



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TEMA:

**DESARROLLO DE COMPETENCIAS A TRAVÉS DEL COACHING
DENTRO DE LA SECRETARÍA GENERAL DE LA ASAMBLEA
NACIONAL 2017**

AUTOR:

GABRIELA ESTEFANÍA SÁNCHEZ SIMBAÑA

TUTOR:

LICENCIADO RODRIGO PATRICIO VILLOTA MULKY

ECUADOR – QUITO

2017

DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR

Yo GABRIELA ESTEFANÍA SÁNCHEZ SIMBAÑA, portadora de la cédula de identidad 171911147-6, declaro que el contenido de la presente tesis en su totalidad es de mi propia autoría, responsabilizándome de su originalidad y autenticidad, mencionando debidamente las referencias de otros autores en la tesis de investigación.



GABRIELA ESTEFANÍA SÁNCHEZ SIMBAÑA

171911147-6

CERTIFICACIÓN

Lic. RODRIGO PATRICIO VILLOTA MULKY

DIRECTOR DE TESIS

Universidad Tecnológica Equinoccial

En calidad de Director de Tesis certifico que la señorita GABRIELA ESTEFANÍA SÁNCHEZ SIMBAÑA ha trabajado bajo mi tutoría la presente tesis, previa a la obtención del título de Ingeniería en Administración del Talento Humano, la misma que cumple con la reglamentación pertinente, así como lo programado en el plan de tesis y reúne la suficiente validez técnica y práctica por consiguiente autorizo su certificación.



Lic. RODRIGO PATRICIO VILLOTA MULKY

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis queridos padres, René y Yolanda, por el apoyo, la paciencia, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi vida.

A mi hija Valentina que ha sido mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día y lograr ser una profesional.

A mi novio Mauricio, por ser mi apoyo incondicional, por no dejarme renunciar tanto en el transcurso de la carrera como en la realización de este trabajo, por ser mi amigo, mi cómplice por su amor infinito que me ha alentado para llegar a culminar con éxito mi carrera profesional.

Gabriela.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Agradezco a mi tutor Lic. Patricio Villota mis calificadores Dr. Efraín Flores, Dr. Steven Obando por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

Gabriela.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA



**FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO
PROYECTO DE TITULACIÓN**

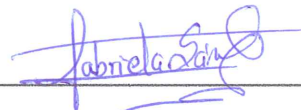
DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1719111476
APELLIDO Y NOMBRES:	Sánchez Simbaña Gabriela Estefanía
DIRECCIÓN:	Carlos V OE7-15 Y Riobamba San Carlos
EMAIL:	gabycute90@hotmail.es
TELÉFONO FIJO:	2534785
TELÉFONO MOVIL:	0984138896

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Desarrollo de Competencias a través del coaching dentro de la Secretaría General de la Asamblea Nacional
AUTOR O AUTORES:	Gabriela Estefanía Sánchez Simbaña
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	05 de junio del 2017
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Licenciado Rodrigo Patricio Villota Mulky
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera en Administración del Talento Humano

<p>RESUMEN: Mínimo 250 palabras</p>	<p>Con el transcurso de los años la Gestión del Talento Humano ha formado parte importante del desarrollo de las organizaciones. El coaching es una técnica de administración moderna que presenta un enfoque especial sobre el recurso humano de las instituciones. Es un componente de gran valía, al cual se busca promover y enriquecer mediante el perfeccionamiento de competencias, destrezas y capacidades que permitan obtener altos resultados en las labores desempeñadas por cada funcionario en su puesto de trabajo, sin importar cuál sea el nivel jerárquico que ocupe en la institución.</p> <p>La presente investigación está enfocada en mejorar el desarrollo de competencias de los funcionarios de la Secretaría General de la Asamblea Nacional proponiendo un programa de coaching, que permita mejorar la productividad y el crecimiento profesional de los mismos.</p> <p>Por lo anterior, el coaching se vuelve una herramienta con gran potencial al promover y difundir el principio fundamental de que la persona es la esencia de toda institución, y que mediante su potencial es posible alcanzar el logro de cualquier tipo de objetivo, con la certeza de que sólo desarrollando la calidad humana se podrá crear calidad institucional.</p>
<p>PALABRAS CLAVES:</p>	<p>Competencias, Coaching</p>
<p>ABSTRACT:</p>	<p>Over the years Human Talent Management has been a main part of organizations progress. Coaching is a modern</p>

	<p>administration technique that introduces a special approach about institutions human resources. It's a very valuable item that could be supported and enhanced through development of competencies, skills and abilities able to get high results in the tasks and activities performed by every functionary in their working places, no matter which is their hierarchical level in the institution.</p> <p>The current investigation is focused on improve the development of competencies of National Assembly General Secretary Functionaries, presenting a coaching program that helps to increase their productivity and personal growth.</p> <p>On the basis of the foregoing, coaching becomes a very powerful tool capable to promote and spread the fundamental principle that the person is the essence of every organization, and through its potential is possible to achieve any kind of goals and create institutional quality by means of human quality.</p>
KEYWORDS	Competencies, coaching

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.



SÁNCHEZ SIMBAÑA GABRIELA ESTEFANÍA

171911147-6

RESUMEN

Con el transcurso de los años la Gestión del Talento Humano ha formado parte importante del desarrollo de las organizaciones. El coaching es una técnica de administración moderna que presenta un enfoque especial sobre el recurso humano de las instituciones. Es un componente de gran valía, al cual se busca promover y enriquecer mediante el perfeccionamiento de competencias, destrezas y capacidades que permitan obtener altos resultados en las labores desempeñadas por cada funcionario en su puesto de trabajo, sin importar cuál sea el nivel jerárquico que ocupe en la institución.

La presente investigación está enfocada en mejorar el desarrollo de competencias de los funcionarios de la Secretaría General de la Asamblea Nacional proponiendo un programa de coaching, que permita mejorar la productividad y el crecimiento profesional de los mismos.

Por lo anterior, el coaching se vuelve una herramienta con gran potencial al promover y difundir el principio fundamental de que la persona es la esencia de toda institución, y que mediante su potencial es posible alcanzar el logro de cualquier tipo de objetivo, con la certeza de que sólo desarrollando la calidad humana se podrá crear calidad institucional.

Palabras Claves: Competencias, Coaching

ABSTRACT

Over the years Human Talent Management has been a main part of organizations progress. Coaching is a modern administration technique that introduces a special approach about institutions human resources. It's a very valuable item that could be supported and enhanced through development of competencies, skills and abilities able to get high results in the tasks and activities performed by every functionary in their working places, no matter which is their hierarchical level in the institution.

The current investigation is focused on improve the development of competencies of National Assembly General Secretary Functionaries, presenting a coaching program that helps to increase their productivity and personal growth.

On the basis of the foregoing, coaching becomes a very powerful tool capable to promote and spread the fundamental principle that the person is the essence of every organization, and through its potential is possible to achieve any kind of goals and create institutional quality by means of human quality.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **SÁNCHEZ SIMBAÑA GABRIELA ESTEFANÍA**, CI_171911147-6 autor/a del proyecto titulado: **TITULO (Desarrollo de Competencias a través del Coaching dentro de la Secretaría General de la Asamblea Nacional)** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Administración del Talento Humano** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, 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. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 05 de junio del 2017

f. _____

SÁNCHEZ SIMBAÑA GABRIELA ESTEFANÍA

171911147-6



REPÚBLICA DEL ECUADOR
ASAMBLEA NACIONAL

C E R T I F I C A D O

Quito, 06 de julio de 2015

*En mi calidad de Prosecretario General de la Asamblea Nacional, me permito certificar que se autoriza a la Srta. Gabriela Estefanía Sánchez Simbaña, con C.I 1719111476, para que pueda obtener la información necesaria para la realización de su Plan de Titulación con el tema: **DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES A TRAVÉS DEL COACHING DENTRO DE LA SECRETARÍA GENERAL DE LA ASAMBLEA NACIONAL .***

Cabe señalar, que esta información deberá ser utilizada únicamente por la interesada para estos fines académicos.

Atentamente,


AB. CHRISTIAN PROAÑO J.
PROSECRETARIO GENERAL



ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR.....	I
CERTIFICACIÓN	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO PROYECTO DE TITULACIÓN	V
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	X
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 El Problema de investigación	1
1.1.1 Problema a investigar	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico	1
1.1.3 Objeto de estudio práctico	1
1.1.4 Planteamiento del problema.....	1
1.1.5 Formulación del Problema.....	3
1.1.6 Sistematización del problema	3
1.1.7 Objetivo general.....	3

1.1.8	Objetivos específicos	3
1.1.9	Justificación	3
1.2	Marco Referencial	4
1.2.1	Marco teórico	4
1.2.1.1	Competencias	4
1.2.1.2	Definiciones de Coaching	6
1.2.1.3	Principios de Coaching	7
1.2.1.4	Proceso de Coaching	7
1.2.1.5	El Coach	9
1.2.1.6	Importancia del Coaching	11
1.2.1.7	Efectividad del Coaching	11
1.2.1.8	Inteligencia Emocional	12
CAPÍTULO II	13
2.1	Metodología General.....	13
2.1.1	Nivel de Estudio	13
2.1.2	Modalidad de Investigación	14
2.1.3	Método	14
2.1.4	Población y Muestra	14
2.1.5	Selección de Instrumentos de Investigación	16
2.1.6	Procesamiento de datos.....	16

2.2 Metodología Específica	20
CAPÍTULO III	25
RESULTADOS	25
3.1 Recolección y Tratamiento de Datos	25
3.2 Presentación y Análisis de Resultados.....	48
3.2.1 Propuesta.....	48
CAPÍTULO IV	63
DISCUSIÓN	63
4.1 Conclusiones.....	63
4.2 Recomendaciones	64
4.3 Referencias Bibliográficas	65

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN

1.1 El Problema de investigación

1.1.1 Problema a investigar

Carencia de un programa de coaching para el desarrollo de competencias en la Secretaría General de la Asamblea Nacional.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

Desarrollo de competencias y coaching

1.1.3 Objeto de estudio práctico

Secretaría General de la Asamblea Nacional

1.1.4 Planteamiento del problema

Diagnóstico

Causas para el planteamiento del problema:

Dentro de la entidad pública se hace muy difícil estructurar estrategias de acción que permitan mejorar su gestión, pues cada unidad conforma un todo que a la vez es administrada por cada uno de sus coordinadores que dentro del ámbito político llegan a manejar en función de sus ideologías y estructuras políticas. En función de estas situaciones se ha encontrado con algunas situaciones de carácter negativo que no han permitido desarrollar una gestión eficiente en las unidades, en el caso de la Secretaría General en donde no existe sistema por competencias que permita el desarrollo laboral de los funcionarios, contribuyendo así a al mejoramiento de la calidad, productividad, servicio, imagen competitiva y que se convierta en un modelo para el resto de unidades dentro de toda la institución.

Pronóstico:

En la Secretaría General la falta de un sistema de competencias causa en los funcionarios interrogantes sobre no tener claro sobre lo que saben hacer, cuánto saben de ello, por qué lo sabe, cómo lo aplican y cómo se comportan en su puesto de trabajo, haciendo que el funcionario frecuentemente pida permisos para llegar tarde, muestra desinterés por sus tareas, poco compromiso con la organización, falta de integración con los compañeros, miedo a tomar nuevas responsabilidades.

Es por eso que si se realiza un proceso de desarrollo de competencias con ayuda del coaching, permitirá que los funcionarios logren conductas compartidas, actuando como un gran equipo en pro de la obtención de sus metas.

La Secretaría General no utiliza ningún sistema para el desarrollo de competencias con coaching. EL cual es considerado como una herramienta que proporciona que los funcionarios aprendan a plantearse objetivos, y en cumplir los objetivos superando sus limitaciones y potenciando sus fortalezas.

Control del pronóstico:

Un programa de coaching está especialmente diseñado para que los funcionarios potencien su productividad principalmente en momentos de cambio y en procesos clave, desarrollando las competencias que todo funcionario requiere tanto en su vida personal como profesional generando valor agregado en sus tareas, encontrando sentido de propósito, valor en su vida y rol en la organización.

Incrementando el autoconocimiento y fortaleciendo la autoestima y mejorando la comunicación interna y externa de los funcionarios.

Permite desarrollar una cultura de feedback (retroalimentación) y reconocimiento.

Desde este punto de vista, se debe reconocer la importancia de desarrollo de competencias de los funcionarios de la Secretaría General para que tengan una mayor facilidad de responder a los nuevos retos que se presenten en el entorno.

1.1.5 Formulación del problema

¿De qué manera se puede desarrollar las competencias laborales implementando un programa de coaching para el personal de la Secretaría General de la Asamblea Nacional?

1.1.6 Sistematización del problema

- ¿Qué condiciones afectan en el plan de desarrollo de competencias del personal de la Secretaría General de la Asamblea Nacional?
- ¿En qué consiste la implementación de un programa de coaching para el desarrollo de competencias del personal de la Secretaría General de la Asamblea Nacional?
- ¿Qué resultados se esperan de un sistema de desarrollo de competencias del personal de la Secretaría General?

1.1.7 Objetivo general

Elaborar un programa de Coaching para desarrollar competencias laborales del personal de la Secretaría General de la Asamblea Nacional.

1.1.8 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual y sus necesidades referentes al desarrollo competencias del personal de la Secretaría General.
- Establecer el marco teórico referencial sobre desarrollo de competencias en la Secretaría General de la Asamblea Nacional
- Definir alternativas de mejora para desarrollo de competencias dentro de la Secretaría General

1.1.9 Justificación

Las ciencias administrativas concentran su atención en el estudio del comportamiento humano y su rendimiento, porque se ha confirmado que el éxito de una organización se sustenta en las actividades desarrolladas por las personas.

Las organizaciones que hayan aprendido a desarrollar las competencias de su personal estarán en mejores condiciones para afrontar los continuos retos del entorno. Por ello, se procura establecer opciones que fortalezcan el talento de cada funcionario de la Secretaría General, a fin de contar con desempeños que se vean reflejados en el logro de los objetivos organizacionales.

Es importante centrar los esfuerzos en poseer el personal con talento y competencias adecuadas, que incrementen el compromiso de los funcionarios, y que se encuentren alineados con los propósitos de la Secretaría General. Por esta razón, el coaching es una herramienta fundamental para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional. Es una metodología orientada a trabajar con las personas para obtener resultados, el coaching apunta a potenciar el rendimiento en momentos clave de una organización, además, facilita la comprensión y aceptación del cambio, y habilita espacios de aprendizaje que permiten reducir el costo emocional que genera un momento de inestabilidad, ampliando así las posibilidades de acción efectiva.

1.2 Marco Referencial

1.2.1 Marco teórico

Hay que tener presente los diferentes conceptos de desarrollo de competencias a través del coaching. Este desarrollo tiene como objetivo principal mejorar la proactividad, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, negociación, manejo de conflictos, toma de decisiones, entre otras; las mismas que ayudarán a los funcionarios a brindar un servicio de calidad.

1.2.1.1 Competencias

Según (Alles, 2005)

Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y /o mercados diferentes.

En otras palabras la competencia es la capacidad para realizar las tareas o actividades encomendadas con un buen desempeño, integrando los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

El contexto y los límites de las organizaciones ya no sólo se refieren a lo físico y tangible, sino a ciertas características que diferencian y distinguen a las organizaciones y a sus respectivos miembros. Una categorización las define como competencias y se corresponde con un portafolio complejo de aprendizajes y de sus aplicaciones prácticas, en una consideración integral a partir de cultura, contexto, atributos y tarea en un ambiente de situaciones dinámicas (Naranjo, 1997).

Gestionar una empresa a través de las competencias laborales ayuda a desarrollar individuos que tengan y demuestren los conocimientos específicos, así como las habilidades necesarias en su desempeño. La gestión por competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización. (Somers, 2006)

El desarrollo de competencias ayudan a optimizar el trabajo y el rendimiento laboral, una adecuada asignación de competencias a cada empleador tendrán beneficios para la organización.

Se pueden clasificar a las competencias en: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias gerenciales, competencias de eficacia personal.

La gestión por competencias, que busca aprovechar y moldear los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos a fin de proporcionar el desempeño que persigue una organización competitiva. (Hernández, 2012)

Una competencia es definida como “una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con el desempeño, referido a un criterio superior o efectivo, en un trabajo o situación. (Spencer&Spencer, 1993).

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. (Leboyer, 1996)

Según este autor, son además visibles en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de alianza entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las gestiones del puesto.

Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982)

1.2.1.2 Definiciones de Coaching

Los antecedentes históricos más remotos del Coaching se encuentran en la filosofía griega, principalmente en Sócrates (filósofo ateniense, 470 años a.C.), quien creó un método llamado mayéutica consistente en un proceso inductivo, a través de preguntas reveladoras con sus discípulos, y mediante el cual lograba traer a la luz las cualidades y respuestas que éstos ya tenían en su interior.

