

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

TRABAJO FINAL  
DIPLOMADO DE COACHING GERENCIAL  
“PROCESO DE COACHING EN TELEFONICA MOVISTAR COLOMBIA”



ELABORADO POR:  
SAMUEL IGNACIO MONTES SOLANO



UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
EXTENSIÓN BUCARAMANGA  
AÑO 2015

## Tabla de contenido

1. Situación Laboral Actual .....	1
2. Meta.....	1
3. Competencias Básicas del Coach .....	1
3.1 Características o competencias necesarias para que un coach pueda intervenir positivamente en el proceso de Coaching, justificando esta necesidad dentro de la situación específica.....	1
4. Coaching organizacional .....	2
4.1 Objetivos principales al incluir Coaching Organizacional en la situación laboral de referencia.....	2
4.2 ¿Cómo cree que el proceso de Coaching facilitará o aportará a este proceso?....	2
4.3 Describa los resultados que desea encontrar aplicando Coaching Organizacional a la situación laboral de referencia. ....	2
5. El Poder de la conversación/ Preguntas Inteligentes y Poderosas.....	3
5.1 Actores principales a intervenir en este proceso de Coaching.....	3
5.2 Cuáles son las preguntas y temas más relevantes sobre los que considera que se debe trabajar con cada actor. ....	3
6. Modelos Mentales Creencias y Paradigmas.....	4
6.1 ¿Cuáles cree que son las principales creencias o paradigmas a los que se ven enfrentados los actores de la situación laboral seleccionada? .....	4
6.2 ¿Qué imágenes u Holografías cree que es importante enriquecer o cambiar en los actores de la situación laboral seleccionada? .....	5
7. Gerentes a Coaches.....	6
7.1 ¿Qué actitudes o competencias necesitan tener los líderes con personas a cargo vinculados en la situación laboral seleccionada?.....	6
7.2 ¿Cómo, por medio del Coaching, los líderes podrían mejorar las relaciones laborales y/o la cercanía con sus equipos para el éxito en esta situación? .....	6
7.3 ¿Qué cambiaría en el estilo de conversación actual de los líderes con personas a cargo pensando en un modelo de conversación orientado al Coaching? .....	6
8. Coaching de Equipos.....	7

8.1	Selecciones los equipos que intervienen en esta situación laboral seleccionada..	7
8.2	¿Cómo intervendría, por medio del Coaching, a los equipos y en qué momentos? .....	7
9.	Coaching Comercial .....	8
9.1	¿Hay algún actor de la situación actual seleccionada al que se requiera fidelizar o vincular de una manera propositiva para conseguir el objetivo?.....	8
9.2	Ejemplifique cómo, desde el Coaching Comercial, trabajaría para que quienes aún no se han vinculado con el proceso puedan hacerlo viendo en él beneficios y ventajas.....	8
10.	Bibliografía .....	9

## **1. Situación Laboral Actual**

Esta situación sucede en el equipo de Ejecutivos de Cuenta que conforman la Regional Nororiente de la Dirección de Empresas de Telefónica Movistar Colombia. Este proceso de coaching se hará al equipo en cabeza del Jefe de Ventas de la zona, ya que no se están cumpliendo las metas de la Jefatura.

## **2. Meta**

Diseñar e implementar herramientas y estrategias con el Jefe de Ventas y Los Ejecutivos que permitan generar una mayor eficiencia del Equipo y cumplir con las Metas de la Regional Nororiente de la Dirección de Empresas de Telefónica Movistar.

## **3. Competencias Básicas del Coach**

**3.1 Características o competencias necesarias para que un coach pueda intervenir positivamente en el proceso de Coaching, justificando esta necesidad dentro de la situación específica.**

- Ser empático con cada coachee: Es importante estar al mismo nivel del coachee y que él así lo sienta.
- Buen nivel de energía: Hay que demostrar interés en el proceso.
- Tener una escucha completa: Es decir estar atento a todo lo que me pueda comunicar el coachee.
- Establecer una situación de confianza con cada coachee: Esto permite obtener mucha más información que puede ser relevante de su parte.
- Capacidad de acordar un plan, unos objetivos y unas metas con equipo: Importante para saber en qué se va a trabajar.
- Facilitar el Autodescubrimiento: Esto para que cada coachee encuentre por sí mismo las respuestas.

## **4. Coaching organizacional**

### **4.1 Objetivos principales al incluir Coaching Organizacional en la situación laboral de referencia**

- Crear herramientas de vinculación con los Ejecutivos, para aportar a mejorar del rendimiento.
- Desarrollar el potencial de todos y cada uno de los miembros del equipo.
- Fomentar el liderazgo.
- Sensibilizar a los miembros del equipo, para lograr su automotivación.
- Reforzar la autoestima e implicar más a los miembros del equipo.

