

**PROPUESTA DE ENTRENAMIENTO COACHING EN EL EQUIPO DE VENTAS
DE LA EMPRESA LEGIS S.A. EN LA UNIDAD DE INFORMACIÓN JURÍDICA
MEDELLÍN**

JUAN DAVID BEDOYA PÉREZ - 8.027.910
STEVEN SERNA GAVIRIA - 8.128.249

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 79
MEDELLÍN
2014

**PROPUESTA DE ENTRENAMIENTO COACHING EN EL EQUIPO DE VENTAS
DE LA EMPRESA LEGIS S.A. EN LA UNIDAD DE INFORMACIÓN JURÍDICA
MEDELLÍN**

JUAN DAVID BEDOYA PÉREZ - 8.027.910
STEVEN SERNA GAVIRIA - 8.128.249

Con la Presente Monografía se presenta para optar el título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesora Temática
FLOR ÁNGELA TORO SALAZAR

Asesora Metodológica
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 79
MEDELLÍN
2014

Dedicatoria

Primero le dedicamos nuestro trabajo y esfuerzo a DIOS, el que nos dio la fortaleza, perseverancia y sabiduría para llegar a un buen término de esta Monografía.

De igual forma, a Nuestros Padres y Familia, a quien le debemos todo en nuestras vidas, les agradecemos el cariño y la comprensión, a ustedes quienes han sabido formarnos con buenos ejemplos, sentimientos, hábitos y valores, los cuales nos ayudaron seguir adelante buscando siempre el mejor camino.

A los maestros, gracias por su tiempo, por su apoyo; así como por la sabiduría que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra formación profesional, en especial a nuestras asesoras temáticas y metodológicas Flor Ángela Toro Salazar y María Cecilia Arcila Giraldo, por habernos guiado en el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación exitosa del mismo.

Agradecimientos

Gracias a Dios, por estar con nosotros en cada paso y darnos la perseverancia y sabiduría para dar término al presente trabajo.

Agradecer también a nuestras familias por el apoyo, la ayuda, la paciencia y amor que nos brindó en todo este proceso. Gracias a todas aquellas personas que nos brindaron su alegría y nos dieron la fortaleza necesaria para seguir adelante.

Un agradecimiento especial a las asesoras temáticas y metodológicas Flor Ángela Toro Salazar y María Cecilia Arcila Giraldo, por la colaboración, paciencia, apoyo y sobre todo por escucharnos y estar siempre prestas a una asesoría o concejo para dar con buen término la monografía que presentamos hoy.

CONTENIDO

PÁG.

RESUMEN	8
GLOSARIO	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1. LEGIS S.A.	11
1.1 LEGIS S.A. RESUMEN HISTÓRICO	11
1.2 CREENCIAS LEGIS S.A.	13
1.3 ESTRUCTURA LEGIS S.A.	14
1.4 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS LEGIS	15
1.4.1 Crecimiento	16
1.4.2 Rentabilidad	17
1.4.3 Desarrollo	17
1.5 FORTALEZAS UNIDAD DE INFORMACIÓN JURÍDICA	18
1.6 SITUACIÓN ACTUAL	19
CAPÍTULO 2. COMPETENCIAS, DESARROLLO PERSONAL Y HUMANO	20
2.1 COMPETENCIAS	20
2.1.1 Definición de Competencias	20
2.1.2 Modelo de gestión por Competencias	22
2.1.3 Presentación de competencias	24
2.1.4 Competencias en ventas	27
2.2 DESARROLLO PERSONAL Y HUMANO	29
2.2.1 Desarrollo Personal	29
CAPITULO 3. COACHING	33
3.1 DEFINICIÓN DE COACHING	33
3.2 CARACTERÍSTICAS DEL COACHING	34
3.3 DEFINICIÓN DE COACH	35

3.4 CARACTERÍSTICAS DEL COACH	36
3.5 LAS COMPETENCIAS DEL COACH	37
3.6 POSTULADOS DE LOS COACH	37
3.7 COACHING EN VENTAS	38
3.8 FASES DE ENTRENAMIENTO COACHING	40
3.9 LIDERAZGO	42
CAPITULO 4. ENTRENAMIENTO COACHING	45
4.1 ENTRENAMIENTO COACHING	45
4.1.1 Papel del Coaching en la empresa	46
4.1.2 Plan de Vida	46
4.1.3 Visión Personal	51
4.1.4 Misión Personal	52
4.1.5 Objetivos de vida	53
4.1.6 Visión	53
4.1.7 Plan de Acción	53
4.1.8 Seguimiento del Plan de Acción	54
4.1.9 Administración del Tiempo	54
4.1.10 Clave para administrar bien el tiempo	55
4.1.11 Ciclo de Mejoramiento del Líder	56
4.2 PROPUESTA DE ENTRENAMIENTO COACHING	57
CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	67
CIBERGRAFÍA	68

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Legis S.A.	14
Figura 2. Organigrama UEN Información Jurídica	15
Figura 3. Organigrama Regional Medellín	15
Figura 4. Sistema de la personalidad	30
Figura 5. Ciclo de mejoramiento del líder	56

RESUMEN

El Presente trabajo trata de una propuesta de Entrenamiento Coaching para un grupo de Ventas de la unidad de información jurídica de la regional Medellín en la Empresa LEGIS S.A.; una empresa fundada en 1957 con presencia en 7 países latinoamericanos y presencia en todo el territorio nacional gracias a sus 7 regionales, es una editorial Jurídica que actualmente es líder en el mercado nacional e importante jugador en el ámbito internacional, cuenta con varias Unidades Estratégicas de Negocio y la más importante y objeto de esta monografía Información Jurídica especializada en información y soluciones para abogados y empresas.

La herramienta Coaching trabaja con las personas, para lograr que obtengan resultados fuera de lo común; es un método para generar Responsabilidad, libertad y ayuda a diferenciar las perceptivas; lo que creo y lo que es la realidad para conseguir los mejores resultados. Cuando hablamos de Coaching de ventas nos estamos refiriendo al Coaching que el propio jefe de ventas practica con los vendedores de su equipo. El Coaching incrementa los resultados de un profesional de ventas y produce cambios en todos los ámbitos de la persona (conducta, hábitos, aptitudes, actitudes, creencias...), lo que le abre un potencial a la persona para seguir mejorando aun tras la finalización del proceso.

Se presenta una propuesta para trabajar con cada colaborador tanto es su parte personal como su parte laboral para lograr de este los resultados esperados tanto por sí mismo como por la organización.

GLOSARIO

COACH: Es 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.

COACHING: Herramienta que aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito, por lo tanto puede entenderse como un proceso integral que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, negocios u organizaciones.

COMPETENCIA: Características fundamentales del hombre que indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad, son características permanentes de la persona. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo, tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.

GESTIÓN: Realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial. La gestión de recursos humanos es la más relevante en una empresa ya que en este caso, la definición de gestión se referiría a ésta como un conjunto de actividades que desarrollan, movilizan y motivan al personal empleado que una empresa necesita para su éxito.

LÍDER: Es una persona que tiene la capacidad de conducir a otros, en un proceso, que permitirá alcanzar un determinado objetivo, meta o propósito. El líder tiene la capacidad de influir en otros sujetos, su conducta y sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común.

INTRODUCCIÓN

La capacidad para afrontar los cambios se convierte en el activo más importante de las Organizaciones; por lo tanto en tiempos de grandes cambios en el mercado, en las formas de uso del producto, en la forma de llegar al cliente, en el relacionamiento con el mismo, en la llegada de nuevos y variados competidores; se plantea un reto para la Empresa Legis S.A. líder en el mercado y en especial para el equipo de ventas de la unidad Información Jurídica Medellín, el cual debe de saber leer y afrontar este cambio para sostener la empresa en los niveles de utilidad, crecimiento y rentabilidad trazados para esta regional.

Lo que intentaremos en este proyecto es tratar de comprender las oportunidades que generara la implementación de un plan de entrenamiento Coaching dirigido al equipo de ventas de la unidad Información Jurídica Medellín, para influir así directamente en el aumento de su nivel de éxito en ventas y cumplimiento de presupuestos a través de la herramienta gerencial presentada.

Se desarrollara un modelo que le permita a las personas acceder a sus patrones internos y hacerlos conscientes a través de su dominio, desarrollando nuevas habilidades que le permitan inferir en su entorno y así, posibilitar acciones de mejora, de crecimiento y de transformación personal y colectiva en un escenario laboral.

Este proyecto de investigación se realizó con el fin de profundizar conocimientos en el tema propuesto de Coaching pues lo encontramos muy interesante dado que es una herramienta con el fin del mejoramiento de un líder en el contexto que éste se desenvuelva, pues no solo tiene aplicación laboral, sino también Familiar, Personal, Profesional y Social.

También se consideró la importancia de introducir el modelo coaching al equipo de ventas y mediante este intentar el mejoramiento del rol de líder de cada uno de los miembros del equipo para aumentar el nivel de compromiso, ventas y cumplimiento de presupuestos, además de influenciar también el clima laboral y la vida de cada integrante, pues como ya se argumenta es una herramienta que afecta directamente al ser y no al trabajador o colaborador.

CAPÍTULO 1. LEGIS S.A.

1.1 LEGIS S.A. RESUMEN HISTÓRICO

La breve reseña histórica que se presenta a continuación le permitirá conocer a nivel general a la empresa Legis desde sus primeros años hasta nuestros días.

El grupo LEGIS nació en 1952 con la Revista Legislación Económica, como respuesta a la necesidad de compilar y hacer comprensible toda la legislación en el país. Para el año 1957 se lanzan al mercado las dos primeras obras de información legal y empresarial por el sistema de hojas sustituibles (producto estrella): El Régimen de Impuesto a la Renta y el Régimen Laboral Colombiano. Fue así como surgió lo que es hoy la Unidad de Negocio Editorial.

En 1966 se crea la Unidad de Publicaciones Especializadas, que elabora el primer directorio de la actividad industrial y comercial privada del país, denominado Directorio Industrial y Comercial (DIC). En 1968, LEGIS adquiere la “Editorial Minerva” y con ella nace la Unidad de Negocio Formas Minerva, orientada a desarrollar y comercializar, a través de su amplio canal de distribución, productos que cubren las necesidades de conducción y administración eficiente y segura de la pequeña y mediana empresa. Este mismo año entra en funcionamiento nuestra filial Venezuela, ubicada en la ciudad de Caracas. En 1974, Legis ingresa a un nuevo campo de actividades directamente relacionadas con el negocio de la información: la producción y comercialización de agendas. Y así consolida sus tres unidades estratégicas de negocio más importantes que aun en la actualidad siguen vigentes.

