

## 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 CERAMICA ANDINA LTDA.”**



**cerámica andina**  
**LA BELLEZA DEL GRES**

**ELABORADO POR:**  
**MAURICIO YAÑEZ MEDINA**



Universidad de  
**La Sabana**

**UNIVERSIDAD LA SABANA**  
**EXTENSIÓN CÚCUTA**

# AÑO 2015

## TABLA DE CONTENIDO

1. Situación Laboral.....	1
2. Aplicando el módulo de competencias básicas del Coach.....	1
3. Aplicando el Coaching Organizacional .....	2
4. Aplicando el modulo del poder de la conversación y/o preguntas inteligentes y poderosas .....	3
5. Aplicando el módulo de los modelos mentales, creencias y paradigmas .....	5
6. Aplicando el Modulo de Gerentes a Coaches .....	6
7. Aplicando Coaching de equipos .....	7
8. Aplicando el Coaching Comercial .....	8
9. Bibliografía .....	9

## 1. Situación Laboral

La situación sucede en la empresa Cerámica Andina Ltda. Empresa en la cual laboro actualmente. Me desempeño como Gerente Comercial de la compañía y tengo un grupo de personas a cargo. Para este caso la situación que voy a trabajar sucede en mi equipo comercial Nacional. Este equipo está compuesto por dos vendedores y dos colaboradores de Logística Comercial. La situación es la siguiente: En el último semestre no se ha cumplido la meta de ventas nacionales y encuentro, que uno de mis vendedores, es quien no está cumpliendo la meta, lo veo desmotivado y esta situación está desestabilizando todo el equipo comercial.

## 2. Aplicando el módulo de competencias básicas del Coach

1.1. Cuáles son las características o competencias necesarias para que un coach pueda intervenir positivamente en el proceso de Coaching, de la situación específica.

Las competencias más relevantes que debo tener como coach son:

**LA CONFIANZA:** En el momento que establezco confianza en mi equipo de trabajo voy a lograr que ellos se sientan tranquilos y trabajar con mi apoyo, de esta manera fluye más información necesaria para cumplir los objetivos.

**LA ESCUCHA ACTIVA:** El escuchar activamente, voy a poder leer a la personal verbalmente y también su comunicación no verbal, que en este caso creo que es fundamental, ya que siento que hay información que no me está llegando.

**LA CAPACIDAD DE INTEGRAR Y EVALUAR:** Debo analizar y evaluar las diferentes fuentes de información y ayudar a mi coachee a hacer conciencia de las diferentes alternativas que tiene para conseguir el objetivo pactado.

**DISEÑAR ACCIONES:** Yo como coach debo tener la capacidad para generar procesos de aprendizaje en mi coachee a través de las diferentes experiencias en el trabajo y en su vida personal.

**PLANIFICAR Y DEFINIR LOS OBJETIVOS:** Como Coach debo tener la capacidad de definir muy bien los objetivos que quiere lograr mi coachee con las sesiones y planificar el proceso de coaching

### 3. Aplicando el Coaching Organizacional

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

**OBJETIVOS:**

**Cumplir con la meta del presupuesto de ventas para el mercado Nacional**

**Incentivar al equipo comercial y mejorar el clima laboral.**

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

El proceso de coaching me puede ayudar a ver y escuchar temas nuevos con mi equipo que antes no sabía.

Puedo generar un proceso de mejoramiento continuo a través de las conversaciones que se hagan con el equipo comercial. Logrando también que, de esta experiencia, otros equipos de la compañía encuentren una salida al logro de sus objetivos.

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

Los resultados que espero es que se cumpla el presupuesto de ventas trazado a principio de año. Que el equipo comercial trabaje en conjunto para la consecución de las metas. Que se sientan felices trabajando por esas metas y que la compañía les retribuya todo ese esfuerzo.

4. Aplicando el modulo del poder de la conversación y/o preguntas inteligentes y poderosas

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

Director Comercial

Vendedor Zona Costa y Magdalena Medio

Vendedor Zona Centro y Occidente

Jefe de Logística Comercial

Coordinador de Logística Comercial

4.2. 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:

**Vendedores Zonas Nacionales**

En los vendedores siento que hay cierta apatía por el cumplimiento de la meta, y no sé exactamente cual pueda ser la razón

PREGUNTAS:

¿Tienes Conocimiento de la meta de ventas?