### **4.2 ¿Cómo cree que el proceso de Coaching facilitará o aportará a este proceso?**

- Escuchar y observar para entender las razones que están bloqueando al equipo.
- Ayudará a que cada integrante del equipo se dé cuenta de todas sus capacidades y potencializarlas.
- Reforzará la autoestima de cada miembro del equipo, así como su autoconfianza.
- Aumentar el compromiso de cada uno con la empresa, con su familia y consigo mismo.

### **4.3 Describa los resultados que desea encontrar aplicando Coaching Organizacional a la situación laboral de referencia.**

- Espero encontrar una mayor Sinergia entre el equipo.
- Que el equipo cumpla con las Metas de la Jefatura.
- Que cada miembro del equipo sienta que está en el lugar que desea.
- Lograr la automotivación de todo el grupo.

## **5. El Poder de la conversación/ Preguntas Inteligentes y Poderosas**

### **5.1 Actores principales a intervenir en este proceso de Coaching.**

- Jefe de Ventas de la Regional Nororiental.
- 6 Ejecutivos de Cuenta de Santander.
- 4 Ejecutivos de Cuenta de Norte de Santander.

### **5.2 Cuáles son las preguntas y temas más relevantes sobre los que considera que se debe trabajar con cada actor.**

Jefe de Ventas de la Regional Nororiental

Es un actor muy importante ya que es el encargado de direccionar al equipo, es quien se debe encargarse de potencializar las habilidades y destrezas de cada uno de los Ejecutivos, además debe ser muy flexible a los diferentes tipos de personalidad de cada miembro del equipo.

Preguntas:

- ¿Considera que conoce las necesidades de cada Ejecutivo?
- ¿Ha tenido en algún momento contacto individual con los Ejecutivos?
- ¿Cómo es la relación individual que tiene con cada uno de los miembros del equipo?
- ¿Fuera de las acciones que ha tenido, considera que aún existen otras que puedan impactar de una manera positiva a cada Ejecutivo? ¿Cuáles?
- ¿Qué le gustaría obtener de cada Ejecutivo?
- ¿Qué aspectos cree que hay por mejorar en el equipo?
- ¿Cuáles son las fortalezas que tiene el equipo de Ejecutivos?
- ¿Conoce cuáles son las oportunidades del mercado?
- ¿Cómo podría encausar esas fortalezas y oportunidades para potencializar el equipo?

- ¿Cómo cree usted que se puede sensibilizar a cada miembro del equipo?
- Si tuviera la oportunidad de comenzar de nuevo ¿Qué cambiaría?

## Ejecutivo de Cuenta

El Ejecutivo es una parte fundamental de la Empresa, pues es él quien se dedica a traer negocios que generan la rentabilidad y por lo tanto debe estar sensibilizado y auto motivado para la consecución de las metas de la compañía.

### Preguntas:

- ¿Cuál es su mayor motivación para el cumplimiento de su meta?
- ¿Cómo se siente con la labor que desempeña?
- ¿Fuera de las acciones que ha tenido, cuales más considera que aún existen que puedan aportar para cumplir las metas?
- ¿Qué pasaría si la empresa tuviera en cuenta cuál es su verdadera motivación?
- ¿Conoce en detalle los servicios que ofrece a sus clientes?
- ¿Qué pasaría si la Empresa genera un plan de capacitación periódica por parte de la empresa en los servicios que se ofrecen?
- ¿Qué tan seguro se siente al presentar los servicios de su empresa?
- ¿Qué aspectos cree que tiene por mejorar?
- ¿Qué acciones cree que le pueden ayudar a cumplir su meta?
- ¿Cuál puede ser el compromiso con el equipo para la consecución de la meta grupal?

## 6. Modelos Mentales Creencias y Paradigmas

### 6.1 ¿Cuáles cree que son las principales creencias o paradigmas a los que se ven enfrentados los actores de la situación laboral seleccionada?

- Las metas están muy altas.



- La competencia está muy fuerte.
- Las empresas no tienen dinero.
- No hay mercado para algunos servicios que ofrecemos.
- Nuestros precios están muy altos
- Yo no sirvo para vender.
- Somos los mejores del mercado.
- Tenemos el mejor servicio posventa.

## **6.2 ¿Qué imágenes u Holografías cree que es importante enriquecer o cambiar en los actores de la situación laboral seleccionada?**

- La competencia está muy fuerte: Siempre se debe estar preparados a las incursiones por parte de la competencia en los clientes, Esto permite estar siempre alerta y a detectar oportunidades en medio de la tormenta.
- Las empresas no tienen dinero: Esto no se puede generalizar, siempre se le debe hacer ver a los clientes que los servicios de telecomunicaciones ofrecidos son una inversión en las empresas.
- No hay mercado para algunos servicios que ofrecemos: Se debe realizar un análisis detallado de cada cliente y conocer sus proyectos y requerimientos para hacerles ver su necesidad.
- Nuestros precios están muy altos: Demostrar con hechos y casos de éxito las experiencias de otros clientes, destacar las fortalezas de la empresa, entre estas la calidad del servicio.
- Yo no sirvo para vender: Se debe desanclar esta creencia negativa, potencializando las capacidades de la persona.
- Somos los mejores del mercado: Es importante enriquecer esta creencia en los miembros del equipo, sin dejar de lado que siempre se debe hablar muy bien de la competencia.