Para 1995, LEGIS lanza al mercado el producto Datalegis, versión electrónica de las publicaciones jurídicas en CD-ROM. A partir de este momento, la compañía comienza un trabajo de continuo desarrollo y evolución tecnológica que le permite ofrecer al mercado novedosas publicaciones electrónicas. A su vez este mismo año en el mes de junio inicia actividades comerciales en Santiago de Chile.

Gracias al interés de LEGIS por mantener informada a la comunidad jurídica sobre las constantes novedades jurisprudenciales y normativas del país, nace en 1998 ÁMBITO JURÍDICO. Por su seriedad, profesionalismo y credibilidad, ÁMBITO JURÍDICO se ha posicionado como el periódico especializado más importante del país, en el que confluyen profesionales, estudiantes y empresarios que están interesados en informarse sobre lo que ocurre en el mundo jurídico. En dos ocasiones ha sido galardonado con el Premio Nacional de Periodismo Simón Bolívar (2006-2007) y en el 2005 recibió el premio Medios de Comunicación otorgado por la Federación Interamericana de Abogados.

En 1998 abre una nueva filial en Lima, Perú, donde edita sus primeros títulos en el formato de hojas sustituibles, así mismo en el año 2000 inicia actividades en Argentina en un momento particular de la historia político-económica y en plena crisis político-social; y para consolidar la presencia de la marca en América Latina en 2001 realiza la apertura de una nueva filial en México.

En el 2009 lanza al mercado el concepto del Mundo Digital LEGIS, con una imagen renovada y vanguardista de la marca y sus productos tradicionales, presentando un amplio portafolio de publicaciones electrónicas basadas en modernas plataformas tecnológicas.

En 2011 Se lanza la solución integrada Legisoffice, la oficina jurídica del futuro a su servicio hoy, que integra un sistema modular con altos estándares de seguridad y provee soluciones administrativas a las oficinas de abogados, universidades y empresas. Este software permite almacenar, clasificar y encontrar todos los documentos que a diario se gestionan por parte de abogados y sus firmas. Con esta herramienta también se puede acceder a los diferentes contenidos especializados que proporciona LEGIS, convirtiéndose en una oferta integral que facilita el ejercicio profesional jurídico y contable.

Del 2010 al 2014, Legis se ha concentrado en la constante evolución tecnológica, que permita orientar su estrategia a soluciones inmediatas para su amplio mercado, teniendo en cuenta que se satisfagan las necesidades que presenta el mercado actual; para esto se han desarrollado nuevos productos y consolidando otras unidades estratégicas como información profesional que busca acercarse a profesionales y empresas del área de ingeniería, gestión humana, comercio exterior entre otros sectores.

Legis tiene presencia en todo el país a través de 7 regionales; Barranquilla (Costa Atlántica), Medellín (Antioquia y Choco), Pereira (Eje Cafetero), Cali (Valle del Cauca y Nariño), Bucaramanga (Norte de Santander y Cúcuta), Central (Boyacá y Cundinamarca) y Bogotá.

En conclusión, Legis S.A. (Legislación Económica S.A.) es la editorial jurídica líder en el mercado Colombiano del sector de información especializada para abogados y empresas; fundada hace más de 60 años. Empezó como una revista jurídica exclusiva para abogados y fue creciendo hasta hoy emplear a más de 1.000 personas y tener presencia en 6 países Latinoamericanos (México, Venezuela, Perú, Chile, Argentina y Colombia); se desagrega en diferentes unidades estratégicas de negocios (UEN) como son: Información Jurídica, Formas Minerva, Agendas, Construdata, Información Especializada y Legiscomex.

1.2 CREENCIAS LEGIS S.A.

A continuación presentamos un enunciado tomado desde la intranet de la empresa Legis donde integra su misión y visión en “Creencias Legis”:

“Al entrar en la Compañía cruzamos la frontera a un nuevo mundo empresarial que construimos entre todos.

Creemos que Legis es un empleador justo y ejerce en forma responsable y razonable su papel, que nos respeta como personas, que es fuente de generación de empleo y que contribuye al desarrollo de Colombia como nación y facilita sus relaciones empresariales y de negocios y propende por nuestro bienestar, crecimiento y desarrollo.

Creemos que es importante crecer y por eso tenemos hábitos de aprendizaje, actualización, y aplicación continua de nuevos enfoques, teorías y prácticas y una actitud positiva hacia las nuevas tendencias del entorno, y nos preparamos para responder a las nuevas condiciones con efectividad, generando liderazgo y apropiándonos de los procesos, mejores prácticas y de los modelos de negocios y operación.

Creemos que la actitud es el espíritu que nos anima a ser una gran empresa y a vivir en un mejor lugar para trabajar.

Creemos que una actitud de cooperación, el aprovechamiento de las sinergias y la disposición positiva para trabajar en equipo y generar resultados en conjunto dan fortaleza a Legis y nos permiten ser una empresa exitosa y de alto rendimiento.

Creemos que al trabajar con flexibilidad y mente abierta y de manera positiva y entusiasta y al disfrutar nuestro trabajo, somos innovadores y creativos y fortalecemos nuestra capacidad para generar nuevas y novedosas soluciones o manejo de situaciones; aumentamos la velocidad de respuesta a nuevas circunstancias, construyendo en cada crisis o problema una oportunidad y disfrutamos nuestros logros. Cada persona involucra en su actuación el control.

Creemos que los bienes de la empresa, bien sean materias primas, productos en proceso, o producto terminado y los activos de la Empresa, hay que cuidarlos por cuanto corresponden a dineros de los Clientes, los accionistas y de nosotros mismos y en su cuidado adoptamos medidas de control y salvaguardia de dichos bienes y activos.

Creemos que el servicio es una fortaleza y una característica diferenciadora de Legis y por eso nos preocupamos por aprender de servicio y mejoramos continuamente nuestros procesos y validamos que siempre en nuestra actuación el cliente sea lo primero.”

1.3 ESTRUCTURA LEGIS S.A.

Figura 1. Organigrama Legis S.A.

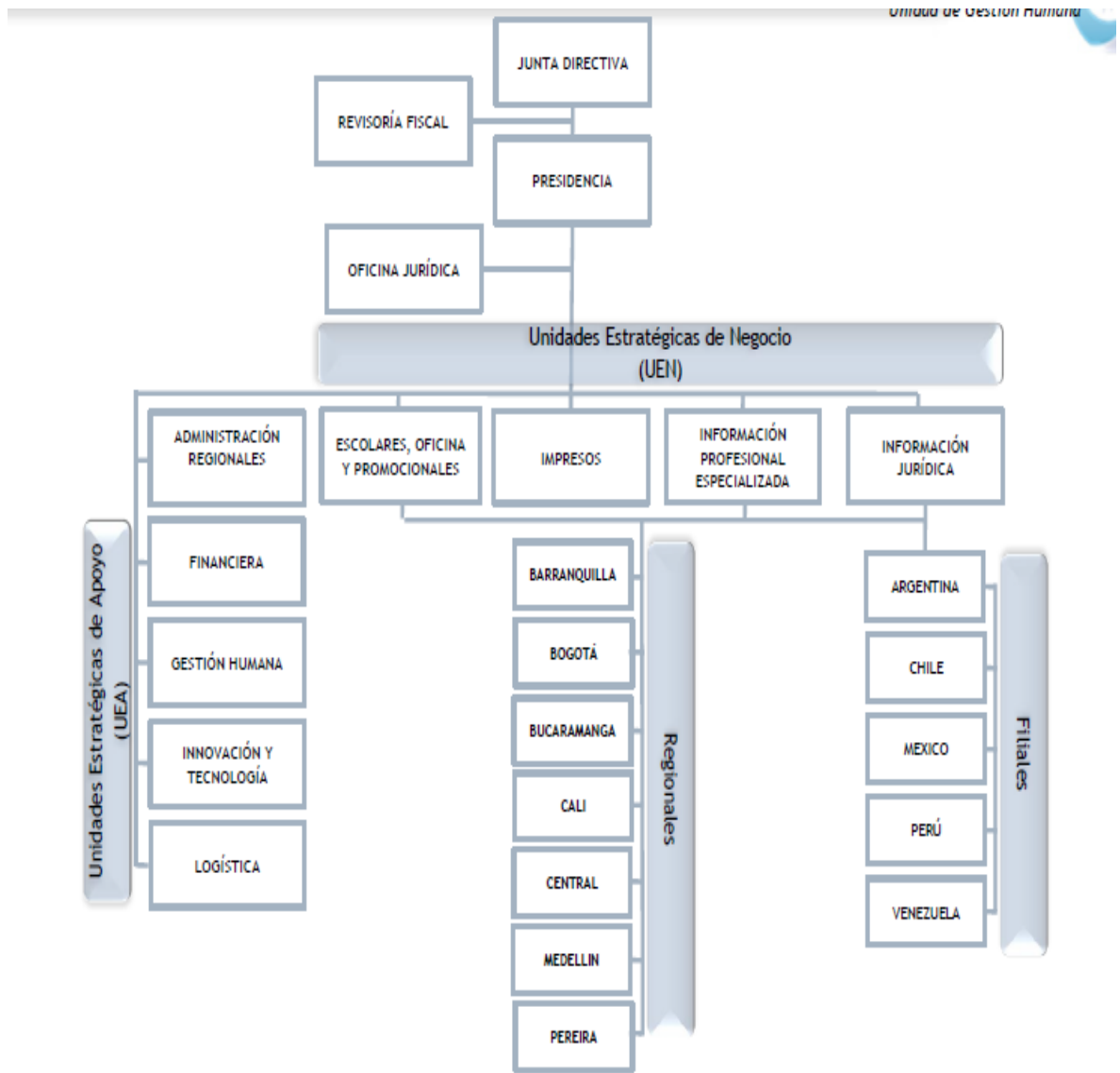


Grafico tomado intranet Legis.

Figura 2. Organigrama UEN Información Jurídica

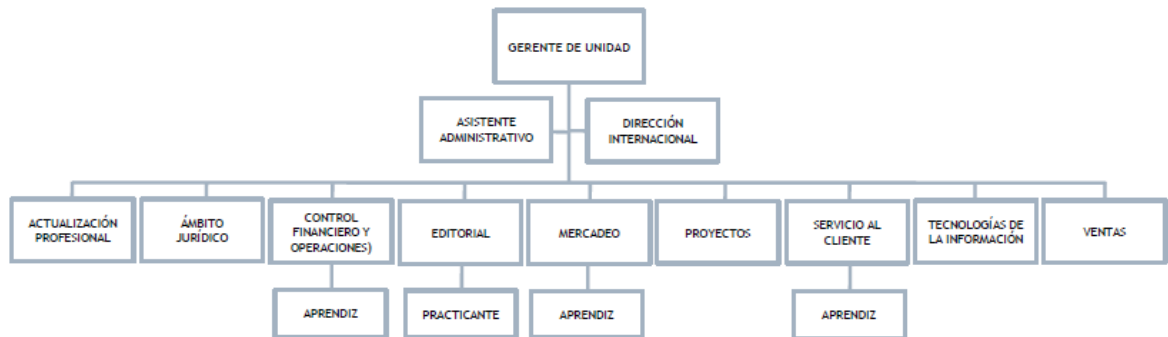


Grafico tomado intranet Legis.

