

**DISEÑO DE UN MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA EL  
DESEMPEÑO COMERCIAL DE LA FUERZA MOVIL DE VENTAS DEL BANCO  
DE BOGOTÁ**

**ZINDY YULIANY TORRADO PEREZ**



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

**2013**

**DISEÑO DE UN MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA EL  
DESEMPEÑO COMERCIAL DE LA FUERZA MOVIL DE VENTAS DEL BANCO  
DE BOGOTÁ**

**ZINDY YULIANY TORRADO PEREZ**

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

**Director**

**JAVIER BARRERA GONZÁLEZ**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA  
2013**

## DEDICATORIA

*A Dios,*

*Por mi familia, mi trabajo y por las oportunidades que permitieron llegar a este momento tan especial en mi vida y lograr mis metas personales y profesionales. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más...*

*A Mis padres,*

*Por darme la vida, por todo el tiempo y dedicación que me brindaron, por sus sacrificios, por quererme mucho, por creer en mí y porque siempre están a mi lado para apoyarme.*

*A mis hermanas,*

*Por estar conmigo y apoyarme siempre, las quiero mucho.*

*A mi sobrino,*

*Mi príncipe hermoso Iván Andrés, para que veas en mí un ejemplo a seguir y un apoyo incondicional.*

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION .....	15
OBJETIVOS.....	16
1. GENERAL.....	16
2. ESPECIFICOS.....	16
MARCO REFERENCIAL .....	17
A. GENERALIDADES .....	17
B. ALCANCE DE LA PROPUESTA .....	17
C. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA .....	19
<b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b> .....	<b>20</b>
A. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA EMPRESA BANCO DE BOGOTA .....	20
1. CONTEXTO .....	20
2. ESTRUCTURA COMERCIAL BANCO DE BOGOTA .....	21
3. MISION, VISION Y VALORES CORPORATIVOS .....	22
4. CANALES DE VENTAS .....	23
5. TECNICA DE VENTA .....	24
6. PRODUCTOS / SERVICIOS.....	26
B. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA FUERZA MOVIL DE VENTAS DEL BANCO DE BOGOTA.....	27
1. FUERZA MOVIL DE VENTAS (FMV) .....	27
2. MODELO COMERCIAL FUERZA MOVIL DE VENTAS .....	28
2.1 ROLES DEFINIDOS .....	28
2.2 DIA TIPICO DEL ASESOR COMERCIAL .....	28
2.3 MODELO DE SEGUIMIENTO A LA GESTION COMERCIAL .....	30
3. HERRAMIENTAS PARA LA GESTION COMERCIAL .....	30

3.1 VISIÓN TRASCENDENTE Y GANADORA.....	32
3.2 GESTIÓN TELEFÓNICA.....	34
3.3 INFORME DE VISITAS Y DE GESTIÓN COMERCIAL .....	36
3.4 TABLERO DE PLANEACIÓN SEMANAL .....	37
3.5 TABLERO DE PRODUCTIVIDAD.....	38
3.6 HOJA DE VALORACIÓN DE ASESORES COMERCIALES.....	39
3.7 PLAN DE ACCIÓN.....	41
4. INDICADORES DE GESTION:.....	42
<b>MARCO TEORICO SOBRE COACHING .....</b>	<b>44</b>
A. COACH.....	44
1. DEFINICION DE COACH .....	44
2. CARACTERÍSTICAS DEL COACH: .....	45
3. FUNCIONES EL COACH.....	47
4. CONDUCTA DEL COACH.....	48
B.COACHING .....	50
1. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL COACHING .....	50
2. DEFINICIONES DE COACHING .....	51
3. CARACTERÍSTICAS DEL COACHING .....	53
4. OBJETIVOS DEL COACHING.....	54
5. PROCESO DE COACHING.....	55
6. ETAPAS DEL COACHING.....	56
7. TIPOS DE COACHING .....	58
7.1 COACHING EJECUTIVO.....	58
7.3 COACHING PERSONAL.....	60
8. MODELOS DE COACHING.....	61
C. HERRAMIENTAS.....	65
1. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DEL COACHING .....	65
2. HERRAMIENTAS DE APOYO.....	67

<b>DISEÑO DE UN MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA EL DESEMPEÑO COMERCIAL DE LA FUERZA MOVIL DE VENTAS DEL BANCO DE BOGOTÁ</b> .....	69
A. SELECCION DEL MODELO COACHING .....	69
B. PROPUESTA DEL MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA EL DESEMPEÑO COMERCIAL DE LA FUERZA MOVIL DE VENTAS DEL BANCO DE BOGOTÁ.....	72
1. ESQUEMA DE LA PROPUESTA.....	72
2. ETAPA I DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA FUERZA MOVIL DE VENTAS DEL BANCO DE BOGOTA .....	73
3..... ETAPA II PLAN GENERAL DEL MODELO DE COACHING .....	74
3.1 FORMULACION DE OBJETIVOS .....	74
3.2 FORMULACION DE LA ESTRATEGIA .....	74
3.2.1 Estrategia de capacitación y entrenamiento .....	74
4. ETAPA IV DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL COACHING EMPRESARIAL.....	75
4.1 FASE I: DEFINIR Y ESTABLECER LA META (Goal) .....	77
4.1.1 Descripción .....	77
4.1.2 Aplicación.....	77
4.2 FASE II: EXAMINAR LA REALIDAD ACTUAL (REALITY) .....	78
4.2.1 Descripción .....	78
4.2.2 Aplicación.....	79
4.3FASE III: EVALUAR POSIBILIDADES (OPTIONS) .....	81
4.3.1 Descripción .....	81
4.4 FASE IV: PLAN DE ACCION (WILL) .....	82
4.3.1 Descripción .....	82
4.4.2 Aplicación.....	83
5. ETAPA IV IMPLEMENTACION DEL MODELO DE COACHING EMPRESARIAL .....	85
5.1 PROCESO PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO .....	85
5.2 RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACION DEL MODELO .....	86

6. PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACION DEL MODELO.....	86
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO .....	87
F. IMPACTO DEL MODELO DE COACHING.....	88
1. PARA LOS ASESORES COMERCIALES .....	88
2. PARA LA EMPRESA .....	88
CONCLUSIONES .....	90
BIBLIOGRAFIA.....	92

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Venta consultiva .....	24
Figura 2. Visión trascendente y ganadora .....	33
Figura 3. Formato gestión telefónica.....	35
Figura 4. Informe de visitas y de gestión comercial .....	36
Figura 5. Tablero de planeación semanal.....	38
Figura 6. Tablero de productividad .....	39
Figura 7. Formato hoja de valoración de asesores comerciales.....	40
Figura 8. Formato plan de acción .....	42
Figura 9. Esquema de la propuesta .....	72
Figura 10. Herramientas cero parásitos.....	80

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Rol diario del asesor comercial .....	29
Cuadro 2. Etapa i diagnostico situacional de la fuerza movil de ventas del banco de Bogotá .....	73
Cuadro 3. Programa de capacitación.....	75
Cuadro 4. Presupuesto de la implementación del modelo.....	86
Cuadro 5. Cronograma de actividades para la implementación del modelo .....	87

## RESUMEN

**TITULO:** DISEÑO DE UN MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA EL DESEMPEÑO COMERCIAL DE LA FUERZA MOVIL DE VENTAS DEL BANCO DE BOGOTÁ\*

**AUTORA:** ZINDY YULIANY TORRADO PÉREZ\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Coach. Coachee, Coaching, Acompañamiento, modelo Comercial, competencias y habilidades

### DESCRIPCION

La presente Monografía se desarrolló con el objetivo de brindar un apoyo estratégico al área comercial de la Fuerza Móvil de Ventas del Banco de Bogotá, diseñando un Modelo de Coaching Empresarial que le ofrezca múltiples beneficios a la empresa; alcanzando resultados concretos, medibles y prácticos que le permitan a la organización tener una fuerza laboral altamente calificada y motivada que asegure la perdurabilidad y competitividad en el mercado

Con la implementación de este modelo se busca enfocar y redireccionar las competencias de los gerentes y convertirlos en “coach” líderes que se preocupen por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio, que ayude a potencializar las capacidades y habilidades del personal; ya que genera compromiso y responsabilidad sobre los resultados, aumentando la perseverancia y motivación.

Con el coaching se logran alcanzar los objetivos de la empresa y de sus colaboradores de una manera más fácil y eficaz; ayuda al asesor comercial para que progrese tanto profesional como personalmente y desarrolle los hábitos que le harán lograr un funcionamiento efectivo como ejecutivo de ventas. Los beneficios que se obtienen al realizar un proceso de Coaching son: Reducir la rotación de personal, ya que se genera compromiso y responsabilidad sobre los resultados, Estimula a los asesores hacia la producción de resultados; Lograr el desarrollo de Líderes: Estrellas del Equipo Comercial, Desarrollo de Sinergia para Trabajar en Equipo, que Se genere una cultura de compromiso con la empresa. Se mejoren las relaciones laborales con clientes, que se tenga una motivación constante del personal y el más importante el Cumplimiento de metas, sueños y objetivos a corto, mediano y largo plazo

---

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad De ingenierías Físico-mecánicas. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales.  
Director: Javier Barrera González

## ABSTRACT

**TITLE:** DESIGN OF A MODEL OF BUSINESS COACHING FOR PERFORMANCE MOBILE COMMERCIAL SALES FORCE BANK OF BOGOTÁ\*

**AUTHOR:** ZINDY YULIANY TORRADO PÉREZ\*\*

**KEY WORDS:** Coach. Coachee, Coaching, Support, Business model, competencies and skills

### DESCRIPTION

This monograph was developed with the goal of providing strategic support to the business area of the Mobile Sales Force of Banco de Bogotá, designing a Business Coaching Model that offers multiple benefits to the enterprise; achieving a concrete measurable and practical results, that will allow the organization to have a highly skilled workforce and motivated in order to ensure the sustainability and competitiveness in the market.

With the implementation of this model it seeks to focus and redirect the skills of the managers and make them "coach" leaders who care about planning personal and professional growth of each of the members of the team and himself, in order to help to potentiate the capabilities and skills of staff; since it generates commitment and accountability for the results, increased perseverance and motivation.

With coaching it is expected to achieve the objectives of the company and its partners in a more easy and effective way; it helps to the business consultant to progress both professionally and personally and to develop habits that will make him to achieve the effective performance as a sales executive. The benefits obtained by performing coaching processes are: To reduce the staff turnover, as it generates commitment and accountability for the results, To stimulate the advisors to the production of results; To achieve the leadership development: the Commercial Team Stars, Synergy Development to work in a team which is generating a culture of commitment to the company. That they improve the relationships with customers, that they have a constant motivation of the staff and the most important is the Compliance of goals, dreams and objectives at short, medium and long term.

---

\* Degree work

\*\* Faculty of Physical-mechanical engineering. School Of Business And Industrial Studies. Directed by Javier Barrera González

## GLOSARIO

- **Fuerza Móvil de ventas (FMV):** Canal de Ventas de productos masivos del Banco de Bogotá especializado en atender todos los clientes de la Banca personas; caracterizado por ser Comercialmente Efectivos, operativamente eficientes y Financieramente Rentable.
- **Competencia:** Es una combinación de cualidades: Conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores, que son observables y producen y predicen un tipo de gestión, un desempeño y unos resultados, en un contexto particular de trabajo
- **Acompañamiento:** Se refiere al trabajo en el terreno en sí, es decir al acompañamiento como tal en las interacciones del pupilo con clientes. El coordinador debe dejar que su pupilo conduzca la entrevista. El protagonismo es del comercial y no del coach, y este se concentrará en observar la utilización de las técnicas de ventas por parte del comercial, que incluyen su comunicación oral y la no verbal, el conocimiento del producto, políticas y procedimientos, y, en general, todos los aspectos de conocimientos, habilidades, aspectos de personalidad y comportamiento ético
- **Hora fuerza:** Consiste en el acceso a la sala de telemarketing por un tiempo determinado a la semana, mediante la programación definida por el Jefe Regional de Ventas o según necesidad del equipo. Garantiza el agendamiento de la siguiente semana y por lo tanto mejorar el resultado comercial. La gestión debe quedar reportada en el formato de Gestión Telefónica.

## INTRODUCCION

Con la situación actual de nuestra economía y un entorno tan competitivo, es indispensable tener una fuerza laboral altamente calificada y motivada que asegure la perdurabilidad y competitividad de las organizaciones. Para lograr esto, las empresas están descubriendo que las competencias de sus gerentes deben cambiar, más que jefes necesitamos "coach"; un líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio; que ayude a las personas a potencializar sus capacidades, a mejorar su desempeño, desarrollar habilidades y producir resultados efectivos.

Por estas razones; en el ámbito empresarial la presencia de un Coach y de un proceso de Coaching se está convirtiendo en una de las mejores Inversiones porque le ofrece múltiples beneficios a las organizaciones al alcanzar resultados concretos, medibles y prácticos, brinda apoyo estratégico en las actividades de ventas, maximiza los propios recursos y reduce la rotación de personal, ya que se genera compromiso y responsabilidad sobre los resultados, aumentado su perseverancia y motivación.

La monografía se realizó bajo una investigación Bibliográfica que consta de tres Capítulos: El primer capítulo contiene los aspectos generales de la Empresa como Misión, Visión, Canales de venta, Técnicas de venta y Modelo comercial de la Fuerza móvil de Ventas. El segundo capítulo es el Marco Teórico del Coaching y en el tercer capítulo encontramos la propuesta del modelo de Coaching Empresarial que se desea implementar en la Fuerza Móvil de Ventas del Banco de Bogotá.

## **OBJETIVOS**

### **1. GENERAL**

Proponer un Modelo de Coaching Empresarial para lograr un desempeño eficiente en los asesores comerciales de la Fuerza Móvil de Ventas del Banco de Bogotá

### **2. ESPECIFICOS**

- a. Estructurar un modelo de coaching empresarial donde se puedan manejar todas las herramientas de gestión Comercial que tiene el banco de Bogotá para realizar seguimiento al cumplimiento de metas
- b. Ofrecer a la FMV un modelo que les permita determinar y desarrollar acciones preventivas y estratégicas, con el fin de direccionar y focalizar a la fuerza de ventas para el logro de los resultados y para tomar decisiones objetivas con respecto a su gestión
- c. Presentar los beneficios que se tendrán al implementar el modelo de coaching Empresarial para lograr un desempeño eficiente de los asesores comerciales.
- d. Conocer que es realmente el Coaching

## MARCO REFERENCIAL

### A. GENERALIDADES

Liderar a las personas va más allá de la supervisión del cumplimiento de metas, incluye llevar a la gente a lograr los más altos niveles de productividad y para alcanzarlos se requiere de compromiso, orientación a las metas, motivación y los recursos requeridos para lograr sus tareas. Necesitan la autoridad para tomar decisiones a tiempo, evaluar resultados y aprovechar oportunidades.

