**	**Objetivo**					
1. (S)							
2. (M)							
3. (A)							
4. (R)							
5. (T)							
REALITY							
Preguntas	**Respuestas**	**Resumen de la Realidad Actual**					
1. (F)							
2. (O)							
3. (D)							
4. (A)							
OPORTUNITIES							
Lluvia de Ideas		**Acciones**					
		1.					
		2.					
		3.					
WILL							
Acción	**Fecha de Ejecución**	**Fecha de Culminación**	**Posibles Obstáculos**	**Soluciones**	**Fecha de Seguimiento**	**Requerimientos**	
1.							

8.8. Anexo 8. Ejemplo de Evaluación Final

DATOS INFORMATIVOS			
Evaluado: Mateo Castillo	**C.I.:** 172084 5092	**Evaluador:** Santiago Ruenaño	
Área: Control y Gestión	**Cargo:** Especialista Gestión	**Fecha:** 2018-11-06	**Hora:** 8 25

(1=Necesita mejorar; 2= Regular; 3= Bueno; 4=Excelente):

Matriz de evaluación final

El evaluado logra...	1	2	3	4
Plantear preguntas GOAL				X
Aclarar los objetivos y las aspiraciones principales.				X
Definir el objetivo cumpliendo la metodología SMART.				X
Evaluar la situación actual en términos de las acciones que se han llevado a cabo hasta el momento.				X
Evaluar la situación actual en términos de las fortalezas, oportunidades, oportunidades de mejora y amenazas del objetivo.				X
Aclarar los resultados y los efectos de las actuaciones previas.				X
Evaluar la viabilidad del objetivo.				X
Identificar las alternativas posibles.				X
Definir y explorar varias estrategias para avanzar.				X
Aclarar lo que se ha descubierto y qué acciones se ejecutarán para lograr el objetivo.				X
Plantear un resumen y un plan de acción para aplicar las actuaciones identificadas.			X	
Presentar los posibles obstáculos.				X
Reflexionar sobre el progreso continuado (seguimiento) hacia los objetivos y el apoyo y el desarrollo que podrían necesitarse.				X
Estimar la solidez del compromiso con las acciones acordadas.				X
Destacar cómo se garantizarán la responsabilidad personal y el logro de los objetivos.				X

Comentarios: Aplicó la metodología de forma excelente, sin embargo, como sugerencia en el plan de acción sugiero dar más oportunidad al coachee a que decida la acción a desarrollar	**Subtotal:**	3 56
	Total:	59/60
	Calificación:	4,83 /10

*La calificación mínima para aprobar la evaluación final es de 7/10, caso contrario el evaluado tendrá oportunidad a una segunda evaluación, si en esta obtiene una calificación inferior a lo establecido pierde automáticamente la certificación.

El evaluado obtiene una puntuación de 4,83./10 en la evaluación final, aprueba: SI ✓ NO ___

El evaluado obtiene una puntuación final de 10../10, aprueba la certificación: SI ✓ NO ___

PICHINCHA SISTEMAS C.A PACUEVA

Diego Padilla Terán
JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Firma del evaluador **Firma Recursos Humanos** **Firma del evaluado**

DATOS INFORMATIVOS			
Evaluado: David Guerrero	**C.I.:** 1714201520	**Evaluador:** Saraí Gómez	
Área: Talento Humano	**Cargo:** Trabajador social	**Fecha:** 09/11/2018	**Hora:** 8:40 - 8:55

(1=Necesita mejorar; 2= Regular; 3= Bueno; 4=Excelente):

Matriz de evaluación final

El evaluado logra...	1	2	3	4
Plantear preguntas GOAL				✓
Aclarar los objetivos y las aspiraciones principales.				✓
Definir el objetivo cumpliendo la metodología SMART.				✓
Evaluar la situación actual en términos de las acciones que se han llevado a cabo hasta el momento.			✓	
Evaluar la situación actual en términos de las fortalezas, oportunidades, oportunidades de mejora y amenazas del objetivo.				✓
Aclarar los resultados y los efectos de las actuaciones previas.				✓
Evaluar la viabilidad del objetivo.		✓		
Identificar las alternativas posibles.				✓
Definir y explorar varias estrategias para avanzar.				✓
Aclarar lo que se ha descubierto y qué acciones se ejecutarán para lograr el objetivo.				✓
Plantear un resumen y un plan de acción para aplicar las actuaciones identificadas.				✓
Presentar los posibles obstáculos.				✓
Reflexionar sobre el progreso continuado (seguimiento) hacia los objetivos y el apoyo y el desarrollo que podrían necesitarse.				✓
Estimar la solidez del compromiso con las acciones acordadas.				✓
Destacar cómo se garantizarán la responsabilidad personal y el logro de los objetivos.				✓

Comentarios: Reformular preguntas en reality ya que no todos los coachee manejan conceptos FODA. Evaluar qué acciones previas se han tomado hasta el momento. Viabilidad se realiza previo a opciones. Fue un excelente trabajo. ¡Felicitaciones!	**Subtotal:**	– 2 3 52
	Total:	57 /60
	Calificación:	9,5 /10

*La calificación mínima para aprobar la evaluación final es de 7/10, caso contrario el evaluado tendrá oportunidad a una segunda evaluación, si en esta obtiene una calificación inferior a lo establecido pierde automáticamente la certificación.

El evaluado obtiene una puntuación de 9,5 /10 en la evaluación final, aprueba: SI ✓ NO ___

El evaluado obtiene una puntuación final de 9,6 /10, aprueba la certificación: SI ✓ NO ___

Firma del evaluador	Firma Recursos Humanos	Firma del evaluado
	PICHINCHA SISTEMAS PAGUE YA! Diego Padilla Terán JEFE DE RECURSOS HUMANOS	

GUÍA DE EVALUACIÓN DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA GROW

Nombre del Participante:	ROCÍO TOPA	Grupo: 2		Fecha: 07/11/2018	Calificación:	/10

GOAL

Preguntas	Respuestas	Objetivo
1. (S)		Aumentar los contactos de la cartera asignada entre un 35% y un 70% en la primera quincena de noviembre para llegar al 100% de recupero.
2. (M)		
3. (A)		
4. (R)		
5. (T)		

REALITY

Preguntas	Respuestas	Resumen de la Realidad Actual	
1. (F)		Que me hacera al objet ✓ segmentación de cartera ✓ tiene apoyo de herramientas	• Se distrae Que no me hacer ca. con facilidad. • No contactar al diente • Sobreendeumiento del diente.
2. (O)			
3. (D)			
4. (A)			

OPORTUNITIES

Lluvia de Ideas	Acciones
	1. Generar campañas de contactos directos
	2. Coordinar con la linea de supervision de terreno, para enfocar visitas.
	3. Generar campañas de clientes con numeros de contactos para envio whattap

WILL

Acción	Fecha de Ejecución	Fecha de Culminación	Posibles Obstáculos	Soluciones	Fecha de Seguimiento	Requerimientos
1. Coordinar con la linea de supervision de terreno las visitas enfocadas en riesgos mas altos	07-11-2018	15-11-2018	• No se ubique al cliente • El ejecutivo terreno no este sectorizado.	Que las herramientas esten actualizadas	11-11-2018	Rocio ayudara a Deysi, conversando con la linea de supervision los días lunes.

