



GEM

Helping Enterprises Grow



## MANUAL PRÁCTICO

COACHING DE ALTO  
CRECIMIENTO PARA  
EMPRESAS EUROPEAS

[www.growingenterprises.eu](http://www.growingenterprises.eu)



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union





# Tabla de Contenidos

<b>01</b>	Introducción	4
<b>02</b>	Buenas Prácticas de Coaching	6
<b>03</b>	Informe de Mejora Estratégica Sectorial para el Coaching	31
<b>04</b>	Herramientas prácticas para el Coaching – Nuestras 12 unidades	46

# 01

## INTRODUCCIÓN



# BIENVENIDOS AL MANUAL PRÁCTICO GEM

La economía europea está respaldada por miles de pequeñas y medianas empresas. Incluso antes de la pandemia de COVID19, los gobiernos de toda Europa reconocían la necesidad de invertir para ayudar a las empresas a crecer y prosperar. La pandemia ha hecho que esta necesidad sea aún mayor.

Este Manual se basa en el proyecto de innovación Erasmus+ denominado Growing European Micro-enterprises (GEM). Sobre la base de la investigación sobre las mejores prácticas de coaching de crecimiento empresarial de toda Europa, los socios de Erasmus + han creado un conjunto de módulos de aprendizaje especializados para ayudar a capacitar y desarrollar entrenadores de crecimiento empresarial. Los módulos incluyen listas de verificación prácticas, herramientas y modelos, guías que sustentan un entrenamiento de crecimiento empresarial efectivo y de alto impacto.

Este Manual, '**Crecimiento de microempresas europeas a través del coaching empresarial de alto crecimiento**' es un recurso imprescindible para cualquier persona interesada en ayudar a las empresas a crecer. Se basa en buenas prácticas e incluye un conjunto de estudios de casos en los que participan empresas y entrenadores que se beneficiaron de participar en el programa de formación Erasmus+ GEM.

A medida que el mundo se recupera de las restricciones y confinamientos posteriores a COVID19, la necesidad de entrenadores de negocios de alto crecimiento continuará creciendo. Este Manual, junto con los Módulos en el Portal GEM, es un recurso de valor para entrenadores y consultores de negocios, y organizaciones dedicadas a brindar apoyo empresarial y empresarial.

“

Nuestro principal objetivo es desarrollar la próxima generación de Coaches Empresariales de Alto Crecimiento.

”

CLICK  
PARA  
VERLO



# 02

## MEJORES PRÁCTICAS DE COACHING DE CRECIMIENTO



# MEJORES PRACTICAS DE COACHING DE CRECIMIENTO

A través de las pruebas piloto del proyecto "The Growing European Micro-enterprises" (GEM) en el marco de Erasmus+, nosotros (como socios que formamos el consorcio) tuvimos la oportunidad de ayudar en persona a decenas de entrenadores, formadores/profesores de FP y futuros entrenadores de toda Europa que se enfrentaban a una situación difícil.

Estos encuentros fueron enriquecedores tanto para nuestro equipo de proyecto como para nuestros clientes o participantes que estaban allí para recibir cierto nivel de orientación, ya que hemos alcanzado un nivel más profundo de comprensión de las causas subyacentes que están obstaculizando el coaching de crecimiento de las microempresas europeas.

Estos casos no solo eran tan simples o predecibles como los problemas causados por las "nuevas normas de mercado" relacionadas con Covid-19 o la falta de herramientas de marketing o financieras (aunque lo fueran para ciertos casos), sino que eran cuestiones mucho más complicadas que requerían un enfoque especial basado en casos. Por lo tanto, en esta sección del Manual, compartiremos nuestras experiencias únicas con entrenadores, formadores / profesores de FP y profesionales / empresas similares y otros únicos que apoyan a las microempresas en toda Europa para demostrar:

- La historia del participante
- Los retos a los que se enfrentaban
- La iniciativa que tomamos con ellos
- Los progresos realizados
- El impacto que alcanzamos
- Lo que aprendimos para el futuro

También creemos que estos mini estudios de caso fáciles de leer

- 1) inspirarle a asumir un reto para ayudar a más microempresas europeas a lo largo de su carrera profesional.
- 2) ayudarlo a superar los desafíos de coaching durante su carrera al mostrar soluciones y enfoques para ciertos casos y escenarios.

Estos mini-casos están escritos por personas normales como nosotros, entrenadores, consultores, capacitadores y maestros de FP, en lugar de autores profesionales, por lo que esperamos que se centre en el contenido en lugar de la literatura mientras navega por las historias, un experimentado entrenador de tecnología de Irlanda que enfrentaba desafíos relacionados con Covid-19 a Santiago, que es un capacitador experimentado y un profesor universitario de España que quería mejorar la gestión de relaciones en la era digital.

¡ A Disfrutar!

# CASOS DE ESTUDIO

<b>01</b>	Santiago Huarte Muniesa ESPAÑA	8
<b>02</b>	Mar Martínez Gamara, ESPAÑA	10
<b>03</b>	Sander Alblas, HOLANDA	12
<b>04</b>	Sanne Janssen HOLANDA	14
<b>05</b>	Performance Coach - Anne-Marie, UK	15
<b>06</b>	St John's Innovation Centre delivering Innovate UK EDGE Support, UK	17
<b>07</b>	Feltech Innovations , IRLANDA	19
<b>08</b>	Roscommon Leader Partnership IRLANDA	21
<b>09</b>	Sonia Val, from the Department of Design and Production Engineering, ESPAÑA	23
<b>10</b>	Marisa - Professional Coach, ESPAÑA	25
<b>11</b>	Anna Preininger - Counselling Coaching, AUSTRIA	27
<b>12</b>	Johannes Moritz - Entrepreneur/Business Advertiser, AUSTRIA	29

# SANTIAGO HUARTE MUNIESA



Mayo 2021



Número de personas alcanzadas: 48



Zaragoza, ESPAÑA



Presentado por CESTE, Fundación Educación y Empresa

## PROTAGONIZADA POR



Santiago es un entrenador experimentado tanto en la escuela secundaria como en la universidad. Además de ser profesor asociado en la Universidad de Zaragoza, España, también trabaja en CESTE, una escuela de negocios internacional, impartiendo asignaturas relacionadas con la gestión empresarial. Santiago utiliza la metodología de coaching con sus alumnos, metodología que también ha utiliza en su propia empresa con sus empleados, ya que considera que les ayuda a reflexionar sobre sus habilidades en su trabajo actual.

## LA HISTORIA



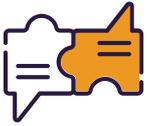
Santiago sabe que el protagonista no es él como entrenador, sino su cliente. El coach no es un consultor que le dice al cliente qué hacer; es el cliente quien tiene que encontrar las respuestas. Santiago simplemente los ayuda, los anima, poniéndose en los zapatos del cliente para entenderlos. Hacerle preguntas al cliente le ayuda a centrarse en el tema y darle tiempo para responder le invita a reflexionar. Todo ello, más allá de las experiencias concretas en las que se centra esta ayuda, debe contribuir a un proceso global de optimización del autoconocimiento y de los recursos propios para mejorar el funcionamiento personal (crecimiento personal) y, en su caso, el del equipo que se está liderando. Descubrimiento y coaching en habilidades de gestión para liderar el cambio. Una de las dificultades o retos a los que se enfrenta es tener claro qué quiere sacar el cliente de las sesiones y qué quiere ganar cada miembro del equipo.

## LA INICIATIVA



Antes de la sesión de coaching, Santiago utiliza un cuestionario para explorar los aspectos y valores profesionales y personales de los clientes. En la fase inicial de la sesión de coaching, Santiago explora el estado actual de las diferentes competencias de gestión: comunicación, toma de decisiones, resultados, toma de riesgos, desarrollo de equipos, atención al cliente, gestión del tiempo, gestión del cambio, mediante la realización de una rueda de gestión. Cada sesión de coaching comienza invariablemente con el establecimiento de la meta para la sesión en sí. Si el cliente lo ha solicitado, necesita definir lo que quiere lograr desde el coaching.

## EL PROGRESO



La realización de los módulos del Proyecto GEM ha permitido a Santiago analizar y aplicar su práctica para apoyar el desarrollo de sus clientes. Tanto Santiago como sus clientes pudieron analizar y aplicar su práctica para apoyar el desarrollo. Justificando las ventajas y desventajas de cada actividad. Desde una buena motivación y un buen grado de compromiso personal en los procesos de coaching. De esta manera, los clientes /estudiantes tienen claro por qué deben hacer lo que se les pide que hagan o para qué se están entrenando, más allá de los resultados.

## EL IMPACTO



Santiago considera que la relación que se debe establecer entre el coach y los clientes debe ser la de un facilitador del aprendizaje. Utilizando preguntas a lo largo de su intervención el cliente puede obtener un mejor autoconocimiento, así como redescubrir su motivación; es necesario empezar por conocer la visión que esta persona tiene de sí misma. Posteriormente, es posible definir y diseñar, mediante acuerdo, los planes de trabajo tomando como referencia esta visión personal.

Cuando los clientes no tienen clara la dirección que deben tomar, es tarea del coach ayudarles, haciéndoles ver que el interés principal debe venir de ellos. Santiago comentó cómo los GEM Módulos han mejorado sus habilidades y, por lo tanto, la efectividad de sus sesiones de coaching. Explicó que la motivación será más significativa y poderosa cuando el proceso de aprendizaje esté vinculado a la visión de mediano/largo plazo de los clientes. Lo realmente importante de los objetivos no es solo el resultado que se obtiene, sino el proceso que se requiere para alcanzarlos.

## OBSERVACIONES FINALES + REFLEXIONES PARA EL FUTURO:



Entre otros, a la hora de resolver problemas o conflictos, una tarea importante del coach, como educador, es la necesidad de tomar decisiones. Esta actividad cognitiva forma parte de las actividades rutinarias de los coaches e implica un proceso que requiere elegir la solución más adecuada para cada una de las tareas a realizar. Para que este proceso sea eficiente, es necesario desarrollar la capacidad de identificar los factores relevantes y actuar de manera efectiva. Santiago nos contó que encontró muy útiles los materiales y herramientas de cada módulo y la forma de acceder a ellos muy intuitiva.

Lo encuentra muy interesante, además, porque los materiales no están dirigidos exclusivamente a personas en puestos directivos. Lo que buscan hacer es fomentar y generar estas habilidades en los individuos para que puedan desarrollarlas. Recomendaría GEM a las personas interesadas en entrar en el mundo del coaching, así como a aquellos que ya están en la profesión de coaching.

# MAR MARTÍNEZ GAMARA



Mayo 2021



Número de personas alcanzadas: 32



Zaragoza, ESPAÑA



Presentado por CESTE, Fundación Educación y Empresa

## PROTAGONIZADA



Mar cuenta con más de 15 años de experiencia como formadora de pequeñas y medianas empresas, y como docente en muchos niveles desde Licenciatura hasta Máster. Tiene una titulación oficial española en coaching. Además de ser asesora de varias empresas en España y en el extranjero, actualmente trabaja como colaboradora externa en CESTE, una escuela de negocios internacional que imparte asignaturas relacionadas con la gestión empresarial y las habilidades de comunicación. Mar utiliza actualmente una técnica de coaching con sus clientes, una metodología que también ha utilizado en varias empresas con directivos y empleados, ya que considera que les ayuda a reflexionar sobre sus habilidades en su trabajo actual.

## LA HISTORIA



Mar siempre considera que el protagonista principal es el cliente, y no el entrenador. Para ella, el papel del coach es ayudar al cliente a encontrar los enfoques y respuestas correctos revelando y reflejando habilidades de trabajo efectivas. No se trata de guiar, guiar o sugerir. Su objetivo es aportar pistas a través del diálogo, la búsqueda de información y su posterior análisis. El cliente tiene que descubrir sus propias soluciones. Una de las dificultades o retos a los que se enfrenta es averiguar qué quiere sacar el cliente de las sesiones y qué quiere ganar cada miembro del equipo. Aunque todavía hay una cantidad considerable de apoyo de coaching uno a uno proporcionado, Mar también está utilizando ahora una serie de diferentes habilidades y técnicas de coaching, basadas en el nuevo soporte tecnológico para reuniones virtuales (plataforma Teams, GoToMeeting ...). Su desafío también es cómo construir rápidamente una relación que le permita ayudar a los clientes a reflexionar sobre sus habilidades y prácticas de trabajo actuales.

## LA INICIATIVA



Mar lleva más de 20 años colaborando con la universidad de CESTE, y desde hace más de 15 años su propio negocio se ha dedicado al coaching. Mar también ayuda a CESTE a proporcionar coaching a estudiantes, formadores o empresas colaboradoras. Antes de una sesión de coaching, el punto de partida para ella sería: "¿Cómo ayudará el coaching a esta situación?".

## LA INICIATIVA



Se llegaría a un acuerdo, utilizando preguntas para establecer qué metas profesionales se deben alcanzar, y qué tipo de herramientas y recursos serán los más adecuados para lograr las metas. Se explorarían las ventajas y desventajas de cada acción y se obtendría el compromiso personal como parte del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto lleva a que el cliente acuerde y se comprometa con una escala de tiempo y un marco para lograr las acciones. Mar simplemente tiene como objetivo alentar al cliente a pensar haciéndole preguntas y escuchando activamente.

Estas técnicas ayudan al cliente a enfocarse y reflexionar. "El entrenador apenas habla. Las preguntas y la escucha de las respuestas están dirigidas a facilitar un proceso de reflexión", comentó Mar. En la fase inicial, se exploró el estado actual de las diferentes competencias de gestión a través de los módulos: comunicación, toma de decisiones, resultados, toma de riesgos, desarrollo de equipos, servicio al cliente, gestión del tiempo, gestión del cambio, mediante la realización de una rueda de gestión. Cada sesión de coaching comienza invariablemente con el establecimiento de la meta para la sesión en sí.

## EL IMPACTO



El primer paso fue explorar la plataforma GEM y familiarizarse con su uso. La realización de los módulos GEM y la realización de las actividades y autoevaluaciones dentro de ellos han permitido a Mar, considerar varias otras formas de obtener información, analizar y aplicar su práctica para apoyar a los clientes en el futuro. También cree que con su apoyo de coaching sus clientes pueden analizar la forma en que trabajan y desarrollan su práctica. Esto ayuda a proporcionar claridad para el cliente, logrando más allá de los resultados esperados..

Como se mencionó anteriormente, para Mar, la relación que se debe establecer entre el coach y los clientes debe ser la de un facilitador de crecimiento personal y profesional. Gracias a los módulos, basados en la reflexión y las preguntas, Mar descubrió otras formas de ayudar a sus clientes a obtener un mejor autoconocimiento, así como a redescubrir su motivación. A nivel personal, otras herramientas, apoyos e información teórico-práctica han ofrecido a Mar puntos de vista diferentes o nuevos. Esto le facilitará el reto al que se enfrentará, definir y diseñar los planes de trabajo tomando como referencia esta visión personal. Mar comentó cómo esto ha mejorado sus habilidades y, por lo tanto, la efectividad de sus sesiones de coaching. Esa motivación será más significativa y poderosa cuando el proceso de aprendizaje esté vinculado a la visión a medio/largo plazo de los clientes. Lo realmente importante de los objetivos no es solo el resultado que se obtiene, sino el proceso que se requiere para alcanzarlos.

## OBSERVACIONES FINALES + REFLEXIONES PARA EL FUTURO:



Mar primero enfatizó el diseño intuitivo de la plataforma, quedó impresionado por la calidad del contenido de todos los módulos, y la presentación formal y el diseño de las secciones. Además, Mar nos contó que encontró los materiales y herramientas en cada módulo muy útiles y completos. Aunque Mar es una entrenadora de rendimiento hábil y experimentada, cree que los módulos GEM sirvieron como un curso de actualización y que la han ayudado a redefinir sus habilidades y las técnicas que utiliza. Ella recomendaría encarecidamente GEM a las personas interesadas en empezar con el mundo del coaching, así como a aquellos que ya están en la profesión de coaching.

## SANDER ABLAS



Marzo 2021 – Abril  
2021



Número de personas  
alcanzadas: 25



Oisterwijk, Holanda



Presentado por  
Sundaymorning@ekwc

## PROTAGONIZADA POR



**Sander Alblas** (M) cuenta con una amplia experiencia en técnicas de reproducción en gráficos 2D analógicos y digitales, así como en técnicas 3D. Después de estudiar arte, comenzó a interesarse en la aplicación de gráficos en superficies cerámicas y en la producción digital de cerámica. Sander ahora trabaja como asesor técnico en el taller digital Fablab en los Países Bajos. En su trabajo trabaja junto a artistas, arquitectos y diseñadores para desarrollar nuevos cuerpos de trabajo en una técnica desconocida para el cliente.

## LA HISTORIA



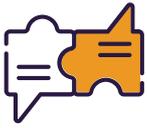
Como asesor técnico, Sander trabaja en estrecha colaboración con artistas. Sander tiene el conocimiento técnico, el artista tiene el sueño o el plan. Los artistas tienen diferentes orígenes, provienen de diferentes países y tienen diferentes necesidades. Sander identifica lo que el artista quiere y luego intenta, junto con el artista, hacer que este plan se haga vida. Esto implica mucha comunicación, experimentación y pensamiento innovador. Para el artista esto implica cambiar planes, desilusiones, decepciones, comunicación, flexibilidad mental para crear éxito. En este proceso de trabajar juntos, Sander necesita muchas habilidades para trabajar con personas para ayudarlas a desarrollarse a sí mismas, sus planes y, en última instancia, su carrera. Con frecuencia, Sander carece de habilidades de coaching relacionadas con la comunicación de una manera efectiva y la gestión de las expectativas del cliente. Para desarrollar sus planes, el artista quiere aprovechar al máximo su tiempo con Sander y quiere aprender a protegerse de trabajar en exceso.

## LA INICIATIVA



Reconociendo que un asesor técnico que trabaja con un artista necesita muchas cualidades de coaching, Nico Thöne invitó a Sander a unirse a las pruebas piloto del portal GEM módulo 4: Relación con el cliente, Evaluación, Redes profesionales. Después de una reunión online discutiendo la motivación y los objetivos del desarrollo, Sander comenzó a trabajar en el módulo online. Juntos, él y Nico hicieron un cronograma para cada módulo y establecieron reuniones de progreso. Durante las reuniones de progreso con los evaluadores piloto, se discutió el contenido del aprendizaje y los casos de estudio compartidos por el grupo. El desarrollo finalizó con una reunión de evaluación en la que se discutió el proceso y si se cumplieron los objetivos se evaluó.