Para alcanzar todo esto, las empresas están descubriendo que las competencias de líderes y Gerentes deben cambiar. Más que jefes se necesitan "coaches" que identifiquen los diferentes talentos, capacidades y distintos niveles de habilidades que tiene su equipo de trabajo. Ellos serán los responsables de lograr resultados con esa mezcla especial de personas, manteniéndolos motivados y trabajando juntos para el logro de los objetivos de su organización.

Todo esto se logra con un proceso llamado **COACHING**, que brinda beneficios ventajosos a cualquier empresa que lo quiera aplicar y este es el propósito de diseñar un Modelo de Coaching Empresarial que ayude al desempeño eficiente en los asesores comerciales de la Fuerza Móvil de Ventas.

### B. ALCANCE DE LA PROPUESTA

Con la implementación de un modelo de coaching se logra alcanzar los objetivos de la empresa y de sus colaboradores de una manera más fácil y eficaz; ayuda al asesor comercial para que progrese tanto profesional como personalmente y desarrolle los hábitos que le harán lograr un funcionamiento efectivo como

ejecutivo de ventas. Desarrolla una adecuada percepción de la realidad que lo rodea, teniendo una perspectiva más amplia y menos individual a la hora de abordar las distintas situaciones, lo que conduce a la búsqueda de soluciones desde otros puntos de vista antes no contemplados.

El Coordinador Comercial que en este caso sería el coach o **MENTOR** toma una importancia crucial porque en sus manos está la aplicación de los siguientes parámetros cuando vaya a realizar el Coaching:

- **Medir el desfase** ¿Qué sucede?
- **Escuchar al vendedor** ¿Qué puede hacer? y ¿Qué quiere hacer?
- **Negociar un plan de progreso** ¿Qué hay que hacer?
- **Tender hacia la motivación y la alta competencia** ¿Qué vamos a hacer?
- **Organizar el seguimiento** ¿Dónde estamos?
- **Reconocer el éxito** ¿Cómo se ha conseguido?<sup>1</sup>

Se pretende que el coordinador comercial asuma nuevas posturas de liderazgo y cambio de mentalidad beneficiando así el desarrollo de sus asesores. Es importante que el personal este realizando el trabajo motivado y no realice por compromiso sus funciones. El modelo trata de facilitar el trabajo de los coordinadores al momento de dirigir a sus empleados, ya que el coaching pretende crear una comunicación sana entre el jefe y el empleado; eliminando el papel de mandatario y cambiándolo por el de un entrenador especializado que guie y estimule a un mejor desarrollo de sus funciones y al mismo tiempo hacerlo sentir parte importante de la empresa para la que labora

---

<sup>1</sup> Cursos de ventas FORMANET, (on Line)[citado 2 julio 2013] Disponible en Internet: <http://www.cursosventas.net/curso-coaching-ventas.html>

### **C. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA**

A través de la implementación del coaching los asesores comerciales alcanzaran resultados concretos, medibles y prácticos que ellos no consiguen por sí solos de una forma tan rápida. Los principales beneficios:

- Maximizar sus propios recursos y desempeño.
- Brindar apoyo estratégico en sus actividades de ventas.
- Evaluar y medir a los asesores continuamente en tiempo real, centrándose en aquello que falta y no en aquello que hacen mal
- Desarrollar en el asesor un sentido de auto eficacia para la consecución de resultados.
- Reducir la rotación de asesores, ya que se genera compromiso y responsabilidad sobre los resultados, aumentado su perseverancia y motivación de logro más allá del incentivo de las comisiones.
- Lograr un nivel homogéneo en toda tu fuerza de ventas ya que se desarrollan solo aquellos comportamientos que sean esenciales para los resultados

## GENERALIDADES DE LA EMPRESA

### A. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA EMPRESA BANCO DE BOGOTA

#### 1. CONTEXTO

Durante los últimos años el Banco de Bogotá ha logrado brindar una atención personalizada a todos sus clientes, mediante la implementación de su **Modelo comercial especializado**, tanto para la banca de empresas como para la banca de personas, con un esquema de atención y un portafolio de productos y servicios acorde con el tamaño y necesidades financieras.

El Banco atiende por tipo de clientes los segmentos: corporativo, empresarial, oficial e institucional, banca social, pyme, microempresas, preferente, y masivo cubriendo la totalidad de los mercados y sectores económicos que hay en el país. Está especializando el canal de oficinas, y ha avanzado en el desarrollo de canales alternos a la oficina (Call center Ventas, Fuerza de ventas especializadas, entre otros).

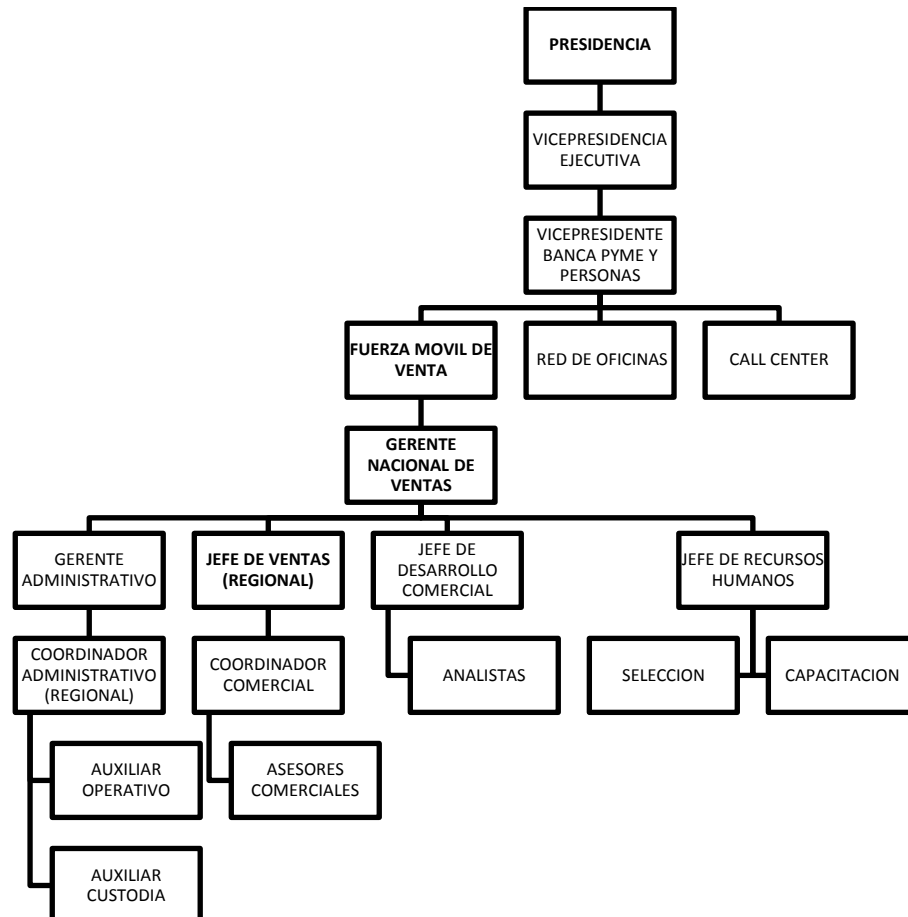
Con el fin de atender mejor y profundizar el segmento de personas, se creó en enero del 2003 el canal de ventas de La **Fuerza Móvil de Ventas** del Banco de Bogotá. Este canal sigue fortaleciendo su estructura, incrementando cada vez más su productividad y participación en las ventas de la Banca. Además de tener presencia en las 5 principales regiones del país (Oriente, Occidente, Costa, Antioquia y Bogotá) durante los corrido de 2008 ha venido haciendo presencia en ciudades intermedias con alto potencial.

Se fortaleció el modelo Comercial para la **Banca de Personas**, orientado a incrementar la productividad comercial, mejorar la eficiencia transaccional y

asegurar la satisfacción del cliente mediante la oferta integral de productos acorde a las necesidades de los clientes, dentro de una adecuada experiencia de servicio y de marca.

En el año 2007 inicio el programa de Micro finanzas con el cual buscamos dar acceso a servicios financieros a la población de bajos ingresos, apoyando de esta forma la política del gobierno en Banca de las Oportunidades para mejorar los niveles de bancarización que hoy existen en nuestro país.

## 2. ESTRUCTURA COMERCIAL BANCO DE BOGOTA



Fuente: Informe de Gestión, Primer semestre 2012 Banco de Bogotá

### 3. MISION, VISION Y VALORES CORPORATIVOS

#### MISIÓN

- ✓ Un banco líder de Colombia para el mercado de empresas y de personas
- ✓ Un banco siempre a la vanguardia para brindar a sus clientes soluciones anticipadas, que les permita vivir una experiencia bancaria satisfactoria.
- ✓ El mejor apoyo para el crecimiento y progreso de sus clientes, porque los valora y está dispuesto y disponible para asesorarlos, prestandoles un servicio ágil, oportuno, amable y de calidad.
- ✓ Un banco que cumple con los objetivos de liderazgo en eficiencia, rentabilidad, utilidad y generación de valor que esperan los accionistas.
- ✓ Un banco que cuenta con un grupo de talentosos profesionales que trabajan con ingenio, dedicación, eficiencia, agilidad, compromiso, lealtad, siempre orientados al logro y motivados por el orgullo de pertenecer a la institución que les genera bienestar y crecimiento.
- ✓ El Banco de Bogotá a través de su ejemplo y apoyo ratifica su compromiso con la construcción e interiorización de sus valores, generando crecimiento, convivencia y bienestar a la comunidad.

#### VISIÓN

El Banco de Bogotá quiere ser siempre el Banco líder que crece en beneficio del país, de sus accionistas, de sus clientes y de sus colaboradores.

#### VALORES CORPORATIVOS

- ✓ **Eficiencia:** Porque utilizamos los recursos de forma óptima e inteligente
- ✓ **Respeto:** Porque nos valoramos como personas y nos aceptamos unos a otros en nuestra integridad.
- ✓ **Compromiso:** Porque nos identificamos con nuestro banco y nos sentimos parte integral de su éxito.
- ✓ **Liderazgo:** Porque trabajamos con una actitud entusiasta

- ✓ **Honestidad:** Porque actuamos de manera ética y responsable, generando confianza en nuestros clientes
- ✓ **Servicio:** Porque sabemos que servir es un principio de vida<sup>2</sup>

#### 4. CANALES DE VENTAS

- **Red de oficinas:** El objetivo de la Red de oficinas es constituirse como un canal de ventas eficientes, enfocadas en la venta de portafolios integrales de productos a personas naturales, caracterizados por prestar la adecuada atención a los clientes de los diferentes segmentos y con alta capacidad para generar nuevos negocios. La gestión comercial de la red de oficinas se ve apoyada por otros canales de venta: Fuerza Móvil de Ventas y Call Center.
- **Fuerza Móvil de Ventas:** El objetivo es constituirse como un canal de ventas de productos Masivos; caracterizados por ser comercialmente Efectivos, Operativamente Eficientes y Financieramente Rentables. Busca contribuir con el resultado integral de la red de oficinas y complementar la gestión comercial que hacen las mismas: Profundizar relaciones, Venta cruzada y búsqueda de nuevos clientes que puedan ser atendidos por la oficina.
- **Call Center Ventas:** El objetivo es la profundización de clientes actuales, venta de nuevos a los empleados de Empresas que tienen convenio de Nomina con Banco de Bogotá, vinculación de nuevos clientes mediante ofertas de pre aprobación y retención de clientes.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Informe de responsabilidad social Corporativa Banco de Bogotá 2011 (On line)[Citado 15 junio 2013] Disponible en internet: [https://www.bancodebogota.com/pls/portal/docs/PAGE/WEBBOG/CONTENIDO/ADMIN/PDFS/INFORMERSE\\_PARTEA.PDF](https://www.bancodebogota.com/pls/portal/docs/PAGE/WEBBOG/CONTENIDO/ADMIN/PDFS/INFORMERSE_PARTEA.PDF)

<sup>3</sup> Banco de Bogotá, Libro Examen Conocer (Prepararse para ser el mejor del País es una actitud de Excelencia) Agosto 2012, página 28, Bogotá.

## 5. TECNICA DE VENTA

La venta consultiva es una metodología de ventas enfocada para aquellas empresas que cuentan con productos técnicos y que además necesitan adecuar su proceso de ventas a los requerimientos de los clientes. La venta consultiva requiere de una serie de reuniones y entrevistas con el fin de identificar y asegurar los requisitos y necesidades de los clientes, para luego ofertar y buscar cierres efectivos de ventas.

Figura 1. Venta consultiva



Fuente: Libro Ganadores "Para lograr alto rendimiento en ventas", 2006 Editorial carrera 7ª

**PASOS DE LA VENTA CONSULTIVA:**

- **PROSPECTAR:** Es la actividad de explorar, buscar y encontrar nuevas personas con posibilidades de convertirlas en clientes.
  
- **ACERCAMIENTO:** Es la búsqueda de la cita o la aproximación con el cliente. Es necesario e importante concertar una fecha, un lugar y un momento apropiado para desarrollar la entrevista con el candidato
  
- **ENTREVISTA:** Averiguar mediante una entrevista efectiva sus necesidades y deseos mediante técnicas de Sondeo y SPIN. La técnica SPIN consiste en una serie de preguntas de Situación (sobre las actividades, la situación comercial o personal del prospecto); de Problema (relacionadas con las necesidades, dificultades, descontentos del prospecto con respecto a una situación actual); de Implicación (relacionadas con los efectos o consecuencias de los problemas del prospecto) y de Necesidad(que tratan de descubrir necesidades evidentes o explícitas, explicando la ganancia que se obtendrá al solucionar el problema o la importancia de solucionarlo)
  
- **DEMOSTRACION:** Mostrar cómo su producto o servicio responderá a las necesidades y los deseos de su prospecto manejando la Técnica de C.B.V.N (Es un método fácil para construir la argumentación de cualquier producto en una forma personalizada, partiendo de la problemática específica del cliente que se tiene al frente y apoyándose en el conocimiento técnico del producto que todo vendedor profesional debe tener mostrando las Características, Beneficios y Ventajas.)
  
- **NEGOCIACION:** Determinar cuáles son los obstáculos que le impiden a sus posibles clientes comprar, a fin de superarlos enseguida
  
- **CIERRE:** El objetivo finalizar exitosamente la transacción.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> SANCHEZ, Franco Germán Enrique, Ganadores “Para lograr alto rendimiento en ventas”, 2006 Editorial carrera 7ª.

## 6. PRODUCTOS / SERVICIOS

Los asesores de la fuerza Móvil de Ventas, están especializadas en la venta de productos de consumo masivo, según el segmento que atendemos que es la Banca Personas.

### PRODUCTOS DE CONSUMO

**Crédito de Libranza:** Es un crédito de libre Inversión dirigido a empleados y pensionados de las entidades privadas o públicas que tengan un convenio de libranza con el Banco, el cual se caracteriza por ser un crédito fácil y ágil; que le brinda a los clientes el beneficio del pago de sus cuotas a través del descuento de Nomina o la mesada pensional

**Libre Destino:** Crédito dirigido a personas Naturales interesadas en financiar alguna necesidad o deseo (viajes, necesidades de liquidez, adquisición de bienes de consumo, servicios entre otros).