8.10. Anexo 10. Evaluación de Reacción

EVALUACIÓN DE REACCIÓN

Nombre de la capacitación: _____

Nombre del participante: _____

Fecha: _____ Horario: _____

Instrucciones:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo evaluar en qué medida se cumplieron los objetivos de la capacitación. A continuación usted deberá responder las preguntas de los siguientes ítems, tomando en cuenta el contexto de cada uno de ellos.

Escala de calificación:

1 Insatisfactorio 2 Regular 3 Bueno 4 Excelente

EVALUACIÓN DEL CONTENIDO Y MATERIAL	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Los contenidos teóricos cumplieron sus expectativas				
2. Los contenidos prácticos cumplieron sus expectativas				
3. Los temas analizados tuvieron secuencia lógica y coherente				
4. los temas impartidos fueron de su interés				
5. Considera que los conocimientos tratados son aplicables a la realidad				
6. Considera usted que el tiempo estuvo acorde a los temas programados				
7. Considera usted que la distribución del ambiente físico proporcionó un buen desarrollo de la capacitación				
8. Se utilizaron adecuadamente los materiales para el taller (material del participante, dinámicas, etc.)				

9. ¿Qué temas fueron de su agrado?

_____
_____
_____

10. ¿Qué temas no fueron de su agrado?

_____
_____
_____
_____

11. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la capacitación?

_____
_____
_____
_____

Escala de calificación:

1 Insatisfactorio 2 Regular 3 Bueno 4 Excelente

EVALUACIÓN A LOS INSTRUCTORES	**1**	**2**	**3**	**4**
12. Iniciaron la capacitación puntualmente				
13. El material estuvo listo a tiempo				
14. Los equipos estuvieron listos a tiempo				
15. ¿Cómo calificaría la técnica didáctica empleada?				
16. ¿Cómo calificaría el desempeño de los instructores en las dinámicas?				
17. Se expresaron con claridad respecto a los contenidos expuestos				
18. Demostraron seguridad en el manejo de los temas				

Déjenos saber sus comentarios:

_____
_____
_____
_____

8.11. Anexo 11. Ejemplo de Evaluación de Reacción

EVALUACIÓN DE REACCIÓN

Nombre de la capacitación: Metodología GROW

Nombre del participante: Maricela Bravo Contreras.

Fecha: 24- 10-2018 Horario: 07H00 /09H00

Instrucciones:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo evaluar en qué medida se cumplieron los objetivos de la capacitación. A continuación usted deberá responder las preguntas de los siguientes ítems, tomando en cuenta el contexto de cada uno de ellos.

Escala de calificación:

1 Insatisfactorio **2 Regular** **3 Bueno** **4 Excelente**

EVALUACIÓN DEL CONTENIDO Y MATERIAL	1	2	3	4
1. ¿Los contenidos teóricos cumplieron sus expectativas?				✓
2. ¿Los contenidos prácticos cumplieron sus expectativas?				✓
3. ¿Los temas analizados tuvieron secuencia lógica y coherente?				✓
4. ¿Los temas impartidos fueron de su interés?				✓
5. ¿Considera que los conocimientos tratados son aplicables a su realidad laboral?				✓
6. ¿Considera usted que el tiempo estuvo acorde a los temas programados?				✓
7. ¿Considera usted que la distribución del ambiente físico (sillas, mesas, iluminación) proporcionó un buen desarrollo de la capacitación?				✓
8. ¿Se utilizaron adecuadamente los materiales para el taller (material del participante, dinámicas, etc.)?				✓

9. ¿Qué temas fueron de su agrado?

Plan De Acción.
Seguimiento

PAGUE·YA

10. ¿Qué temas no fueron de su agrado?

11. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la capacitación?

Inicio Puntual.

Escala de calificación:

1 Insatisfactorio **2 Regular** **3 Bueno** **4 Excelente**

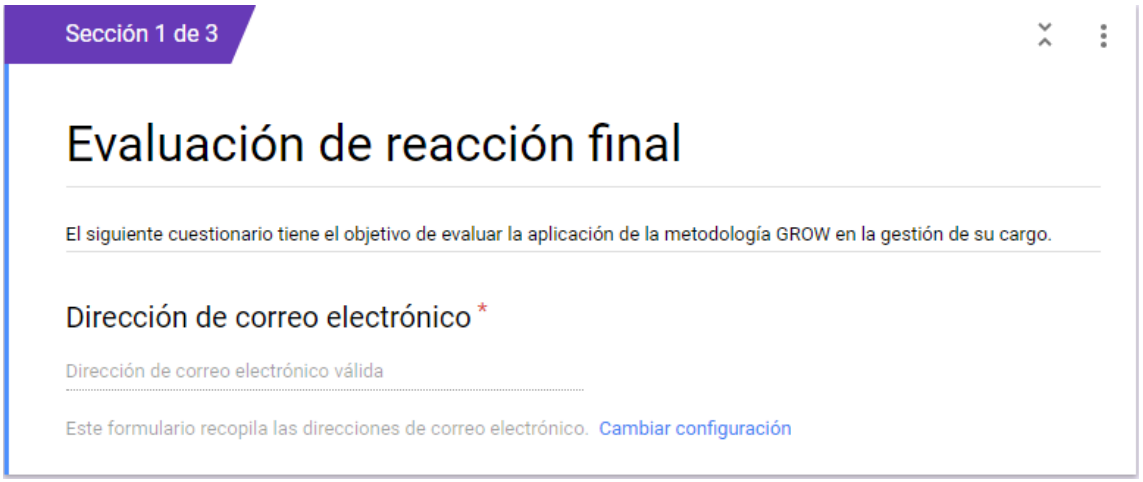
EVALUACIÓN A LOS INSTRUCTORES	1	2	3	4
12. ¿Iniciaron la capacitación puntualmente?			✓	
13. ¿El material (manual del participante, esfero, hojas de actividades, diapositivas, etc) estuvo listo a tiempo?				✓
14. ¿Los equipos (laptop, Infocus, parlante) estuvieron listos a tiempo?				✓
15. ¿Cómo calificaría la técnica didáctica (interacción con el grupo, uso de recursos como videos o dinámicas para complementar la exposición) empleada?				✓
16. ¿Cómo calificaría el desempeño (conocimiento del tema) de los instructores en las dinámicas?				✓
17. ¿Se expresaron con claridad (lenguaje fácil de entender) respecto a los contenidos expuestos?				✓
18. ¿Demostraron seguridad (adecuado uso de lenguaje corporal) en el manejo de los temas?				✓