Figura 3. Organigrama Regional Medellín

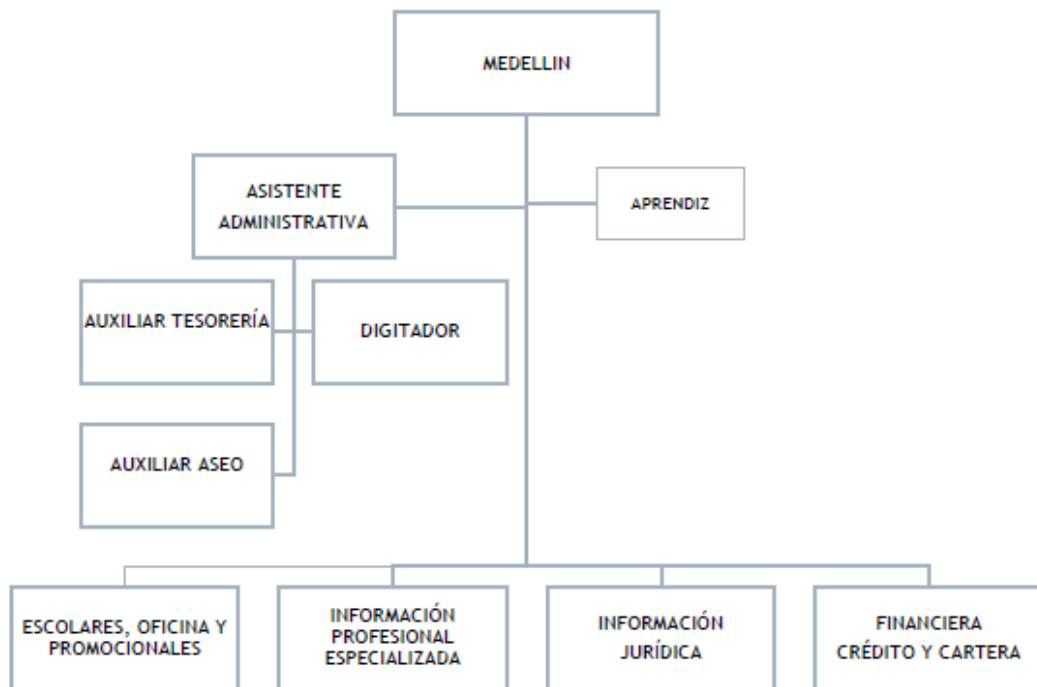


Grafico tomado intranet Legis.

1.4 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS LEGIS

La principal meta corporativa de Legis es obtener crecimiento, rentabilidad y desarrollo sostenido.

Persiguen el “crecimiento mega” entendido como un gran salto económico, comercial y financiero derivado del fortalecimiento de las capacidades organizacionales y de las competencias del talento humano de la compañía.

✓ Estrategia de Rentabilidad

Buscan la eficiencia en procesos productivos, administrativos y comerciales, el crecimiento del costo y gasto de ventas inferior al de las ventas, generando sinergias entre las Unidades de Negocio y optimizando el ciclo operativo del negocio.

✓ Estrategia de Desarrollo sostenido

Se apalancaran en los conocimientos, competencias y capacidades del equipo humano a su servicio, gestionando el conocimiento basados en el mejor aprovechamiento del saber hacer, de las mejores prácticas y las de la industria, dentro de una filosofía de trabajo basada en valores y en un mejor ambiente laboral.

Objetivos Estratégicos

Estos los sitúan en una serie de estrategias en los tres frentes principales de acción: crecimiento, rentabilidad y desarrollo sostenido.

1.4.1 Crecimiento

El componente tecnológico debe ser un factor fundamental en el “crecimiento mega”, aplicado al desarrollo de nuevos o migración a productos y servicios en medio digital, en términos de: versionamiento de nuevos productos, en el pricing, en las herramientas de venta, de pago, buscando incremento en ventas y disminución en costos y gastos. Presentación de análisis de la competencia y su potencial de impacto en LEGIS.

La Innovación mediante la adopción de mejores prácticas tecnológicas en cada unidad de negocio y de apoyo, repensando procesos, productos, estilos, servicios, métodos de trabajo y formas de actuar. Se debe utilizar y maximizar el uso de las herramientas con las que cuenta la organización para un crecimiento de las ventas.

La penetración de mercado, aplicando las estrategias de up selling y cross selling en los clientes ya existentes, mediante la consecución de nuevos clientes en los sectores de mayor crecimiento y en el portafolio de proveedores. Implementación de la estrategia de penetración en las 1000 empresas más grandes del país.

El desarrollo de nuevos productos o nuevos mercados y crecimiento de las filiales.

1.4.2 Rentabilidad

Se busca la **eficiencia en procesos** productivos, administrativos y comerciales. Involucrar el concepto de administración por procesos o por proyectos, buscando la reducción de costos y gastos unidades de negocio y unidades de apoyo. Mejora en los indicadores de servicio por parte de las unidades de apoyo.

Crecimiento del costo de ventas inferior al crecimiento de las ventas: revisión de procesos de cada Unidad de Negocios, optimización del pareto de los elementos del costo (costo estándar). Producto electrónico.

Crecimiento del gasto de ventas inferior al de las ventas: revisión de los procesos y la estructura interna de cada Unidad de Negocios –simplificación de operaciones-, análisis de canales de ventas, cadena de abastecimiento.

Sinergias entre Unidades de Negocio: compartir el conocimiento y las mejores prácticas.

Optimización del ciclo operativo del negocio: disminución frontal de los gastos de administración, revisión de los procesos internos y de la estructura de cada unidad de apoyo, optimización de otros ingresos y disminución de gastos no operacionales. Reducción del ciclo del negocio (días de inventario, días de cartera, días cuentas por pagar).

1.4.3 Desarrollo

Desarrollo del talento humano: Legis es una empresa de conocimiento y por ello las competencias y capacidades de su equipo humano son vitales.

Gestión del conocimiento: La gestión debe enmarcarse dentro de una autopista de conocimiento, basada en el mejor aprovechamiento del saber hacer y de las mejores prácticas de industria aplicados a la simplificación de los procesos, al uso de las herramientas y utilización de los contenidos que gestionan los negocios, independiente de donde se produzcan. Estas mejores prácticas deben formar parte del repositorio de conocimiento de Legis soportado en políticas de seguridad informática.

Filosofía de trabajo: redefinir nuestros valores buscando el logro de los objetivos dentro del mejor ambiente de trabajo.

A través del trabajo conjunto y alineado con estas estrategias Legis planea su crecimiento, rentabilidad y desarrollo tanto de Legis, como de su gente, apalancados en la solidez, reconocimiento y posicionamiento de la compañía, en la alta calidad de sus productos y servicios y en las capacidades, creatividad y compromiso de su capital humano.

1.5 FORTALEZAS UNIDAD DE INFORMACIÓN JURÍDICA

- ✓ Ha creado una exitosa metodología editorial de Unidad de Consulta, caracterizada por su rigurosidad conceptual en un sistema de compilación de información profesional que se inició en el formato de hojas sustituibles y se ha perfeccionado con las tecnologías informáticas.
- ✓ Tiene presencia con estructuras propias en los 6 países de América Latina con mayor desarrollo de la cultura jurídica.
- ✓ Cuenta con equipos locales de redactores especializados en cada país soportados en herramientas tecnológicas para la administración de la información (Sauce).
- ✓ Una plataforma tecnológica que soporta el manejo de los contenidos y la interacción con los clientes
- ✓ Ha desarrollado productos y soluciones de información profesional especializada y herramientas de productividad líderes en el mercado.
- ✓ Desarrollo de comunidades virtuales de mas de 20.000 seguidores y fans, apoyados en una estrategia de e-marketing y la tienda virtual.
- ✓ Marca sólida que genera credibilidad, respaldo y confianza.
- ✓ Sistema masivo y presencial de recolección de la información de fuentes fidedignas (mas de 1.000 documentos diarios), garantizando el rigor y la confiabilidad de la misma.
- ✓ 6 salas de redacción y edición integradas por mas de 80 profesionales, entre abogados, contadores, profesionales en comercio exterior y periodistas.
- ✓ Novedosos sistemas de búsqueda para cada medio, en el medio impreso los sistemas de índices y los códigos internos y en el medio electrónico a partir de la metodología de los tesauros que facilitan el manejo de la información.
- ✓ Grandes inversiones en desarrollos tecnológicos, que nos permiten tener publicaciones (papel e internet) de alto valor y en evolución permanente.
- ✓ Reconocimiento de experiencia y seriedad en el mercado que garantizan el cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros suscriptores.

1.6 SITUACIÓN ACTUAL

La propuesta se realizara como ya se mencionó para la empresa Legis S.A. en el Equipo de ventas de la unidad de información jurídica regional Medellín, pues se detectó un momento crucial en un entorno de mercado cambiante; que reta a sus colaboradores a dar lo mejor de sí mismos para seguir como líderes del mercado y no ser desplazados por el mismo medio y los nuevos competidores, se encontró así, en la herramienta gerencial del Coaching el modelo adecuado para estimular al capital humano y lograr el incremento del nivel de Ventas y Crecimiento presupuestal para este Equipo.

La regional Medellín, consta de tres puntos de venta directos Sucre, Alpujarra y Aguacatala, este último es oficina principal para Medellín donde se tiene presencia de distintos grupos de venta especializados e independientes para cada UEN ya mencionadas.

El equipo de ventas de Medellín de la UEN de información jurídica para la que se desarrolla la propuesta de Entrenamiento Coaching consta de: Un Director Comercial Regional que a su vez es el gerente de la regional; una coordinadora y un equipo de ventas conformado por 9 Consultores divididos por segmentos así: Universitario, Sector Publico, Empresarial, Librerías y un Sub-equipo enfocado en Venta nueva al que se le permite trabajar cualquier segmento.

En la actualidad Legis S.A. afronta un proceso de venta de la empresa a la multinacional Thomson Reuters; proceso que lleva cerca de 3 años de negociación y donde a la fecha no se tiene una decisión definitiva acerca del tema; además, por primera vez en su historia atraviesa una situación financiera desfavorable pues la rentabilidad y utilidades acostumbradas y esperadas por parte de los accionistas no se están presentando; por esto se plantea la propuesta de Entrenamiento Coaching en el Equipo de Ventas de la empresa Legis S.A. en la unidad de Información Jurídica para la regional Medellín; para ayudar así a este equipo a aumentar su competencias y mejorar su productividad, para alinearlo a las metas propuesta y esperadas por sus directivos.

