

**DISEÑO DE UN MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA LOS
EJECUTIVOS DE VENTA DE COOMEVA ZONA BARRANCABERMEJA**

ZULMA MILENA JAIMES MARTINEZ



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2017

**DISEÑO DE UN MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA LOS
EJECUTIVOS DE VENTA DE COOMEVA ZONA BARRANCABERMEJA**

ZULMA MILENA JAIMES MARTINEZ

**Monografía como requisito para optar al título de Especialista en Alta
Gerencia**

Director

JAVIER FERNANDO RUBIANO

Magister en Mercado estratégico

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2017

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis agradecimientos a:

Dios, ya que gracias a él he logrado superar los retos que me ha impuesto la vida con la resiliencia que se requiere.

Mis padres y a mis hijos Angie Dayana, Daniel Felipe y Marcelo por la comprensión y responsabilidad para poder ausentarme de su lado durante el tiempo que ejecute el estudio.

La UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER por la excelente formación académica y humanística que permite un exitoso desempeño profesional al Director Javier Rubiano por su acompañamiento y dedicación.

A mi Jefe el Dr. Parmenio por brindarme el apoyo para ejecutar un estudio adicional a los funcionarios de la Cooperativa Coomeva zona Barrancabermeja, por la colaboración brindada en la realización de éste proyecto y a los Asociados Dra. Margarita Acevedo y Ramón Ojeda Garrido por la asesoría y experiencia compartida.

Muchas gracias!

Zulma Milena Jaimes

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	20
2. JUSTIFICACIÓN	25
3. OBJETIVOS	27
3.1 OBJETIVO GENERAL	27
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
4. ALCANCE DE LA MONOGRAFIA	28
5. MARCO REFERENCIAL	29
5.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	29
5.1.1 Aspectos generales sobre Coomeva cooperativa.	29
5.1.1.1 Contexto	29
5.1.2 Estructura comercial Coomeva cooperativa, gerencia servicio al asociado.	31
5.1.3 Perfil del ejecutivo comercial en Coomeva.	31
5.1.4 Misión, visión y valores cooperativos.	33
5.1.5 Canales de ventas.	33
5.1.5.1 Técnica para la fuerza de ventas de Coomeva.	34
5.1.6 Productos / servicios	34
5.1.7 Aspectos generales sobre la fuerza de ventas de Coomeva cooperativa.	36
5.1.7.1 Fuerza comercial	36

5.1.7.2 Modelo comercial fuerza de ventas.	36
5.1.8 Metodología de ventas Coomeva - M.V.C.	37
5.1.8.1 Planeación	39
5.1.8.2 Acercamiento.	40
5.1.8.3 Diagnostico.	41
5.1.8.4 Presentación de la oferta.	42
5.1.8.5 Manejo de objeciones	44
5.1.8.6 Cierre y toma de referidos.	45
5.1.8.7 Proceso de Cierre.	45
5.2 MODELO DE GESTION COMERCIAL DESARROLLANDO EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.	46
5.2.1 Objetivo	46
5.2.2 ¿Cuál es el rol del líder?	46
5.2.3 ¿Que es desarrollar equipos en Coomeva?	46
5.2.4 ¿Para que un modelo de gestión?	46
5.2.5 ¿A quién va dirigido?	47
5.2.6 Acompañamiento en la Gestión Comercial diaria.	48
5.2.7 Aspectos a tener en cuenta en la reunión diaria de equipo.	49
5.2.7.1 Planear la reunión	49
5.2.7.2 Ejecutar la reunión	50
5.2.8 Aspectos a tener en cuenta en la reunión diaria, según el canal comercial.	51
5.2.8.1 Planear la reunión	51
5.2.8.2 Ejecutar la reunión (Vinculación, Profundización, Referidos).	51
5.2.8.3 Cierre de la reunión.	52
5.2.9 Aspectos a tener en cuenta en la reunión semanal.	52
5.2.9.1 Planeación y ejecución de la reunión.	52
5.2.9.2 Cierre de la reunión.	53
5.2.10 Aspectos a tener en cuenta en la reunión mensual.	54
5.2.10.1 Planeación y ejecución de la reunión.	54
5.2.10.2 Cierre de la reunión.	54

5.2.11 Tipos de acompañamiento.	59
5.2.11.1 Impacto en los acompañamientos.	59
5.2.11.2 ¿Qué se debe evaluar en los acompañamientos?	60
5.2.11.3 ¿Qué se debe observa en el proceso de acompañamiento?	60
5.2.12 Planes de acción	62
5.2.13 Pilares que se deben considerar en el modelo de gestión.	63
5.2.14 Herramientas para la gestión comercial	64
5.3 COACHING	67
5.3.1 Coaching.	67
5.3.1.1 Características de un coach.	67
5.3.2 Antecedentes historicos del coaching.	70
5.3.3 Conceptos del coaching.	71
5.3.4 Importancia del coaching.	74
5.3.5 Objetivos del coaching.	75
5.3.6 Etapas del coaching	75
5.3.7 Tipos de coaching	77
5.3.7.1 Coaching personal (life coaching).	78
5.3.7.2 Coaching empresarial (corportate coaching) pyme.	79
5.3.7.3 Coaching ejecutivo.	80
5.3.8 Modelos de coaching	81
5.3.8.1 Modelo Tavistock y el Coaching de equipos.	81
5.3.8.2 Técnicas y dinámicas del Coaching de Equipos.	82
5.3.8.3 Modelo DBM	83
5.3.8.4 Coaching Ontológico.	84
5.3.9 Modelos basados en la psicología humanística.	84
5.3.10 Herramientas de coaching.	87
6. DISEÑO DE UN MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA LOS EJECUTIVOS DE VENTA DE COOMEVA ZONA BARRANCABERMEJA	90
6.1 SELECCION DEL MODELO DE COACHING	90

6.1.1 ¿Porque escoger este modelo?	90
6.1.2 ¿Porque debo aplicarlo?	91
6.1.3 ¿Como ayuda al equipo comercial?	91
6.1.4 ¿Que quiero lograr?	91
6.2 PROPUESTA DE MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA EJECUTIVOS DE VENTA DE COOMEVA ZONA BARRANCABERMEJA	92
6.2.1 Etapa I: Diagnostico situacional de la fuerza de ventas Coomeva zona Barrancabermeja	93
6.2.2 Etapa II: Plan general del modelo de coaching.	94
6.2.2.1 Fase I: Formulación de los objetivos.	94
6.2.2.2 Fase II: Formulación de la estrategia.	94
6.2.3 Presentación de la propuesta para aplicación del modelo de coaching: programa de capacitación.	95
6.2.4 Etapa III: Desarrollo y aplicación del coaching empresarial.	96
6.2.4.1 Fase I: Desarrollo del Programa de Motivación.	97
6.2.4.2 Fase II: Capacitación a líderes.	98
6.2.4.3 Fase III: Entrenamiento a los empleados de la fuerza comercial.	98
6.2.5 Proceso para desarrollar el modelo.	99
6.2.6 Cronograma de actividades para el diseño del modelo	100
6.2.7 Impacto del modelo de coaching.	100
6.2.7.1 Para los ejecutivos de venta.	100
6.2.7.2 Para la empresa.	101
7. CONCLUSIONES	102
BIBLIOGRAFIA	104
ANEXOS	107

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Dinámica asociados Enero 2016	21
Figura 2. Dinámica asociados febrero 2016	22
Figura 3. Dinámica asociados marzo 2016.....	22
Figura 4. Dinámica asociados abril 2016	23
Figura 5. Dinámica asociados Mayo 2016.....	23
Figura 6. Dinámica asociados junio 2016	24
Figura 7. Dinámica asociados julio 2016	24
Figura 8. Estructura comercial Coomeva	31
Figura 9. Técnica AIDA.....	37
Figura 10. Esquema del proceso	38
Figura 11. Venta consultiva.....	42
Figura 12. Cuadro cuadrantes de la oferta	43
Figura 13. Argumentar	44
Figura 14. Modelo de gestión. Encontrar sentido al hacer.....	47
Figura 15. Formatos requeridos para los acompañamientos en campo.	49
Figura 16. Las gestiones anteriores quedan contenidas en el siguiente formato ..	51
Figura 17. Las gestiones anteriores quedan contenidas en el siguiente formato. .	53
Figura 18. Cono de productividad.....	54
Figura 19. Terminología cono de productividad.....	55
Figura 20.....	56
Figura 21. Eficiencia del cono de productividad.....	57
Figura 22. Beneficios del cono de productividad.....	57
Figura 23. Gestión profundización	58
Figura 24. Gráfico de gestión profundización	58
Figura 25. Gráfico de gestión vinculación	59

Figura 26 Retroalimentación	62
Figura 27. El formato utilizado en este proceso es el siguiente	64
Figura 28. Portal Comercial GSA.....	65
Figura 29. Portal de Gestión con raíces.....	65
Figura 30.....	66
Figura 31. Funciones Del Coach.....	70
Figura 32. Federaciones de coaching.....	77
Figura 33. Modelo demapa	86
Figura 34. La rueda de la vida	89
Figura 35. Esquema de la propuesta	92

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Presupuesto 2016 zona Barrancabermeja	21
Tabla 2. Número de asociados Coomeva	31
Tabla 3. Reuniones Comerciales	48
Tabla 4. Tipos de acompañamiento	59
Tabla 5. Requerimientos	60
Tabla 6. El plan de acción debe contener:	62
Tabla 7. Perfil del asociado a coomeva	66
Tabla 8. Diagnostico situacional	93
Tabla 9.....	95
Tabla 10. Cronograma	100

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Historia del colaborador.....	107

GLOSARIO

COOPERATIVA MULTIACTIVA: “Desarrollan actividades propias de cualquiera de los campos de la producción, comercialización, financiamiento o consumo de bienes y servicios. La diferencia con las Cooperativas especializadas consiste en que las Multiactivas realizan en forma especializadas dos o más actividades”¹.

COOPERATIVA: “es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa”².

METODOLOGIA DE VENTAS: “Las metodologías imponen una disciplina en el desarrollo del proceso de ventas, con el fin de hacerlo más eficiente y predecible. Lo hacen por medio de la descripción detallada de las etapas, inspirado por otras disciplinas”³.

¹ BANCO DE LA REPÚBLICA. Generalidades del cooperativismo, cartilla no 1 [en línea]. p.1. [Consultado 29 de Octubre de 2016]. Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/node/66199>

² WIKIPEDIA. Cooperativa [en línea]. p.1. [Consultado 29 de Octubre de 2016]. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>

³ PEREIRA, Jorge E. ¿Metodologías de Venta? [en línea]. p.1. [Consultado 29 de Octubre de 2016]. Disponible en: <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/%C2%BFmetodologias-de-venta/>

PERSEVERANCIA: “Se conoce como perseverancia a la firmeza o constancia en una cosa. También, alude a la duración permanente o continua de una cosa”⁴.

⁴ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. Real Academia Española, 1970.

RESUMEN

TITULO: DISEÑO DE UN MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA LOS EJECUTIVOS DE VENTA DE COOMEVA ZONA BARRANCABERMEJA*

AUTORA: JAIMES MARTINEZ, Zulma Milena.**

Palabras clave: Coaching empresarial, estrategia corporativa, clima organizacional, liderazgo.

Descripción:

El coaching empresarial es una inversión que transforma a la organización y la lleva al logro y cumplimiento de los presupuestos asignados, su aplicación en el equipo aumenta el compromiso y responsabilidad entregando mejores resultados ya que integra los participantes alineándolos a la estrategia corporativa, se maximiza los recursos, se reduce la rotación de personal, se logra un desarrollo personal, se mejora el clima organizacional y la comunicación, se incrementa el liderazgo y las habilidades gerenciales dando como resultado mejor servicio e incremento de productividad y generación de valor.

Actualmente la Cooperativa Coomeva Zona Barrancabermeja posee dificultad en el cumplimiento de los indicadores asignados de forma individual y como oficina; esta situación se evidencia en las tres fuerzas comerciales, vinculación, profundización y barra integral. La efectividad de los integrantes esta en el mínimo resultado, el cual se han visto afectado por la actual situación económica de la región, inadecuado manejo del tiempo, concepto no apropiado de trabajo en equipo, corto acompañamiento y seguimiento sin método; lo que se traduce en resultados negativos para el área de gerencia de servicio: alto volumen de deserción, bajo volumen de vinculaciones y corta profundización con nuevos productos. En base a esto, se realiza un diagnóstico del desempeño actual del cliente interno de la empresa, enfocado en reducir drásticamente el número distractores que absorben su energía. Igualmente se diseña un modelo de Coaching empresarial para los ejecutivos de venta que permita el logro de las metas acordadas con cada uno de los funcionarios.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánica. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales Especialización en Alta Gerencia. Director: Javier Fernando Rubiano

ABSTRACT

TITLE: DESIGN OF A MODEL OF BUSINESS COACHING FOR THE SALES EXECUTIVES OF COOMEVA ZONA BARRANCABERMEJA*

AUTHOR: JAIMES MARTINEZ, Zulma Milena**

Key words: Corporate coaching, corporate strategy, organizational climate, leadership.

Description:

Business coaching is an investment that transforms the organization and leads to the achievement and fulfillment of assigned budgets, its application in the team increases the commitment and responsibility delivering better results and integrates the participants aligning the corporate strategy, It maximizes resources, reduces staff turnover, achieves personal development, improves organizational climate and communication, increases leadership and management skills resulting in better service and increased productivity and the generation of value.

At the moment Cooperativa Coomeva Barrancabermeja Zone has the difficulty in the fulfillment of the assigned indicators of individual form and like office; This situation is evident in the three commercial forces, linkage, deepening and integral bar. The effectiveness of the members is in the minimum result, which has been affected by the real economic situation of the region, the management of sense of time, the inappropriate concept of teamwork, short accompaniment and follow-up without method; This results in negative results for the area of service management: high desertion volume, low volume of links and short depth with new products. Based on this, a diagnosis is made of the current performance of the internal customer of the company, Focused on drastically reducing the number distractors that absorb your energy. Likewise, a business coaching model is designed for sales executives that allow the registration of goals agreed with each of the officers.

* Graduation project

** Faculty of Engineering Fisicomecanica. School of Industrial and Business Studies Specialization in High Management.. Director: Javier Fernando Rubiano

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual las organizaciones se desarrollan alrededor de la globalización, competitividad, interdependencia e innovación y tecnología; por lo que se deben enfocar en una estrategia que permita el desarrollo de los procesos y cultura de mejora continua para alcanzar los objetivos de la organización y la permanencia en el mercado.

Desde hace varios años, las empresas en Colombia han visto la necesidad de enfocarse en nuevos procesos de administración por la fuerte competencia del mercado pues no solo se necesita una estructura bien constituida de empresa, sino que cada una de sus áreas tenga un direccionamiento estratégico acompañado de herramientas como el Coaching empresarial.

Las organizaciones deben proponer a sus líderes la aplicación de Metodologías que busquen lograr el desarrollo personal y profesional en sus integrantes que como resultado permita la Generación de valor. El coaching Empresarial es una inversión que transforma a la organización y la lleva al logro y cumplimiento de los presupuestos asignados debido a que su aplicación en el equipo aumenta el compromiso y responsabilidad entregando mejores resultados dado que se integran los participantes alineándolos a la estrategia corporativa, se maximizan los recursos, se reduce la rotación de personal, se logra un desarrollo personal, se mejora el clima organizacional y la comunicación, se incrementa el liderazgo y las habilidades Gerenciales y se profundiza en conocimientos dando como resultado mejor servicio e incremento de productividad y generación de valor.

Desde esta perspectiva el presente trabajo propone el diseño de un modelo de Coaching empresarial para los ejecutivos de venta de Coomeva Zona

Barrancabermeja, como nuevo estilo de liderazgo para mejorar los resultados de la Zona gracias al de competencias.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El problema que actualmente enfrenta La Cooperativa COOMEVA Zona Barrancabermeja es la dificultad en el cumplimiento de los indicadores asignados de forma individual y como Oficina; esta situación se evidencia en las tres fuerzas comerciales, vinculación, profundización y barra integral. La efectividad de los integrantes esta en el mínimo resultado el cual se han visto afectado por la actual situación económica de la región, por la actitud de derrota consecuencia en parte de repetir el común denominador de la población, “Barranca esta en crisis”, por el inadecuado manejo del tiempo, concepto no apropiado de trabajo en equipo, corto acompañamiento y seguimiento sin método lo que se traduce en resultados negativos para el Área de Gerencia de servicio al Asociado por el alto volumen de deserción, el bajo volumen de vinculaciones y corta profundización con nuevos productos.

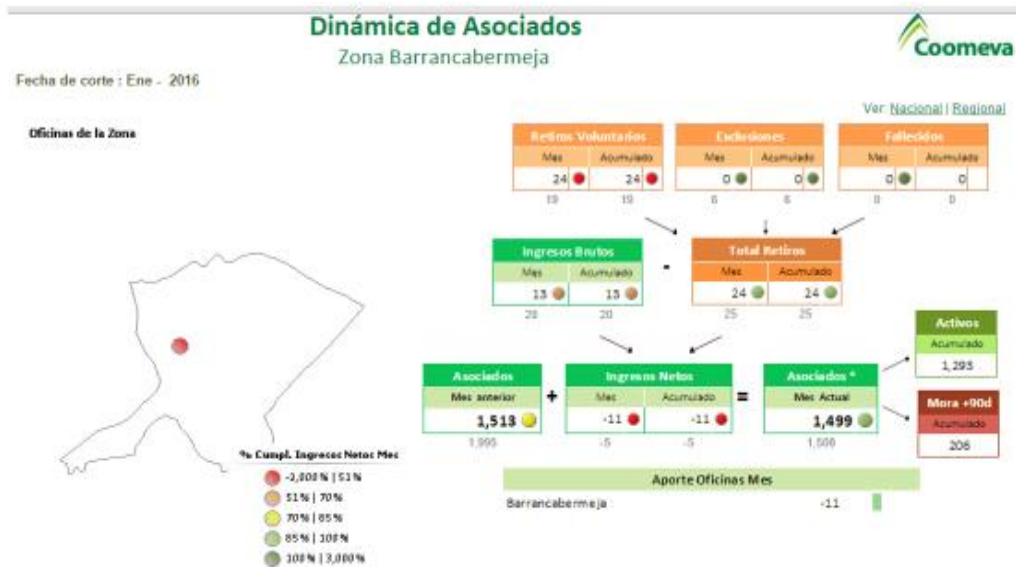
Debido a la dificultad comercial y al evidente decrecimiento de la generación de valor se evidencia la necesidad de diseñar un nuevo modelo de Coaching que permita la recuperación de los resultados, la Zona Barrancabermeja se caracterizó durante los años 2.013, 2.014 y parte de 2.015 como una de las cinco oficinas a nivel nacional con mayor cumplimiento en la meta de vinculación de Asociados.