**Crediservice:** Es una línea de crédito destinada a proveer de liquidez a personas naturales. Esta línea se otorga mediante un cupo rotativo de crédito, en el cual el saldo cambia en la medida en que se efectúen utilizations y se reciban pagos. El cupo de Crediservice puede ser utilizado mediante desembolso total o parcial del cupo siempre que cuente con cupo disponible. Se puede utilizar a través deServilínea, Internet, Red de Cajeros ATH y Banca Móvil.

**Cupo de Sobregiro:**Cupo de Crédito asociado a una Cuenta Corriente, el cual puede ser utilizado parcial o totalmente por el cliente de forma automática para cubrir necesidades eventuales de liquidez por un determinado tiempo y cuantía. El cupo de sobregiro permite girar cheques, puede ser utilizado de forma automática para realizar transacciones a través de medios electrónicos y hacer utilizations a

través de la tarjeta debito relacionada a la cuenta o por transferencias entre sus cuentas.

**Crediestudiantil:** Es el crédito dirigido a financiar el valor de la matrícula Universitaria de Pregrado y Posgrado, en universidades a nivel nacional, autorizadas por el Ministerio de Educación.

**Tarjeta de crédito:** Es un medio de pago que permite a los clientes financiar sus necesidades por medio de un cupo rotativo, le ofrece al Tarjetahabiente la opción de financiar sus compras hasta 36 meses, realizar avances a través diferentes medios, además de valiosos valores agregados como seguros, asistencias, promociones y sorteos que la convierten en el medio de financiación más utilizado. Goza de aceptación a nivel nacional e internacional y del reconocimiento y respaldo de las franquicias Visa y Master Card.<sup>5</sup>

## **B. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA FUERZA MOVIL DE VENTAS DEL BANCO DE BOGOTA**

### **1. FUERZA MOVIL DE VENTAS (FMV)**

Para el Banco de Bogotá la fuerza Móvil de ventases un Canal de Ventas de productos masivos especializado en atender todos los clientes de la Banca personas; caracterizado por ser Comercialmente Efectivos, operativamente eficientes y Financieramente Rentable. Se trata de una combinación de personas, datos y procedimientos combinados para generar un alto volumen de ventas.

La FMV busca prospectos de calidad que generen nuevos negocios y representen mayores oportunidades para las oficinas; ofreciendo una atención personalizada;

---

<sup>5</sup> Intranet Banco de Bogotá. Productos de consumo masivo. (On line) [citado 15 mayo 2013]. No disponible, acceso restringido.

con la disponibilidad de visitar los clientes en su lugar de trabajo o de residencia y haciendo presencia en eventos que generen nuevas oportunidades comerciales.

## **2. MODELO COMERCIAL FUERZA MOVIL DE VENTAS**

### **2.1 ROLES DEFINIDOS**

**Asesor Comercial:** Venta del portafolio financiero definido por el Banco de Bogotá, elaborar plan y reporte diario, semanal y mensual.

**Coordinador Comercial:** Planeación, seguimiento, coaching, servicio al cliente y administración del grupo comercial.

**Jefe de Ventas:** Desarrollo de las competencias del equipo comercial para superar los objetivos propuestos. Planeación, seguimiento, coaching, servicio al cliente y administración de la fuerza de ventas.

**Gerente Nacional de Ventas:** Garantizar los resultados en ventas, a través del direccionamiento estratégico de un grupo comercial, hacia un segmento específico con un modelo de desarrollo del potencial del equipo (coaching).

### **2.2 DIA TIPICO DEL ASESOR COMERCIAL**

**Cuadro 1. Rol diario del asesor comercial**

	HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
AM	7:30 - 8:15	Reunión Individual. Entrega de Compromisos	Reunión Individual. Entrega de Compromisos	Reunión Individual. Entrega de Compromisos	Reunión Individual. Entrega de Compromisos	Reunión Individual. Entrega de Compromisos
	8:15 - 8:30	Preparación salida al trabajo de campo	Preparación salida al trabajo de campo	Preparación salida al trabajo de campo	Preparación salida al trabajo de campo	Preparación salida al trabajo de campo
	8:30 - 8:45	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza
	9:00 - 10:00	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza
	10:00 - 11:00	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza
PM	12:00 - 2:00	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
	2:00 - 3:00	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza
	3:00 - 4:00	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Píldoras de Capacitación	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza
	4:00 - 5:00	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Analisis de Indicadores Revisión de programación agendas/Actualización de tableros	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza	Trabajo de Campo / Hora Fuerza
	5:00 - 6:00	Entrega de información de producción y cierre diario		Entrega de información de producción y cierre diario	Entrega de información de producción y cierre diario	Entrega de información de producción y cierre diario

Fuente: Departamento Desarrollo Comercial- FMV Banco de Bogotá

## **2.3 MODELO DE SEGUIMIENTO A LA GESTION COMERCIAL**

### **MODELO DE SEGUIMIENTO DIARIO**

- Reuniones para planeación del día(7:00 am a 8:30 am, en forma individual por asesor)
- Presentación al coordinador del plan diario, acorde con el plan semanal.
- El coordinador revisa y aprueba.
- Revisa el potencial del cliente, la oferta a presentar y formaliza los objetivos comerciales del el cliente (propósitos).
- Gestión comercial y/o acompañamiento al terreno: Indoor/Outdoor/Retroalimentación.
- Reunión presencial para seguimiento (5:00 PM a 6:00 PM en forma individual): Por asesor para consolidar información de ejecución plan del día y producción diaria.

### **MODELO DE SEGUIMIENTO SEMANAL (COMITÉ SEMANAL)**

- Reunión de análisis comercial (asesores): plenaria del equipo comercial para análisis de productividad consolidada, resultados, indicadores, redireccionamientos, reconocimientos y canalizar información.
- Reunión de planeación (coordinadores): análisis de resultados de semana y revisión programación agendas siguiente semana.
- Comité comercial (jefes de ventas): análisis cierre de semana anterior y revisión programación y pronósticos semana que se inicia

## **3. HERRAMIENTAS PARA LA GESTION COMERCIAL**

Estas herramientas se utilizan para apoyar la gestión de los asesores, coordinadores y Jefes de Regionales Ventas de toda la FMV del Banco de

Bogotá.; logrando realizar seguimiento en el cumplimiento de las metas en cada producto que comercializa y hacer un acompañamiento estructurado y estratégico al terreno. Nos sirven para:

- Identificar necesidades de desarrollo de nuestra gente.
- Garantizar la productividad diaria.
- Documentar el proceso comercial de la compañía.
- Retroalimentar en debida forma al equipo comercial.
- Para unificar la gestión comercial.

Se utilizan permanentemente, para determinar y desarrollar acciones preventivas y estratégicas, con el fin de direccionar y focalizar a la fuerza de ventas para el logro de los resultados y para tomar decisiones objetivas con respecto a su gestión.

### **ASESORES**

- Visión Trascendente y Ganadora Propia
- Formato de Gestión Telefónica
- Informe de visitas y de Gestión Comercial
- Tablero de Planeación
- Tablero de Productividad

### **COORDINADOR**

- Visión Trascendente y Ganadora de cada asesor
- Hojas de Valoración Asesores Comerciales
- Formato Plan de Acción (Por cada Acompañamiento)
- Agenda Semanal de Acompañamientos


### **3.1 VISIÓN TRASCENDENTE Y GANADORA**

Es una fuente de inspiración que le permite a las personas identificar de manera más clara sus metas y sueños.


**PARA QUÉ SIRVE ?** Permite al coach servir de facilitador a las personas que dirige en el cumplimiento de sus metas.

**CÓMO SE USA ?** Se debe alinear la visión personal con la del equipo y a la vez con la visión de la organización si es posible. En cada acompañamiento es importante que el coach revise el desarrollo de los aspectos que le permitirán al coachee cumplir sus metas.

Figura 2. Visión trascendente y ganadora



**Fuerza Móvil de Ventas**  
**Formato Visión Trascendente y Ganadora**



Nombre: \_\_\_\_\_

Largo: \_\_\_\_\_ *Coach:* \_\_\_\_\_

**1. Cómo se ve en 3, 5 y 10 años con relación a las siguientes áreas?**

Campo	3 años	5 años	10 años
<b>Personal</b>			
<b>Profesional</b>			
<b>Organizacional</b>			

**2. Qué es lo que tiene valor en su vida?**

**3. Qué talentos y habilidades posee para el logro de sus metas?**

**4. Cuáles son sus áreas de mejoramiento y cómo va a desarrollarlas para alcanzar sus metas?**

Áreas de mejoramiento	Desarrollo

**5. Qué programas de desarrollo (capacitación, entrenamiento, reflexión, etc.) cree, son necesarios tomar para desarrollar sus talentos y competencias?**

**6. Especifique los planes de inversión (dinero, tiempo, compromisos, etc.) que está dispuesto a hacer para la consecución de sus sueños**

**7. Cómo y cuándo va a realizar esta inversión?**

**8. Qué valores y principios deben guiar su vida para la construcción de sus sueños?**

**9. Qué momentos y actividades de su vida (personal, profesional, social) disfruta y qué talentos cree, hay detrás de ellos?**

**AHORA HAGA SU SUEÑO REALIDAD ...**

**10. Una vez dados estos aspectos, resuma en un sólo párrafo, cuál es su proyecto de vida y cómo lo va a lograr**

**!!! ÉSTA ES SU VISIÓN TRASCENDENTE Y GANADORA!!!**

**11. Ahora que tiene su visión trascendente y ganadora, responda en qué aspectos coincide con la Visión de la FMV y el Banco de Bogotá?**

Fuente: Departamento Desarrollo Comercial- FMV Banco de Bogotá

### 3.2 GESTIÓN TELEFÓNICA

Herramienta de trabajo que permite hacer seguimiento de la gestión telefónica realizada en una semana determinada.

**PARA QUÉ SIRVE?** Para administrar la información de manera organizada y productiva.

**CÓMO SE USA?** El formato será utilizado por cada uno de los asesores en forma permanente y será entregado diariamente a su coordinador en la reunión de la tarde para revisar la gestión de telemarketing y asegurar el agendamiento de la semana.

**Figura 3. Formato gestión telefónica**

Banco de Bogotá													FORMATO DE GESTIÓN TELEFÓNICA	
Asesor : _____										Coordinador : _____				
Fecha de Telemarketing : _____										Sala N° : _____				
Base : _____														
No	Cedula	Nombre y Apellidos	Teléfono	Cita		Hora	Fecha			Gestión	Observaciones	Referido	Teléfono	
				si	no		DD	MM	AAAA					
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														
30														

CONTROL DE GESTIÓN TELEFÓNICA:	N° DE LLAMADAS REALIZADAS: _____	N° DE CITAS PROGRAMADAS: _____	Vo Bo : _____
--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	---------------

Fuente: Departamento Desarrollo Comercial- FMV Banco de Bogotá

### 3.3 INFORME DE VISITAS Y DE GESTIÓN COMERCIAL

Herramienta de trabajo que nos permite identificar, programar, clasificar y reportar la labor comercial desarrollada en un día de trabajo.

**PARA QUÉ SIRVE?** Para determinar la base de clientes prospecto a visitar y el tipo de producto a ofrecer, nos permite organizar la información y planificar el día de trabajo de una forma más productiva.

**CÓMO SE USA?** El formato será utilizado por cada uno de los asesores en forma permanente y será entregado a su coordinador en la reunión de la mañana y se formalizara en la reunión de la Tarde.

Figura 4. Informe de visitas y de gestión comercial

INFORME DE VISITAS Y GESTIÓN COMERCIAL				
Asesor	Cédula Asesor	Sala	Ciudad	
V I S I T A	<b>DATOS DEL CLIENTE</b>			
	Origen Cliente		Tipo de Documento	Nº Documento
	<input type="checkbox"/> Nuevo <input type="checkbox"/> Campaña <input type="checkbox"/> Planilla <input type="checkbox"/> Empresa ó Convenio		<input type="checkbox"/> C.C. <input type="checkbox"/> C.E.	
	Nombre de la Campaña	Nombre del Cliente	Producto a Ofrecer	
			<input type="checkbox"/> Libre Destino <input type="checkbox"/> Credifácil <input type="checkbox"/> Tarjeta <input type="checkbox"/> Otro   Cuál? _____	
	Dirección de Contacto	Empresa donde Labora	Teléfonos de Contacto	Monto Producto
				\$
	<b>PLANEACIÓN Y GESTIÓN</b>			
	Fecha Visita	Hora Visita	Número Visita	
			1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/>	
Tipo de Visita				
<input type="checkbox"/> Oferta de Producto <input type="checkbox"/> Cliente entregará Documentos <input type="checkbox"/> Entrega de Producto <input type="checkbox"/> Mantenimiento				
Estado de la Gestión				
<input type="checkbox"/> Sin Gestión <input type="checkbox"/> Oferta <input type="checkbox"/> Entrega Documentos en Sala <input type="checkbox"/> Venta Perdida <input type="checkbox"/> Ilocalizado				

Fuente: Departamento Desarrollo Comercial- FMV Banco de Bogotá

### **3.4 TABLERO DE PLANEACIÓN SEMANAL**

Herramienta que le permitirá visualizar al Coordinador y al equipo de ventas la programación del trabajo de campo de cada uno, teniendo en cuenta el contacto, producto y resultado de la gestión.

**PARA QUÉ SIRVE?** Busca optimizar el manejo del tiempo y territorios, sobre el registro de programación de actividades de cada asesor con clientes y empresas, permitiendo al coordinador optimizar los acompañamientos y al asesor manejar mejor su tiempo y por lo tanto su productividad.

**CÓMO SE USA?** Se registra el nombre del cliente en cada uno de los espacios o el nombre de la empresa si se trata de un stand. Se debe actualizar el Jueves a más tardar. Es un tablero dinámico.

**Figura 5.** Tablero de planeación semanal

PROGRAMADOR SEMANAL GRUPO : _____		EVENTO: _____ CA									
MES: _____ SEMANA DEL: _____ AL _____		COORDINADOR COMERCIAL : _____									
	ASESOR COMERCIAL	LUNES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES		VIERNES	
1		AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM
2		AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM
3		AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM
4		AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM
5		AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM
6		AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM
7		AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM
8		AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM
9		AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM
10		AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM
11		AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM
12		AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM
13		AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM
14		AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM
15		AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM

Fuente: Departamento Desarrollo Comercial- FMV Banco de Bogotá

### 3.5 TABLERO DE PRODUCTIVIDAD

Herramienta que le permite registrar al coordinador en forma pública y diaria los avances en la gestión de su equipo con base en el reporte diario de producción.

**PARA QUÉ SIRVE?** Para realizar seguimiento a cada uno de los integrantes del equipo comercial y elaborar estrategias oportunas siempre que sea necesario, permite ver de manera más ágil que asesor requiere apoyo de su coordinador.

**CÓMO SE USA?** Cada asesor registra las ventas diariamente, se debe sumar horizontal y verticalmente y se debe registrar el número de negocios y el número de puntos correspondiente.