¿Sabes de la importancia del cumplimiento de la meta?

¿Qué estás haciendo para llevar un control y seguimiento de la meta?

Debido a que los vendedores son la cara visible de la compañía debo trabajar sobre la capacitación de ellos en el proceso de ventas y en el manejo del portafolio de la compañía

PREGUNTAS:

¿Crees que la compañía te ha dado la capacitación necesaria para realizar un proceso de ventas?

¿Crees que es importante reforzar los conocimientos en ventas aplicado a los productos de Cerámica Andina?

¿Tienes las herramientas necesarias para hacer una buena presentación del portafolio de la compañía?

¿Te sientes apoyado por la dirección comercial en el proceso de venta o atención a los clientes?

#### PREGUNTAS ESPECÍFICAS PARA EL VENDEDOR ZONA COSTA

¿Te sientes Feliz trabajando con Cerámica Andina?

¿Crees que estas siendo bien remunerado?

¿Tu salario y comisión te alcanza para tus gastos y generar un ahorro?

¿Cómo te ves en 5 años?

¿Con lo que te estas ganando en este momento, crees que puedes alcanzar esa meta personal en 5 años?

**Nota:** Con estas preguntas quiero sacarlo de la caja o zona de confort e impulsarlo a que se vea en unos años y que con nosotros “Ceramica Andina” pueda lograr sus objetivos personales, entre más gane el vendedor más gana la compañía. Quiero hacerle ver que cumpliendo las metas va tener mejores resultados en las comisiones y de esta manera puede planificar su reto personal.

#### **Grupo de Logística Comercial**

Este grupo de personas están haciendo bien el trabajo, y pueden ser un gran apoyo para los vendedores, necesito potencializar sus capacidades para que esto se replique en los vendedores.

#### PREGUNTAS:

¿Qué aspecto quieren potencializar para que se genere un mayor desempeño en el área de logística comercial?

¿Creen importante que alguien diferente al equipo comercial trabaje conjuntamente con ustedes para mejorar los resultados hasta ahora alcanzados?

¿Cómo creen ustedes que pueden ayudarles a los vendedores a cumplir sus metas?

5. Aplicando el módulo de los modelos mentales, creencias y paradigmas

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

LA FRONTERA ESTA EN CRISIS, GRACIAS A VENEZUELA

NO HAY PLATA!!!!

LA COMPETENCIA ESTA MUY DURA!!!!

LA META ESTA MUY ALTA!!!!

TENEMOS PRECIOS MUY CAROS!!!!

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

LA FRONTERA ESTA EN CRISIS, GRACIAS A VENEZUELA: Si bien es cierto esta holografía puede ser cierta, debemos reconocer que el hecho de que Venezuela esté en crisis, nos ha dado la oportunidad de despertar y mirar hacia nuevos horizontes y nuevos productos y mercados. Hay que ver la crisis como una oportunidad de cambio POSITIVA.

LA COMPETENCIA ESTA MUY DURA: Como dice el viejo refrán, entre más bravo el toro, mejor es la corrida. Nada es fácil, debemos ser conscientes de cuáles son nuestras fortalezas como compañía y trabajar en ellas, de esta manera lograremos diferenciarnos de la competencia y salir adelante.

TENEMOS PRECIOS MUY CAROS: En este paradigma es importante recalcar que un precio está determinado inicialmente por un componente de estructura de costos interno y otro por el valor que se le quiere dar al producto gracias a sus diferencias competitivas. El equipo comercial debe conocer muy bien estas diferencias para que logre saber y exponer el porqué del precio del producto.

## 6. Aplicando el Modulo de Gerentes a Coaches

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

Las competencias del líder para esta situación deben ser las siguientes:

**Establecer empatía** es una competencia que el líder vinculado a esta situación debe tener, ya que le permite tener una disposición positiva ante la otra persona y ponerse en la situación del otro sin perder la objetividad.