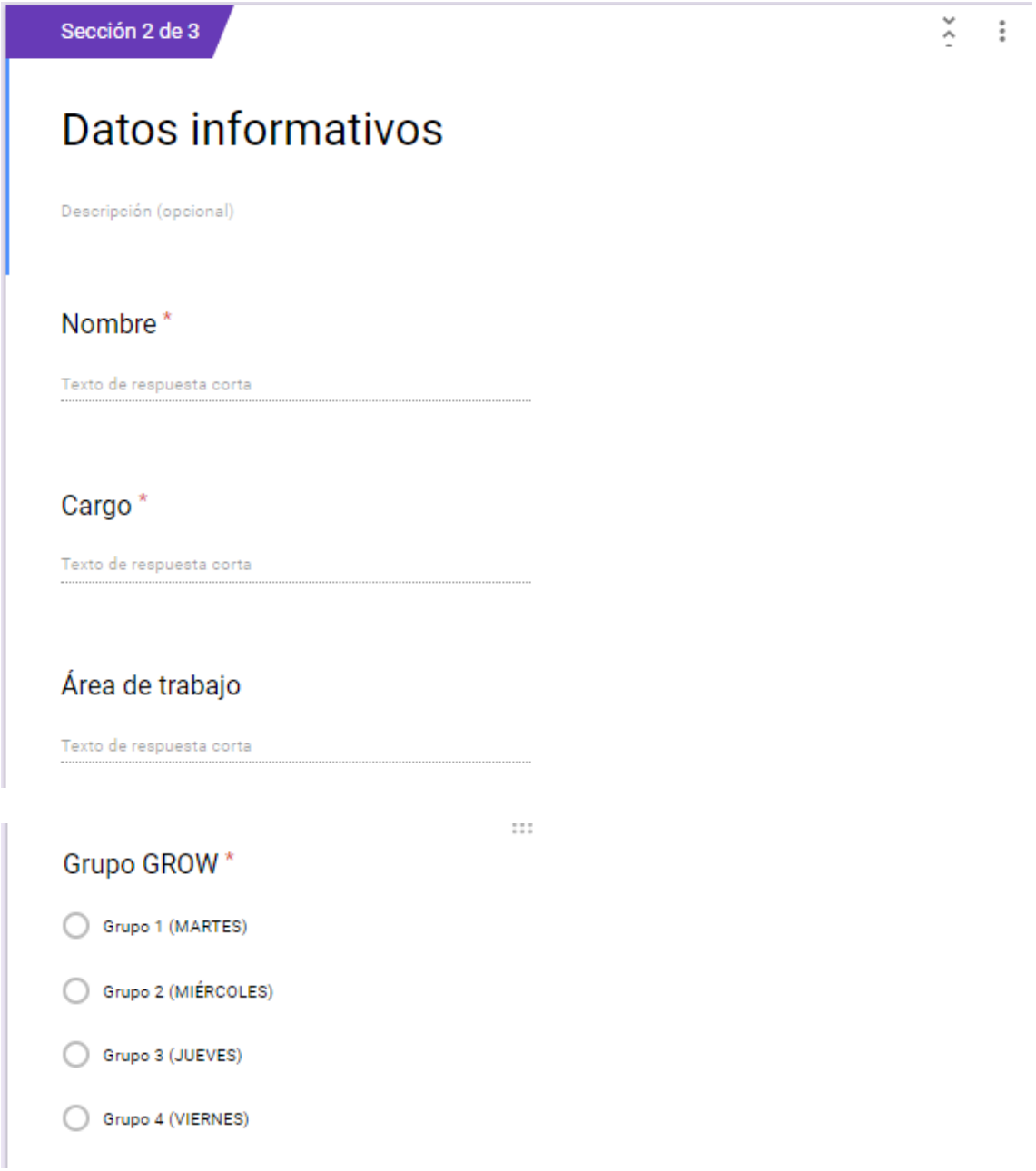
Déjenos saber sus comentarios:

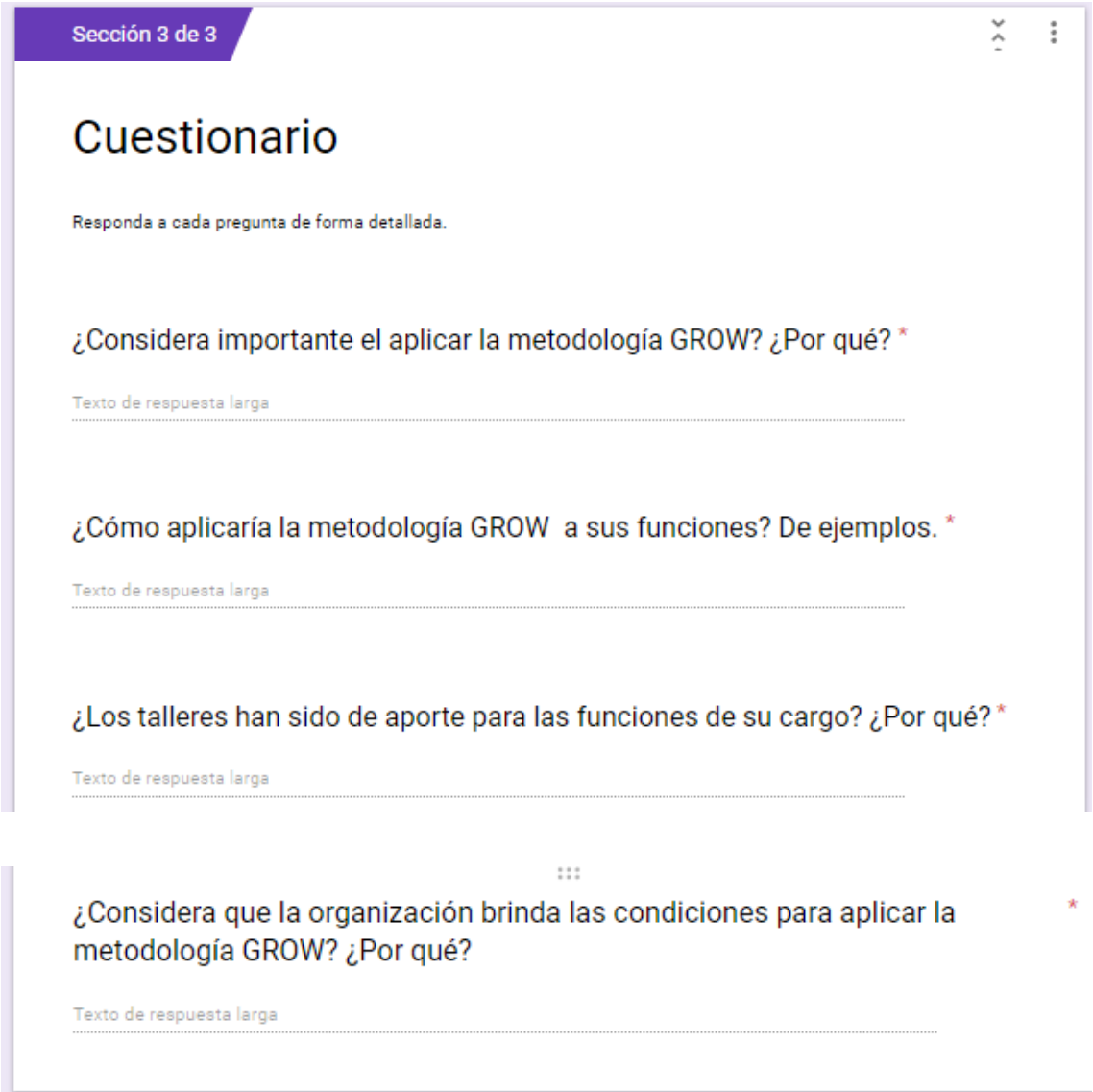
Temas De. Mucho. Interes.
Gracias por el Apoyo e Interes en que los Temas fueron claros

PAGUE·YA

8.12. Anexo 12. Evaluación de Reacción Final




Sección 2 de 3
Datos informativos
Descripción (opcional)
Nombre *
Texto de respuesta corta
Cargo *
Texto de respuesta corta
Área de trabajo
Texto de respuesta corta
Grupo GROW *
Grupo 1 (MARTES)
Grupo 2 (MIÉRCOLES)
Grupo 3 (JUEVES)
Grupo 4 (VIERNES)


Sección 3 de 3
Cuestionario
Responda a cada pregunta de forma detallada.
¿Considera importante el aplicar la metodología GROW? ¿Por qué? *
Texto de respuesta larga
¿Cómo aplicaría la metodología GROW a sus funciones? De ejemplos. *
Texto de respuesta larga
¿Los talleres han sido de aporte para las funciones de su cargo? ¿Por qué? *
Texto de respuesta larga

¿Considera que la organización brinda las condiciones para aplicar la metodología GROW? ¿Por qué? *
Texto de respuesta larga

8.13. Anexo 13. Evaluación de Aplicación

DATOS INFORMATIVOS		
Nombre:		**C.I.:**
Área:	**Cargo:**	**Fecha:**

EVALUACIÓN DE APLICACIÓN

Lo más importante no es la capacitación, si no la aplicación. Por ello, le solicitamos dar respuesta a las siguientes preguntas.