## EL PROGRESO



Sander sintió que los módulos eran muy prácticos. Contenían temas útiles que podían aplicarse de inmediato. Esto le dio una sensación de rápido progreso y crecimiento. Probaba las herramientas que se le daban a diario y podía discutir los problemas encontrados en los grupos de pares. En un mes, Sander terminó el módulo 4 y decidió seguir también otros contenidos para ampliar sus conocimientos.

Sander aprendió sobre los diferentes roles que un entrenador puede asumir y aprendió a reconocer cuándo cambiar entre ellos para ayudar mejor al artista a desarrollar sus planes. También aprendió sobre la relación con el cliente y cómo manejar las expectativas mediante el uso de una comunicación efectiva. Ahora comienza el proceso con lo que él llama una "sesión de conocimiento" durante la cual él y el artista profundizan sobre qué esperar y cuáles son los objetivos. También planea una "reunión de progreso" para discutir cómo va el proyecto y si necesitan cambiar los planes y el cronograma. Esto le dio una mejor relación con el cliente y habilidades para administrar su tiempo. Resultó en un ambiente de trabajo más relajado donde los artistas tienen mejores circunstancias para crecer.

## EL IMPACTO



Además del impacto en el desarrollo de las habilidades y el profesionalismo de Sander, las personas con las que ha trabajado también han visto un impacto. Sus clientes han reportado un ambiente más claro para trabajar. Su proceso es más enfocado, más efectivo y conduce a mejores resultados. Sander cree que este desarrollo continuará impactando su trabajo a medida que siga aprendiendo cómo implementar las herramientas que se le dan.

## OBSERVACIONES FINALES + REFLEXIONES PARA EL FUTURO:



Sander no pensaba previamente en sí mismo como entrenador. No se dio cuenta de que trabajar con personas que quieren desarrollarse requiere ciertas habilidades. Sander descubrió que el aprendizaje de GEM le abrió los ojos y ahora quiere seguir desarrollando sus habilidades. Él siente que la naturaleza práctica de las herramientas son muy útiles y recomendaría a otros asesores técnicos que utilicen el portal para crear conciencia sobre la necesidad de habilidades de coaching..



Marzo 2021  
– April 2021



Número de personas  
alcanzadas: 14



Oisterwijk,  
Holanda



Presentado por  
Sundaymorning@ekwc

## PROTAGONIZADA



Sanne Janssen es una coach que trabaja con sus clientes a través de la fotografía. Ella ayuda a las personas a desarrollarse, juntas, trabajando en una serie de retratos que les ayudan a transmitir sus objetivos comerciales y personalidad. Para ello desarrolló una metodología de coaching y creatividad combinada para ayudar a las personas a descubrir y formular sus sueños.

## LA HISTORIA



Después de un curso de dos años en coaching, Janssen comenzó a combinar su práctica artística con el entrenamiento de personas para el crecimiento. Ella es nueva en la práctica de coaching y se siente insegura en algunas áreas. Después de encontrar algunos problemas con los clientes, sigue buscando formas de seguir desarrollándose. Ella es más insegura en la gestión de las expectativas del cliente y cómo construir una buena relación con el cliente.

## LA INICIATIVA



Como entrenadora novata, Janssen quiere seguir desarrollándose y quería aprovechar la oportunidad de aprender del portal GEM. Al enterarse del proyecto GEM a través de las redes sociales de sundaymorning@ekwc comenzó a seguir el proyecto en línea. Cuando vio que comenzaban las pruebas piloto, se puso en contacto con Nico Thöne. Después de una entrevista, se postuló como probadora.

## EL IMPACTO



Sanne siente que el impacto de las unidades de aprendizaje es muy útil y práctico. Sanne aconsejaría a todos los participantes que encontraran un grupo con el que discutir el contenido de los módulos, incluso si es solo con dos personas, ya que esto también la ayudó a desarrollarse aún más.

## OBSERVACIONES FINALES + REFLEXIONES PARA EL FUTURO:



Principalmente Sanne quería trabajar en su efectividad personal, la relación con el cliente y cómo manejar las expectativas del cliente. Ahora comienza cada reunión inicial con el cliente con un plan claro y construye un expediente para cada cliente. Después de la reunión envía un resumen de los objetivos, metodología y acuerdos. Durante el proceso de coaching, ella usa regularmente este resumen para evaluar el proceso con el cliente y para evaluar si se están cumpliendo los objetivos. También le da más responsabilidad al cliente para trabajar en su propio proceso, lo que resulta en una mayor efectividad. Sanne se siente más segura a través de este nuevo enfoque y nota que sus clientes están más contentos e involucrados en el proceso. Sanne planea seguir más UNIDADES de aprendizaje para desarrollarse aún más.

# ENTRENADOR DE RENDIMIENTO - ANNE-MARIE



Mayo 2021



Número de personas alcanzadas: 50



Leicestershire, UK



Presentado por Anne-Marie Daly de Exponential Training & Assessment Limited

## PROTAGONIZADA POR



Anne-Marie trabaja como Coach de Rendimiento apoyando a los estudiantes para lograr calificaciones en coaching y mentoría, gestión y liderazgo y consultoría profesional. Muchos de los clientes de Anne-Marie trabajan como gerentes en pequeñas y medianas empresas y buscan crecer y desarrollar su empresa. Otros estudiantes trabajan como entrenadores de negocios o consultores que ayudan y apoyan a los propietarios de negocios a desarrollar su propia empresa.

## LA HISTORIA



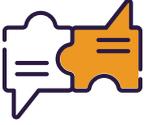
Anne-Marie utiliza una metodología de coaching de rendimiento para apoyar a los estudiantes que trabajan hacia las calificaciones de nivel 5 y 7 en coaching y tutoría, liderazgo y gestión y consultoría profesional otorgada por el Chartered Management Institute. Los estudiantes provienen de diversos orígenes: algunos buscan establecer su propia práctica de coaching o consultoría, mientras que otros buscan aumentar su experiencia en coaching de crecimiento empresarial y ya ejecutan su propia práctica. Aunque la mayor parte del aprendizaje se cubre utilizando el Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS) llamado ManagementDirect, todavía hay una cantidad considerable de apoyo de coaching uno a uno que se proporciona. Durante las sesiones de coaching que se llevan a cabo en línea utilizando GoToMeeting o Zoom, Anne-Marie tiene que utilizar una variedad de diferentes habilidades y técnicas de coaching. Un desafío típico que enfrenta Anne-Marie es cómo construir rápidamente una relación que le permita desafiar a los estudiantes y ayudarlos a reflexionar sobre sus habilidades y prácticas de trabajo actuales.

## LA INICIATIVA



El aprendizaje del alumno comienza con una sesión de inducción, cuyo propósito es determinar los objetivos y la motivación del alumno para completar la calificación. Esto proporciona a Anne-Marie el contexto, la escala de tiempo y un marco para acordar un plan con los alumnos. Las reuniones generalmente comienzan con una discusión reflexiva y comentarios sobre la tarea más reciente del alumno, lo que les permite identificar mejoras para la implementación. Las reuniones continúan explorando nuevos temas, herramientas y cómo usar e implementar cualquier conocimiento y habilidad recién adquirido. Hacia el final de una sesión, Anne-Marie discute un conjunto de puntos de acción asegurándose de que estén acordados y tengan un plazo realista para su finalización. El ciclo se repite a medida que los estudiantes se mueven a través de las diversas unidades que componen su calificación.

## EL PROGRESO



La finalización de los módulos de aprendizaje de Growing European Microempresas (GEM) ha permitido a Anne-Marie actualizar sus habilidades y reflexionar sobre sus procesos de coaching y las técnicas que utiliza. Aunque inicialmente solo buscaba completar dos de los módulos GEM, Anne-Marie los completó todos. Las herramientas y técnicas cubiertas en los módulos se han integrado en las sesiones de coaching online que Anne-Marie está impartiendo. Actualmente está apoyando a más de cincuenta estudiantes que trabajan hacia un nivel 5 o 7 en coaching y tutoría, consultoría profesional y liderazgo y gestión, asegurando el impacto más amplio del curso GEM.

## EL IMPACTO



El impacto de GEM ha sido en múltiples niveles.

### Impacto individual (Anne-Marie):

Anne-Marie reportó aumentos en sus conocimientos y habilidades. Anne-Marie cree que esto ha mejorado y continuará mejorando la efectividad de las futuras sesiones de coaching con sus alumnos. Ella dijo:

"La planificación y preparación que ahora emprende es más detallada y considerada. La estructura de mis sesiones de coaching ha mejorado y ahora animo a los alumnos a reflexionar más sobre su experiencia y logros. He mejorado mis habilidades de escucha activa y la calidad y profundidad de mis estrategias de cuestionamiento es más clara y efectiva.."

### Impacto en los alumnos:

Anne-Marie cree que sus alumnos se han beneficiado de haber completado los módulos GEM. Ella ha notado que sus respuestas están más enfocadas y sus tareas escritas abordan más de los criterios de evaluación la primera vez sin la necesidad de repetir el trabajo y la retroalimentación.

## OBSERVACIONES FINALES + REFLEXIONES PARA EL FUTURO:



Aunque Anne-Marie es una entrenadora de rendimiento hábil y experimentada, cree que los módulos GEM sirvieron como un curso para refrescar y que la han ayudado a redefinir sus habilidades y las técnicas que utiliza.

### Anne-Marie dijo:

*"Disfruté de la naturaleza práctica de los materiales de aprendizaje: se veían bien y eran fáciles de usar. Las herramientas incluidas en los módulos fueron especialmente útiles. Recomendaría GEM a cualquiera que quiera entrar en coaching de negocios o a cualquiera que quiera mejorar sus habilidades y agregar nuevas herramientas a su kit de herramientas de coaching.!"*

# ST JOHN'S INNOVATION CENTRE DELIVERING INNOVATE UK EDGE SUPPORT



Mayo 2021



Número de personas  
alcanzadas: 50



Leicestershire, UK



Presentado por Tom  
Graver from St John's  
Innovation Centre  
delivering Innovate UK  
EDGE Support

## PROTAGONIZADA POR



Tom es un experimentado entrenador de negocios que apoya a las empresas innovadoras en etapa inicial para superar los desafíos de hacer crecer su negocio. Muchas de las organizaciones que Tom coaches han desarrollado su idea de negocio y buscan apoyo para pasar a la siguiente etapa. Algunos de los clientes de Tom tienen experiencia universitaria y, por lo tanto, su enfoque del pensamiento se basa en la tecnología. La necesidad de adoptar una mentalidad más comercial para permitirles explicar claramente el valor y los beneficios de lo que su negocio ofrece a clientes e inversores potenciales es parte del apoyo que Tom ofrece..

## LA HISTORIA



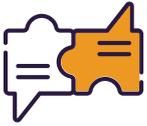
Tom comienza explorando el tipo de apoyo que sus clientes están buscando y confirmando que él y sus colegas pueden satisfacer las necesidades de los clientes. Una reunión inicial con el cliente brinda la oportunidad de discutir el alcance del soporte requerido, los desafíos que enfrenta el cliente y cualquier cuello de botella que le impida hacer crecer su negocio. El papel principal de Tom en el apoyo que proporciona es el de un entrenador de negocios, trabajando en una base 1: 1 con el cliente. Sin embargo, a veces reconoce que es necesario un papel más facilitador, especialmente cuando se reúne con el equipo de alta dirección. Ocasionalmente se requiere un enfoque de tutoría si el cliente carece del conocimiento o la experiencia sobre cómo proceder. Los desafíos que enfrenta Tom incluyen generar confianza y relación con el cliente para que estén dispuestos a compartir información confidencial y confidencial. La actual pandemia mundial, COVID-19, también ha impactado el soporte, sobre todo en relación con el cambio de prioridades, la interacción menos frecuente con el cliente y el aumento de los plazos para hacer realidad la visión del cliente..

## LA INICIATIVA



Tom utiliza una herramienta de diagnóstico de perspicacia para los negocios para identificar cualquier problema subyacente dentro del negocio del cliente. La herramienta también ayuda a revisar y cuestionar activamente la alineación de puntos de vista de cada miembro del equipo de alta dirección del cliente. Los planes de acción acordados capturan el alcance completo del apoyo y las sesiones regulares de entrenamiento se utilizan para monitorear y revisar cómo está progresando el plan. Al final del programa de apoyo, Tom ayuda al cliente a reflexionar sobre su progreso, examinando métricas como la cantidad de fondos o financiamiento que se ha recaudado, el flujo de caja, cuántos nuevos empleos se han creado, cuántos nuevos acuerdos de asociación están en vigor y cuántos nuevos contratos se han firmado.

## EL PROGRESO



Hasta ahora, Tom ha completado dos de los módulos de aprendizaje de GEM. Estos han ayudado a aclarar una variedad de enfoques, más allá del coaching y la tutoría, que puede usar para apoyar a los clientes. Los módulos de aprendizaje también han ayudado a Tom a reflexionar sobre el apoyo que brinda e identificar áreas y estrategias para desarrollar esto aún más. Las estrategias, descritas en los módulos, para mantener a los clientes motivados y comprometidos han sido valiosas para Tom y planea implementarlas en sus futuras sesiones de coaching. Tom estaba particularmente interesado en leer sobre la construcción de una relación con el cliente, ya que cree que esta información ayudará a superar el problema de la recopilación de información confidencial..

## EL IMPACTO



El impacto de GEM ha sido en múltiples niveles.

### **Impacto individual (Tom):**

Tom cree que los módulos de aprendizaje han ayudado a aclarar el proceso de intervención de un cliente, las trampas comunes en el coaching empresarial de alto crecimiento y cómo hacer la transición de roles para satisfacer las necesidades del cliente. Él dijo:

"Aunque soy un entrenador de negocios experimentado, soy bastante nuevo en la provisión de coaching empresarial de alto crecimiento. Los módulos de aprendizaje han sido una gran fuente de información para ayudarme a desarrollar mis habilidades de coaching, aumentar mi confianza y comunicarme de manera más efectiva con mis clientes.."

### **Impacto en los clientes:**

Tom ha notado que sus clientes ahora están más comprometidos y motivados para completar acciones prioritarias entre las sesiones de coaching. Los clientes están más contentos de compartir información sensible y confidencial.

El uso de la Matriz de Consecuencias con los clientes les ha permitido ver claramente el valor de las sesiones de coaching y cómo las acciones acordadas progresarán hasta que se realice su visión.

## OBSERVACIONES FINALES + REFLEXIONES PARA EL FUTURO:



Tom dio la bienvenida a la oportunidad de acceder a los UNIDADs de aprendizaje y ya ha identificado el próximo que incluye técnicas para clientes desafiantes..

### **Tom dijo:**

"He disfrutado trabajando en dos de los módulos de aprendizaje y ahora espero trabajar en los otros. Me han ayudado a ampliar el alcance de mi función al apoyar a los clientes. Creo que me estoy convirtiendo en un comunicador y entrenador más efectivo.."

# FELTECH INNOVATIONS



Abril – Junio 2021



Número de personas alcanzadas: 20



Galway, Irlanda



Presentado por Enda Felle, Feltech Innovations

## PROTAGONIZADA POR



En este estudio de caso, destacamos una innovadora iniciativa irlandesa de coaching centrada en ocho propietarios de pequeñas empresas a medida que digitalizan sus modelos de negocio en respuesta a los cambios comerciales derivados de Covid-19. Enda Felle es un experimentado entrenador de tecnología y facilitador de la adopción temprana de la estrategia en línea. Enda se especializa en ayudar a las empresas a acelerar los modelos de negocio digitales para comerciar más en línea, aumentar las ventas y llegar a nuevos mercados. Está motivado por la tendencia cada vez mayor hacia el gasto online - Enda coaches en realidad digital.

## LA HISTORIA



Se estima que solo el 23% de las pequeñas empresas irlandesas se dedican de manera significativa a las ventas de comercio electrónico. La Estrategia Digital Nacional tiene como objetivo lograr que más empresas operen en línea y trabaja con agencias clave para ayudar a las pequeñas empresas a desarrollar o mejorar su capacidad para comerciar en línea. Normalmente, estas empresas emplean a 10 o menos personas y tienen una facturación de menos de 2 millones de euros. Enda participó en las pruebas piloto irlandesas de GEM y reconoció la oportunidad de utilizar los recursos de aprendizaje de GEM en beneficio de sus alumnos. Los estudiantes necesitan desarrollar nuevas habilidades para guiar el coaching de crecimiento empresarial en línea. Enda impartió un programa de tres talleres grupales en línea y cinco horas de coaching en línea uno a uno a cada participante, aprovechando una combinación dinámica de diferentes habilidades y técnicas de coaching. En términos de desafío, dado que los estudiantes eran nuevos en el aprendizaje en línea y el entrenamiento, el módulo de aprendizaje nueve fue particularmente útil en su contenido de tecnologías para transformar la experiencia de coaching..

## LA INICIATIVA



En el transcurso de tres sesiones de capacitación grupal en línea de tres horas de duración cada una y cinco horas de entrenamiento en línea uno a uno para cada participante, los estudiantes fueron equipados para comenzar la venta de productos físicos y digitales a los clientes a través de Internet. Enda utilizó los recursos de GEM para perfeccionar estas propias habilidades de coaching de alto crecimiento de Construcción de relaciones, Diálogo con el cliente, Escucha activa, Pensamiento crítico y Planificación de la acción, explorando nuevos temas, herramientas y trazando cómo usar e implementar cualquier conocimiento y habilidad recién adquirido, en el contexto de actividades cuidadosamente estructuradas y respuestas y comentarios regulares..

## LA INICIATIVA



Cada alumno trabajó con un plan de acción acordado para digitalizar su modelo de negocio y se utilizaron sesiones de coaching para monitorear el progreso. Una vez finalizado el programa, Enda dirigió un ejercicio de revisión y evaluación para cuantificar el progreso de cada participante hacia el modelo de negocio en línea, incluidas las métricas de ventas, la creación de marca digital, la logística y el rendimiento de cumplimiento y el análisis de márgenes.