CAPÍTULO 2. COMPETENCIAS, DESARROLLO PERSONAL Y HUMANO

2.1 COMPETENCIAS

2.1.1 Definición de Competencias

Las competencias son principalmente hábitos de comportamiento que dan la posibilidad de trabajar de una mejor manera, es ahí donde encontramos una estrecha relación entre Conducta y Competencia.

Como los hábitos, las competencias también generan una serie de beneficios tanto para el colaborador como para la empresa; entre las cuales podemos resaltar el “aumentar la objetividad de trato, inculcar y facilitar una cultura de desarrollo en la empresa y acercar a los directivos al éxito en lo que debe ser su primera ocupación, la dirección de personas.”

¿Es el talento un don, un regalo de los dioses, o es algo adquirido por el aprendizaje?, este es un interrogante que nos abre Martha Alles en su libro “Desarrollo del Talento Humano, basado en competencias” y sobre el cual vamos a profundizar en este capítulo.

Encontrar una respuesta concreta al interrogante que nos plantea Alles, puede resultar un tanto ambiguo, pues a lo largo de la historia de la humanidad han sido muchos los intelectuales que se han planteado lo mismo, y científicamente se ha demostrado que la inteligencia- talento- está determinado en un 50% por los patrones genéticos y en el 50% restante por el entorno sociocultural en el que se desenvuelva la persona.

Si bien, es cierto que el comportamiento del individuo está determinado por la genética, que se hace visible en las bases de su personalidad; encontramos también desde la psicología médica, que dicha personalidad puede llegar a ser moldeable y ajustable a las exigencias del entorno para las cuales se requiera estar preparado, para todo ello existen técnicas de aprendizaje y de práctica, pero sobre todo se hace totalmente necesario tener bien definidos los propósitos y beneficios que se quieren alcanzar con las competencias empleadas.

Propondremos un primer tema de estudio basado en las competencias como consecuencia de la genética y no como resultado del aprendizaje. Siendo este un tema sumamente discutido y cuestionado, son pocos los autores que se atreven a escribir algo que resuelva o agrande la polémica, sin embargo encontramos algunos que dejan entrever su empatía con este tema, como Llopart quien en 1.997 define las competencias como “un conjunto de características personales que confieren a las personas la capacidad para desempeñar sus funciones correspondientes a su ocupación de manera satisfactoria, en la relación a los

objetivos y estrategias de la organización”; con el término “características personales”, este autor abre la brecha entre Aprendizaje y Competencia, pues lo personal es intransferible y el aprendizaje no tiene cabida allí.

Beethoven decía “El genio se compone de 2% de talento y del 98% de perseverancia y aplicación”, y aquí tenemos una de las posibles respuestas al planteamiento hecho con anterioridad; las competencias como resultado del aprendizaje y no como consecuencia de la genética.

El aprendizaje es considerado como una de las funciones mentales más sobresalientes y complejas en los seres humanos, siendo éste un proceso de desarrollo que se nutre con el conocimiento y en la misma medida evoluciona a cambios de conducta debido a la experiencia; es entonces como la experiencia juega un papel fundamental en el ámbito de las competencias. Esta idea la ejemplifica Martha Alles de una forma muy clara, citando el caso de la película Legalmente Rubia en la que “en tono de comedia su protagonista resuelve un caso criminal combinando sus aventajados conocimientos legales con otros, típicamente femeninos, en materia de peluquería. Cuando los varones no pueden resolver el caso, ella presenta una hipótesis a partir de un conocimiento diferente al supuestamente necesario.”. Demostrando con el citado ejemplo, que hablar de competencias comprende no solo “Saber hacer” dentro de un contexto, sino también “Saber entender” cuáles son las implicaciones a las que ese “hacer” nos conduce y así poder asumir el cargo aplicado de una manera responsable y consiente.

Pero para aplicar en el universo laboral actual, encontramos unas exigencias del entorno muy marcadas, debido a la buena oferta de profesionales competitivos y a su vez, al déficit en las vacantes apropiadas para dichas competencias, esto sin contar con que una de las mayores exigencias de las compañías en Colombia es acerca de la “experiencia laboral”, reafirmando una vez más, que la experiencia obtenida a través del aprendizaje es fundamental para el desarrollo de las competencias, otro punto a favor para el segundo tema de estudio.

En definitiva, y luego de haber investigado varios autores, podemos inferir que las competencias son aquellas formas de comportamiento que permiten un superior desempeño laboral y extra laboralmente hablando, dichos comportamientos pueden llegar a ser atribuibles ya sea a los genes o a la experiencia como resultado del aprendizaje, todo dependiendo de la naturaleza de las mismas. Para ser un poco más explícitos con el tema, decidimos clasificar las competencias en Competencias por Aprendizaje y Competencias por Genética, en donde las competencias por aprendizaje son todas aquellas que adquirimos a través de la experiencia de otros, el estudio y luego con la propia experiencia; y las competencias por genética entendidas como aquellas que van de la mano de la personalidad, determinada por los genes con que nace cada persona. Para ejemplificarlo, ponemos la ética como competencia por aprendizaje, pues es el

resultado de todas las bases que se absorben desde el hogar y que se perfeccionan con las pruebas a las que se debe enfrentar una persona en su desarrollo profesional y personal; y por otra parte proponemos la comunicación verbal persuasiva, como una competencia por genética, pues va ligada a la capacidad que se tiene o no se tiene de expresar las ideas de una forma clara y coherente, y que es algo que difícilmente se aprende.

De acuerdo con la clasificación de las Competencias, es muy importante aprender a determinar cuáles son aquellas que se tienen por genética ya que es muy probable que dichas competencias necesiten de un tratamiento para su perfeccionamiento y si no las identificamos podríamos cometer el error de dar por hecho que no contamos con ellas. De igual forma es indispensable, al inicio de nuestro universo profesional, saber reconocer cuales son aquellas competencias por aprendizaje que nos gustaría adquirir y que sean las requeridas para el cargo al cual queremos aspirar.

Para David McClellan, psicólogo estadounidense, existe un aspecto adicional sobre el que debemos hacer especial énfasis a la hora de referirnos a las competencias, se trata de la “Motivación Humana” es decir, cuando el trabajo a desarrollar compagina con las motivaciones personales, intereses propios o preferencias de quien ocupa el cargo, por eso, según McClellan, vale la pena que las compañías dediquen una sesión de la entrevista de ingreso para conocer los intereses recurrentes del aspirante, ya sea en relación con el trabajo o con otras actividades, para lo cual propuso tres sistemas de motivación humana que dominan el comportamiento. El primer sistema es llamado “Los Logros como Motivación” y se inclina por aquellas actividades que dan la posibilidad de obtener mejoras en los procesos, pensando siempre en el resultado y llevando a imponer elevadas metas por alcanzar; el segundo sistema es “El Poder como Motivación”, en donde la competitividad es la gran característica y se inclina por las labores que involucran destrezas físicas o psicológicas, con una alta necesidad de influir, controlar y obtener reconocimiento; y por último tenemos “La Afiliación como Motivación” que se relaciona con la necesidad de estar y compartir con otros, mostrando un alto afán por siempre formar parte de un grupo.

2.1.2 Modelo de gestión por Competencias

El modelo de gestión por competencias es una alternativa con la cual permitimos tomar una mirada integral del talento humano, y esto nos lleva a establecer objetivos comunes y coherentes entre sí. Esto lo podemos fundamentar en el desarrollo del modelo a partir de las metas propuestas que están visibles en la misión y la visión de la empresa. Y por eso se hace énfasis en la coherencia de los procesos, áreas y competencias que tiene cada puesto de trabajo.

Con la gestión por competencias se busca desarrollar y mantener una alineación integral de los sistemas y procesos de recursos humanos, basándonos en los

resultados y capacidades para un desempeño competente. Nuestro objetivo en Legis es implementar un nuevo estilo de dirección organizacional que permita administrar integralmente los recursos humanos; mejorando y simplificando el talento del personal para incrementar la calidad y fortaleciendo las líneas estratégicas de la organización, esto a la vez contribuye con el desarrollo del personal y el entorno organizacional.

Para la implementación de la gestión por competencias se puede tomar la siguiente metodología:

1. Sensibilización: Es necesario que haya un plan de sensibilización en el cual se dé un mensaje claro y simple con el cual se llegue a toda las personas, la mejor manera de hacerlo es identificar a los líderes de cada área, ya que ellos pueden aclarar y dar un mensaje contundente que conecte a todas las personas.
2. Definir las competencias para el grupo: Las definición de las competencias dentro del equipo deben partir de la misión que se tiene ya que esta define el actuar y el desempeño de las personas del mismo.
3. Análisis de los puestos de trabajo: Luego de que se llegue a la conexión y el compromiso de los ejecutivos, se comienza a identificar cuál de las misiones de cada una de las áreas se conecta con la misión de la organización, a su vez se conocen los perfiles de cada una de las áreas mediante una descripción de las actividades de cada uno.
4. Definir los perfiles de competencias que se requieren: Los ejecutivos deben listar cuales son las competencias requeridas en cada una de las áreas y ajustar los perfiles de las personas que laboran. Para la dirección de gestión humana es muy importante este punto ya que de aquí se generan programas de reclutamiento y selección, a su vez se genera planes de formación y de carrera.
5. Redefinir perfiles y la evaluación sistemática: Luego de realizar todo el análisis de las competencias y los perfiles en cada una de las áreas, las organizaciones se encuentran con las siguientes situaciones:

Personas que demuestran un buen desempeño a las cuales las organizaciones les darán más responsabilidades y estarán en un plan de desarrollar nuevas competencias para llevarlos a ser profesionales más completos.

Personas que no demuestran un desempeño por debajo de los demás, las organizaciones buscaran que estas personas sean entrenados y capacitarlos.

2.1.3 Presentación de competencias

El autodescubrimiento de competencias es uno de los principales objetivos del coaching, ya que encontrar capacidades y determinar el impacto que tienen estas en el objetivo corporativo genera compromiso de los colaboradores.

Para el Equipo de Ventas de la empresa Legis S.A. en la unidad de Información Jurídica las competencias que generan mayor impacto son las siguientes.

Enfoque Asesor y Servicio al Cliente

Interés por conocer las necesidades de los clientes actuales y prospectos, para brindarles soluciones que superen sus expectativas y los satisfagan de manera oportuna y al menor costo. Se mantiene la misma condición si el cliente es interno o externo.

