

## 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 PROGRAMA EN COACHING GERENCIAL

GLORIA MILENA RADA MATOMA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACION GERENCIA ESTRATEGICA  
VILLAVICENCIO

2015-10-19

GLORIA MILENA RADA MATOMA

Trabajo presentado para el diplomado de Coaching Gerencial

|

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACION GERENCIA ESTRATEGICA  
VILLAVICENCIO  
2015-10-19

## CONTENIDO

INTRODUCCION	<b>pág.</b> 4
MÓDULO I Competencias Básicas del Coach	5
MÓDULO II Coaching organizacional	6
MÓDULO III El Poder de la conversación/ Preguntas Inteligentes y poderosas	7
MÓDULO IV Modelos Mentales Creencias y Paradigmas	9
MÓDULO V PNL y Coaching	10
MÓDULO VI Gerentes a Coaches	11
MÓDULO VI Coaching de equipos	13
MÓDULO VII Coaching comercial	14
BIBLIOGRAFIA	16

## INTRODUCCION

Para nuestro caso, se dará breve reseña de la organización:

En (1886), un farmacéutico, llamado John Pemberton, experimenta con hierbas y especies como nuez de Kola africana y la hoja de coca en la ciudad de Atlanta. El resultado, una bebida que bautizó como Coca Cola. Es allí cuando nace la compañía Coca Cola.

Coca cola es producida por Coca Cola company, quien produce el concentrado y el cual luego lo vende a varias empresas embotelladoras, que se encargan de su distribución por todo el mundo a minoristas y mayoristas. Coca cola esta en más de 200 países y es la bebida más consumida desde el siglo XX.

La Industria de bebidas gaseosas en Latinoamérica representa un 40% del crecimiento del sector de bebidas embotelladas. Siendo Coca Cola la bebida gaseosa líder en el mundo. Incrementando sus ventas anuales en Colombia en un 4% en el año 2011; 3, 19% en el año 2012 y un 6 % en el año 2013. 8% en el año 2014.(Fuente: Coca Cola Femsa- Colombia)

Coca cola en Colombia tiene una participación del 48% del mercado de bebidas carbonatadas y un 82% del mercado de colas. (Fuente Nielsen Dic 2013)

Incursionando no solo en el mercado de carbonatados, sino que se destaca la variedad de su portafolio de bebidas no carbonatadas: Jugos, aguas y te. El cual ha logrado aumentar su participación anual a doble dígito.

<http://www.revistalimentos.com.co/ediciones/edicion9/sector-destacado-bebidas/tendencia-natural-para-jugos-y-nectares.htm#sthash.5LRm663T.dpuf>

La innovación, las estrategias de Marketing, los modelos de distribución, el desarrollo de nuevos mercados, la competitividad y desarrollo de proyectos de investigación, la mejora continua de sus procesos, el manejo y adaptabilidad de su cultura a nivel latinoamericano. La homogeneidad de sus procesos hace de Coca Cola y de Femsa su principal embotelladora, una organización que lleva 128 años y conserva su participación y crecimiento en un mundo donde solo sobreviven los que logran diferenciar sus productos y procesos. Donde la rentabilidad va de la mano con el crecimiento de sus colaboradores y de las regiones que la adoptan, brindando un desarrollo integral a la comunidad a través de la generación de empleo a gran escala, con condiciones óptimas; logrando ser una de las mejores organizaciones del mundo para trabajar.

Ya en contexto de la organización a trabajar, el enfoque para este trabajo es el área comercial, a pesar de la gran estabilidad laboral que brinda esta organización, vemos como su área comercial tiene alta rotación de empleados, yendo en contravía de la cultura que brinda la compañía a sus colaboradores, generando así grandes pérdidas a la organización; enfocadas en el servicio al cliente. En esas condiciones es normal que se presente una alta tasa de movilidad de empleados que es lo menos recomendable para una empresa, el proceso de aprendizaje, adaptación y conocimiento de la cultura de la organización, no se logra de la noche a la mañana. Y mientras, se capacita a una persona adecuada, se quedan clientes sin atender, por la masividad del producto, la complejidad de las zonas, y la diversidad del portafolio. Pretendemos con este trabajo entender y adaptar prácticas que nos apoyen en la retención del personal comercial, aprovechando la oportunidad de los conocimientos adquiridos en el diplomado de coaching gerencial.

## **MÓDULO I**

### **Competencias Básicas del Coach**

1. Según la situación seleccionada, describa las características o competencias necesarias para que un coach pueda intervenir positivamente en el proceso de *Coaching*, justificando esta necesidad dentro de la situación específica.