Tabla 1. Presupuesto 2016 zona Barrancabermeja

MESES	INGRESOS	RETIROS	EXCLUSIONES	FALLECIDOS	NETOS
Enero	20	19	6	0	-5
Febrero	33	21	11	1	0
Marzo	29	21	11	0	-3
Abril	38	21	11	0	6
Mayo	43	20	11	0	12
Junio	42	20	11	0	11
Julio	45	20	11	0	14
Agosto	45	19	11	1	14
Septiembre	47	18	12	0	17
Octubre	47	18	12	0	17
Noviembre	45	17	12	1	15
Diciembre	33	17	7	0	9
TOTAL	467	231	126	3	107

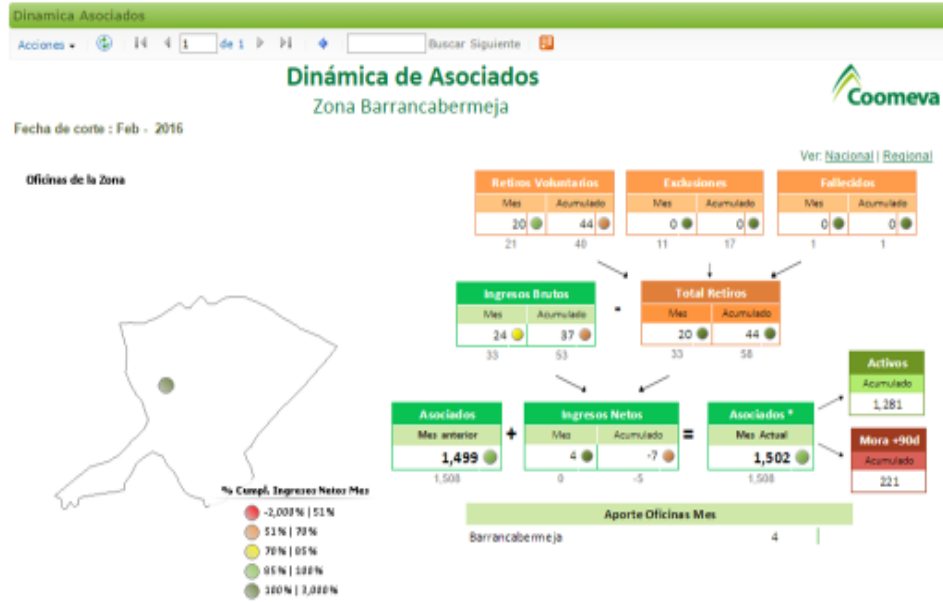
Fuente: Gerencia Coomeva

Figura 1. Dinámica asociados Enero 2016



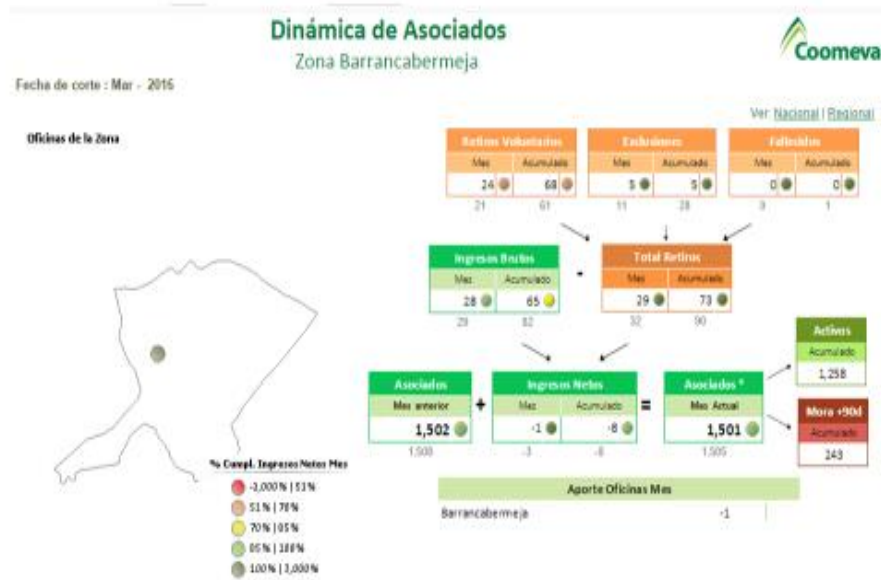
Fuente: BI Corporativo

Figura 2. Dinámica asociados febrero 2016



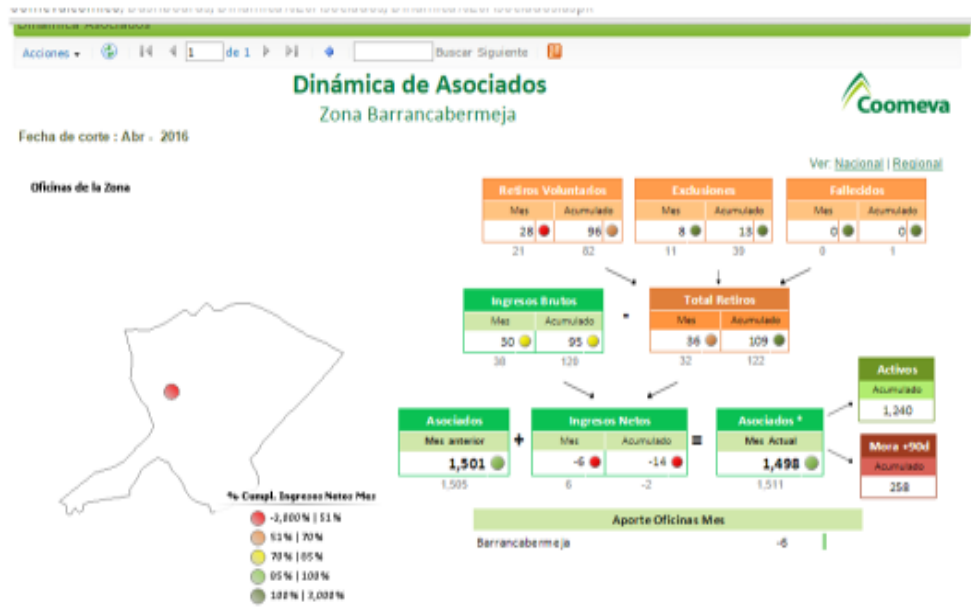
Fuente: BI Corporativo

Figura 3. Dinámica asociados marzo 2016



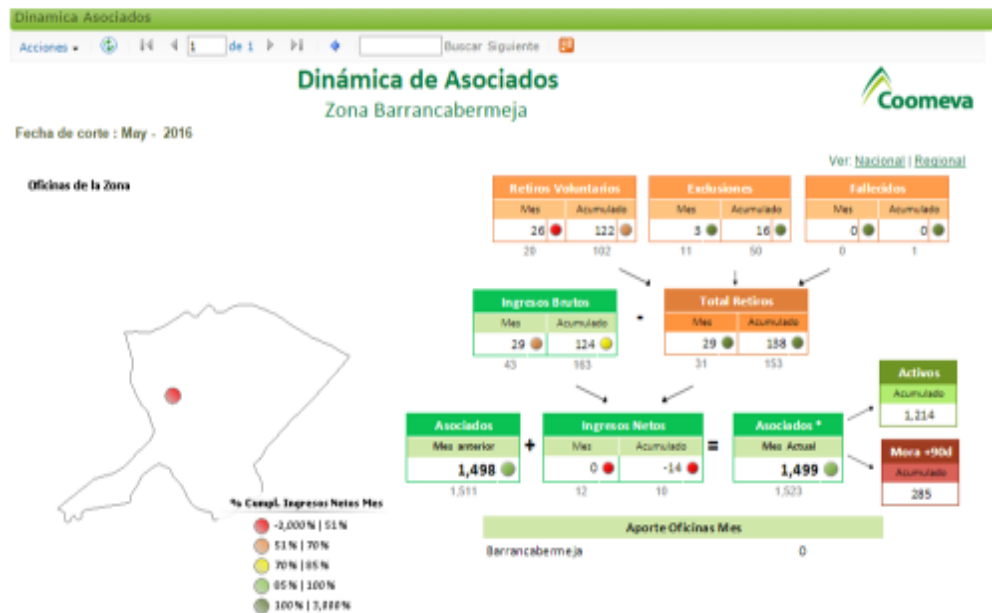
Fuente: BI Corporativo

Figura 4. Dinámica asociados abril 2016



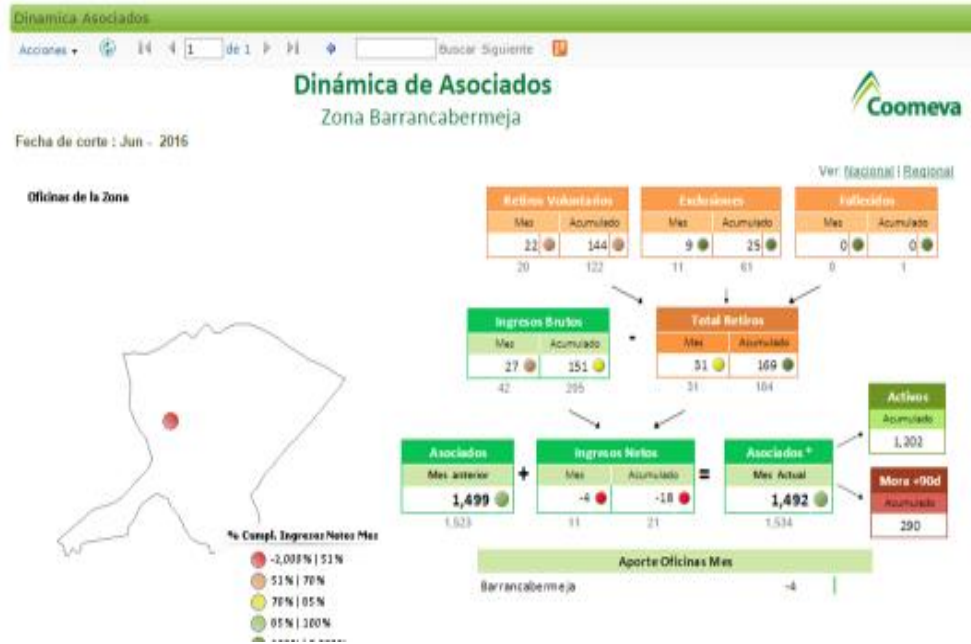
Fuente: BI Corporativo

Figura 5. Dinámica asociados Mayo 2016.



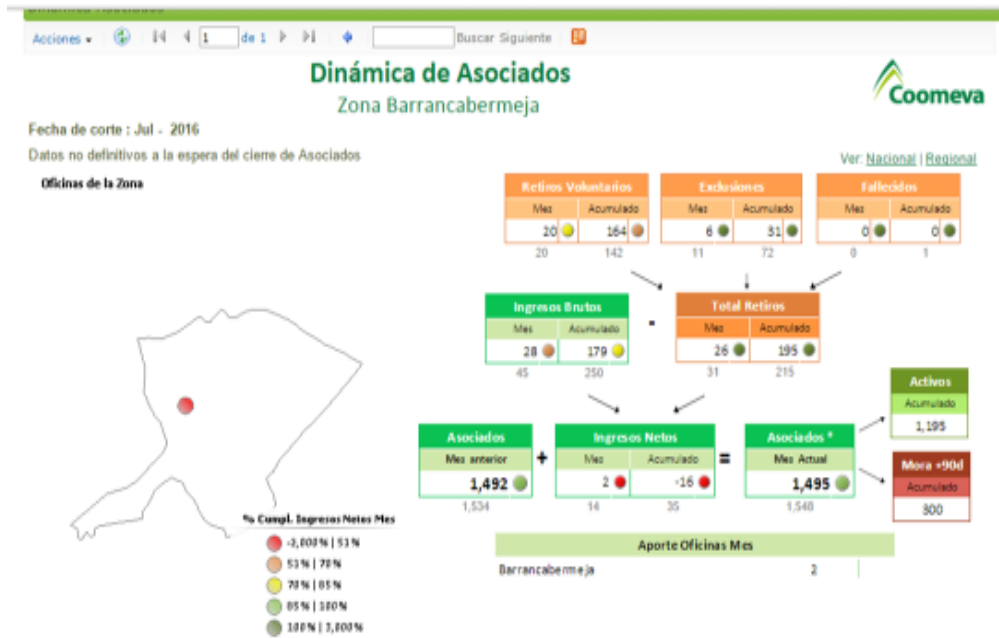
Fuente: BI Corporativo

Figura 6. Dinámica asociados junio 2016



Fuente: BI Corporativo

Figura 7. Dinámica asociados julio 2016



Fuente: BI Corporativo

2. JUSTIFICACIÓN

En el mundo empresarial han surgido nuevas alternativas para generar credibilidad, al mismo tiempo se crean estrategias tendientes a la incorporación de nuevos clientes en un mercado cada vez más competido debido a que la globalización ha producido cambios significativos. Es por esta razón que las empresas enfrentan cambios sustanciales, que a su vez exigen el desarrollo de los procesos y la mejora continua para alcanzar los objetivos de la organización desde la perspectiva gerencial.

Desde hace varios años, las empresas en Colombia han visto la necesidad de enfocarse en nuevos procesos de administración por la fuerte competencia del mercado. Anteriormente se consideraba que el trabajo eficiente de los empleados se dirigía a un mejor progreso mediante el desarrollo empírico de sus actividades y así podían alcanzar sus metas, hoy en día resulta muy complejo el ser competitivo, pues no solo se necesita una estructura bien constituida de empresa, sino que cada una de sus áreas tenga un direccionamiento estratégico, acompañado de un seguimiento basado en indicadores, siendo estos los que finalmente muestran los resultados obtenidos en un período de tiempo.

A nivel del recurso humano, puede decirse que los seres humanos nacen con potencial para ser líderes, sin embargo en el proceso de socialización, se descuida esta cualidad y las personas pierden el interés en proponer ideas nuevas por temor al rechazo o a las equivocaciones sobre todo cuando presentan resistencia al cambio. Frente a esta situación es necesario realizar un proceso de entrenamiento y capacitación para afianzar las capacidades y fortalezas de los funcionarios que conforman el equipo en ámbito personal, familiar, social y laboral que generara mejores resultados en los empleados y a su vez con

personal motivado, dispuesto y entrenado se lograrán la mejora en la productividad.

Las organizaciones deben proponer a sus líderes la aplicación de Metodologías que busquen lograr el desarrollo personal y profesional en sus integrantes que como resultado permita la Generación de valor. El coaching Empresarial es una inversión que transforma a la organización y la lleva al logro y cumplimiento de los presupuestos asignados debido a que su aplicación en el equipo aumenta el compromiso y responsabilidad entregando mejores resultados dado que se integran los equipos, se alinean a la estrategia corporativa, se maximizan los recursos, se reduce la rotación de personal, se logra un desarrollo personal, se mejora el clima organizacional, se mejora la comunicación, se incrementa el liderazgo y las habilidades Gerenciales y se profundiza en conocimientos dando como resultado mejor servicio incremento de productividad y generación de valor.

Desde esta perspectiva el presente trabajo propone el diseño de un modelo de Coaching empresarial para los ejecutivos de venta de Coomeva Zona Barrancabermeja, se desarrollará de acuerdo a los diferentes conceptos de autores que ofrecen los elementos necesarios para su diseño. Se hará un recorrido histórico hasta nuestros días, el diseño tendrá como propósito mejorar el desempeño de los colaboradores y la Generación de valor para la Cooperativa se tendrá en cuenta debilidades y fortalezas, metodología actual, clima organizacional, productividad, trabajo en equipo entre otras variables para su desarrollo.

Resulta necesario la implementación de dicha herramienta en la fuerza de ventas de los ejecutivos de vinculación de COOMEVA zona Barrancabermeja, con el fin de obtener de cada uno de los integrantes una actitud positiva, coherente con el equipo y motivante que permite lograr, a la corporación y a cada uno de sus integrantes, la excelencia personal y profesional.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de Coaching empresarial para los ejecutivos de venta de COOMEVA, zona Barrancabermeja que permita el logro de las metas acordadas con cada uno de los funcionarios.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del desempeño actual del cliente interno de la empresa COOMEVA, zona Barrancabermeja enfocado en reducir drásticamente el número distractores que absorben su energía, para reemplazarlas por fuentes de energía positiva y enriquecedora y construir una base sólida en el cumplimiento de las metas.
- Establecer el modelo de Coaching empresarial que permita desarrollar las diferentes herramientas, procesos y actividades comerciales que la fuerza comercial de la Zona tiene para lograr las metas asignadas.
- Programar capacitaciones a los trabajadores de la empresa COOMEVA zona Barrancabermeja, enfocados no solo en cerrar la venta, sino dedicar más atención en abrir la relación, preocupándose por las verdaderas necesidades del cliente con las adecuadas técnicas del Coaching empresarial buscando alcanzar las metas establecidas en la organización.

4. ALCANCE DE LA MONOGRAFIA

Esta monografía aspira a obtener a mediano plazo claridad de propósitos, a unos objetivos bien definidos y a la sensación de estar haciendo algo valioso; luego es necesario identificar las principales debilidades de nuestros ejecutivos en los diferentes procesos, para de allí crear unas bases firmes de las habilidades y fortalezas necesarias para el logro de las metas establecidas, aumentar los indicadores con oportunidades de mejora en el área de fuerza de ventas de la empresa COOMEVA en la zona Barrancabermeja, aplicando la herramienta del Coaching.

Se diseñara un modelo de Coaching para cubrir el vacío existente entre lo que se tiene y lo que se desea ser. Bajo el modelo de Coaching Empresarial planteado cada ejecutivo del grupo empresarial Coomeva zona Barrancabermeja, desde la base de la pirámide hasta la gerencia se asegurara su aplicación, buscando además de ejecutivos llenos de energía y vitalidad, que amen lo que hacen y se realicen plenamente, aumentar la productividad, la confiabilidad, y el cumplimiento de las metas de la organización. La información fue Recolectada durante 6 meses (Enero a Junio 2.016), se analizan los datos se proponen mejoras para aumentar la eficiencia en la prestación del servicio y satisfacción de los Asociados.

Bajo este modelo se espera el logro de la generación de valor el cual va directamente proporcional a los ingresos de vinculaciones, venta de productos y retención de Asociados.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

5.1.1 Aspectos generales sobre Coomeva cooperativa.

5.1.1.1 Contexto⁵. Coomeva es un modelo único en la región, que ha logrado llevar la dimensión empresarial a un nivel superior, creando incluso un grupo multisectorial de empresas, de los más importantes del país. Sin perder su vitalidad y autenticidad Cooperativa.

Esta decisión estratégica de Coomeva no es fácilmente entendida por el sector cooperativo colombiano, ya que se aleja mucho de la operación normal del mismo. Este tipo de evolución es común en el mundo cooperativo desarrollado, ya que da la oportunidad a un esquema de multiactividad que no es fácil de manejar.