Así mismo, en los diálogos de Platón (Atenas, 428 a.C.), basados en una secuencia de preguntas y respuestas, se puede reconocer la estructura arcaica de una sesión de Coaching.

Y también cabe mencionar a la ética aristotélica, basada en la búsqueda de la felicidad, lo cual sigue siendo la gran motivación que subyace a las sesiones de Coaching.

La palabra «coach» procede en principio del mundo del deporte, pero en nuestros días el coaching se ha convertido en una profesión completamente nueva, distinta del consejo, la formación, la memoria o la consultoría, con un poder y una versatilidad notables. El coaching te ayudará a realizar una nueva labor, a mejorar el rendimiento en tu profesión actual, a desarrollar una nueva habilidad o a resolver un problema. En términos más generales, numerosas personas recurren ya al coaching para encontrar dirección y equilibrio. Los coaches personal es ayudan a la gente a alcanzar una vida mejor. (Lages, 2005)

El Coaching es liberar el potencial de una persona para maximizar su propio rendimiento. Se trata de ayudar a aprender en lugar de enseñarles. (Whitmore, Coaching el método para mejorar el rendimiento de las personas, 2016)

El coaching es un proceso continuo de partenariatado, que permite al cliente obtener resultados satisfactorios en su vida personal y profesional. A través del proceso de coaching, el cliente profundiza en sus conocimientos, mejora su rendimiento y revaloriza su calidad de vida. (Universidad de Cantabria, 2013)

“El coaching es el arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Está basado en una relación donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático o cultural.” (DuBrin, 2003)

1.2.1.3 Principios del Coaching

Partiendo de una cita de Michael Goldhaber que decía: “si su trabajo no tiene nada de especial, por mucho que se esfuerce nadie reparará en usted, y eso significará que nadie estará dispuesto a pagarle gran cosa”, Tom Peters, visionario y revolucionario, vaticinó entonces el cambio empresarial que se nos avecinaba, y nos lo advirtió con frases como esta: “En los próximos años su puesto de trabajo actual se evaporará. O por lo menos cambiará hasta el punto de que le será difícil reconocerlo.” Y como no iban a ser todas malas noticias, con su imbatible capacidad de predecir el futuro, también nos lanzó un cabo a través de la Marca Personal: “si no se convierte usted en una estrella, en una marca, está usted acabado”. (Goldhaber, 1997)

“Uno de los principios del coaching valida este argumento: las personas se desempeñan mejor cuando actúan en armonía con sus auténticos deseos. Las compañías con mejor desempeño son aquellas que apoyan el desarrollo de su personal. Y, como retorno de esta inversión, los empleados construyen un mejor lugar de trabajo.” (Cuenca, 2011)

1.2.1.4 Proceso de Coaching

El Coaching es un proceso moderno y efectivo de cambio y mejora, enfocado al Capital Humano de una empresa con el fin de liberar su potencial, optimizar su desempeño, elevar

su motivación y satisfacción, y lograr que los equipos trabajen como un todo cohesionado. Este proceso tiene un gran impacto en la rentabilidad y competitividad de las organizaciones y en el logro de sus objetivos corporativos.

Un proceso de coaching se empieza con el establecimiento de objetivos que se quiere obtener y se concluye cuando se ha materializado. Un cliente (o coachee) puede encomendar al coach tantos procesos de coaching como considere pertinente pero lo que ha de tener claro es la norma: objetivo conseguido, coaching finalizado.

Consta de seis fases según establece la Federación Internacional de Coach

1. **Generación del Contexto:** En la primera fase del proceso, el cliente determina que es lo que le ha llevado a buscar la ayuda del coach: el objetivo, se puede hablar de la mejora de la gestión del tiempo (muy cerca de la gestión del estrés), del establecimiento del propio objetivo (aquellos de “no sé lo que quiero y me encuentro perdido”). En ocasiones es necesaria más de una sesión para poder generar el argumento adecuado. También, pasa muy a menudo que el enunciado del objetivo cambia diversas veces hasta determinar cuál es realmente.
2. **Situación actual:** En este momento el coach, que debería haberse ganado la confianza del cliente, ha de poder llegar a “calibrar” cuál es la situación real del cliente. En otras palabras, si lo que dice el cliente es lo mismo que el cliente le hace sentir al coach. Por honestidad y ética profesional se ha de desafiar el objetivo si se detecta alguna polaridad no resuelta. La razón es sencilla: sacar al cliente de su zona cómoda y ver a través de sus ojos.
3. **Situación futura:** A través de la determinación de la situación actual “real” del cliente se llega a poder formalizar cuál es la situación que realmente desea obtener el cliente. Su energía se puede canalizar de una forma mucho más óptima de cara a la consecución de su objetivo si el trabajo hecho en las dos primeras fases se ha establecido de forma correcta. Si no es así siempre nos encontraremos con un “palo en la rueda”.
4. **Feedback- Retroalimentación:** Más que una fase es una herramienta inherente al propio proceso de coaching. Tanto el coach como el coachee establecen antes de empezar el proceso que ambas partes, se expresaran de forma transparente de como

va evolucionando el proceso y por encima de todo de como se sienten entre si. Qué es lo que falta y que es lo que sobra. En definitiva, asertividad en estado puro. Tanto el coach como el coachee, si el proceso funciona, tienen muy claro que la ausencia de juicio es clave para que todo funcione correctamente. El cliente ya está completo a pesar de no saber organizar óptimamente sus capacidades y prioridades. A mis alumnos les digo que es como si un pastelero inexperto, no supiera combinar los ingredientes para que el pastel, la masa, subiera hasta su punto adecuado. Lo tiene todo pero sin saber cómo, el resultado no es el óptimo. Con la práctica, la masa acaba subiendo, del mismo modo que pasa con los objetivos que se acaban cumpliendo.

5. **Plan de Acción:** Una vez que tenemos claro cuál es el objetivo, cómo lo ponemos en práctica? El coach ayuda a establecer la manera de poder llegar a conseguir los objetivos a través de los Planes de Acción. El seguimiento de una agenda, por ejemplo cuando una persona no sabe gestionar su tiempo, unos ejercicios de respiración cada mañana antes de salir de casa si la persona tiene problemas de autocontrol, etc. En definitiva, que los cambios que se han de producir se transformen en hábitos, capacitadores, pero de un modo u otro en hábitos.
6. **Seguimiento:** Después de la consecución del objetivo se puede considerar la posibilidad de llevar a término un seguimiento del estado del objetivo conseguido para ver si el cliente, por decirlo de un modo coloquial, se ha desviado del camino definido inicialmente en el Plan de Acción.

1.2.1.5 El Coach

El coach es originalmente el facilitador que influye en el comportamiento de algunas personas de la organización bajo su responsabilidad a las cuales debe entrenar, aconsejar, motivar, orientar y sobre todo escuchar, porque depende ciento por ciento de la retroalimentación. (Zambrano, 2010)

El coach es un consejero, un mentor, un compañero pero por sobre todas las cosas, su principal objetivo es mejorar resultados, por eso es un concepto que va creciendo. Además procura un cambio de comportamiento y brinda a los subordinados motivación, desarrollo y crecimiento personal. En tiempos en los cuales la supervisión con características policiales,

los controles propios de capataces y la autoridad indiscutida han desaparecido para siempre. (Zambrano, 2010).

El coach es un observador activo, que cumple con la labor de cuestionar, interrogar y buscar las causas de una situación o estado de ánimo, aunque evadiendo sacar conclusiones por su cuenta. Será el propio cliente quien lo haga y a través de ese proceso dialéctico entre las dos partes, el coach se encarga de mostrar el camino a la persona que tiene delante, ayuda a fijar metas individuales o profesionales, el coach no dice lo que alguien debe hacer o no, sencillamente, da pistas sobre el camino más adecuado a seguir en cada caso, fomenta el aprendizaje continuo, descubre nuevas habilidades en los cliente.

En el mundo de los negocios, el coaching cobra cada vez más importancia por tres razones. En primer lugar, la gente tiende a cambiar su lealtad profesional de sus empleadores a sí mismas. Invierte en su propia carrera, a lo largo de la cual pueden tener muchos empleadores distintos. Por otro lado, las habilidades del coaching enriquecen inmensurablemente el bagaje del buen directivo. (O'Connor, 2005).

Los programas de coaching ofrecen a las organizaciones un eficaz medio de ampliar su capacidad, potenciar la innovación, mejorar la calidad directiva y ofrecer una carrera atractiva a los profesionales con talento, para así mantener su vinculación y compromiso.

El contexto y los límites de las organizaciones ya no sólo se refieren a lo físico y tangible, sino a ciertas características que diferencian y distinguen a las organizaciones y a sus respectivos miembros. Una categorización las define como competencias y se corresponde con un portafolio complejo de aprendizajes y de sus aplicaciones prácticas, en una consideración integral a partir de cultura, contexto, atributos y tarea en un ambiente de situaciones dinámicas (Naranjo, 1997).

Desde la última década del siglo XX la formación ha pasado a primer plano tanto en las políticas de inserción laboral como en las políticas de personal de las organizaciones. Este cambio se debe en gran parte a la implantación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, a los procesos de innovación tecnológica y a las exigencias de constante adecuación a un entorno económico y social cambiante. (Kimsey-House, 2007).

Hoy en día, domina la tendencia creciente hacia un desarrollo de la carrera profesional, que permita satisfacer al mismo tiempo los requerimientos del negocio y las necesidades de los empleados, a quienes corresponde decidir su futuro en la compañía o fuera de ella, potenciando su capacidad de empleo y sus competencias. (Miedaner, 2002)

1.2.1.6 Importancia del Coaching

El coaching ayuda a las personas y a los equipos a rendir el máximo de sus posibilidades. Implica hacer aflorar todo el potencial del individuo, ayudarle a superar sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí, y facilitarle el modo de funcionar de la forma más eficaz como miembro de un equipo. Pero actualmente esta palabra ha adquirido un significado más amplio. (Dilts, 2004).

El coaching puede ofrecer beneficios tangibles a las personas y organizaciones, es una forma eficaz de promoción del aprendizaje, puede tener un impacto en los resultados de la organización y puede ofrecer beneficios para los individuos y las organizaciones.

Entre los beneficios que trae consigo la tutoría (coaching) como una herramienta para el desarrollo profesional, se tiene que mejorar las relaciones interpersonales, se logra una mejor calidad de vida en el trabajo, se alcanza un uso más eficiente de las potencialidades de los individuos, y un mejor empleo de los recursos en la organización, se produce una respuesta más rápida y eficiente a las situaciones así como una mejora en el desempeño y en la productividad. (Whitmore, Coaching For Performance, 1996).

Es curioso que en el mundo empresarial y profesional no nos demos tiempo ni espacio para entrenarnos. Tampoco en nuestra vida personal. No es porque el mundo empresarial sea más competitivo que el deportivo, ni porque en nuestra vida personal no tengamos tiempo... es simplemente una cuestión cultural. El problema es que esta cultura de acción sin entrenamiento nos lleva a altos grados de mediocridad, ineffectividad y malestar.

1.2.1.7 Efectividad del coaching

El coaching es una modalidad que va más allá de la orientación personal y de acciones ejecutivas, pretende enfocar esfuerzos que beneficien a la empresa, los grupos y los

individuos, alineando sus expectativas de desarrollo, y acompañando a los protagonistas de la organización a mejorar su desempeño y a ser productivos.

De esta forma, se deduce que las acciones del coaching empresarial están relacionadas en un sistema que comprenden elementos culturales y elementos relacionados con el comportamiento, las actitudes y las creencias de todos los que integran la empresa. (Rodríguez G. , 2006).

En la sociedad del conocimiento, las organizaciones necesitan herramientas para desarrollar el talento de las personas. De ahí el interés explosivo que despierta el coaching en nuestros días. El coaching es un conjunto de metodologías que permiten a un coach ayudar a otras personas a mejorar sus capacidades de acción efectiva. Estas metodologías provienen de la filosofía, la psicología, la pedagogía y los deportes. (Bertoglia, 2010).

El Coaching empieza a ser reconocido en la sociedad al trascender el campo empresarial. Es una disciplina de muchas aristas y caminos, teorías y metodologías: descubrirlas, entenderlas y distinguirlas, desde la experiencia de sus pioneros y líderes, es una tarea por demás enriquecedora. (González L. F., 2015).

El coaching más se centra en las posibilidades del futuro, y no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en su potencial como entrenador. Nuestras creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación el coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado. (Martinez, 2014).

Por otro lado, el coaching debe adaptarse a las particularidades y necesidades de la empresa en la que se esté siendo implantado. Así, el coaching, pese a ser un proceso orientado al cambio, está centrado en la situación presente. (Bou, 2007).

1.2.1.8 Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional consiste en una serie de actividades que sirven para apreciar y expresar de manera justa nuestras propias emociones y las de otros y para emplear nuestra

sensibilidad a fin de motivarnos, planificar y realizar de manera cabal nuestra vida. Las características de la llamada inteligencia emocional son: la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y la capacidad de empatizar y confiar en los demás. El grado de dominio que alcance una persona sobre estas habilidades resulta decisivo para determinar el motivo por el cual ciertos individuos prosperan en la vida mientras que otros, con un nivel intelectual similar, acaban en un callejón sin salida. (Obermann, 2013).

Es la inteligencia emocional la que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, incrementar nuestra capacidad de empatía y nuestras habilidades sociales y aumentar nuestras posibilidades de desarrollo social. (Goleman, 2013).

CAPÍTULO II

2.1 Metodología General

2.1.1 Nivel de Estudio

El tipo de investigación a realizar será de carácter Exploratorio- ya que permitirá exponer las razones por las cuales dentro de la Secretaría General de la Asamblea Nacional del Ecuador, no se ha establecido un método de desarrollo de competencias y habilidades a través del Coaching que ayude a tener un personal competitivo. Además este tipo de investigación permitirá descubrir las habilidades y competencias no desarrolladas que tienen los funcionarios en la organización.

Exploratorio: Son las investigaciones que pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando más aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad.

La mencionada investigación también tiene carácter descriptivo pues dispone de herramientas y técnicas para recolectar datos en diferentes aspectos del personal, por

ejemplo se procederá a una revisión bibliográfica especializada, entrevistas y cuestionarios. Lo que se pretende alcanzar mediante esta investigación es encontrar el problema del desarrollo de competencias y habilidades de los funcionarios para poder obtener el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales de la Secretaría General de la Asamblea Nacional y que la misma se encuentre conforme con el personal que se encuentra laborando.

2.1.2 Modalidad de Investigación

La modalidad de investigación a aplicar en este plan de titulación es la modalidad de campo ya que los datos van a ser recogidos directamente de la Secretaría General de la Asamblea Nacional, la información será extraída de los registros de evaluación al personal y de las sugerencias hechas por el mismo, al igual aplicaremos la modalidad documental ya que ampliaremos y llegaremos a profundizar el conocimiento con el apoyo de los registros ya **Población y Muestra** sean estos escritos o electrónicos, información que maneja la Secretaría General de la Asamblea Nacional.

2.1.3 Método

Método inductivo-deductivo: Se utiliza en la búsqueda de solución al problema, a partir de la información y situaciones que se fueron acopiando hasta llegar a generalizaciones y conclusiones. La inducción y la deducción están estrechamente relacionadas, su mutua complementación proporciona un conocimiento verdadero sobre la realidad.

2.1.4 Población y Muestra

Población: Se ha seleccionado al personal administrativo de la Secretaría General de la Asamblea Nacional del Ecuador comprendida por 80 Personas.

Muestra: Es la parte representativa de la población a estudiar. Se utilizará una muestra comprendida por 45 personas. Se ha seleccionado a este personal, debido a que es el lugar donde se ha identificado, se genera mayor inconformidad. Para el cálculo de la muestra se ha utilizado la siguiente fórmula.

$$N \sigma^2 Z^2$$

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 Z^2}$$

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestra que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

En esta investigación, se tiene N= 80 para el 95% de confianza Z= 1,96, y como no se tiene los demás valores se tomará σ = 0,05 y e= 0,05

Reemplazando la formula obtenemos lo siguiente:

$$n = \frac{80 \cdot 0,05^2 \cdot 1,96^2}{0,05^2 (80 - 1) + 0,05^2 \cdot 1,96^2}$$

$$n = \frac{80 \cdot 0,25 \cdot 3,84}{0,0025 (79) + 0,25 \cdot 3,84}$$

$$n = \frac{80 \cdot 0,25 \cdot 3,84}{0,0025 (79) + 0,25 \cdot 3,84}$$

$$n = \frac{76.80}{1.71}$$

$$n = 44.91 = 45$$

La muestra es de 45 funcionarios, considerando un nivel de confianza del 95 %.