Comunicación Efectiva

Síntesis, claridad y oportunidad para recibir y transmitir información a los diferentes públicos en busca de los objetivos empresariales.

Compromiso y Disciplina Personal

Capacidad de asumir consistentemente las responsabilidades que le permitan el logro de los objetivos. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los mismos. Poseer habilidad de auto-establecer objetivos de desempeño superiores a los ya alcanzados.

Autocontrol

Capacidad de mantener las propias emociones bajo control, evitar reacciones negativas ante una provocación, oposición, hostilidad o estrés.

Innovación y Creatividad:

Idear y proponer nuevos métodos de trabajo, productos, servicios, estrategias y procedimientos que conduzcan a una mayor efectividad en la gestión y cabal cumplimiento de los resultados esperados propios y de la organización. Búsqueda e Identificación selectiva y autónoma de fortalezas y oportunidades de innovación y mejora.

Trabajo en Equipo

Disposición para trabajar con otras personas o áreas, asumiendo como propios los compromisos adquiridos por el equipo. Capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás. Capacidad para ser un colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con un interés personal.

Dedicación a la Tarea, Meticulosidad

Esmero por hacer una tarea o asunto hasta el final, en todas las fases y áreas que involucra, independientemente de la importancia percibida por quien la ejecuta. Interés permanente por el orden, la calidad y la precisión.

Autogestión

Capacidad de autodeterminación y acción para el logro de objetivos, mejora continua y sumisión de retos que implican esfuerzo, constancia y empeño, en donde los recursos y talentos personales son puestos a prueba en forma permanente, para alcanzar los resultados propuestos.

Aplicación de Conocimientos Técnicos

Capacidad para aplicar el conjunto de conocimientos y habilidades adquiridas en su formación académica requeridas para el ejercicio de su tarea y la solución de problemas en su labor.

Aseguramiento de Recursos

Capacidad para conseguir, administrar, distribuir y controlar los recursos físicos y humanos del departamento, garantizando la operación eficiente del mismo. Habilidad para optimizar recursos, tiempo y procesos a su cargo.

Servicio y Soporte Superior

Habilidad para generar soluciones y servicios tanto a clientes como a usuarios, que aseguren relaciones de trabajo y negocio sólidas, rentables y satisfactorias. Conocer al cliente (sus procesos, negocios, funciones, clientes, necesidades, hábitos), comprender sus requerimientos y factores de éxito como entender lo que para el cliente o usuario es importante y/o valioso.

Consecución de Recursos

Capacidad para conseguir, distribuir y controlar los recursos físicos y humanos del área, garantizando la operación eficiente de la misma. Habilidad para optimizar recursos, tiempo y procesos a su cargo.

Aseguramiento de Procedimientos

Capacidad para asumir como propios los procedimientos establecidos por la Compañía. Habilidad para influir en otros el cumplimiento de los mismos y contribuir en el mejoramiento continuo, aportando sus conocimientos

Dirección y desarrollo de personal

Habilidad para desarrollar consistentemente el potencial de su equipo, proveyéndole un claro sentido de dirección, objetivos bien definidos y retroalimentación constructiva. Actúa como un "Coach" ofreciendo guía para el aprendizaje, dando oportunidad de crecimiento y estimulando el amplio uso de los talentos.

Análisis y Solución de Problemas

Capacidad para identificar y valorar (cuantificar) dificultades, reconocer la información significativa; buscar datos relevantes, diagnosticar posibles causas y alternativas de solución.

Análisis de Datos e Información

Habilidad para organizar, analizar y presentar información (datos) propia de su área de trabajo, resaltando los aspectos fundamentales por encima de los superfluos para establecer conexiones relevantes.

Toma de Decisiones

Capacidad para generar y analizar alternativas, con el fin de elegir la más adecuada y garantizar su ejecución en el momento oportuno. Poseer la habilidad de comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implica.

Orientación a Resultados

Actitud permanente de focalizarse en los objetivos organizacionales o individuales, con una clara disposición a obtener resultados. Interés permanente para terminar una tarea o proyecto lo antes posible sin deteriorar la calidad, optimizando los recursos y el tiempo en los procesos que desarrolla.

Manejo de Indicadores de Gestión

Capacidad para analizar, organizar y procesar información que apoye las decisiones que se tomen en su departamento, utilizando las herramientas propuestas por la dirección de la compañía.

Negociación

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Pensamiento Estratégico

Es la habilidad para comprender los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

Aplicación del Conocimiento Especializado:

Tener los conocimientos, el dominio de las metodologías y la tecnología para hacer una ejecución efectiva de las funciones, operaciones y resultados esperados del cargo.

2.1.4 Competencias en ventas

Del anterior grupo de Competencias se propondrán las siguientes para ser trabajadas en el entrenamiento coaching propuesto para el grupo de Ventas de la unidad de información jurídica Legis regional Medellín; puesto que a nuestro juicio son las más influyentes en el buen desarrollo y crecimiento tanto personal como en ventas para el equipo; con esto se busca alinear a todo el equipo entorno a un objetivo común donde todos trabajen en equipo para el logro de todos los objetivos propuestos por la compañía.

Autogestión:

Capacidad de autodeterminación y acción para el logro de objetivos, mejora continua y sumisión de retos que implican esfuerzo, constancia y empeño, en donde los recursos y talentos personales son puestos a prueba en forma permanente, para alcanzar los resultados propuestos.

- ✓ Autonomía Responsable: Identifica, delimita y valida las prioridades, el énfasis y los objetivos que estén bajo su control, para un desempeño óptimo en busca de óptimos resultados. Lo anterior lo logra al realizar un seguimiento sistemático y objetivo sobre el cumplimiento de sus tareas, objetivos y metas de trabajo asignadas. Asume la responsabilidad de los propios errores y emprende acciones de reparación y prevención de los mismos, requiriendo en todo caso de poca o mínima supervisión.
- ✓ Flexibilidad: Asimila cambios o condiciones del entorno laboral y personal, los comprender y adapta, optimizando los recursos físicos, técnicos y procedimentales, para alcanzar soluciones efectivas que contribuyan al mejoramiento de la gestión, del cargo, de la organización y de sí mismo.

Trabajo en Equipo e Interacción:

Actúa como miembro activo, contributivo y efectivo de un equipo de trabajo y capital humano, permitiendo la sinergia y armonía en la vida laboral y la obtención de resultados. Influencia positiva para lograr resultados efectivos con y a través de otros.

- ✓ Cooperación y Sinergia: Fomenta acuerdos dentro del área e inter-áreas para propiciar objetivos comunes y atender efectivamente las necesidades y requerimientos de compañeros, clientes y usuarios, reconociendo las diferencias individuales para lograr resultados conjuntos, positivos y exitosos.
- ✓ Interacción: Establecer y mantener relaciones interactivas positivas, abiertas y constructivas con otros, que contribuyan a mantener condiciones productivas de trabajo dentro de un clima laboral armónico.

Comunicación Efectiva:

Capacidad de establecer, mantener y enriquecer un flujo de mensajes de manera abierta, reflexiva, asertiva y productiva.

- ✓ Informarse: Formula preguntas, explora información y escucha activamente, prestando interés a las ideas de otros, de manera efectiva para profundizar suficientemente sobre un tema situación, problemática, tarea, requerimiento o instrucción.
- ✓ Expresión y retroalimentación verbal y escrita : La comunicación que emite, comparte y recibe es objetiva, asertiva y orientada sobre hechos y datos, libre de juicios sobre las personas o de suscitar conflictos, generando aprendizaje y prácticas de mejoramiento efectivas sobre resultados y prácticas futuros. Proporciona información constructiva.

Aplicación del conocimiento Especializado:

Tener los conocimientos, el dominio de las metodologías y la tecnología para hacer una ejecución efectiva de las funciones, operaciones y resultados esperados del cargo.

- ✓ Actualización: Busca constantemente renovar el conocimiento propio del entorno de trabajo, de la empresa y, particularmente, de su campo profesional o de acción, lo que le permite identificar y formular mejores prácticas para cumplir satisfactoriamente con las funciones y responsabilidades asignadas.
- ✓ Experticia: Es un líder o autoridad en un campo técnico o profesional particular de la Compañía o área de trabajo. Domina sistemas y metodologías de trabajo especializado, propias de su campo de acción operativo, técnico, profesional o gerencial.

Servicio y Soporte Superior:

Habilidad para generar soluciones y servicios tanto a clientes como a usuarios, que aseguren relaciones de trabajo y negocio sólidas, rentables y satisfactorias. Conocer al cliente (sus procesos, negocios, funciones, clientes, necesidades, hábitos), comprender sus requerimientos y factores de éxito como entender lo que para el cliente o usuario es importante y/o valioso.

- ✓ Conocimiento del cliente o usuario: Entendimiento de la estrategia, los mercados, las operaciones, retos, exigencias, calidad, responsabilidades y requerimientos que el cliente o usuario debe afrontar.
- ✓ Respuesta a las necesidades del cliente: Aporta soluciones efectivas, oportunas, acertadas, que corresponden a las necesidades y problemas,

presentes y potenciales, de los clientes y usuarios. Es capaz de generar y proponer claramente una solución efectiva y correspondiente a las necesidades, negocio, mercado y retos del cliente o usuario.

Innovación y Creatividad:

Idear y proponer nuevos métodos de trabajo, productos, servicios, estrategias y procedimientos que conduzcan a una mayor efectividad en la gestión y cabal cumplimiento de los resultados esperados propios y de la organización. Búsqueda e Identificación selectiva y autónoma de fortalezas y oportunidades de innovación y mejora.

- ✓ Innovación: Busca y encuentra nuevas formas de abordar y realizar tareas, procesos y productos, respetando la metodología para la calidad. Propone la generación o mejora de productos, métodos, técnicas y servicios que faciliten las prácticas y resultados actuales, propios de su área de trabajo y de la Compañía.
- ✓ Recursividad: Utiliza selectivamente esfuerzos, recursos, métodos y estrategias más efectivas para el logro de las metas.

2.2 DESARROLLO PERSONAL Y HUMANO

En la propuesta Coaching para el Equipo de ventas de la unidad de información jurídica de la regional Medellín que se presentara, consideramos que se debe de complementar con un enfoque en el desarrollo de competencias y también desarrollo personal y humano para abarcar al ser-empleado desde su integralidad, afectando así, tanto su parte laboral como personal.

2.2.1 Desarrollo Personal

Personalidad

Los factores biológicos, psicológicos y sociales conforman un sistema único en cada ser humano formando una individualidad a manera de "huella digital" llamada "Personalidad"; que es la peculiar manera de pensar, sentir, actuar y comunicarse que tiene cada persona.