El Coach debe tener varias competencias, en este caso son necesarias, para el apoyo, retención de los colaboradores, hasta lograr que la fuerza de ventas se motive a continuar a largo plazo en la organización. El Coach debe tener conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos, que conjugue para crear una relación mutua donde convergan la confianza, el respeto, la empatía, la flexibilidad y la igualdad.

En el proceso de Coaching; el Coach debe tener una comunicación eficaz, asertiva, con alta capacidad de escucha tanto verbal como corporal. Realizar preguntas de poder que logren reflexionar a nuestro Coachee y mediante metáforas reforzar el proceso. El Coach debe mostrar interés por el bienestar y el futuro de los colaboradores; a través de su integridad personal, honestidad y sinceridad. Se deben establecer acuerdos claros y cumplir con lo pactado, demostrar respeto por las ideas y la forma de ser del cliente, apoyar y promover nuevos comportamientos, y bajo la autorización del cliente explorar en áreas sensibles.

Para el modelo de situación propuesta vemos como se deben establecer claramente las competencias del coach, de manera ordenada y secuencial, debido a esto se verán los resultados positivos de nuestro proceso.

Inicialmente establecemos los cimientos; esto significa dejar claro los pasos a realizar, la norma la cual nos vamos a regir de manera profesional. Nos adaptamos al código deontológico del Coaching. Siendo muy importante ya que en este código se deja claro la confidencialidad del proceso y generara apoyo para el siguiente paso, que es crear conjuntamente la relación, donde debemos establecer confianza e intimidad y estar presente es nuestra sección, como se describía anteriormente se debe tener una comunicación efectiva, para garantizar que haya un aprendizaje y se logren los objetivos fijados.

De allí la importancia de desarrollar todas las habilidades del Coach, ya que este tema es sensible, se debe explorar el por qué? De la deserción del personal, si es falta de motivación por parte de la organización, si no están bien definidas las funciones, si la fuerza de ventas ve el desarrollo de sus habilidades y crecimiento dentro de la organización; que hace falta que se le brinde a este recurso vital e importante, para retenerlo. De toda esta serie de preguntas para encontrar las respuestas verdaderas y fomentar un plan de acción, que genere el crecimiento de cada uno de los colaboradores y por ende de la compañía.

## **MÓDULO II**

### **Coaching organizacional**

Según lo visto en clase responda:

1. ¿Cuáles son los objetivos principales al incluir *Coaching* Organizacional en la situación laboral de referencia?

El objetivo principal para incluir el Coaching en la organización es para generar utilidades, ya que la alta rotación de personal influye altamente en sus ingresos, en el servicio a sus clientes, en el ambiente laboral y por ende en la productividad del negocio.

2. ¿Cómo cree que el proceso de *Coaching* facilitará o aportará a este proceso?

Este proceso apoyara al empleado a que descubra el motivo por el cual está en la organización, cuáles son sus objetivos y como estos van en línea con su labor, cuáles son sus expectativas y como las ve desarrolladas dentro de la compañía. Este proceso apoyara también a la organización para verificar que procesos se están realizando y que están interfiriendo con la motivación del equipo comercial, como desde la compañía podemos mejorar y hasta donde podemos llegar para generar la retención del personal del área comercial.

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

Con este proceso de Coaching esperamos encontrar soluciones a la alta rotación laboral, como generar un ambiente de motivación y desarrollo para el área comercial, y sobre todo como lograr que las personas que laboran en esta área se han felices realizando su trabajo. Como involucrar en la cultura de la organización procesos que apoye al desarrollo y formación de todos los colaboradores.

### **MÓDULO III**

#### **El Poder de la conversación/ Preguntas Inteligentes y poderosas**

Según lo visto en clase:

1. Realice una lista de los actores principales a intervenir en este proceso de *Coaching*.

***Pre vendedor:*** Su función es atender e directamente al cliente, desarrollar las estrategias en el punto de venta, ejecutar, implementar el portafolio adecuado de acuerdo a la categoría del cliente.

***Jefe de Ventas:*** Tiene la responsabilidad de apoyar al desarrollo del equipo a cargo, desarrollar la zona asignada, incrementar la base de clientes exclusivos y capitalizar las oportunidades del mercado, todo ello con el fin de lograr los objetivos propuestos por la organización en mando de la gerencia de ventas.