La especialización de los negocios, la respuesta adecuada a los distintos marcos normativos, el gobierno de un complejo grupo empresarial, son elementos que han exigido a Coomeva una gestión profesional y la ha llevado a equilibrar diversos intereses, condiciones y oportunidades de mercado.

No es fácil desarrollar competencias para ser buen banquero, un buen comercializador de seguros, un buen asegurador de salud, un buen animador de recreación, un buen agente de viajes, y al mismo tiempo seguir siendo una buena Cooperativa; Coomeva ha tenido que conocer muy bien cada uno de estos negocios, y al mismo tiempo lograr la interdependencia y equilibrio para que convivan productivamente en un mismo grupo empresarial, y lo más importante

⁵ ZULETA ORTIZ, José. Cincuenta años de Coomeva. Feriva: Cali. 2014.

lograr que todo lo anterior se mantenga alineado con el fin básico de la Cooperativa que es el bienestar del asociado.

El sentido del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, visto desde la esencia y la estrategia de la organización; un elemento distintivo de Coomeva, como lo es la propiedad de un grupo diversificado de empresas destinadas a servir a los asociados y al mercado. Hay que aclarar que esta no es una característica exclusiva, pues existen otros ejemplo como Mondragón en España y el grupo cooperativo inglés en Gran Bretaña, heredero directo de Rochdale, pero sí es un caso sui generis y único en Latinoamérica. Coomeva no sólo conformó un grupo de empresas bajo su propiedad, sino que las agrupó bajo la figura de un holding empresarial directamente en ella.

El futuro de Coomeva sólo puede ser extraordinario, como lo han sido estos primeros 50 años de historia. Nuestra organización inicia sus cincuenta llena de vitalidad, fortalecida en el optimismo de ver confirmado el enorme potencial que ofrece el satisfacer las necesidades de nuestra comunidad de asociados.

El crecimiento de asociados en Coomeva evidencia la estrategia de centrar la organización en el asociado y de retornar a la asociatividad como la actividad principal de la Cooperativa, el crecimiento se basa fundamentalmente en el mejoramiento de la propuesta de servicios y en una estrategia comercial más agresiva, a través de la organización de los canales de vinculación mediante asesores y del programa de referidos.

Podemos observar el crecimiento positivo de asociados en Coomeva en estos primeros 50 años, desafortunadamente algunas coyunturas económicas y temas como la situación del sector salud colombiano han llevado a que en los últimos años la población de asociados haya decrecido a nivel nacional.

Tabla 2. Número de asociados Coomeva

1964 - 1980	1991	2005	2013	2106
3.027	19.468	169.377	250.703	220.000

Fuente: ZULETA ORTIZ, Jose. Cincuenta años de Coomeva. Feriva: Cali. 2014.

Coomeva ha enfocado su esfuerzo comercial en la Venta Consultiva, ya que este proceso se enfoca en las necesidades del cliente y en generar una relación gana – gana a largo plazo.

5.1.2 Estructura comercial Coomeva cooperativa, gerencia servicio al asociado.

Figura 8. Estructura comercial Coomeva



Fuente: COOMEVA

5.1.3 Perfil del ejecutivo comercial en Coomeva. El Outsourcing CSA COOMEVA hace el proceso completo de selección y contratación de los

diferentes perfiles que se requieren para el desarrollo de la operación. Para el caso de los perfiles comerciales se requiere que tengan conocimientos, actitudes y competencias.

El liderazgo, trabajo en equipo, Orientación hacia el logro, Pensamiento y ejecución estratégica, pensamiento innovador, Orientación al cliente, comunicación directa, Aprendizaje y Desarrollo e influencia y Negociación son competencias que todo empleado del GECC deben tener en diferentes niveles de acuerdo al perfil de cada funcionario. Para el caso de las Gerencias la calificación requerida es de 5 en la fuerza comercial la calificación necesaria será de 4. Una forma de medir y hacer seguimiento y plantear ajustes se hace de acuerdo a los tres momentos de verdad que inician con el Momento I que es la definición de los objetivos estratégicos y los objetivos de cada perfil, se acuerdan entre el líder y el empleado, posterior se hace Momento II - Retroalimentación un seguimiento individual, es la oportunidad de que los líderes reconozcan los comportamientos que apuntan a la generación de valor y si hay brechas se plantea un plan de acción para la búsqueda de resultados exitosos, terminando el periodo se cierra el ciclo con el Momento III es la evaluación de los acuerdos de desempeño.

Los comerciales contratados reciben una capacitación basada en el servicio al Asociado y en los conocimientos necesarios para su desarrollo, es así como conductas de pasión Coomeva se evalúan en el personal como forma de mantener las actitudes de servir que es el diferencial con respecto a la competencia.

Los funcionarios llegan al área de la Gerencia al Asociado GSA a hacer parte de la fuerza comercial y a empezar su labor por lo cual se hace el primer acercamiento con el formato Historia de Colaborador, el cual contiene los datos básico, estudios recientes y expectativas a corto mediano y largo plazo, esta es una forma inicial para la implementación del Coaching dado que con este formato se busca conocer

a cada Ejecutivo de forma más personalizada y poder entablar una conversación más allegada en la reunión diaria.

5.1.4 Misión, visión y valores cooperativos.

Mision: contribuir al desarrollo integral del asociado y su familia, al fortalecimiento del sector cooperativo y a la construcción de capital social en Colombia.

Vision: Coomeva es reconocida como la mejor fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia, gracias a su exitoso modelo empresarial cooperativo.

Valores cooperativos:

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad

5.1.5 Canales de ventas.

✓ **Red de Oficinas:** Coomeva Cooperativa cuenta con más de 40 oficinas a nivel nacional, oficinas denominadas CAC Centros de Atención Coomeva, en las cuales el asociado accede a todos los servicios de las empresas del Grupo incluidos el Sector salud y Banco.

✓ **Fuerza Comercial:** Coomeva Cooperativa cuenta con un equipo comercial idóneo y especializado para vincular, profundizar y fidelizar a la comunidad de asociados, conformado así:

- ✓ **Ejecutivo Comercial:** Responsable de la vinculación de nuevos asociados
- ✓ **Coordinador de Asociatividad:** Responsable de implementar estrategias y obtener resultados del equipo de Ejecutivos Comerciales a su cargo.
- ✓ **Gerente Zonal:** Responsable de la implementación de la estrategia del equipo a su cargo.

5.1.5.1 Técnica para la fuerza de ventas de Coomeva.

- ✓ **Identificar necesidades:** el mejor método para descubrir, conocer y analizar estas necesidades, es hacer preguntas.
- ✓ **Intensificar necesidades:** se trata de despertar los sentimientos afectivos de una persona.
- ✓ **Satisfacer necesidades:** Presentar la oferta de forma que convenza al candidato, de que es la que satisface mejor sus necesidades.
- ✓ **Acción de compra:** Este paso es un punto clave, al prospecto le gusta tomar decisiones por sí mismo. El vendedor debe actuar de una forma suficientemente sutil, como para que sea el cliente el que compre la vinculación. Los buenos vendedores obtienen grandes negocios porque inducen a comprar a sus clientes, no les venden⁶.

Todo lo anterior basado en la Venta Consultiva, metodología de ventas en la que el vendedor tiene un rol consultor, agrega valor a los clientes más allá del producto o servicio que vende⁷.

5.1.6 Productos / servicios Los vendedores de Coomeva Cooperativa, están formados en la venta del producto **Plan Básico del Servicio de Solidaridad**, a

⁶ COOMEVA. Cartilla Metodología y sistema de ventas Coomeva. Bogotá. 2015

⁷ ¿Qué es la venta consultiva? [en línea]. [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: www.estrategiasdeventa.com/que-es-la-venta-consultiva

través de este servicio el asociado construye un futuro sólido mientras disfruta del presente. El Plan Básico cuenta con tres líneas de protección:

Línea Perseverancia: Este auxilio contribuye a mantener la calidad de vida del asociado en la etapa de retiro laboral, ya que complementa su pensión de vejez. El asociado cuenta con una protección económica, que recibirá a través de un auxilio, al cumplir la edad de 65 años (como pago único), según el plan y el valor de protección que haya elegido.

Línea Vida: Coomeva acompaña al asociado en la construcción de sus proyectos, así, mientras construye un capital para su edad adulta Coomeva protege su familia con un auxilio económico, en caso de que el asociado llegue a faltar prematuramente.

- **Muerte:** en caso que el asociado llegue a fallecer, se reconocerá un auxilio económico a los beneficiarios que haya designado.
- **Incapacidad permanente total o absoluta (Gran Invalidez):** En caso que el asociado llegue a incapacitarse de manera permanente total o absoluta (pérdida mayor o igual 50% o más de la capacidad laboral), se le entregará el valor total de la protección alcanzada en la línea de Vida al momento del evento.
- **Incapacidad permanente parcial:** En caso que el asociado llegue a incapacitarse de manera permanente parcial (pérdida mayor al 10% y menor al 50% de la capacidad laboral) se le reconocerá un auxilio que se calculará con base en el porcentaje de incapacidad definido por el médico calificador de invalidez, multiplicado por el valor de protección alcanzado en la línea de Vida al momento del evento.

Línea Incapacidad Temporal: En caso que el asociado llegue a quedar incapacitado temporalmente para el desarrollo normal de sus actividades, como consecuencia de una enfermedad o cirugía no preexistente o por accidente, recibirá una renta diaria de libre destino, esta renta se reconoce a partir del undécimo día consecutivo y hasta 180 días continuos o discontinuos de incapacidad, ocasionada por un mismo evento y se calcula con base en el valor de protección por día tomado en esta línea.

- Segunda Opinión Médica: Es una consulta que el asociado y/o sus familiares directos le pueden hacer a un médico especialista en el exterior, máximo 2 consultas al año por grupo familiar.
- Auxilio Funerario por muerte del asociado: Auxilio entregado por fallecimiento del asociado, valor que ayuda a cubrir los gastos que genera este evento, a quien demuestre que incurrió en sus gastos funerarios. El valor del auxilio equivale a 9 salarios mínimos legales mensuales vigentes y se puede tomar en dinero o en servicio a través de Funeraria Los Olivos⁸.

5.1.7 Aspectos generales sobre la fuerza de ventas de Coomeva cooperativa.

5.1.7.1 Fuerza comercial. La fuerza comercial de Coomeva Cooperativa tiene como función vincular, profundizar y fidelizar a la comunidad de asociados, equipos caracterizados por ser de Alto Desempeño, especializados en atender personas naturales, ofreciendo atención personalizada para cada prospecto y/o asociado, participando de los eventos realizados por las diferentes empresas del Grupo Coomeva que generen oportunidades comerciales.

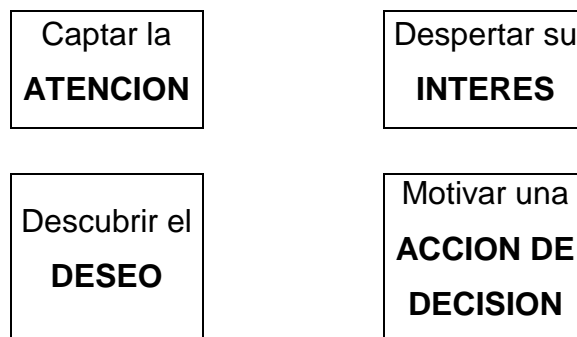
5.1.7.2 Modelo comercial fuerza de ventas. Roles definidos.

⁸ COOMEVA Cartilla Metodología y sistema de ventas Coomeva. Bogotá. 2015.

- **Ejecutivo Comercial:** Responsable de la vinculación de nuevos asociados, realizar plan de trabajo diario, semanal y mensual.
- **Coordinador de Asociatividad:** Responsable de hacer planeación, hacer seguimiento, Coaching y obtener resultados del equipo de Ejecutivos Comerciales a su cargo.
- **Gerente Zonal:** Responsable del direccionamiento estratégico del equipo a su cargo garantizando los resultados de Vinculación, y el mantenimiento de los asociados, hacer Coaching a Coordinador y Ejecutivos.

5.1.8 Metodología de ventas Coomeva - M.V.C. Existen muchos estudios sobre el comportamiento mental de los individuos durante la toma de decisiones para la compra de servicios y productos. Este proceso denominado técnica **AIDA**, (Atención, Interés, Deseo, Acción) es la palabra nemotécnica de:

Figura 9. Técnica AIDA



Indicando con ello que el vendedor al comienzo de la conversación de venta debe captar la atención del cliente pero en el segundo paso conseguir su interés. En la siguiente etapa, el vendedor demostrará al cliente como su producto o servicio satisfará las necesidades de éste. De esa manera aumentará su deseo de compra y le llevará a la última etapa, denominada acción, al cierre o remate de la venta.

Figura 10. Esquema del proceso

<p>El interés conduce al DESEO</p>	<p>Captando la Atención del cliente</p>
<p>El deseo se presenta cuando se tiene la intención de satisfacer una necesidad y se experimenta el impulso de adquirir algo para lograrlo. Por ello, generalmente, el deseo surge cuando se enfatizan los beneficios de las propuestas.</p>	<p>Para conseguir la atención del prospecto y/o asociado es necesario crear en él un estado receptivo que le permita escuchar, atender y asimilar la oferta. Es entonces aconsejable que se le estimule con intensidad y que se le facilite la comprensión de las ideas.</p>
<p>La acción de DECISION</p>	<p>Cuando surge el INTERES</p>
<p>Cuando el potencial asociado desea lo que se le ofrece, está a puertas de tomar una acción de decisión, para adquirir un producto o servicio. Este impulso de compra se da cuando se conectan las emociones del prospecto con las características y/o ventajas del producto, a este hecho se le denomina "Motivador Efectivo"</p>	<p>Después que se ha conseguido la atención del prospecto y/o del asociado, si ésta es fuerte y está asociada con sus necesidades, surge el interés. El interés generalmente se despierta cuando se hace alusión a algo relacionado con la satisfacción de una necesidad. La utilidad o beneficio que le puede representar el producto o servicio que se le está ofreciendo es lo que genera el interés del individuo.</p>

Para desarrollar una metodología de ventas efectiva se pueden determinar 6 pasos a seguir:

1. Planeación
2. Acercamiento
3. Diagnostico
4. Presentación de la oferta

- 5. Manejo de objeciones
- 6. Cierre y Toma de referidos

5.1.8.1 Planeación. Planeación consiste en determinar unos objetivos y elegir cursos de acción convenientes para el logro de los mismos. La técnica que se utilizará para este primer paso se denomina “Las 3 P”, Preparar, Perfilar, Profundizar.

- ✓ **Preparar:** El ejecutivo debe elaborar su lista de chequeo y tener disponible todos los elementos que a su buen juicio son necesarios para la atención de su prospecto y/o asociado: barra de asesoría, visitas, visitas empresariales, agendamiento
- ✓ **Perfilar:** Identificar los criterios de perfil establecidos por Coomeva Cooperativa y salir a buscar según el perfil establecido por la organización.
 - Barrido interno: Revisión profunda de todos los registros de asociados antiguos que dejaron de comprar o pertenecer a la Cooperativa y de personas que estuvieron interesadas en asociarse pero no se cerró la venta en su momento.
 - Prospección Directa: Definir previo estudio zonas geográficas a visitar, focalizando esfuerzos en los clientes potenciales y hacer contacto personal con ellos.
 - Por directorios o bases de datos: Prospección a través de la búsqueda de clientes potenciales por medio de directorios generales o especializados, listas de los asistentes a ferias y exposiciones.
- ✓ **Profundizar:** Conocido en el medio como “el arte de agrandar las papas y la Coca-Cola” en honor a que es una estrategia muy difundida y utilizada por la famosa multinacional McDonald’s. Debemos diseñar e implementar de manera permanente y sostenida todas las estrategias posibles para fidelizar al cliente.

Es importante reflexionar sobre esta frase de Walt Disney “Cuesta 5 veces más conseguir un cliente que venderle a uno que ya existe”.

5.1.8.2 Acercamiento.

Pre-acercamiento es concertar una entrevista mediante una llamada telefónica.

Acercamiento es concertar una entrevista mediante un ejercicio cara a cara con su candidato. Para realizar un correcto pre-acercamiento es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Elabore y tenga siempre disponible su libreto de pre-acercamiento. Este libreto debe tener ideas impactantes y novedosas y expresarlas con entusiasmo.
2. Por ningún motivo debe tratar de vender, la idea que se vende es concretar la entrevista en un cierto día, una cierta hora y en un cierto lugar.
3. Tome el control de la llamada: Asegúrese de programar la entrevista en el menor tiempo posible, ajustando el día y la hora en cortos periodos de tiempo.
4. Su misión es concertar la entrevista bajo condiciones favorables de tiempo, sin interrupciones y con privacidad
5. Utilice palabras mágicas que engrandezcan su idea y le permitan despertar interés en el interlocutor.

La técnica que se implementará en este paso se denomina “P.I.E.” - Presentación Inicial Efectiva. La técnica de presentación inicial efectiva o P.I.E. tiene dos objetivos fundamentales: generar credibilidad y despertar el interés del cliente o prospecto. Le permite al vendedor de alto rendimiento realizar un acercamiento profesional e impactante. Todo esto en 30 segundos o menos.

1. **Mi nombre es:** Esta parte de la técnica busca que el cliente o prospecto conozca quien es la persona que lo está atendiendo. Aunque parezca simple y lógico, muchas de las personas al decir su nombre no lo hacen con la entonación, claridad y fuerza suficientes.

2. **Hago parte del equipo:** Los dos objetivos de la técnica P.I.E., son generar credibilidad y despertar el interés de nuestros prospectos. El mencionar que no trabajas de manera individual sino que haces parte de un equipo, sin importar si llevas un día o 20 días en la Cooperativa, te genera mayor profesionalismo y credibilidad.

3. **Números y cifras:** Resultados concretos en otros clientes: este es el punto fuerte que te permite construir un altísimo nivel de credibilidad en muy pocos segundos. El secreto está en incluir sus cuatro (4) aspectos clave:

- 1) Periodo de tiempo
- 2) Contexto de lugar
- 3) Número de asociados atendidos
- 4) Promesa básica del producto

4. **Pregunta envolvente:** En esta parte despertamos el interés de los clientes a través de una pregunta relacionada con la promesa básica de nuestro producto, que los invite a querer saber más.

5.1.8.3 Diagnostico. Diagnóstico para detección de problemas – necesidad que requiere ser satisfecha de una manera particular – Un problema es una situación que busca una solución y para la cual los individuos implicados no conocen medios o caminos evidentes para obtenerla. Podemos detectar los problemas del cliente mediante preguntas: venta consultiva.