## EL PROGRESO



Enda ha completado seis de los módulos de aprendizaje de Growing European Micro-empresas (GEM). Aumentó el contenido de su curso de comercio en línea con contenido centrado en el crecimiento de GEM (más allá del contenido de prueba piloto) para incluir LJ8 Liderazgo y planificación para el crecimiento, LJ 11 Marketing para el crecimiento y otros. Ha ampliado su práctica de coaching a partir de modelos de negocio principalmente digitales a través de competencias de alto crecimiento más amplias, nuevas herramientas de responsabilidad, facilitadores de mentalidad y una nueva red de contactos del equipo de prueba piloto irlandés. A su vez, ha ayudado a ocho estudiantes propietarios de pymes a ser digitalmente ágiles con modelos de negocio más rápidos y audaces.

## EL IMPACTO



El impacto de GEM se puede resumir en:

### **Impacto individual (Enda Felle):**

Enda se ha beneficiado de GEM a través de la adquisición de nuevas competencias y herramientas para permitir que otros tomen las medidas necesarias para alcanzar los objetivos. Su propio compromiso organizacional y moral ha mejorado, al igual que sus habilidades de coaching, comunicación e interpersonales..

### **Impacto en los alumnos:**

Durante el último año, las empresas han pasado por un momento de cambio y desafío sin precedentes. Los modelos de negocio tradicionales (por ejemplo, el comercio minorista y la hostelería) se han vuelto de cabeza. Para muchos, esto ha llevado a la impotencia y la frustración y la necesidad de un enfoque constante en la supervivencia, los nuevos ingresos y las oportunidades de producción de valor.

Los ocho estudiantes de este programa han podido crear un nuevo modelo de negocio digital / comercio electrónico y un plan estratégico con un enfoque en el crecimiento diversificado.

## OBSERVACIONES FINALES + REFLEXIONES PARA EL FUTURO:



GEM proporcionó a este entrenador de negocios y a sus alumnos un nuevo conjunto de habilidades. Enda explica,

*"Viniendo de un lugar muy preocupante de negocios perdidos, a través del coaching, y con la exposición a las herramientas de coaching de alto crecimiento disponibles para nosotros a través del portal de transformación GEM, hemos podido apoyar a nuestros estudiantes de PYME a través de difíciles desafíos de diversificación de negocios. Hemos podido ayudarlos a navegar de regreso al crecimiento, perfeccionar sus objetivos, guiar sus decisiones y, como entrenador, esto es muy gratificante. Uno de nuestros participantes ya ha vuelto a la línea de base de ingresos pre-Covid + 20% y está creciendo".*

# ROSCOMMON LEADER PARTNERSHIP



Abril - Junio 2021



Número de personas alcanzadas: 25



Roscommon, Irlanda



Presentado por Orla Casey, Momentum

## PROTAGONIZADA



Martina Earley, CEO de Roscommon Leader Partnership. En este estudio de caso, destacamos una innovadora iniciativa de coaching centrada en 14 empresas sociales y de impacto en Roscommon, Irlanda, para proporcionar a los equipos directivos nuevas habilidades y enfoques para hacer crecer sus empresas sociales en el contexto de Covid-19. Orla Casey es una capacitadora y mentora experimentada y se encargó de desarrollar un programa de liderazgo dinámico y apoyar a los estudiantes para lograr nuevas habilidades de gestión y liderazgo. Los participantes trabajan como gerentes en empresas de impacto y buscan crecer y desarrollar sus empresas en el contexto de un clima socioeconómico enormemente desafiante y disruptivo a medida que se sigue sintiendo el impacto de Covid-19.

## LA HISTORIA



Roscommon Leader Partnership es una agencia de desarrollo líder, que se beneficia de la financiación del Gobierno para fortalecer la progresión socioeconómica local de este condado rural en el oeste de Irlanda. Sobre la base de su análisis profundo de las necesidades de habilidades de 14 empresas de impacto en Roscommon (desde el comercio minorista hasta la atención social, el turismo y las empresas de economía circular), el equipo de Momentum desarrolló un programa personalizado de coaching, tutoría, capacitación en liderazgo y gestión y consultoría profesional que se basó en el Portal de Transformación gem. Como CEO de Roscommon Leader Partnership, Martina Earley participó en las pruebas piloto irlandesas de GEM y reconoció la oportunidad de utilizar los recursos del UNIDAD de aprendizaje de GEM para el beneficio de sus clientes.

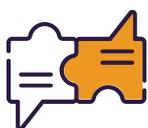
Los estudiantes provenían de diversos orígenes, pero compartieron la necesidad de aumentar su experiencia en coaching de crecimiento empresarial. Momentum proporcionó un programa de cinco talleres grupales en línea y 15 horas de coaching en línea uno a uno para cada participante, aprovechando una combinación dinámica de diferentes habilidades y técnicas de coaching. Dado que esto se entregó solo en un formato en línea, el desafío era asegurarnos de que estábamos creando una atmósfera de aprendizaje atractiva. Establecer confianza rápidamente es la clave para entrenar y enseñar en línea. GEM módulo 9, Tecnologías para transformar la experiencia de Ebanlis de las necesidades previas al programa proporcionó una base sólida a partir de la cual hacer que el marco de aprendizaje respondiera lo más posible a las necesidades. El aprendizaje comienza con una sesión de inducción grupal, compartiendo información introductoria clara del curso e introducciones personales que establecen el clima para la calidez y la capacidad de respuesta. Momentum tuvo cuidado de trabajar duro para superar la frialdad potencial del medio electrónico..

## LA INICIATIVA



A lo largo de cinco sesiones de capacitación grupal de tres horas de duración cada una, los alumnos se capacitaron para explorar nuevos temas, herramientas y cómo usar e implementar cualquier conocimiento y habilidad recién adquirido, en el contexto de actividades cuidadosamente estructuradas y respuestas y comentarios regulares. El aprendizaje grupal en línea en el aula se incrementó con 15 horas de entrenamiento en línea uno a uno para cada participante para reforzar el aprendizaje, establecer la responsabilidad y la planificación de acciones para un cambio duradero. También se invirtió tiempo en la construcción de un sistema de apoyo entre pares que continúa después de que concluya el programa..

## EL PROGRESO



Al incorporar y transferir los Unidades de aprendizaje de Growing European Micro-empresas (GEM) en este programa, Roscommon Leader Partnership y Momentum ha podido equipar a 25 participantes en 14 organizaciones participantes con nuevas habilidades y enfoques para hacer crecer sus empresas en el contexto de Covid-19. En particular, Roscommon Leader Partnership e Momentum también han aumentado sus propias habilidades, aprendiendo nuevas técnicas de coaching de alto crecimiento que reúnen las mejores prácticas de los principales defensores del coaching de toda Europa en un portal de transformación colectiva y experiencia de aprendizaje. La inmersión gema ha sido poderosa y está llevando a un cambio duradero en las empresas de impacto preparadas para el futuro que han compartido que están motivadas y más informadas como resultado de este programa local enriquecido con GEM. El progreso continúa a través del sistema de apoyo entre pares para que los participantes puedan continuar aprendiendo.

## EL IMPACTO



El impacto de GEM se puede resumir en:

Impacto individual (Orla Casey, entrenadora principal y entrenadora):

Orla tiene claro que su experiencia en coaching de alto crecimiento se ha mejorado enormemente como resultado de la utilización de los módulos de aprendizaje gem en su trabajo con este programa instigado por Roscommon Leader Partnership. Orla explicó:

"Me he convertido en un entrenador más habilitado y digitalizado por la tecnología, lo que también ha aumentado la escalabilidad de nuestro trabajo.

Si bien tengo muchos años de experiencia en coaching, he adoptado la estructura y el flujo de los 12 módulos de aprendizaje para proporcionar más claridad de progresión a mi proceso de coaching.

Estoy utilizando nuevos enfoques y las herramientas GEM proporcionadas para el establecimiento de objetivos, la transferencia de conocimientos, la planificación de acciones y los recursos de entrenamiento, por lo tanto, mis herramientas de trabajo se actualizan y son más efectivas.."

**Impacto en los alumnos:**

**Orla está viendo a sus alumnos prosperar como resultado de la incorporación de las unidades de aprendizaje gem en este programa. Siguiendo el progreso desde el análisis inicial de las necesidades hasta la finalización del programa, los estudiantes han atribuido el programa a la aceleración de su crecimiento, la mejora del crecimiento profesional y el desarrollo de la fuerza de liderazgo en circunstancias muy desafiantes..**

## OBSERVACIONES FINALES + REFLEXIONES PARA EL FUTURO:



Roscommon Leader Partnership es una organización de capacitación prolífica, sin embargo, GEM proporcionó una nueva perspectiva a los enfoques de desempeño de las personas. Está claro que el enfoque del aprendizaje GEM es uno que se puede adoptar en otros programas. Martina Earley, CEO explica:

"Estaba encantado de ser parte del grupo de prueba piloto irlandés de una selección de aprendizaje GEM y estaba interesado en que el poder de los materiales pudiera beneficiar a nuestros estudiantes a nivel local. Trabajando con Momentum, adoptamos un gran cuerpo de materiales de aprendizaje para su uso en un programa clave. GEM enriqueció nuestro programa y estamos dispuestos a multiplicar este impacto en otros programas actualmente en desarrollo. Es justo decir que no solo somos usuarios del aprendizaje de GEM, sino que también abogamos por los materiales. Bien hecho equipo GEM."

# SONIA VAL, DEL DEPARTAMENTO DE DISEÑO Y PRODUCCION DE INGENIERIA



Mayo 2021



Número de personas alcanzadas: 21



Zaragoza, ESPAÑA



Presentado por Marta Muñoz, de STP Europa.

## PROTAGONIZADA POR



Sonia Val, del Departamento de Ingeniería de Diseño y Producción de la Universidad de Zaragoza. Sonia también es investigadora sobre la educación y los procesos psicológicos dentro de ella. Trabaja como profesora en el Máster de Formación Profesional (FP) para profesores de la Universidad de Zaragoza, así como en un Instituto de FP. Sus alumnos son pronto profesores profesionales, y su objetivo a lo largo de la carrera es proporcionar todos los conocimientos posibles para que puedan aplicarlos con éxito en su carrera educativa..

## LA HISTORIA



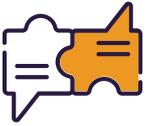
Sonia lleva ya algunos años impartiendo docencia en el claustro de educación, más concretamente en la asignatura de Procesos Educativos y su Entorno. El objetivo es permitir que los futuros profesores (sus alumnos) se acerquen al contexto donde desarrollarán su carrera profesional, permitiéndoles saber dónde encontrar todos los recursos educativos que les rodean. Algunos de los objetivos de aprendizaje de la asignatura incluyen la planificación, el diseño, la organización, el desarrollo y la evaluación de las actividades de aprendizaje; conocimientos innovadores; selección de los contenidos adecuados a impartir en función de los objetivos marcados; liderazgo; trabajo en equipo; toma de decisiones, etc. En definitiva, Sonia pretende dar a sus alumnos los conocimientos necesarios para que puedan navegar adecuadamente por todas las herramientas de aprendizaje existentes disponibles y elegir las óptimas en función de su entorno..

## LA INICIATIVA



Marta Muñoz, consciente del poder de aprendizaje que tenía el proyecto GEM, contactó con Sonia Val (a quien ya conocía) y le explicó de qué se trataba el proyecto y cómo podía beneficiarla tanto a ella como a sus alumnos. Sonia, teniendo en cuenta los objetivos de su asignatura, explicada anteriormente, vio una gran oportunidad, y se concertó un encuentro durante una de las clases en la Universidad de Zaragoza con STP Europa para mayo de 2021. En este encuentro, en el que estuvieron presentes 20 estudiantes universitarios de Máster, STP Europa realizó una presentación explicando el propósito del proyecto GEM y posteriormente, se probaron las herramientas (portal web y cursos de aprendizaje) con la clase de Sonia. ¿El objetivo? Proporcionar a Sonia y a sus alumnos otra herramienta educativa para su futuro docente, teniendo también en cuenta el contexto de aprendizaje de la asignatura que estaban estudiando..

## EL PROGRESO



Los módulos de aprendizaje del proyecto GEM son recursos increíbles para que los maestros los usen. Reúnen, entre otras cosas, habilidades blandas, que han demostrado ser más que valiosas a la hora de hacer el trabajo. Además, Sonia, como se mencionó anteriormente, es investigadora en el campo de la psicología educativa, y las herramientas incluidas en el portal GEM pueden ser especialmente relevantes para apoyar su conocimiento en esta experiencia. Durante la prueba, los estudiantes del Máster de Profesores de FP experimentaron sentimientos positivos. Los módulos DE APRENDIZAJE GEM no solo fueron una gran herramienta para apoyar a las Microempresas en Crecimiento, sino que su contenido también fue valioso y aplicable a su futuro profesional docente. Como profesor, el conocimiento en áreas como el coaching, los recursos humanos, los procesos de evaluación, el diálogo, la retroalimentación, la escucha activa, el pensamiento crítico, el establecimiento de objetivos y el desarrollo de las personas pueden ser muy valiosos. Sintieron que el portal GEM los incluía a todos..

## EL IMPACTO



Los beneficios de GEM se pueden percibir en diferentes niveles:

### **Impacto para el profesor (Sonia):**

Sonia reconoció el potencial de la herramienta y explicó que su uso con respecto a su tema era especialmente relevante. También explicó que las habilidades que se enseñan en el portal GEM son de importancia clave, no solo para ella como experta en educación, sino también para sus estudiantes y pronto maestros.

"Dado que se trata de un Máster para futuros docentes, es muy importante el hecho de que hayan podido acceder y explorar un recurso como el portal GEM con resultados de aprendizaje alineados con la asignatura y su titulación".

### **Impacto para los futuros profesores (estudiantes):**

Los estudiantes vieron la página web de GEM como un gran recurso, no solo para que internalizaran el conocimiento, sino también como una herramienta de enseñanza. Elogiaron especialmente cómo los módulos de aprendizaje reflejaban parte del contenido que habían estudiado anteriormente. También reconocieron que la herramienta era un gran recurso central y un complemento de sus métodos de enseñanza positivos, principalmente para ser utilizado en sus futuras lecciones.

## OBSERVACIONES FINALES + REFLEXIONES PARA EL FUTURO:



La experiencia de Sonia con respecto a la educación y la psicología educativa ya es fuerte. Sin embargo, el portal GEM le sirvió como una herramienta complementaria para su trabajo y como una herramienta central para el tema que estaba enseñando, lo que le permitió compartirlo con sus estudiantes. Estos estudiantes son los que han proporcionado y proporcionarán un uso más práctico de la herramienta, ya que su carrera en el mundo de la enseñanza está a punto de comenzar, y las habilidades como las del portal GEM han sido identificadas por ellos como cruciales en su título de FP..

## MARISA FELIPE – COACH PROFESIONAL



Marzo 2021



Número de personas alcanzadas: 20



Zaragoza, ESPAÑA



Presentado por Marta Muñoz, de STP Europa.

### PROTAGONIZADA POR



Marisa Felipe. Marisa es entrenadora profesional. Durante más de una década, ha estado enseñando cómo aceptar y resolver los desafíos de un entorno de trabajo cada vez más cambiante con su propia metodología. El coaching que implementa no solo es ejecutivo, sino personal, al tiempo que comparte sus conocimientos sobre liderazgo ejecutivo, personal y educativo. Marisa también pertenece a la Asociación Española de Coaching Ejecutivo (AECOP). Es la líder del proyecto AECOP Solidaria en colaboración con varias ONG. Con el propósito de la visibilidad femenina en puestos respetables, también forma parte del grupo Directivas de Aragón.

### LA HISTORIA



Marisa trata de conocer en profundidad todo lo que le gusta, por eso su amor por la literatura la llevó a estudiar el Diplomado en Biblioteconomía y Documentación y posteriormente el Grado en Información y Documentación, especialidades con las que adquirió experiencia profesional, docente e investigadora en I+D (Investigación y Desarrollo). Estos proyectos le han permitido, tras formarse en herramientas de coaching, inteligencia emocional, PNL y mindfulness, desarrollar su propia metodología de desarrollo personal ad-hoc dirigida a las ORGANIZACIONES y al ENTORNO ESCOLAR. Se siente honrada de contribuir activamente al desarrollo del Coaching en España. En general, Marisa utiliza el coaching ejecutivo y personal para generar espacios de reflexión donde las personas puedan conectarse con su talento directivo y llevar a cabo acciones que les ayuden a desplegar y redescubrir sus habilidades innatas siempre con una actitud positiva. Marisa dice: "No es la vida, es cómo la vives."

### LA INICIATIVA



Con la ayuda de la Asociación Española de Coaching Ejecutivo (AECOP), STP Europa organizó un evento de pruebas del portal GEM, donde varios coaches profesionales y algunos directivos de la empresa acudieron a las oficinas de STP Europa para probar los materiales de aprendizaje GEM y aportar sus comentarios. Debido al COVID-19 fue necesario observar el distanciamiento social al organizar el evento presencial, por lo que se tuvieron que formar dos grupos. Un grupo vino por la mañana y el otro después del almuerzo. Los eventos comenzaron con una presentación de la empresa en la sala de reuniones, seguida de una explicación del proyecto GEM y las herramientas a evaluar. Luego, los grupos tuvieron la oportunidad de probar y evaluar las herramientas.

## LA INICIATIVA



Marisa participó en el primer grupo, y su aporte proactivo proporcionó comentarios valiosos. Marisa también declaró lo mucho que le gustaba el trabajo del proyecto GEM en general y cómo las herramientas complementarían su trabajo. Marisa demostró entusiasmo y compromiso con el uso de las herramientas en el futuro.

## EL PROGRESO



El objetivo del evento antes mencionado era principalmente obtener retroalimentación. Sin embargo, también sirvió como una forma de proporcionar a los entrenadores y gerentes profesionales una herramienta complementaria para sus conocimientos ya existentes. Marisa, consciente de ello, decidió aprovechar la oportunidad que le brindaba la herramienta del proyecto GEM, y la utilizó como un recurso más para su trabajo. Las unidades de aprendizaje de GEM no solo se centran en las habilidades de coaching, sino también en las "habilidades blandas". Ambos son clave para lo que hace Marisa, y no ha tenido ningún problema en incluirlos como recursos muy valiosos para su enseñanza. Al estudiar el contenido apropiado de los doce unidades de aprendizaje, ha podido aplicarlo al trabajar con sus clientes. Además, también ha ayudado como promotora activa de la herramienta. Esto está alineado con uno de sus principales objetivos, que es el desarrollo y aumento del reconocimiento de la posición de entrenador en España, que desafortunadamente sigue siendo un territorio desconocido para algunas personas..