**Figura 6.** Tablero de productividad

GRUPO:		NUMERO DE VENTAS																														
#	ASESOR	L	M	M	J	V	SEM 1	L	M	M	J	V	SEM 2	L	M	M	J	V	SEM 3	L	M	M	J	V	SEM 4	L	M	M	J	V	SEM5	TOTAL MES
1																																
2																																
3																																
4																																
5																																
6																																
7																																
8																																
9																																
10																																
11																																
12																																
TOTAL GRUPO																																
TOTAL FZA VENTAS																																
BRECHA VS. META																																

Fuente: Departamento Desarrollo Comercial- FMV Banco de Bogotá


### 3.6 HOJA DE VALORACIÓN DE ASESORES COMERCIALES

Herramienta que le permitirá al coordinador y jefe de ventas visualizar el grado de desarrollo de competencias observado en el acompañamiento que acaba de realizar.

**PARA QUÉ SIRVE?** Busca Diagnosticar el desempeño e identificar las competencias que se deben desarrollar en los equipos.

**CÓMO SE USA ?**El formato será utilizado por cada uno de los coordinadores y jefes en forma diaria y permanente en cada acompañamiento *indoor/outdoor* y será entregado al jefe inmediato en el comité comercial.

Figura 7. Formato hoja de valoración de asesores comerciales

**Banco de Bogotá**  **OTROS CONSUMO**

**FORMATO DE REPORTE ACOMPAÑAMIENTOS COMERCIALES - FUERZA MÓVIL DE VENTAS**

REGIÓN:  NOMBRE ASESOR COMERCIAL:  CÉDULA ASESOR:  NOMBRE COORDINADOR COMERCIAL:

FECHA:  NOMBRE CLIENTE:  CÉDULA CLIENTE:  TELÉFONO CONTACTO CLIENTE:

DA:  MES:  AÑO:

**ASPECTOS A EVALUAR**

INDIQUE EL NIVEL DE DESEMPEÑO EN CADA UNO DE LOS ASPECTOS DEL PROCESO DE VENTA QUE REALIZA EL ASESOR:

ETAPA	ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN (Marque X)		
		ALTO	MEDIO	BAJO
ACERCAMIENTO	SALUDA AL CLIENTE FORMALMENTE Y SE IDENTIFICA COMO ASESOR COMERCIAL DEL BANCO DE BOGOTÁ			
	REALIZA OBSERVACIONES POSITIVAS QUE LE PERMITAN ACERCARSE AL CLIENTE E INICIAR LA ENTREVISTA			
	GENERA FRASES DE VALOR SOBRE EL PRODUCTO A OFRECER			
ENTREVISTA	VALIDA EL CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS POR PARTE DEL CLIENTE			
	INDAGA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL CLIENTE			
	INDAGA ACERCA DE LOS PROYECTOS O NECESIDADES QUE REQUIERE EL CLIENTE PARA AJUSTAR LA OFERTA			
DEMOSTRACIÓN	RELACIONA LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO CON LA NECESIDAD DEL CLIENTE Y LAS MANIFIESTA			
	CONSTRUYE UNA ARGUMENTACIÓN CLARA: CARACTERÍSTICAS, VENTAJAS, BENEFICIOS AJUSTADOS A LA NECESIDAD DEL CLIENTE			
	ACLARA DUDAS FRENTE AL PRODUCTO (TAGA, TIEMPOS DE RESPUESTA, CUOTA DE MANEJO)			
NEGOCIACIÓN	UTILIZA UN LENGUAJE CLARO Y ADECUADO, DE TAL FORMA QUE EL CLIENTE ENTIENDE LO QUE DESEA COMUNICARLE			
	HABLA CON ENTUSIASMO, CONOCIMIENTO Y CONVENIMIENTO DE LA OFERTA REALIZADA AL CLIENTE			
	IDENTIFICA LAS OBJECIONES VERDADERAS Y/O FALSAS, ESCUCHA AL CLIENTE Y ARGUMENTA PARA REBATIRLAS			
ACUERDO Y CIERRE	SOLICITA Y VERIFICA LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA EL PRODUCTO			
	ORIENTA AL CLIENTE EN EL DILIGENCIAMIENTO DE LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA			
	REVISAR EL CORRECTO DILIGENCIAMIENTO, VERIFICANDO CONTRA DOCUMENTOS ORIGINALES E INFORMACIÓN DEL CLIENTE			
AFIANZAMIENTO	INFORMA AL CLIENTE DATOS DE CONTACTO PARA NOTIFICAR APROBACIÓN Y/O ACTIVACIÓN DE PRODUCTOS			
	INVITA AL CLIENTE A CONTACTARLO EN CASO DE INQUIETUDES O FUTURAS ASESORÍAS			
	AGRADECE AL CLIENTE POR SU TIEMPO Y POR ELLEGIR AL BANCO DE BOGOTÁ PARA TOMAR SUS PRODUCTOS			

**CALIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO**

INDIQUE EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL ASESOR SOBRE CADA UNO DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

	CALIFICACIÓN (Marque X)		
	ALTO	MEDIO	BAJO
MONTO MÍNIMO Y MÁXIMO Y PLAZOS DEL CRÉDITO			
AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO Y PAGO DE INTERESES			
CÁLCULO DE CUOTA APROXIMADA Y CÁLCULO DE AHORRO EN CASO DE SUSTITUCIÓN DE PASIVOS			
COBRO DE SANCIÓN PREPAGO Y CONDICIONES PARA SU COBRO			
OFERTA DEL SEGURO DE DESEMPEÑO Y/O ACCIDENTES PERSONALES			

**OBSERVACIONES ADICIONALES**

Fuente: Departamento Desarrollo Comercial- FMV Banco de Bogotá


### **3.7 PLAN DE ACCIÓN**

Herramienta que le permite al coach escribir como, cuando y donde se realizaran las actividades que permitirán el desarrollo de los conocimientos, habilidades del equipo y definir los responsables de su ejecución.

**PARA QUÉ SIRVE?** Desarrolla las competencias del equipo mediante capacitación y entrenamiento.

**CÓMO SE USA ?** Se elabora en presencia del Coachee y debe ser el quien sugiera el plan a seguir y la forma de desarrollarlo. Se realiza en cada acompañamiento.

**Figura 8. Formato plan de acción**



**PLAN DE ACCIÓN**

Nombre : \_\_\_\_\_ Cargo : \_\_\_\_\_

<b>Acciones comerciales</b>	<b>Acciones de desarrollo</b>
<b>QUÉ ( Acciones):</b>	<b>QUÉ ( Acciones):</b>
<b>QUIÉN:</b>	<b>QUIÉN:</b>
<b>CÓMO:</b>	<b>CÓMO:</b>
<b>CUÁNDO:</b>	<b>CUÁNDO:</b>

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fuente: Departamento Desarrollo Comercial- FMV Banco de Bogotá

#### **4. INDICADORES DE GESTION:**

Los indicadores es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y tendencias de cambio generados en una situación observada, frente a objetivos y metas previstos

En la fuerza Móvil de ventas estos son los indicadores con los que se mide la productividad; semanalmente se genera un informe midiendo los indicadores de gestión por los cuales se evalúan al área Comercial:

<b>Cumplimiento Presupuestal</b>	<b>50%</b>
• Cumplimiento mensual	50%
<b>Gestión comercial</b>	<b>30%</b>
• Visitas mes	30%
• Efectividad comercial	45%
• Gestión campañas	25%
<b>Desempeño Equipo Comercial</b>	<b>20%</b>
• Cumplimiento planta	10%
• Rotación asesores	15%
• Acompañamientos	30%
• Asesores comisionando	25%
• Reportes post-venta	10%
• Porcentaje de devolución	10%

## MARCO TEORICO SOBRE COACHING

### A. COACH

#### 1. DEFINICION DE COACH

El COACH no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales (Valores). Los coaches son personas que comparten creencias y alimentan el conocimiento que las lleva a creer que el coaching es una de las funciones más importantes de gerentes, supervisores y líderes.

#### **Valores del Coach:**

**Competencia Humana:** Se refiere a que los coaches creen en personas: Desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser más competentes aun. Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.

**Desempeño Superior:** Un desempeño óptimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades. Tal compromiso es una de las consecuencias de las siguientes condiciones:

- Las personas comprenden que están haciendo y porque es importante.
- Las personas tienen las competencias para desempeñar los trabajos y tareas que se esperan de ellos.
- Las personas se sienten apreciadas por lo que ellas hacen.
- Las personas se sienten retadas por sus trabajos.
- Las personas tienen la oportunidad de mejorar cuando cometen errores.

Los coaches creen que deben ser los iniciadores de las interacciones de coaching, así como utilizar toda interacción con los individuos y equipos como una oportunidad potencial para realizar coaching, más que para simplemente ordenar. En la disciplina, perciben el coaching como un grupo de competencias que pueden ser aprendidas y aplicadas al igual que cualquier otro tipo de habilidades requeridas para gerenciar, supervisar y liderar.

## 2. CARACTERÍSTICAS DEL COACH:

- **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.
- **APOYO:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- **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.
- **MUTUALIDAD:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Asegurarse que los miembros de su equipo puedan responder preguntas como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?.

- **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.
- **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.
- **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.
- **CONFIDENCIALIDAD:** Las 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.
- **RESPECTO:** 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, etc., hace que comunique poco respeto.

El proceso de coaching está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases a saber:

- Desarrollo de una relación de Sinergia. Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.

- Desarrollo de empleados. Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.
- Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback.
- Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recurso los buenos coaches promueven el éxito.

### **3. FUNCIONES EL COACH**

- Liderazgo visionario inspirador.
- Seleccionador de talentos.
- Entrenados de equipos.
- Acompañamiento de vendedores en el campo.
- Consultor del desempeño individual de los vendedores.
- Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
- Gestor del trabajo en equipo.
- Estratega innovador.

Un coach ha aprendido a escuchar. Se oye con los oídos, pero los seres humanos más que oír, escuchamos. Al escuchar, le agregamos a lo que oímos, toda una interpretación. Muchas veces acertamos, otras muchas, nuestra interpretación no fue lo que exactamente sucedió. Un coach está muy atento a este fenómeno. No sólo para darse cuenta de cómo escucha él / ella a su coachee, sino también para mostrarle al coachee cómo escucha a los demás.

El coach tiene distinciones que le permiten asistir al otro en la generación de acciones. Le muestra el acceso a ellas, para él / ella, o para que pueda producirlas en otros. Le muestra que el compromiso es acción. Le muestra que el compromiso es el "qué quiere lograr", y no el "Cómo lo va a conseguir". Mucha gente sólo se compromete con aquello para lo que tiene un "Cómo hacerlo". En realidad lo importante es qué es lo que se quiere como resultado. "Cómo", hay muchísimos. Tantos, como capacidad de inventiva tenga la gente.

#### **4. CONDUCTA DEL COACH**

Las conductas del coach están referidas a las siguientes habilidades:

**ATENCIÓN:** Este término se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como: Dar la cara a la otra persona, Mantener contacto visual, Gestos de asentimiento, Evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentamiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si usted está de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de una conversación de coaching.

**INDAGAR:** Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras

personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que puede ser resuelto.

**REFLEJAR:** De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se está juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importante. Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.

**AFIRMAR:** Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching; la mejora continúa del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, como aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y aquella competencia que la persona demuestra durante una interacción de coaching.

**DISCIPLINA:** Consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro conductas, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching. Una parte fundamental de la disciplina requerida por el coach es el manejo de los fundamentos de la conversación. La forma de una conversación de coaching es la forma fundamental a la cual nos referimos y consiste en un proceso inicial de ampliación de información, seguido de la focalización de la información. En la primera fase o de ampliación el coach hace fundamentalmente dos cosas

1. Proporcionar la información que posee en referencia al propósito de la interacción

2. Ayudar a la otra persona a desarrollar información relacionada. El coach aplica la información obtenida en la primera fase, en el logro de un resultado positivo. La aplicación práctica de los conceptos de ampliar y focalizar, varía de acuerdo al tipo de conversación que se desea realizar. Todas estas conversaciones tienen como norte la gerencia del desempeño.<sup>6</sup>

## **B.COACHING**

### **1. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL COACHING**

Uno de los métodos usados por el coaching apareció hace miles de años en la antigua Grecia y su creador fue Sócrates. El filósofo promovía el empleo del dialogo como forma de llegar al conocimiento y así ayudaba a sus discípulos a alcanzar la verdad. Se sentaba a conversar con ellos y a punta de hacerles preguntas, al final lograba que sacaran a relucir los conocimientos que tenían dentro. De forma muy romántica, lo bautizó Mayéutica, que en griego significa partera, para simbolizar que el también ayudaba a dar a luz, en este caso no a un niño sino a la verdad que hasta ese momento había permanecido oculta.

Ya para los tiempos modernos, lo que se conoce como Coaching hizo su aparición a mediados de los años 70, cuando Timothy Gallwey se dio cuenta de que el peor enemigo de un deportista era su propia mente y desarrollo una serie de libros para ayudarlos a superar bloqueos y obtener un mayor rendimiento. Desde ese comienzo el método mostró buenos resultados y se empezaron a montar escuelas deportivas bajo la licencia de su obra, llamada InnerGame. Dos de ellas en Europa a cargo de Sir John Withmore, quien después de un tiempo logró adaptar exitosamente el procedimiento al medio empresarial inglés y dio origen a lo que hoy se conoce como Coaching Empresarial. De ahí, solo fue un paso para que

---

<sup>6</sup>Coaching y Coach, Conducta del coach, (On line) [citado el 1 julio 2013] Disponible en Internet: <http://couching.wikispaces.com/2.-+COACHING+Y+EL+COACH>

bajara hasta la esfera personal y estuviera a nuestra entera disposición. El encargado de esta labor fue Thomas J. Leonard, a quien se le conoce mundialmente como el padre del Coaching Moderno

Desde hace unos cinco años, pensadores de las ciencias de la administración de empresas comienzan a interesarse por el tema del coaching a darle forma conceptual e integral. En 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fue coach del equipo de la liga de futbol americano los Dolphins de Miami y ha sido exponente del coaching en los Estados Unidos, coach de coaches.