2.1.5 Selección de Instrumentos de Investigación

Encuesta

Contiene una serie de preguntas que serán respondidas por escrito en el mismo formulario. Con la encuesta se conseguirá especialmente datos cuantitativos acerca del desarrollo de competencias y habilidades de los funcionarios de la Secretaría General de la Asamblea Nacional.

Entrevista

El investigador se situará frente al investigado y le formulará preguntas, a partir de sus respuestas se obtendrán datos de interés sobre el desarrollo de competencias y habilidades de los funcionarios de la Secretaría General de la Asamblea Nacional.

Entrevista a un Experto

El propósito general de la Consulta de Expertos es evaluar los nuevos desafíos de la ciencia, tecnología y el desarrollo social, así como identificar prioridades e iniciativas estratégicas para posicionar y potenciar la contribución al desarrollo. Se procederá a realizar la entrevista al experto en coaching el Master Christian Fabricio Proaño Jurado.

Perfil del Coach

Abogado, experto en temas Políticos y Parlamentarios. Consultor Político; Negociador; Master Coach; Consultor de Desarrollo Empresarial y Personal. Conferencista y capacitador.

Estudió la carrera de derecho en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador titulándose como licenciado en Ciencias Jurídicas y Abogado. Ha realizado estudios en la Maestría en Derecho Parlamentario por la Universidad Autónoma del Estado de México; actualmente cursó la Maestría en Asesoría de Imagen Pública y Consultoría Política por la Universidad Camilo José Cela (España); y, la Maestría en Dirección Estratégica en Marketing por la Universidad Europea del Atlántico (España). Obtuvo el diplomado en Gestión Legislativa por la Facultad Regional de Buenos Aires; y, la Especialización Superior en Consultoría Política y Gestión de Gobierno por la Universidad Camilo José Cela – Universidad San Francisco de Quito. Ha realizado cursos de especialización superior en el campo legislativo: Curso superior de Control Parlamentario; y, Curso superior de Administración Parlamentaria, dictados por el Congreso de los Diputados de España y AECID. Curso Superior de Formación de Asesores Jurídicos Parlamentarios; y, Curso Superior de Técnica Legislativa, dictados por el Congreso de los Diputados de España y CEDDET. Programa Universitario de Técnicas de Negociación por Euroinnova Business School; y Curso superior “Negociar con Éxito” de la Universidad de Michigan.

En el campo del Coaching y la Programación Neurolingüística ha realizado varias certificaciones, actualizaciones y cursos de formación. Es Máster Coach certificado por Adamantine System Coaching. Coach Personal y Coach Ejecutivo certificado por TISOC. También obtuvo la certificación Master en Coaching y Psicología Deportiva. Se certificó como NLP Practitioner, Master NLP Practitioner y NLP Coach, certificaciones extendidas por PNL Esfera y avaladas por la Sociedad de PNL del Dr. Richard Bandler. Neuro Executive Management Coach, Neuroself Management Coach y Neuro Enterprise Management Coach, avaladas por Talent Institute. Certified Customer Service Leader: CCSL (Líder Certificado en Servicio al Cliente) y Certified Customer Service Trainer: CCST. (Entrenador Certificado en Servicio al Cliente) por Service Quality Institute.

Dentro de su formación ha participado en diferentes, programas formativos, cursos de formación, certificaciones. Entre ellos: Formación en la Metodología Lego Serious Play. Los programas Fundamentals, Fulfillment y Process de Coactive Coaching del Coaches Training Institute. El Programa de Optimización Personal y de Inteligencia Total de Adamantine System Coaching. Curso de Coaching Asistido con Caballos; Cursos Básico,

Avanzado y de Aplicación de Inteligencia Emocional; Curso de Habilidades y competencias a través del Coaching; Estrategias Mentales; Marketing Político; Marketing digital; PNL aplicadas a las ventas; Coaching Político; Neuromarketing, neurocoaching, neuroventas; Servicio al cliente, Ventas, Curso de teletrabajo, Design Thinking, Conducción de Equipos; Gamificación, Emprendimiento, Innotools, Generación de modelos de negocios; Certificado de Marketing y Comunicación deportiva, entre otros.

Trayectoria laboral destaca: Prosecretario General de la Asamblea Nacional del Ecuador; Secretario General del Consejo Nacional Electoral; Asesor Legislativo; y, Asesor Ministerial. Abogado asociado en el Estudio Jurídico Muñoz, Hidalgo & Muñoz; Consultor asociado en Strategos Red Latinoamérica; Socio en Ánimo Coaching & Comunicación; Socio Fundador de CPG Nexus – Negociación, Estrategia & Consultoría.

Ha sido distinguido con:

- Premio de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos (ALACOP) 2016 al Mejor Desarrollo Tecnológico para la Política (Strategos Red Latinoamérica).
- Finalista al Premio de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos (ALACOP) 2016 a la Innovación Digital del año (Strategos Red Latinoamérica).
- Reconocimiento Business Management Awards 2016 a la Innovación Educativa (Ánimo Coaching & Comunicación).

Entrevista al Master Christian Proaño Jurado

¿Qué cambios podemos lograr gracias al coaching?

Todos los cambios del comportamiento tanto en la vida profesional como privada: ha de aumentar su nivel de rendimiento, desarrollar su potencial, ayudar a gestionar su tiempo y sus prioridades, saber delegar...pero también facilitar la motivación, reforzar la autoestima, mejorar las relaciones en un equipo o entre managers y colaboradores, y encontrar un equilibrio entre la vida profesional y personal-familiar. –

¿Cómo funciona?

Un coach ayuda a sus clientes a definir objetivos así como los planes de acción que van a permitir alcanzarlos. El proceso consiste en una serie de entrevistas o conversaciones que

buscan atender a las necesidades de esa persona. Pero no solo tenemos que fijarnos un objetivo concreto y limitado en el tiempo, también debemos saber como elegir el coach. -

¿Cómo se sabe si un coach es bueno y eficaz?

Diferentes criterios permiten que no nos equivoquemos en la elección de un coach. Antes que nada, si su campo de acción es el mundo de la empresa, es indispensable que tenga una experiencia práctica de ésta; no solamente tiene que tener conocimiento de la organización y los diferentes puestos sino también ser consciente de los diferentes poderes y de los diferentes mecanismos en juego. Por lo tanto mucho mejor si el coach ha vivido el mundo de la empresa desde dentro.

¿Qué puede esperar alguien del coaching?

Hablando de coaching empresarial, lo primero que puede esperar un cliente es hacer un repaso de dónde está ahora mismo su proyecto. El coach le hará muchas preguntas sobre su empresa y, en nuestro caso, rellenamos unas plantillas que nos dan una idea clara y gráfica del estado de esta.

Además, una buena parte de las reuniones iniciales irán orientadas a identificar el modo habitual de comportamiento del cliente y a fijar objetivos concretos para la empresa. Estos objetivos los fija el cliente, por supuesto.

¿Qué tipo de resultados se pueden obtener?

Cada uno ha de definir lo que quiere conseguir: el éxito para una persona puede ser duplicar su facturación, para otra dejar de trabajar 14 horas al día, 7 días por semana, y para otra ver que tiene un mejor rendimiento de su trabajo y está más en control de lo que ocurre.

Tenemos clientes que han conseguido cambiar el orden de magnitud de su facturación sin que se les vaya de las manos y clientes que han conseguido finalmente aprender a delegar tareas, dedicarse a lo que les gusta, tener más tiempo para su familia y no estar constantemente apagando fuegos.

Desde fuera puede parecer que son dos logros muy distintos, y lo son. Pero para las personas que lo han logrado son igual de importantes... y de difíciles: ambos llevaban tiempo intentando lograrlo y se encontraban muy frustrados por no haberlo logrado.

Gráficos Estadísticos

Es la forma de representar gráficamente un conjunto de datos obtenidos, que permitirá comparar dos o más valores luego del análisis que se realice en la Secretaría General de la Asamblea Nacional.

Análisis e Interpretación de Resultados

Una vez procesados los datos por medios estadísticos, se obtienen los resultados que deben ser analizados e interpretados o discutidos. Es importante interpretar los hallazgos relacionados con el problema del desarrollo de competencias y habilidades dentro de la Secretaría General de la Asamblea Nacional, los objetivos propuestos, preguntas formuladas y las teorías o presupuestos planteados en el marco teórico, con el fin de evaluar si confirman las teorías o no.

2.1.6 Procesamiento de datos

Los factores a tomar en cuenta para el procesamiento de datos, resultados y la efectividad de un proceso de coaching son: cumplimiento de la metodología durante el proceso de coaching, el uso de las herramientas, habilidades y conocimientos adecuados del coach, formular un objetivo claro, concreto y, en la medida de lo posible, cuantificable. Detectar las variables en las que impacta la consecución del objetivo, y medirlas con indicadores consistentes, compromiso del coachee para poner en práctica el plan de acción. Transformación personal a través del desarrollo de comportamientos y adquisición de competencias y habilidades.

2.2 Metodología Específica

El método a desarrollar en este plan de titulación es el método GROW, es un método estructurado, basado en la resolución de problemas, establecimiento de metas y orientado a resultados.

Este método desarrollado por Whitmore, es una forma práctica para realizar el Coaching. Se desarrolla en cuatro etapas: Goal, Reality, Options and Will, cuyas iniciales conforman el acrónimo GROW.

Etapas de este modelo:

Goal (Objetivo o meta): Comenzamos por definir una meta específica que debe cumplir los siguientes principios debe ser medible y alcanzable, al mismo tiempo realizable y debe dejar una experiencia de éxito, En cada sesión debe determinarse la meta a lograr al finalizar la misma y ésta debe estar enmarcada dentro de la meta corporativa. Es posible que en la relación de coaching la meta se trabaje durante varias sesiones. Sin embargo, es importante mencionar que la claridad con la que se establece el objetivo será fundamental para el éxito de los pasos siguientes del modelo.

Preguntas de establecimiento de metas:

- ¿Sobre qué te gustaría hablar?
- ¿Qué resultado haría de esta conversación algo productivo para ti?
- ¿Qué te gustaría obtener de esta sesión?
- ¿Cómo redactarías esta meta para ti en lo personal, en vez de para otros?
- Preguntas de metas a largo plazo:
- ¿Qué quisieras lograr con esta intervención?
- ¿Qué te gustaría cambiar, como resultado de nuestro trabajo juntos?
- ¿Cómo puedes hacer esta meta alcanzable y medible?
- ¿Para cuándo quieres lograr esta meta?
- ¿Qué quisieras lograr después de invertir tres o cuatro meses de trabajo?

Reality (Realidad): Después de definir la meta, lo siguiente es definir tu estado actual, se trata de establecer el punto de inicio respecto a lo que se quiere lograr, es decir, en dónde estamos ahora y a dónde queremos ir. Es muy importante la objetividad y la consideración

de hechos, información y datos factibles en vez de la subjetividad del coachee sobre lo percibido.

Preguntas asociadas al diagnóstico de la realidad:

- ¿Cuántas veces hiciste eso la semana pasada?
- ¿Cuáles son tus resultados en términos estadísticos, ventas, entrevistas, ganancias, acciones realizadas?
- ¿Cuándo fue la última vez que eso pasó?
- ¿Qué has logrado efectivamente en esta área hasta hoy?
- ¿Quién más está involucrado en esta situación y cómo?
- ¿Qué has hecho hasta ahora?; ¿qué resultados te ha dado?
- ¿Qué factores son importantes en este caso?
- ¿Qué eventos o acciones te llevaron a esta situación?

Obstacles/Options (Opciones): Buscar las opciones que existen para salir de la situación actual y alcanzar la meta o el objetivo, impide el cambio de la realidad actual a la meta establecida por el coachee, así como las opciones, posibilidades, alternativas y cursos de acción posibles para alcanzarla. Es muy importante el proceso creativo y el análisis en esta etapa. Más que hacer muchas sugerencias, se debe hacer un esfuerzo en racionalizar y concientizar soluciones innovadoras.

Preguntas sobre opciones y posibilidades:

- ¿Qué puedes hacer para solucionar esto?
- ¿Qué otra posibilidad de acción piensas que tienes?

- ¿Piensa en cinco soluciones efectivas a este problema y recomienda según tu punto de vista cuál es la mejor y por qué?
- ¿Si tuvieses recursos ilimitados qué harías?
- ¿Qué obstáculos piensas que se te presentan?
- ¿Qué puedes hacer para remover ese obstáculo?
- ¿Quién puede ayudarte?
- ¿Qué recursos tienes para atacar la solución de este problema?
- ¿Qué fortalezas vez en otros que podrían ayudarte?

Will (Voluntad/Compromiso): Definir y seguir el plan de acción orientado al objetivo, estimulando la auto motivación y establecer el compromiso a la consecución de la meta propuesta, qué acciones deben tomarse, cuándo deben ejecutarse, quién es el responsable de realizarlas, y la determinación de la voluntad y el compromiso del individuo para materializar el plan de acción para lograr el cambio. Aquí es fundamental escoger la solución preferida y comprobar que exista un alto nivel de compromiso con la ejecución de la misma.

Preguntas sobre cursos de acción:

¿Qué opción te gusta para trazar un plan de acción?

¿Por qué no conviertes eso en un plan de acción?

¿Qué acción puedes tomar esta semana que te ayude a lograr tus objetivos?

Mencionaste que podrías ejecutar esa acción, ¿estás realmente comprometido con lo que decías?

Preguntas para comprobar compromiso y motivación:

De una escala del 1 al 10, ¿qué número describe tu nivel de compromiso con esta acción?

¿Cómo puedes subir en la escala?

¿Consideras que existen obstáculos que impiden que cumplas con este objetivo? ¿Cuáles?



El modelo GROW, establece la secuencia de las preguntas a realizar en el desarrollo de una intervención de Coaching con la intención de crear conciencia sobre el problema y la responsabilidad individual sobre el mismo. Se considera un proceso dinámico y continuo, donde el planteamiento de las diferentes preguntas puede cambiar lo que se ha determinado anteriormente en cada etapa. Es muy posible que cuando el coach hace preguntas, cambie las ideas del coachee porque llevará ideas del estado inconsciente al estado consciente.

El proceso de cuatro etapas lleva al coachee a definir: a) un objetivo claro basado en la concientización de un punto de partida, es decir, la realidad actual así como también, b) a definir diferentes opciones o cursos de acción y sus consecuencias para, finalmente, c)

determinar un plan de acción concreto que permita moverse hacia la consecución del objetivo. Es considerado un excelente método para cambiar hábitos y mejorar el desempeño.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1. Recolección y Tratamiento de Datos

Cuestionario

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información para el desarrollo del Plan de Titulación Especial denominado “Desarrollo de competencias a través de coaching para la Secretaría General de la Asamblea Nacional”. Por éste motivo sus fines son exclusivamente académicos y la información proporcionada por Usted será únicamente destinada para tales efectos.

	PREGUNTA	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
1	¿Considera que en su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?	17	23	4	0	1
2	¿Cuándo habla, lo hace oportunamente y de forma correcta?	11	33	0	0	1
3	¿Trabaja fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al suyo?	10	27	3	0	5
4	¿Reconoce con facilidad cuando alguien le muestra que estaba equivocado?	9	30	3	0	3
5	¿Le parece mejor trabajar solo y así evitar conflictos?	7	13	11	10	4
6	¿Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aún en situaciones complejas?	12	27	4	0	2
7	¿Es servicial, atento y respetuoso con sus clientes?	30	13	1	0	1

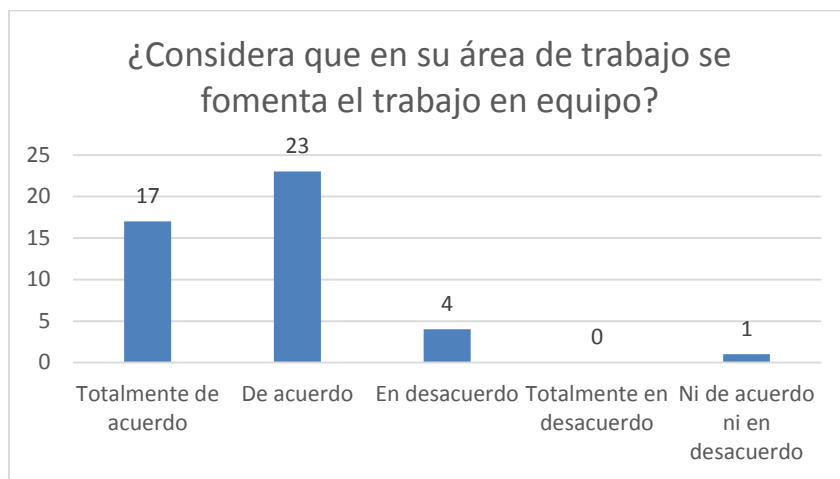
8	¿Muestra interés por mejorar y corregir los errores cometidos en la atención de sus clientes?	27	17	0	0	1
9	¿Tarda demasiado en dar respuesta a los clientes, frente a los problemas de baja complejidad?	0	10	20	13	2
10	¿Muestra interés por atender al cliente rápidamente y con eficacia?	23	19	1	0	2
11	¿Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su área, aún en situaciones de presión?	19	26	0	0	0
12	¿Se organiza adecuadamente para llevar a cabo sus tareas?	19	24	2	0	0
13	¿Acepta sugerencias de mejora, y adecúa sus formas de trabajo cuando se lo solicita?	19	25	1	0	0
14	¿Determina plazos adecuados para llevar a cabo sus tareas?	14	29	2	0	0
15	¿Posee buena tolerancia a la presión y la frustración, y supera apropiadamente los obstáculos proponiendo alternativas para alcanzar sus metas?	13	27	4	0	1
16	¿Busca información sólo cuando la necesita de manera urgente?	1	12	24	6	2
17	¿Busca oportunidades de crecimiento?	27	15	1	0	2
18	¿Realiza esfuerzos por adquirir nuevas prácticas y conocimientos?	26	18	1	0	0
19	¿Busca y analiza información útil para la solución de problemas en su área?	18	26	1	0	0
20	¿Permanece actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área?	15	25	2	0	3

PREGUNTAS

1. ¿Considera que en su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?