Venta consultiva: Es el proceso de ventas enfocado en las necesidades del cliente, que consiste en estudiar al cliente para luego ofrecerle una solución real a sus necesidades, buscando generar una relación gana-gana, en donde la empresa tenga como objetivo construir una relación a largo plazo basada en la empatía y la confianza y no maximizar el beneficio con una única venta. La venta consultiva pretende que el vendedor “transforme” su función comercial y se convierta en un asesor del cliente. Esta técnica es válida en organizaciones que buscan crear relaciones de largo plazo con sus clientes. Esta orientada a dirigir la venta desde una perspectiva diferente, centrada en servir al cliente y no centrada en el producto.

Figura 11. Venta consultiva

40%	30%
ESCUCHAR Y COMUNICACIÓN	RELACION Y SOLUCION DE NECESIDADES
20%	10%
PRESENTACION	CIERRE

5.1.8.4 Presentación de la oferta. La actividad de un ejecutivo comercial exige día a día desarrollar habilidades que generen la confianza del asociado potencial permitiendo tener éxito en la labor comercial. Los cuatro cuadrantes de la oferta son:

Figura 12. Cuadro cuadrantes de la oferta

TECNICOS	CONFIANZA
Son los argumentos que soportan el producto o servicio y están conformados por las características (cualidades o atributos del producto). Son totalmente objetivas.	Son aquellas fortalezas que se derivan de las características que diferencian el producto o servicio de sus competidores, constituyéndose en sus puntos fuertes.
Características	Ventajas
OPERACIÓN	BENEFICIOS
Son los argumentos que plantean las condiciones del negocio como normas, políticas y reglamentos que ambas partes deben cumplir.	Son los argumentos que proporcionan las ganancias más allá de las utilidades o rentabilidad. Se destacan argumentos que brindan estabilidad, metas futuro, tranquilidad, etc.
	Beneficios

- **Características – ventajas – beneficios (c.v.b.):** Cuando se emplea la técnica de ventas con beneficios es necesario conocer y establecer cuáles son las características y ventajas de los servicios o productos que ofrecemos, para poder así presentar los beneficios al asociado. Una característica o cualidad puede dar lugar a varias ventajas y beneficios relativos a economía, comodidad, seguridad, tranquilidad, etc.

Es muy importante presentar los beneficios que hagan referencia a las necesidades específicas de cada cliente o a sus motivaciones o deseos, ya que si se le presenta un beneficio equivocado perderá interés. También es importante hacerlo de manera “personalizada”, utilizando su nombre o refiriéndose a sus hijos, su familia, su esposa o sus padres. Este suele ser un sonido que llama la atención a nuestros oídos y nos sentimos importantes y especiales. Es exponer al asociado y/o asociado potencial las ventas y beneficios que presenta nuestro

producto o servicio o la idea propuesta, en concordancia con las motivaciones expresadas. Es un razonamiento destinado a probar o refutar una propuesta.

- **¿Qué es argumentar?** Exponer al asociado y/o asociado potencial las ventajas y beneficios que presenta nuestro producto o servicio o la idea propuesta, en concordancia con las motivaciones expresadas. Es un razonamiento destinado a probar o refutar una propuesta. Un buen argumento debe tener dos cualidades principales:

Figura 13. Argumentar

<p>Debe ser claro, Con un lenguaje comprensible para la otra persona, evitando los términos técnicos, la jerga del profesional.</p>	<p>Debe ser preciso, Es decir, debe adecuarse a la motivación principal del interlocutor.</p>
--	--

5.1.8.5 Manejo de objeciones. Una objeción es una oposición momentánea a la argumentación de venta.

1. **Controle las emociones:** No debemos temerle a las objeciones ni tomarlas como un ataque personal, por lo tanto, no debemos reaccionar contra atacando. Evitemos discutir con el asociado y/o potencial asociado.
2. **Reconozca o agradezca la objeción:** Debemos utilizar “frases de empatía”, como por ejemplo, Su comentario frente a nuestro producto es muy valioso para nosotros.
3. **Desvanezca la objeción:** Debemos “Contra preguntar”, es decir, utilizar preguntas como por ejemplo, Contra que otras opciones nos está comparando?

4. **Argumente la Objeción:** Debemos conocer a la competencia, y argumentar desde la oferta integral de nuestro producto o servicio.

- Tipos comunes de resistencia:

1. Resistencia relacionada con la necesidad de un producto
2. Resistencia relacionada con la fuente (lealtad por otra marca)
3. Resistencia relacionada con el precio

5.1.8.6 Cierre y toma de referidos. El cierre es el objetivo del proceso de ventas. En el momento del cierre, el vendedor debe ser perseverante y usar gestos motivacionales para impulsar al candidato a tomar una decisión inmediata.

5.1.8.7 Proceso de Cierre.

1. Identificar el Momento de Cerrar
2. Resumen de Beneficios
3. Invitar a la Acción

- **Oferta irresistible:** “Las personas no compran productos o servicios, compran lo que los productos o servicios hacen por ellos”.

- **Referidos:** Son personas recomendadas por los mismos Asociados, con el fin de ponerlos en contacto con Coomeva para ofrecerles información sobre la Asociatividad, e invitarlos a que formen parte activa de la base social de Coomeva Cooperativa. Existen dos tipos de referidos:

- **Directos:** Son los referidos que el asociado refiere.

- **Indirectos:** Estos son los referidos que consiguen los referidos de nuestros asociados.

5.2 MODELO DE GESTION COMERCIAL DESARROLLANDO EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.

5.2.1 Objetivo. Estandarizar el modelo de seguimiento y acompañamiento, con el fin de aumentar los niveles de productividad individual y por equipos de la fuerza comercial.

5.2.2 ¿Cuál es el rol del líder? Desarrollar equipos comerciales de alto desempeño a través del acompañamiento, seguimiento, evaluación y retroalimentación de la gestión comercial diaria.

5.2.3 ¿Que es desarrollar equipos en Coomeva? Hacer que los Ejecutivos a cargo del líder, encuentren SENTIDO a su HACER en la organización; que comprendan el PARA QUE del rol del Ejecutivo Coomeva; crear EVANGELIZADORES del modelo cooperativo; sacar el MAXIMO POTENCIAL de cada Ejecutivo.

5.2.4 ¿Para que un modelo de gestión?

- ✓ Para realizar pronósticos de ventas acertados
- ✓ Identificar la eficiencia del proceso de la gestión comercial y sus oportunidades de mejora
- ✓ Realizar jornadas de acompañamiento y retroalimentación
- ✓ Identificar brechas de conocimientos, habilidades y competencias comerciales
- ✓ Generar planes de acción que contribuyan al mejoramiento del desempeño comercial
- ✓ Seguimiento a la ejecución de planes de acción y evaluación
- ✓ Construir una visión trascendente y ganadora de cada uno de nuestros Ejecutivos
- ✓ Garantizar mejores resultados y calidad de los nuevos vinculados

5.2.5 ¿A quién va dirigido?

- ✓ Ejecutivos de la fuerza comercial de Coomeva Cooperativa Zona Barrancabermeja
- ✓ Gerente de Zona
- ✓ Coordinador de Asociatividad

Figura 14. Modelo de gestión. Encontrar sentido al hacer



DIAGNOSTICO. ¿Quién es nuestro colaborador?

- ✓ Datos personales y familiares
- ✓ Formación académica
- ✓ Experiencia laboral
- ✓ Pasatiempos
- ✓ Proyectos a mediano y largo plazo

METODO PARA APLICAR.

Tabla 3. Reuniones Comerciales

DIARIA	SEMANAL	MENSUAL
Gestión de Equipo	Informativo y seguimiento	Resultado y estrategia
Gestión individual		
Gestión Dupla		

5.2.6 Acompañamiento en la Gestión Comercial diaria.

EJECUTIVOS COMERCIALES	EJECUTIVO DE REFERIDOS	EJECUTIVO DE PROFUNDIZACION
* Agendamiento		
* En Campo		

A continuación se adjuntan los formatos requeridos para los acompañamientos en campo, así:

Figura 15. Formatos requeridos para los acompañamientos en campo.

FORME DE ACOMPAÑAMIENTO EN CAMPO LIDERES <small>GERENCIA CORPORATIVA SERVICIO AL ASOCIADO</small>		CO-FT-556				
Nombres y Apellidos del Comercial: _____						
Cargo: _____ Fecha: _____						
Ciudad: _____ Regional: _____						
<hr/>						
1. Reunión Diaria						
Puntualidad	0	1	2	3	4	5
Convocatoria						
Herramienta de reunión (carpetas y formatos y uso del tablero)						
2. Presentación personal						
Vestuario	0	1	2	3	4	5
Maquillaje						
Aseo personal (uñas, limpieza, barba)						
3. Seguimiento						
Tiene los formatos completos (Acta de reunion diaria, seguimiento diario, formatos de acompañamiento agendamiento y campo, planes de acción, acta semanal y acta de plenaria)	0	1	2	3	4	5
Planes de acción						
Se evidencia seguimiento en los planes de acción						
Organización documental						
4. Acompañamiento						
Utilizo el modelo de acompañamiento (formatos)	0	1	2	3	4	5
Realizo retroalimentación						
Aplico metodología de venta						
5. Apertura de empresas						
Utilizo herramientas de apoyo comercial (videos, presentación, material pop, souvenirs)	0	1	2	3	4	5
Conocimiento previo de la empresa						
Utilizo la metodología de venta Cooameva						
Desperto interes						
Utilizó preguntas envolventes						
Utilizó correctamente la ayuda visual						
Identificó la necesidad						

Fuente: Cooameva

5.2.7 Aspectos a tener en cuenta en la reunión diaria de equipo.

5.2.7.1 Planear la reunión

- ✓ Llegar antes que el equipo
- ✓ Ingresar al sistema de BI para tener los datos actualizados

- ✓ Analizar las cifras de gestión de cada Ejecutivo a cargo

5.2.7.2 Ejecutar la reunión

- ✓ Iniciar la reunión puntualmente en horario de 7:30 a.m. y una duración de 30 minutos
- ✓ Preguntar datos a cada uno de los Ejecutivos, es decir, las cifras del día anterior, número de llamadas, número de citas, número de visitas, cantidad de vinculaciones/referidos/productos
- ✓ Preguntar la agenda del día: A quien va a visitar?
 - Datos del prospecto o asociado o empresa a visitar
 - Dirección, Teléfono
 - Hora de la visita
- ✓ Validar la información con la agenda y aplicativo de gestión en el BI (Business Intelligency)
- ✓ Definir a quien se le debe hacer acompañamiento de acuerdo con los resultados, priorizando los de bajo desempeño y nuevos ejecutivos.

Figura 16. Las gestiones anteriores quedan contenidas en el siguiente formato

Nombre del Colaborador		Tipo de Gestión				No. de Productos Colocados / No. de reactivaciones		ACCIONES Y COMPROMISOS	
		No. Llamadas	No. De Citas	No. De Vinculaciones		No.	Detalle	Si	No
Entregadas	Valor facturación								
TOTAL SEMANA									

Fecha: _____ Mes: _____
 Ciudad: _____ Regional: _____

 Firma del Coordinador Comercial / Gerente de Zona

Fuente: Coomeva

5.2.8 Aspectos a tener en cuenta en la reunión diaria, según el canal comercial.

5.2.8.1 Planear la reunión

- ✓ Ingresar al BI
- ✓ Analizar las cifras de gestión de cada ejecutivo del canal
- ✓ Seleccionar los casos más críticos

5.2.8.2 Ejecutar la reunión (Vinculación, Profundización, Referidos).

- ✓ Iniciar la reunión puntualmente 8:00 a.m., y una duración de 60 minutos
- ✓ Iniciar la retroalimentación con el Ejecutivo según el canal

- Ingresar al BI, verificar seguimiento de la Estrategia y gestión de contacto, según el canal
- Revisar cada registro de gestión en la base de datos asignada y la eficiencia en cada fase del proceso, según el Cono de Productividad:
 - Contactados versus número de días hábiles de entrega de la base de datos
 - Ilocalizados, verificar en los aplicativos del sistema como Taylor, x-tremo, sipas, referencias familiares, etc.
 - Analizar las causas de los no interesados
 - Citas de agendamiento máximo a 3 días, número de cancelación de citas y sus causas
 - Visitas agendadas y realizadas
 - Número de referentes y número de referidos, analizar las causas de no referir y la calidad del referido
 - Número de productos, analizar a profundidad en la fecha previa al cierre de colocación de productos
 - Cumplimiento del perfil según ingresos, edad, profesión, zona de influencia
 - Número de vinculaciones y análisis de causas de la no vinculación
 - Tipo de observaciones y gestión de las tareas

5.2.8.3 Cierre de la reunión. Plan de acción según el canal

5.2.9 Aspectos a tener en cuenta en la reunión semanal.

5.2.9.1 Planeación y ejecución de la reunión.

- ✓ Contenidos como procedimientos, lineamientos comerciales, novedades, campañas, políticas
- ✓ Avance en cumplimiento de metas de equipo
- ✓ Reconocimientos por cumplimiento de compromisos semanales

- ✓ Celebración de fechas especiales

5.2.9.2 Cierre de la reunión.

- ✓ Validar con preguntas la comprensión de la información suministrada

Figura 17. Las gestiones anteriores quedan contenidas en el siguiente formato.

Semana		Fecha		Tipo de Gestión							
		No. de acompañamientos		No. De apertura de empresas		No. De Vinculaciones del equipo	No. de Productos Colocados por su equipo		No. de reactivaciones por su equipo	Cartera	
		Agendamiento	Campo	No.	No. de prospectos		No.	Detalle		Cuota cero	Cuota Uno
1											
2											
3											
4											
TOTAL MES											
Detalle de los acompañamientos y/o apertura de empresas											
No.	Nombre del Colaborador	Tipo de acompañamiento		Nombre Empresa	Nombre Contacto	Telefono	Fecha				
		Agendamiento	Campo								
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											

Fuente: Coomeva

5.2.10 Aspectos a tener en cuenta en la reunión mensual.

5.2.10.1 Planeación y ejecución de la reunión.

- ✓ Análisis de resultados regional y zonal
- ✓ Análisis de resultados por equipo y por canal
- ✓ Reconocimientos por cumplimiento de metas
- ✓ Actualización de información
- ✓ Enfoque de estrategia comercial y metas del mes que se inicia

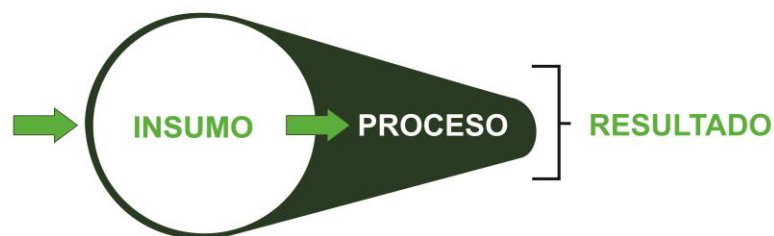
5.2.10.2 Cierre de la reunión.

- ✓ Validar con preguntas la comprensión de la información suministrada

Figura 18. Cono de productividad.

¿QUE ES EL CONO DE PRODUCTIVIDAD?

El cono de productividad es una herramienta que permite medir cada uno de los pasos que conforman el proceso de venta.




Fuente: Coomeva

Figura 19. Terminología cono de productividad.



Fuente: Coomeva

Figura 20. Informe de acompañamiento en campo ejecutivo



FORME DE ACOMPAÑAMIENTO EN CAMPO EJECUTIVO

GERENCIA CORPORATIVA SERVICIO AL ASOCIADO

CO-FT-555

Nombres y Apellidos del Comercial: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

Ciudad: _____ Regional: _____

Datos del Prospecto o asociado: _____

Dirección: _____ Telefonos: _____

1. Herramientas	0	1	2	3	4	5
Tiene los elementos necesarios (Ayuda Ventas, Formato de Vinculación o de colocación de productos de las empresas o de reactivación, Plegables, Calculadora, huellero, material publicitario (lapiceros, etc)						

2. Presentación personal	0	1	2	3	4	5
Vestuario						
Maquillaje						
Aseo personal (uñas, limpieza, barba)						

3. Presentación Inicial Efectiva	0	1	2	3	4	5
Generó confianza y empatía con los prospectos o asociados. (Contacto Visual, Sonrisa, Escucha, Frases de Impacto, Amabilidad, cerro con pregunta envolvente).						

4. Propósito de la visita	0	1	2	3	4	5
Fue específico en plantear el objetivo de la visita						

5. Metodología de Venta Coomeva (MVC)	0	1	2	3	4	5
Desperto interes						
Utilizó preguntas envolventes						
Utilizó correctamente la ayuda visual						
Identificó la necesidad del prospecto						
Presentación de la Oferta	0	1	2	3	4	5
Conecto la necesidad del prospecto o asociado con la oferta.						
Aplico la tecnica SABONE						
Maneja el cotizador correctamente (aplica solo para vinculación)						
Conocimiento de productos y servicios						
Presentó la solución con claridad						

Fuente: Coomeva

Figura 21. Eficiencia del cono de productividad.



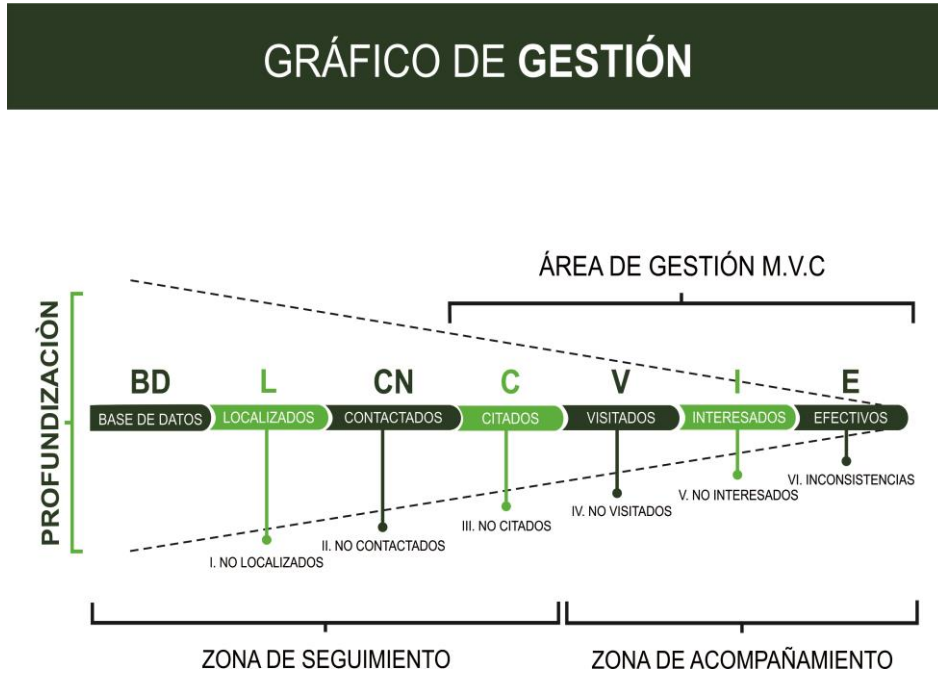
Fuente: Coomeva

Figura 22. Beneficios del cono de productividad.