## EL IMPACTO



Los beneficios de GEM están presentes en diferentes niveles, según Marisa:

"En mi opinión, el contenido del proyecto GEM encaja perfectamente con la supervisión de expertos en cualquier disciplina relacionada con la gestión de equipos o el desarrollo de liderazgo".

"Todas las herramientas creadas con el propósito de desarrollo profesional o personal son efectivas para ayudar a implementar cambios que persisten a través del tiempo".

Aunque las opiniones de Marisa son personales, se puede concluir que el proyecto GEM puede ser utilizado por expertos o profesionales para apoyar su trabajo y brindar la oportunidad de ampliar sus conocimientos existentes.

Marisa reconoció el potencial de la herramienta y explicó que su uso con respecto a su trabajo era especialmente relevante. También explicó que las habilidades que se imparten en el portal GEM son de vital importancia en lo que hace y no solo es un recurso para que los coaches consoliden sus conocimientos, sino que también sirve como una herramienta didáctica complementaria..

## OBSERVACIONES FINALES + REFLEXIONES PARA EL FUTURO:



La experiencia de Marisa con respecto al coaching y las habilidades de liderazgo ya está muy bien desarrollada. Sin embargo, el portal GEM le ofreció la oportunidad de acceder al conocimiento para construir sobre esto dentro de su trabajo. Este caso es especialmente importante para recordarnos que el proyecto GEM no solo es para personas sin experiencia en el campo estudiado, sino que también puede ser crucial como complemento al trabajo de personas altamente calificadas..

# ANNA PREININGER - ASESORAMIENTO Y COACHING



Noviembre 2020 -  
Febrero 2021



Número de personas  
alcanzadas: 7



Viena, Austria



Presentado por  
Vienna Association of  
Education Volunteers

## PROTAGONIZADA POR



Anna tiene muchos años de experiencia en la prestación de asesoramiento y coaching. Ella proporciona este apoyo dentro de un Centro de Asesoramiento Laboral en Viena. El objetivo principal es proporcionar a las personas herramientas y experiencia no solo en el momento en que solicitan un nuevo trabajo, sino también al crear su propio negocio. También hay un enfoque en el empoderamiento de las mujeres jóvenes que desean convertirse en empresarias. La experiencia de Anna en el área de Recursos Humanos es relevante por su trabajo como consejera y coach laboral..

## LA HISTORIA



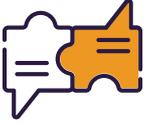
Anna siempre está buscando mejorarse y crecer, no solo como persona, sino también como consejera y entrenadora. Siempre está buscando nuevos contenidos y material de aprendizaje / coaching que pueda usar y que también pueda compartir con sus clientes. Los estudios de licenciatura en psicología de Anna le permiten crear programas a medida para sus clientes de coaching. Para hacer esto, es importante que Anna entienda sus necesidades y las ayude a identificar las mejores maneras de aprender. Esto no siempre es fácil porque hay grandes diferencias de un cliente a un cliente, sin embargo, tomarse el tiempo para comprender lo que el cliente quiere lograr significa que sus objetivos y ambiciones se lograrán de manera más efectiva..

## LA INICIATIVA



El centro de asesoramiento laboral donde trabaja Anna, ha sido socio asociado de VAEV, trabajando en estrecha colaboración con la organización en proyectos de mejora de habilidades y proyectos relacionados con las habilidades digitales, y proporcionando coaching y capacitación en diversos temas. Como se mencionó anteriormente, Anna hace todo lo posible para adaptar cada sesión de coaching a las necesidades particulares del cliente, por lo que antes de que comience el coaching, hay una sesión de conocerse. Durante esto, se acuerdan metas de aprendizaje y metas del cliente, con el fin de establecer la dirección del coaching. Un desafío definitivamente ha sido el cambio a un entorno en línea, no solo a través de llamadas en línea y sesiones de coaching, sino también la accesibilidad a los recursos en línea. Los módulos de aprendizaje en línea de GEM fueron de hecho parte de la solución.

## EL PROGRESO



. El proceso de mover cosas en línea debido a la pandemia de COVID-19 no fue difícil ya que Anna ha tenido experiencia previa en el uso de la enseñanza / asesoramiento / entrenamiento en línea. El desafío para Anna fue encontrar recursos online que pudieran ayudar a sus clientes y adaptarse a sus necesidades en este formato. Las unidades de aprendizaje de GEM, con diferentes temas y áreas, fueron ideales para incluir en distintos planes de coaching, junto con la tutoría 1: 1. Inicialmente, Anna tuvo que familiarizarse con los 12 módulos de aprendizaje y el uso de la plataforma, no solo para su mejora personal, sino también para incorporar estos unidades en sus sesiones de coaching, o para asesorar a clientes y personas que buscan asesoramiento sobre el uso y los aspectos de la plataforma.

## EL IMPACTO



Anna utilizó la plataforma GEM e integró las unidades de aprendizaje en sus planes de estudio. Utilizó tanto el contenido como las actividades de autoevaluación para lograr su objetivo de encontrar formas de mejorar sus habilidades de coaching y mantener el proceso de aprendizaje permanente en curso. Anna aplica el conocimiento que ha adquirido del Aprendizaje en su vida cotidiana y también a sus sesiones de coaching.

El enfoque de los módulos se presenta como innovador y acogedor para diferentes personas interesadas en el coaching empresarial y el emprendimiento. Los recursos que se han puesto a disposición tienen una amplia aplicación y contribuyen a un proceso de educación continua.

"Las instalaciones online disponibles dentro de la plataforma GEM se han puesto a disposición en un momento apropiado cuando la tecnología y la digitalización son tan importantes", comentó Anna.

## OBSERVACIONES FINALES + REFLEXIONES PARA EL FUTURO:



Según Anna, la plataforma está diseñada para usuarios de diferentes orígenes. Es adecuado para entrenadores de negocios profesionales, para aquellos que brindan entrenamiento en otros temas y para aquellos que están interesados en convertirse en entrenadores. "La plataforma es realmente fácil de usar", agregó Anna.

Los módulos de aprendizaje cubren muchos temas interesantes y útiles en relación con el coaching empresarial y también son extremadamente completos. Anna ha integrado el contenido en algunas de sus sesiones de coaching y definitivamente recomendaría que otros exploren el portal GEM.

# JOHANNES MORITZ - EMPRESARIO/ANUNCIANTE DE NEGOCIOS



Diciembre 2020 -  
Febrero 2021



Número de personas  
alcanzadas: 1



Viena, Austria



Presentado por  
PsX Consulting (VAEV's  
contact)

## PROTAGONIZADA

POR



Johannes Moritz, empresario / anunciante de negocios, ha estado trabajando durante los últimos años en una empresa de publicidad empresarial en Austria, que es el principal comercializador en línea independiente del editor para B2B, negocios y finanzas, vida inteligente y educación. Proporciona competencia empresarial enfocada para portales de negocios en línea a través de diferentes canales, orientados a grupos objetivo verticales específicos (principalmente inversores institucionales e inversores privados profesionales). El Sr. Moritz tiene una amplia experiencia en coaching empresarial y clientes publicitarios, sin embargo, se interesó en el contenido del proyecto GEM porque quería ampliar sus competencias en algunos aspectos de los negocios, incluidas las finanzas, el marketing y las redes sociales, la gestión y la gestión de líderes y personas.

## LA HISTORIA



El Sr. Moritz tiene una amplia experiencia en coaching y publicidad de clientes, sin embargo, se interesó en el proyecto GEM porque le ofreció la oportunidad de ampliar sus competencias en aspectos específicos de los negocios, incluidas las finanzas, el marketing y las redes sociales, la gestión y la gestión de líderes y personas. Aprendió sobre el proyecto GEM durante un seminario web, organizado por VAEV, donde el Sr. Loidl participó como orador invitado. Además de esto, es interesante mencionar que ha hecho una pequeña fortuna con bitcoin. Por lo tanto, estaba pidiendo un coaching empresarial avanzado con dos objetivos muy ambiciosos: el primero era aprender más sobre el negocio al tener una visión más profunda y, en segundo lugar, poder transferir las habilidades y competencias adquiridas relacionadas con las empresas de alto crecimiento a sus clientes. Junto con el Sr. Loidl, el Sr. Moritz estudió los módulos de aprendizaje más adecuados del portal de transformación GEM y aprendió mucho sobre el papel multidisciplinario del entrenador empresarial de alto crecimiento, examinando el coaching, la consultoría, la capacitación, la intermediación, la facilitación y la tutoría y cómo se cruzan y deben usarse de acuerdo con las necesidades de las empresas y los clientes.

## LA INICIATIVA

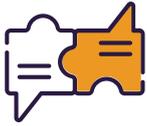


El cliente (sr. Moritz) pidió sesiones semanales con el Sr. Loidl. Las primeras sesiones fueron sobre explorar el status quo y formular objetivos motivadores. Se aplicaron una serie de herramientas para ayudar con el progreso y el desarrollo, por ejemplo:

- Mapas mentales
- Escalado
- Imagen objetivo con técnicas de PNL
- Entrevista sistémica
- Cuestionamiento provocativo

Se elaboró un resumen de las competencias y trayectorias profesionales, que se redujeron para identificar las más adecuadas. Se consideraron más de quince trayectorias profesionales.

## EL PROGRESO



El Portal de Transformación GEM, con 12 módulos (LJ) sobre diferentes temas y áreas, fueron ideales para formar parte de distintas estrategias de coaching, acompañado de tutoría 1:1. Inicialmente, el Sr. Moritz fue introducido a cada uno de las 12 unidades de Aprendizaje, no solo para su desarrollo profesional, sino para integrarse en sus sesiones de consultoría, o para asesorar a los clientes sobre el contenido y cómo usar la Plataforma GEM. Después de completar cada LJ, se le proporcionó una explicación, aclaración o simplificación adicional, así como la oportunidad de completar cuestionarios para traducir la teoría a la práctica. Los LJ más relevantes para el Sr. Moritz fueron los que se ocupan directamente del Coaching Empresarial de Alto Crecimiento y los que proporcionan herramientas para el desarrollo profesional como coach / anunciante de negocios. Las LJs 1, 2, 4, 5, 9, 10 y 11 se incorporarán en las futuras sesiones del Sr. Moritz con sus clientes.

## EL IMPACTO



Como se mencionó anteriormente, el Sr. Moritz estaba examinando y aprendiendo del Portal de Transformación GEM, lo que le permitió adquirir nuevas habilidades personales y profesionales y también beneficiarse de las herramientas, técnicas y estrategias presentadas en el portal. Esto le ayudó a mejorar sus habilidades de coaching y publicidad, a desarrollar otras nuevas, seguidas de enfoques novedosos e innovadores en su trabajo con los clientes y a mantener el proceso de aprendizaje permanente en curso. Integró los módulos de Aprendizaje (1, 2, 4, 5, 9, 10 y 11) a sus planes de estudio. Utilizó tanto el contenido como las herramientas de autoevaluación para lograr sus objetivos de encontrar métodos para mejorar o establecer nuevas habilidades de coaching / publicidad y mantener el proceso de su carrera profesional como anunciante en curso. El Sr. Moritz está ansioso por aplicar las habilidades, herramientas, técnicas y estrategias recién adquiridas del Portal de Transformación gem en su vida profesional cotidiana al usarlas durante sus sesiones de coaching. La metodología en la que se basan los módulos es muy precisa, profesional e innovadora, especialmente para las personas que no necesariamente tienen conocimientos sobre Empresas de Alto Crecimiento pero están interesadas en el coaching empresarial y el emprendimiento. Para este grupo distinto, es bueno ver que todos los recursos que se han puesto a disposición en el Portal de Transformación gem tienen una amplia aplicación y contribuyen a un proceso de educación continua también para los "recién llegados" al mundo de los negocios.

## FINAL REMARKS + REFLECTIONS FOR FUTURE:



Mr. Moritz found the platform user friendly and easily to access, however he did not find it easy to switch from one course (LJ) to another without breaking connection and having to go enroll again. He also faced a few technical problems when the website broke down and he couldn't access the portal at all. However, the aspects Mr. Moritz liked were that it is very comprehensive, it provides useful and professional tools that are applicable in business advertising and business developing. The learning journeys cover a lot of interesting and useful issues related to business coaching and effective and productive work with clients. *"Although it might seem that there is too much material, in the end, potential users will find out that every section provided in the LJ has its purpose and is quite applicable in dealing with clients or when thinking about High Growth Enterprises."*

# INFORME DE MEJORA SECTORIAL ESTRATÉGICA PARA EL COACHING DE CRECIMIENTO



# INFORME DE MEJORA SECTORIAL ESTRATEGICA PARA EL COACHING DE CRECIMIENTO

El principal resultado del proyecto "The Growing European Micro-enterprises" (GEM) es nuestro "PORTAL ONLINE GEM". Se trata de una serie de cursos diseñados para entrenadores, formadores y profesores de FP actuales o futuros de alto crecimiento que buscan mejorar su productividad y potencial en su carrera y ayudar a más empresarios y microempresas de toda Europa para una economía sostenible en crecimiento. Estos cursos integrales cubren una variedad diversa de temas que son esenciales para las empresas de alto crecimiento que están bien integradas en el panorama económico digital del siglo 21. Estos cursos cubren desde conceptos básicos (como "proceso de coaching de alto crecimiento", "relación con el cliente" y "planificación") hasta temas más avanzados (como "tecnologías para transformar la experiencia de coaching", "clientes desafiantes", "redes profesionales").

Si bien puede encontrar estos cursos en profundidad en nuestra plataforma de aprendizaje electrónico <https://growingenterprises.eu/learning-journeys/>, en este manual creamos una sección que consta de resúmenes de estos módulos de aprendizaje. En esta sección puede obtener la idea central de cada curso y luego ir y registrarse en el módulo de aprendizaje en línea gratuito para la experiencia del curso en profundidad para mejorar aún más en el tema de su interés. A pesar de que el contenido del curso está diseñado específicamente para el coaching de alto crecimiento para microempresas europeas, son versátiles y lo encontrará útil no solo en el coaching de alto crecimiento, sino también en varios campos relacionados con el autodesarrollo, el espíritu empresarial, la comunicación y los negocios.



Creemos que estos contenidos de cursos bien diseñados aumentarán sus habilidades de coaching y capacitación y lo convertirán en un verdadero entrenador de alto crecimiento para las microempresas europeas.

Tras nuestros estudios piloto y numerosas entrevistas/encuestas con muchos participantes, hemos definido y categorizado los principales problemas que se salen de nuestro control y que podrían mejorar la situación para el emprendimiento. Hemos analizado estos temas y los hemos convertido en sugerencias a medida de acuerdo con las autoridades pertinentes.

Nuestro estudio y actividades piloto muestran que **la falta de formación y las empresas de alto crecimiento (distintas de la formación) pueden ser abordadas por las siguientes autoridades:**

01

## ORGANISMOS REGULADORES



Cualquier organización gubernamental o no gubernamental que regule o influya en las actividades empresariales o empresariales, incluidos, entre otros: ministerios (ministerio de finanzas, ministerio de economía, ministerio de bienestar social, ministerio del interior, ministerio de comercio, etc.), cámaras de comercio, agencias de empleo gubernamentales y no gubernamentales, centros de desarrollo empresarial, sindicatos, etc. Estas organizaciones pueden definir o cambiar el campo de juego para emprendedores y entrenadores, por lo tanto, sus políticas y apoyo son invaluable..

02

## ORGANISMOS EDUCATIVOS



Cualquier organización educativa gubernamental o no gubernamental en cualquier nivel educativo. Si bien la educación es la solución para muchos problemas, la falta de ella también es la fuente. Por ejemplo, la exposición a la educación empresarial básica (como contabilidad, finanzas personales, gestión del tiempo, comunicación, CRM, recaudación de fondos, gestión de proyectos, etc.) en centros de formación, universidades o incluso en escuelas puede cambiar la forma en que operan nuestros futuros empresarios y definir su éxito. Esto también puede hacer que el trabajo de los entrenadores sea mucho más fácil, lo que les permite centrarse en temas más avanzados.

03

## PROVEEDORES DE FORMACIÓN (ENTRENADORES, PROFESORES, FORMADORES)



Si bien somos conscientes de la importancia de la mentalidad y las empresas de alto crecimiento, es imperativo abordar las necesidades de los entrenadores y otros proveedores de capacitación para garantizar una alta eficiencia en la capacitación..

04

## EMPRENEDORES Y EMPRESAS



Al final, también agregamos sugerencias generales que derivamos de nuestras actividades piloto en 5 países de la UE (España, Reino Unido, Irlanda, Austria, Países Bajos) que creíamos que pueden ser útiles para empresarios y empresas de toda Europa.

Esperamos que estas sugerencias ayuden a las organizaciones que están tratando o ayudando a entrenadores o empresarios en toda Europa y los inspiren a mejorar las condiciones para llevar a la UE al liderazgo empresarial mundial en el futuro.

# SUGERENCIAS DE MEJORA ESTRATÉGICA PARA LOS ORGANISMOS REGULADORES



Proporcionar contenido fresco para desarrollar la capacidad y el impacto de los entrenadores y asesores de negocios de las Cámaras de Comercio, los Sindicatos y las Agencias de Empleo es de beneficio directo para esta comunidad que necesita actualizar sus propios enfoques para el apoyo empresarial posterior a la pandemia. A nivel estratégico, si es adoptado por estos organismos, GEM proporciona un arsenal completo de conocimientos transferibles y materiales muy relevantes centrados específicamente en la progresión de las microempresas. Aún así, hay algunos problemas que pueden ser administrados y resueltos por los organismos reguladores..

## Los principales entrenadores de negocios creen que este ese Coaching de Alto Crecimiento debe ser regulado

Hoy en día, más personas están probando suerte en el espíritu empresarial, y un gran porcentaje de estos empresarios novatos necesitan la ayuda de entrenadores de negocios para poder desarrollar las habilidades necesarias para dirigir un negocio exitoso por su cuenta. Muchos jóvenes optan por establecer pequeñas empresas en lugar de buscar empleo con empresas establecidas, y necesitan una mano guía, al menos durante la primera fase de sus empresas. Incluso aquellos que se unen a grandes empresas aún necesitan aprender habilidades clave de liderazgo para que puedan ascender en la escala profesional. Los jóvenes empresarios y aspirantes a líderes empresariales a menudo recurren a los entrenadores de negocios para obtener la orientación necesaria, pero con el estado actual de la industria del coaching empresarial, muchos de ellos terminan decepcionados por el entrenamiento que reciben.