Totalmente de acuerdo	17	37.78%
De acuerdo	23	51.11%
En desacuerdo	4	8.89%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2.22%

TOTAL	45	100.00%
--------------	-----------	----------------



Fuente: Elaboración Propia

El fomento del trabajo en equipo permite que los colaboradores de la organización trabajen con mayor velocidad, que sientan satisfacción al realizar sus tareas consiguiendo los objetivos y metas con mayor eficacia y de manera creativa.

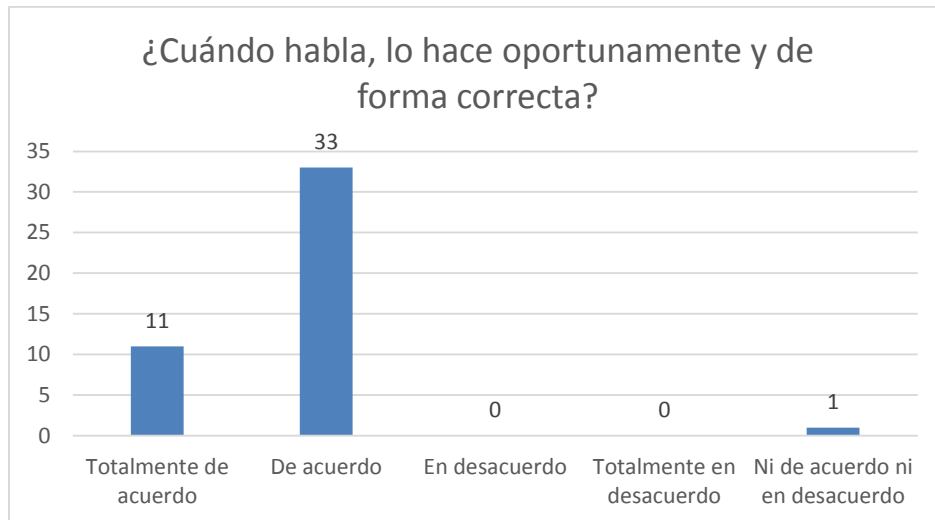
De los resultados obtenidos se desprende que 37.78% está totalmente de acuerdo, el 51.11% está de acuerdo, en desacuerdo el 8.89%, totalmente en desacuerdo 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 2.22%.

En referencia a estos resultados el fomento de trabajo en equipo no se encuentra al 100% es por este motivo que se necesita que los colaboradores se sientan comprometidos con la institución y el trabajo que bridan sean de buena calidad.

2. ¿Cuándo habla, lo hace oportunamente y de forma correcta?

Totalmente de acuerdo	11	24.44%
De acuerdo	33	73.33%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2.22%
TOTAL	45	100.00%



Fuente: Elaboración Propia

Para la comunicación oportuna y de forma correcta es necesario tener claras las ideas, saber realmente lo que se quiere expresar, buscando las palabras adecuadas de acuerdo a la situación que se esté atravesando y así poder evitar cualquier tipo de mal entendido.

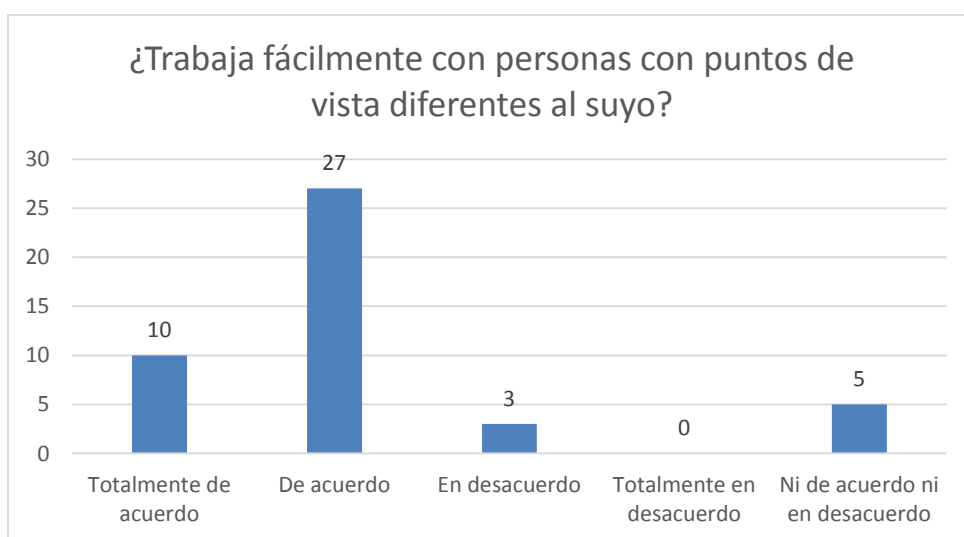
De los resultados obtenidos se desprende que 24.44% está totalmente de acuerdo, el 73.33% está de acuerdo, en desacuerdo el 0%, totalmente en desacuerdo 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 2.22%.

En relación a los resultados adquiridos se puede ver que los colaboradores tienen una buena comunicación y que saben hablar de una manera correcta y oportuna.

3. ¿Trabaja fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al suyo?

Totalmente de acuerdo	10	22.22%
-----------------------	----	--------

De acuerdo	27	60.00%
En desacuerdo	3	6.67%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	11.11%
TOTAL	45	100.00%



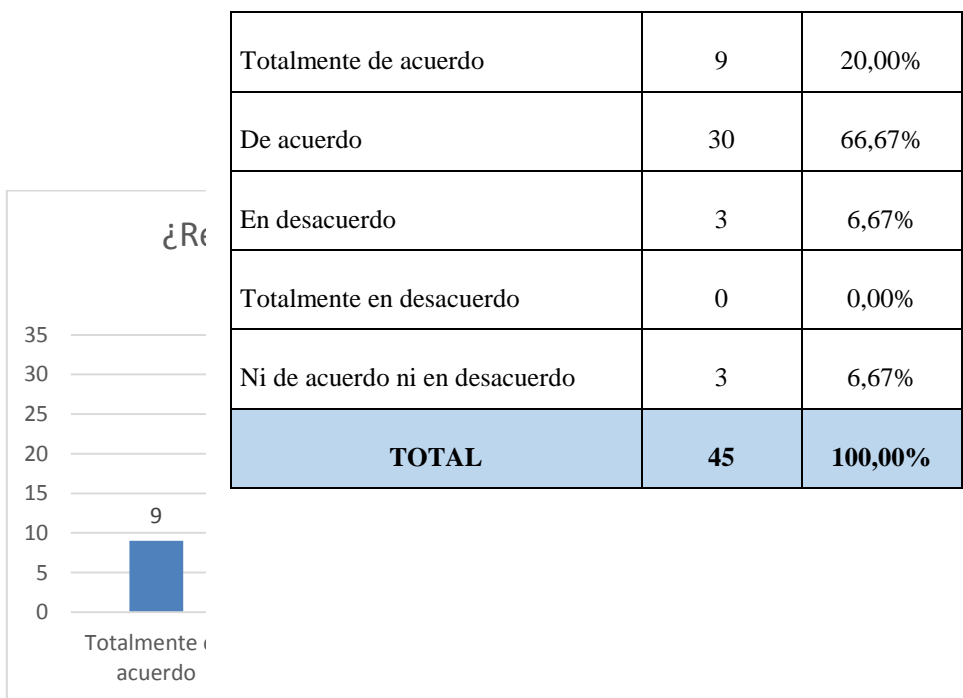
Fuente: Elaboración Propia

Trabajar con personas con puntos de vista diferentes al personal, permite que se capten nuevos conocimientos, ver alternativas para la solución de problemas, interesarse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada persona tenga, intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás.

De los resultados obtenidos se desprende que 22.22% está totalmente de acuerdo, el 60.00% está de acuerdo, en desacuerdo el 6.67%, totalmente en desacuerdo 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 11.11%.

Con estos resultados se puede evidenciar que es complicado que las personas estén totalmente de acuerdo con trabajar con personas con diferentes puntos de vista, pero en una organización se necesita la tolerancia y respeto hacia las opiniones de las demás personas.

4. ¿Reconoce con facilidad cuando alguien le muestra que estaba equivocado?



Fuente: Elaboración Propia

La capacidad para reconocer los errores propios facilita la facilidad de reconocer cuando alguien le muestra que está equivocado, facilita la posibilidad de reflexionar y aprender algo nuevo, examinar y aceptar las equivocaciones desarrolla la visión de la realidad, haciendo que se asuma responsabilidades de los errores cometidos.

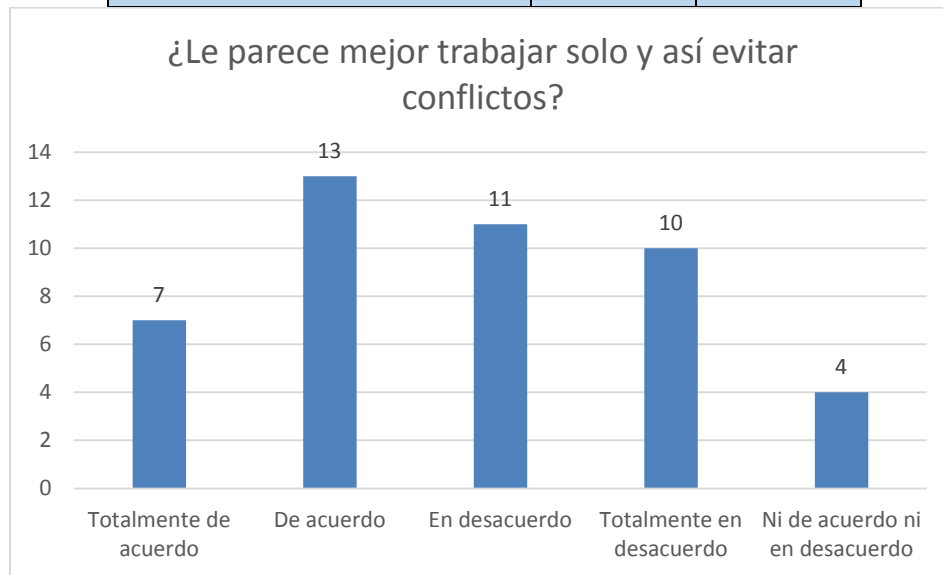
De los resultados obtenidos se desprende que 20.00% está totalmente de acuerdo, el 66.67% está de acuerdo, en desacuerdo el 6.67%, totalmente en desacuerdo 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 6.67%.

Estos resultados indican que la mayor parte de los trabajadores acepta con facilidad cuando alguien le muestra que está equivocado, probablemente el trabajador ganará confianza y seguridad en la realización de sus tareas.

5. ¿Le parece mejor trabajar solo y así evitar conflictos?

Totalmente de acuerdo	7	15,56%
-----------------------	---	--------

De acuerdo	13	28,89%
En desacuerdo	11	24,44%
Totalmente en desacuerdo	10	22,22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8,89%
TOTAL	45	100,00%



Fuente: Elaboración Propia

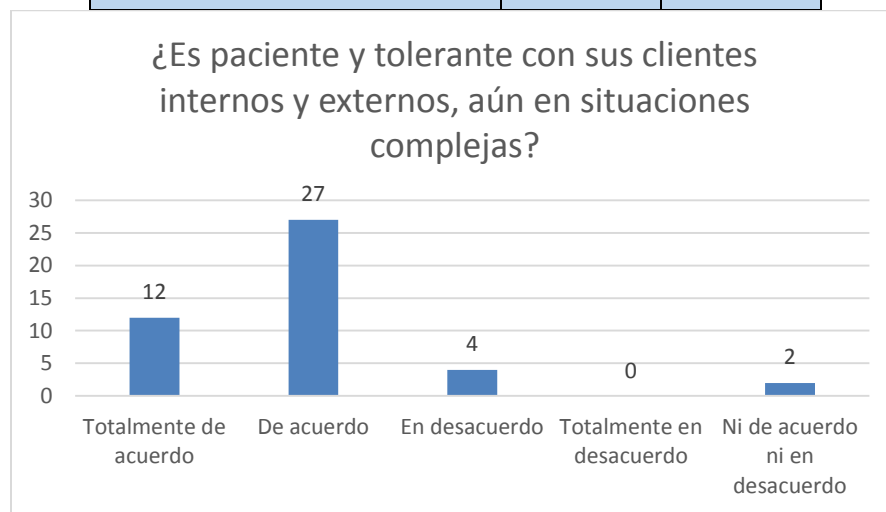
Trabajar solo implica tener mayor responsabilidad y limitaciones a la hora de resolver problemas, los conflictos existen en todo tipo de organizaciones se deben saber llevar y arreglar las discrepancias que existan entre los miembros de la organización.

De los resultados obtenidos se desprende que 15.56% está totalmente de acuerdo, el 28.89% está de acuerdo, en desacuerdo el 24.44%, totalmente en desacuerdo 22.22%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 8.89%.

Estos resultados manifiestan que un importante 28.89 % de personas prefiere evitarse conflictos y asumir mayor responsabilidades en sus tareas, antes que cooperar y comprometerse en trabajar en conjunto con sus compañeros.

6. ¿Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aún en situaciones complejas?

Totalmente de acuerdo	12	26,67%
De acuerdo	27	60,00%
En desacuerdo	4	8,89%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4,44%
TOTAL	45	100,00%



Fuente: Elaboración Propia

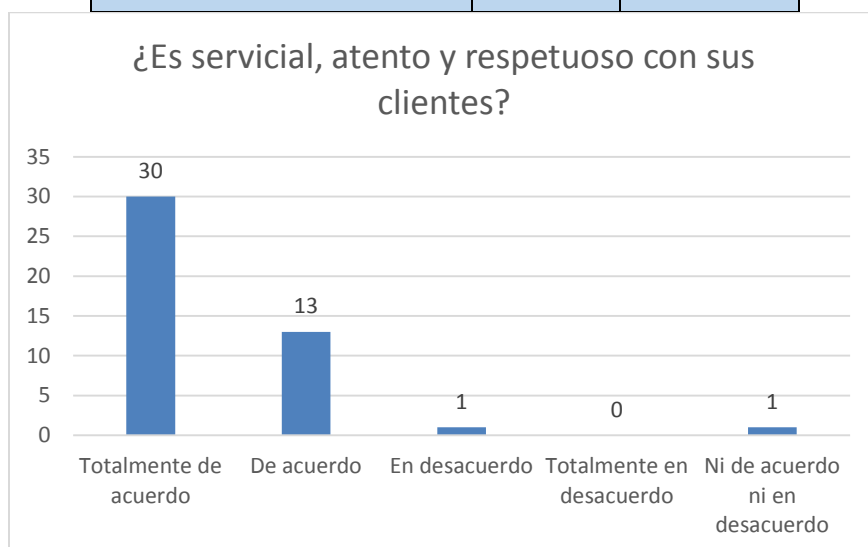
Ser paciente y tolerante con clientes internos y externos en situaciones complejas, permite que se tomen decisiones acertadas, respetando comportamientos, considerando opiniones de los demás, y afrontando los problemas con madurez, logrando un buen clima laboral.

De los resultados obtenidos se desprende que 26.67% está totalmente de acuerdo, el 60.00% está de acuerdo, en desacuerdo el 8.89%, totalmente en desacuerdo 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 4.44%.

En referencia a estos resultados se puede ver como el 95.56% es paciente y tolerante, y que tienen autocontrol para evitar cometer innumerables errores y evitando perder el control.