En la cultura de trabajo se cambia también el lenguaje, la actitud, la contractualidad laboral casi desaparece para convertirse en una relación de asociados (empresa empleados) en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: El Liderazgo.<sup>7</sup>

## 2. DEFINICIONES DE COACHING

- El **Coaching** (pronunciado como “*couching*” ) no es un concepto ni novedoso, ni complejo; simplemente es que una determinada persona ayude a otra persona a desarrollarse, entonces puedes decir que esta persona está haciéndole Coaching a la otra persona o le está haciendo de Coach que en inglés significa entrenador. Coach es un término que se refiere a una persona que ayuda a otra a mejorar. La raíz de la palabra Coaching es COACH; si buscamos el significado más antiguo de la palabra COACH, encontraremos que quiere decir CARRUAJE y COACHMAN es el conductor del carruaje, que también por extensión se llamó COACH. ¿Qué es un CARRUAJE? Un carruaje es un

---

<sup>7</sup>El blog: todo sobre el coaching.com, Breve historia del Coaching (On line) [citado 1 julio 2013] Disponible en internet: <http://coachenlinea.wordpress.com/2007/10/30/preguntas-frecuentes-acerca-del-coaching/>

dispositivo que tiene un conductor que es una persona que lleva a otra persona de un lugar físico a otro lugar físico<sup>8</sup>

- El coaching es un proceso en el que se ayuda a las personas y a los equipos a rendir el máximo de sus posibilidades. Implica hacer aflorar todo el potencial del individuo, ayudarlo a superar sus barreras y limitaciones para alcanzar lo mejor de sí mismo, y facilitarle el modo de funcionar de la forma más eficaz en cualquier terreno, personal o profesional. El coaching honra al cliente como el experto en su vida, trabajo o empresa, creyendo que todo ser humano es capaz y completo en sí mismo. Intervienen en un plano de igualdad tanto el Coach (entrenador) como el Coachee (cliente).<sup>9</sup>
- 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 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 y ayuda a tomar nuevas responsabilidades.<sup>10</sup>
- El Coaching 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. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación. Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación

---

<sup>8</sup>Coaching de vida, Que es el coaching (On line) [citado el 1 julio 2013] Disponible en internet: [www.coachingexitopersonal.com/coaching-exito.../que-es-el-coaching/](http://www.coachingexitopersonal.com/coaching-exito.../que-es-el-coaching/)

<sup>9</sup> Quien dijo imposible, Que es el coaching (On line) [citado el 1 julio 2013] Disponible en internet: <http://www.quiendijoimposible.com/que-es-el-coaching>

<sup>10</sup> MARISTANY, Jaime. Administración de Recursos Humanos, 1ra Edición Junio 2000. Pág. 79

que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo. El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

- Una metodología de planificación continúa en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
- Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
- Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo<sup>11</sup>

### 3. CARACTERÍSTICAS DEL COACHING

**CONCRETA:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.

**INTERACTIVA:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

---

<sup>11</sup>Coaching y Coach, Definición del coaching, (On line) [citado el 1 julio 2013] Disponible en Internet: <http://couching.wikispaces.com/2.-+COACHING+Y+EL+COACH>

**RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:** Tanto el coach como el subordinado tienen una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.

**FORMA ESPECÍFICA:** Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

**RESPECTO:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

#### **4. OBJETIVOS DEL COACHING**

- Perfeccionar el desarrollo y la productividad
- Desarrollo del personal
- Mejorar el aprendizaje
- Desarrollar la auto motivación
- Mejorar la comunicación, la resolución de problemas y motivar la iniciativa
- Incrementar el entusiasmo en el trabajo
- Crear un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- Mejorar las habilidades y el uso de sus recursos
- Facilitar el enfrentamiento con los cambios
- Facilitar la fijación de metas y mejorar la habilidad para alcanzarlas
- Incrementar la calidad de vida en el trabajo
- Satisfacción en el logro de los objetivos personales y profesionales

## 5. PROCESO DE COACHING

En el proceso de coaching intervienen dos participantes; uno es el coach o entrenador, que es la persona que instruye, forma o guía al alumno para que mejore en el desempeño de sus funciones (mentor o quien transmite el conocimiento) y el otro es el coachee o pupilo, quién recibe los conocimientos y las competencias que necesita para mejorar en su vida profesional. El coach se compromete con su pupilo en una alianza de colaboración, estableciendo unos objetivos concretos y diseñando un plan de acción que les permita alcanzarlos dentro de los plazos establecidos. Este plan fijará una serie de encuentros entre los intervinientes que permitan conseguir la finalidad prevista, acompañado de otro conjunto de actividades destinadas a mejorar aspectos concretos del coachee.

En la efectividad del coaching influye el tipo de relación que se establezca y se requiere que esté basada en la confianza entre ambos participantes, de este modo el coach puede ser, no solo un director del entrenamiento de su pupilo, sino también un consultor que le ayude a innovar en los procedimientos. Para mejorar la productividad del proceso, el coach debe tener un conocimiento profundo del puesto de trabajo desarrollado por el coachee y de la forma en que este puesto se relaciona con los objetivos de la organización. Asimismo, el coach ha de disponer de habilidad para comunicar, debe desear y ser capaz de compartir su información con el coachee y estar dispuesto a tomarse el tiempo que requiere este esfuerzo.

El desarrollo del proceso sigue básicamente de los siguientes 5 pasos:

1. **Observar** - La observación de nuevos puntos de vista será fundamental para que el coachee encuentre soluciones y permitirá al individuo elegir entre las alternativas de que dispone para alcanzar sus objetivos.
2. **Toma de conciencia** - La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El coach centrará al pupilo

en las elecciones que toma y sus consecuencias, brindándole herramientas específicas para elegir conscientemente y con mayor efectividad.

3. **Determinación de objetivos** - Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos que servirán de guía para la toma de decisiones y acciones.
4. **Actuar** - Una vez reunida toda la información, hay que actuar de forma sostenida en el tiempo. El coach acompañará de cerca este proceso ayudando a superar las dificultades que aparecen al llevar a la práctica las actuaciones.
5. **Medir** - En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.<sup>12</sup>

## 6. ETAPAS DEL COACHING

Un proceso de coaching se inicia con el establecimiento del objetivo que se quiere conseguir y se acaba cuando se ha materializado. Un cliente (o coachee) puede encargar al coach tantos procesos de coaching como considere oportuno pero lo que ha de quedar claro es la regla: objetivo conseguido, coaching finalizado.

Consta de seis fases según establece la ICF (International Coach Federation):

1. **Generación del Contexto:** El cliente determina que es lo que le ha llevado a buscar la ayuda del coach: EL OBJETIVO. Establecimiento del propio objetivo (aquello de “no sé lo que quiero y me encuentro perdido”). En ocasiones es necesaria más de una sesión para poder generar el contexto adecuado. También, pasa muy a menudo que el enunciado del objetivo cambia diversas veces hasta determinar cuál es realmente. Es decir, a través

---

<sup>12</sup> Wikipedia, El proceso del Coaching,(On line) [citado 1 de julio 2013] Disponible en internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching#El\\_proceso\\_del\\_coaching](http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching#El_proceso_del_coaching)

de sus palabras y de la lingüística en general el coach guía al “coachee” hacia la determinación del objetivo oculto, pero que es el objetivo real.

2. **Situación actual:** En este momento el coach, que debería haberse ganado la confianza del cliente, ha de poder llegar a “calibrar” cuál es la situación real del cliente. En otras palabras, si lo que dice el cliente es lo mismo que el cliente le hace sentir al coach. Por honestidad y ética profesional se ha de desafiar el objetivo si se detecta alguna polaridad no resuelta. La razón es sencilla: sacar al cliente de su zona cómoda y ver a través de sus ojos.
3. **Situación futura:** A través de la determinación de la situación actual “real” del cliente se llega a poder formalizar cuál es la situación que realmente 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. Si no es así siempre nos encontraremos con un “palo en la rueda”.
4. **Feedback- Retroalimentación:** Tanto el coach como el coachee establecen antes de empezar el proceso que ambas partes, se expresaran de forma transparente de cómo va evolucionando el proceso y por encima de todo de cómo se sienten entre sí. Qué es lo que falta y que es lo que sobra. Tanto el coach como el coachee, si el proceso funciona, tienen muy claro que la ausencia de juicio es clave para que todo funcione correctamente. El cliente ya está completo a pesar de no saber organizar óptimamente sus capacidades y prioridades.
5. **Plan de Acción:** Una vez que tenemos claro cuál es el objetivo, cómo lo ponemos en práctica? El coach ayuda a establecer la manera de poder llegar a conseguir los objetivos a través de los Planes de Acción. El seguimiento de una agenda, por ejemplo cuando una persona no sabe gestionar su tiempo, unos

ejercicios de respiración cada mañana antes de salir de casa si la persona tiene problemas de autocontrol, etc... En definitiva, que los cambios que se han de producir se transformen en hábitos, capacitadores, pero de un modo u otro en hábitos.

6. **Seguimiento:** Después de la consecución del objetivo se puede considerar la posibilidad de llevar a término un seguimiento del estado del objetivo conseguido para ver si el cliente, por decirlo de un modo coloquial, se ha desviado del camino definido inicialmente en el Plan de Acción.<sup>13</sup>

## 7. TIPOS DE COACHING

Existen varias clasificaciones de los diferentes tipos de Coaching, en cuanto al punto de vista que se clasifiquen: por escuelas, aplicación, influencias o tipos de sesión. Los tipos de Coaching según la aplicación genérica:

### 7.1 COACHING EJECUTIVO

El Coaching Ejecutivo se enfoca a optimizar el rendimiento del ejecutivo 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. Los tipos de Coaching Ejecutivo con los que se suele intervenir en el mundo empresarial son:

- **Coaching Ejecutivo Personalizado:** se centra en las situaciones propicias para desarrollar el potencial de un individuo en la empresa. Los motivos más usuales de intervención se relacionan con la actitud y las competencias (toma

---

<sup>13</sup>Avantium Business consulting; Proceso de coaching, (on line) [citado 1 julio 2013] Disponible en internet: [www.avantium.es/...coaching.../175-que-es-el-coaching-fases-del-proces](http://www.avantium.es/...coaching.../175-que-es-el-coaching-fases-del-proces)

de decisiones, conflictos, estrés, desarrollo de competencias organizacionales, cambios de cultura organizacional, planes de acogida, y apoyo a promociones).

- **Coaching Ejecutivo de equipo o grupal:** su objetivo es conseguir un equipo unido entorno a la misión y valores organizacionales. Se pretende mejorar el rendimiento de equipo, dinamizar el grupo y ayudar en los cambios empresariales. Los motivos más usuales de intervención son procesos de fusión y adquisición, resolución de conflictos, alineamiento y mejora del rendimiento y potenciación de las sinergias en el trabajo colectivo.
- **Coaching para Líderes:** se utiliza para que los directivos desarrollen sus competencias de cara a asumir un liderazgo efectivo en su empresa. Con este tipo de Coaching se pretende que los directivos sepan aprovechar, desarrollar y ampliar el potencial de sus subordinados y mejorar su rendimiento.

## 7.2 COACHING EMPRESARIAL

El Coaching Empresarial hace referencia a aquellas organizaciones que quieren ser mejores, desarrollarse y crecer organizacionalmente a partir de sus valores y de la misión empresarial. Este tipo de Coaching, a diferencia de otros ámbitos profesionales de ayuda, pretende Desarrollar eficazmente la organización, Generar una cultura de excelencia empresarial y Compatibilizar las exigencias empresariales con la calidad de vida. En el Coaching Empresarial, aunque la referencia es la persona y se trabaja a través de ella, los objetivos son distintos. El Coach, como elemento clave, tiene las siguientes funciones:

- Detectar el potencial de los individuos en el lugar de trabajo
- Detectar las barreras internas o externas que impidan aflorar dicho potencial
- Generar liderazgo
- Integrar a los miembros de un equipo
- Gestionar el trabajo en equipo

- Motivar e Innovar

La utilidad del Coaching Empresarial está definida por los siguientes logros:

- Más claridad de objetivos
- Mejor comunicación interna
- Más entusiasmo en el trabajo
- Más confianza en las propias capacidades y habilidades del equipo
- Más interés en el uso de herramientas y sistemas adecuados

### 7.3 COACHING PERSONAL

El Coaching Personal es también conocido como Coaching Individual, Vital o Personalizado, y se centra en el desarrollo de habilidades que facilitan a la persona una relación sana y fructífera consigo misma, partiendo de sus recursos y proyectándolos hacia un plan de acción que le permita ajustarse mejor a su entorno. Los ámbitos de actuación relacionados con el Coaching Personal son:

- Mejora de la eficacia personal
- La imagen personal
- La gestión de situaciones
- La comunicación con los demás
- La gestión del estrés
- La estimulación de la creatividad
- La gestión del tiempo

En general, el Coaching Personal puede subdividirse a su vez en dos categorías principales según su finalidad:

- **Coaching de resolución:** acompaña a la persona en el proceso de superación de sus límites personales. Se utiliza cuando una persona está atravesando una

dificultad en uno de los ámbitos en que se desenvuelve. Hasta alcanzar el objetivo de resolución del problema, tienen lugar tres fases en el proceso: diagnóstico, ampliación de la autoconciencia y acción.

- **Coaching de desarrollo:** ayuda a la persona a descubrir en sí misma lo que necesita para alcanzar sus objetivos idiosincrásicos. Se utiliza ante una situación externa y, por tanto, no hace tanto hincapié en el individuo. Parte de la situación problemática para alcanzar la solución individual. Las fases asociadas son: análisis de la situación, identificación de los retos, identificación de los puntos a favor, identificación de los puntos en contra.<sup>14</sup>

## 8. MODELOS DE COACHING

El Coaching dispone de distintas vertientes, heredadas en su mayoría de corrientes filosóficas o psicológicas. Los distintos modelos podemos clasificarlos en función de la corriente psicológica de tratamiento como puede ser conductismo, cognitivismo, psicoanálisis, humanismo, positivismo, PNL, filosofía cínica, irónica-mayéutica. Al final el objetivo de todo modelo de coaching es el mismo; "El resultado", si un coachee no alcanza el resultado esperado algo falla y habría que contemplar los distintos factores del porqué se ha llegado a esa situación y para que no falle el coachee tiene que sentir que lo que está haciendo le repercute algún beneficio y eso sólo se consigue cuando nota en cada parte de su cuerpo que algo ha ocurrido.

Todos los modelos son válidos pues tienen el mismo objetivo y no se debería descartar ninguno, cada problema es diferente y posiblemente no todos los modelos se ajusten a todos los coachees, por lo que conviene tener un buen arsenal de técnicas en función de cada caso. Así con algunos coachees será más indicado entrar a profundizar más en el subconsciente, mientras que con otros

---

<sup>14</sup>Coaching personal y para emprendedores, Tipos de Coaching (On line) [citado 1 de julio 2013] Disponible en internet: <http://end2endcoaching.es/coaching-tipos-de-coaching-segun-su-aplicacion/>

será mejor ser directivos y plantear estrategias de modificación de conducta, y entre ambos extremos, un mundo.

- **Modelo Tavistock:** Este modelo está basado en la escuela tavistock<sup>15</sup>, con arraigo fuerte en el psicoanálisis. Basa sus experiencias en el subconsciente del individuo y una de sus máximas en el entorno de empresa es que no puede ayudarse al individuo de forma aislada si no que es necesario conocer el contexto, su pasado y su entorno.
- **Modelo DBM:** El Development Behaviour Modeling tiene su origen en la Programación Neuro Lingüística (PNL) por lo que es un modelo muy orientado a la praxis y enfocado al desarrollo humano con tendencia conductual, donde se especifican técnicas de modificación de conducta aplicadas al logro de los objetivos.
- **Coaching Ontológico:** Con sus orígenes en la fenomenología de Martin Heidegger, trata de analizar los actos mentales y cómo se dirigen a objetos reales e irreales, los actos de conciencia y las intenciones. Ampliamente basado en el diálogo y la lingüística y la forma en cómo nos expresamos.
- **Modelos basados en psicología humanista:** El análisis transaccional se engloba dentro de la psicología humanista y su creador fue 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.