El coaching empresarial no está regulado, y eso presenta un gran problema para los emprendedores que necesitan servicios de coaching profesional. Cualquiera puede decidir ser un entrenador de negocios, incluso si no tiene las credenciales académicas, la perspicacia para los negocios o la experiencia en coaching para justificar su entrada en el campo. Eso no es necesariamente culpa del gobierno o de nadie porque la práctica del coaching no se presta fácilmente a la regulación; si alguien está dispuesto a dar consejos, y alguien más está dispuesto a pagar por ello, es realmente difícil llegar a un conjunto de reglas que rijan cómo esas dos partes interactuarán entre sí, y es aún más difícil hacer cumplir tales reglas.

Por lo tanto, sin recurso, los empresarios terminan gastando dinero en programas de coaching de entrenadores no cualificados que prometen mucho y no cumplen lo que prometieron.

Como cualquier otro consumidor, los empresarios y jóvenes profesionales que buscan los servicios de entrenadores de negocios deben ser protegidos. Pero, ¿hay algo que alguien pueda hacer para garantizar que estos ambiciosos innovadores y los próximos líderes empresariales no se queden cortos? Algunos de los principales Coaches de Alto Crecimiento reconocieron que la industria del coaching empresarial tendría una mejor reputación si estuviera debidamente regulada, y afirman que en principio, la idea de tener un organismo regulador que diga quién puede o no puede ofrecer servicios de coaching.

## La política puede desempeñar un papel en la habilitación de las microempresas para ampliar la escala

La política puede apoyar la ampliación de las microempresas, fomentando un entorno empresarial dinámico que facilite el espíritu empresarial y permita a las empresas de todos los tamaños alcanzar su máximo potencial, incluso a través de una mejor integración en los mercados mundiales y las cadenas de valor. Las políticas específicas pueden facilitar el acceso y el uso efectivo de los recursos estratégicos por parte de los empresarios orientados al crecimiento, incluidas las finanzas, las habilidades, la tecnología y el conocimiento.

Estas políticas deben llevarse a cabo en el contexto de condiciones marco sólidas, incluido el marco institucional y reglamentario, con el fin de incentivar la toma de riesgos y la experimentación por parte de los empresarios, y garantizar que se pueda realizar el potencial de crecimiento empresarial.

**Se necesita un mejor acceso a la financiación para impulsar la ampliación de las microempresas.** Las dificultades para acceder a la financiación son ampliamente reconocidas como una de los principales obstáculos para iniciar y hacer crecer un negocio (OCDE, 2006, 2015a). La falta de financiamiento impide que las microempresas inviertan en proyectos innovadores, mejoren su productividad y aprovechen las oportunidades en mercados en expansión o nuevos. Las limitaciones de financiación pueden ser especialmente graves en el caso de las empresas emergentes o las pequeñas empresas cuyo modelo de negocio se basa en intangibles que son altamente específicos de la empresa y difíciles de utilizar como garantía en las relaciones de deuda tradicionales. También existen brechas de capital para las empresas que buscan experimentar transiciones importantes en sus actividades, como cambios de propiedad y control, o la entrada en nuevos mercados, incluidos los internacionales. La evidencia muestra que las industrias que dependen más de la financiación externa crecen relativamente más rápido en los países con mercados financieros más desarrollados, es decir, donde las empresas pueden acceder a una gama de instrumentos de financiación alternativos (OCDE, 2015a).

Las políticas y los marcos que influyen en el crecimiento de las microempresas **están interconectados** y, a menudo, atraviesan los límites de los diferentes ministerios, agencias gubernamentales, niveles de gobierno y administración. Además, apoyar el crecimiento empresarial requiere **una perspectiva a largo plazo y coherencia en el tiempo**, ya que el impacto de las políticas en el rendimiento del crecimiento de las empresas es principalmente visible a medio y largo plazo. En este sentido, se necesita una perspectiva de todo el gobierno, **teniendo en cuenta las sinergias de políticas y las compensaciones** entre los diferentes dominios..

## El papel del Gobierno en Crecimiento de micro - Empresas

Entre ellas figuran medidas para: reducir al mínimo las cargas reglamentarias; facilitar a las microempresas el acceso a la contratación del sector público mediante la eliminación de los cuestionarios de precalificación; fomentar la exportación de microempresas; fomentar la innovación mediante la mejora de los productos y servicios disponibles para apoyar a las microempresas.

### ¿Mecanismos alternativos de subvención?

El Estado debe emprender una serie de actividades destinadas a apoyar el crecimiento de las microempresas, por ejemplo, limitando las barreras al crecimiento, proporcionando o estimulando factores de desarrollo, o contrarrestando los determinantes negativos y fortaleciendo los factores constructivos.

Este apoyo es especialmente útil teniendo en cuenta el hecho de que las entidades que representan a este sector con mayor frecuencia son propiedad de familias y, de hecho, es difícil separar los activos que son propiedad de la familia de los activos que pertenecen a la empresa.

### Actividades que deben llevarse a cabo dentro de la gobernanza social y económica:

Actividades realizadas con miras a mejorar las condiciones marco para las microempresas:

- regulaciones legales,
- mejorar la infraestructura,
- superar los obstáculos burocráticos a los que se enfrentan las microempresas - Empresas.

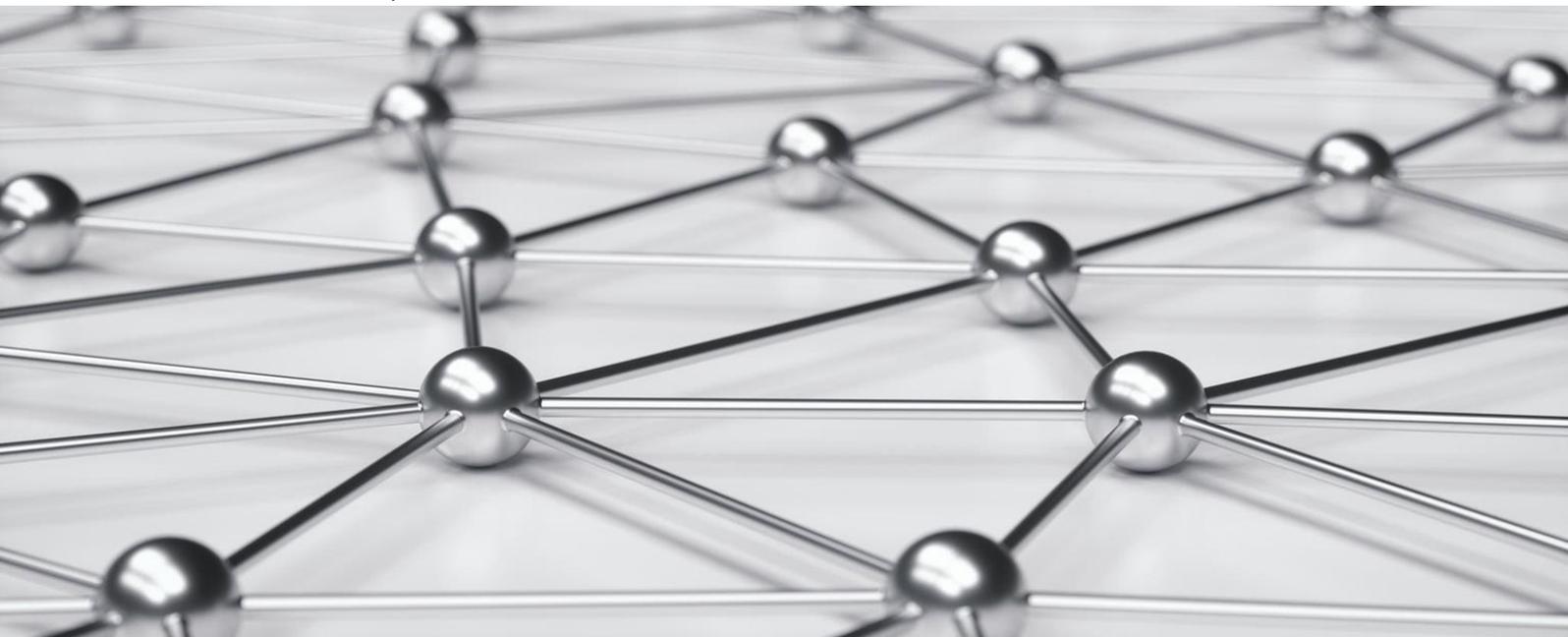
#### 2. Apoyo a pymes en licitaciones públicas

### Intervención en el curso de los procesos económicos:

Actividades destinadas a mejorar la situación financiera de las empresas:

- desgravaciones fiscales,
- crédito/préstamos,
- garantías de crédito,
- apoyo financiero directo.

#### 1. Aumento de conocimientos y cualificaciones: cursos de formación, asesoramiento.





## Financiación

Debido a que las microempresas suelen tener poco o ningún acceso al sector bancario comercial, a menudo dependen de "microcréditos" o microcréditos para ser financiadas. Las instituciones de microfinanzas a menudo financian estos pequeños préstamos. Aquellos que inician microempresas generalmente se conocen como empresarios. Los microcréditos son una forma para que las organizaciones y los empresarios hagan pequeños préstamos. En la actualidad se reconoce ampliamente que la concesión de crédito a los microempresarios es una actividad sostenible, ya que las instituciones de microfinanciación pueden cubrir sus costos operativos a través de las tasas de interés que cobran a sus clientes.

## Facilitar el acceso a la financiación

1. Asegurar que las regulaciones financieras respalden los flujos de información entre prestatarios y prestamistas
2. Proporcionar educación financiera a (potenciales) empresarios
3. Desarrollar esquemas de microcrédito con mecanismos de entrega competitivos para dirigirse a aquellos con mayores posibilidades de éxito.
4. Complementar los esquemas de financiamiento con servicios de apoyo al desarrollo empresarial
5. Utilizar garantías de préstamos y sistemas de garantía recíproca para estimular la financiación de nuevas microempresas
6. Apoyar el desarrollo de instituciones de microcrédito para mejorar el acceso al crédito
7. Apoyar la creación de nuevas instituciones que faciliten el acceso a las microfinanzas .

## Comunicación efectiva a las partes interesadas

La experiencia en toda la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) sugiere que se debe adoptar una política reguladora eficaz en los niveles políticos más altos, contener normas de calidad regulatoria explícitas y mensurables y proporcionar una capacidad de gestión regulatoria continua. La comunicación efectiva a las partes interesadas es de creciente importancia para asegurar el apoyo continuo al trabajo de calidad regulatoria. Un tema clave se relaciona con las percepciones de las partes interesadas sobre los logros regulatorios (las empresas, por ejemplo, pueden continuar quejándose de cuestiones regulatorias que están mejor administradas que antes). Los gobiernos son responsables de los recursos a menudo significativos, así como del capital político invertido en los sistemas de gestión regulatoria. Existe un creciente interés en la evaluación sistemática del desempeño de la gestión regulatoria, "midiendo la brecha" entre las políticas regulatorias establecidas en principio y su eficiencia y eficacia en la práctica. ¿Cómo funcionan las instituciones, herramientas y procesos específicos? ¿Qué contribuye a su diseño efectivo? La aplicación sistemática de técnicas de evaluación y medición ex post puede proporcionar parte de la respuesta y ayudar a fortalecer el marco.



El curso podría implementarse en el plan de estudios de diversos tipos de organismos educativos y centros de capacitación para crear conciencia sobre las cualidades, características y conocimientos necesarios para el Coaching hacia MicroEmpresas de Alto Crecimiento. Además, a pesar de que el material es adecuado y fácil de digerir para los estudiantes, agregar más enfoque en las herramientas digitales, como tutoriales, videos y pautas en línea, puede ser una buena manera de complementar la capacitación y continuar adaptándola a los tiempos modernos. La relevancia del espíritu empresarial para el desarrollo económico ha sido destacada por muchos investigadores (por ejemplo, Davidsson et al, 2006) y ahora se reconoce que las oportunidades de educación y capacitación desempeñan un papel clave en el cultivo de futuros empresarios y en el desarrollo de las capacidades de los empresarios existentes para hacer crecer su negocio a mayores niveles de éxito (Henry et al, 2003).

## Lista de verificación de políticas para el emprendimiento eficiente:

La siguiente lista de verificación se presenta para guiar a los responsables de la formulación de políticas en el desarrollo de un sistema integral de apoyo para el espíritu empresarial. Les ayudará a evaluar si han puesto en marcha las acciones adecuadas para mejorar las condiciones para el emprendimiento y para implementar políticas de emprendimiento de manera efectiva..

## Mejorar las habilidades empresariales mediante la incorporación de la educación empresarial en:

### Escuelas

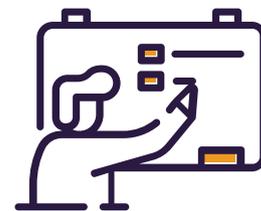
1. Instituciones de educación superior
2. Universidades
3. Instituciones de Formación Profesional
  - Proporcionar educación empresarial como parte del plan de estudios y a través de actividades extracurriculares
  - Desarrollar mentalidades emprendedoras en la educación empresarial, así como la entrega de habilidades empresariales
  - Proporcionar a los estudiantes oportunidades para aprender a través de la experiencia (por ejemplo, competencia empresarial y simulación) en la educación empresarial
  - Enseñar sobre sostenibilidad empresarial y crecimiento en educación y formación empresarial
  - Ofrecer servicios de apoyo al desarrollo empresarial como paquetes de apoyo integrados que sean accesibles para todos los empresarios potenciales
  - Utilice entrenadores y mentores de grupos de clientes específicos
  - Apoyar los eventos de networking y garantizar que sean accesibles para todos los empresarios potenciales
  - Capacitar a educadores de emprendimiento en pedagogías actuales y en la necesidad especial de diferentes grupos de clientes
  - Proporcionar capacitación para proveedores de apoyo empresarial, mentores y entrenadores sobre las necesidades de los diferentes grupos objetivo
  - Incluir la formación empresarial en medidas activas del mercado laboral

## Desarrollo y Dominio tecnológico

La Reunión de Expertos sobre "Políticas y programas para el desarrollo y el dominio de la tecnología", celebrada del 16 al 18 de julio de 2003 en Ginebra, tuvo por objeto analizar las políticas y los programas que los gobiernos adoptaron para mejorar las capacidades tecnológicas de las PYMES (pequeñas, medianas y microempresas). Hasta ahora, sólo un puñado de países en desarrollo, en su mayoría ubicados en el sudeste asiático, han logrado reducir la "brecha tecnológica" con respecto a los países desarrollados. Los estudios sobre Italia, Mauricio e Indonesia ilustran ejemplos en los que la tecnología se ha adaptado y utilizado notablemente bien. Una de las principales conclusiones de esta reunión fue que los impulsores del desarrollo tecnológico (como el desarrollo de competencias, la capacidad de investigación y desarrollo, la capacidad de atraer IED - inversión extranjera directa, el fortalecimiento de las empresas locales, la infraestructura, etc.) están estrechamente interrelacionados. Por lo tanto, los gobiernos no pueden darse el lujo de descuidar ninguno de los impulsores clave de la tecnología si desean crear un círculo virtuoso para el desarrollo tecnológico..



## MEJORA ESTRATÉGICA PARA PROVEEDORES DE FORMACIÓN



Todos los participantes han trabajado con el portal en línea y han podido hacer una evaluación adecuada. La segunda parte de las pruebas se centró en el contenido de los unidades de Aprendizaje y el progreso realizado por cada participante a través del unidades de Aprendizaje. Sin embargo, los evaluadores encontraron los materiales y el portal herramientas muy útiles para usar con sus futuros estudiantes. Creemos que para nuestros probadores el contenido fue suficiente. Sin embargo, las reuniones adicionales que tuvimos, en las que los evaluadores pudieron compartir algunas de sus experiencias, fueron un valor agregado que trajo un buen resultado y pudo continuarse..

Además, trabajar en línea se ha vuelto tan común que creemos que sería una buena idea agregar más habilidades digitales en la implementación del proyecto. Los ejercicios prácticos también serían una buena manera de practicar lo que han aprendido, aunque podría ser difícil en ese momento debido a las restricciones de covid. Además, estamos convencidos de que las habilidades blandas son muy importantes para un entrenador y una lección sobre el tema podría incorporarse en los módulos de aprendizaje.

Cada entrenador tiene su propio estilo único, pero la mayoría de los programas de coaching serían mejores si estuvieran sujetos a pautas que les exigieran usar un enfoque más pragmático. Esto obligaría a los entrenadores a analizar detenidamente el negocio del cliente antes de prescribir una solución específica, de modo que tenga un programa de entrenamiento que se adapte a las necesidades del cliente individual, en lugar de los programas de talla única que ve en todas partes..”

## Habilidades de formación y emprendimiento para el crecimiento

Muchos países y organismos internacionales (como la UE) han intentado promover el espíritu empresarial orientado al crecimiento, ya sea mediante medidas directas o indirectamente a través de instrumentos políticos (Comisión Europea, 2002). Por lo tanto, es comprensible que los actores políticos estén más ansiosos por comparar y comparar las políticas del gobierno nacional para el espíritu empresarial. Desean encontrar ejemplos de mejores prácticas en el diseño de políticas empresariales e identificar recomendaciones para los gobiernos nacionales. Estos objetivos también son una de las principales en la agenda de la Comisión Europea (Bodas Freitas y von Tunzelmann, 2008). Abordar estas cuestiones cruciales se vuelve más complicado ya que estudios recientes han sugerido que las medidas, los instrumentos o el diseño de las políticas tal vez no determinen el éxito de las políticas, pero se trata de encontrar un "ajuste" adecuado entre las políticas y el entorno empresarial en el que se aplican las políticas (por ejemplo, Desrochers y Sautet, 2008). Si bien abordar el desarrollo de las habilidades de gestión de un empresario es de vital importancia para permitir que las personas hagan crecer su negocio (si eso es lo que desean lograr), las agencias de apoyo empresarial y los responsables políticos también deben considerar cómo pueden mejorar las políticas públicas, permitir el acceso a los mercados, proporcionar apoyos duros y blandos, crear una cultura de apoyo y ofrecer un mayor acceso a la financiación. Si quieren engendrar un ecosistema empresarial positivo a través del cual las empresas puedan prosperar (como se muestra a continuación en la Figura 5). La capacitación para el desarrollo de habilidades empresariales para empresas orientadas al crecimiento figuraría en capital humano y apoyos en el ecosistema empresarial general.