***Gerente de Ventas:*** Encargado de desarrollar una zona, con el apoyo de sus jefes de ventas, brinda apoyo y recursos a su equipo de trabajo para conseguir cumplir los objetivos claves de la organización.



2. Frente a cada actor, piense en cuáles son las preguntas y temas más relevantes sobre los que considera que se debe trabajar con cada actor:

### **PREVENDEDOR:**

- 1) Cómo considera su labor dentro de la organización?
- 2) Cómo aporta a los resultados de la organización?
- 3) Cómo puede crecer dentro de la organización?
- 4) Cree que su crecimiento se puede dar a mediano plazo?
- 5) Cómo pueden mejorar sus resultados?
- 6) Qué propone para llegar a esos resultados?
- 7) Le hace feliz su trabajo?
- 8) Qué le hace feliz?
- 9) Qué puede hacer usted para que la situación que está pasando cambie?
- 10) Está dispuesto a hacerlo?
- 11) Qué lo motiva?
- 12) Qué planes tiene a mediano plazo?
- 13) Los ve desarrollados con su trabajo?
- 14) Cómo es su clima laboral?
- 15) Se siente bien remunerado?
- 16) Hasta donde está dispuesto a llegar para ver realizada sus metas?
- 17) En cuanto tiempo puede realizar lo que propone?

### **JEFE DE VENTAS**

- 18)Cuál es su objetivo en la organización?
- 19) Qué desea mejorar en su ambiente laboral?
- 20) Que apoyo brinda a su equipo para que cumpliera con los objetivos propuestos?
- 21) Cómo podría mejorar el apoyo a su equipo de trabajo?
- 22) Siente que hay buena comunicación con su equipo de trabajo?
- 23) Cómo podría mejorar la comunicación?
- 24) Las funciones que realizan sus colaboradores, van acorde con sus capacidades y tiempos para desarrollarlas.
- 25) Las podría realizar usted en los mismos tiempos?
- 26) Como su trabajo apoya el desarrollo de su personalidad.
- 27) Sus colaboradores pueden crecer dentro de la organización y como usted apoya este crecimiento?
- 28) Que propone para mejorar el desarrollo de su equipo de trabajo?
- 29) En cuanto tiempo lo puede lograr?

## **GERENTE DE VENTAS**

- 30) Cómo afecta su rol en la organización?
- 31) Cuando toma decisiones para cumplir los objetivos de la organización se asegura que se asegure que se asegure que no pasen por encima de las personas?
- 32) Como asegura esto?
- 33) Los cambios son importantes y siempre se deben hacer para mejorar, como retroalimenta la efectividad de estos?
- 34) Cómo percibe el ambiente laboral dentro de su organización?
- 35) Cumple siempre con los objetivos propuestos?
- 36) Qué debe hacer para que se cumplan estos objetivos?
- 37) Confía en el equipo que tiene?
- 38) Cómo les demuestra su confianza?
- 39) Como le gusta que le asigne su superior una tarea?
- 40) De la misma forma asigna las tareas a su equipo?
- 41) Si mejorará la relación laboral en un ambiente de confianza, cree usted que los objetivos serían más fáciles de cumplir?
- 42)Cuál es la rotación de su personal?
- 43) Qué propone para que la fuerza de ventas decida trabajar más tiempo en la organización?
- 44) En cuanto tiempo puede llevar a cabo esta propuesta?

## **MÓDULO IV**

### **Modelos Mentales Creencias y Paradigmas**

Según lo visto en clase responda:

1. ¿Cuáles cree que son las principales creencias o paradigmas a los que se ven enfrentados los actores de la situación Laboral Seleccionada?

Teniendo en cuenta que los paradigmas son los modelos mentales, que vamos adoptando a través de nuestra vida, de acuerdo a las creencias y las situaciones vividas o experiencias cercanas. Cada persona tiene un concepto mental que hace que su mundo tenga una forma de ver las cosas diferentes a otra persona. De acuerdo a esto y lo que conozco de los actores de este caso estos serían las creencias o paradigmas que tienen:

#### PREVENDEDOR:

- 1) Mi jefe siempre me la monta.
- 2) Mis presupuestos son muy altos
- 3) Este trabajo es muy duro
- 4) Los clientes son difíciles
- 5) Para los jefes todo es fácil, como ellos no lo hacen?
- 6) Tan fácil que es mandar

#### JEFE DE VENTAS

- 1) Si uno no está encima de ellos no trabajan.
- 2) Solo lo que yo hago está bien.
- 3) Lo que diga yo se hace y punto
- 4) Yo soy el jefe y mando aunque mande mal.
- 5) Nadie considera mi trabajo
- 6) Los clientes deben decir que si, están hablando con el jefe.