Figura 4. Sistema de la personalidad



Desarrollo Personal

Actualmente el ser humano toma más conciencia de la necesidad de desarrollar y mejorar su sistema biopsicosocial. Ya no se conforma simplemente con satisfacer sus necesidades biológicas, psicológicas y sociales, sino que quiere trascender y auto realizarse en su verdadera esencia "transpersonal" (espiritual).

Debido a que la conceptualización de salud definida por la Organización Mundial de la Salud (OMS), detalla: "es el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no tan solo la ausencia de enfermedad o afección". El hombre debe ser considerado como un ente biopsicosocial, pero para hacer esto primero se debe definir cada uno de los términos que se encuentran en esta afirmación:

- **Ente:** se refiere a lo que existe o puede existir.
- **Bio:** Significa vida.
- **Psico:** Significa alma, mente o actividad mental.
- **Social:** Perteneciente o relativo a una compañía o sociedad, o a los socios o compañeros, aliados o confederados.

El hombre es un ente, porque existe y su componente bio se refiere a que es un organismo vivo que pertenece a la naturaleza. Su componente psico se refiere a

que además de ser un organismo vivo tiene mente, lo que le permite estar consciente de su existencia.

El hombre es un ente social porque recibe influencias favorables y desfavorables como resultado de la interacción con la sociedad (constituida por semejantes a él) que lo rodea y con el medio ambiente físico, en el cual lleva a cabo su vida. Por lo tanto, se establecen interrelaciones complejas de los seres humanos con otros seres humanos y con su entorno, dando como resultado que el hombre es un elemento más de la comunidad social y de un ecosistema.

El Enfoque del Ser

El ser humano es un mamífero primate (orden de los mamíferos a la que pertenecen, entre otras especies, los monos y el ser humano), portador de unas características biológicas que lo diferencian del resto de especies existentes: el pensamiento abstracto y el lenguaje, a través de los cuales puede comunicar ideas y que son los componentes esenciales de la conciencia o capacidad para tener conocimiento de sí mismo y de sus estados anímicos.

El ser humano procede de la única rama que sobrevive actualmente de las diversas que formaron parte de los homínidos: el homo sapiens, cuya antigüedad evolutiva se remonta tan sólo a unas cuantas decenas de miles de años.

La pregunta; qué es el ser humano? es un camuflaje para disimular el verdadero interrogante que late en sus entrañas: ¿quién soy yo? con su consecuente cortejo: ¿de dónde vengo? y ¿a dónde voy? Las modernas filosofías de la vida han descubierto y analizado que el ser humano —o yo—, se fundamenta en una realidad primaria más profunda que lo trasciende y envuelve: la vida humana.

¿Qué es la vida humana? Al integrar y sintetizar las ideas de los pensadores, se puede llegar al consenso de considerarla como un ser o yo que se encuentra en el mundo, y que nuestra vida consiste en tratar a las cosas y a las personas que se encuentran en él.

En definitiva, en un yo haciendo algo con las cosas del mundo, interactuando con los objetos del mundo. Por lo tanto, la vida humana constituye una estructura tripartita de un yo, que es el que hace o actúa, los objetos del mundo con los que este yo interactúa, y las actividades, a través de las cuales se produce la interacción.

El concepto actual más reconocido y difundido del hombre, como ser creador, implica, e incluye, que es un animal evolucionado, racional, espiritual y simbólico (creador de símbolos). La característica de la espiritualidad del hombre es su capacidad de crear obras culturales. La actividad creadora implica la acción transformadora, original, libre, novedosa y creadora de nuevos valores.

Se dice que el ser humano tiene tres niveles o estratos que se han desarrollado sucesiva e históricamente, a través del tiempo:

- El primer nivel o base lo constituye el ser biológico, portador de la programación genética que ordena su funcionamiento y desarrollo.
- El segundo nivel o el ser individual, creativo, psicológico. Aclaremos el significado de este último término que constituye una característica esencial del ser humano. Se refiere al nivel superior de la personalidad donde radica el centro referencial y coordinador de todas las actividades que es el yo y las formaciones centrales de la personalidad que son la concepción del mundo, el concepto de sí mismo, la autonomía o capacidad de pensar y actuar por sí propio, la capacidad de crear, de proyectar y de hacer proyectos de vida. Este segundo nivel es el factor esencial más importante del ser humano y que lo diferencia del resto de los animales.
- El tercer nivel, o ser social, que resulta de la programación social aprendida por la socialización y consiste en la cultura de su mundo de la que se apropia el sujeto, con su lenguaje, valores, normas, usos, costumbres y roles, que constituyen la conducta social aprendida.

Ese segundo nivel o estrato que es el ser Psicológico, es el nivel superior emergente del ser humano que surge o brota de dos raíces que lo nutren y fecundan:

- El ser biológico o vitalidad primaria no es aprendido sino que viene dado por la herencia; sin embargo, investigaciones realizadas han demostrado que aunque es una dotación con que se nace, puede mejorarse o empeorarse de acuerdo al ambiente y al estilo de vida del sujeto.
- La otra raíz es el ser social que es aprendido a través del proceso de socialización, como vimos, y de la interacción con el ecosistema sociocultural.

Con los elementos aportados por estas dos raíces o niveles, el biológico o genético, heredado y que proporciona la energía vital y el sociocultural aprendido mediante la convivencia y la interacción con el mundo, surge como florecimiento y fructificación de esas raíces y culminación del desarrollo del ser humano, el tercer nivel, el espiritual, cuya tarea es procesar, elaborar, trabajar, organizar, recrear, tomar decisiones e intervenir en la realidad para transformarla, a partir de la información recibida por los genes y por las gentes (lo sociocultural) y por la información generada por su propia creatividad que elabora sus proyectos de vida y obras que pueden beneficiar o enriquecer o perjudicar y empobrecer la realidad circundante.

CAPITULO 3. COACHING

3.1 DEFINICIÓN DE COACHING

La palabra Coaching es un anglosajismo que proviene del verbo en inglés “to coach” (entrenar); en este intervienen dos actores, uno el líder que recibe el nombre de coach (entrenador), y el segundo Coachee (entrenado) que puede ser persona o grupo de personas que reciben el proceso; este es un aprendizaje dinámico que aborda cuestiones técnicas y psicológicas. Las principales bases de trabajo son la gestión de: tiempo, conflictos, estrés, emociones, creencias y hábitos.

Este método trabaja con las personas (Coachees), para lograr que obtengan resultados fuera de lo común; es una herramienta para generar Responsabilidad, libertad y ayuda a diferenciar las perceptivas; lo que creo y lo que es la realidad para conseguir los mejores resultados.

Los Coach no son más que una nueva generación de líderes, pues, los líderes del pasado, eran tomadores de decisiones y asignadores de recursos; los actuales desarrollan personas y construyen relaciones.

En resumen es un proceso de acompañamiento que consiste en dirigir, instruir y entrenar las personas para cambiar los comportamientos que los limitan para obtener resultados en lenguaje, emoción y acción para lograr sus metas propuestas o de desarrollar habilidades específicas.

El Coaching parte que los individuos tienen la totalidad de los recursos y valores que necesitan para crecer como personas o profesionales, y que solo tienen que encontrarlos dentro de sí mismos y ponerlos a su disposición. El Coach, acompaña a las personas a que encuentren sus propias respuestas y hagan sus propios cambios, partiendo de que cada quien llegue a las respuestas que necesita.

Esto implica, por parte del Coach, ayudar a la persona a encontrar ese camino, evitando sugerir o recomendar y, en lugar de ello, organizar lo propuesto por la misma persona. La intervención del Coach se orienta hacia un nuevo modo de actuar, de responder ante circunstancias específicas, basándose en valores, recursos y objetivos, con el propósito además de conseguir el desarrollo de habilidades de liderazgo. El coach, por lo tanto, contribuye a que la persona pueda llegar a determinada meta a través de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más eficaz.

El primer paso de un proceso de coaching consiste en que el coachee observe y analice su conducta y pensamientos, para después lograr que tome conciencia

sobre los efectos de sus decisiones. Saber qué se busca (o sea, cuál es la meta a alcanzar), determinar cómo dirigirse hacia ese objetivo y evaluar, cada tanto, el camino elegido para ratificar o modificar las actuaciones.

En el ámbito organizacional, el coaching se afianza como una herramienta que potencializa el liderazgo de las personas, facilitando el desempeño y acompañando procesos de capacitación y entrenamiento a los efectos de garantizar la efectiva adquisición de las competencias.

Entre las técnicas del Coaching se pueden incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas.

3.2 CARACTERÍSTICAS DEL COACHING

Se presenta el siguiente cuadro comparativo para inferir las características del Coaching, en contraste con el liderazgo tradicional así:

VARIABLES	LIDERAZGO TRADICIONAL	LIDERAZGO COACHING
VISIÓN DEL LÍDER	"La cuota de ventas".	El liderazgo, ser campeón.
PLANEACIÓN	Anual / Trimestral / Mensual.	Anual / Semanal / Diaria.
EJECUCIÓN – VALORACIÓN	Diaria / Mensual / Trimestral.	Diaria.
AJUSTES	Mensual / Trimestral.	Día – día.
METAS	Cumplir las metas impuestas por la empresa.	El liderazgo de la empresa en el mercado. "Ganar todos los partidos".
ESTILO DE DIRECCIÓN	Autoritario.	Mediante el ejemplo.
DISCIPLINA	Normas y Órdenes.	Mediante valores y ejemplo personal.
ESCENARIO DE TRABAJO	Oficina.	Terreno – Cliente
SELECCIÓN DE PERSONAL	Generalmente delegado.	Dirigido y ejecutado personalmente con el apoyo de otras áreas.
ENTRENAMIENTO	Ocasional, sin objetivos de mediano y largo plazo.	Día – día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo y orientado al desempeño.
ACOMPañAMIENTO AL TERRENO	Ocasional, para controlar, supervisar y dar órdenes.	Diario, para observar crecimiento y desarrollo y reformular planes de acción.
SISTEMAS MOTIVACIONALES	Económicos.	Económicos, sistemas de motivación individualizados y desarrollo de carrera.
SISTEMAS DE TRABAJO	Individualizado.	Trabajo en equipo.

3.3 DEFINICIÓN DE COACH

“Un coach es tu socio en el logro de objetivos personales. Tu entrenador en herramientas comunicacionales y de vida, que te acompaña en la generación de cambios. Sostén incondicional de éxitos y errores. Guía en desarrollo personal. Co-diseñador en la creación de nuevos proyectos. Aliento en tiempos tormentosos. Es quien te despierta cuando estás dispuesto a escuchar tu propia alarma”. Thomas Leonard (1999)

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.