La investigación realizada por Moran y Cooney (2004) encontró que era difícil obtener el nivel de contenido adecuado para todos en el grupo, y que también puede ser bastante difícil lograr un equilibrio entre la tutoría individual y el apoyo grupal en programas que se adaptan a las necesidades individuales, particularmente cuando hay muchos tipos diferentes de empresas representadas en un grupo determinado..

Algunas personas encontraron que el programa era demasiado "genérico" y creyeron que habría sido útil si los oradores tuvieran más conocimiento de los participantes de antemano para que pudieran adaptar su entrega en consecuencia y abordar algunas de las cuestiones específicas dentro de los grupos. Moran y Cooney también destacaron que varios participantes en su estudio encontraron que los elementos de la entrega del programa eran demasiado "académicos" y de enfoque teórico. Por ejemplo, la entrega de contabilidad fue considerada por algunos como inapropiada y demasiado teórica para la audiencia a la que estaba dirigida, mientras que otros pensaron que esta era un área que no podrían dominar, y que solo necesitaban ser conscientes de sus implicaciones para la gestión empresarial. Cabe señalar que algunos comentarios recientes sobre el espíritu empresarial han puesto de relieve que la educación financiera es un problema importante con los propietarios-administradores y se han creado programas en línea como [www.fabeducation.com](http://www.fabeducation.com) para permitir a los propietarios-gerentes leer y comprender las cuentas financieras desde una perspectiva práctica.

La investigación realizada por Moran y Cooney también encontró que los participantes preferían ejemplos de la "vida real" o presentaciones de empresarios existentes, donde estos estaban disponibles. Donovan et al (1999), en su revisión de los modelos de evaluación de la formación a partir de la literatura económica y de recursos humanos, señalaron que cuando se trata de la cuestión de la competencia humana, el contexto es de importancia crítica. Donovan et al argumentaron que al evaluar la capacitación, es importante recordar que no solo las personas que reciben capacitación difieren en sus habilidades y requisitos de aprendizaje, sino que las diferencias también surgirán del capacitador y el entorno en el que se imparte la capacitación, y el entorno en el que se utiliza el aprendizaje posterior. Rae (2012) destacó un modelo para la educación empresarial que consideraba la "efectividad" como el resultado clave en lugar del aprendizaje. Si bien el modelo fue diseñado para la educación de tercer nivel, gran parte del modelo tiene significado también para el desarrollo de habilidades empresariales para hacer crecer un negocio, ya que busca combinar mentalidad, capacidad y efectividad. Kutzhanova et al (2009) destacaron que la transformación personal era una parte importante de los programas de capacitación para emprendedores..

Sugirieron que el aprendizaje comienza con una comprensión más profunda de las fortalezas y debilidades de uno, por lo que los empresarios primero deben aprender sobre su propia identidad y personalidad. En los últimos tiempos se han logrado avances significativos hacia la desmitificación del papel de la cognición en la educación y la formación empresarial, en particular con respecto a la identificación de rasgos cognitivos clave de los individuos que encarnan una "mentalidad empresarial" (por ejemplo, Ardichvili et al, 2003). Una reciente explosión de investigación sobre cognición y emprendimiento generalmente tiene sus raíces en la literatura psicológica sobre cognición individual..

Por ejemplo, Mitchell et al (2002) construyen hacia una teoría que vincula procesos mentales específicos con comportamientos empresariales, argumentando que las cogniciones empresariales son las estructuras de conocimiento que las personas utilizan para hacer evaluaciones, juicios o decisiones que involucran la evaluación de oportunidades, la creación de empresas y el crecimiento. La investigación cognitiva reciente en emprendimiento se basa en la literatura de la cognición social para describir al empresario como un "táctico motivado", que puede caracterizarse como un "pensador totalmente comprometido que tiene múltiples estrategias cognitivas disponibles" (Haynie et al., 2010: p18), y la capacidad de cambiar y elegir rápidamente entre ellos en función de objetivos, motivos, necesidades y circunstancias específicas, conducir a la capacidad de actuar (o no) en respuesta a las oportunidades empresariales percibidas (McMullen y Shepherd, 2006)).

Esta investigación es significativa, porque explica en parte las habilidades cognitivas que ayudan a los empresarios a participar en la llamada "toma de decisiones adaptable", o la capacidad de cambiar rápidamente de un modo de pensamiento y análisis a otro en la toma de decisiones en circunstancias impredecibles y rápidamente cambiantes (Schraw y Dennison, 1994), un factor muy importante en el desarrollo de habilidades empresariales para hacer crecer un negocio..



# MEJORA ESTRATÉGICA PARA GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO



Crear grupos o asociaciones para que las empresas entrenen y construyan equipos de trabajo, sería una buena manera de unir esfuerzos, seguir aprendiendo y establecer contactos. En ese sentido, también aconsejaríamos a los emprendedores y empresas relacionadas con el Coaching de Alto Crecimiento de MicroEmpresas que busquen un grupo de pares para trabajar juntos en el portal y compartir y discutir ideas, mejores prácticas y posibles preguntas con el fin de aumentar el impacto del curso y continuar actualizándose..

La amplia revisión de la literatura identifica que las barreras clave para el crecimiento de las empresas para los empresarios se pueden dividir en dos grandes categorías: internas y externas..

## Barreras externas:

- Condiciones del mercado laboral
- Estructura del mercado / Competencia
- Política gubernamental
- Clima económico
- Legislación
- Acceso a los mercados

## Barreras internas

- Factores psicológicos / motivacionales
- Capacidad de gestión
- Financiación
- Escasez de pedidos
- Capacidad de Ventas / Marketing
- Producto / servicio deficiente

Las preocupaciones sobre asuntos como la disponibilidad de mano de obra calificada, la falta de competencia, la política gubernamental favorable y el clima económico, la legislación de apoyo y el fácil acceso a los mercados contribuyen a que un empresario / equipo de gestión decida hacer crecer el negocio. Al explorar las principales barreras para el crecimiento de las empresas a través de una revisión detallada de la literatura, hubo un amplio acuerdo en que los principales problemas involucrados en el crecimiento son (1) la motivación, (2) los recursos y (3) las oportunidades de mercado. Gran parte de la literatura revisada estuvo de acuerdo en que la barrera más significativa para el crecimiento se basaba en factores psicológicos o motivacionales. Si no hay un fuerte compromiso por parte del empresario / equipo de gestión para hacer crecer el negocio, entonces es poco probable que suceda por su propia cuenta. Sin embargo, incluso si se demuestra el compromiso con el crecimiento, entonces cuestiones como la capacidad de gestión, la financiación, la escasez de pedidos, la capacidad de ventas / marketing y la mala oferta de productos / servicios también se han presentado en la literatura como las principales barreras para el crecimiento de la empresa..

Como se dijo anteriormente, la revisión de la literatura sobre barreras sugiere que para las empresas de alto crecimiento, el estado del medio ambiente no es la preocupación más importante. En cambio, la evidencia sugeriría que las empresas de alto crecimiento verían las debilidades primarias como internas y dentro de su propio control para cambiar. Storey (1994) buscó clasificar los factores internos clave que influyen en el crecimiento de la empresa bajo categorías identificables y sugirió que en lugar de examinar modelos descriptivos, los investigadores deberían utilizar paradigmas prescriptivos que combinen los siguientes componentes: empresario, empresa y estrategia. Es claramente evidente a partir de una revisión de la literatura actual sobre emprendimiento que el emprendimiento implica más que la puesta en marcha de un negocio, y que también incluye el desarrollo de habilidades para hacer crecer un negocio, junto con las competencias personales para que sea un éxito..



También se ha argumentado que el enfoque tradicional del espíritu empresarial (con su énfasis en la puesta en marcha de empresas) debe cambiar y que la relevancia de la educación y la formación empresariales debe ampliarse. De hecho, ahora se reconoce ampliamente que existe el requisito de pasar de la "instrucción" tradicional a una metodología de aprendizaje experiencial, utilizando un enfoque orientado a la acción, la tutoría y el trabajo en grupo para garantizar una mayor efectividad del aprendizaje.

Dentro de este enfoque, el pensamiento crítico y la resolución de problemas se reconocen como habilidades clave, mientras que también se aprecia que el desarrollo de habilidades con respecto a la toma de riesgos, la innovación, la creatividad y la colaboración debe valorarse más. También se requiere un enfoque más práctico para el desarrollo de la gestión de proyectos y las habilidades presupuestarias. Por lo tanto, cada vez se reconoce más que la enseñanza de habilidades empresariales debe ser interactiva y puede incluir estudios de casos, juegos, proyectos, simulaciones, acciones de la vida real, pasantías y otras actividades prácticas. Pero el uso de métodos de aprendizaje activo requiere capacitadores altamente calificados y se debe fomentar la confianza en involucrar más a los participantes en el proceso de aprendizaje, fomentar la innovación y la creatividad y aprender del éxito y el fracaso. También debe reconocerse que el proceso de desarrollo de habilidades empresariales ocurre durante un período de tiempo y requiere la participación activa de los empresarios (Kutzhanova et al, 2009).

## Habilidades empresariales necesarias para superar las barreras al crecimiento

Todavía es un tema de mucho debate si los emprendedores nacen o se hacen. Si bien generalmente se reconoce que hay empresarios naturales "nacidos", también hay investigadores que creen que el espíritu empresarial es una habilidad que se puede aprender. Más recientemente, el espíritu empresarial se está viendo como una forma de pensar y comportarse que es relevante para todas las partes de la sociedad y la economía, y tal comprensión del espíritu empresarial ahora requiere un enfoque diferente de la capacitación. La metodología educativa necesaria en el mundo de hoy es aquella que ayuda a desarrollar la mentalidad, el comportamiento, las habilidades y las capacidades de un individuo y se puede aplicar para crear valor en una variedad de contextos y entornos, desde el sector público, organizaciones benéficas, universidades y empresas sociales hasta organizaciones corporativas y nuevas empresas de nueva creación. Lichtenstein y Lyons (2001) argumentaron que es importante que los proveedores de servicios reconozcan que los empresarios llegan al emprendimiento con diferentes niveles de habilidades y, por lo tanto, cada empresario requiere un "plan de juego" diferente para desarrollar sus habilidades. Además, sugirieron que el desarrollo de habilidades es un cambio cualitativo, no cuantitativo, que exige cierto nivel de transformación por parte del empresario.

Según Gibb (2010), la forma en que se enseña el espíritu empresarial debe modificarse significativamente, ya que el modelo tradicional de emprendimiento ya no es aplicable al entorno empresarial moderno. Gibb retrató el modelo dominante de emprendimiento como estático y se centró en gran medida en la redacción de un Plan de Negocios y las diversas actividades funcionales de una empresa. Su modelo alternativo "apropiado" retrata al emprendedor como dinámico con una serie de atributos de comportamiento que deben desarrollarse. Según Gibb, este modelo abarca

- Inculcar la empatía con los valores empresariales y las "formas de pensar, hacer, sentir, ver, comunicar, organizar y aprender cosas" asociadas.
- Desarrollo de la capacidad de pensamiento estratégico y planificación de escenarios y la práctica de tomar decisiones intuitivas basadas en el juicio con información limitada.
- Crear una visión y empatía con la forma de vida de la persona emprendedora.
- Esto implica un fuerte énfasis en el empleo de pedagogías educativas que estimulan un sentido de propiedad, control, independencia, responsabilidad, autonomía de acción y compromiso para ver las cosas mientras se vive, día a día, con incertidumbre y complejidad.
- Estimular la práctica de una amplia gama de comportamientos empresariales, como la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades, la creación de redes, la toma de iniciativas, la persuasión de otros y la toma de decisiones intuitivas. Esto exige una amplia gama de herramientas pedagógicas.
- Centrarse en los aspectos cognitivos (valor en uso) y afectivos (agradables y estimulantes) del aprendizaje, así como en los cognitivos, ya que la relevancia para la aplicación es de importancia clave (al igual que inculcar la motivación).
- Maximizar la oportunidad de aprendizaje experiencial y la participación en la "comunidad de práctica". De particular importancia será la creación de espacio para el aprendizaje haciendo y rehaciendo.
- Crear la capacidad de aprendizaje de relaciones, gestión de redes, construcción de 'know-who' y gestión sobre la base de relaciones personales basadas en la confianza.
- Desarrollar la comprensión y la construcción de conocimiento en torno a los procesos de desarrollo de la organización, desde el principio, pasando por la supervivencia hasta el crecimiento y la internacionalización. Esto exigirá un enfoque en la dinámica del cambio, la naturaleza de los problemas y oportunidades que surgen y cómo anticiparlos y lidiar con ellos.
- Centrarse en un enfoque holístico de la gestión de las organizaciones y la integración del conocimiento.
- Crear la capacidad de diseñar organizaciones emprendedoras de todo tipo en diferentes contextos y comprender cómo operarlas con éxito.
- Centrarse fuertemente en los procesos de búsqueda de oportunidades, evaluación y aprovechamiento de oportunidades en diferentes contextos, incluidos los negocios.
- Ampliar el contexto más allá del mercado. Crear oportunidades para que los participantes (estudiantes) exploren lo que significa lo anterior para su propio desarrollo personal y profesional..

## El modelo alternativo de Gibb

Ha encontrado una banda creciente de partidarios que ven el desarrollo de atributos de comportamiento como crítico para el crecimiento de la actividad empresarial en el mundo moderno. Estos partidarios destacan que la actividad empresarial contemporánea no se basa en funciones que operan en silos, sino más bien en la necesidad de equipos altamente interactivos que permitan a las empresas (particularmente a las empresas de alto crecimiento) tener estructuras orgánicas y estrategias emergentes. Este trabajo es igualmente aplicable a los programas de capacitación para empresarios potenciales y orientados al crecimiento, ya que los atributos de comportamiento que se están desarrollando son similares en todas las edades de desarrollo empresarial. Otra razón para considerar un modelo alternativo al desarrollo de habilidades empresariales para empresas en crecimiento es que un hallazgo clave de la revisión de la literatura fue que los métodos econométricos que vinculan la participación tradicional en la capacitación con el desempeño de las pequeñas empresas producen hallazgos débiles.

Esto sugiere que la aceptación relativamente baja de la formación formal en materia de gestión es una decisión informada por parte del propietario/gerente de la pequeña empresa e implica que tratar de aumentar la actividad formal de formación de las pequeñas empresas mediante la sensibilización de los propietarios/directivos sobre los beneficios de la formación es erróneo. Westhead y Storey (1996) estudiaron la investigación empírica que examina la relación entre la capacitación gerencial y el mejor desempeño de la empresa y no lograron encontrar una relación positiva. Sugirieron que las razones de la incapacidad de demostrar un mejor desempeño de la empresa pueden ser el resultado de una capacitación deficiente proporcionada, que la duración del programa era demasiado corta para tener algún impacto, o porque era demasiado difícil demostrar una relación de causa y efecto. En general, debe tenerse en cuenta que las formas tradicionales de capacitación para los equipos de gestión que buscan hacer crecer su negocio no están demostrando ser universalmente exitosas y, por lo tanto, se requiere un nuevo enfoque..

## Bibliografía:

1. **Ardichvilli et al, 2003. Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development, Journal of Business Venturing**
2. Davidsson et al, 2006. Entrepreneurship and the Growth of Firms
3. **Donovan et al 1999. How People Learn: Bridging Research and Practice**
4. France Bodas Freitas and von Tunzelmann, 2008. Mapping public support for innovation: A comparison of policy alignment in the UK and France
5. Gibb, 2010. In Alain Gibb's footsteps: Evaluating alternative approaches to sustainable enterprise education (SEE)
6. **Haynie et al., 2010. A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset**
7. **Henry et al, 2003. Entrepreneurship Education and Training: Can Entrepreneurship Be Taught? Part II,**
8. **Kutzhanova et al 2009. Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development**
9. Lichtenstein and Lyons 2001. The Entrepreneurial Development System: Transforming Business Talent and Community Economies
10. **McMullen and Shepherd, 2006. Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of Entrepreneur**
11. Moran and Cooney 2004. Entrepreneurship Skills for Growth-Orientated Businesses
- 12.
13. OECD, 2006, 2015a. Enabling SMEs to scale up
- 14.
15. Schuttenbach, 2000. Methods of supporting SMEs
16. **Schraw and Dennison, 1994. Assessing metacognitive awareness**
17. (European Commission, 2002) [https://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2002/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2002/index_en.htm)
18. RAE (2012) <https://www.kth.se/en/sci/2.12800/rae-2012-1.323147>

# 04

## HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EL COACHING DE CRECIMIENTO 12 UNIDADES DE APRENDIZAJE



# HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA EL COACHING DE CRECIMIENTO

*El principal resultado del proyecto "The Growing European Micro-enterprises" (GEM) en el marco de Erasmus+ son las "Unidades de Aprendizaje". Se trata de una serie de cursos diseñados para entrenadores, formadores y profesores de FP actuales o futuros de alto crecimiento que buscan mejorar su productividad y potencial en su carrera y ayudar a más empresarios y microempresas de toda Europa para una economía sostenible en crecimiento. Estos cursos integrales cubren una variedad diversa de temas que son esenciales para las empresas de alto crecimiento que están bien integradas en el panorama económico digital del siglo 21. Estos cursos cubren desde conceptos básicos (como "proceso de coaching de alto crecimiento", "relación con el cliente" y "planificación") hasta temas más avanzados (como "tecnologías para transformar la experiencia de coaching", "clientes desafiantes", "redes profesionales").*

Si bien puede encontrar estos cursos en profundidad en nuestra plataforma de aprendizaje electrónico <https://growingenterprises.eu/learning-journeys/>, en este Manual creamos una sección que consta de resúmenes de estos cursos de aprendizaje. En esta sección puede obtener la idea central de cada curso y luego ir y registrarse en el Diario de aprendizaje en línea gratuito para la experiencia del curso en profundidad para mejorar aún más en el tema de su interés.

Si bien el contenido del curso está diseñado específicamente para el coaching de alto crecimiento para microempresas europeas, son versátiles y lo encontrará útil no solo en el coaching de alto crecimiento, sino también en varios campos relacionados con el autodesarrollo, el espíritu empresarial, la comunicación y los negocios.