#### GERENTE DE VENTAS

- 1) La gente de bajo nivel no se puede confiar, no tienen la capacidad intelectual para asumir grandes retos.
- 2) Soy el jefe de todos y lo que digo no tiene discusión.
- 3) Mi trabajo es el más importante
- 4) Sin mi nada podrían hacer.
- 5) Este negocio se mueve por mí
- 6) Si no les gusta, ni modo.

2. ¿qué imágenes u Holografías cree que es importante enriquecer o cambiar en los actores de la Situación Laboral Seleccionada?

Se debe manejar su modelo mental, en todas las 4 dimensiones, donde se pueda mostrar a todo el equipo la importancia que tiene su labor y su ser en la organización y como su trabajo contribuye al progreso y desarrollo, no solo individual, sino también colectivo. Donde cada función realizada es un eslabón que engrana todo un proceso y que si ese no existe, la organización no funciona. Y no importa cuán grande o pequeño es tu cargo la actividad que hace esa persona es grande, porque todos somos importantes, y cuando una organización y su equipo de trabajo , logra llegar a este punto de entendimiento, construye buenas relaciones que apoyan el crecimiento laboral y personal de cada uno de sus integrantes, la suma de 1 +1 podría ser 3 si hay unión, amor, comunicación y sobre todo

trabajo en equipo, que una sola persona no hace nada si no cuenta a su alrededor con más personas que le apoyen. Que la vida es más fácil y feliz cuando se cuenta con el apoyo. Y que no hay nada más placentero que levantarnos contentos por ir a trabajar, a cumplir nuestros sueños.

## **MÓDULO V**

### **PNL y Coaching**

Según lo visto en clase:

1. Desde la meta-estructura propuesta por la Programación Neurolingüística, explique paso a paso lo que sucede con la mente del coachee cuando realiza con éxito un proceso de Coaching.

Si un proceso de Coaching es exitoso el coachee sentirá satisfacción de encontrar la forma de cómo lograr llegar a sus objetivos propuestos, o mejorar situaciones por las cuales está pasando, y para llegar a este punto inicialmente se debe generar un ambiente de confianza y de aceptación entre las partes. El cliente debe sentir seguridad, empatía, además de no sentirse juzgado. Debe sentir que está siendo escuchado y que las preguntas del Coach generan en él respuestas que le van mostrando claridad y que van generando que todo se puede y que la solución la tiene el mismo. El sentimiento final del Coachee es de felicidad y de poder. Sentirá que nada es imposible y que las respuestas las tiene en su interior, sentirá un gran cariño por el Coach que lo apoyo en su crecimiento y desarrollo.

2. Desde su criterio, enumere los conceptos básicos de la PNL más utilizados en el proceso de Coaching. Explique su respuesta.

Los conceptos básicos del PNL

- a) Rapport: A través de la emulación de gestos y palabras, se crea un ambiente de empatía y aceptación entre las partes. Y así lograr que coachee pueda dar información importante para su proceso. En este proceso se crea confianza ya que el cliente se siente identificado con su Coach logrando así que su conversación sea efectiva y veraz y se llegue a un buen término de este.
- b) Anclas: A través de estas podemos recordar momentos o situaciones vividas, de acuerdo a muletillas que nos hagan recordar. Ejemplo de ello es

una canción bonita en un momento especial y cada vez que la escuchamos recordamos esa situación.

- c) Calibración: generando un buen ambiente, clima y lugar, expresiones, recursos, retroalimentación, una excelente comunicación a través del lenguaje verbal y no verbal. Y logrando hacer conciencia del tiempo que nuestro coachee ha tratado de mejorar o lograr un objetivo y de la manera que este le afecta.
- d) Plan de Acción: Aunque no está claramente definido y se muestra al PLN como una forma más efectiva de la realización de un proceso de Coaching, sin un plan de acción que se genere a través de este, no sería este exitoso.

## **MÓDULO VI**

### **Gerentes a Coaches**

Según lo visto en clase responda:

1. ¿Qué cree actitudes o competencias necesitan tener los líderes con personas a cargo vinculados en la situación Laboral seleccionada?

Se requieren que los jefes y gerentes se transformen y no crean que son los demás los que se deben transformar, que vean a sus colaboradores como personas que tienen un mundo, pensamientos, habilidades y destrezas diferentes. Que a pesar de no ser igual a la de sus superiores, con ellas aportan al crecimiento de la organización. Se requiere de líderes que confíen y crean en su gente, que entiendan que el mundo ha cambiado, que las organizaciones militares donde solo importa producir y ser un número ya no funciona. Que debemos saber escuchar activamente a nuestra gente. Que un líder invita, no manda, que un líder construye, no amenaza.