7. ¿Es servicial, atento y respetuoso con sus clientes?

Totalmente de acuerdo	30	66,67%
De acuerdo	13	28,89%
En desacuerdo	1	2,22%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2,22%
TOTAL	45	100,00%



Fuente: Elaboración Propia

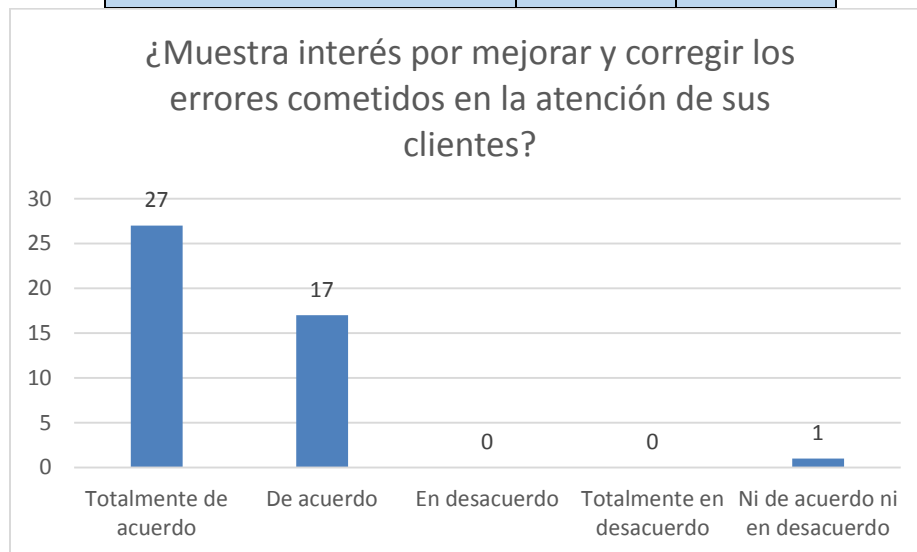
Ser servicial y atento con los clientes, permite entregar un servicio de calidad, satisfaciendo las necesidades del cliente, dando un valor agregado al trabajo que se realiza, reflejando compromiso, interés en las actividades a realizar.

Los resultados de esta pregunta son: el 66.67% está totalmente de acuerdo, el 28.89% está de acuerdo, en desacuerdo el 2.22%, totalmente en desacuerdo 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 2.22%.

Los resultados obtenidos indican que el personal se encuentra comprometido con el buen servicio al cliente tanto interno como externo.

8. ¿Muestra interés por mejorar y corregir los errores cometidos en la atención de sus clientes?

Totalmente de acuerdo	27	60,00%
De acuerdo	17	37,78%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2,22%
TOTAL	45	100,00%



Fuente: Elaboración Propia

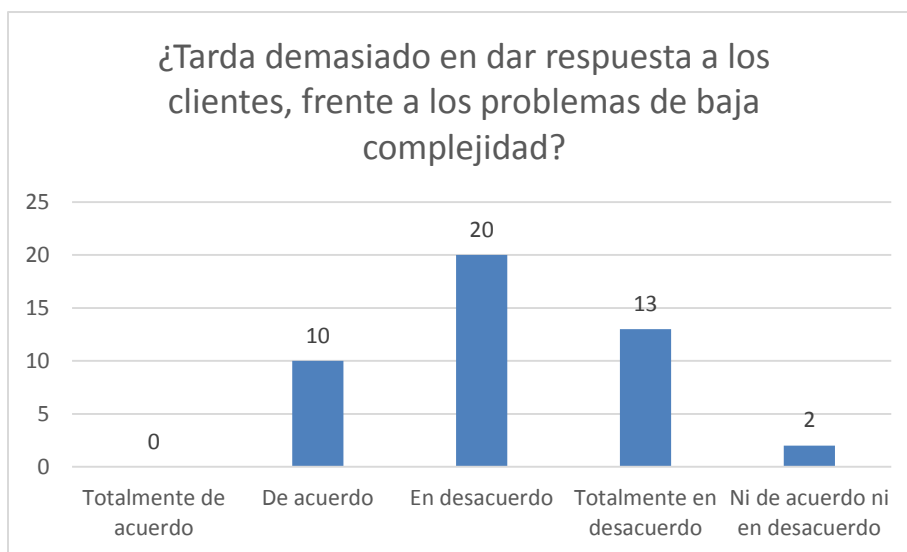
La existencia de interés por mejorar y corregir los errores cometidos en la atención al cliente, permite que el personal cambie a una actitud positiva, satisfacción personal, esclarecimiento de las dudas, escucha activa y observación atenta, dando así un óptimo servicio y demostración permanente de voluntad de servir.

De los resultados obtenidos se desprende que 60.00% está totalmente de acuerdo, el 37.78% está de acuerdo, en desacuerdo el 0%, totalmente en desacuerdo 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 2.22%.

De lo cual se concluye que el personal se encuentra con la mejor predisposición de mejorar y corregir los errores cometidos antes los clientes.

9. ¿Tarda demasiado en dar respuesta a los clientes, frente a los problemas de baja complejidad?

Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	10	22,22%
En desacuerdo	20	44,44%
Totalmente en desacuerdo	13	28,89%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4,44%
TOTAL	45	100,00%



Fuente: Elaboración Propia

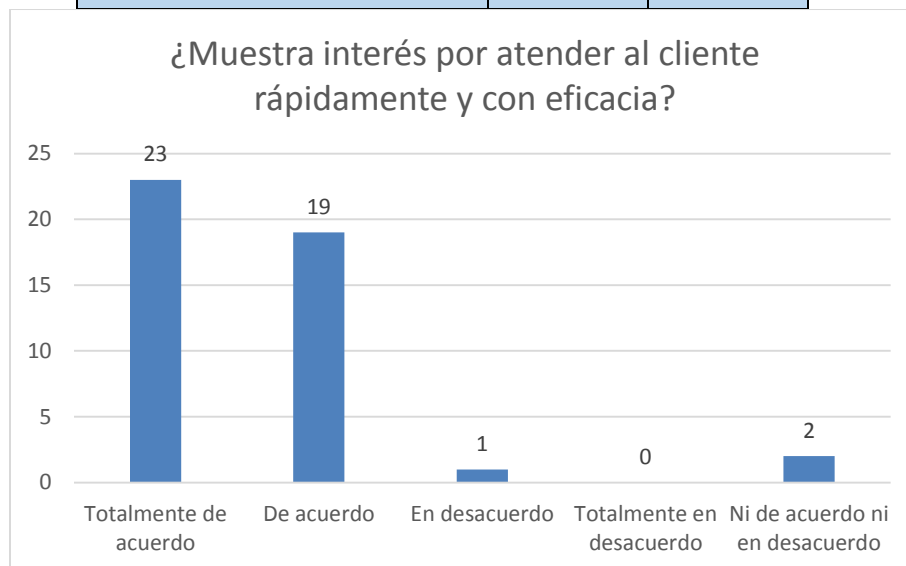
Tardar demasiado en dar respuesta a los clientes, frente a los problemas de baja complejidad, ocasiona incomodidad, molestia, pérdida de tiempo del cliente.

De los resultados obtenidos se desprende el 22.22% está de acuerdo, en desacuerdo el 44.44%, totalmente en desacuerdo 28.89%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 4.44%.

Frente a estos resultados se puede ver que existen problemas al dar respuesta a los problemas de baja complejidad, en un porcentaje significativo se necesitará buscar opciones para mejorar en respuestas que se van dar.

10. ¿Muestra interés por atender al cliente rápidamente y con eficacia?

Totalmente de acuerdo	23	51,11%
De acuerdo	19	42,22%
En desacuerdo	1	2,22%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4,44%
TOTAL	45	100,00%



Fuente: Elaboración Propia

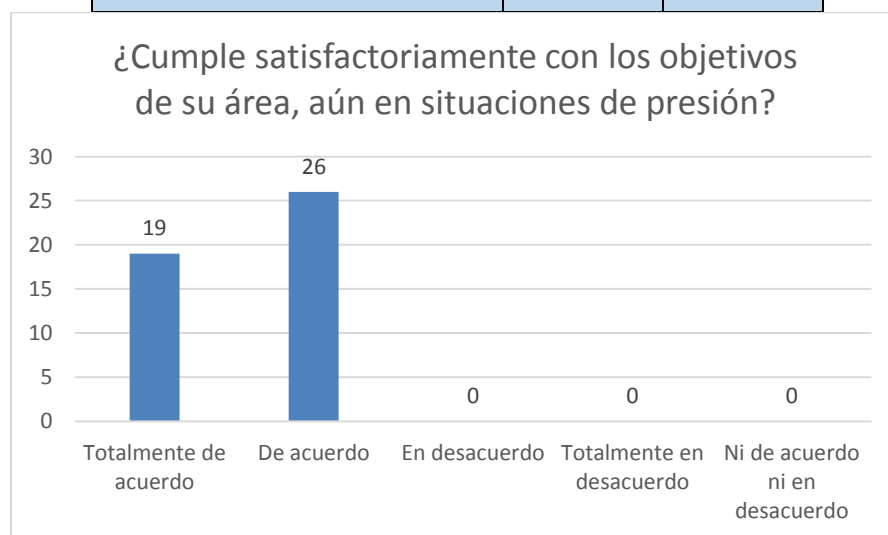
Atender al cliente rápidamente y con eficacia, es de gran importancia ya que es la imagen de la organización, una buena atención es igual a un cliente satisfecho, el cliente es primero, existirá reducción de reclamos, y mejorará la confianza de quien lo atiende.

De los resultados obtenidos se desprende que 51.11% está totalmente de acuerdo, el 42.22% está de acuerdo, en desacuerdo el 2.22%, totalmente en desacuerdo 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 4.44%.

El personal encuestado manifiesta su interés por la atención rápida y eficaz mostrando preocupación por satisfacer las necesidades del cliente, lo cual se debe incentivar mediante acciones de desarrollo.

11. ¿Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su área, aún en situaciones de presión?

Totalmente de acuerdo	19	42,22%
De acuerdo	26	57,78%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	45	100,00%



Fuente: Elaboración Propia

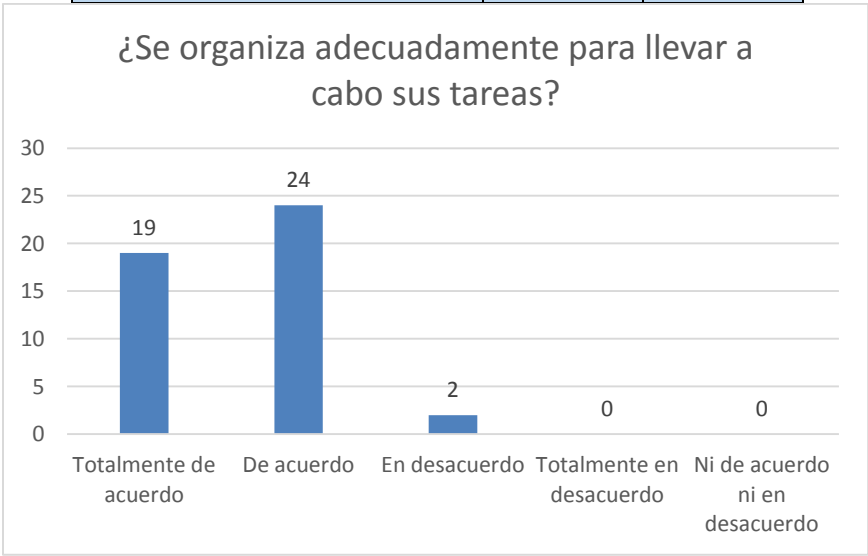
Cumplir satisfactoriamente con los objetivos del área de trabajo, aún en situaciones de presión, implica que el funcionario tiene la suficiente experiencia para manejar la situación en la que se encuentra y buscar alternativas para la solución de los problemas bajo presión.

De los resultados obtenidos se desprende que 42.22% está totalmente de acuerdo, el 57.78% está de acuerdo, en desacuerdo el 0%, totalmente en desacuerdo 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 0%.

Se evidencia que los funcionarios, en momentos de presión tienen un buen desenvolvimiento y cumplimiento de los objetivos

12. ¿Se organiza adecuadamente para llevar a cabo sus tareas?

Totalmente de acuerdo	19	42,22%
De acuerdo	24	53,33%
En desacuerdo	2	4,44%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	45	100,00%



Fuente: Elaboración Propia

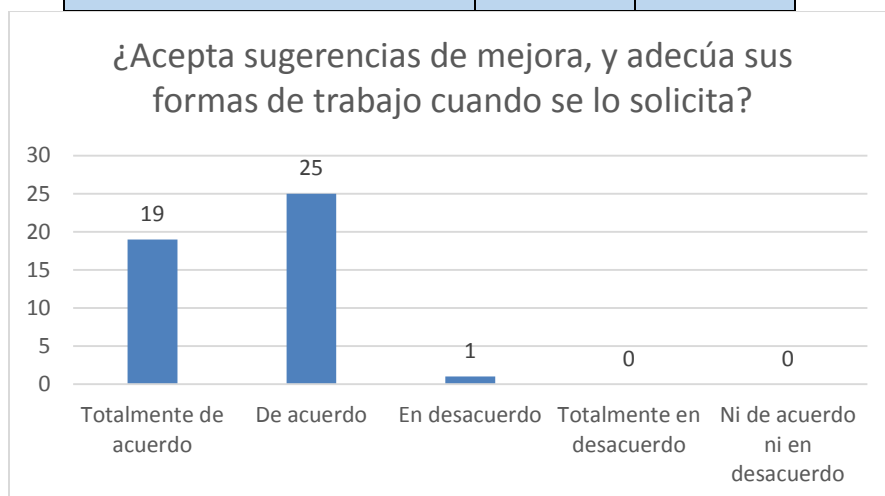
La organización adecuada para llevar a cabo tareas, permite un mejor rendimiento, haciendo que el trabajo sea más proactivo, logrando eficacia y eficiencia de las tareas a realizar, facilitando atender imprevistos que puedan surgir.

Los resultados indican que el 42.22% está totalmente de acuerdo, el 53.33% está de acuerdo, en desacuerdo el 4.44%, totalmente en desacuerdo 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 0%.

Se concluye que en la institución, el personal cumple con sus tareas de una manera organizada.

13. ¿Acepta sugerencias de mejora, y adecúa sus formas de trabajo cuando se lo solicita?

Totalmente de acuerdo	19	42,22%
De acuerdo	25	55,56%
En desacuerdo	1	2,22%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	45	100,00%



Fuente: Elaboración Propia

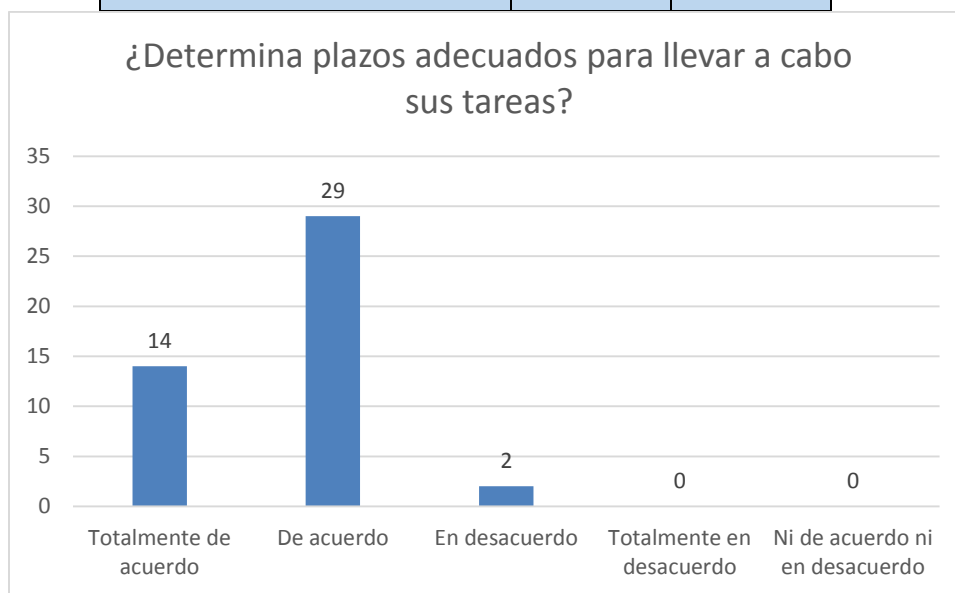
Aceptar sugerencias de mejora, y adecuarse a las formas de trabajo cuando se lo solicita, aumenta el interés del personal por el trabajo, fomenta creatividad generando iniciativa y responsabilidad.

De los resultados obtenidos se desprende que 42.22% está totalmente de acuerdo, el 55.56% está de acuerdo, en desacuerdo el 2.22%, totalmente en desacuerdo 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 0%.