---

<sup>15</sup>El método Tavistock toma en cuenta la importancia de una tecnología y estructura adecuadas para el trabajo de la organización, pero también examina las relaciones entre la tecnología y las cualidades humanas de los trabajadores. Así, el punto de vista Tavistock incluye tanto lo psicológico y lo social como lo tecnológico

- **Modelo MAT:** Un meta modelo que hace converger distintas disciplinas: análisis transaccional, cognitivismo, psicoanálisis. Su creadora es Preciada Azancot
- **Modelo GROW:** Modelo muy estructurado y orientado a resultados, de corte directivo y basado en tareas y retos, utiliza la confrontación y el diálogo con su modelo de preguntas y análisis de las situaciones, muy orientado al entorno empresarial. El modelo GROW lo diseñó Graham Alexander, pero fue John Whitmore quien lo difundió, dándole popularidad. Este modelo de coaching personal es uno de los más difundidos en todo el mundo, sencillo y muy eficaz, puede ser adaptado a cualquier persona y realidad, partir de una meta es el primer paso. El modelo GROW que significa Crecer y cada una de las letras comprende una fase bien determinada del trabajo de coaching.

**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<sup>16</sup>

- **Modelo de Coaching Personal:** El modelo **MAPA V**, está basado en el modelo GROW desarrollado por Graham Alexander .De esta manera tenemos un acrónimo en español que nos guía por las fases o esferas más importantes de las sesiones de coaching personal. El “mapa hacia la victoria” consiste en las

---

<sup>16</sup>Coaching, Atrevete a cambiar, Modelo Grow (On line) [citado 1 de julio 2013] Disponible en internet:<http://www.coachingexito.com/coaching-personal/modelo-grow-en-coaching>

siguientes fases del acrónimo: Las preguntas básicas, como ejemplo, para cada fase, serían:

**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?<sup>17</sup>

- **Modelo de Coaching Grupal:** El acrónimo “IDx2” equivale a 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). Basado en los principios de Co-conciencia, Co-autocreencia y Co-responsabilidad, así como en las teorías más elementales del desarrollo de equipos y su diferencia con los grupos, el modelo de coaching de equipos/grupos “IDx2”
- **Modelo de Coaching Escénico:** El coaching escénico formula preguntas potentes. Las cuales nos indican el nivel de conciencia personal, sobre las metas o deseos y las posibilidades reales de conseguirlas. El coaching escénico llega aún más lejos; nos indica el nivel de conflicto de la persona con su realidad y sus sueños. Conseguimos que sus emociones jueguen un papel importante, las sacamos al exterior y les damos un protagonismo especial. Utilizamos la PNL con ejercicios de dinamización escénica, donde no solo se reflexiona. El coaching escénico nos ayuda a tomar conciencia desde la perspectiva de la sensación visual, como si nos observamos desde fuera. ¿Cómo hacemos esto? Con ejercicios dinámicos y sensoriales. Hacemos

---

<sup>17</sup> 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/>)

que la persona tenga conocimiento del mundo real y de su conexión con la realidad deseada a través de la experimentación sensitiva y emocional que el coaching escénico sacará a la superficie de forma gradual, cómoda, agradable y sobre todo eficaz.<sup>18</sup>

## **C. HERRAMIENTAS**

### **1. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DEL COACHING**

**PLANTEAR PREGUNTAS EFECTIVAS:** Las preguntas efectivas ayudan a recibir información útil de parte de los empleados, debido a que son breves, claras, centradas, pertinentes, constructivas, neutrales y abiertas. Según el autor, existen tres métodos para obtener mejores resultados al momento de hacer preguntas efectivas:

- Dar tiempos a las personas para que piensen su respuesta.
- Decir a los empleados la importancia de la información pedida.
- Escuchar atentamente la respuesta después de hacer preguntas.

**SER UN BUEN OYENTE:** Un coach efectivo también conlleva escuchar atentamente a los empleados. Existen siete claves para escuchar con efectividad:

- Estar preparado: Anticipar las respuestas y dar seguimiento a las preguntas.
- Dejar a un lado lo que se está haciendo: de manera que nada le quite su atención del emisor.
- Mantener contacto visual: la falta de este crea mayores posibilidades de incompreensión.
- Oír todo lo que el coachee dice antes de responder.

---

<sup>18</sup>Coaching, Atrevete a cambiar, Coaching escénico (On line) [citado 1 de julio 2013] Disponible <http://www.coachingexito.com/coaching-personal/coaching-escenico-un-nueva-herramienta> en internet:

- Tomar nota: esto mantiene la concentración en lo que se está diciendo.
- Aceptar sus sentimientos: cuando se pregunta, se acepta que los sentimientos de los empleados son importantes.
- Permitir el silencio: permite al coachee dar una respuesta precisa.

Una manera de estar seguro de que ha comprendido todo lo dicho, es el método de las tres “R”.

- El Recibir: concentrar la atención en quien habla para mantener su enfoque.
- Reflexionar: Pensar en lo que se escucha y buscarle el sentido.
- Reformular: rehacer preguntas para estar seguro de que se dijo.

**ESTRATEGIAS PARA DAR Y RECIBIR FEEDBACK:** La capacidad de comunicación es una habilidad que se puede cultivar, al igual que otras aptitudes, ejercitándola y atendiendo a las opiniones de los demás sobre cómo está desempeñando su cometido. El feedback le permitirá conocer que aspectos domina y cuáles son los que debemos mejorar. El feedback se da cuando A le comunica B como percibe, ve, observa y le afecta un comportamiento suyo.

### **Dar feedback**

- Ser específico en lugar de general.
- Ser descriptivo, no evaluativo.
- Describir algo sobre lo que la persona puede actuar.
- Escoger uno o dos temas en los que la persona pueda concentrarse.

### **Recibir feedback**

- Ser receptivo Si es posible, tomar nota.
- Solicitar ejemplos específicos
- Describir algo sobre lo que la persona pueda actuar.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup>Coaching Empresarial, Herramientas de comunicación, (On line) [citado 1 julio 2013] Disponible en Internet: [coaching.wikispaces.com/8.-+ETAPAS+DEL+PROCESO+DE+COACHI...](http://coaching.wikispaces.com/8.-+ETAPAS+DEL+PROCESO+DE+COACHI...)

## 2. HERRAMIENTAS DE APOYO

La herramienta no puede definir al Coach: él es quien define a la herramienta. Existen sin embargo, varias herramientas de apoyo a la actividad del Coaching. Siendo una herramienta un utensilio de trabajo, ésta debe ser cuidadosamente elegida por el Coach, en función de cada situación. Este resultado depende también del saber hacer del profesional del Coaching en la utilización de cada herramienta.

**MAPAS MENTALES:** Tiene como objetivo plasmar en un gráfico la relación entre nuestro ser interior (valores, talentos) y la realidad exterior en la que vivimos (trabajo, estudios, familia). Son conceptos entrelazados entre sí que nos explica la relación existente entre ellos y cuya principal función es ayudarnos a clarificar nuestro “mundo interior”, ya que al ver reflejado en un papel todo lo que llevamos en nuestra cabeza, uno parece que se ordena muchas cosas que antes parecían dispersas

**FEEDFORWARD:** Consiste principalmente en ayudar a una persona o equipo a mejorar su desempeño mediante una sugerencia futura. Es la diferencia entre preguntar “¿por qué no has realizado X tarea esta semana?” o preguntar “¿qué necesitas para poder realizar correctamente la tarea X la semana que viene?”.

El Feedforward ayuda a la gente a focalizar un futuro positivo, no un pasado lleno de errores, es una herramienta de desarrollo y está especialmente diseñado para gente de éxito. El Feedforward deja el pasado a un lado, se orienta completamente al futuro. No le interesa cómo se han hecho las cosas o qué no ha funcionado, sino qué se va a hacer a partir de ahora y cuál es la nueva estrategia para conseguir una meta. Clave: usar la **creatividad**. No involucra críticas personales, ya que se trata algo que aún no ha sucedido. Las sugerencias positivas tienen a ser vistas como consejos objetivos

**ELIMINANDO OBSTÁCULOS (CERO PARASITOS):** En todo proceso de coaching el cliente se encuentra con obstáculos que le ofrecen resistencia a la hora de realizar cambios que van surgiendo durante el camino hacia el objetivo que se ha marcado. Estos “obstáculos” o elementos que le restan energía y no le permite avanzar como queremos fueron denominados “Parásitos” y la técnica ayuda a los clientes a eliminar barreras y alcanzar el estado de Cero Parásitos de forma que:

- No deje escapar su energía vital
- Dejar de sufrir con situaciones que podría cambiar
- Pasar a un estado de tolerancia cero, cero molestia, cero interferencia
- No permanecer pasivos frente a consumos de nuestra energía vital
- Salir de los compromisos, de las explicaciones y de justificaciones

**RUEDA DE LA VIDA:** Es una herramienta de Coaching que se utiliza para tener una visión general de la vida de una persona. Sirve para identificar desequilibrios. Una puntuación muy baja en un área respecto a otras, hace que la rueda no gire bien, que se enganche y termine arrastrando el resto de áreas.

Cuando eres consciente de un área con una puntuación baja, te está diciendo donde conviene que te pongas a trabajar. El paso siguiente sería definir un objetivo que contribuya a mejorar el área más débil. Es una representación gráfica de cómo valoras tu situación en las diferentes parcelas de tu vida, desde amistad, salud, trabajo, ocio.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>Coaching Profesional, Herramientas del coaching, (On line)[citado 1 julio 2013] Disponible en Internet: <http://www.maybenitez.com/coaching/herramientas-del-coaching>

# **DISEÑO DE UN MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA EL DESEMPEÑO COMERCIAL DE LA FUERZA MOVIL DE VENTAS DEL BANCO DE BOGOTÁ**

## **A. SELECCION DEL MODELO COACHING**

El modelo GROW es uno de los modelos más reconocidos y exitosos para la mejora personal y profesional que se ofrece en la industria del coaching. Proporciona una poderosa herramienta para destacar, obtener y maximizar el potencial interno a través de una serie de conversaciones de coaching secuencial. El modelo GROW es mundialmente conocido por su éxito en la resolución de problemas, establecimiento de objetivos, productividad, ayudando a maximizar y mantener los logros personales.

La estructura del modelo GROW

### **Paso 1: ¿Cuáles son sus Objetivos?**

- Identifica y explica el tipo de objetivo a través de la comprensión de los objetivos finales, metas y objetivos de progreso en el camino.
- Proporciona la comprensión de los principales objetivos y aspiraciones.
- Clarifica el resultado deseado de la sesión.

### **Paso 2: ¿Cuál es la Realidad?**

- Evalúa la situación actual en cuanto a las medidas adoptadas hasta el momento.
- Explica los resultados y efectos de las acciones realizadas con anterioridad.

- Facilita la comprensión de los obstáculos internos y los bloques actuales, que impiden o limitan la progresión.

### **Paso 3: ¿Cuáles son sus Opciones?**

- Identifica las posibilidades y alternativas.
- Esquemas y preguntas: una variedad de estrategias para la progresión.

### **Paso 4: ¿Qué acciones se llevarán a cabo?**

- Proporciona una comprensión de lo que se ha aprendido y lo que se puede cambiar para lograr los objetivos iniciales.
- Realiza un resumen y un plan de acción para la implementación de los pasos identificados.
- Describe los posibles obstáculos en el futuro.
- Considera el logro continuo de los objetivos, y con el apoyo y desarrollo que puedan ser necesarios.
- Las estimaciones de la certeza de compromiso con las acciones acordadas.
- Destaca la forma de rendición de cuentas y el logro de los objetivos.

La implementación del Modelo GROW mediante preguntas promueve una mayor conciencia y responsabilidad, y alienta el comportamiento proactivo, así como el resultado de técnicas prácticas para lograr las metas y superar los obstáculos. El uso del coaching continuo y progresivo apoyando las habilidades, proporciona la estructura que en última instancia, ayuda a liberar el verdadero potencial de un individuo al aumentar la confianza y la motivación, lo que lleva a beneficios a corto y largo plazo. El Modelo de CRECER y su implementación se ha empleado para conseguir una mayor productividad, mejor comunicación, mejores relaciones interpersonales y un ambiente de mejor calidad de trabajo<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Coaching Comunicativo (On line) [citado el 7 julio 2013] Disponible en internet: <http://www.coachingcomunicativo.com/metodologia/>

### **Porque escogí este modelo frente a los demás?**

- El método Growes un sistema de Coaching que funciona como una llave que abre frontera entre el conocimiento aprendido y su práctica en la vida real. Una llave para el crecimiento permanente que beneficia tanto a la persona como a la empresa.
- Es un modelo muy estructurado, orientado a resultados, de corte directivo y basado en tareas y retos, que utiliza la confrontación y el diálogo con sus modelos de preguntas y análisis de las situaciones, muy orientado al entorno empresarial.
- El uso de esta metodología de coaching educativo se debe a que se consigue crecer (Grow) tanto como profesional como personalmente al aprender a marcarse objetivos realistas, que se puedan llevar a cabo y que tengan un plan de ejecución marcado.
- El método GROW se basa en realizar preguntas para desarrollar la conciencia y la responsabilidad, entendidas como una percepción y comprensión clara del entorno y de uno mismo y como la habilidad para responder, cuando se tienen opciones para elegir. Las preguntas actúan como una lente de aumento que incrementa la visión sobre diversos aspectos de la realidad que se requieren clarificar. También funcionan como el zoom de una cámara fotográfica: una buena secuencia de preguntas comienza por lo general para ir concentrándose en el detalle.<sup>22</sup>
- El modelo GROW promueve con éxito la confianza y la auto-motivación, lo que lleva a una mayor productividad y satisfacción personal.
- El método GROW es un proceso secuencial y personalizado de apoyo (no de evaluación ni de control), entre supervisor y vendedor, que eleva la conciencia y otorga responsabilidad (y libertad de elección) a través de buenas preguntas, liberando el potencial para el logro de una meta.