Los coaches comparten las creencias de: las competencias humanas, el desempeño superior, y los valores sobre la importancia del Coaching. Estas creencias alimentan el conocimiento que las lleva a creer que el Coaching es una de las responsabilidades más importantes de la cadena de roles de gestión de dirección.

- **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 aún. 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 por qué esto 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.
- **Valores sobre la Importancia del Coaching:** se mantienen valores comunes sobre la importancia del Coaching. Igualmente comparten valores sobre cómo realizar el Coaching. Esto significa su comprensión sobre el Coaching y la forma de interactuar con las personas durante las conversaciones de Coaching. 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.

3.4 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 la 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. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?

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 se debe asumir que ya se sabe lo que piensan y sienten, se debe preguntarles.

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.

Respeto. Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición a involucrarse,

su poca habilidad para ejercer la paciencia, por su deficiencia en compartir metas, etc., hace que comunique poco respeto.

3.5 LAS COMPETENCIAS DEL COACH

Para que un Líder/Coach encare su rol dentro de un equipo, no debe desarrollar “nuevas” o “diferentes” competencias de las que se han definido como necesarias e indispensables para ejercer el rol de coach. Sino que debe es definir los “principios” que sustentan esas competencias, y un “modelo” que permita encarar este tipo de trabajo concreto.

Las 11 competencias básicas/fundamentales de LA INTERNACIONAL COACH FEDERATION (ICF) son las más conocidas dentro de la profesión. Sin embargo, la INTERNACIONAL ASSOCIATION OF COACHES (IAC) también certifica coaches, disponen de centros de formación en todo el mundo (bajo la marca Coach Ville) y la conforman coaches de todo el mundo. Esta asociación es tan grande, o incluso, más que la ICF en la actualidad.

Esta es el comparativo de las 11 competencias para la ICF (Internacional Coach Federation) y las 15 competencias de la IAC (Internacional Association Of Coaches)

	ICF	IAC
1	Adherirse al código deontológico y estándares profesionales	Generar conversaciones provocadoras
2	Establecer el acuerdo de coaching	Revelar el cliente a sí mismo.
3	Establecer confianza e intimidad con el cliente	Sacar grandeza
4	Estar presente en el coaching	Disfrutar inmensamente del cliente.
5	Escuchar activamente	Ampliar los esfuerzos del cliente.
6	Realizar preguntas potentes	Navegar vía curiosidad.
7	Comunicar directamente	Comunicar claramente.
8	Crear consciencia	Poner rumbo a lo más importante.
9	Diseñar acciones	Reconocer la perfección en cada situación
10	Planificar y establecer metas	Contar lo que percibes.
11	Gestionar progreso y responsabilidad	Ser el hincha del cliente.
12		Explorar nuevos territorios.
13		Saborear la verdad.
14		Diseñar un entorno favorable.
15		Respetar a la humanidad del Cliente.

3.6 POSTULADOS DE LOS COACH

- ✓ Yo soy único, irrepitable, valido, autónomo y legitimo en el universo.
- ✓ No sabemos cómo son las cosas, solo sabemos cómo las vemos, como las interpretamos.
- ✓ Yo siempre tengo la razón: Mi Razón.
- ✓ Asumir la diferencia y la complementariedad.

- ✓ Debemos conversar para coordinar acciones, lograr acuerdos y orientarnos a los resultados.
- ✓ Actuamos de acuerdo con los sistemas sociales a los que pertenecemos. Nuestras acciones permiten modificarlos.

En conclusión; la función del coach es la de acompañar a la persona en lograr los resultados declarados por ella y el resultado del coach se ve en los resultados de esta persona. Para eso el coach utiliza el lenguaje (verbal y corporal) como base para su trabajo. El hablar y escuchar del coach son un factor determinante en la relación entre ambos y en la efectividad para los logros de la persona.

El coach debe tener la capacidad de diseñar conversaciones que abran a la persona nuevos accesos para tomar acciones comprometidas que ayuden al logro de los resultados. La relación y la confianza son lo más importante en cualquier interacción de coaching. El coaching no enseña, dirige ni aconseja. Esta es la principal diferencia con otras disciplinas, donde se prioriza la transmisión de conocimiento.

El trabajo del coach en una interacción con otra persona se centra en la escucha de los objetivos del Coachee, cuando observa sus acciones, cuando detecta lo que está faltando para el logro de resultados, cuando diseña conversaciones para alinear sus acciones con las del Coachee y cuando lo asiste hasta que logre los resultados deseados.

El coach facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz. Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano. Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos. Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes. Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso. Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

3.7 COACHING EN VENTAS

Un proceso de Coaching comienza con la elección (no imposición) de una meta, que sea medible, específica, tangible, alcanzable, formulada en positivo y acotada en el tiempo. Y cuando hablamos de Coaching de ventas nos estamos refiriendo al Coaching que el propio jefe de ventas practica con los vendedores de su equipo.

En ventas los resultados son la evidencia directa de la eficacia del vendedor. Por esta razón, el Coaching puede jugar un papel de suma importancia para el éxito ya que precisamente y como ya sabemos, tiene como objetivo liberar el potencial de las personas para incrementar al máximo su desempeño dentro de un contexto productivo y orientado a resultados.

A lo largo de la historia han surgido otras técnicas diferentes del Coaching que han pretendido mejorar, o más bien, aumentar las ventas. Diferentes profesionales han presentado diversos modelos de técnicas de ventas, los cuales han ido evolucionando como consecuencia de los cambios que han tenido lugar en el clima económico. A grandes rasgos, los modelos se pueden clasificar en cinco categorías:

- ✓ Modelos de preparación del personal, que hacen hincapié en la personalidad, persistencia y resistencia mental del vendedor.

Modelos de técnicas interpersonales, que se centran en el establecimiento de las relaciones con los clientes y la identificación de características clave de la personalidad del vendedor.

- ✓ Los modelos basados en la presentación que destacan los aspectos de la presentación en la venta.
- ✓ El modelo de aplicación de la década de 1980 que se centra en la estrategia y la asociación.
- ✓ Modelo matriz del valor de la venta que está relacionado con el valor añadido y la reducción de costes y consiste en que la venta se realiza durante la entrevista y no durante la presentación.

El Coaching no descarta esos modelos si no que, de lo contrario, la práctica del Coaching en el proceso de ventas permite que el personal comercial sea capaz de sacar un máximo partido de las técnicas, tanto a nivel personal como organizativo. Lo que sí conviene, es que los profesionales de las ventas empleen un modelo personal y un modelo interpersonal como fundamento de una venta con éxito.

Beneficios del Coaching en las Ventas

A través de la implementación del Coaching los vendedores alcanzan resultados concretos, medibles y prácticos que los propios vendedores no consiguen por sí solos de una forma tan rápida. El Coaching aporta unos beneficios generales a los individuos y organizaciones que lo practican, sin embargo y de manera específica se pueden encontrar determinadas ventajas en el mundo de las ventas. Las principales ventajas del Coaching de ventas en las empresas son:

1. Ayudar a los vendedores a maximizar sus propios recursos y a mejorar su desempeño.
2. Brindar apoyo estratégico en sus actividades de ventas.

3. Evaluar y calibrar a los vendedores continuamente en tiempo real, centrándose en aquello que falta y no en aquello que hacen mal.
4. Ayuda a desarrollar técnicas interpersonales y de comunicación con los jefes, los clientes y los compañeros.
5. Desarrollar en el vendedor un sentido de autoeficacia y autoconfianza para la consecución de resultados.
6. Reducir la rotación de los vendedores, ya que se genera compromiso y responsabilidad sobre los resultados, aumentando su perseverancia y motivación de logro más allá del incentivo de las comisiones.
7. Lograr un nivel homogéneo en toda tu fuerza de ventas ya que se desarrollan solo aquellos comportamientos que sean esenciales para los resultados.
8. Cerrar ventas con un menor esfuerzo así como disminución del desgaste de energía y de recursos. En resumen, en cuanto a los beneficios del Coaching de ventas, decir que a través del Coaching los directivos pueden maximizar la eficacia y la satisfacción de cada miembro del equipo lo que producirá un incremento de la productividad y de la rentabilidad de la empresa.

El Coaching incrementa los resultados de un profesional de ventas y produce cambios en todos los ámbitos de la persona (conducta, hábitos, aptitudes, actitudes, creencias...), lo que le abre un potencial a la persona para seguir mejorando aun tras la finalización del proceso.

3.8 FASES DE ENTRENAMIENTO COACHING

El Coaching es un Proceso Conversacional orientado al aprendizaje que, interviniendo sobre los quiebres de una persona, la ayuda a superar brechas de efectividad.

Analicemos esta definición paso a paso:

- ✓ **Proceso conversacional:** se refiere a que el método de cambio ocurre a través de encuentros comunicacionales en los que interviene la palabra.
- ✓ **Orientado al aprendizaje:** el foco se pone en "deficiencias momentáneas y relativas" en ciertas habilidades y formas de ver el mundo que pueden ser transformadas mediante un aprendizaje.

- ✓ **Quiebres de una persona:** el proceso toma como punto de partida ciertas dificultades, obstáculos, problemas, sobresaltos, pérdida de transparencia, de acuerdo a como la persona que solicita ayuda percibe la situación.
- ✓ **Brechas de efectividad:** ante dicho quiebre, la persona que lo manifiesta deberá identificar la distancia existente entre lo que hoy es (como él lo describe) y como le gustaría que fuese (lo que quiere lograr).

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

- ✓ **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.
- ✓ **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.
- ✓ **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.
- ✓ **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.
- ✓ **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.

El Coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos.

- ✓ **De parte del Coachee:** El compromiso de un resultado extra-ordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro.
- ✓ **De parte del coach:** El compromiso con el resultado de su Coachee más grande que el del Coachee mismo.

Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones del Coachee, y de las opiniones que el Coachee traiga en su relato.

También el coach sabe, porque lo aprendió que la acción está en el lenguaje. Por lo tanto, sabrá pedir acción en su Coachee y se focalizará en sus resultados.

A veces los coaches trabajan también con los estados de ánimo. Pero si bien este es un tema que tiñe la percepción de cualquier ser humano, los coaches saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de ánimo, o sólo haríamos aquello que "nuestros días buenos" nos permitan.

El coach encara cada resultado extraordinario a conseguir, como quien inicia un juego. Establece reglas. También hace que, cuando ese juego se termina, se declare así y llama a un juego nuevo más grande.

Sin embargo, todos podemos entender que no nos podemos ver a nosotros mismos en acción. Esa es la razón fundamental por la que en las artes y en el deporte nadie se imagina competir para ganar, sin un coach.

Esa es la mirada del coach. Cuando una empresa quiere obtener los resultados que nunca obtuvo antes, y diferentes a lo que su historia le permitiría conseguir, podría buscarse un coach. Es un buen comienzo en el camino de conseguirlo.