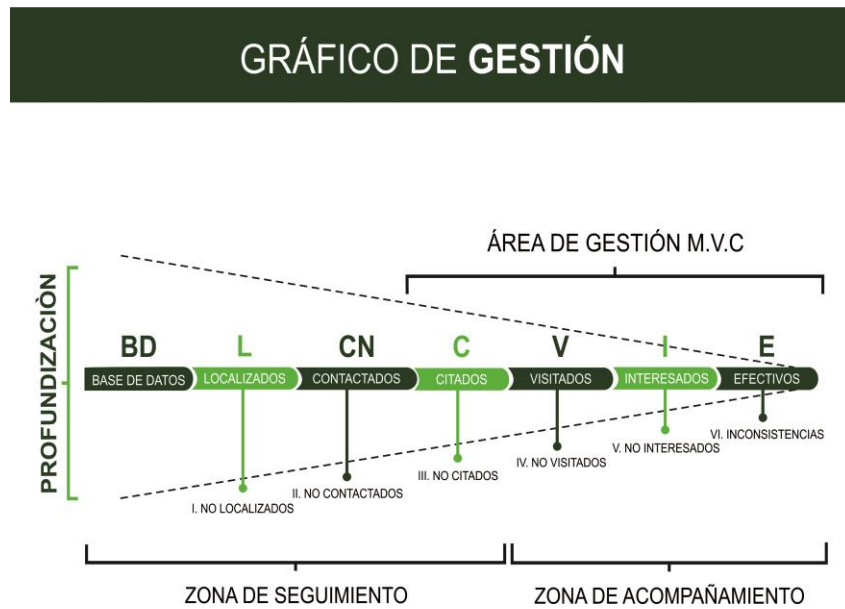
Fuente: Coomeva

Figura 23. Gestión profundización



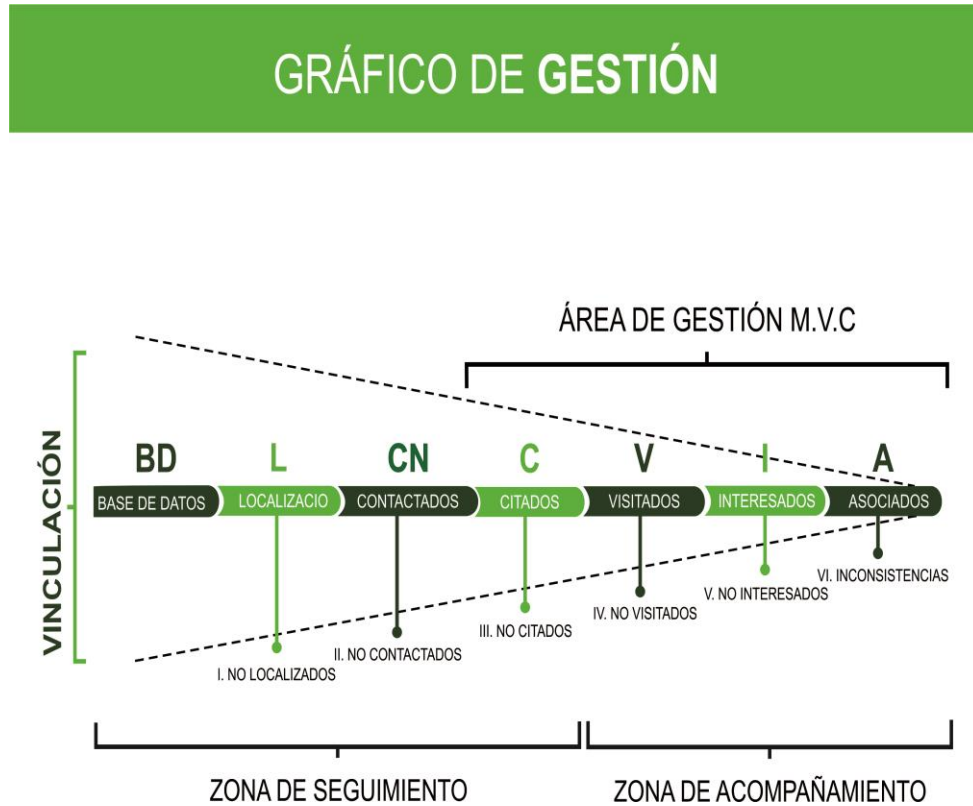
Fuente: Coomeva

Figura 24. Gráfico de gestión profundización



Fuente: Coomeva

Figura 25. Gráfico de gestión vinculación



Fuente: Coomeva

5.2.11 Tipos de acompañamiento.

Tabla 4. Tipos de acompañamiento

MODELAJE	APOYO	OBSERVADOR
El líder ejecuta el trabajo, a fin que su colaborador lo observe, se perfeccione y pase a la práctica con mayor seguridad.	El líder interviene cuando se requiere formular preguntas sobre los temas que está abordando el ejecutivo.	El líder sólo observa, retroalimenta a la fuerza comercial sobre la gestión realizada, para reconocer lo que hizo bien y los puntos de mejora que puede implementar.

5.2.11.1 Impacto en los acompañamientos. Es la oportunidad para iniciar el desarrollo del equipo comercial:

- ✓ Conocer a cada uno de los ejecutivos

- ✓ Construir relaciones y compromisos
- ✓ Apoyar la gestión comercial
- ✓ Conocer las fortalezas y oportunidades de mejora
- ✓ Potencializar los ejecutivos y el equipo

Para llevar a cabo todo lo anterior se requiere:

Tabla 5. Requerimientos

ESCUCHA ACTIVA	TOMAR NOTAS DEL PROCESO
OBSERVAR ATENTAMENTE	RETROALIMENTAR

5.2.11.2 ¿Qué se debe evaluar en los acompañamientos?

- ✓ HABILIDADES Y COMPETENCIAS
 - Actitud
 - Servicio
 - Planeación, acercamiento, diagnóstico, presentación de la oferta y cierre
- ✓ CONOCIMIENTO
 - Producto
 - Manejo de herramientas
 - Procedimientos
- ✓ PRESENTACION PERSONAL
 - Vestuario
 - Maquillaje
 - Aseo personal: uñas, barba, limpieza

5.2.11.3 ¿Qué se debe observar en el proceso de acompañamiento?

EN AGENDAMIENTO: El objetivo es concretar la cita personal.

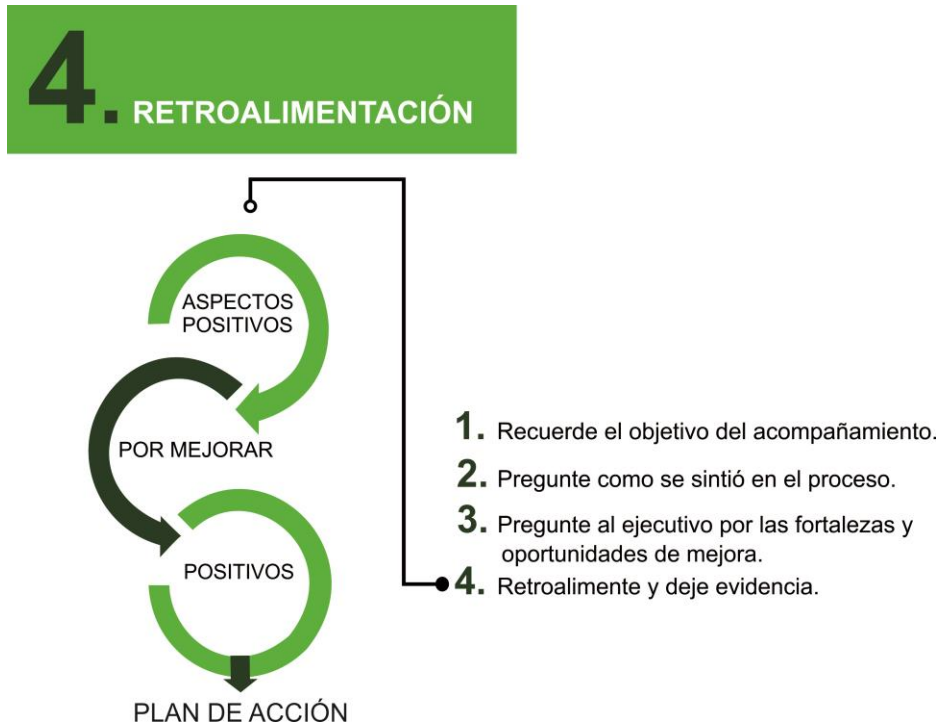
- ✓ Herramientas: agenda, formatos, lapicero, guion, datos del prospecto y/o asociado, apuntador telefónico

- ✓ El ambiente y las condiciones de las llamadas
- ✓ Presentación inicial
- ✓ Propósito de la llamada
- ✓ Efectividad al concretar la cita
- ✓ Tono de voz y lenguaje utilizado

EN CAMPO:

- ✓ Herramientas comerciales usadas.
- ✓ Presentación personal.
- ✓ Planeación de la visita, revisar el BI, quien es el prospecto y/o asociado?, si es asociado que productos tiene con el Grupo?, si es asociado que monto de protección tiene en solidaridad?. Perfilar el prospecto.
- ✓ Presentación Inicial Efectiva – P.I.E.
- ✓ Propósito de la visita.
- ✓ Presentación de la oferta acorde al diagnóstico y necesidad del prospecto y/o asociado, y cierre.
- ✓ Habilidades humanas e interpersonales.
- ✓ Técnica para pedir referidos: perfil, trascendencia al proyecto, zona de influencia

Figura 26 Retroalimentación



Fuente: Coomeva

5.2.12 Planes de acción. El objetivo de hacer planes de acción es generar acciones y compromisos que nos permitan mejorar la gestión comercial, el desempeño y el resultado individual.

Tabla 6. El plan de acción debe contener:


Objetivo (Qué)	Acciones propias (Cómo?)	Herramientas	Indicadores	Tiempo (semanal y mensual)	Seguimiento y Evaluación semanal
Medible, alcanzable, retador y cuantificable en número y tiempo	Detalles concretos diarios y semanales	Con quién y con qué se desea lograrlo (guiones, capacitación, recursos)	Cuanto se quiere lograr	Cuando se quiere lograr	

5.2.13 Pilares que se deben considerar en el modelo de gestión.

- ✓ Liderazgo
- ✓ Foco
- ✓ Rigurosidad
- ✓ Disciplina

Si hay desviaciones se hace el plan de acción con cada uno de los Ejecutivos menos productivos y se deja plasmado en el Formato establecido para esta tarea y sobre el cual se hace seguimiento y retroalimentación.

Figura 27. El formato utilizado en este proceso es el siguiente

	<p>PLAN DE ACCION COMERCIAL</p> <p>GERENCIA CORPORATIVA SERVICIO AL ASOCIADO</p>	<p>CO-FT-557</p>					
<p>Nombres y Apellidos del Comercial: _____ Cargo: _____</p> <p>Gerente o Coordinador: _____ Fecha: _____</p> <p>Ciudad: _____ Regional: _____</p>							
<p>Oportunidad de Mejora:</p>							
No.	OBJETIVO (Que?)	ACCIONES (Como?)	RECURSOS (Herramientas)	INDICADOR (Logro)	SEGUIMIENTO		
					FECHA INICIO	FECHA FINAL	OBSERVACIONES
<p>_____</p> <p>Firma del Colaborador</p>					<p>_____</p> <p>Nombre y Firma del Lider</p>		
<p>Este formato debe ser diligenciado a puño y letra del colaborador</p>							

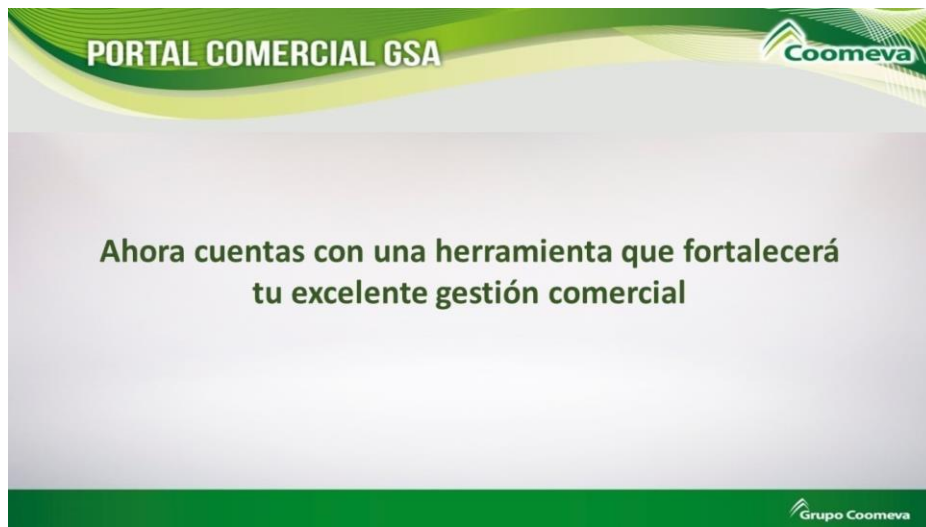
Fuente: Coomeva

5.2.14 Herramientas para la gestión comercial. Las herramientas utilizadas en la labor comercial son apoyo a dicha gestión, para seguimiento por parte de los líderes, son utilizadas permanentemente por los integrantes del Equipo, realizar

seguimientos garantiza determinar posibles acciones preventivas para direccionar al Equipo Comercial al cumplimiento de las metas establecidas.

El equipo comercial cuenta con herramientas como Gestor Raíces, Portal comercial GSA, BI entre los más significativos.

Figura 28. Portal Comercial GSA



Fuente: Coomeva

Figura 29. Portal de Gestión con raíces.



Fuente: Coomeva

Figura 30. Entendiendo la conexión



Fuente: Coomeva

Tabla 7. Perfil del asociado a coomeva

SEGMENTACION	GENERO	EDAD	TIPO DE VINCULACION	INGRESOS MONETARIOS	MENORES A CARGO	MAYORES A CARGO	ESTADO CIVIL
JOVEN	TODOS	≤ 25 AÑOS	ESTUDIANTE, RECIEN GRUADO, GRUADO, EMPLEADO COOMEVA, EMPLEADO ESPECIAL	CON O SIN INGRESOS DE CUALQUIER MONTO	CON O SIN MENORES A CARGO	CON O SIN MAYORES A CARGO	TODOS
EN FORMACION	HOMBRES	> 25 ≤ 35 AÑOS	GRUADO	> 1,5 MILLONES DE PESOS	SIN MENORES A CARGO	CON O SIN MAYORES A CARGO	TODOS
CONSOLIDACION	TODOS	>25 ≤ 50 AÑOS	GRUADO	> 1,5 MILLONES DE PESOS	CON MENORES A CARGO	CON O SIN MAYORES A CARGO	TODOS
MUJER INDEPENDIENTE	MUJERES	>25 ≤ 40 AÑOS	GRUADO	> 1,5 MILLONES DE PESOS	SIN MENORES A CARGO	CON O SIN MAYORES A CARGO	TODOS
TRANSICION	MUJERES - HOMBRES	> 40 ≤ 50 AÑOS - > 35 ≤ 50 AÑOS	GRUADO	> 1,5 MILLONES DE PESOS	SIN MENORES A CARGO	CON O SIN MAYORES A CARGO	TODOS
MADURO	TODOS	> 50 ≤ 65 AÑOS	GRUADO	> 1,5 MILLONES DE PESOS	CON O SIN MENORES A CARGO	CON O SIN MAYORES A CARGO	TODOS

Fuente: Coomeva

5.3 COACHING

5.3.1 Coaching. “La palabra coach, significa “**entrenador**”. Es una persona que se ha formado para motivar y dar técnicas para que alguien llegue a la meta que quiere conseguir”⁹. Según la Escuela Latinoamericana de Coaching:

Un Coach es un líder transformacional, una persona esencialmente abierta al cambio y a la creatividad. Es una persona que se lidera a sí mismo y a sus relaciones en un contexto de transformación permanente, que jerarquiza la innovación y el aprendizaje sobre la comodidad de lo conocido, la creatividad sobre lo predecible. Es una persona que observa el tipo de observador de la realidad que él es; que no da por sentado nada y que es consciente de que su observar del mundo es parcial, producto de sus propios modelos mentales¹⁰.

5.3.1.1 Características de un coach. Las características citadas por Hendricks¹¹ son:

1. “**Claridad**: un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
2. **Apoyo**: significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.

⁹ PÉREZ, Cristina. ¿Qué es un coach?: Diferencias con un psicólogo [en línea]. Publicado por la mente es maravillosa. p. 1. [Consultado 12 Octubre de 2016]. Disponible en: <https://lamenteesmaravillosa.com/que-es-un-coach/>

¹⁰ ESCUELA LATINOAMERICANA DE COACHING. ¿Quién es un coach ? [en línea]. p. 1. [Consultado 12 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://elacoaching.com.ar/index.php/coaching/quien-es-un-coach>

¹¹ HENDRICKS, M. The evaluator as “personal coach”, citado por LARA SERRANO, Nancy Janeth. Coaching gerencial para un liderazgo en los empleados del gobierno autónomo descentralizado de la provincia de Los Ríos. 2014.

3. **Construcción de confianza:** permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

4. **Mutualidad:** significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o ¿cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿cuándo?

5. **Perspectiva:** significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

6. **Riesgo:** es permitir que los miembros del equipo sepan que lo errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

7. **Paciencia:** el tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: siempre que sea posible deben evitarse respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.

8. **Confidencialidad:** los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

9. **Respeto:** implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas”.

10.

Un Coach es un líder visionario e inspirador que planea el crecimiento profesional y personal de cada uno de sus coachees; para poder hacer su papel protagónico se requiere que sea un líder:

- **“Positivo:** Su labor es alcanzar las metas de productividad y brindar acompañamiento para que los liderados cumplan sus metas.
- **Confiable:** El “coach” confía en que sus Coachees tienen la capacidad para realizar correctamente su tarea.
- **Directo:** Utiliza comunicación efectiva, específica y concreta.
- **Orientado a la meta:** Fundamenta sus labores en metas claras y bien definidas.
- **Experto:** Atrae respeto y lealtad, pues conoce su trabajo mejor que nadie.
- **Observador:** Es consciente de aquellos aspectos que no se expresan con las palabras sino con los gestos.
- **Respetuoso:** Trata a sus empleados como personas valiosas, de tal modo que aprende a conocerlos y tratarlos mejor.
- **Paciente:** No insulta a sus empleados por no haber comprendido lo que les asignó.
- **Claro:** Se asegura de que sus empleados comprenden lo que les explica.
- **Seguro:** Mantiene siempre una presencia fuerte”¹².