**Escuchar activamente** a sus colaboradores, para que se entienda muy bien lo que el otro quiere y entre los dos puedan resolver de manera positiva cualquier situación en que se encuentre.

**Se enfoca en el desarrollo individual** para luego potencializar el equipo de trabajo

**Comunicación efectiva** con sus compañeros de equipo, para que puedan trabajar todos en conjunto en la consecución de la meta.

Todo el trabajo con su equipo de trabajo está **orientado a los resultados**. Siempre visualiza la meta, pero trabaja a la vez en el proceso.

6.2. ¿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?

Como líder debo conocer como es cada uno de mis colaboradores o integrantes del equipo, para esto hay una herramienta de evaluación en donde se mide el comportamiento de cada persona (DISTAL – PROXIMAL) y su nivel de decisión (SENTIR-RAZON). Con esta matriz, yo como líder puedo saber cómo es cada uno y también saber cómo me ve o percibe el equipo. Con esta información, sabré como abordar a cada uno de mis colaboradores, mejorando la relación interpersonal con cada uno de ellos.

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

Creo que desde la óptica del coaching debo cambiar mi estilo hacia un estilo más propositivo, dirigido a que se generen acciones, debo escuchar activamente a mis colaboradores. Por otro lado, que de las conversaciones se generen objetivos y un plan de acción y que más adelante se genere una retroalimentación. Creo profundamente que si abordo a mis vendedores desde el coaching, ellos van a hablar más, yo voy a escuchar mejor como líder y de esta manera, sacaremos conclusiones y un plan de acción.

En el corto tiempo que llevo en esta experiencia del diplomado, he tenido la oportunidad de ponerlo en práctica en dos ocasiones y me ha funcionado de maravilla.

## 7. Aplicando Coaching de equipos

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

### **Equipo de Vendedores**

Vendedor Zona Costa y Magdalena Medio

Vendedor Zona Centro y Occidente

## **Equipo de Logística**

Jefe de Logística Comercial

Coordinador de Logística Comercial

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

Como líder Coach inicialmente haría una sesión de Coaching de equipos para alinear a todo el grupo sobre los objetivos, pero es posible que me vaya a encontrar con que a alguien en particular necesite hacerle alguna sesión de coaching personal individual. Para este caso debo hacer las sesiones de coaching de equipos una vez terminen la correría los vendedores eso es la última semana del mes, que regresas a Cúcuta, normalmente hacemos una reunión de retroalimentación cuando llegan de viaje. Por otro lado, el coaching personal lo puedo hacer con la persona en una oportunidad de un almuerzo o una tarde en un café o sitio similar, lugar que sea neutral.

## **8. Aplicando el Coaching Comercial**

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

De lo que he visto, quiero hacerle un coaching de ventas a uno de mis vendedores (Zona Costa – Mag. Medio) porque estoy convencido que él tiene muchas más capacidades, de las que ha demostrado hasta ahora y también creo conveniente hacerle una sesión de coaching personal porque posiblemente él deba tratar algunos temas personales que posiblemente lo están desmotivando.

8.2. 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.

Creo que cuando se lidera con el ejemplo y se ponen sobre la mesa buenas prácticas de liderazgo, eso rápidamente influye en las otras personas. Creo que si en el Equipo comercial pasan cosas buenas, los otros van a querer entrar en esa misma onda. Finalmente toda la compañía tiene que trabajar en el mismo idioma del equipo comercial, debido a que todos estamos trabajando para nuestros clientes.

## 9. Bibliografía

<http://www.associationforcoaching.com/pages/about/coaching-defined>

[http://ic-fes.com/mwsicf/index.php?option=com\\_content&view=category&id=50:competenciasclavedelcoaching&Itemid=60&layout=default](http://ic-fes.com/mwsicf/index.php?option=com_content&view=category&id=50:competenciasclavedelcoaching&Itemid=60&layout=default)

<http://www.menteholografica.com/new-page-2.html>

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

<https://reflexionesdeuncoachperegrino.wordpress.com/2012/10/10/cuales-son-los-principios-basicos-del-team-coaching/>