Los resultados indican que en su mayoría, los funcionarios aceptan sugerencias de mejora, y se adecuan a nuevos temas en el trabajo.

14. ¿Determina plazos adecuados para llevar a cabo sus tareas?

Totalmente de acuerdo	14	31,11%
De acuerdo	29	64,44%
En desacuerdo	2	4,44%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	45	100,00%



Fuente: Elaboración Propia

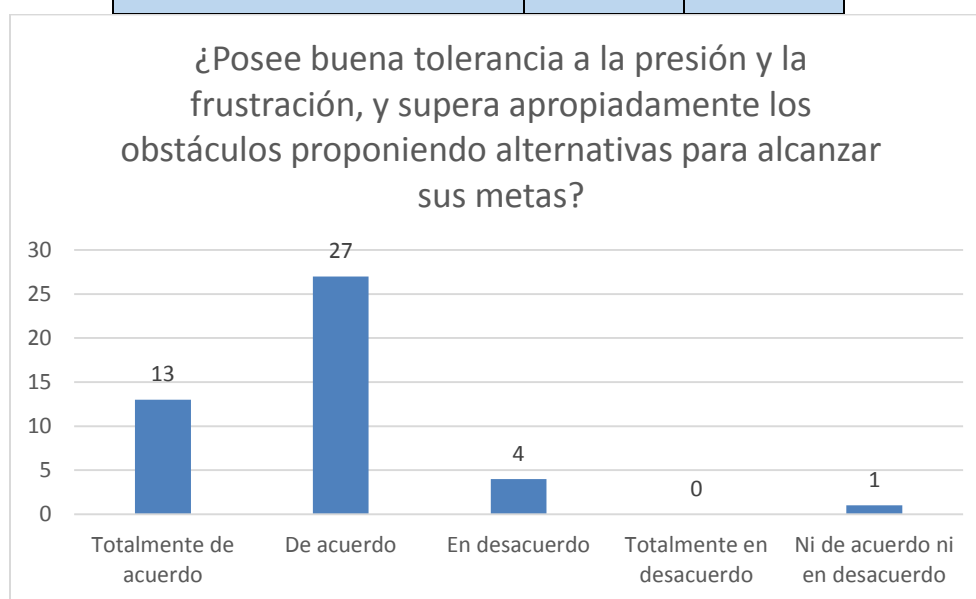
Es parte de una planificación determinar plazos adecuados para llevar a cabo las tareas, es importante para que el trabajo sea eficiente y se cumplan con los tiempos establecidos y así evitar pedir prórrogas para la presentación de lo solicitado.

De los resultados obtenidos se desprende que 31.11% está totalmente de acuerdo, el 64.44% está de acuerdo, en desacuerdo el 4.44%, totalmente en desacuerdo 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 0%.

Los resultados reflejan que más del 95% del personal determina plazos para presentación de sus tareas y esto hace que el trabajo de área sea eficaz y eficiente, el 4.44% que indica estar en desacuerdo.

15. ¿Posee buena tolerancia a la presión y la frustración, y supera apropiadamente los obstáculos proponiendo alternativas para alcanzar sus metas?

Totalmente de acuerdo	13	28,89%
De acuerdo	27	60,00%
En desacuerdo	4	8,89%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2,22%
TOTAL	45	100,00%



Fuente: Elaboración Propia

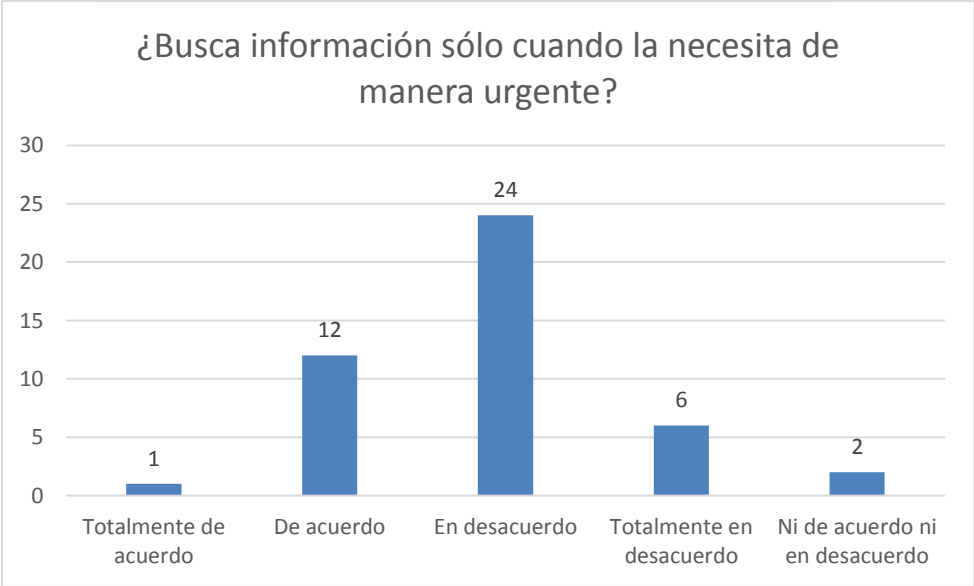
La buena tolerancia a la presión y la frustración, y superar apropiadamente los obstáculos proponiendo alternativas para alcanzar sus metas, ayuda al funcionario a analizar, reflexionar y planificar y de esta manera poder cumplir con las metas planteadas.

De los resultados obtenidos se desprende que 28.89% está totalmente de acuerdo, el 60.00% está de acuerdo, en desacuerdo el 8.89%, totalmente en desacuerdo 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 2.22%.

Los resultados manifiestan que la mayor parte de los funcionarios se encuentra en la capacidad de manejar una buena tolerancia y los obstáculos que se les presenta, lo importante es que cada cual sepa hasta dónde "apretar el acelerador". Cada trabajo tiene un nivel óptimo de estrés, bajo condiciones de trabajo muy relajado, el rendimiento disminuye, pero paradójicamente, bajo condiciones de mucha presión, también disminuye.

16. ¿Busca información sólo cuando la necesita de manera urgente?

Totalmente de acuerdo	1	2,22%
De acuerdo	12	26,67%
En desacuerdo	24	53,33%
Totalmente en desacuerdo	6	13,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4,44%
TOTAL	45	100,00%



Fuente: Elaboración Propia

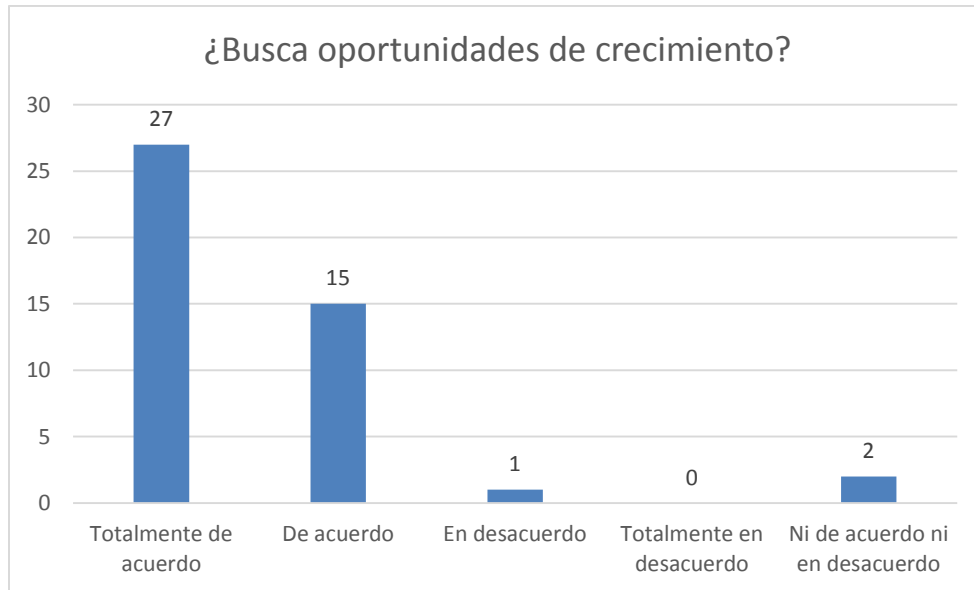
Buscar información sólo cuando se la necesita de manera urgente, no es conveniente ya que puede ocasionar errores y así se producen altos niveles de insatisfacción en el cliente. A lo que se debe añadir, el costo que genera en el cliente el tiempo que se dedica a la solución del problema creado por el error.

De los resultados obtenidos se desprende que 2.22% está totalmente de acuerdo, el 26.67% está de acuerdo, en desacuerdo el 53.33%, totalmente en desacuerdo 13.33%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 4.44%.

Los resultados reflejan que no todo el personal puede brindar una información certera y rápida por el motivo de que no muestran interés en familiarizarse con la información existente.

17. ¿Busca oportunidades de crecimiento?

Totalmente de acuerdo	27	60,00%
De acuerdo	15	33,33%
En desacuerdo	1	2,22%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4,44%
TOTAL	45	100,00%



Fuente: Elaboración Propia

Buscar oportunidades de crecimiento, es necesario en esta sociedad competitiva ayuda a la obtención de mejores niveles de desempeño, relación más estrecha con quienes toman decisiones, desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización.

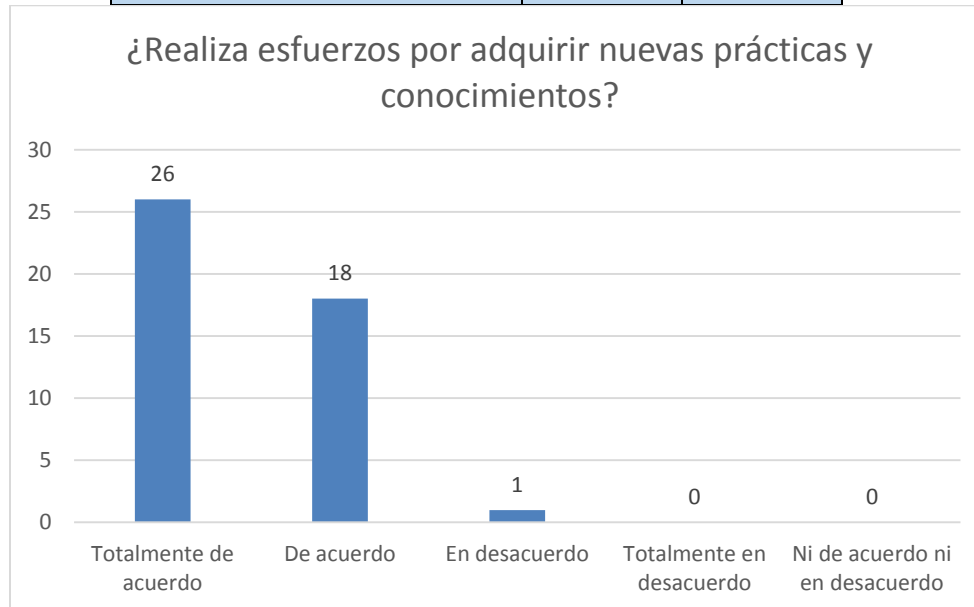
De los resultados obtenidos se desprende que 60.00% está totalmente de acuerdo, el 33.33% está de acuerdo, en desacuerdo el 2.22%, totalmente en desacuerdo 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 4.44%.

Los resultados desprenden una gran parte de los funcionarios buscan oportunidad de crecimiento, ya que se encuentran es su zona de confort siendo una rutina sin sobresaltos ocasionando una pérdida de autoconfianza, afrontar nuevos retos, abrir otras puertas.

18. ¿Realiza esfuerzos por adquirir nuevas prácticas y conocimientos?

Totalmente de acuerdo	26	57,78%
De acuerdo	18	40,00%
En desacuerdo	1	2,22%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%

TOTAL	45	100,00%
--------------	-----------	----------------



Fuente: Elaboración Propia

Realizar esfuerzos por adquirir nuevas prácticas y conocimientos, es una práctica importante para alcanzar el éxito, personal que cuente con los conocimientos suficientes, tarde o temprano tiende a ser reconocido y ubicado en el lugar que le corresponde, en fin se puede decir que el conocimiento es poder.

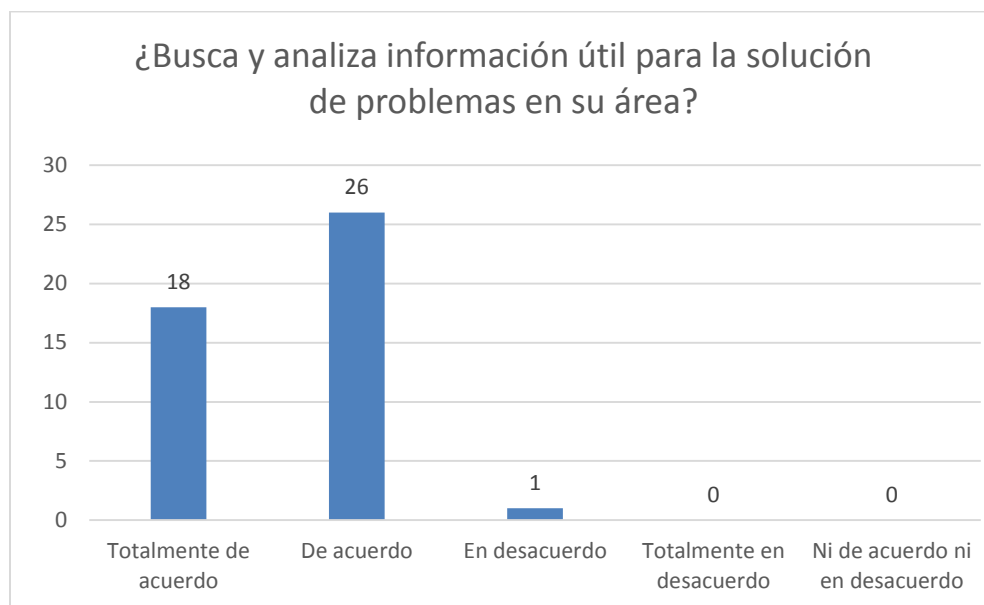
De los resultados obtenidos se desprende que 57.78% está totalmente de acuerdo, el 40.00% está de acuerdo, en desacuerdo el 2.22%, totalmente en desacuerdo 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 0%.

Los resultados indican que los funcionarios están predispuestos a obtener nuevos conocimientos, con conocimiento nuevo se les permitirá compartir ideas con el resto de la sociedad, aumentar el crecimiento personal y social, mejorando la capacidad de organizar logrando los objetivos y resultados óptimos.

19. ¿Busca y analiza información útil para la solución de problemas en su área?

Totalmente de acuerdo	18	40,00%
De acuerdo	26	57,78%

En desacuerdo	1	2,22%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	45	100,00%



Fuente: Elaboración Propia

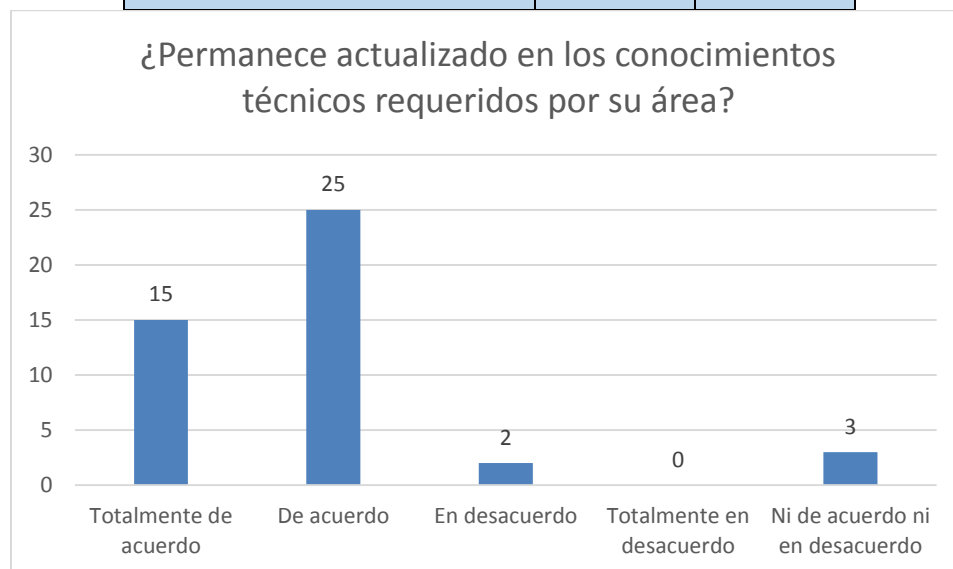
Disponer de la información útil para la solución de problemas en el área de trabajo, es importante ya que algunas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de los objetivos, cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la organización.

De los resultados obtenidos se desprende que 40.00% está totalmente de acuerdo, el 57.78% está de acuerdo, en desacuerdo el 2.22%, totalmente en desacuerdo 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 0%.