## **7. Gerentes a Coaches**

### **7.1 ¿Qué actitudes o competencias necesitan tener los líderes con personas a cargo vinculados en la situación laboral seleccionada?**

- Escucha Activa
- Orientación a Resultados
- Relaciones Interpersonales
- Comunicación efectiva con su equipo
- Capacidad de desarrollar a los miembros del equipo
- Empatía
- Flexibilidad

### **7.2 ¿Cómo, por medio del Coaching, los líderes podrían mejorar las relaciones laborales y/o la cercanía con sus equipos para el éxito en esta situación?**

Es muy importante que el líder conozca cómo se siente cada miembro del equipo en la empresa, cuál es su nivel de satisfacción y cual su motivación. Para esto el líder puede utilizar una herramienta llamada La Tela de Araña en una actividad grupal.

Conociendo la situación actual del equipo de primera mano, el líder puede diseñar plan que contenga una serie de estrategias dirigidas a lograr una mejor relación en el equipo.

### **7.3 ¿Qué cambiaría en el estilo de conversación actual de los líderes con personas a cargo pensando en un modelo de conversación orientado al Coaching?**

- El líder debe tener un estilo de conversación con un enfoque a desarrollar personas.
- Debe aprender a escuchar de manera activa. Prestarle toda su atención al Ejecutivo.
- Que logre que cada miembro del equipo se plantee unos compromisos y hacerle seguimiento.
- Formular preguntas poderosas para quitar bloqueos mentales de los Ejecutivos.

## **8. Coaching de Equipos**

### **8.1 Selecciones los equipos que intervienen en esta situación laboral seleccionada.**

Equipo de Ejecutivos de la Regional Nororiente.

### **8.2 ¿Cómo intervendría, por medio del Coaching, a los equipos y en qué momentos?**

- Primero haría un Coaching Personal con el Jefe del equipo, en un sitio descomplicado, por ejemplo un Café esto permitirá generar confianza con él y potencializar las habilidades y destrezas que posee como líder.
- Luego haría un Coaching de Equipo con los Ejecutivos de Cuenta en un espacio diferente al de la empresa para despejarlos un poco de la rutina y modificar conductas como grupo. Teniendo un objetivo grupal, como lo son el cumplir con las Metas de la jefatura, la solución debe descubrirse entre todos los afectados.
- Alcanzar un alto grado de Sinergia entre todo el equipo.

## **9. Coaching Comercial**

### **9.1 ¿Hay algún actor de la situación actual seleccionada al que se requiera fidelizar o vincular de una manera propositiva para conseguir el objetivo?**

Considero que se debe hacer Coaching Ejecutivo a 2 miembros del equipo de Ejecutivos de Cuenta de Santander, quienes siempre habían tenido unos excelentes resultados y en el último año no han estado de la mejor manera aportando a sus resultados y los del equipo, se sabe de las excelentes habilidades que poseen y por este motivo hay que potencializarlas nuevamente.

Es de rescatar las ganas y empeño que infunde el Líder en cada uno de los ejecutivos, y esto sumado a convertirlo en un Líder Coach, catapultaría de una manera extraordinaria los resultados del equipo en general.

### **9.2 Ejemplifique cómo, desde el Coaching Comercial, trabajaría para que quienes aún no se han vinculado con el proceso puedan hacerlo viendo en él beneficios y ventajas.**

El Coaching Comercial es una herramienta muy poderosa que puede fortalecer el desempeño de los colaboradores de la empresa en general, sobre todo entre las áreas que interactúan entre sí.

La esencia del coaching comercial es enriquecer el modelo mental de los colaboradores, incrementando el nivel de conciencia de sus habilidades, actitudes y aptitudes, facilitándole el paso a la acción. Todo lo anterior, con base en ciertas preguntas y en la retroalimentación.

Por lo anterior considero importante llevar este modelo a las demás áreas que conforman Telefónica Movistar Colombia.

## 10. Bibliografía

<http://alonsodelosangeles.com/2-material/presentaciones-vistas-en-clase/>

<http://www.gestiopolis.com/coaching-de-equipos-de-trabajo/>

<http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/hola-mundo/>

<http://www.escueladepnl.com.ar/cambio-organizacional-coaching.html>