¹² MONTERO, Marcia. 11 cualidades de un coach efectivo [en línea]. p. 1. [Consultado 15 Octubre de 2016]. Disponible en: www.altonivel.com.mx

Figura 31. Funciones Del Coach



5.3.2 Antecedentes históricos del coaching. Grecia fue el escenario en el cual se desarrolló lo que actualmente llamamos “Coaching”; en Atenas 470 a.c. Sócrates utilizaba la técnica que se conocía como Mayéutica Socrática, este proceso del conocimiento, se encargaba de guiar implícitamente a sus discípulos por medio de preguntas que tenían como finalidad alcanzar la verdad. Hubo también influencia de otros filósofos como Platón (idealismo) y Aristóteles (realismo), existencialismo, psicología humanística entre otras.

A mediados de los años 70 hizo su aparición lo que se conoce como Coaching cuando Timothy Gallwey en Estados Unidos se dio cuenta que los Tenistas no daban el rendimiento esperado puesto que el peor enemigo de era su propia mente. Así fue escribió el libro “El Juego Interior” cuya finalidad era ayudar a superar las interferencias externas y obtener un mayor rendimiento. Fue muy bien recibido el método en los medios deportivos y se fue ampliando a otros deportes Desde el comienzo, el método mostró buenos resultados y se empezaron a instaurar escuelas deportivas bajo la metodología de su obra.

En Reino Unido, Sir John Withmore, replica exitosamente el procedimiento al medio empresarial inglés, dando origen a lo que se conoce actualmente como Coaching Empresarial, de negocios, ejecutivo y personal, exponente del Coaching Humanista. De igual forma también hizo aporte el Sr. Thomas J. Leonard, Estadounidense exponente de la Corriente Coaching Practico encargado de utilizar una metodología que busca llevar a la acción al coachee, motiva su desempeño y entrega retos que incentivan el autoestima. En Sudamérica se originó la corriente de Coaching Ontológico y tiene como exponentes a los chilenos Rafael Echeverría y Julio Olalla, dichos exponentes tienen en cuenta al ser como un individuo lingüístico por lo cual la clave de su ejecución está en las conversaciones y lo que se derive de ellas muestran cómo se puede cambiar el resultado sea familiar personal u empresarial.

5.3.3 Conceptos del coaching. El término *Coaching* procede del verbo en inglés (*To Coach*), que significa entrenar. Es una metodología utilizada por los coaches mediante la cual por medio de interacción con el coachee se cuestiona y sugiere buscando aumentar habilidades para alcanzar los objetivos fijados.

Según el Coache Internacional Dr. Hernando Lizarazo Garzón Es un estilo, una filosofía y unas herramientas de dirección, que buscan el logro de excelentes resultados a partir del desarrollo de las competencias individuales y del equipo.

Las competencias son comportamientos observables que demuestran la interiorización y aplicación de unos conocimientos, habilidades, actitudes y valores y que pueden predecir un desempeño, gestión y resultados sobresalientes. Es un sistema de acompañamiento en el área de trabajo, elaborado en conjunto con las personas, para observar y diagnosticar oportunidades de crecimiento y desarrollo en las competencias, trazando planes de acción orientados hacia el impacto en el desempeño, la gestión y los resultados

El Coaching es una disciplina relativamente nueva, concebida para ayudar a la gente a alcanzar sus metas en cualquier campo, sin importar si estas son a nivel personal, laboral, empresarial o espiritual¹³.

El Coaching, puede definirse como un método formativo mediante el cual se promueve el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, bajo la guía del coach, el cual asume un rol de liderazgo, que motiva al talento humano a aplicar competencias, capacidades y habilidades, que les permitirán un óptimo desempeño¹⁴.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y aun individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un supervisor y su equipo. El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido Coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo¹⁵.

El Coaching es un método que permite a una persona o aun grupo a interrogarse sobre lo que él hace, sobre su relación a su medio ambiente o entorno. Esta interrogación se efectúa a través de otra persona, el coach, espejo que permite facilitar el cuestionamiento¹⁶.

El Coaching es un mecanismo de consejo y apoyo a una persona en un campo determinado por parte de otra reconocida como de mayor habilidad y experiencia en ese campo. El Coaching no solamente es una forma de entrevista, sino algo más amplio. En general, se le cuestiona porque no da resultados sistemáticamente visibles, porque parece algo poco “empresario”, una especie de

¹³ ¿Qué es el Coaching? [en línea]. [Consultado 12 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://www.todo-sobre-coaching.com/el-coaching.html>

¹⁴ CANTERA, J. Coaching, mitos y realidades. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2004, p. 41.

¹⁵ Coaching [en línea]. [Consultado 12 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml>

¹⁶ Ibid., p. 1.

psicoterapia o de tutoría. También se le evita porque se supone que lleva mucho tiempo hacer Coaching.

El Coaching es un proceso de soporte y en este sentido:

- Ayuda a solucionar problemas
- Aumenta la autoestima
- Ayuda a tomar nuevas responsabilidades¹⁷.

Según La Internacional Coach Federación ICF fundada en 1995 el “Coach profesional es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional”¹⁸.

El Coaching como herramienta parte de la premisa básica que cada individuo tiene dentro de sí la solución a su problema, el reto está en que el coachers por medio del contacto directo con su coachee desarrolle habilidades en la resolución de dificultades ya sea en el entorno personal o empresarial buscando lograr mejores resultados.

El Coaching es una disciplina que busca conseguir los mejores resultados, concebida para ayudar a alcanzar las metas en cualquier campo, sin importar si estas son a nivel personal, laboral, empresarial o espiritual.

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas, de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo que necesitan ayuda para explotar su potencial, a través de conversaciones, elogios, retroalimentación positiva basado en observación y

¹⁷ MARISTANY, Jaime. Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall. 2000. p. 79.

¹⁸ Ibid, p. 79.

entrenamiento, razón por la cual mientras más aptitudes y motivaciones posea una persona más necesitará el acompañamiento de un coach.

5.3.4 Importancia del coaching. Según Maristany Jaime el Coaching:

- Ayuda a dar solución a problemas personales y empresariales.
- Incrementa el autoestima
- Ayuda a tomar nuevas responsabilidades.
- Logra generar en las organizaciones mayor conciencia en cada uno de sus integrantes frente al mejoramiento personal, a la generación de escenarios de confianza, comunicación efectiva, construcción de equipos efectivos de trabajo, optimización del clima de la organización y mejoramiento en el estilo de liderazgo¹⁹.

Según la Asociación Internacional de Coaches (IAC) fundada por Thomas Leonard, el Coaching es:

1. Es una forma avanzada de comunicación; el Coaching consiste básicamente en habilidades de comunicación, como por ejemplo; la escucha.
2. Ayudar a un individuo, organización o equipo a producir un resultado deseado gracias a la co-creación de conciencia y a solucionar problemas.
3. Una tecnología del éxito completamente integrada y personalizada.
4. Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera sencilla, eficaz y eficiente.
5. Se centra en los valores fundamentales y en los compromisos del ser humano.
6. Renueva las relaciones y favorece la comunicación en las relaciones de manera permanente.
7. Hace hincapié en las potencialidades de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son prácticamente inalcanzables²⁰.

¹⁹ MARISTANY, Jaime. Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall. 2000. p. 79.

²⁰ Coaching [en línea]. [Consultado 12 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml>

5.3.5 Objetivos del coaching. Dado que el Coaching es una herramienta que se utiliza a nivel personal, profesional familiar entre otras cada una tiene sus propios objetivos. A continuación, algunos objetivos planteados:

- “Recuperar la motivación y autoconfianza
- Solucionar un conflicto personal
- Modificar una actitud determinada frene a algo o alguien
- Buscar soluciones a situaciones complicadas
- Conducir mejor las emociones
- Controlar el Stress nocivo
- Gestionar el miedo
- Optimizar el presente
- Olvidar por qué ¿? Centrarse en el para que ¿?”²¹.
- Lograr objetivos y metas personales, familiares, profesionales y sociales.
- Identificar tu propósito, misión, valores y motivación personal.
- Desarrollar nuevas competencias y actitudes.
- Autoconocimiento, evolución y superación personal.
- Prever y superar adversidades.
- Empoderamiento.
- Equilibrar las 4 áreas de la vida.
- Fortalecer el Auto-Liderazgo²².

5.3.6 Etapas del coaching. ¡Error! Marcador no definido. Un proceso de Coaching inicia cuando conocemos las brechas por cubrir por lo que se establece el objetivo que se quiere alcanzar y finaliza cuando se ha materializado.

²¹ Los objetivos del Coaching [en línea]. [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://www.accoaching.cl/imagesroj1/coach.htm>

²² Objetivos del Coaching [en línea]. Publicado el miércoles, 11 de julio de 2007. [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://coachcb.blogspot.com.co/2007/07/objetivos-del-coaching.html>

El entrenamiento consta de seis fases según establece la ICF (International Coach Federation)²³:

1. **Generación del Contexto:** De acuerdo a la necesidad el cliente solicita ayuda del coach estableciendo un acuerdo. El encuentro entre las dos partes genera el contexto adecuado, son necesarias varias sesiones para lograr identificar objetivo; el Coach a través de sus palabras y de la lingüística guía al coachee hacia la determinación del objetivo oculto, pero que es el objetivo real.

2. **Situación actual:** El coach después de sus sesiones ya debe tener la confianza del cliente y a su vez ya tiene determinada cuál es la situación real del mismo.

3. **Situación futura:** A través de la determinación de la situación actual “real” del cliente se puede formalizar cuál es la situación que desea obtener el cliente. “Su energía se puede canalizar de una forma mucho más óptima de cara a la consecución de su objetivo si el trabajo hecho en las dos primeras fases se ha establecido de forma correcta”.

4. **Feedback- Retroalimentación:** Tanto el coach como el coachee ya tienen identificado el objetivo y la forma como lo lograrán, han establecido sinergias. El cliente ya está completo a pesar de no saber organizar óptimamente sus capacidades y prioridades.

5. **Plan de Acción:** El coach ayuda a establecer la manera de poder llegar a conseguir los objetivos a través de los planes de acción. La disciplina en las rutinas generan hábitos.

²³ AVANTIUM BUSINESS CONSULTING. Proceso de coaching [en línea]. [Citado 1 julio 2013] Disponible en internet: <URL:www.avantium.es/...coaching.../175-que-es-el-coaching-fases-del-proceso>

6. **Seguimiento:** Ayuda o contribuye a mantener los logros y actitud de los clientes.

5.3.7 Tipos de coaching. El Coaching actualmente es una profesión mundial, comunidades y Federaciones ofrecen capacitaciones para los profesionales que estén interesados en este tipo de aprendizaje. Se relacionan algunas de ellas a nivel internacional.

Figura 32. Federaciones de coaching.



Existen tres líneas básicas de Coaching según las tiene estructuradas el portal del Coaching y son:

- Coaching personal (life Coaching)
- Coaching Ejecutivo (executive Coaching)
- Coaching Empresarial (Corporate Coaching)

Los Coaches se especializan en diversas áreas del desarrollo humano y encontramos profesionales especializados en Coaching para el desarrollo de habilidades deportivas, directivas, publicas, personales comerciales entre otras. En el mundo hay gran número de centros de formación presencial y virtual que quienes estén interesados en este tipo de aprendizaje pueden hacer uso de sus enseñanzas y certificarse ya sea de forma internacional o local.

De igual forma hay más clases de Coaching:

- Personal
- Ejecutivo
- Equipos
- Negocios
- Vida
- Filosófico
- Ontológico
- Sistémico
- Autocoaching

5.3.7.1 Coaching personal (life coaching). “Trabaja sobre los objetivos personales (“life” de la vida misma de las personas) en el cual el Coachee (cliente) junto con su Coach se plantea un plan de acción para conseguirlo partiendo de la misma dinámica del Coaching”²⁴.

Las diferentes áreas de trabajo para este tipo de Coaching son:

- Coaching para padres
- Coaching para parejas
- Coaching para mujeres
- Coaching par adolescentes entre otros.

²⁴ PORTAL DEL COACHING . Coaching Personal P. 1 [en línea]. [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://portaldelcoaching.com/coaching/coaching-personal/>

5.3.7.2 Coaching empresarial (corporate coaching) pyme. En el mundo Globalizado en el cual las diferentes empresas se desarrollan es necesario introducir como estrategia de sostenimiento los sistemas de Coaching como herramienta de desarrollo con el objetivo de permanecer competitivas.

El filósofo Argentino Hugo Landolfi provee al Coaching empresarial fundamentos teóricos con base en conceptos filosóficos, dado que es director de escuela de filosofía aplicada para la excelencia del ser humano.

Otro aporte lo hacen Jerry W. Gilley y Nathaniel Boughtan²⁵, afirman “Se necesitan generar nuevos paradigmas que ayuden a crear una organización ganadora que incluya:

- Perfeccionamiento de una nueva filosofía de desarrollo humano.
- Creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje.
- La utilización de profesionales de desarrollo humano como consultores dentro de la organización y responsables del desempeño de los sistemas gerenciales.
- Creación de autoestima de los empleados y grupos.
- Identificación de estrategias de recompensas que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados”.

Es una disciplina inspirada en los Coaches deportivos y ajustada a las organizaciones.

El Coaching Empresarial busca desarrollar altas competencias en los empleados de los diferentes niveles jerárquicos. Una de las fuentes del Coaching empresarial es el Coaching Ontológico el cual tiene origen en la fenomenología de Martin Heidegger basado en el diálogo de la lingüística. Por medio de un dialogo entre Coachee y Coaching se hace reflexiones y acciones en torno la situación a tratar,

²⁵ Coaching [en línea]. [Consultado 12 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml>

El Coach formula preguntas claves de la situación, después indaga paradigmas y modelos mentales se buscan soluciones innovadoras para luego diseñar la solución e implementarla con ayuda de preguntas que buscan interiorizar la estrategia.

Se desarrolla con el objetivo de ahorrar y obtener mejores rentabilidades en la organización, su logro se da porque los funcionarios de las empresas se logran organizar, controlar y motivar gracias al liderazgo que el Coach ejerza en los mismos. Los objetivos que se plantea según el portal del Coaching son:

- Gestión del personal
- Gestión del tiempo
- Agenda del ejecutivo
- Motivación en el personal
- Metas en ventas
- Problemas externos e internos que ocasionan ruidos.

“Mejorar y desarrollar habilidades en la vida, en los negocios, en sus relaciones de manera que las personas sean más felices, más productivas y capaces de alcanzar sus metas de una forma equilibrada”²⁶.

5.3.7.3 Coaching ejecutivo. Está dirigido a los ejecutivos de las compañías, quienes son los encargados de dirigir los departamentos o destinos de una empresa. Su enfoque está dirigido a optimizar el rendimiento de los mismos en sus distintas fases de liderazgo. Es un proceso enmarcado en el ámbito laboral, estructurado y con indicadores del ambiente laboral que combina las expectativas del ejecutivo con las de la empresa.

²⁶ HANEBERG, Lisa. Coaching Basics. Association for Talent Development, 2016. P. 10.

5.3.8 Modelos de coaching. Hay diversos tipos de Coaching, pero todos se fundamentan en pilares comunes los cuales se fueron desarrollando a través de la historia en función de corrientes filosóficas (Sócrates, Platón y Aristóteles) y Psicológicas (Conductismo, psicoanálisis, humanismo, positivismo y PNL). Cuyo objetivo es lograr un resultado.

Los diversos modelos existentes son válidos y se ajustan a cada necesidad de acuerdo a la situación. Los modelos más relevantes del coaching son:

5.3.8.1 Modelo Tavistock y el Coaching de equipos. La base del modelo Tavistock es la teoría de W. Bion. Sobre Psicología Sistémica

Es un Coaching dirigido a equipo, se interviene grupos y no individuos por lo cual el COACH de Equipo debe conocer que los grupos humanos pasan las siguientes fases:

1. **Constitución:** Se produce cuando los miembros de un grupo toman contacto por primera vez. Poco después de esto se asignan, de modo consciente o inconsciente, los roles y estatus que cada uno cumple dentro del grupo, dejando claramente establecidas las funciones y sobre quién o quiénes recaen los distintos liderazgos.

2. **Conflicto:** Se produce cuando empiezan a aparecer los diferentes puntos de vista y los juegos de poder. Los miembros comienzan a tener dudas y no se sienten integrados en el grupo. Se lucha informalmente por **influir y liderar**.

3. **Normalización:** Se produce cuando los puntos de hostilidad y enfrentamiento son remplazados por la focalización en el trabajo, destacándose la cooperación y una mejor comunicación. El equipo empieza a trabajar pensando en el cumplimiento de objetivos y metas, dando paso a la cohesión grupal.

4. **Ejecución:** Se caracteriza por la unión del grupo y porque las situaciones más problemáticas parecen resueltas, entre ellas las relaciones interpersonales, los roles, la comunicación y el liderazgo. En esta etapa el objetivo esencial es el éxito y hay plena participación de todos los miembros hacia esa situación.

5. **Terminación:** Que guarda relación con la disolución o terminación del grupo.

5.3.8.2 Técnicas y dinámicas del Coaching de Equipos.

- **Técnica "Test socio métrico".** Es una prueba de aplicación individual, pretende averiguar el sistema de relaciones informales dentro de un grupo, a fin de identificar a los líderes informales (muchas elecciones, algunos rechazos), a las personas populares (bastantes elecciones, casi sin rechazos) ,a las que sus compañeros consideran más competentes en algún ámbito (son elegidos como compañeros de proyecto, no tanto como compañeros de ocio), a las personas controvertidas (con muchas puntuaciones de aceptación pero también de rechazo) y a las que, desde el punto de vista social, se considera excluidas (con alta puntuación de rechazo) o ignoradas (sin puntos de elección ni rechazo). Esta técnica procede del ámbito de la sociología y es aplicada en el *coaching*, en el ámbito de la educación social y en consultoría organizacional²⁷.

- **Dinámica "Permitiendo la expresión del equipo".** Se pedirá a los miembros del equipo lleven a cabo una representación física de cómo se están sintiendo. Esta representación física ha de llevarse a cabo en silencio. Muchos mostrarán inquietud y confusión por no poder controlar la situación tal y como ellos quisieran, pero cuando actuamos desde la espontaneidad del lado derecho del cerebro (actividades creativas, artísticas,) somos más auténticos que cuando actuamos desde el lado izquierdo (lenguaje). Se podrán crear dos tipos de imágenes: una de

²⁷ Ibid., p. 1.

grupo y otra de cada miembro del equipo. Esto facilitará mucha información acerca de cómo se siente el equipo en este momento²⁸.

5.3.8.3 Modelo DBM.²⁹ ¡Error! Marcador no definido. El Development Behaviour Modeling. Jonh Mc Whirter creador de la DBM Developmental Behavioral Modelling (Modelado Conductual del Desarrollo) inspirado en el trabajo de MILTON ERICKSON. En la década de los años 80 extracto lo mejor del PNL y teorías de Sistemas.

Modelado: modelar es el proceso de construir modelos y los modelos hacen que sea más fácil dar sentido al mundo y aprender los elementos clave en cualquier habilidad. La DBM no persigue que modelemos (ya lo hacemos todo) sino mejorar la calidad de nuestro modelado.