1. **¿Qué conceptos o contenidos de la capacitación ha encontrado particularmente interesantes o novedosos?**

_____

_____

_____

2. **De los conceptos anteriores, ¿cuáles considera que vale la pena aplicar o adaptar a su trabajo?**

_____

_____

_____

3. **Detalle a continuación sus objetivos de aplicación.**

Objetivos de aplicación	Plazo
1.	
2.	
3.	

_____ _____

Firma colaborador **Recursos Humanos**

8.14. Anexo 14. Plan de acción para Evaluación de Aplicación

Nombre del Colaborador (*Coachee*):						
Nombre del Jefe Inmediato (*Coach)*						
Nombre del Responsable de Recursos Humanos:						
Objetivo de Aplicación 1:						
Acciones	**Fecha de ejecución**	**Fecha de culminación**	**Posibles obstáculos**	**Soluciones**	**Fecha de seguimiento**	**Observaciones**
1.						
2.						
3.						
Objetivo de Aplicación 2:						
Acciones	**Fecha de ejecución**	**Fecha de culminación**	**Posibles obstáculos**	**Soluciones**	**Fecha de seguimiento**	**Observaciones**
1.						
2.						

3.						
Objetivo de Aplicación 3:						
Acciones	**Fecha de ejecución**	**Fecha de culminación**	**Posibles obstáculos**	**Soluciones**	**Fecha de seguimiento**	**Observaciones**
1.						
2.						
3.						

---------- ---------- ----------

Firma del Colaborador **Firmal del Jefe Inmediato** **Firma Recursos Humanos**

8.15. Anexo 15. Ejemplo de Evaluación de Aplicación

DATOS INFORMATIVOS		
Nombre: DARÍO ALEXANDER GORDON ORTIZ		C.I.: 0401418033
Área: Call Center	Cargo: Supervisor Cobranzas	Fecha: 08/11/2018

EVALUACIÓN DE APLICACIÓN

Lo más importante no es la capacitación, si no la aplicación. Por ello, le solicitamos dar respuesta a las siguientes preguntas.

1. **¿Qué conceptos o contenidos de la capacitación ha encontrado particularmente interesantes o novedosos?**

Coach. - El hacer identificar que el Coach es la persona que ayuda al Coache; a desarrollar habilidades para lograr los objetivos. Tener un objetivo claro hace identificar las metas propuestas.

2. **De los conceptos anteriores, ¿cuáles considera que vale la pena aplicar o adaptar a su trabajo?**

Son principios fundamentales para el desarrollo de habilidades, ya que se puede controlar y mantener un buen seguimiento de actividades.

3. **Detalle a continuación sus objetivos de aplicación.**

Objetivos de aplicación	Plazo
1. Detectar las necesidades de capacitación de más urgentes a través de un análisis FODA.	3 meses.
2. Efectuar con mis pares un plan de acción para resolver los trabajos pendientes.	6 meses.
3. Plantear los objetivos de mando sobre la metodología SMART.	6 meses.

Firma colaborador

PICHINCHA SISTEMAS C.A. PALCUEVA

Diego Padilla Terán
JEFE DE RECURSOS HUMANOS
Recursos Humanos

DATOS INFORMATIVOS		
Nombre: Gisela Gordon		C.I.: 1714837265
Área: SSO	Cargo: Jefe SSO	Fecha: 15/11/2018.

EVALUACIÓN DE APLICACIÓN

Lo más importante no es la capacitación, si no la aplicación. Por ello, le solicitamos dar respuesta a las siguientes preguntas.

1. **¿Qué conceptos o contenidos de la capacitación ha encontrado particularmente interesantes o novedosos?**

la metodología SMART.
la resolución de conflictos
la forma innovadora de liderazgo.

2. **De los conceptos anteriores, ¿cuáles considera que vale la pena aplicar o adaptar a su trabajo?**

todos los conceptos pues trabajo en el área de RR HH y se debe considerar que las personas reciben de mi área formas innovadoras de trato / resolución coaching, etc.

3. **Detalle a continuación sus objetivos de aplicación.**

Objetivos de aplicación	Plazo
1. Enseñar metodología GROW a los pasantes del área RR HH.	6 meses
2. Realizar un análisis foda del área RRHH para el impacto positivo de nuevos proyectos.	6 meses
3. Plantear mis objetivos del siguiente año 2019 con la metodología SMART.	3 meses

Firma colaborador

PACIFICVIA SISTEMAS C.A. PAGUE·YA! COBRANZAS
Diego Paladines Terán
Recursos Humanos

8.16. Anexo 16. Presentación *Power Point*





COACHING

El vocablo coaching es de origen estadounidense, su traducción es entrenador.

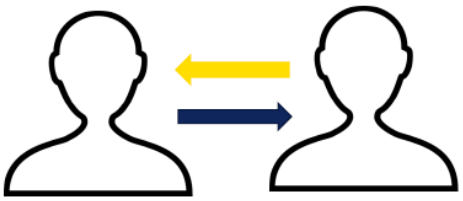
El coaching es una metodología multidisciplinaria.



Es un método que consiste en **ACOMPAÑAR, INSTRUIR O ENTRENAR** a una persona o a un grupo de ellas para conseguir cumplir objetivos o desarrollar habilidades específicas.

COACHING DEL DESEMPEÑO

El coaching para el desempeño según Whitmore (2018) "consiste en liberar el potencial de las personas para que puedan llevar su rendimiento al máximo". Para liberar este potencial se necesita que el líder de equipo actúe como coach.



COACH COACHEE

https://www.youtube.com/watch?v=TYkgmTdjXIE

MODELO GROW



GROW es un modelo de *coaching* que se estructura a partir de un proceso enfocado a que el individuo, con apoyo del "coach", se desarrolle y crezca a través de una toma de decisiones eficiente. La secuencia GROW hace uso de preguntas en sus cuatro etapas, dicho proceso carece de valor si no se enmarca en el contexto de la conciencia y la responsabilidad personal, así como de la intención y la habilidad de generarlas mediante la escucha activa y la formulación de preguntas potentes.