Creemos que estos contenidos de cursos bien diseñados aumentarán sus habilidades de coaching y capacitación y lo convertirán en un verdadero entrenador de alto crecimiento para las microempresas europeas.



# 12 UNIDADES DE APRENDIZAJE



<b>01</b>	Coach de Empresa de alto crecimiento	49
<b>02</b>	Proceso de Coaching Empresarial de Alto Crecimiento	50
<b>03</b>	Efectividad personal, desarrollo personal y práctica ética	51
<b>04</b>	Relación con el cliente, Evaluación, Redes profesionales	53
<b>05</b>	Establecimiento de objetivos, transferencia de conocimientos, planificación de acciones, recursos de coaching	55
<b>06</b>	Estrategias para construir una buena relación, diálogo con el cliente, retroalimentación y escucha activa	57
<b>07</b>	Técnicas para desafiar a los clientes, estrategias de preguntas, pensamiento crítico y reflexión	59
<b>08</b>	Liderazgo y Planificación	61
<b>09</b>	Tecnologías para transformar la experiencia de coaching	63
<b>10</b>	Habilidades financieras para la gestión empresarial	65
<b>11</b>	Marketing para el crecimiento	67
<b>12</b>	Desarrollo de personas para el crecimiento	69

# UNIDAD 1

## Coach Empresarial de Alto Crecimiento

Este módulo se centra en los diferentes roles de un coach empresarial de alto crecimiento. El objetivo, los objetivos y una breve descripción del módulo se describen a continuación.



### Objetivo:

Explorar los roles del Coach de Empresarial de Alto Crecimiento



### Objetivos:

Al final de este módulo usted entenderá:

Los diferentes roles asumidos por los Coaches Empresariales de Alto Crecimiento

Cómo describir una serie de modelos asociados con cada rol de coaching empresarial de alto crecimiento

Cuándo adoptar uno o más de ellos.

Los coaches de alto crecimiento deben adaptar su estilo y asumir una gama más amplia de actividades que las realizadas por un coach de negocios tradicional. Este módulo explora la gama de roles adoptados por un coach de alto crecimiento, por ejemplo, consultor, entrenador, mentor, y cómo cada rol puede proporcionar apoyo y ayudar al cliente a desarrollar su negocio. Se incluyen herramientas y modelos para admitir los roles. Se proporciona orientación sobre cómo seleccionar el rol correcto. El módulo concluye con información sobre cómo un Coach de Alto Crecimiento puede utilizar sus conocimientos y experiencia para posicionarse en la industria.



## UNIDAD 2

# Proceso de Coaching Empresarial de Alto Crecimiento

Este módulo se centra en los diferentes roles de un coach empresarial de alto crecimiento. El objetivo, los objetivos y una breve descripción del módulo se describen a continuación.



### Objetivo:

To explore the High Growth Enterprise Coach Processes and the High Growth Enterprise Coaching Cycle.



### Objetivos:

Al final de este módulo usted entenderá:

Etapa 1: Participación

Etapa 2: Explorando

Etapa 3: Visión

Etapa 4: Implementación

Etapa 5: Revisión y mantenimiento

Los coaches de alto crecimiento adoptan un enfoque flexible pero estructurado para la planificación y entrega del coaching. Este módulo describe los cinco procesos que componen el Ciclo de Coaching Empresarial de Alto Crecimiento. Se sugiere una gama de herramientas y técnicas que un Coach de Alto Crecimiento puede utilizar para apoyar cada uno de los procesos.



CLICK  
PARA VER

# UNIDAD 3

## Efectividad personal, desarrollo personal y práctica ética

Este módulo se centra en tres áreas: Efectividad Personal, Desarrollo Personal y Práctica Ética. A continuación se esbozan la meta, los objetivos y una breve descripción de cada uno.

### EFFECTIVIDAD PERRSONAL



#### Objetivo:

Explorar el comportamiento profesional de High Growth Enterprise Coach de efectividad personal



#### Objetivos:

Al final de este módulo, obtendrá una comprensión de:

- Tu marca personal
- Planificación y priorización
- Planificación y revisión

The importance of the High Growth Coach taking responsibility for their own personal effectiveness and developing a personal brand is explored. How to plan, prioritise and review personal effectiveness is explained through the use and application of a range of methods and models.



CLICK  
PARA VER



### Objetivo:

Explorar el comportamiento profesional de desarrollo personal del High Growth Enterprise Coach.



### Objetivos:

- Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:
- Desarrollo profesional
- Habilidades y competencias de coaching
- Aprendizaje y desarrollo experiencial
- Estilos de aprendizaje preferidos
- Métodos de aprendizaje y desarrollo
- Planificación de CPD
- Planes de Desarrollo Personal
- Obtención de comentarios

Los Coaches de Alto Crecimiento invierten en aumentar sus conocimientos, habilidades y experiencia para mejorar el rendimiento personal. Se explica cómo esto se puede lograr a través de diferentes formas de desarrollo personal. Se incluye un Marco de Competencias de Coaching de Alto Crecimiento para ayudar con la identificación de áreas para el desarrollo personal, seguido de una explicación del proceso de aprendizaje y cómo el Coach de Alto Crecimiento puede identificar su estilo de aprendizaje preferido. Se explica cómo planificar el desarrollo profesional continuo y se incluye orientación sobre cómo crear un plan de desarrollo personal. Este tema concluye considerando la importancia de recibir retroalimentación de diferentes fuentes y cómo actuar sobre la retroalimentación.

## PRÁCTICA ÉTICA



### Objetivo:

Explorar el comportamiento profesional de High Growth Enterprise Coach de prácticas éticas y profesionales



### Objetivos:

- Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:
- Comportamiento ético y profesional
- Códigos de ética
- Protección de datos

Los Coaches de Alto Crecimiento se comportan de manera profesional y ética. Una lista de preguntas autorreflexivas permite al Coach de Alto Crecimiento evaluar sus niveles de profesionalismo y comportamiento ético. Se explora la importancia de un Código de Ética y cómo desarrollar uno. Este tema concluye abordando la importancia de la protección de datos y explica los principios a los que deben adherirse todas las organizaciones del Reino Unido.

# UNIDAD 4

## Relación con el cliente, evaluación, redes profesionales

Este módulo se centra en tres áreas: Relación con el Cliente, Evaluación y Networking Profesional. A continuación se esbozan la meta, los objetivos y una breve descripción de cada uno.

### RELACIÓN CON EL CLIENTE



#### Objetivo:

Explorar el comportamiento profesional de Coach Empresarial de Alto Crecimiento de las relaciones con los clientes



#### Objetivos:

Al final de este módulo usted entenderá:

- Cómo centrarse en el cliente
- Reuniones con clientes
- Construcción de relaciones y preguntas
- Cómo gestionar las expectativas de los clientes
- Mandato
- Lista de verificación de la reunión inicial
- Registros de coaching y comunicación

Los Coaches de Alto Crecimiento construyen relaciones sólidas con los clientes. Se explica una comprensión del proceso de coaching, incluyendo cómo centrarse en el cliente y cómo planificar reuniones efectivas y productivas con los clientes. Se aborda cómo construir una relación con el cliente, cómo hacer preguntas poderosas y cómo administrar las expectativas del cliente. El módulo concluye discutiendo la importancia de un documento de Términos de Referencia y por qué es necesario que el entrenador mantenga registros de los programas de coaching.



## EVALUACION



### Objetivo:

Explorar el Comportamiento Profesional de Evaluación del Coach Empresarial de Alto Crecimiento.



### Objetivos:

Al final de este módulo, tendrá una comprensión de:

- Norte Verdadero
- Evaluación formativa y sumativa
- El Plan de Evaluación
- Modelos de evaluación

Los Coaches de Alto Crecimiento evalúan el impacto de sus actividades e intervenciones. Este módulo explora cómo un coach evalúa el proceso de coaching, la experiencia del cliente y el impacto del programa de coaching utilizando la evaluación formativa y sumativa. Se discute cómo construir un plan de evaluación y se proporciona una explicación de dos modelos de evaluación.

## REDES PROFESIONALES



### Objetivo:

Explorar el comportamiento profesional de Coach Empresarial de Alto Crecimiento de las redes profesionales.



### Objetivos:

Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:

- Redes profesionales
- Cómo construir una red profesional
- Consejos de redes

Los Coaches de Alto Crecimiento desarrollan una red diversa de contactos a los que acceden para el beneficio de sus clientes. Este módulo comenta algunos mitos sobre las redes profesionales y analiza cinco pasos clave para construir una red profesional. Se proporcionan algunos de los mejores consejos para aprovechar al máximo las redes profesionales.

# UNIDAD 5

## Establecimiento de objetivos, transferencia de conocimientos, planificación de acciones, recursos de coaching

Este módulo se centra en cuatro áreas: Establecimiento de objetivos, Transferencia de conocimientos, Planificación de acciones, Recursos de coaching. A continuación se esbozan la meta, los objetivos y una breve descripción de cada uno.

### ESTABLECER OBJETIVOS



#### Objetivo:

Explorar la habilidad fundamental de Coach Empresarial de Alto Crecimiento para establecer objetivos.



#### Objetivos:

Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:

- Cómo ayudar a los clientes a definir su visión del éxito
- Las dos fuerzas: 'Dolor' y 'Placer'
- Cómo trabajar con tipos de cliente
- Técnicas de visión
- Metáforas y lenguaje del éxito
- Cómo gestionar los compromisos competitivos
- 

Los Coaches de Alto Crecimiento ayudan a los clientes a formular metas bien construidas que conduzcan al éxito. Este módulo examina la importancia de que el cliente tenga una visión y cómo el entrenador puede ayudar a crear una. Evalúa las fuerzas que motivan a los clientes, explicando cómo un entrenador puede ayudar a aumentar la motivación y obtener el compromiso del cliente para lograr los objetivos. Se explora una gama de herramientas y estrategias utilizadas para apoyar el establecimiento de objetivos.



## TRANSFERIR CONOCIMIENTO



### Objetivo:

Explorar la habilidad fundamental de transferencia de conocimiento de High Growth Enterprise Coach



### Objetivos:

Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:

- Consideraciones sobre la transferencia de conocimientos
- Necesidades de aprendizaje
- Estilos de aprendizaje
- Métodos de aprendizaje

Los coaches de alto crecimiento se aseguran de que los clientes posean el conocimiento para tomar medidas. Este módulo explica el proceso de transferencia de conocimiento al cliente. Los estilos de aprendizaje del cliente y las oportunidades de aprendizaje se explican para ayudar a comprender la importancia de seleccionar el método de aprendizaje más apropiado para el cliente.

## PLAN DE ACCIÓN



### Objetivo:

Explorar el comportamiento profesional de High Growth Enterprise Coach de las redes profesionales.



### Objetivos:

Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:

- Cómo ayudar a los clientes a preparar planes de acción claros
- Cómo preparar planes de acción SMART
- Cómo utilizar modelos y herramientas de planificación de acciones
- Cómo superar barreras y contingencias
- Cómo revisar los planes de acción

Los coaches de alto crecimiento ayudan a los clientes a preparar planes de acción claros y orientados a objetivos. Este módulo ofrece información sobre herramientas y técnicas que se pueden utilizar para ayudar a crear planes de acción para que sean realistas y alcanzables. El módulo también aborda cómo un entrenador puede proporcionar comentarios que permitan al cliente reflexionar sobre cómo está progresando su plan de acción.

## RECURSOS DE COACHING



### Objetivo:

Explorar la habilidad fundamental de Coach Empresarial de Alto Crecimiento de usar una variedad de recursos de coaching.



### Objetivos:

Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:

- Documentos básicos de coaching
- Récorde de entrenadores
- El Ciclo de Coaching
- Cómo estructurar las sesiones de coaching
- Herramientas de coaching
- Cómo revisar los planes de acción

Los coaches de alto crecimiento tienen acceso a una variedad de recursos de coaching de alto crecimiento. Este módulo explora algunos de los recursos y bloques de construcción requeridos por los entrenadores, como los Términos de Negocios, el Código de Ética, la Indemnización Profesional. También aborda el uso de sistemas para la planificación y el registro del coaching. Se explica la estructura de las sesiones de coaching efectivas y las herramientas para apoyar las acciones en cada etapa del proceso.

# UNIDAD 6

## Estrategias para construir una buena relación, diálogo con el cliente, retroalimentación y escucha activa

Este módulo se centra en cuatro áreas: Estrategias para construir una buena relación, Diálogo con el cliente, Retroalimentación, Escucha activa. A continuación se esbozan la meta, los objetivos y una breve descripción de cada uno.

### ESTRATEGIAS PARA CONTRUIR RELACION CON EL CLIENTE



#### Objetivo:

Explorar la habilidad fundamental de Coach Empresarial de Alto Crecimiento para construir una buena relación.



#### Objetivos:

- Al final de este módulo usted entenderá:
- Qué es la relación
- Por qué deberías construir una buena relación
- Cómo hacer coincidir el comportamiento del cliente
- Cómo construir una buena relación

Los Coaches de Alto Crecimiento establecen una relación con los clientes. Este módulo define la relación y explica por qué un entrenador debe construir y mantener una relación con los clientes. Se explican técnicas que incluyen el ritmo, el emparejamiento y el reflejo a través del uso de la comunicación verbal y no verbal.



## DIAGOLO CON EL CLIENTE



### Objetivo:

Participar en un diálogo transaccional y transformacional con los clientes.



### Objetivos:

Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:

- La importancia del diálogo con el cliente para los coaches empresariales de alto crecimiento
- Diálogo transaccional y transformacional
- Los diferentes niveles de diálogo de coaching
- Los diferentes tipos de intervenciones con los clientes

Los Coaches de Alto Crecimiento gestionan el diálogo con el cliente para generar comprensión, conocimiento y toma de decisiones. Este módulo examina los diferentes niveles de diálogo y cómo un entrenador utilizará cada uno para apoyar a los clientes a lograr un cambio transformacional.

## FEEDBACK



### Objetivo:

Explorar la habilidad fundamental de Coach Empresarial de Alto Crecimiento de dar retroalimentación.



### Objetivos:

Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:

- La ventana de Johari
- Tipos de comentarios
- Modelos de retroalimentación

Los Coaches de Alto Crecimiento proporcionan a los clientes comentarios objetivos y constructivos. Este módulo explora el papel de la retroalimentación en el proceso de coaching e introduce la Ventana Johari, un marco que puede ayudar a aumentar la autoconciencia. Se explican cuatro tipos de retroalimentación, seguidas de cinco estructuras que se pueden utilizar para garantizar que la retroalimentación sea objetiva y constructiva.

## ESCUCHA ACTIVA



### Objetivo:

Explorar la habilidad fundamental de Coach Empresarial de Alto Crecimiento de escucha activa.



### Objetivos:

Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:

- Las cualidades de los oyentes efectivos
- Las barreras para una escucha efectiva
- Los diferentes niveles de escucha
- Las técnicas que puede utilizar para apoyar la escucha activa
- Cómo tomar notas

Los Coaches de Alto Crecimiento escuchan activamente a los clientes. Este módulo explica la importancia de la escucha activa y cómo un entrenador puede desarrollar sus habilidades de escucha activa. Considera las barreras para la escucha activa y da consejos sobre cómo ser un oyente efectivo. Se explican las técnicas utilizadas para apoyar la escucha activa. El módulo concluye con información sobre cómo tomar notas efectivas durante una sesión de coaching sin interferir con el flujo del diálogo.

# UNIDAD 7

## Técnicas para desafiar a los clientes, estrategias de preguntas, pensamiento crítico y reflexión

Este módulo se centra en cuatro áreas: Estrategias para construir una buena relación, Diálogo con el cliente, Retroalimentación, Escucha activa. A continuación se esbozan la meta, los objetivos y una breve descripción de cada uno.

### TÉCNICAS PARA RETAR A LOS CLIENTES



#### Objetivo:

Explorar la habilidad fundamental de desafío de Coach Empresarial de Alto Crecimiento.

#### Objetivos:

Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:



- Asumir la responsabilidad
- Desafiar a los clientes
- Usar herramientas para remarcar.
- Validar la comprensión y el compromiso de los clientes

Los coaches de alto crecimiento saben cuándo y cómo desafiar a los clientes. Este módulo explica cómo un coach puede ayudar a los clientes a desarrollar nuevas perspectivas y convertirlas en acción. Proporciona orientación sobre cómo desafiar de manera efectiva y cómo ayudar al cliente a replantear su situación y ver la situación desde una perspectiva diferente. Cómo un entrenador puede hacer que los clientes rindan cuentas y apoyarlos en el seguimiento de sus acciones concluye este tema.



## PREGUNTAS ESTRATÉGICAS



### Objetivo:

Explorar estrategias de preguntas.



### Objetivos:

Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:

- Cómo usar las preguntas abiertas
- El modelo TED
- Qué estrategias de cuestionamiento no usar

Los Coaches de Alto Crecimiento diseñan e implementan estrategias de cuestionamiento efectivas en todas las etapas del Ciclo de Coaching. Este módulo explica la importancia de que un entrenador haga preguntas y cómo las preguntas pueden crear valor. Se explican diferentes tipos de preguntas, por ejemplo, se explican preguntas abiertas, líderes, presuntas y aclaratorias. Una lista de verificación ayuda al entrenador a reflexionar sobre su técnica de preguntas y examinar la forma en que enmarcan las preguntas.

## PENSAMIENTO CRÍTICO



### Objetivo:

Explorar la habilidad fundamental de pensamiento crítico de High Growth Enterprise Coach.



### Objetivos:

Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:

- Pensamiento crítico efectivo
- El proceso de pensamiento crítico
- Las dimensiones del pensamiento crítico
- El uso de preguntas
- Herramientas de pensamiento crítico

Los Coaches de Alto Crecimiento fomentan el pensamiento crítico. Se explora ayudar a los clientes a pensar críticamente sobre sus problemas y problemas, lo que lleva a tomar mejores decisiones. Se explica el proceso de pensamiento crítico y una serie de herramientas demuestran cuán crítico se puede aplicar el proceso. Se incluye una lista completa de herramientas analíticas disponibles para el entrenador, explicando cómo las herramientas pueden ser utilizadas por los clientes para explorar y desarrollar su pensamiento crítico.

## REFLEXIÓN



### Objetivo:

Explorar la habilidad fundamental de reflexión del Coach Empresarial de Alto Crecimiento.