Los resultados indican que los funcionarios analizan la información antes de solucionar los problemas presentados en el área de trabajo y que deben esforzarse por aprender de los errores que se comentan y no repetirlos en el futuro.

20. ¿Permanece actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área?

Totalmente de acuerdo	15	33,33%
De acuerdo	25	55,56%
En desacuerdo	2	4,44%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6,67%
TOTAL	45	100,00%



Fuente: Elaboración Propia

Permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por el área de trabajo, es fundamental, además de estar al día en cuanto a conocimientos, deben hacer frente a situaciones que demandan atención, concentración y que a menudo suponen estrés laboral. Esta necesidad de actualización constante hace que la formación se entienda como un proceso a lo largo de toda la vida.

De los resultados obtenidos se desprende que 33.33% está totalmente de acuerdo, el 55.56% está de acuerdo, en desacuerdo el 4.44%, totalmente en desacuerdo 0%, ni de acuerdo ni en desacuerdo el 6.67%.

De lo cual se concluye que apenas el 4.44% no se encuentran actualizados en los conocimientos técnicos requeridos por el área, lo que promueve al cometimiento de errores en la gestión lo que dificulta el logro de los objetivos de la institución.

3.2. Presentación y Análisis de Resultados

Conforme al análisis efectuado los resultados obtenidos de los funcionarios de la Secretaría General de la Asamblea Nacional ha reflejado que el personal se encuentra con la predisposición de desarrollar e identificar sus competencias para poder desempeñarse eficientemente en el área de trabajo, ya que no solo depende del aprendizaje educacional formal, sino también del aprendizaje derivado de la experiencia, el modelo de competencias laborales representa una ventaja determinante, en la tarea de optimizar el rendimiento del personal y aprovechar el talento y las aptitudes de cada empleado, por lo cual se hace necesario realizar un programa de coaching para el desarrollo de competencias.

3.2.1. Propuesta

Aplicar un programa de coaching para desarrollar las competencias del personal de la Secretaría General de la Asamblea Nacional del Ecuador para obtener resultados exitosos.

Con el presente documento se describe el diseño de un programa de coaching, propuesto a la Secretaría General de la Asamblea Nacional del Ecuador el cual está fundamentado en la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal de la organización.

La estructura del programa de coaching integra elementos, entre los que se encuentran la identificación del coach, selección de los principales candidatos de coach, técnicas específicas de acuerdo a las particularidades de la empresa, así como la evaluación del programa en base su implementación, garantizando su retroalimentación para una buena aplicación del programa en todas las áreas de la organización.

Objetivo: Elaborar un programa de Coaching para desarrollar competencias laborales dentro de la Secretaría General de la Asamblea Nacional.

Objetivos Específicos:

- Promover y estimular la actitud personal y de equipo para el logro de resultados sostenibles, fortaleciendo y afianzando el trabajo en equipo para hacer de éste un

generador de éxito en la obtención de resultados.

- Descubrir y desarrollar competencias de trabajo en equipo, comunicación asertiva, atención al cliente, orientación a los resultados, aprendizaje continuo, lo que permitirá aumentar y sostener en el tiempo los niveles de motivación, estimulando diferentes factores que impulsan a alcanzar esa mejora y que ha de traducirse en los campos personal, laboral y social.
- Lograr en los participantes un redescubrimiento de ellos mismos lo cual aportará para mejorar su nivel de integración y de comunicación interna que les permita funcionar con sinergia grupal alcanzando eficiencia, efectividad y valor en el logro de las metas planteadas.

Importancia y Beneficios:

Ayudar a potenciar el rendimiento en momentos de cambio, es una disciplina que permite aumentar el rendimiento en el trabajo, calidad de vida y hacer que el funcionario se posicione en un aprendizaje permanente.

El coaching es una herramienta fundamental para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional, es una metodología orientada a trabajar con un grupo de personas o de manera individual para la obtención de resultados, que no pudieron conseguir por sí mismos o desconocen de las habilidades y competencias que tienen y no saben cómo desarrollarlas, el coach es un socio facilitador.

Como beneficio el coaching apunta a potenciar el rendimiento en momentos clave de la organización, facilita la comprensión y aceptación al cambio y habilita espacios de aprendizaje que permiten reducir el costo emocional que genera en un momento de inestabilidad, ampliando así las posibilidades de acción efectiva, transformándose en una ventaja competitiva en la organización.

Alcance de la propuesta:

El presente estudio está dirigido a los funcionarios de la Secretaría General de la Asamblea Nacional del Ecuador, para poder desarrollar competencias de trabajo en equipo, comunicación, orientación al cliente, aprendizaje continuo, adaptación a nuevas situaciones.

Trabajo en equipo: Habilidad para integrarse y trabajar efectivamente en equipo, estableciendo relaciones de colaboración y cooperación, participando activamente y potenciando las fortalezas de cada integrante para la obtención de una meta común.

Comportamientos asociados:

- Tener los objetivos del equipo claro y aportar lo mejor de su trabajo para lograrlos.
- Escuchar con respeto las opiniones y experiencias de otras personas y construir soluciones a partir de ellas.
- Escuchar activamente aportando retroalimentación y analizando las ideas de los demás.
- Estimular la comunicación.
- Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas con los demás.
- Trabajar con los demás sin crear conflictos.
- Facilitar copia de los resultados obtenidos con el trabajo propio y que pueden ser importantes para el logro de objetivos del equipo.
- Intercambiar información con los miembros de equipo.
- Integrar a los nuevos compañeros para que se pongan al tanto de las actividades.

Comunicación: conjunto de habilidades que posibilita la participación apropiada en situaciones comunicativas específicas. Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, exponer aspectos positivos, la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.

Comportamientos asociados:

- Coordinar adecuadamente el lenguaje corporal con el lenguaje oral en las situaciones de comunicación interpersonal.
- Preparar sus instrucciones antes de transmitirlos.
- Organizar la información brindada por su interlocutor.
- Destacar los aspectos importantes de los mensajes que se emiten por escrito.
- Precisar el mensaje escrito y no permitir sobreentendidos a la vez que escribir ideas con lenguaje claro, conciso.

- Realizar preguntas y tratar de expresar lo que entiende que los demás están diciendo con sus propias palabras.
- Exponer propias opiniones, teniendo en cuenta la de los demás interlocutores.
- Mantener informado a sus colaboradores de los objetivos, responsabilidades y avances de las tareas asignadas.
- Escribir ideas con lenguaje claro, conciso.
- Estructurar los mensajes orales y escritos.

Orientación al cliente: es el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia.

Comportamientos asociados:

- Conocer el negocio del cliente y sus verdaderas necesidades.
- Explorar las nuevas necesidades y carencias que surgen en el cliente y buscar la forma de satisfacerla.
- Organizar la propia actividad de forma que se pueda dar mejor servicio a los clientes.
- Solucionar rápidamente los problemas que encuentran los clientes en los productos o servicios.
- Escuchar, informar con veracidad y saber dónde derivarlo.
- Realizar seguimiento de las necesidades del cliente para darle una respuesta.
- Mostrar interés por corregir los errores cometidos con los clientes.

Aprendizaje continuo: Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de trabajo utilizando todo el potencial de la organización.

Comportamientos asociados:

- Actualizarse respecto a las últimas metodologías y prácticas de su especialidad.
- Considerar el conocimiento como un activo decisivo para la competitividad.
- Ampliar sus conocimientos más allá de su área de trabajo inmediata.

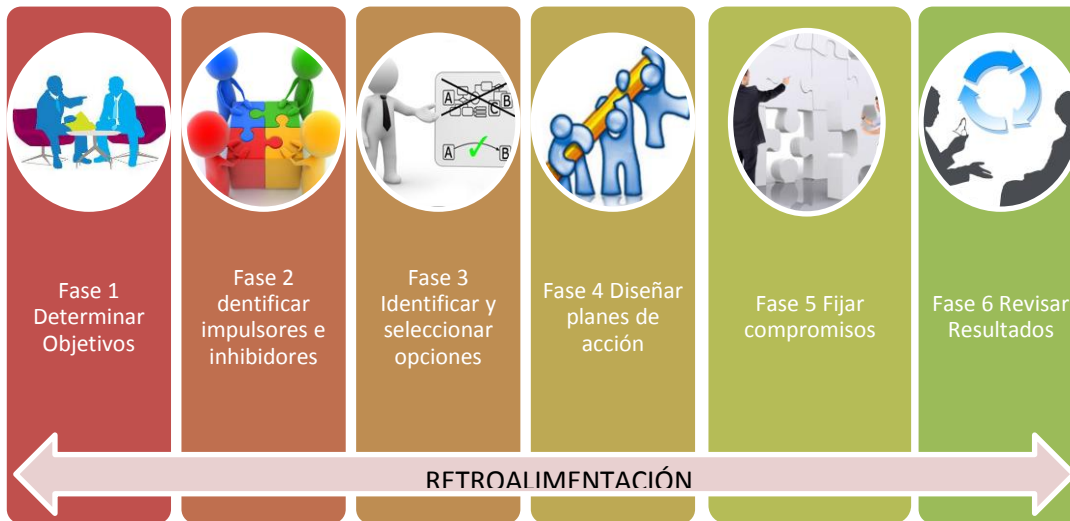
- Buscar y analizar información útil para la solución de problemas en su área.
- Adquirir nuevas prácticas y conocimientos.
- Fijar nuevas metas de aprendizaje.
- Cooperar en otras áreas cuando necesita conocimientos y práctica en otros campos.
- Permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área.

Adaptación a nuevas situaciones: Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del usuario o de los requerimientos del trabajo en sí.

Comportamientos asociados:

- Enfrentar situaciones distintas a las que no se está acostumbrado/a en la rutina del trabajo de forma abierta.
- Modificar su conducta para adecuarse a nuevas estrategias.
- Adaptarse a los cambios de forma positiva y constructivamente.
- Asimilar con rapidez los nuevos conocimientos y utilizarlos para el trabajo diario.
- Evaluar y revisar las acciones llevadas a cabo con el fin de realizar mejoras.
- Utilizar la información que se le proporciona o buscar otra con el fin de actualizar sus conocimientos.
- Aceptar y aplicar los cambios de los procedimientos y de las herramientas de trabajo y aplicarlos.
- Revisar las acciones llevadas a cabo con el fin de realizar mejoras y adaptarlas a los procedimientos.
- Adecuarse a nuevas metodologías de trabajo.
- Percibir los cambios como una posibilidad de nuevos aprendizajes.

FASES DEL PROGRAMA DE COACHING



Fuente: Elaboración Propia

Fases del Programa de Coaching:

Diagnóstico situacional de la Secretaría General de la Secretaría General de la Asamblea Nacional.

Fase 1- Determinar Objetivos: La primera fase en un proceso de coaching consiste en identificar la meta o metas que el individuo y el grupo quieren alcanzar, a partir de los objetivos prefijados con carácter general para la organización. Ello supone la identificación del objetivo común y de los diferentes objetivos individuales dentro de un equipo de trabajo o grupo humano. Los objetivos individuales siempre estarán supeditados al objetivo grupal. La identificación de los objetivos se realiza a través de un trabajo personal y colectivo en donde se llegan a poner en juego los valores, los sueños y las fortalezas tanto de los integrantes del grupo como del conjunto. La primera fase ayuda a entender que el coaching es un proceso holístico que trabaja en aspectos internos del sujeto pero no se basa en identificar problemas sino en alcanzar metas a futuro. Los objetivos o el objetivo resultante definen el funcionamiento del proceso, el seguimiento y suponen una palanca de motivación durante el mismo.

Fase 2- Identificar impulsores e inhibidores: El primer paso una vez identificado el objetivo dentro de un proceso de coaching consiste en identificar aquellas fuerzas que van ayudar a alcanzarlo y aquellas fuerzas que han impedido hasta entonces llegar hasta él.

Fortalezas: Se considerará como fuerza impulsora a todo aquello que empuja hacia el objetivo, que nos mueve, nos hace sentirnos fuertes, nos hace vibrar. El coaching busca que nos anclamos en estas sensaciones, tomemos conciencia de lo que realmente somos y lo que realmente pretendemos, y entonces persigamos y trabajemos para lograr el objetivo. El coach canaliza la identificación de todo aquello que mueve al sujeto y le hace vibrar. Muchas veces no se tienen presentes las ilusiones, los sueños, los valores. El coaching trata de profundizar en estos aspectos para llegar a entender o descubrir la esencia de cada uno. Fuerzas impulsoras ayudarán durante el proceso como elemento de motivación y resistencia al abandono para alcanzar el objetivo. En ellas se agrupan los valores y todas aquellas virtudes o acciones que hacen sentir fuerte al grupo o al individuo (en las fases de trabajo individual). Identificar este tipo de fuerzas ayuda al grupo a articular un plan de acción en base a ellas y a tener un sentimiento de pertenencia que se traduce en motivación y buenas prácticas.

Debilidades: Son las fuerzas que frenan o impiden alcanzar el objetivo. En ellas se agrupan los miedos, creencias limitantes o saboteadoras que están limitando la capacidad del grupo o el individuo.

Fase 3- Identificar y seleccionar opciones: Una vez reconocido el objetivo o la meta y profundizado en las fuerzas que permiten alcanzarla así como las que hasta entonces limitaban al equipo o el individuo, trazamos el camino que queremos recorrer para conseguir el cambio o la transformación que necesitamos. No se trata, únicamente, de traducir dicho recorrido en un proceso concreto de acciones sino en diseñar la manera en que vamos a efectuar esa transformación. Este proceso comprende por un lado la identificación de todas las vías posibles y por otro la elección de la más adecuada en cada caso. Resulta muy productivo diseñar este proceso en grupo, produciéndose elementos de unión entre los integrantes alrededor del objetivo común.

Fase 4: Diseñar planes de acción: Conocemos el objetivo, sabemos de forma individual y grupal los retos que tenemos entre manos así como las fuerzas o herramientas personales que nos van ayudar a alcanzarlos. En este momento el proceso exige traducir todo en acciones concretas que nos acerquen al objetivo.

Fase 5- Fijar compromisos: La última fase antes de la evaluación consiste en transformar el plan de acción y sus actividades en compromisos concretos. De esta manera se trabaja con la motivación intrínseca (generada por el propio individuo) y las ganas de cumplir con lo establecido frente a uno mismo. Se abandona la sensación de obligación para convertir esos planes de acción en una responsabilidad. Para fijar dichos compromisos el coach reta al grupo llegando a comprometerse a cumplir con planes muy ambiciosos. Ejemplo: “Me comprometo a no tener esta semana ninguna herramienta sucia ni fuera de su lugar. Para ello voy a pedir colaboración en el control a mis

Fase 6- Revisar Resultados: esta fase es primordial. Dicha revisión nos permitirá establecer hasta que punto hemos conseguido cumplir con los objetivos previstos, y en caso de no haber alcanzado nuestra meta, sabremos por qué; qué es lo que nos falta para lograrlo, qué errores hemos cometido y podremos si lo deseamos reiniciar el proceso, en lo que ya denominaríamos fase de optimización.

Herramientas que serán utilizadas en el programa de coaching.

Para alcanzar dicha meta con sus equipos, el coach trabaja con una serie de habilidades que le ayudan a la buena ejecución del proceso de coaching.

Escucha activa: La capacidad de percibir con todos los sentidos la energía que existe en su relación con el sujeto.

La curiosidad: el coach lanzará preguntas que generarán reacciones en la persona, quien buscará las respuestas. Las preguntas del coach son como llaves que abren compartimentos de información y sentimientos muy útiles para el sujeto durante su proceso de transformación.

La intuición: será otra capacidad clave para un buen coaching. El coach debe soltar su intuición y explorar en aquellas zonas donde la intuición le dice que puede haber una

respuesta o una clave para el avance del proceso. Pero, por encima de todo, será la empatía y la capacidad de conexión la que le permita dar confianza a la persona para que el proceso de coaching fluya sin obstáculos.

Filtrado/Clasificación: El filtrado es un espacio de reflexión en el que se toma el tiempo necesario para que tratar los posibles los problemas así como los síntomas que esos problemas provocan. Descubrimos qué hay en el campo emocional y qué quiere ser explorado a nivel grupal e individual.