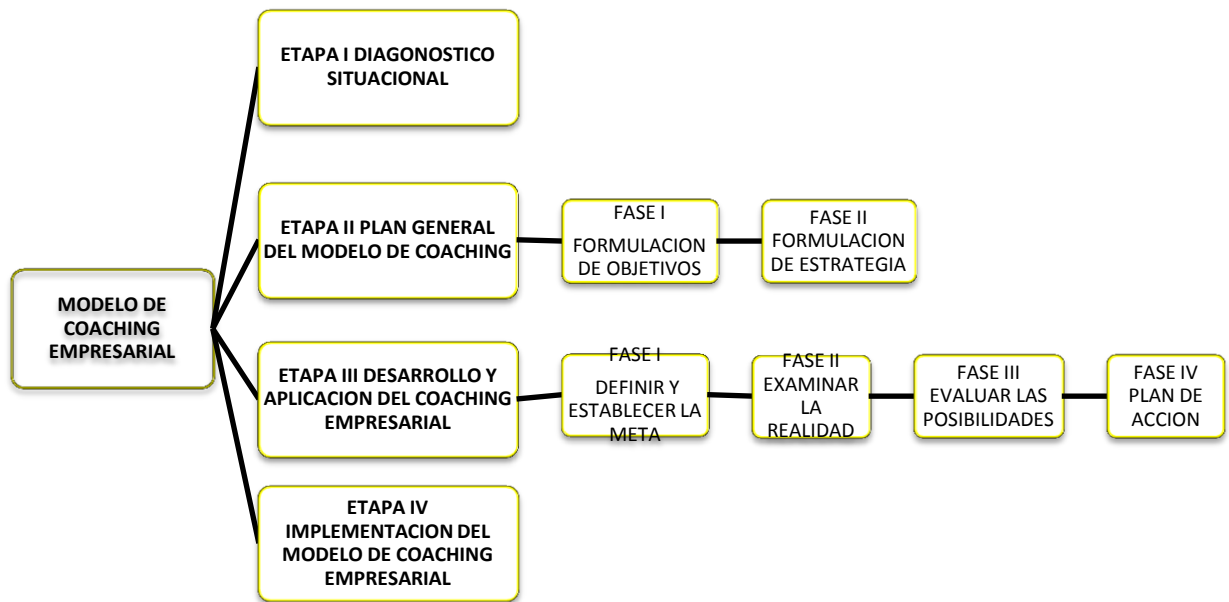
---

<sup>22</sup>MARCOS RUIZ, José Alberto, El método GROW, MK Marketing+Ventas, N° 257 mayo 2010. Pág. 36

## B. PROPUESTA DEL MODELO DE COACHING EMPRESARIAL PARA EL DESEMPEÑO COMERCIAL DE LA FUERZA MOVIL DE VENTAS DEL BANCO DE BOGOTÁ

### 1. ESQUEMA DE LAPROPUESTA

Figura 9. Esquema de la propuesta



Fuente: Del autor

## 2. ETAPA I DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA FUERZA MOVIL DE VENTAS DEL BANCO DE BOGOTA

**Cuadro 2. Etapa I diagnostico situacional de la fuerza móvil de ventas del banco de Bogotá**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Gerentes, coordinadores y asesores comerciales conocen y se sienten identificados con la misión y visión de la Empresa</li> <li>• Se proporcionan herramientas de gestión para el crecimiento y cumplimiento de metas</li> <li>• Ambiente de trabajo agradable</li> <li>• Enfoque y orientación al logro</li> <li>• Estructura comercial y roles definidos</li> <li>• Cronograma de acompañamientos mensuales, con recomendación de prioridad y frecuencia de cada asesor.</li> <li>• Seguimiento semanal de Indicadores de Gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja efectividad comercial, cumplimiento de las metas asignadas individualmente ni grupal.</li> <li>• Trabajo en equipo, distribuir mejor el tiempo para cumplir con todas las funciones.</li> <li>• Conocimiento, formación y cultura para realizar un acompañamiento –coaching.</li> <li>• No se logra una retroalimentación clara y efectiva; no se están identificando habilidades, debilidades y mucho menos desarrollando competencias individuales y del equipo.</li> <li>• Cumplir con el cronograma de acompañamientos programados para reforzar los puntos críticos o debilidades que tiene en el proceso de venta.</li> <li>• No se utilizan las herramientas de Gestión diseñadas para el logro de los resultados</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar conciencia de la importancia de hacer un verdadero acompañamiento y los beneficios que nos traería a los jefes saberlo aplicar.</li> <li>• Utilizar las herramientas de gestión.</li> <li>• Implementar un sistema de Coaching que potencialice habilidades y competencias para obtener mejores rendimientos</li> <li>• Acercamiento entre jefe y empleados, logrando un intercambio de conocimientos, habilidades y experiencias</li> <li>• Generar un ambiente de continua formación y apoyo</li> <li>• Potencia y desarrollo de lo mejor de cada empleado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cumplir con el presupuesto mensual</li> <li>• Aumento de la Brecha del presupuesto mes a mes, por los resultados del mes anterior.</li> <li>• Motivación (Negativa) de los asesores comercial</li> <li>• Rotación del personal</li> <li>• No se cuente con técnicas modernas</li> </ul>

### **3. ETAPA II PLAN GENERAL DEL MODELO DE COACHING**

#### **3.1 FORMULACION DE OBJETIVOS**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Lograr que el modelo de coaching Empresarial sea de fácil aplicación para cualquier nivel en la Fuerza Móvil de Ventas del Banco de Bogotá.

##### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a. Incrementar el grado de conocimiento del coaching Empresarial en todo el personal de la Fuerza Móvil de Ventas
- b. Establecer estrategias y políticas claras para el desarrollo del modelo de Coaching Empresarial

#### **3.2 FORMULACION DE LA ESTRATEGIA**

**3.2.1 Estrategia de capacitación y entrenamiento.** Diseñar un programa de capacitación para la formación integral de los Coordinadores comerciales; Con esta estrategia se pretende formar a los Coordinadores sobre el Coaching Empresarial, teniendo en cuenta que el foco del Proceso es el **DESARROLLO DE LA PERSONA** y logrando que el asesor comercial sea un mejor ser humano para desempeñarse eficientemente en el campo laboral.

Se pretende que los Coordinadores les permitan a los asesores integrarse plenamente en el proceso de cambio, generar la cultura del Coaching y conocer los beneficios que pueden obtener con su aplicación.

## PROGRAMA DE CAPACITACION

**Cuadro 3. Programa de capacitación**

NOMBRE CAPACITACION	OBJETIVO	DURACION	TEMAS
Crecimiento y desarrollo personal	Provocar un cambio de aptitud y aceptación de nuevas técnicas de mejoramiento continuo.	4 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como llegar a nuestro Máximo Potencial como personas.</li> <li>• Herramientas de transformación para crear cambios efectivos</li> <li>• Herramientas de comunicación; negociación, liderazgo y organización del trabajo</li> <li>• Manejo del tiempo</li> </ul>
Introducción al Coaching	Proporcionar información básica y necesaria del Coaching	8 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiciones de Coach: Características, Funciones y conductas</li> <li>• Definiciones de Coaching: Características, objetivos, proceso y etapas</li> <li>• Coaching Empresarial</li> <li>• Tipos de Coaching</li> </ul>
Técnicas del Coaching Empresarial	Conocer las técnicas del coaching y su aplicación.	8 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de Comunicación: El coach como comunicador; el arte de escuchar; La comunicación no verbal</li> <li>• Herramientas de Apoyo: Que es el Feedback, Como proporcionar un Feedback eficiente; beneficios del Feedback.</li> </ul>
Coaching efectivo	Aprender a realizar una sesión de Coaching	4 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística de una sesión de coaching</li> <li>• Que se necesita "Hacer" y "Saber" en una sesión de Coaching</li> <li>• Como establecer una relación Coach- Coachee</li> <li>• Demostración de una sesión de Coaching</li> </ul>

### 4. ETAPA IV DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL COACHING EMPRESARIAL

Para la fácil comprensión del modelo de Coaching Empresarial se desarrolla paso a paso cada fase del Modelo, teniendo en cuenta que para iniciar este proceso se

hace un acompañamiento al terreno con el Coachee identificando alguna de estas razones para aplicar una sesión de Coaching:

- Cuando existe una retroalimentación deficiente sobre el progreso del asesor y tiene bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna habilidad o competencia dentro de su trabajo.

En el proceso de coaching intervienen dos participantes: el coach o entrenador **(Coordinador Comercial)**, que es la persona que instruye, forma o guía al alumno para que mejore en el desempeño de sus funciones y el otro es el coachee o pupilo **(Asesor Comercial)**, quién recibe los conocimientos y las competencias que necesita para mejorar en su vida profesional. El coach se compromete con su pupilo en una alianza de colaboración, estableciendo unos objetivos concretos y diseñando un plan de acción que les permita alcanzarlos dentro de los plazos establecidos. Este plan fijará una serie de encuentros que permitan conseguir la finalidad prevista, acompañado de actividades destinadas a mejorar aspectos concretos del coachee.<sup>23</sup>

El coaching se realiza conversando cara a cara en sesiones individuales; el tiempo de duración promedio de este proceso es de cinco a seis meses. Se realizan en promedio de 5 a 6 acompañamientos (de 45-60 minutos por sesión) con cada asesor con una periodicidad mensual para evidenciar cambios significativos en sus resultados. En las fases iniciales (2 primeros meses) las sesiones son con más frecuencia (semanal o quincenalmente) y en las etapas finales del proceso se realizaran sesiones cada mes.

---

<sup>23</sup>Coaching y Coach, Características del coaching, (On line) [citado el 1 julio 2013] Disponible en Internet: <http://couching.wikispaces.com/2.-+COACHING+Y+EL+COACH>

## 4.1 FASE I: DEFINIR Y ESTABLECER LA META (Goal)

**4.1.1 Descripción.** Definir el objetivo que queremos conseguir y estructurarlo cómo una meta a lograr, de forma que sea específico, medible, posible, realista y que tenga un plazo límite fijado para su consecución.

La fijación de una meta es el primer paso para iniciar el proceso. Debe formularse en positivo (evitando la palabra “no”) y comenzar con un verbo de acción en infinitivo. Utilizando la palabra META como acrónimo, debe ser Medible (cuantificable), Específica (lo más concreta posible), Tangible (debe poder “verse” el resultado de alguna manera) y Alcanzable (realista).<sup>24</sup>

Como Herramienta de apoyo se utilizara el formato de **VISIÓN TRASCENDENTE Y GANADORA** que es una fuente de inspiración que les permite a las personas identificar de manera más clara sus metas y sueños. Se debe alinear la visión personal con la del equipo y a la vez con la visión de la organización si es posible. En cada acompañamiento es importante que el coach revise el desarrollo de los aspectos que le permitirán al coachee cumplir sus metas.

**4.1.2 Aplicación.** El proceso inicia generando un Punto de Partida (espacio de reflexión) donde se va a compartir diferentes experiencias, a desarrollar habilidades y a valorar los resultados y depende de la habilidad del coach en hacer preguntas efectivas.

El coach inicia con una serie de preguntas que se van a ver plasmadas en el formato de Visión Trascendente y Ganadora que debe diligenciar el coachee.

Preguntas del coach:

1. ¿Qué te gustaría conseguir con este proceso?

---

<sup>24</sup>MARCOS RUIZ, José Alberto, El método GROW.MK Marketing+Ventas, N° 257 mayo 2010. Pág. 40

2. ¿Cuál es tu objetivo?
3. ¿Cuáles son sus objetivos personales de corto, mediano y largo plazo?
4. ¿Qué tiene valor en tu vida?
5. ¿Qué talentos y habilidades tienes para lograr tus metas?
6. ¿Cuáles son tus áreas de mejoramiento y cómo va a desarrollarlas para cumplir las metas?
7. ¿Qué programas de desarrollo (capacitación, entrenamiento, reflexión) cree que sean necesarios para desarrollar sus talentos y competencias?
8. Especifique planes de Inversión (dinero, tiempo, compromisos) está dispuesto hacer para cumplir sus sueños?
9. ¿Cómo y cuándo va a realizar esta Inversión?
10. Resuma en un párrafo cual es la meta; objetivo o proyecto a alcanzar. (Ver figura 2)

## **4.2 FASE II: EXAMINAR LA REALIDAD ACTUAL (REALITY)**

**4.2.1 Descripción.** Es un paso importante porque con frecuencia tratamos de resolver un problema o alcanzar una meta sin considerar el punto de partida y pueden carecer de información necesaria que pueden necesitar para conseguir el objetivo de forma eficaz. Cuando se analiza la situación actual es posible que empiecen a surgir posibles soluciones. El objetivo es describir y examinar la situación actual del coachee y la distancia que lo aleja de su reto.

Las preguntas acerca de la realidad se concentran en el detalle con un alto nivel de precisión, persiguiendo descripciones y hechos objetivos con imparcialidad. No son evaluadoras, sino clarificadoras. Preguntas como ¿dónde estoy?, ¿con qué cuento? y ¿qué me falta para lograr mi objetivo? son claves esenciales para la evaluación de la actualidad.

Se utiliza el **FORMATO DE ACOMPAÑAMIENTO ASESORES COMERCIALES** que es la Herramienta que le permitirá al coordinador visualizar el grado de desarrollo de competencias observado en el acompañamiento que acaba de realizar. Busca Diagnosticar el desempeño e identificar las competencias que se deben desarrollar en los equipos.

Otra herramienta que podemos usar en esta Fases **CERO PARASITOS** que nos permite identificar los “obstáculos” o elementos que nos restan energía y que no nos permiten avanzar como queremos. Lo que se busca con esta herramienta de coaching es que el asesor identifique los Parásitos en todo su entorno (trabajo, hogar, salud, relaciones sociales y su economía) y tenga claro cual le está causando más daño y malestar; que costos directos (malestar, irritación, estrés) o indirectos (problemas de salud, confianza, autoestima) le está generando para que tome planes de acción.

#### **4.2.2 Aplicación**

Preguntas del coach:

1. ¿Cuál es tu situación actual?
2. ¿Qué está pasando ahora (qué, quién, cuándo y con qué frecuencia).
3. ¿Cómo te viste con este cliente?
4. ¿Qué pasó cuando te preguntó sobre...el producto?
5. ¿Crees que puedes mejorar esa respuesta?
6. ¿Qué técnicas manejaste?
7. ¿Qué pasó con las diferentes objeciones del cliente?
8. ¿Cómo te viste en el proceso de identificar necesidades?
9. ¿Cómo te viste en la demostración de los beneficios?
10. ¿Cuántos (productos) vendiste el mes pasado?
11. ¿Y en lo que va de mes?
12. ¿Qué efectos o resultados se están produciendo?

13. ¿Hemos tomado ya alguna medida para alcanzar la meta?
14. ¿Esta meta puede entrar en conflicto con otros objetivos o metas?

El formato de reporte de acompañamientos lo diligencia el coordinador Comercial, y es la guía que utiliza para hacer las preguntas efectivas que se necesitan en esta fase, al lograr diagnosticar el desempeño e identificar las competencias que se deben desarrollar. (Ver figura 7).

La actividad de cero parásitos es la herramienta más práctica para que el asesor comercial identifique los Obstáculos que le impiden ejercer eficientemente sus labores.

**Figura 10. Herramientas cero parásitos**

**ACTIVIDAD CERO PARASITOS**

Un parásito es una cosa que nos **consume energía** y que **aun toleramos**.

AMBITOS	1. IDENTIFICAR PARASITOS	PONDER.	3. COSTO	4. PLAN DE ACCION / CAMBIO
RELACIONES SOCIALES	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
TRABAJO	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
HOGAR	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
ECONOMIA	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
SALUD	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____

**1. IDENTIFICAR LOS PARÁSITOS:** Hacer una lista escrita de todos los asuntos que nos consumen energía:  
 -Relaciones sociales: amigos, compañeros de trabajo, vecinos...  
 -Trabajo: desorganización en nuestro espacio, esos papeles que nunca se recogen, ese cliente pendiente de llamar...  
 - Hogar: ropa pendiente de ordenar, ese cajón que nunca vaciamos...  
 - La economía: resolver y actualizar los problemas económicos.