Conductual: (No es “modelado de conducta”!) modelar como conducta: el modelado es conductual porque es algo que se hace y da sentido al mundo.

Desarrollativo: que persigue el desarrollo, incluye la propia actualización y avance. En este aspecto es único el DBM

Propósito principal: Modelar qué, cómo y porqué funcionan los procesos de cambio y comunicación humana para ganar precisión efectividad y profundidad para funcionar mejor en el trabajo y en la vida.

Beneficios de este modelo: Cliente y coach tienen la oportunidad al mismo tiempo de trabajar sobre un tema específico, explorar y desarrollar su propia habilidad en el proceso. Esto pone en marcha y fomenta un proceso continuo de aprendizaje experiencial.

²⁸ Ibid., p. 1.

²⁹ DURA, Margarita. Desarrollo del DBM [en línea]. 2013. [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: http://www.psicologamargaritadura.com/?page_id=3119

- El Coach hace coaching a su cliente
- El coach hace coaching a sí mismo (su propia práctica)
- El cliente hace coaching a sí mismo (sobre la materia y la práctica)
- El cliente hace coaching al coach (sobre cómo hacer coaching específicamente sobre él/ella)³⁰.

5.3.8.4 Coaching Ontológico. Basado en la lingüística “El lenguaje no sólo describe la realidad, sino que a través de él se genera la realidad.”

Su origen se dio en la Ciencia Filosófica de la Fenomenología (Martin Heidegger) Estudia los fenómenos, analiza actos mentales, actos de conciencia, e intenciones de los seres humanos.

5.3.9 Modelos basados en la psicología humanística.

- **Modelo creado por Eric Berne.** Su teoría se basa en que las personas interactúan entre sí mediante transacciones psicológicas con sus estados del yo (adulto, padre y niño) y da explicación a distintas acciones que realizamos en nuestro comportamiento diario, también cuando nos enfrentamos a los juegos psicológicos que hacemos. Otros modelos humanistas tienen su fundamento en las enseñanzas de Carl Rogers y su modelo centrado en la persona³¹.

- **Modelo mat (meta modelo de análisis transformacional):** Ciencia del ser humano, meta modelo de análisis transformacional que diagnostica, sitúa, interrelaciona y potencia modelos. Convergen distintas disciplinas: análisis transaccional, cognitivismo, psicoanálisis.

³⁰ DURA, Margarita. Desarrollo del DBM [en línea]. 2013. [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: http://www.psicologamargaritadura.com/?page_id=3119

³¹ SUMA COACHING. Modelos de Coaching [en línea]. publicado el 10 de septiembre de 2007. [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://sumacoaching.blogspot.com.co/2007/09/modelos-de-coaching.htm>

- **Modelo Grow:** El modelo GROW lo diseñó Graham Alexander, pero fue John Whitmore quien lo popularizó. Herramienta del Coaching reconocida por su efectividad en la resolución de problemas. Modelo sencillo y muy eficaz, se puede adaptar a cualquier persona y realidad. El modelo GROW que significa Crecer y su acrónimo significa:

G (Goal) - Establecimiento de la meta ¿Qué es lo que quieres? Define la meta que desea alcanzar.

R (Reality) - Realidad ¿Qué ocurre ahora? Examinar la realidad actual, el momento presente que es donde vamos a ejecutar las acciones que nos lleven a la meta.

O (Options) - Opciones ¿Qué podrías hacer? Analiza las posibilidades: para lograr una meta, siempre se presentan múltiples opciones en el camino.

W (Will) - Actuación ¿Qué harás y cuándo? Establecer un plan de acción y cumplirlo, ser lo más estricto posible para cubrir las diferentes etapas

- **Modelo demapa v**, está basado en el modelo GROW desarrollado por Graham Alexander. Acrónimo en español del “mapa hacia la victoria”

Meta: ¿Qué quieres conseguir?

Ahora: ¿Qué impide que lo consigas?

Posibilidades: ¿Qué opciones tienes?

Acción: ¿Qué harás?

Voluntad: ¿Qué es lo que más te motiva?³².

³² RAVIER, Leonardo. Modelos de Coaching [en línea]. publicado el junio 10 de 2007 [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://leoravier.wordpress.com/2007/06/10/modelos-de-coaching-segun-tipologia-de-clientes/>

Figura 33. Modelo demapa



Fuente: RAVIER, Leonardo. Modelos de Coaching. 2007.

- **Modelo de neurocoaching:** Según Adelina Ruano NeuroCoach & Trainer Neurocoaching es una nueva metodología que aúna conocimientos científicos sobre el cerebro y la práctica de la Programación Neurolingüística. En los últimos años la neurociencia ha experimentado grandes avances que nos ayudan a desvelar día a día los misterios de nuestro cerebro. Cómo nos comportamos, cómo nos motivamos, cómo aprendemos, cómo interactuamos con los demás o cómo nos emocionamos son sólo algunos de las claves que podemos comprender gracias a esta disciplina. Y lo más importante de todo esto es que sin ser neurocientíficos podemos sacar el máximo provecho de estos conocimientos para tener una vida más satisfactoria³³.

El neurocoach es por tanto una persona que se ha formado en conocimientos del cerebro y utiliza la neurociencia como base para el desarrollo de su profesión. Gracias a ello es capaz de adaptar su lenguaje y sus estrategias a la forma de pensar de su cliente y consigue así grandes resultados.

La Programación Neurolingüística (PNL) es una metodología de autoconocimiento, comunicación y cambio que fue desarrollada en los años 70 en California por Richard Bandler (matemático e informático) y John Grinder (Lingüista).

Ambos fundadores hicieron algo único, modelar el lenguaje que utilizaban tres de los psicoterapeutas más exitosos del momento (Milton Erickson, MD, Virginia Satir

³³ RUANO, Adelina. ¿Qué es el Neurocoaching? [en línea]. [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://adelinaruano.com/que-es-el-neurocoaching/>

y Fritz Perls Ph.D.) Se centraron en los patrones verbales y no verbales que ellos utilizaban así como aquellos que les llamaban la atención de sus clientes cuando éstos se comunicaban. Como dijo Gregory Bateson” Grinder y Bandler han logrado hacer explícita la sintaxis de cómo las personas evitan el cambio y por lo tanto cómo ayudarlos a cambiar”³⁴.

- **MODELO DE COACHING GRUPAL IDx2:** El acrónimo “IDx2” equivale a Identificar conciencia, definir auto creencia, Interactuar responsabilidad y Desempeño. Basado en los principios de Co-conciencia, Co-auto creencia y Co-responsabilidad. Su acrónimo significa: Identificar, Definir, Interactuar y Desempeño. Los procesos de Coaching de equipos o grupos, deben integrar y saber relacionar tanto las autoevaluaciones (AU) como las sesiones individuales (SI) y sesiones grupales (SG)³⁵.

5.3.10 Herramientas de coaching.

- **Herramienta del ser:** Esta herramienta sirve para identificar quien es una persona cuál es su esencia; potencializa el autoestima y desprende al ser del materialismo.

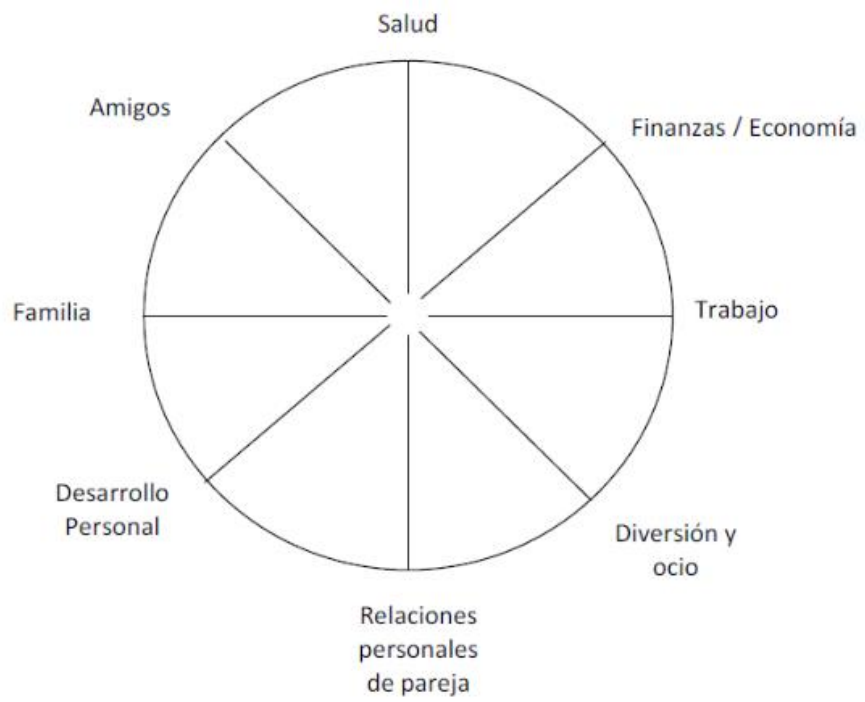
- **Afilan el hacha:** A través de esta herramienta, se pretende llevar al Ejecutivo a tomar perspectiva, y a su vez, obtener mayor control y eficiencia en su vida. Suele ocurrir que por temas de tiempo el individuo no perfila ciertas competencias que le permitirían llegar al éxito.

³⁴ RUANO, Adelina. ¿Qué es el Neurocoaching? [en línea]. [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://adelinaruano.com/que-es-el-neurocoaching/>

³⁵ RAVIER, Leonardo. Modelos de Coaching [en línea]. publicado el junio 10 de 2007 [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://leoravier.wordpress.com/2007/06/10/modelos-de-coaching-segun-tipologia-de-clientes>

- **Dimensión física:** Es la importancia y respeto con la cual tratamos a nuestro cuerpo físico. Que tan honestos somos con nosotros mismos, es implementar acciones inmediatas que nos lleven a mejorar cada día.
- **Dimensión espiritual:** Son aquellos valores que nos motivan, en los cuales creemos y con los que percibimos el mundo en el que vivimos, es todo aquello que nos conecta y nos lleva a estar en paz con nosotros mismos y con nuestro entorno.
- **Dimensión Mental:** El mundo actual nos exige actualizarnos y renovarnos de manera positiva y permanente, crecer en este aspecto es fundamental para el desarrollo personal y profesional.
- **Dimensión Socio/Emocional:** La interrelación con otras personas está directamente ligada a nuestras propias emociones, las que experimentamos en diferentes ambientes y situaciones de nuestra vida.
- **Línea de evaluación:** Con esta herramienta se apoya el proceso de evaluación permanente sobre lo que cada individuo está viviendo, evaluación que realizamos a nivel mental, todo en nuestro pensamiento, evaluamos todo lo que sucede, es casi un dialogo interno con nuestro inconsciente, y podemos llegar a exagerar la realidad de las situaciones en nuestro pensamiento.
- **La rueda de la vida:** A través de un ejercicio gráfico y personal evaluamos diferentes aspectos de nuestra vida, dando el peso que cada uno tiene particularmente, lo cual lleva al individuo a analizar lo que realmente está pensando respecto a su propia vida, y tomar acciones, ya que él mismo determina la importancia de cada aspecto en la misma.

Figura 34. La rueda de la vida



6. DISEÑO DE UN MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA LOS EJECUTIVOS DE VENTA DE COOMEVA ZONA BARRANCABERMEJA

6.1 SELECCION DEL MODELO DE COACHING

Se ha seleccionado el modelo Grow, ya que es una herramienta que permite obtener resultados eficaces, reconocida por su efectividad en la resolución de problemas. Modelo sencillo y muy eficaz, que permite maximizar el potencial del individuo a través de encuentros de coaching secuenciales, este modelo se puede adaptar a cualquier persona, grupo y realidad.

El fin de construir un modelo propio basado en el modelo GROW en la Zona Barrancabermeja es lograr una mayor productividad, a través de buenas prácticas, alentar en los integrantes del Equipo Comercial comportamientos proactivos y aplicación de la metodología de ventas que actualmente se desarrolla en la Organización como puente para el logro de sus objetivos profesionales y personales.

6.1.1 ¿Porque escoger este modelo?

- Para hacer un diagnóstico de la situación actual de la oficina
- Para identificar las creencias limitantes del equipo de trabajo
- Para reconocer las posibilidades y los recursos con que se dispone
- Para determinar las acciones que se deben tomar para lograr los objetivos grupales e individuales
- Para desarrollar la voluntad, el deseo y la intención en cada integrante del equipo

6.1.2 ¿Porque debo aplicarlo?

- Para resolución de problemas internos y externos
- Para la fijación de objetivos en el equipo comercial
- Para aumentar la productividad individual y grupal
- Para maximizar logros personales en cada integrante del equipo
- Para obtener resultados extraordinarios a nivel profesional y personal de cada uno de los integrantes del equipo

6.1.3 ¿Como ayuda al equipo comercial?

- Permite identificar las aspiraciones propias de cada integrante del equipo
- Permite identificar las creencias limitantes de cada integrante del equipo
- Permite hacer un diagnóstico de la situación actual de cada integrante del equipo
- Permite determinar las acciones que desea tomar para lograr sus objetivos profesionales y personales
- Permite que los integrantes del equipo reconozcan las posibilidades y los recursos de que disponen
- Ayuda a través de este proceso a que las personas sean más conscientes y responsables sobre su proposito de vida y en su trabajo

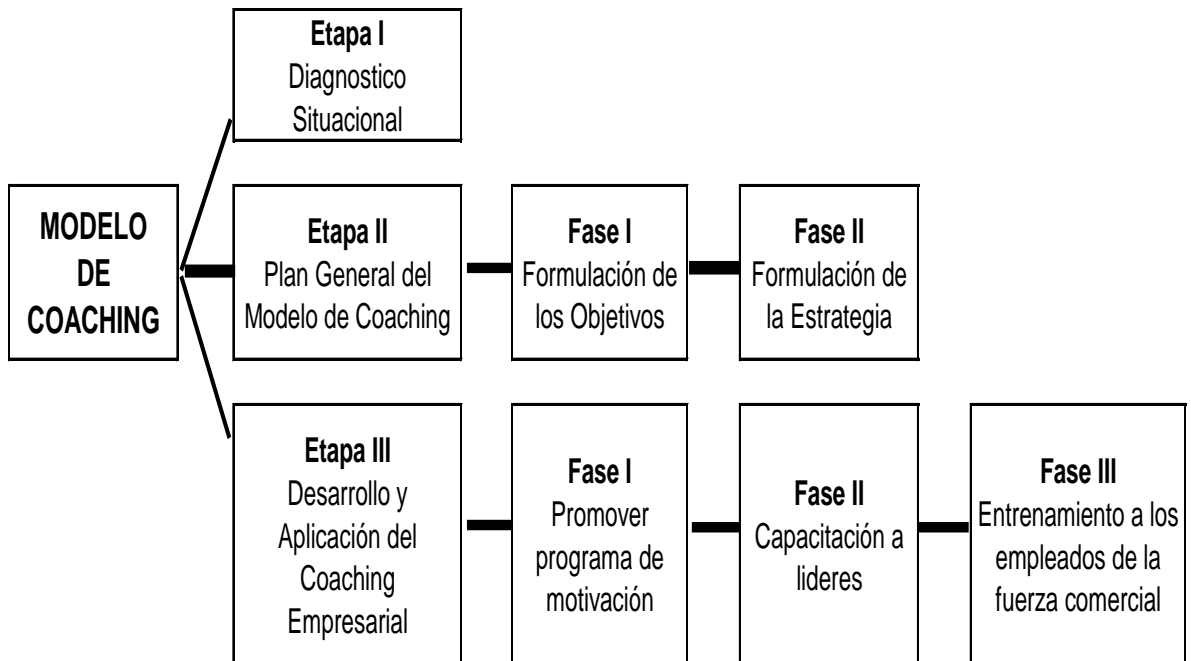
6.1.4 ¿Que quiero lograr?

- Aumentar el grado de responsabilidad hacia el cambio en cada integrante del equipo
- Generar un comportamiento proactivo en cada integrante del equipo
- Obtener beneficios a corto, mediano y largo plazo, individual y a nivel de grupo
- Desarrollar emociones positivas que impulsen al Ejecutivo a lograr sus metas

- Establecer objetivos significativos y motivantes para todo el equipo
- Crear un ambiente de trabajo de colaboración y cooperación
- Producir resultados extraordinarios³⁶.

6.2 PROPUESTA DE MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA EJECUTIVOS DE VENTA DE COOMEVA ZONA BARRANCABERMEJA

Figura 35. Esquema de la propuesta



³⁶ [en línea]. [Consultado 12 Octubre de 2016]. Disponible en www.aprendeinteligenciaemocional.com/sp-fundamentoscoaching

6.2.1 Etapa I: Diagnostico situacional de la fuerza de ventas Coomeva zona Barrancabermeja

Tabla 8. Diagnostico situacional

FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Los funcionarios que hacen parte del equipo comercial se sienten comprometidos e identificados con el plan estratégico trazado por la Cooperativa. ○ Se tiene estructurado el perfil del asociado ○ Se realizan Comités a través de video llamada desde la Regional con las Zonas para acompañamiento ○ Remuneración salarial oportuna ○ Salario emocional ○ Existen formatos diseñados para la labor comercial 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tiempo de capacitación al personal nuevo no es suficiente ○ Alta carga operativa y administrativa del Gerente de Zona, lo que impide que pueda llevar a cabo un Seguimiento comercial más detallado y retroalimentación al vendedor ○ No hay cultura de seguimiento ○ Mala perfilación de prospectos de asociados ○ Los ejecutivos no utilizan de manera oportuna y correcta los formatos establecidos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Organizar y ordenar una agenda por parte del vendedor ○ Estructurar las bases de datos para la gestión. ○ Ver la gestión diaria de cada vendedor ○ Identificar las oportunidades de mejora en el proceso de ventas. (prospección, guiones de gestión, ventas) ○ Direccionar planes de acción concretos, tareas concretas con indicadores claves ○ Incrementar la productividad ○ Seguimiento diario, semanal, mensual de indicadores ○ Implementar un proceso de coaching para potencializar al equipo y mejorar resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alta rotación de personal a nivel nacional ○ Coyuntura económica nacional ○ Situación de Coomeva EPS impacta de manera negativa a la Cooperativa ○ No cumplimiento de las metas comerciales establecidas ○ Valor de la cuota mensual de aportes no es competitiva frente a la competencia ○ Incremento mes a mes de la meta de vinculación por parte de la Alta Gerencia ○ La brecha del presupuesto se incrementa por el no cumplimiento de las metas mensuales

6.2.2 Etapa II: Plan general del modelo de coaching.

6.2.2.1 Fase I: Formulación de los objetivos.

Objetivo general: Lograr que Modelo propuesto de Coaching Empresarial sea aceptado y de fácil aplicación en la fuerza comercial de Coomeva Zona Barrancabermeja optimizando el uso de las herramientas comerciales vigentes para el logro de las metas establecidas.