GOAL

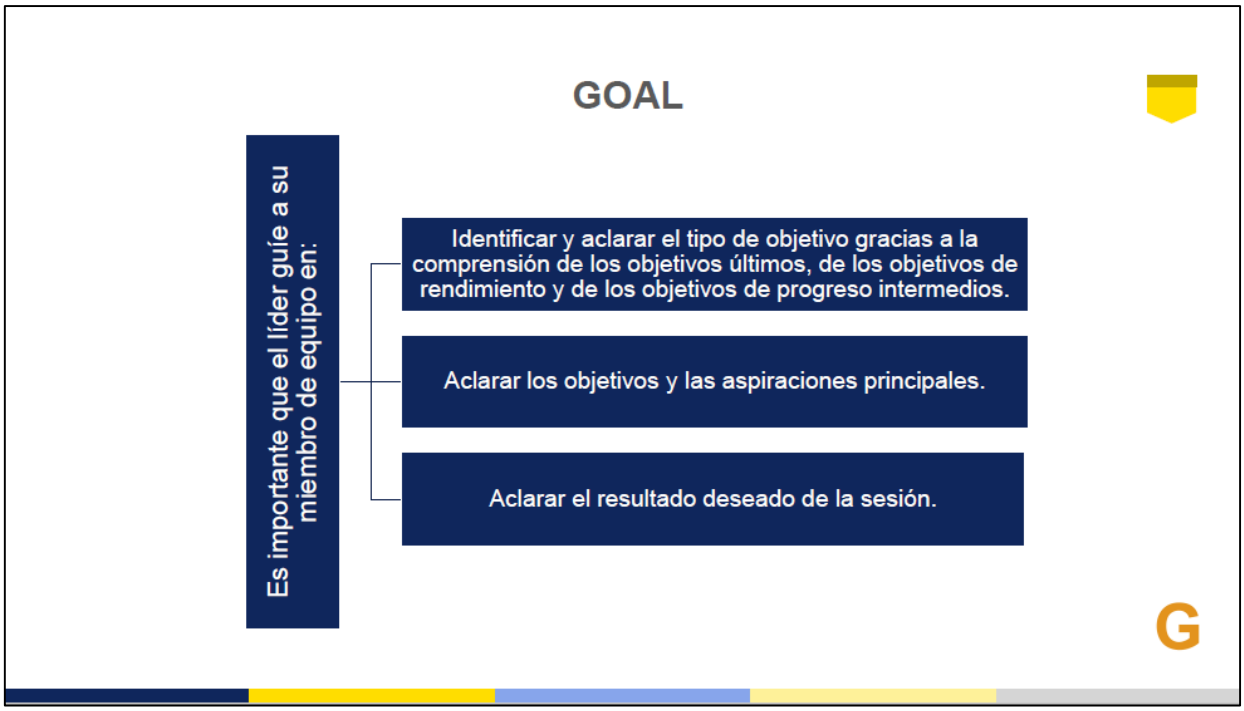
META/OBJETIVO

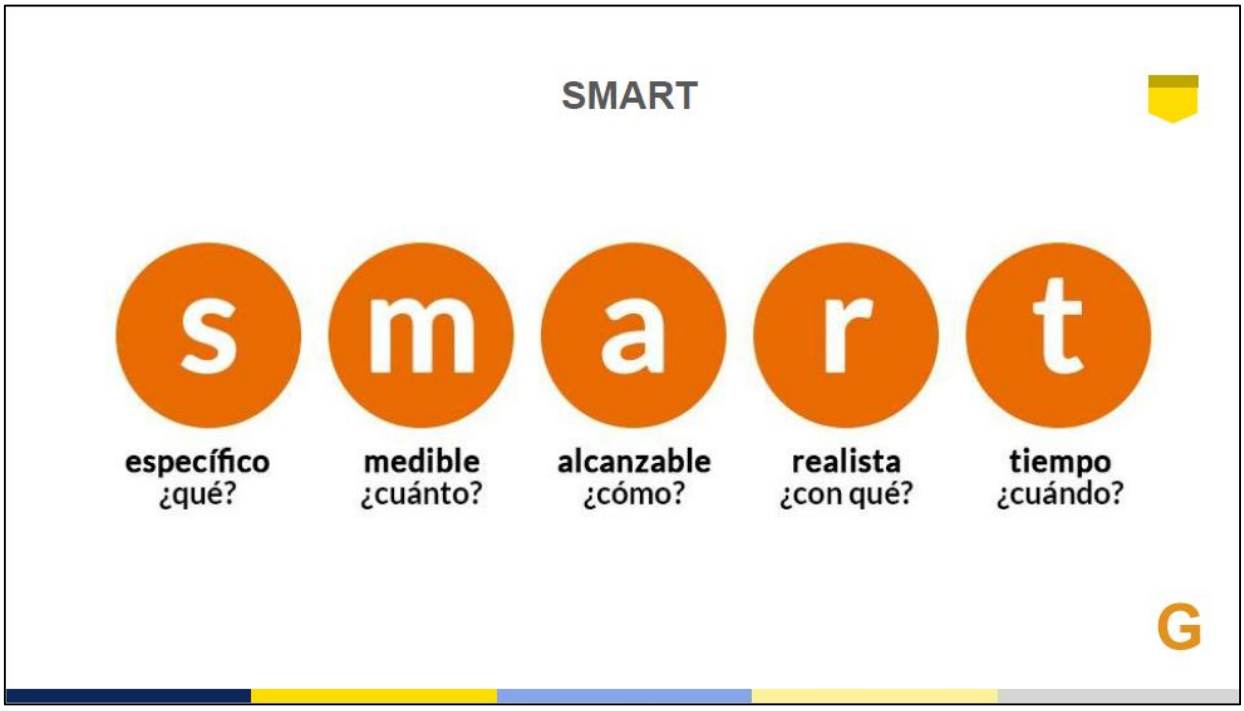
¿QUÉ QUEREMOS?



Un objetivo es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos. En esta etapa, con ayuda del "coach", se establece la meta u objetivo que se pretende alcanzar dentro de un período de tiempo.

G

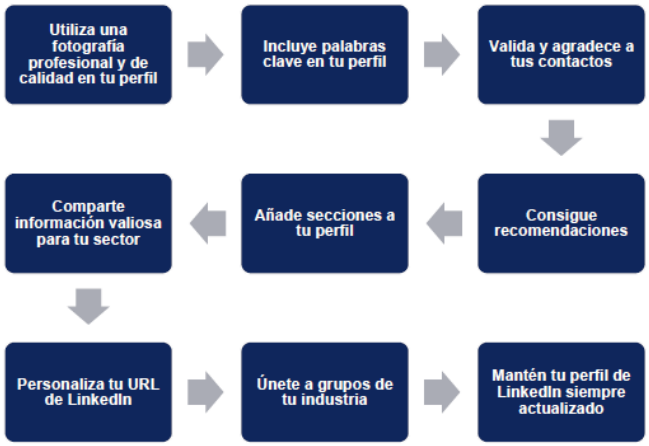

GOAL
Es importante que el líder guíe a su miembro de equipo en:
Identificar y aclarar el tipo de objetivo gracias a la comprensión de los objetivos últimos, de los objetivos de rendimiento y de los objetivos de progreso intermedios.
Aclarar los objetivos y las aspiraciones principales.
Aclarar el resultado deseado de la sesión.
G


SMART
s
m
a
r
t
específico
¿qué?
medible
¿cuánto?
alcanzable
¿cómo?
realista
¿con qué?
tiempo
¿cuándo?
G

SABÍAS QUÉ…

Gestiona tu identidad profesional.