**2. PONDERACION:** Poner en primer lugar aquello que más daño o malestar no esté causando.

**3. VALORAR LOS COSTES DEL PARÁSITO:** Cuáles son los costes de tolerancia a este parásito? Por ejemplo:  
 Costes directos: malestar, irritación, nervios, estrés. Es más bien anímico. Costes indirectos: problemas de salud, nivel bajo de confianza, autoestima... o un sentimiento duradero de frustración.

**4. PLANES:**Plan que conlleva datos y fechas: Como, cuando, con quien,...

### **4.3FASE III: EVALUAR POSIBILIDADES (OPTIONS)**

**4.3.1 Descripción.** El coachee, una vez conocida la situación actual debe analizar las distintas opciones posibles que tiene a su disposición para alcanzar su meta. El coach puede colaborar realizando una sesión de Brainstorming <sup>25</sup> para detectar el máximo número de opciones y posteriormente discutiendo éstas con él para que pueda decidir cuáles son las más adecuadas.

En esta etapa el coach puede ofrecer sugerencias, pero sólo después de que las haya hecho el coachee. Es importante guiarle en la dirección correcta, teniendo cuidado para que el que toma las decisiones no sea el coach.

Para lograr una meta, siempre se presentan múltiples opciones en el camino. La misión en este momento es encontrar la mejor, la que más se ajuste a sus posibilidades o la que presente menos obstáculos. Pregúntese los pro y los contra de cada alternativa que posee y póngalos en contrapeso. El Objetivo es considerar las opciones que se presentan para superar las limitaciones; medir las posibilidades que existen

#### **4.3.2 Aplicación**

Preguntas del coach:

1. ¿Qué opciones tienes?
2. ¿Cuáles son los pros y los contras de cada opción?
3. ¿Qué factores tienes que tomar en cuenta?
4. ¿Existen otras alternativas que podrías considerar?
5. ¿Podemos hacer algo más?
6. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada opción?
7. ¿Qué factores o consideraciones vamos a utilizar para evaluar las opciones?

---

<sup>25</sup>Es la técnica para generar ideas, se puede hacer individual y grupal. El objetivo es romper las limitaciones habituales del pensamiento y producir un conjunto de ideas entre las que poder escoger.

8. ¿Qué tenemos que dejar de hacer para alcanzar nuestra meta?
9. ¿Qué obstáculos nos podemos encontrar en el camino?
10. ¿Realmente presentas beneficios o solo características?
11. Analizando todo el proceso, ¿Qué fortalezas observas y en qué aspectos puedes mejorar?
12. ¿En qué consideras te puedo ayudar? ¿Cuándo iniciamos el entrenamiento?  
¿Te parece bien..... ? (fecha concreta)

#### **4.4 FASE IV: PLAN DE ACCION (WILL)**

**4.3.1 Descripción. Establecer un plan de acción y cumplirlo.** Trazar específicamente un camino a seguir: enumerar los pasos a seguir, poner lapsos para cada paso y para el logro del objetivo final, ser estricto con su cronograma personal. El Objetivo es establecer un plan de acción detallado para motivar al coachee y comprometerlo.

La herramienta que se utilizara en la última Fase es la **RETROALIMENTACIÓN EQUILIBRADA** que es la sesión que se realiza posterior al acompañamiento en la cual se ofrece información útil al pupilo para que tome acciones que mejoren su desempeño. La retroalimentación es la Información que ayuda a los asesores comerciales a entender qué tan bien fue su desempeño y debe ser:

- **Oportuna:** Se proporciona tan pronto como es posible
- **Equilibrada:** incluye refuerzos positivos además de sugerencias de cómo mejorar
- **Específica:** Maneja únicamente el comportamiento y da ejemplos
- **Objetiva:** Describe el comportamiento y no evalúa a la persona en sí
- **De Intención Positiva:** La intención que apoya la retroalimentación es la de ayudar, no la de castigar

Con esto se logra darles confianza en su propio trabajo y se refuerza lo que estén haciendo bien; les ayuda a saber qué es lo que específicamente necesitan mejorar /cómo y se muestra el interés y la preocupación del gerente por el empleado como individuo

Además se utilizara el formato **de PLAN DE ACCIÓN que es la** Herramienta que le permite al coach escribir como, cuando y donde se realizaran las actividades que permitirán el desarrollo de los conocimientos, habilidades del equipo y definir los responsables de su ejecución.

Desarrolla las competencias del equipo mediante capacitación y entrenamiento y se elabora en presencia del Coachee y debe ser el quien sugiera el plan a seguir y la forma de desarrollarlo. Se realiza en cada acompañamiento.

**4.4.2 Aplicación.** Para la retroalimentación se utiliza el Proceso HELPR:

- **H** Al asesor se le solicitan sus ideas acerca de qué fue lo que funcionó bien. El coordinador oye la información positiva del propio asesor.
- **E** El coordinador amplía lo que ha dicho el asesor con ejemplos adicionales de lo que funcionó bien.
- **L** Al asesor se le solicitan sus sugerencias de cómo mejorar y el coordinador lo escucha.
- **P** El coordinador proporciona sugerencias adicionales sobre cómo mejorar.
- **R** El coordinador reconoce los comportamientos, resultados o contribuciones Positivos<sup>26</sup>

Preguntas del coach:

1. ¿Cuáles son los siguientes pasos?

---

<sup>26</sup>Congreso de Gestión Humana Coaching: Retroalimentación y Reconocimiento. Pág. 8  
Ricardo Rospigliosi <http://www.bvsde.paho.org/texcom/cd047472/RRospigliosi.pdf>

2. ¿Cuándo empezarás?
3. ¿Cómo medirás tus avances?
4. ¿Qué harás para superar los obstáculos que se te puedan presentar?
5. ¿Qué vas a hacer ahora? ¿Qué más vas a hacer ahora?
6. ¿Qué obstáculos puedes encontrar en el camino? ¿Cómo los superarás?
7. ¿Cómo puedes mantener la motivación para lograrlo?
8. ¿Con qué frecuencia vas a hacer el seguimiento y evaluación del progreso?  
¿Diariamente, semanalmente, mensualmente?
9. ¿Qué necesitas para mejorar esa respuesta?
10. ¿En qué podrías mejorar las diferentes preguntas planteadas?
11. ¿Qué podríamos hacer para mejorar este proceso de preguntas?
12. ¿Para cuándo? ¿Para qué fecha?
13. ¿En cuánto tiempo puedes comprometerte en ponerte al día en ...?

El formato de Plan de Acción es diligenciado por el Coachee y especifica las acciones Comerciales y de desarrollo que va a realizar; determina Qué, Quién, Cómo y Cuando lo va hacer. (Ver figura 8).

Finalmente se fija fecha para una nueva reunión y revisar el progreso, verificar lo que paso, lo que está dando resultado o porque no está funcionando. Esto le ayuda al coachee para cambiar su enfoque si el plan original no está funcionando como esperaba. Como recomendaciones generales para utilizar adecuadamente este modelo no hay que olvidar que:

- a). Las dos habilidades más importantes que debe poseer un coach son la capacidad de hacer buenas preguntas y de escuchar activamente.
- b). No plantear preguntas cerradas que permitan que la contestación sea un monosílabo (si o no). Utilizar preguntas abiertas que requieran una contestación más amplia.

c). Emplear la escucha activa y dejar que el coachee sea el que fundamentalmente hable. Recordar que el silencio facilita un tiempo valioso para reflexionar, no tenemos que evitarlo haciendo preguntas sin descanso

## **5. ETAPA IV IMPLEMENTACION DEL MODELO DE COACHING EMPRESARIAL**

### **5.1 PROCESO PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO**

- a. El autor del Modelo de Coaching Empresarial presenta la propuesta a la Gerencia Nacional de Ventas del Banco de Bogotá para su correspondiente consideración/aprobación sobre la aplicación del Coaching Empresarial en la Fuerza Móvil de Ventas
- b. Luego de ser aprobada la propuesta por los Directivos de la Gerencia Nacional, cada Jefe de Ventas Regional autoriza a sus coordinadores comerciales la implementación de cada etapa del Modelo
- c. El seguimiento y control se hace trimestralmente, teniendo en cuenta que los directivos se reunirán con los jefes de venta y Coordinadores para conocer los resultados que han surgido luego de Implementado el Coaching Empresarial y si es necesario tomar correctivos a tiempo o proseguir con el seguimiento adecuado de cada una de las etapas del modelo.
- d. La retroalimentación de cualquiera de las fases del Modelo de Coaching puede darse en cualquier momento que se considere necesario procurando no dejar ningún vacío en el proceso que pueda impedir el desarrollo adecuado.

## 5.2 RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACION DEL MODELO

El responsable directo de evaluar e implementar el modelo de Coaching Empresarial será el Consultor Externo, el tendrá la responsabilidad de implementarlo, evaluarlo y darle el seguimiento necesario; valiéndose de la información recopilada en los controles y evaluaciones de los primeros meses con el apoyo de los Coordinadores Comerciales.

## 6. PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACION DEL MODELO

El presupuesto se realiza para una Regional de la FMV que tiene 5 coordinadores Comerciales. Se inicia con las sesiones de grupo para apoyar el desarrollo y practica del Coaching y luego la implementación.

- Sesiones Grupales de 2 horas \$350.000 c/u
- Sesiones individuales de 60 -90 minutos \$250.000 c/u

**Cuadro 4. Presupuesto de la implementación del modelo**

	<b># SESIONES GRUPAL</b>	<b>COSTO</b>	<b># SESIONES INDIVIDUALES</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Coordinador 1</b>	2	\$700.000	3	\$750.000	\$1.450.000
<b>Coordinador 2</b>	2	\$700.000	3	\$750.000	\$1.450.000
<b>Coordinador 3</b>	2	\$700.000	3	\$750.000	\$1.450.000
<b>Coordinador 4</b>	2	\$700.000	3	\$750.000	\$1.450.000
<b>Coordinador 5</b>	2	\$700.000	3	\$750.000	\$1.450.000
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>3.500.000</b>	<b>15</b>	<b>\$3.750.000</b>	<b>\$7.250.000</b>

## 7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO

Cuadro 5. Cronograma de actividades para la implementación del modelo

ACTIVIDAD	MESES										RESPONSABLES	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Presentación del Modelo de Coaching a la Gerencia												Equipo de trabajo
2. Aprobación del Modelo de Coaching												Gerencia Nacional de Ventas
3. Capacitación de Coaching												Consultor
4. Implementación del Modelo de Coaching												Consultor y Coordinadores
5. Evaluación y control												Consultor y Coordinadores
6. Retroalimentación												Consultor y Coordinadores

## **F. IMPACTO DEL MODELO DE COACHING**

Con la implementación de este modelo de Coaching Empresarial se espera obtener los siguientes resultados:

### **1. PARA LOS ASESORES COMERCIALES**

- Estimula a los asesores hacia la producción de resultados.
- Los asesores se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Se logre el desarrollo de Líderes : Estrellas del Equipo Comercial
- Desarrollo de Sinergia para Trabajar en Equipo
- Asesores Comerciales con visión ilimitada a la cuota de ventas.
- Se genere una cultura de compromiso con la empresa.
- Se mejoren las relaciones laborales con clientes.
- Haya motivación constante del personal
- Cumplimiento de metas, sueños y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

### **2. PARA LA EMPRESA**

- Incremento en ventas
- Aumento en la base de clientes nuevos para la empresa.
- Mejoramiento en la efectividad y calidad de las visitas a los clientes
- Mejorar el trabajo en Equipo.
- Crear un entorno de talento e innovación.
- Mejorar la satisfacción laboral.
- Reduce conflictos internos.
- Mejorar las relaciones laborales con los jefes directos
- Incremento en los resultados y en los indicadores de gestión y desempeño
- Fuerzas de ventas profesionalizadas.
- Disminuya la rotación de personal
- Reconocimiento a las personas.

- Mejora en las relaciones laborales con sus compañeros
- Mejora en las relaciones con los clientes

## CONCLUSIONES

- Se puede concluir que el Coaching es una excelente herramienta de desarrollo personal y profesional; porque desarrolla destrezas, capacidades, competencias y habilidades dirigidas a conseguir los resultados esperados tanto a nivel individual como de equipo,
- En un entorno Empresarial tan competitivo, las organizaciones necesitan tener una fuerza de ventas que sea capaz de transmitir profesionalidad, confianza, fidelidad y compromiso; todo eso se logra implementando un proceso de Coaching que ayude a mejorar y mantener la relación con los clientes y empleados teniendo en cuenta que el mercado es exigente y los clientes cada vez más expertos.
- El coaching es un método sencillo pero muy eficaz para incrementar al máximo el desempeño de las personas; está orientado a los resultados y al cumplimiento de las metas trazadas durante el proceso. En el área comercial juega un papel fundamental ya que las ventas son el resultado de la buena gestión del Coaching que se está realizando en cada organización.
- El coaching mejora el desempeño y la actitud; ya que los empleados son conscientes que las organizaciones se preocupan por ellos y están comprometidos con su labor. A la gente le gusta que reconozcan su trabajo, valoren su esfuerzo y cuando las personas saben y se dan cuenta que sus jefes están preocupados por su crecimiento se crea un sentido de lealtad y compromiso.

- Se puede concluir que la posibilidad de desarrollar líderes en una organización es muy alta; el objetivo es implementar un proceso de coaching como una cultura del día a día, de seguimiento y retroalimentación en donde se obtenga un compromiso claro de todos los miembros de la organización desde la alta gerencia hasta los asesores

## BIBLIOGRAFIA

- Disponible en: <http://aprendecoaching.com/>
- Disponible en: <http://prezi.com/kzwxtojzlr/banco-de-bogota/>
- Disponible en: <http://www.anse.fr/espanol/caja-de-herramientas-i-habilidades-de-relacion-en-el-coaching-alain-cardon/>
- Disponible en: <http://www.anse.fr/espanol/caja-de-herramientas-iv-el-coaching-sistemico/>
- Disponible en: [https://www.bancodebogota.com/pls/portal/docs/PAGE/WEBBOG/CONTENIDO/ADMIN/PDFS/INFORME\\_DEGESTION\\_1\\_SEMESTRE\\_2008\\_0.PDF](https://www.bancodebogota.com/pls/portal/docs/PAGE/WEBBOG/CONTENIDO/ADMIN/PDFS/INFORME_DEGESTION_1_SEMESTRE_2008_0.PDF)
- Intranet Banco de Bogotá
- Libro Examen Conocer (Prepararse para ser el mejor del País es una actitud de Excelencia) Agosto 2012, Banco de Bogotá
- Libro MARCOS RUIZ, José Alberto, El método GROW.MK Marketing+Ventas, N° 257 mayo 2010
- Libro [ROBERT DILTS](#) Coaching herramientas para el cambio , Editorial Urano, 2004
- Libro SANCHEZ, Franco Germán Enrique, Ganadores “Para lograr alto rendimiento en ventas”, 2006 Editorial carrera 7ª.