Objetivos específicos: Dar a conocer a la fuerza Comercial el significado y aplicación de la gestión de coaching como un sistema de liderazgo comercial que permite el crecimiento y desarrollo de la fuerza de Ventas. Efectuar los ajustes individuales y colectivos que se requieran a fin de lograr que el proceso de ventas realizado sea más efectivo y logre cumplir con los objetivos comerciales propuestos por la Organización. Efectuar un proceso de aseguramiento que garantice que cada Líder Comercial cumpla con su rol de coach y de esta forma logre mejores resultados con el equipo de colaboradores a su cargo.

Mejorar la productividad comercial.

Establecer un plan de acción correctivo.

6.2.2.2 Fase II: Formulación de la estrategia.

- Promover programa de motivación. Se pretende con esta estrategia que los líderes estén motivados, ya que deben adecuarse a los cambios en sus funciones laborales, se debe tener en cuenta que los líderes son los encargados de la motivación al equipo, la motivación es la fuerza impulsora que se utilizara como medio para lograr el éxito en el coaching.
- Capacitación a líderes. Crear un programa de capacitación especializado para formar integralmente a los líderes, ya que el enfoque es hacer del individuo un

mejor ser humano y que pueda desempeñarse eficientemente en su actividad laboral.

- Entrenamiento a los empleados de la fuerza comercial. Los líderes deben poner en práctica mediante el ejemplo propio el coaching, permitiendo de esta manera a los funcionarios identificarse e integrarse plenamente en el proceso de cambio para desarrollarse eficientemente en su desempeño laboral.

6.2.3 Presentación de la propuesta para aplicación del modelo de coaching: programa de capacitación.

Tabla 9. Presentación de la propuesta para aplicación del modelo de coaching: programa de capacitación.

CAPACITACION	OBJETIVO	DURACION	TEMAS
Programa de actitud frente a los cambios	Generar un cambio de actitud en el equipo y líderes para la implementación aceptación del coaching	2 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Actualidad en cifras oficina Barranca • Tipos de cambio • Lo único estable es el cambio • Formación de actitudes
Herramientas de trabajo para el Ejecutivo Comercial	Potencializar el uso de las herramientas para lograr venta efectiva	16 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la metodología de ventas: • Planeación: diseño de agendamiento, Administración del tiempo • Acercamiento • Diagnóstico • Presentación de la oferta • Manejo de objeciones

CAPACITACION	OBJETIVO	DURACION	TEMAS
			<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de la venta
Desarrollar un perfil de “transformador” en el vendedor	Convertir al Ejecutivo en un vendedor de alto desempeño en ambientes complejos	8 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñar • Personalizar la oferta • Tomar el control de la charla • Crear tensión constructiva
Etapas de un coaching para los Ejecutivos	Identificar, potencializar y aplicar las etapas en el equipo	8 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas • Analisis de cifras actuales • Analisis de alternativas disponibles • Construir un plan de acción • Evaluación y seguimiento

6.2.4 Etapa III: Desarrollo y aplicación del coaching empresarial. Con el fin que este modelo sea de fácil comprensión se debe seguir paso a paso cada una de las etapas y fases, es muy importante para obtener resultados positivos que desde la implantación del mismo se realice un acompañamiento en campo al Coachee con el fin de realizarle un coaching cuando se presente alguna de las siguientes razones:

- ✓ Bajo rendimiento en la productividad del asesor y no se ha realizado suficiente retroalimentación por parte del líder
- ✓ Cuando se han detectado competencias o habilidades que el Ejecutivo puede optimizar para mejorar sus resultados
- ✓ Si un Ejecutivo ha demostrado cumplimiento en sus metas y merece ser reconocido por su labor

Para que se lleve a cabo un proceso de coaching se tienen en cuenta dos actores, el **Coach** o Líder Comercial, quien es el individuo capacitado que enseña y guía al

Ejecutivo con el fin de mejorar su desempeño; el otro actor es el **Coachee** o Ejecutivo Comercial, es quien recibe las enseñanzas que requiere para mejorar en el ámbito laboral y personal. Entre los dos establecen unos objetivos y plantean un plan de acción que los lleve a alcanzar estos objetivos en un tiempo determinado.

El coaching se lleva a cabo de manera personal y en sesiones individuales, con duración promedio máximo de 60 minutos por cada sesión, este proceso tiene una duración total de máximo 6 meses, se sugiere llevar a cabo de 4 a 6 sesiones con cada Ejecutivo con una periodicidad mensual, con el fin de determinar los avances en el cumplimiento de sus metas. Es aconsejable que durante los dos primeros meses del proceso se lleven a cabo las sesiones semanal o quincenalmente, y en las últimas etapas sesiones mensuales³⁷.

6.2.4.1 Fase I: Desarrollo del Programa de Motivación. Su principal objetivo es motivar a los Líderes comerciales y Ejecutivos para que vean lo positivo que pueden ser los cambios cuando se genera una mejor actitud y acciones en el ambiente de trabajo.

Cuando el individuo está motivado su voluntad para hacer las cosas bien aumenta, y su perseverancia con las tareas que le llevan a lograr los objetivos establecidos.

Esta estrategia de motivación a los integrantes del equipo comercial quiere lograr que el Coaching lleve a resultados exitosos y convertir al equipo comercial en eficientes.

Se pretende lograr excelentes resultados en los seguimientos que se lleven a cabo después de haber recibido la capacitación de coaching.

³⁷ Coaching y Coach, características del coaching [en línea]. [Consultado 12 Octubre de 2016]. Disponible en <http://couching.wikispaces.com/2.-+coaching+y+el+coach>

Como objetivo obtener eficientes resultados luego de aplicar las estrategias de Coaching en los equipos comerciales.

Incentivar a los líderes comerciales que una vez implementado el modelo de coaching superen la eficiencia de sus equipos comerciales, con la acreditación como Coach.

6.2.4.2 Fase II: Capacitación a líderes. La capacitación a los líderes comerciales en el modelo de Coaching Empresarial se determina como la figura que ayudara en el desempeño eficiente de los Ejecutivos.

El objetivo primordial de esta estrategia es capacitar a todos los líderes comerciales, incentivando en este grupo de funcionarios los beneficios y las ventajas que se obtendrán con la implementación del modelo de coaching.

Se espera que con la implementación del modelo de Coaching Empresarial se beneficie la organización y los empleados, este enfoque busca hacer de los empleados mejores seres humanos.

Se estima como tiempo para dictar las capacitaciones 2 meses.

6.2.4.3 Fase III: Entrenamiento a los empleados de la fuerza comercial. Se espera que los líderes comerciales capacitados en el modelo de Coaching Empresarial lo desarrollen y pongan en práctica por medio de su propio ejemplo, se espera que se creen relaciones cordiales y armoniosas entre los empleados que los lleve a tener un desempeño eficiente.

Los líderes que ya fueron capacitados serán los encargados de entrenar a su equipo de trabajo en el Coaching Empresarial, con el fin de lograr su activa participación.

El Coach llevara a cabo una evaluación a cada Ejecutivo Comercial con el fin de tener un conocimiento más amplio de sus habilidades, competencias, cualidades, características, y el nivel de eficiencia que tenía antes de poner en práctica la metodología de Coaching empresarial.

6.2.5 Proceso para desarrollar el modelo. El Gerente de Zona Coomeva Barrancabermeja como autor del Modelo de Coaching Empresarial para la Fuerza de ventas en Coomeva Barrancabermeja presenta la propuesta ante la Gerencia Regional Corporativa de Medellín con el fin de solicitar su revisión y aprobación para implementar el Modelo en la ciudad, catalogado como prueba piloto, y posteriormente llegar a su implementación en el orden Regional y Nacional.

Una vez la propuesta sea analizada y revisada su viabilidad por parte de la Gerencia Corporativa de la Regional Medellín, y realizados los ajustes solicitados, sigue el proceso ante las áreas de Recursos Humanos y Financiera Regionales donde se asigna el presupuesto financiero, una vez aprobado este presupuesto por la Gerencia Regional se procederá a la aprobación del modelo como prueba piloto, el siguiente paso a seguir será solicitar al área de compras de Coomeva Servicios Administrativos CSA tres cotizaciones de Consultores Externos expertos en el tema de Coaching Empresarial.

6.2.6 Cronograma de actividades para el diseño del modelo

Tabla 10. Cronograma

ACTIVIDAD	2016												2017								RESPONSABLES
	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. Recolección de información en la Zona	■	■																			Gerente de zona Barrancabermeja
2. Analisis de la problemática en la Zona			■																		Gerente de zona Barrancabermeja
3. Diseño de Modelo de Coaching Empresarial				■	■	■															Gerente de zona Barrancabermeja
4. Presentación del modelo de Coaching a la Gerencia Regional															■						Gerente de zona Barrancabermeja
5. Aprobación del modelo de Coaching																			■		Gerente Regional

6.2.7 Impacto del modelo de coaching. Se pretende dar a conocer a los integrantes de la fuerza comercial el significado y aplicación de la gestión de coaching como un sistema de liderazgo comercial cuya finalidad es el crecimiento y desarrollo de la fuerza de ventas, realizando los ajustes individuales y colectivos que se requieran a fin de lograr un proceso de ventas más efectivo y que logre cumplir con los objetivos comerciales de la Organización.

6.2.7.1 Para los ejecutivos de venta.

- ✓ Visión de su propio trabajo
- ✓ Analizar sus fortalezas y debilidades
- ✓ Motivación permanente para los funcionarios
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo
- ✓ Motivarlos hacia el cambio
- ✓ Crear vinculo de compromiso y lealtad hacia la organización
- ✓ Crear cultura de cumplimiento de objetivos y resultados positivos

- ✓ Acompañamiento permanente y retroalimentación para el logro del cumplimiento de metas
- ✓ Logar relaciones de largo plazo con los asociados y/o prospectos
- ✓ Incremento de la cooperación entre los integrantes del equipo comercial, acabando con los pequeños grupos al interior

6.2.7.2 Para la empresa.

- ✓ Incremento en la base social de asociados
- ✓ Control sobre las citas y visitas en la gestión comercial
- ✓ Crear equipos comerciales de alto desempeño
- ✓ Identificar el desarrollo del trabajo del funcionario: sus conocimientos, habilidades y actitudes
- ✓ Identificar el comportamiento de la estrategia comercial establecida para el logro de los resultados
- ✓ Reconocer logros y felicitar cuando se amerita
- ✓ Mejora en los resultados y en los indicadores de gestión, al igual que los indicadores de evaluación de desempeño
- ✓ Crea un ambiente positivo de trabajo
- ✓ Incremento en la productividad comercial
- ✓ Crea un entorno de innovación y talento
- ✓ Crea relaciones de largo plazo y fidelidad con los asociados

7. CONCLUSIONES

- ✓ Actualmente existe una situación de máxima competencia y en donde se exige mayor eficiencia de los equipos comerciales, es necesario llegar a la excelencia en las citas y visitas comerciales, y en donde el equipo de ventas debe estar perfectamente organizado y alineado con los objetivos de la Organización, se requiere que cada uno de los integrantes del equipo comercial este altamente comprometido y motivado con los lineamientos de la Organización con el fin de incrementar la productividad comercial.

- ✓ Mediante el coaching a los equipos comerciales podemos llegar a alinear la visión de la empresa con objetivos y estrategias comerciales definidas, desarrollando un alto sentido de equipo y mejorando la cultura organizacional, potencializando los talentos humanos e incrementando la productividad.

- ✓ El Coaching genera agilidad en la toma de decisiones y resolución de conflictos internos, con lo cual se incrementan las buenas relaciones y la comunicación asertiva en el equipo comercial, minimizando con esto los malos entendidos y la desconfianza al interior del mismo.

- ✓ Minimiza el impacto negativo en el cambio organizacional, permitiendo la escucha de todos en el equipo, con lo cual mejoran las reuniones permitiendo que éstas sean dinámicas y se transformen en herramientas de trabajo para argumentación en común y gestión de objeciones.

- ✓ Teniendo en cuenta que el Coaching genera un clima de confianza y motivación se incrementa el aprecio y respeto de las perspectivas de cada uno de los integrantes del equipo comercial.

- ✓ El Coaching es un método sencillo que de manera eficaz nos permite fomentar el liderazgo, estimular la creatividad en los equipos y de la organización, orientado siempre hacia el logro y los resultados de los objetivos trazados por la Organización.

- ✓ Actualmente las Organizaciones necesitan transmitir a sus clientes confianza, profesionalismo, empatía, compromiso, fidelidad, que se logra implementando procesos de Coaching al interior de sus equipos comerciales, los cuales se ven reflejados en relaciones de larga duración con sus clientes y también con sus empleados, ya que debemos tener en cuenta que hoy nos movemos en un mercado cambiante que hace clientes expertos.

- ✓ La Organización debe llegar a tener una cultura de Coaching que se evidencie en todos los funcionarios, desde la Alta Gerencia con su ejemplo hasta la base de la pirámide, basados en una cultura de seguimiento y retroalimentación, que lleve al desarrollo de líderes y cifras altamente positivas en sus balances.

BIBLIOGRAFIA

AVANTIUM BUSINESS CONSULTING. Proceso de coaching [en línea]. [Citado 1 julio 2013] Disponible en internet: <URL:www.avantium.es/...coaching.../175-que-es-el-coaching-fases-del-proceso>

BLOG LEORAVIER. Modelo Mapa, (On line)[citado 1 julio 2013] Disponible en Internet<http://leoravier.wordpress.com/2007/06/10/modelos-de-coaching-segun-tipologia-de-clientes/>

CANERA, J. Coaching. Mitos y realidades. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2004, p. 41.

Coaching [en línea]. [Consultado 12 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml>

COACHING EMPRESARIAL. Herramientas de comunicación [en línea]. 2013 [citado 30 oct 2016]. Disponible en Internet: <URL: couching.wikispaces.com/8.+ETAPAS+DEL +PROCESO+DE+COACHI...>

COACHING. Atrévete a cambiar, Modelo Grow (On line) [citado 1 de julio 2013] Disponible en internet:<http://www.coachingexito.com/coaching-personal/modelo-grow-en-coaching>

COOMEVA Cartilla Metodología y sistema de ventas Coomeva. Bogotá. 2015.

DURA, Margarita. Desarrollo del DBM [en línea]. 2013. [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: http://www.psicologamargaritadura.com/?page_id=3119

El modelo Tavistock y el Coaching de Equipos [en línea].En: [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://coachingalcorcon.blogspot.com.co/2015/02/el-modelo-tavistock-y-el-coaching-de.html>

ESCUELA LATINOAMERICANA DE COACHING. ¿Quién es un coach ? [en línea]. p. 1. [Consultado 12 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://elacoaching.com.ar/index.php/coaching/quien-es-un-coach>

HANEBERG, Lisa. Coaching Basics. Association for Talent Development, 2016. P. 10.

LARA SERRANO, Nancy Janeth. Coaching gerencial para un liderazgo en los empleados del gobierno autónomo descentralizado de la provincia de Los Ríos. 2014.

Los objetivos del Coaching [en línea]. [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://www.accoaching.cl/imagesroj1/coach.htm>

MARISTANY, Jaime. Administración de Recursos Humanos. Junio de 2000, p. 79.

MARISTANY, Jaime. Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall. 2000. p. 79.

MONTERO, Marcia. 11 cualidades de un coach efectivo [en línea]. p. 1. [Consultado 15 Octubre de 2016]. Disponible en: www.altonivel.com.mx

Objetivos del Coaching [en línea]. Publicado el miércoles, 11 de julio de 2007. [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://coachcb.blogspot.com.co/2007/07/objetivos-del-coaching.html>

PÉREZ, Cristina. ¿Qué es un coach?: Diferencias con un psicólogo [en línea]. Publicado por la mente es maravillosa. p. 1. [Consultado 12 Octubre de 2016]. Disponible en: <https://lamenteesmaravillosa.com/que-es-un-coach/>

PORTAL DEL COACHING . Coaching Personal P. 1 [en línea]. [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://portaldelcoaching.com/coaching/coaching-personal/>

¿Qué es el Coaching? [en línea]. [Consultado 12 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://www.todo-sobre-coaching.com/el-coaching.html>

¿Qué es la venta consultiva? [en línea]. [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: www.estrategiasdeventa.com/que-es-la-venta-consultiva

RAVIER, Leonardo. Modelos de Coaching [en línea]. publicado el junio 10 de 2007 [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://leoravier.wordpress.com/2007/06/10/modelos-de-coaching-segun-tipologia-de-clientes/>


RUANO, Adelina. ¿Qué es el Neurocoaching? [en línea]. [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://adelinaruano.com/que-es-el-neurocoaching/>

SUMA COACHING. Modelos de Coaching [en línea]. publicado el 10 de septiembre de 2007. [Consultado 20 Octubre de 2016]. Disponible en: <http://sumacoaching.blogspot.com.co/2007/09/modelos-de-coaching.html>

ZULETA ORTIZ, José. Cincuenta años de Coomeva. Feriva: Cali. 2014.

ANEXOS

Anexo A. Historia del colaborador

		Historia del Colaborador <small>Fuerza Comercial</small>		CO-FT-550								
FOTO	Datos Personales:											
	Nombres: _____											
	Apellidos: _____											
	No. de Cédula: _____ Profesión: _____											
	Lugar y Fecha de Nacimiento: _____											
	Dirección de Residencia: _____											
	Telefono Fijo: _____ Telefono Celular: _____											
	Ciudad _____ Fecha Ingreso Coomeva: _____											
	Tipo de Sangre: _____ En caso de Emergencia avisar a: _____											
	Tipo de parentesco: _____ Telefonos: _____											
Experiencia Laboral:												
Empresa _____												
Cargo _____ Tiempo: _____												
Empresa _____												
Cargo _____ Tiempo: _____												
Datos Familiares:												
Estado Civil: _____ Nombre Conyugue _____												
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;">Tiene hijos?</td> <td style="width: 20%;">No.</td> <td style="width: 20%;">No. de Personas a cargo</td> <td style="width: 40%;"></td> </tr> <tr> <td>Nombres hijos</td> <td></td> <td></td> <td>Fecha nacimiento</td> </tr> </table>					Tiene hijos?	No.	No. de Personas a cargo		Nombres hijos			Fecha nacimiento
Tiene hijos?	No.	No. de Personas a cargo										
Nombres hijos			Fecha nacimiento									

Con quien vive: _____												

Pasatiempos:												
Cual o cuales son tus pasatiempos? _____												

Que haces en tu tiempo libre:												

Proyectos												
Describir los proyectos y aspiraciones desde el punto de vista personal, profesional y material en el corto, mediano y largo plazo.												
Corto Plazo												

Mediano Plazo												

Largo Plazo												

Fecha diligenciamiento: _____												
Observaciones: _____												

Fecha de seguimiento: _____												
Observaciones: _____												

Fuente: Coomeva