Que debemos conocer a nuestra gente y proyectarla a lo que mejor puede ser, si logramos esto, tendremos equipos de alto rendimiento, organizaciones con los mejores, gente feliz de realizar sus labores.

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?

Por medio del coaching, con una correcta implementación los líderes se enfocarían en el desarrollo continuo de las capacidades de su equipo, donde se logren generar diversos beneficios, como equipos de ventas más efectivos en el logro de objetivos, se fortalece la colaboración, se promueve conocimiento y experiencia, y lo mejor que es el objetivo principal de este caso se retiene el talento humano.

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*?

Lo más importante dentro de este modelo de coaching es aprender a escuchar y tener conversaciones efectivas, por lo general no sabemos escuchar, solo hablamos y damos ordenes, mandamos, pocas veces nos damos cuenta si lo que dijimos fue claro para nuestros colaboradores. La comunicación efectiva, es saber escuchar, no solo lo que las personas expresan en sus palabras, si no en sus gestos, tratar de entender que quiere decir la otra persona y hasta donde nos hemos hecho entender, que clase de compromiso le generamos con nuestro tipo de conversación, cada persona tiene un modelo diferente del mundo, donde la percepción cambia de acuerdo a lo que decimos. Entender que manejamos personas, no máquinas que solo dan resultados. Ser líderes más humanos, que motivemos a través de nuestra capacidad de escuchar y de hacer sentir importante a cada persona que se nos dirige.

## **MÓDULO VI**

### **Coaching de equipos**

1. Seleccione los equipos que intervienen en esta situación laboral seleccionada.

Los equipos de la situación mencionada es el área comercial, son 3 equipos que constan de 26 personas.

2. ¿Cómo intervendría, por medio del Coaching, a los equipos y en qué momentos?

El nivel de ambiente laboral es crítico y los resultados del último año no son los esperados, la rotación del personal en esta área a superado el 40%. Esto denota un claro problema, que debe tenerse en cuenta para realizar con su gerente de ventas una intervención. Para intervenir por medio del Coaching sugeriría realizar una reunión con todos los integrantes del equipo donde se muestre la situación actual y donde cada uno pueda proponer alternativas para salir de ella. Donde se dé una lluvia de ideas, donde se destaquen las fortalezas y oportunidades del equipo, en ella se creara conciencia de que hay un problema y que se debe llevar a cabo una solución, se plantearía como el Coaching sería una solución efectiva para que cada uno de los miembros del equipo se han la solución al problema detallado, esto generaría pertenencia y compromiso. Y ayudaría a cambiar la percepción de los jefes frente a sus colaboradores. Se sentirían escuchados e importantes para la organización.

## **MÓDULO VII**

### **Coaching comercial**

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

Desde mi punto de vista la persona que más se requiere fidelizar al proceso sería al gerente de ventas, ya que su modelo gerencial es autoritario tradicional, estilo capataz, donde no existe confianza con su equipo de trabajo y hace que sus jefes ejerzan gran parte de este liderazgo, razón por la cual el equipo de ventas, trabajan con temor, desmotivación y cuando ven la oportunidad de conseguir un empleo mejor se retiran, las personas que ejercen otro modelo de liderazgo diferente al gerente, se vuelven según su mapa mental permisivas y no van a llegar al logro de los resultados. Generando a sí gran apatía.

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.

Desde el Coaching la esencia es demostrar los beneficios de este, generando un ambiente de confianza, donde las personas que no se han vinculado puedan creer en este proceso, y esto se genera mediante una escucha activa, respeto por la persona, tratar de entender, hacer rapport, no juzgar y con preguntas de poder lograr que se pueda reflexionar y analizar que si tenemos oportunidades de mejora, y a través del coaching tenemos múltiples ventajas y beneficios al alcance, y que el proceso de mejoramiento esta en nosotros mismos, y que solo con el apoyo de un experto podemos lograr beneficios que nos hará cambiar situaciones y el resultado es ser más felices y afrontar todo lo que nos proponemos, que no hay techo para el logro de nuestros sueños.



## BIBLIOGRAFÍA

<http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion9/sector-destacado-bebidas/tendencia-natural-para-jugos-y-nectares.htm#sthash.5LRm663T.dpuf>