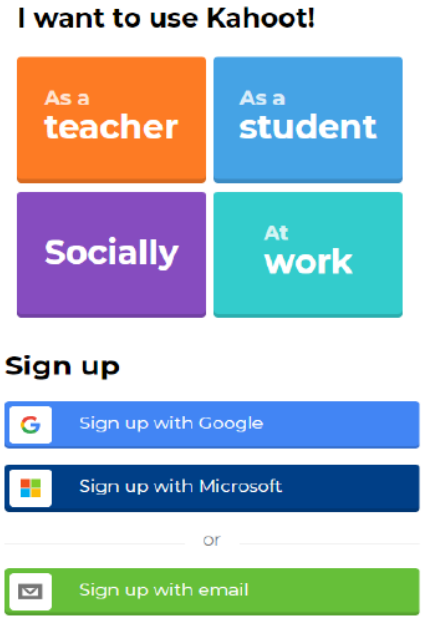
Amplía e interactúa con tu red profesional.



SABÍAS QUÉ…

KAHOOT

Es una plataforma gratuita que permite la creación de cuestionarios de evaluación.



Módulo 2

- Mindfullness
- Reality
- Análisis FODA
- Ventana de Johari

MINDFULLNESS

El vocablo *mindfullness* proviene de la palabra "sati" del idioma pali.

Significa rememorar, recordar o atención plena.



Es una práctica que consiste en prestar atención de manera conciente a la experiencia del momento presente con interés, curiosidad y aceptación, es decir centrarse en el aquí y ahora.

https://www.youtube.com/watch?v=b7xgcBe1YnQ

Ayuda a reducir el estrés, recuperar el equilibrio interno (cuerpo, mente y espíritu) y aumentar la capacidad de discernimiento

REALITY
REALIDAD

¿DÓNDE ESTÁS AHORA?

Tomar conciencia situación actual → Objetivo

Evaluar contexto interno (pensamiento, emociones, creencias) y externo (estrategia corporativa, políticas, etc)



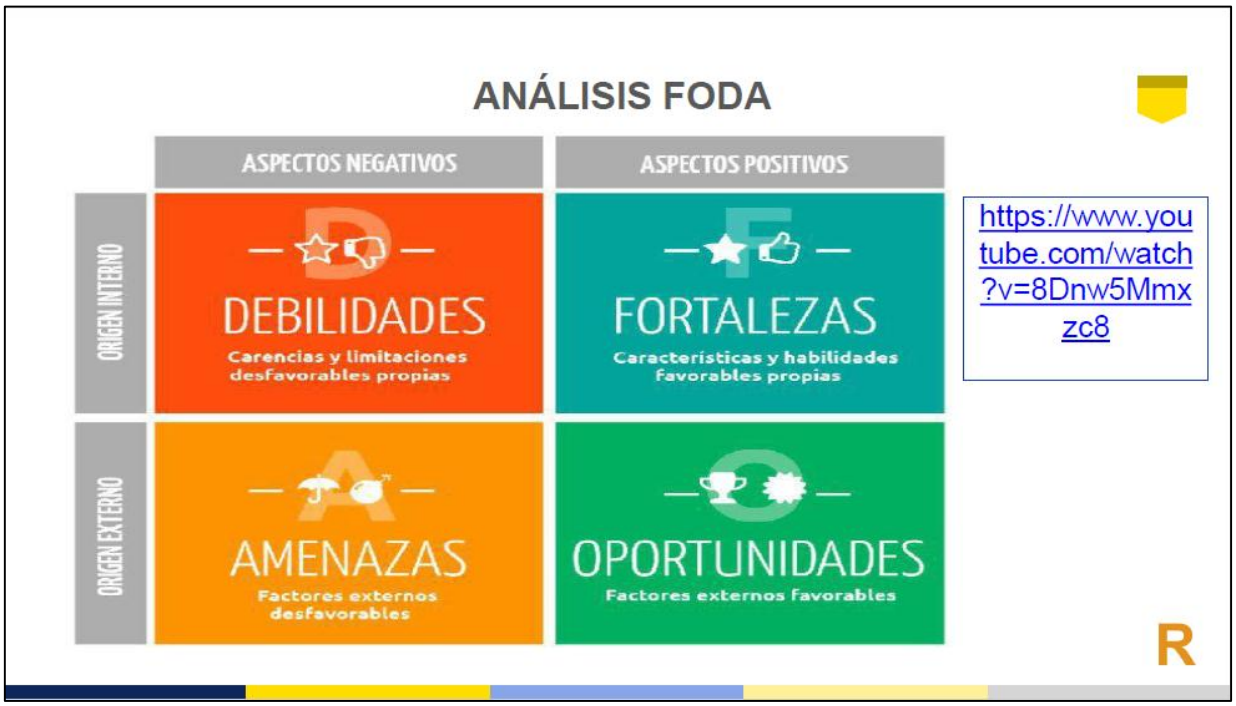
R

REALITY

Es importante que el líder guíe a su miembro de equipo en:

- Evaluar la situación actual en términos de las acciones que se han llevado a cabo hasta el momento.
- Aclarar los resultados y los efectos de las actuaciones previas.
- Identificar los obstáculos y los bloqueos internos que impiden o limitan el progreso.

R



https://www.youtube.com/watch?v=8Dnw5Mmxzc8



https://www.youtube.com/watch?v=3CGRNitnmgM

Módulo 3

- Intervención de la Tercera Parte
- Options
- Lluvia de Ideas

INTERVENCIÓN DE LA TERCERA PARTE

Se enfoca en conflictos interpersonales entre miembros de una organización.

Originados por diferencias en métodos de trabajo o percepción errónea a un miembro de la organización



La tercera parte (consultor, personal de R.H. o persona neutral) tiene que alentar la discusión colectiva de los antagonismos y los malentendidos y determinar si los miembros desean trabajar para resolver estos problemas.

A través del diálogo la tercera parte ayuda a:

– Identificar metas comunes.
– Funciones aceptadas de común acuerdo.
– Respeto y confianza mutuos.
– Normas y expectativas compartidas.
– Respeto a las diferencias individuales.

https://www.youtube.com/watch?v=jXMmTaH6xUI

OPTIONS
OPCIONES
¿QUÉ PODRÍAS HACER?

El coachee analiza todas las posibles opciones de acción que posee para alcanzar su meta o metas.



O

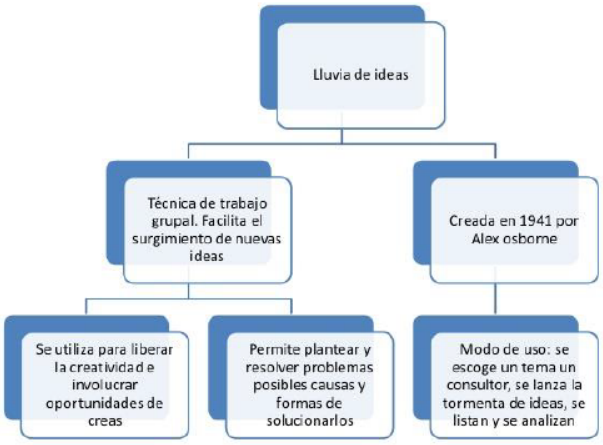
OPTIONS

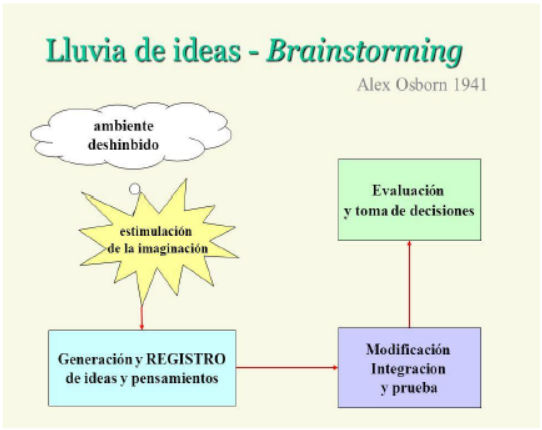
Es importante que el líder guíe a su miembro de equipo en:

- Identificar las alternativas posibles.
- Definir y explorar varias estrategias para avanzar.