### Objetivos:

Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:

- Herramientas de práctica reflexiva
- Análisis de incidentes críticos

Los Coaches de Alto Crecimiento animan a los clientes a reflexionar sobre sus experiencias. Se explican dos marcos para la práctica reflexiva y se sugieren preguntas para hacer a lo largo del marco. El análisis de incidentes críticos se explica como una técnica que un entrenador puede utilizar para ayudar al cliente a analizar y comprender sus problemas y problemas.

## Liderazgo y Planificación

Este módulo se centra en dos áreas: Liderazgo, planificación y motivación. El objetivo, los objetivos y una breve descripción de cada uno se describen a continuación..

### LIDERAZGO



#### Objetivo:

Comprender lo que los líderes de las empresas de alto crecimiento necesitan saber y ejecutar para ser efectivos y comprender mejor a sus equipos.



#### Objetivos:

Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:

- Liderazgo en comportamiento empresarial. Características.
- Liderazgo en procesos de negocio
- Cómo desarrollar e implementar planes que transformen la visión de un emprendedor.



## Liderazgo en comportamiento empresarial

¿Cómo pueden las organizaciones preparar a los líderes actuales y futuros para mantenerse ágiles y relevantes en el entorno volátil de hoy?

Aprender a comportarse como un líder puede tomar práctica y un fuerte sentido de autoconciencia a medida que supervisa sus propias acciones. En este módulo se explica por qué los comportamientos de liderazgo son tan importantes dentro de una organización y se comparten algunos pasos simples que puede seguir para comenzar a desarrollar su propio comportamiento de liderazgo efectivo.

## Liderazgo en procesos de negocio

Este comportamiento es el proceso por el cual una persona puede guiar, dirigir e influir en el trabajo de otros para cumplir objetivos específicos. Estas acciones y estrategias se pueden aprender para aumentar la efectividad de quienes las rodean. Los individuos usan estos comportamientos para motivar a las personas a la acción cuando tienen una visión para una organización, un producto o un grupo de personas.

Entonces, líderes, ¿quieren cambiar? El cambio comienza contigo. El cambio es necesario para evolucionar y mover a la empresa a donde usted imagina que está. Sin embargo, su compromiso con este esfuerzo de cambio es de vital importancia para el éxito del cambio. Los líderes necesitan convencer a su equipo de liderazgo y el equipo de liderazgo necesita convencer a su personal. Una vez completada la etapa de convencimiento, los líderes de todos los niveles necesitan vivir y demostrar el cambio para evitar ser parte de las estadísticas.

## COMO DESARROLLAR E IMPLEMENTAR PLANES



### Objetivo:

Explorar los pasos fundamentales de Coach Empresarial de Alto Crecimiento para implementar un plan de crecimiento.



### Objetivos:

- conocimiento sobre los pasos esenciales para desarrollar su plan estratégico
- conocimiento sobre las claves para implementar su estrategia con éxito

Las empresas en fase de crecimiento deben ser disciplinadas, medidas, innovadoras, organizadas y eficientes. Muchas empresas encuentran que el desarrollo de estrategias es fácil: es la implementación lo que las mete en problemas.

Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:

Los Coaches de Alto Crecimiento fomentan las diferentes habilidades emprendidas por los Líderes de Alto Crecimiento Empresarial

Reconocer las cualidades de los líderes de alto crecimiento. Algunas de estas cualidades ya las puede tener, y algunas que puede necesitar desarrollar a través de la capacitación y el entrenamiento.

Identifique los diferentes estilos de liderazgo y cuál podría ser mejor para su organización

Cómo desarrollar estrategias que cubran todos los aspectos del proceso de cambio y permitan una fácil implementación.

## Tecnologías para transformar la experiencia de coaching

Esta unidad se centra en el valor del uso de herramientas digitales y la construcción de competencias digitales de coaching es más relevante que nunca. La tecnología ahora está haciendo posible que un número mucho mayor de empresas se beneficien del coaching de alto crecimiento a escala. A un nivel básico, las plataformas están facilitando el entrenamiento a larga distancia a través de videoconferencias o potencialmente incluso pantallas de realidad mixta que permiten la interacción remota en 3D.

### TECNOLOGÍA



#### Objetivo:

El objetivo de este unidad de aprendizaje es introducir a los coaches empresariales de alto crecimiento a herramientas digitales de alto rendimiento que puedan transformar la experiencia de coaching al asesorar a emprendedores ambiciosos.



#### Objetivos:

Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:

- Herramientas digitales intuitivas aplicadas al proceso de coaching para involucrar a empresas de alto crecimiento
- Comprender el potencial pedagógico de las herramientas de aprendizaje digital
- Estar motivado para incorporar algunas de estas nuevas herramientas en tu práctica de coaching
- Aumente considerablemente su propia alfabetización digital

Lograremos estos objetivos revisando tecnologías y herramientas digitales en los siguientes temas:

- Herramientas administrativas (incluida la recopilación de datos, el monitoreo y el análisis de datos)
- Herramientas de comunicación
- Herramientas de entrega de contenido
- 





## Herramientas digitales para la administración de coaching

**OBJETIVO** – Abra nuevos aprendizajes para que los entrenadores se mantengan organizados, realicen un seguimiento del progreso del cliente y, de manera similar, hagan crecer su negocio con tecnologías fáciles de usar.

### Objetivos

#### Comprender el alcance y el poder de la tecnología digital

- Por qué un sitio web sólido con un gran contenido es esencial
- Explore el potencial de entrega de una presencia virtual vívida.
- Comprenda por qué necesita invertir en una cámara web de alta calidad, monitores, un micrófono externo y altavoces y auriculares inmersivos para proporcionar una experiencia de entrenamiento virtual mejorada.

### Objetivos

#### Explore el potencial de las herramientas digitales de productividad

- El valor del software de programación de citas en línea y seguimiento de tiempo. Tales herramientas son excelentes para la rendición de cuentas, la mejora de procesos y la productividad.
- Comprender el valor de poner todos los recursos en línea mediante la creación y edición de documentos, hojas de cálculo y presentaciones basadas en la web
- Utilice herramientas de gestión de proyectos y gestión de tareas para mantenerse al tanto de sus responsabilidades comerciales diarias.
- Comprenda los sistemas de archivo digital y el proceso eficiente de administración de correo electrónico y utilice la funcionalidad completa de su sistema de correo electrónico.
- Explore las aplicaciones de código abierto para reemplazar algunas de las alternativas más costosas de "marca de nombre".
- 

## Herramientas digitales para la entrega de contenido

**OBJETIVO** – Prepare su práctica de coaching para el futuro mirando hacia adelante a las tecnologías que se desarrollan en este momento. Aprenda a diversificar tu contenido en diferentes formatos.

### Objetivos

- Comprender el alcance y el poder de la realidad virtual para aquellos que encuentran la visualización un problema. La realidad virtual (VR) puede desempeñar un papel importante para llevar a individuos o equipos al momento de una sesión de coaching.
- Aprenda nuevos enfoques para entregar contenido personalizado. La tecnología y las herramientas digitales están disponibles para los entrenadores que desean entregar contenido personalizado a sus clientes de una manera específica. Explore su potencial para crear cursos sobre herramientas tecnológicas como Learnpress, para ganar en cualquier momento y en cualquier lugar.



## Herramientas digitales para la comunicación de coaching

**OBJETIVO** -- Uso de la tecnología para comunicarse y colaborar: capacidades de comunicación y mensajería remotas.

### Objetivos

- **Conozca el texto y el chat.** Las aplicaciones de mensajería empresarial tienen varias ventajas sobre el correo electrónico. El texto y el chat proporcionan una sensación de conexión inmediata, fomentan la brevedad, pero recuerde que puede ser difícil usarlos para transmitir algo más complejo que la información básica.
- **Obtenga un valor real del video** Se puede lograr un impacto real al agregar entrenamiento virtual a través del video como otro método de coaching. Particularmente para los líderes empresariales y los equipos, a menudo dispersos a lo largo del trabajo, el video puede proporcionar un contexto visual útil.
- **Actualiza tus conocimientos sobre la lluvia de ideas en línea** Hay muchas herramientas de lluvia de ideas en línea gratuitas y de pago que se utilizan de manera muy efectiva. Van desde un punto de recolección de ideas hasta editores colaborativos en tiempo real basados en la web.
- **Aprovecha al máximo las comunidades online** Hay muchos foros dedicados al sector del coaching y hacer conexiones en estos sitios puede ayudarte a construir una red de compañeros
- **Subir tu juego en Screencasting** es crear una película que muestre una actividad específica en la pantalla de tu computadora con narración de voz en off que puedes compartir con otros.
- **Desarrolle su conocimiento del seminario web** Los seminarios web o conferencias web son excelentes para el entrenamiento grupal con tiempo cara a cara sin el tiempo de viaje y las implicaciones de costos..



## Habilidades financieras para la gestión empresarial

Esta unidad de aprendizaje podría estar menos relacionada con el trabajo en sí del coaching empresarial de alto crecimiento, sin embargo, es uno de los temas más importantes que un entrenador debe enfrentar: las finanzas y cómo entenderlas y administrarlas. El objetivo, los objetivos y una breve descripción del módulo se describen a continuación.

### GESTION DE HABILIDADES FINANCIERAS



#### Objetivo:

Lograr algunas habilidades financieras básicas para poder comprender los conceptos básicos necesarios para el trabajo diario y administrar sus propias finanzas. En el ámbito financiero, el coaching es el acto de entrenar habilidades financieras, desarrollarlas, maximizarlas, canalizarlas según los objetivos adecuados para cada cliente, siendo responsabilidad del coach señalarlas y ayudar a descubrir y superar una serie de barreras.



#### Objetivos:

Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:

- El concepto de finanzas: saber
- Los procedimientos requeridos: know-how
- Entendiendo a los profesionales: saber ser

Estos objetivos están relacionados con competencias genéricas, como competencias instrumentales, habilidades sistemáticas y competencias interpersonales.



Es conveniente ajustarse a un esquema de trabajo para evitar una sensación de confusión entre tanta cifra y proporción que se puede encontrar en este asunto.

### Los pasos para encontrar el esquema de trabajo que mejor se adapte a ti

1. Recogida de datos en los informes y reportajes de la empresa, en prensa y revistas especializadas, internet...
2. Inspección de los estados financieros, teniendo la primera impresión como guía para el análisis.
3. Elaboration of data, (ratios, indexes), without converting this phase at the end of the study.
  - Cuenta de Pérdidas y Ganancias
  - En valor absoluto y mientras tanto en ventas
  - Comparación con ejercicios pasados y otras empresas
  - Análisis de tendencias
  - Balance
  - En valor absoluto y mientras tanto en el activo
  - Comparación con ejercicios pasados y otras empresas
  - Gráfico de selección y figura clave

4.- Interpretación de datos, haciendo preguntas y dándoles respuestas, tales como:

¿Por qué son las variaciones en las ventas y los márgenes?

¿Son razonables los pagos de dividendos?

A partir de estas preguntas estamos construyendo una imagen global y propia sobre la empresa y/o proyecto.

Consideración de hipótesis parciales y provisionales y posterior verificación de las mismas, que explicarán la situación de la empresa.

5.- Diagnosis, i.e. moving from numbers to problems:

- Problema principal
- Problemas secundarios y relación con el primario
- Problemas inducidos por lo anterior
- Evolución del F.E.P.

## Marketing para el crecimiento

El Marketing para el Crecimiento es un tema que un Coach Empresarial de Alto Crecimiento enfrentará de dos maneras: para su propio negocio y como herramienta de los clientes. En este viaje de aprendizaje le presentamos los principales pasos en marketing.

### MARKETING



#### Objetivo:

Explorar la visión fundamental del marketing de Coach Empresarial de Alto Crecimiento.



#### Objetivos:

Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:

- Cómo ayudar a los clientes y a ti mismo a encontrar una cuota de mercado
- Cómo elegir una estrategia de marketing
- Cómo su cliente lidia con el marketing



### El Plan de Marketing

El Plan de Marketing es la pieza central de sus esfuerzos de marketing. El Plan de Marketing consta de varios temas. Estos temas están relacionados entre sí y con el equilibrio adecuado obtendrás un plan de marketing exitoso. Aprenderás a:

- Usa marketing en tu organización
- Describa una serie de formas en que su organización se topa con el marketing a diario.

### VENTAJA COMPETITIVA

Necesitas un factor X para dirigir un negocio floreciente. La única ventaja que te diferencia de tu competencia.

El objetivo para usted es que después de leer este tema pueda comenzar inmediatamente a crear o agudizar su factor X: ventaja competitiva.

### Estudio de mercado

La investigación de mercado es la recopilación y el análisis sistemáticos de datos que son importantes para determinar y resolver problemas de marketing. La investigación de mercado es un estudio científico de los factores que determinan la oferta y la demanda en un determinado mercado.

### Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto significa que un producto (¡o servicio!) está pasando por una fase de introducción, crecimiento, madurez y declive. El ciclo de vida del producto se aplica para averiguar qué estrategias de marketing se pueden aplicar mejor a un determinado producto o servicio en un momento determinado del ciclo de vida.

### Mezcla de marketing

Quieres que los clientes te elijan como su entrenador. Y no para su competidor. ¿Cómo vas a hacer eso? Con la mezcla de marketing puede traducir rápidamente sus planes en un enfoque práctico. La mezcla de marketing es una parte importante de su plan de comunicación y estrategia de marketing.

### Sensibilidad al precio

El precio sigue siendo un elemento importante en la mezcla de marketing. Las empresas a menudo comienzan determinando el precio y dejan que otras decisiones de marketing dependan de él.

### Construcción de marca

¿Qué es una identidad de marca y cómo beneficia a un Coach Empresarial de Alto Crecimiento? Una buena identidad de marca proporciona la energía adecuada y puede ser entendida por todos. ¿De qué se trata realmente cuando dejas ir todos los problemas periféricos? Ese es el problema en este tema.

### Análisis de la competencia

Echa un buen vistazo a tus competidores y diferenciarte del resto. Un análisis de la competencia te ayuda con esto.

### Relaciones públicas

Las Relaciones Públicas (PR para abreviar) tienen como objetivo promover la relación entre una organización y sus grupos de audiencia o clientes, mediante la creación de una imagen positiva.

## Desarrollo de personas para el crecimiento

Esta unidad de aprendizaje podría estar menos relacionado con el trabajo en sí del coaching empresarial de alto crecimiento, sin embargo, es uno de los temas más importantes que un entrenador debe enfrentar: las finanzas y cómo entenderlas y administrarlas. El objetivo, los objetivos y una breve descripción del módulo se describen a continuación.

### COACH DE ALTO CRECIMIENTO

Este módulo se centra en el Coach Empresarial de Alto Crecimiento que entiende la necesidad de que una empresa planifique y desarrolle las habilidades y competencias de las personas que les permitan ofrecer niveles planificados de rendimiento. El objetivo, los objetivos y una breve descripción del módulo se describen a continuación.



#### Objetivo:

Explicar cómo liderar / administrar a las personas en una empresa de alto crecimiento (a través del desarrollo de habilidades blandas en su mayoría).



#### Objetivos:

Al final de este módulo, comprenderá lo siguiente:

- Buena gestión del tiempo
- Establecer y priorizar objetivos correctamente
- Oportunidades de team building
- Importancia del desempeño del liderazgo
- Desarrollo profesional de las partes interesadas
- El camino hacia la autorrealización y la actualización del yo
- Dimensiones de compromiso y confianza
- Adaptación a los cambios rápidos y la capacidad de adaptarse fácilmente a los cambios y factores externos



El crecimiento estresará a las personas, los procesos y los controles existentes. Además, el crecimiento requiere que el empresario cambie fundamentalmente de ser solo un empresario a convertirse en un empresario y gerente, y en última instancia a convertirse en un gerente y líder. El crecimiento cambia fundamentalmente lo que un emprendedor hace todos los días y cómo lo hace. La mayoría de los empresarios primerizos encuentran esos cambios difíciles. Algunos los encuentran desagradables. El crecimiento transforma casi todo en un negocio.

Para tener éxito ahora y en el futuro, los jóvenes empresarios necesitan no solo fortalecer sus habilidades blandas existentes, sino también desarrollar otras nuevas. Las habilidades blandas son, por lo tanto, habilidades interpersonales tales como:

**Habilidades intra e interpersonales** (autoconcepto positivo, habilidades de comunicación, habilidades sociales e interpersonales, de las que se pueden derivar las siguientes habilidades futuras: atención plena, narración de historias de negocios, trabajo con redes, multitudes y movimientos, etc.).

**Crear y resolver información de habilidades** (planificación, organización, ejecución y gestión, habilidades de pensamiento de orden superior, creatividad e innovación. Sobre la base de estas habilidades, se pueden desarrollar las siguientes habilidades futuras: planificación y gestión adaptativa, pensamiento sistémico, codiseño, etc.)

**Habilidades de gestión de oportunidades y riesgos** (búsqueda de oportunidades, reconocimiento y evaluación, búsqueda y gestión de información, afrontamiento de la ambigüedad, la incertidumbre y el riesgo. Las habilidades futuras que se pueden desarrollar potencialmente son: construir y administrar la reputación en línea, la gestión del bienestar, etc.)

**Habilidades de mentalidad de crecimiento** (persistencia, tenacidad y resiliencia, flexibilidad y adaptabilidad, orientación al futuro que puede conducir a la determinación y la agilidad en el futuro. )

El desarrollo profesional es relevante para los propios trabajadores, para las organizaciones y, en una visión más macro, también para los países. En este sentido, este capítulo tiene como objetivo discutir la influencia del liderazgo en el desarrollo profesional de los subordinados, señalando la importancia del desempeño del liderazgo. Para lograr este objetivo, se presentan los resultados de la investigación sobre la relación entre el liderazgo y el desarrollo profesional de los empleados, el personal, los miembros del equipo, etc. El debate propuesto para este capítulo considera que el desarrollo profesional está directamente relacionado con la combinación de procesos cognitivos, afectivos y conductuales que implican el aprendizaje que los resultados específicos de ciertas acciones de aprendizaje formal o informal. y cómo las relaciones establecidas con la dirección en el ambiente de trabajo pueden influir en el desarrollo profesional de los empleados además del tipo de aprendizaje proporcionado a los trabajadores..



[www.growingenterprises.eu](http://www.growingenterprises.eu)



GEM

Helping Enterprises Grow