Obtener consenso: El consenso es un acuerdo momentáneo para ir en cierta dirección, sabiendo que hay otras cosas que se dejan en espera temporalmente. Una vez el grupo llega al consenso se percibe la atmósfera/campo emocional alrededor de ese tema en particular que se está tratando. Identificar Roles y Roles Fantasma: La tensión del campo emocional se fragmenta en polaridades, roles o puntos de vista. Siendo sensible al campo emocional y escuchando cuidadosamente lo que la gente dice, percibimos los roles y creamos posiciones desde las cuales representarlos. Animamos a la gente que se siente atraída a cada rol para que dé un paso al frente y lo llene de contenido y material personal. Mientras los roles interactúan, buscamos varias cosas: · Cambios de rol. Una vez nos hemos expresado completamente en un rol podemos sentirnos atraídos por el otro extremo. En ocasiones no somos conscientes de ello. Es útil si alguien percibe nuestras sutiles señales y nos anima a cambiar y hablar desde el otro lado. · Roles fantasma. Los roles fantasma son experiencias y sentimientos de los que se hablan o están implícitos pero no están directamente representados. Les hacemos un lugar y animamos a que la gente represente esos roles fantasma. Es importante recalcar que un rol es más grande que cualquier persona: Se necesitan muchas personas para llenar o representar un rol. · Somos más grandes que cualquier rol: Ningún rol captura toda nuestra complejidad y ninguno de nosotros desea estar estancado en un único rol.

Identificar Bordos y puntos candentes: Los Bordos son barreras o bloqueos de comunicación. Algo está intentando salir pero no puede expresarse. Los bordos son creados por la identidad del grupo. Un grupo dedicado a la paz mundial puede tener problemas para expresar la agresión. Percibirlo y volver a los bordos y ayudar a que las personas expresen lo que casi no puede expresarse ayuda a procesar la revelación. Los Puntos candentes son

momentos emocionalmente intensos. En el punto candente, el grupo suele escindirse y ocurren muchas cosas a la vez. Puede haber silencio o caos. El grupo puede cambiar de tema e ir en otra dirección. Es importante percibir los puntos candentes, quedarse en ellos y profundizar. Cuando se pasan por alto se reciclan y se hacen más grandes. Escalado y Des-escalado: Si se ignora la información de las señales y el campo emocional, el conflicto escalará. El des-escalado de un conflicto a menudo se margina. Ligeras dudas sobre continuar, mirar hacia abajo, tragar saliva, recostarse, respirar profundamente, mirar hacia otro lado, son todas señales sobre la aplicación de técnicas de coaching des-escalado. El conflicto y la ira son emociones fuertes y a menudo tienen una influencia hipnótica. Es duro percibir los pequeños impulsos de volver atrás. El coach puede evitar el escalado y la violencia percibiendo y apoyando estas pequeñas señales de des-escalado como un deseo del individuo por abandonar el rol. Puede animarse a la persona a que los perciba, a abandonar el rol si es necesario y pedirles a los demás que lo tomen.

Resolución temporal: Las resoluciones temporales tienen lugar cuando la gente cambia de rol; cuando hay un acuerdo momentáneo, cuando los roles se diluyen y la gente se vuelve más personal, o cuando se forma un círculo de forma espontánea. Es importante percibir y comentar estos momentos de acuerdo temporal antes de que comience la siguiente ronda de proceso y conflicto.

Leer el Campo Emocional o Atmósfera grupal: La atmósfera de un grupo organiza sus miembros; los coloca en roles particulares. Los miembros rara vez son conscientes del campo emocional pero tiene un fuerte efecto sobre ellos, puede hacerles sentir bien o mal. Los campos emocionales grupales son transgeneracionales lo que significa que pasan de generación en generación buscando consciencia y revelación. Saber esto ayudará a los mayores a apoyar a los miembros en distintos roles para sobrepasar sus bordes puesto que ellos saben que no es algo sólo personal, sino arquetípico y cultural.

Formulación: La formulación es un método de meta-comunicación sobre el proceso. Percibimos y diferenciamos distintos niveles según surgen: · Nivel interno (la necesidad de trabajar sobre la opresión, homofobia, racismo internalizados). · Nivel relacional (la necesidad de trabajar sobre las interacciones relacionales según ocurren, percibiendo bordes, dobles señales, rango, etc.) · Nivel sub-grupal (la necesidad de un grupo religioso,

racial, étnico de género o interés especial de trabajar sobre sus propios problemas). · Nivel grupal (la necesidad de trabajar sobre la marginalización por parte del grupo de ciertos aspectos suyos, como distintos estilos de comunicación, lenguaje, dinero, etc.) · Nivel sistémico (la necesidad de trabajar sobre provocar un cambio estructural externo, como leyes, reglas, políticas, acceso al dinero, etc.).

Trabajar con las trayectorias de las Relaciones: Esta capacidad hace referencia a la habilidad utilizada por el coach y los miembros del grupo para indicar en qué nivel de realidad se está expresando el grupo o si hay conflicto entre niveles, en lugar de conflicto entre miembros del grupo.

PROGRAMA DE COACHING

La Primera Sesión

Paso 1: Validar la meta la primera sesión se compone de en este paso se trata de investigar con el cliente:

- ¿Cuáles son los valores que expresa la meta?
- ¿Qué necesidades satisface la meta?
- ¿Es parte de algo más grande (misión, visión, otras.)?
- ¿Es el momento adecuado para esta meta? (está listo el cliente, capaz, dispuesto...)
- ¿Se trata de un verdadero deseo o algo que tu cliente piensa que “debería” hacer?

Paso 2: Estrategias En el paso 2 de esta primera sesión intentaremos identificar las primeras pistas para lograr la meta. Algunos ejemplos de preguntas para estimular al cliente en este paso son:

- ¿Qué podemos hacer para lograr la meta más rápidamente?
- ¿Qué podemos hacer para lograr la meta más fácilmente?

- ¿Qué podemos hacer para minimizar los riesgos asociados con esta meta?
- ¿Es la meta final o un medio para lograr algo aún más allá?
- ¿Qué hay que realmente te llama la atención en este objetivo?
- ¿Quién puede ayudarte a alcanzar tu meta más rápidamente?

Paso 3: Relación y Roles En el paso 3 será necesario diseñar la relación de coaching y acordar los roles. Es importante para saber:

- ¿Qué necesita tu cliente de ti como coach?
- ¿Hasta qué punto te deja que compartas tus observaciones?
- ¿Quiere consejos, sugerencias o sólo ideas?
- ¿Qué hay que no deberías hacerle/decirle?

Paso 4: Primeras Acciones

Para terminar con esta primera sesión deberás identificar las primeras acciones que tu cliente puede emprender.

Le puedes hacer preguntas de este tipo: ¿Después de esta primera sesión, que hay que quieras empezar a hacer directamente? ¿Y mañana? ¿Y la semana que viene? ¿Cómo puedo ayudarte de la mejor manera durante esta primera semana?

La Segunda Sesión

Paso 1: Validar la acción al principio de esta segunda sesión de coaching con tu cliente vas a validar la acción que habrá tomado desde la primera sesión. Pregúntale por ejemplo:

- ¿Cómo te ha ido?
- ¿Cómo lo hiciste, qué paso...?
- ¿Qué has aprendido?

- ¿Hubo algo de nuestra primera sesión que te hizo actuar de manera más efectiva?

Paso 2: Disposición En este segundo paso se trata de identificar cosas a hacer antes de empezar s la meta. ¿Qué hay que debe “limpiar” el cliente en su vida para prepararse plenamente para esta meta? ¿Necesita limpiar su espacio físico? ¿Ocuparse de algún asunto personal? ¿Informar a otras personas en su vida para que sepan en integridad personal de alguna manera?

Paso 3: Estructuras de Apoyo

Aquí se puede ayudar al cliente a identificar las estructuras de soporte necesarias para sostener su acción hacia sus objetivos – identificar y construir 3 estructuras de apoyo o sistemas que le mantendrán enfocado/a y efectivo/a. Por ejemplo: ¿A quién llamará si se queda bloqueado/a? ¿Con quién puede asociarse? ¿Le resultarían útiles algunos plazos muy concretos? ¿Puede delegar algunas tareas personales (hogar etc.) para que tenga más espacio para él/ella?

Paso 4: Próximos Pasos La segunda sesión se termina con un acuerdo sobre los próximos pasos que tomará el cliente

- ¿Entonces, qué vas a hacer esta semana?
- ¿Cuál sería la acción más adecuada para empezar a ver una diferencia?
- ¿Cómo te puedo apoyar yo durante esta semana?

La Tercera Sesión

Paso 1: Validar la Acción Igual que en la segunda sesión de coaching esta tercera empieza por validar la acción que habría tomado desde la última sesión. Pregúntale por ejemplo:

- ¿Cómo te ha ido?
- ¿Cómo lo hiciste, qué paso...?
- ¿Qué has aprendido?

Paso 2: Ajustes Es importante ajustar la meta y la estrategia ya que ha pasado tiempo desde que empezasteis a colaborar. Por ejemplo, le puedes preguntar a tu cliente:

- ¿Qué aspecto(s) de la meta o de las estructuras de apoyo le gustaría empezado?
- ¿Si hay otro enfoque o proceso que quiera investigar?
- ¿Si se le ocurre alguna idea de cambio radical con respecto a lo que estáis haciendo?

Paso 3: Más Ajustes Dado que ya se tiene definida una meta, un enfoque y ajustar la relación. Investiga con tu cliente:

- ¿En qué puedes mejorar tu manera de ser/hacer con él/ella?
- ¿Qué deberías dejar de hacer?
- ¿Hay algo nuevo que se puede añadir a la relación para que se sienta

Paso 4: Próximos Pasos

La tercera sesión se termina, como la segunda, con un acuerdo sobre los próximos pasos que tomará el cliente.

EVALUACIÓN FINAL

Evaluación a los funcionarios participantes

La evaluación a los funcionarios de la Secretaría General se realizará en un periodo de tres meses.

La evaluación se efectuara teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Para la evaluación del programa el facilitador realizará evaluaciones a través de la aplicación de cuestionarios.
2. El facilitador realizará reuniones periódicas con los funcionarios con el fin de evaluar el programa de coaching, es decir, conocer el desempeño de los

funcionarios, lo cual se puede evidenciar en las evaluaciones del desempeño, así como la aplicación de cuestionarios.

3. La Secretaría General de la Asamblea Nacional deberá llevar el control de los funcionarios que se visualizan con mayor integración al equipo de trabajo, para medir si realmente han podido desempeñarse de manera eficiente.
4. Se publicarán los primeros logros, así como las deficiencias detectadas en el proceso de transición del coaching, lo cual permitirá adoptar medidas correctivas para realzar la imagen del área acorde a los objetivos establecidos por la Secretaría General.

Resultados de las evaluaciones

De acuerdo al resultado obtenido en las evaluaciones, es importante pronunciarse en base a las siguientes actividades:

1. Evaluar el cumplimiento de cada una de las fases propuestas durante el proceso de implementación del programa.
2. Determinar el cumplimiento del plan de trabajo de los funcionarios de acuerdo a las pautas y criterios establecidos por la Secretaría General.
3. Diagnosticar si ha existido una aceptación adecuada del programa del coaching.
4. Caracterizar los principales logros alcanzados una vez efectuada la puesta en marcha del programa de coaching.
5. Reevaluar los funcionarios que no alcancen resultados satisfactorios, aplicando cuestionarios para determinar los factores negativos que atentan en la obtención de buenos resultados.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

4.1. Conclusiones

Para la Secretaría General de la Asamblea Nacional del Ecuador, es importante contar con funcionarios que puedan incrementar sus facultades y poder tener un mejor desenvolvimiento en el área en que se desempeña mediante el desarrollo de sus competencias.

Con la realización del presente programa, se puede decir que el coaching apoya al desarrollo de competencias del capital humano para el logro de las metas establecidas tanto en lo personal como lo laboral, el resultado esperado es el mejoramiento de la productividad de los funcionarios legislativos, generando mayor compromiso con la institución.

En un proceso de coaching es importante planificar y establecer las fases de avance con sus respectivas acciones a realizar y resultados esperados, conociendo cuales son la herramientas y técnicas que brindarán el soporte necesario.

El Coaching, es una herramienta estratégica e innovadora que puede aportar positivamente al cambio de un equipo, orientado a mejorar resultados para bienestar personal de los funcionarios de la Secretaría General de la Asamblea Nacional.

4.2. Recomendaciones

La aplicación del programa de coaching en el recurso humano de la Secretaría General de la Asamblea Nacional contribuye en gran medida a que los funcionarios puedan lograr los objetivos propuestos y con esto contribuir al desarrollo y ejecución de las estrategias establecidas por la institución, todo esto ocurre ya que esta herramienta busca que las personas tengan más empowerment, desarrollen competencias escondidas, potencialicen las existentes, puedan trabajar en equipo, mejoren su proceso de comunicación y que busquen las soluciones y el logro de los objetivos propuestos.

Para que éste programa de coaching de desarrollo de competencias presente resultados satisfactorios, se le recomienda a la Secretaría General de la Asamblea Nacional, no dejarla en un solo taller del proceso que se propone es desarrollar sesiones continuas a lo largo de tres meses, con su debida evaluación y adicionalmente, hacer una constante seguimiento de campo vs resultados a cada uno de los funcionarios de esta área, justificando todo el trabajo que se desarrolló en el programa.

4.3 REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

(2007). Editorial Vértice.

ALES, M. (2009). *DIRECCIONARIO DE COMPETENCIAS*. Buenos Aires: Vertice.

Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias el Diccionario*. Buenos Aires: GRANICA.

Arias, F. (2013). *Reclutamiento y Selección de personal*. Retrieved 2015 from <http://spentamexicorrhh.org/v3.pdf>

Bertoglia, E. M. (2010). *Herramientas de Coaching y efectividad persona*. Urukeditores.

BOHLANDER, S. (2005). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Mexico: Thomson.

Bou, J. F. (2007). *Coaching para docentes*. Alicante: Club Universitario.

Boyatzis, R. (1982). *Competencias*.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.

Cuenca, J. L. (2011). *Principios del Coaching*. Bubok.

Dessler. (2009). *Principios Administrativos de Talento Humano*. Mexico D.F: Diana.

Dilts, R. (2004). *Coaching, Herramientas Para El Cambio*. Urano.

DuBrin, A. J. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*.

Editorial Vértice. (2007).

GARCIA. (2012 йил Junio). *LOS EMPLEADOS SON PRIMERO*. Retrieved 2015 йил 5-junio from <http://www.dgip.ver.ucc.mx/>.

García, C. (1994).

García, M. (s.f.). 2001.

Goldhaber, M. H. (1997). *The Attention Economy* .

Goleman, D. (2013). *Inteligencia emocional*. Paperback.

González, L. F. (2015). *Antología del coaching*. Ediciones Granica.

González, M. (2010). *Comportamiento Humano*. Mexico: Vertice.

Guth, A. (2010). *Psicología Industrial*.

- Hernández, N. C. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*.
- Kimsey-House, H. (2007). *Coaching Co-activo*. Lideditorial.com.
- Lages, J. O. (2005). *Coaching con PNL*. Barcelona: HarperCollinsPublishers.
- Leboyer, L. (1996). *Gestion de las Competencias*. Barcelona: Gestion 2000.
- Mandy, W. (1997). *administracion de recuersos humanos*. mexico.
- Martinez, E. (2014). *Coaching Existencial*. SAPS.
- Miedaner, T. (2002). *Coaching Para El Exito*. Urano.
- N, M. G. (2001).
- O'Connor, J. (2005). *Coaching con PNL*. Barcelona: URANO.
- Obermann, A. S. (2013). *HABILIDADES Y COMPETENCIAS*.
- Robbins, S. (2007). *Reclutamiento y Seleccion*. Mexico: McGraw Hill.
- Rodríguez, B. (2009). *Planeacion de Recursos Humanos*. Mexico.
- Rodríguez, G. (2006). *Domine El Coaching Y Potencie Su Empresa*. Lulu.com.
- Somers, M. (2006). *Dominar las técnicas del coaching en una semana*. Gestion 2000.
- Spencer&Spencer. (1993). *Competence at work. Models for superior*. En L. S. Spencer. New York: John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M. (n.d.). *COMPETENCIA EN MODELOS DE TRABAJO PARA EL DESEMPEÑO SUPERIOR*. Nueva York: WILEY.
- Universidad de Cantabria. (2013). *Habilidades y competencias a través del Coaching personal*.
- Vega, J. A. (2010). *MANUAL DE COACHING: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Profit.
- Vértice, E. (2007).
- Werther, W. (2008). *Administracion del personal y recursos humanos*. Retrieved 2015 йил junio from <http://www.dspace.ups.edu/bitstream/123456789/562-ct001844.pdf>
- Whitmore, J. (1996). *Coaching For Performance*.
- Whitmore, J. (2016). *Coaching el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Grupo Planeta Spain.

Zambrano, J. (2010). El coaching, como gestión del entendimiento y el conocimiento administrativo y su incidencia en las organizaciones y empresas de la ciudad de Portoviejo. *Administración de Empresa*, 19.

Zorrilla, S. (2010). *guía para selección de talento humano*. Retrieved 2015 йил junio from <http://www.dgrip.ver.seleccion.mx/pdf>