O

LLUVIA DE IDEAS





https://www.youtube.com/watch?v=LhVwhitAmr0&t=21s

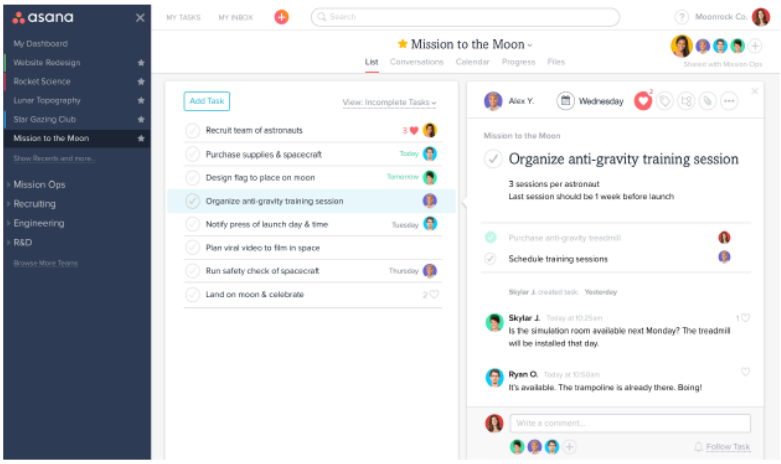
Módulo 4

- ASANA
- Will
- Etapas de Will
- Posibles escenarios
- Plan de acción

SABÍAS QUÉ…

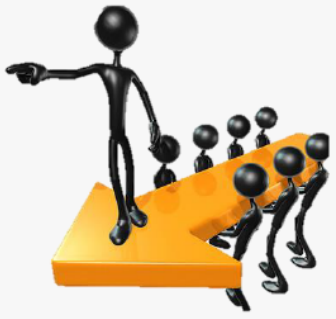
asana

Asana es una aplicación web y móvil diseñada para mejorar la comunicación y colaboración en equipo. Fue desarrollada por Dustin Moskovitz y el ingeniero Justin Rosenstein, que tenían, entre otras ocupaciones, mejorar la productividad de los colaboradores de Facebook.



https://www.youtube.com/watch?v=AW_PDcmjE-o

WILL
META/OBJETIVO
¿QUÉ QUEREMOS?



En la etapa "W" el objetivo final de la secuencia de coaching es transformar la conversación en una decisión, de esta forma, el "coachee" por su propia voluntad desarrolla un plan de acción encamido a cumplir su meta o metas.

W

WILL

Es importante que el líder guíe a su miembro de equipo en:

- Aclarar lo que se ha descubierto y qué se puede cambiar para lograr el objetivo inicial.
- Plantear un resumen y un plan de acción para aplicar las actuaciones identificadas.
- Presentar los posibles obstáculos.
- Reflexionar sobre el progreso continuado hacia los objetivos y el apoyo y el desarrollo que podrían necesitarse.
- Estimar la solidez del compromiso con las acciones acordadas.
- Destacar cómo se garantizarán la responsabilidad personal y el logro de los objetivos.

ETAPAS DE WILL

Definición de la responsabilidad

Se definen las acciones, el marco temporal y las medidas de evaluación del progreso. La función más importante del coach es que el coachee se haga responsable, que no es lo mismo que asignar responsabilidades. Hacer responsable al coachee significa **pedirle que defina específicamente qué hará y cuándo piensa hacerlo** y, entonces, confiar en que lo hará.





Seguimiento y feedback

Evaluación de cómo han ido las cosas y análisis del feedback, para aprender.

POSIBLES ESCENARIOS

Cuando se realiza el seguimiento de las acciones, se observa que ha sucedido una de estas tres cosas:

El coachee ha tenido éxito



El coachee no ha tenido éxito



El coachee no ha hecho nada



Es importante que tanto el coach como el coachee cuenten con un registro escrito, claro y preciso de las acciones y el marco temporal acordado.

PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción es un instrumento, una guía que permite dar seguimiento a los objetivos que se desean alcanzar.

Nombre:						
Objetivo:						
Acciones	Fecha de ejecución	Fecha de culminación	Posibles obstáculos	Soluciones	Fecha de seguimiento	Requerimientos

8.17. Anexo 17. Formato de Asistencia

REGISTRO DE ASISTENCIA

CERTIFICACIÓN EN METODOLOGÍA GROW

"IMPLEMENTANDO PRÁCTICAS DE COACHING DEL DESEMPEÑO"

Grupo...

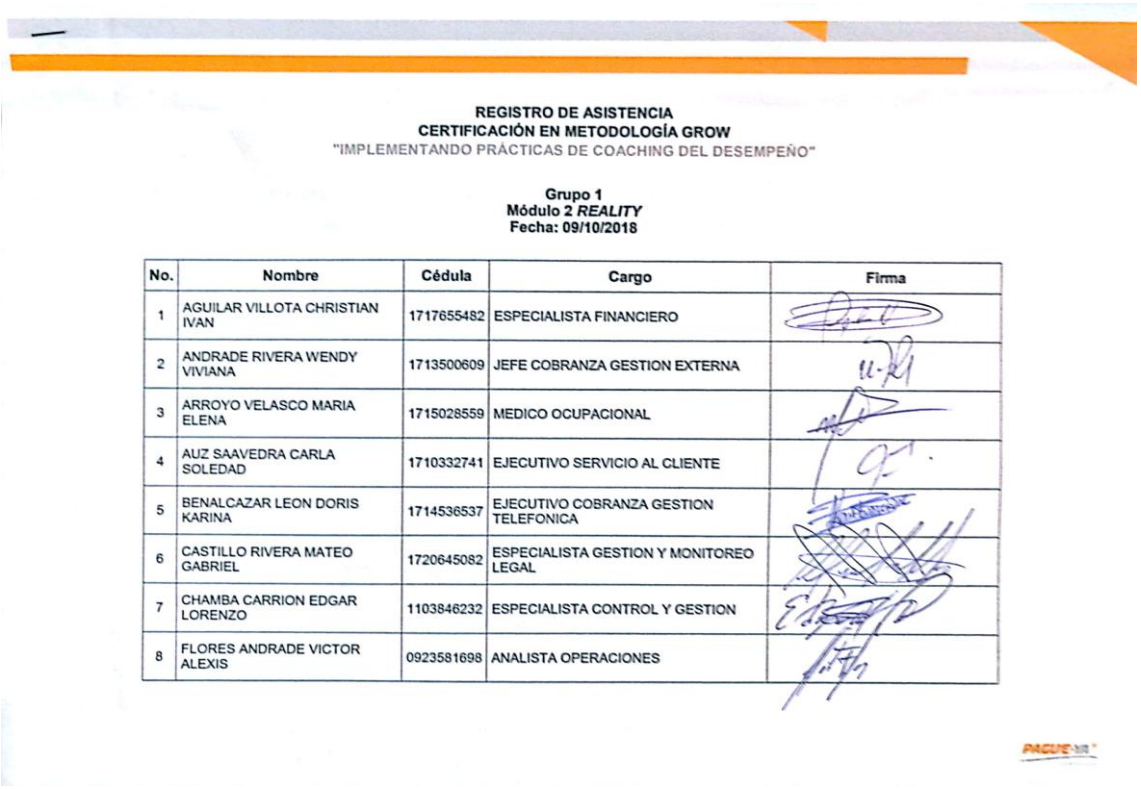
Módulo...

Fecha: .....

No.	Nombre	Cédula	Cargo	Firma

PAGUE YA

8.18. Anexo 18. Ejemplo de Registro de Asistencia



REGISTRO DE ASISTENCIA
CERTIFICACIÓN EN METODOLOGÍA GROW
"IMPLEMENTANDO PRÁCTICAS DE COACHING DEL DESEMPEÑO"

Grupo 1
Módulo 2 *REALITY*
Fecha: 09/10/2018

No.	Nombre	Cédula	Cargo	Firma
1	AGUILAR VILLOTA CHRISTIAN IVAN	1717655482	ESPECIALISTA FINANCIERO	
2	ANDRADE RIVERA WENDY VIVIANA	1713500609	JEFE COBRANZA GESTION EXTERNA	
3	ARROYO VELASCO MARIA ELENA	1715028559	MEDICO OCUPACIONAL	
4	AUZ SAAVEDRA CARLA SOLEDAD	1710332741	EJECUTIVO SERVICIO AL CLIENTE	
5	BENALCAZAR LEON DORIS KARINA	1714536537	EJECUTIVO COBRANZA GESTION TELEFONICA	
6	CASTILLO RIVERA MATEO GABRIEL	1720645082	ESPECIALISTA GESTION Y MONITOREO LEGAL	
7	CHAMBA CARRION EDGAR LORENZO	1103846232	ESPECIALISTA CONTROL Y GESTION	
8	FLORES ANDRADE VICTOR ALEXIS	0923581698	ANALISTA OPERACIONES	

REGISTRO DE ASISTENCIA
CERTIFICACIÓN EN METODOLOGÍA GROW
"IMPLEMENTANDO PRÁCTICAS DE COACHING DEL DESEMPEÑO"

No.	Nombre	Cédula	Cargo	Firma
9	MERA CHAMORRO NANCY ELIZABETH	1715020291	EJECUTIVO COBRANZA GESTION TELEFONICA	
10	MORETA JORDAN RUTH PAULINA	1804150009	COORDINADOR CONTROL CONTABLE OPERACIONES	
11	NICOLALDE CUASQUEN EDUARDO CARLOS	1714732516	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
12	PACHACAMA QUINGA CHRISTIAN PAUL	1714206347	COORDINADOR COBRANZA GESTION EXTERNA	
13	PAZMINO PEREZ ARIEL FABRIZIO	1725359358	GESTOR CALL CENTER B	
14	SIMBANA ASIPUELA JHONNY SEBASTIAN	1721102620	ANALISTA OPERACIONES	
15	VELEZ PINARGOTE ANA LILIANA	1311099673	GESTOR CALL CENTER B	
16	VELOZ MALDONADO CLARA MARGOTH	1500704893	SUPERVISOR COBRANZA GESTION TELEFONICA	
17	ZAMBRANO CRUZ JULIO ENRIQUE	1717345589	JEFE SERVICIO AL CLIENTE	

8.19. Anexo 19. Invitación a la “Certificación en Metodología G.R.O.W.”



8.20. Anexo 20. Certificado de Aprobación a la Certificación en Metodología G.R.O.W.”



8.21. Anexo 21. Certificado de Asistencia a la Certificación en Metodología G.R.O.W.”



8.22. Anexo 22. Cartas de felicitación

Quito, noviembre de 2018

Estimada,

<<Nombre>>

Presente.-

Pague Ya y los facilitadores de la "Certificación en Metodología G.R.O.W." desean reconocer tu compromiso y dedicación para la obtención de

MEJOR DESEMPEÑO

Durante el proceso de evaluación de la metodología G.R.O.W. realizada posterior a la capacitación recibida. Reiteramos nuestras felicitaciones por tu participación.

"La calidad nunca es un accidente, es el resultado del esfuerzo, la constancia y el compromiso" – John Ruskin

Atentamente,

Santiago Buenaño

Facilitador

Saraí Gómez

Facilitadora

Diego Padilla

Recursos Humanos

Quito, noviembre de 2018

Estimado,

Jhonny Sebastián Simbaña Asipuela

Presente.-

Pague Ya y los facilitadores de la “Certificación en Metodología G.R.O.W.” desean reconocer tu compromiso y dedicación para la obtención de

ALTO DESEMPEÑO

Durante el proceso capacitación en metodología G.R.O.W., tiempo en el que demostraste actitud positiva y alcanzaste las mejores calificaciones. Reiteramos nuestras felicitaciones por tu participación.

“La calidad nunca es un accidente, es el resultado del esfuerzo, la constancia y el compromiso” – John Ruskin

Atentamente,

Santiago Buenaño

Facilitador

Saraí Gómez

Facilitadora

Diego Padilla

Recursos Humanos

8.23. Anexo 23. Guía de entrevista a expertos

GUÍA PARA ENTREVISTA

ENTREVISTA CON EXPERTOS DEL TEMA

Entrevistado:……

Preguntas

1. ¿Cómo definiría al *coaching* del desempeño?
2. ¿Qué impulsa a las organizaciones a aplicar el *coaching* del desempeño?
3. ¿Qué modelos de *coaching* del desempeño conoce?
4. ¿Qué modelos de coaching del desempeño conoce que se aplican en las empresas ecuatorianas?
5. ¿Qué es el modelo GROW?
6. ¿Cuáles son las etapas del modelo GROW?
7. ¿Se puede modificar la secuencia de las etapas del modelo GROW?
8. ¿De dónde se origina el modelo GROW?
9. ¿Cómo se aplica el modelo GROW en el campo organizacional?
10. ¿Qué sugiere para qué esta práctica de *coaching* del desempeño se implemente en las organizaciones y posteriormente se mantenga en las mismas?
11. ¿Cuáles son los beneficios de aplicar el modelo GROW?
12. ¿Cuáles considera que son los limitantes para aplicar el modelo GROW?
13. ¿Cuáles son los temas que pueden salir en una sesión de *coaching* que caerían fuera del alcance de un coach que este utilizando el modelo GROW cómo *coaching* del desempeño?
14. ¿Qué recomendaciones daría usted a quienes aplican el modelo GROW en las organizaciones?
15. ¿Para la formación de personas que harán *coaching* del desempeño bajo el modelo GROW, qué contenidos considera imprescindibles que debe conocer para ejecutar de manera adecuada este tipo de *coaching?*
16. ¿Tiene el modelo GROW alguna similitud con otro modelo de *coaching*?

8.24. Anexo 24. Fotografías de los talleres realizados








G.R.O.W.




s a r t




R.O.W.