3.9 LIDERAZGO

El liderazgo es la capacidad de establecer la dirección, influenciar y alinear a las personas hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos, haciéndolos responsables por su desempeño.

“Liderazgo es influencia”. Esa es una definición muy aproximada y acertada de lo que queremos entender por liderazgo. Sin influencia no existe liderazgo, la influencia está asociada a la confianza que inspira el líder en las personas. Sin la confianza de los seguidores no hay influencia posible, y sin influencia no existe liderazgo y para poder influir sobre otros, se requiere primero que las personas crean en el líder: en su ética, su integridad, su entereza y sus competencias.

El liderazgo está basado en el manejo de las relaciones, y las relaciones son fundadas sobre la confianza. De modo que sin confianza no hay conexión entre el líder y sus seguidores.

Ahora, la confianza de los seguidores en el líder, no se impone, ni surge por azar, requiere ser trabajada por éste con acciones que le permiten inspirar confianza en sus seguidores. El líder necesita establecer a través de sus comportamientos, ejemplo, congruencia, confiabilidad y credibilidad, su influencia.

Cuando los líderes exhiben un comportamiento y una actitud consecuente y constante en el tiempo, no en el sentido de la rutina, aburrimiento y monotonía,

sino en el sentido de saber que no defraudaran, manipularan o engañaran, que cumplirán su palabra, que honrarán sus compromisos, que actuarán coherentemente y en consonancia con los valores que declaran tener, se hacen confiables, porque las personas saben que esperar de ellos.

Los líderes que quieren hacerse confiables ante sus seguidores, necesitan establecer posiciones claras y firmes, y fijar posturas sin ambigüedades. No se consigue la confianza de las personas mediante exhortaciones; se logra mediante el ejemplo, en hechos y en palabras; siendo consecuentes y congruentes en su comportamiento, con sus creencias y valores, mostrando una conducta guiada por la integridad; de esa forma ganan credibilidad ante las personas.

Los líderes confiables se caracterizan por una tenacidad y consistencia en su forma de enfocar y vivir la vida, al igual que por su enfoque en la consecución de los resultados y las metas. Si el líder constantemente cambia la visión, las instrucciones o las reglas del juego, pierde posicionamiento como líder confiable. También la congruencia, la capacidad de alinear lo que decimos y pensamos con lo que hacemos tiene que ver con la integridad del líder.

El mejor indicador de la confiabilidad es la integridad. Es imposible hacerse confiable como líder fuera del manejo integro de la vida y el trabajo. Una vida de integridad genera indefectiblemente confianza en las otras personas.

La integridad del líder como valor fundamental no puede ser negociable. En materia de liderazgo, integridad es igual a confianza. El líder que brinda una visión clara coherente y creíble, y cuya vida se ajusta a un conjunto de valores que inspiran en los demás el deseo de imitarlos, posee una fuente fundamental de poder. Ciertamente, la vida del líder, su carácter, integridad, compromiso, deben representar un ejemplo a seguir, porque la gente apoya primero al líder y luego la visión.

La integridad toca un aspecto fundamental del líder como es su carácter. El carácter del líder es el factor más decisivo para el desarrollo y crecimiento del liderazgo. Es también el área con la que los líderes generan la mayor influencia y trascendencia sobre sus seguidores. No es el talento, ni el carisma, ni la inteligencia, ni el conocimiento, los factores que más definen al líder, sino su carácter.

Paradójicamente el carácter es el área donde los líderes son más confrontados, medidos, probados y cuestionados. El carácter es precisamente donde los líderes más fallan. Al respecto dice Stephen Covey: "El 90% de todos los fallos del liderazgo son fallos del carácter".

Así se puede decir que la influencia se obtiene de la confianza depositada de las personas hacia el líder, este a su vez obtiene esta última a través de su

congruencia entre lo que hace y habla teniendo integralidad en todos los aspectos de su vida.

Influencia => □ Confianza => □ congruencia □ => integralidad

Los líderes necesitan exhibir integridad, deben mantener y cumplir los compromisos hechos, hacer honor a los acuerdos suscritos con las personas, asumir la responsabilidad por las acciones y las promesas hechas. El líder que aspira generar confianza en sus seguidores, necesita ser ejemplo, no solo de la claridad y la transparencia, sino también de la constancia, de la credibilidad y de la confiabilidad; además un elemento fundamental será en un líder para forjar su confiabilidad es la congruencia con sus valores personales.

CAPITULO 4. ENTRENAMIENTO COACHING

4.1 ENTRENAMIENTO COACHING

Muchas veces los individuos están conscientes de que sus acciones son insuficientes o simplemente ineficaces. El problema no reside en que no sean capaces de observar los efectos negativos de sus comportamientos. Lo saben y sin embargo no saben qué hacer para modificarlo. No saben qué podrían aprender y cómo hacerlo para cambiar lo que reconocen que no funciona.

Es en estas condiciones en las que surge la alternativa del “coaching”, el coaching precisamente surge como una posibilidad cuando enfrentamos el juicio de que tenemos un problema que no somos capaces de resolver y donde pareciera que no hay caminos para hacerse cargo de él. No se trata, sin embargo, de situaciones en las que no sabemos cómo hacer algo porque no tenemos conocimientos, conocimientos socialmente disponibles para poder actuar de manera efectiva.

En este caso podemos contratar a alguien que sabe o simplemente aprender lo que no sabemos. Este tipo de aprendizaje se sitúa dentro del llamado aprendizaje de primer orden. Éste se realiza a través de expansión de la capacidad directa de la acción, añade competencias nuevas al antiguo repertorio de competencias.

El coaching no descansa en el acceso a conocimientos socialmente disponibles y utilizables por cualquiera independientemente de cómo sean. El coaching apunta a un lugar diferente. Busca revelar el tipo de observador que es el individuo particular. Así mismo, busca detectar como esa particular forma de observar, asociada con nuestra particular forma de ser, contribuye a que tengamos determinados problemas que no sea posible resolver.

El aprendizaje que resulta de este tipo de intervención se llama aprendizaje de segundo orden. Lo que caracteriza a este aprendizaje es el hecho que éste no busca directamente la expansión de la capacidad de acción de la persona involucrada, sino que busca alterar su acción y por lo tanto producir aprendizaje; modificando así el tipo de observador que esa persona es, observador que la lleva a actuar de una u otra manera.

La práctica del coaching está dirigida a superar límites del horizonte del aprendizaje posible de un individuo. Tal como lo señalamos arriba, las posibilidades de aprendizaje autónomo que tiene todo individuo están delimitadas, por sí mismo

4.1.1 Papel del Coaching en la empresa

Como consideramos haber demostrado, el coaching es una alternativa importante para promover el aprendizaje dentro de la organización. Se hace cargo de manera específica de uno de los problemas que limita el aprendizaje individual. A decir, las barreras que le impone el aprendizaje al tipo de observador que es cada individuo. Dados los desafíos que imponen a las organizaciones los entornos en cuanto al cambio permanente y acelerado, cabe anticipar que junto a la creación de las gerencias de transformación y aprendizaje, veremos también que emerge la figura del coach empresarial como una función dentro de las organizaciones para identificar y resolver las barreras que, tanto en la acción, como en los procesos de aprendizaje enfrentan sus miembros.

Este será un especialista, con un determinado conjunto de competencias, al que la organización podrá recurrir cada vez que sienta que las acciones de sus miembros se entranan y que éstos muestran no ser capaces de resolver tales dificultades por sí mismos.

Hoy en día, sin embargo, se escucha con creciente frecuencia la idea de que las competencias del coaching no pueden limitarse a la emergencia de una nueva función, sino que ellas requieren ser igualmente incorporadas como parte integrante de las competencias directivas. Son muchos los autores que insisten en esta idea.

Michael Hammer, por ejemplo, hablándonos del nuevo tipo de directivo que hoy es el requerido, nos dice “se convierte en un coach”. Alguien cuyo rol es apoyar, facilitar. Que prepara a los miembros del equipo para que puedan hacer su trabajo. Pero no, basándose en la premisa de que los directivos están mejor calificados para hacerlo, porque francamente si estuviesen más capacitados para hacerlo es seguro que estarían haciéndolo ellos mismos. Sino porque su capacidad está en potenciar y enriquecer el trabajo en equipo.

4.1.2 Plan de Vida

Para iniciar el entrenamiento Coaching se debe de tener claro el plan de vida de cada individuo para que este último sepa dónde buscar dentro de sí las motivaciones para explorar y explotar todas las competencias que tiene dentro de sí mismo y definimos el plan de vida así:

El plan de vida es el proceso mediante el cual:

- Determinamos qué queremos hacer.
- Definimos nuestro futuro y las metas a alcanzar.
- Escogemos los pasos a seguir.

- Solucionamos problemas.

Existen diferentes formas de planear el proyecto de vida:

- Impulsivamente: hay personas que toman decisiones sin pensar en las consecuencias.
- Quiénes posponen el momento de tomar la decisión o no deciden, dejan que “las cosas pasen”.
- Quiénes dejan que otros planeen por ellos, como los padres, compañeros, maestros, sacerdotes, etc.
- Y por último quienes elaboran su plan de vida después de haber realizado un proceso consciente de toma de decisiones

¿Y cómo se puede elaborar conscientemente un proyecto de vida?

Cuando construimos un plan de vida necesariamente tenemos que tomar decisiones, ya sean a corto, mediano o a largo plazo, y la forma más efectiva de hacerlo, es siguiendo un modelo racional propuesto como el siguiente:

- Hagamos un esfuerzo por entender la situación, se recomienda escribir todas nuestras ideas.
- Busquemos y enlistemos las diferentes posibilidades y opciones a nuestro alcance.
- Obtengamos la mayor cantidad de información posible acerca de cada una de las opciones, de preferencia con profesionales que nos puedan orientar objetivamente.
- Especifiquemos las ventajas y desventajas de cada una de nuestras decisiones.
- Consideremos las consecuencias positivas y negativas a corto, mediano y largo plazo.
- Tengamos en cuenta nuestros propios valores y las preferencias de las personas que puedan verse involucradas en la decisión.
- Seleccionemos la mejor alternativa.
- Tomemos la decisión.
- Y finalmente, observemos los acontecimientos, para cambiar la decisión si es necesario.

¿Qué hacer cuando crees que no estás preparado para tomar una decisión que afectará tu vida?

- No decidamos algo cuando no conocemos todos los hechos o no conocemos cabalmente a la otra persona involucrada en la decisión, por ejemplo la elección de una pareja. Sigamos tratando de conocer todo lo que sea necesario.

- Posterguemos una decisión si no estamos seguros de las consecuencias.
- No tomemos una decisión hasta tener todos los puntos de vista que dé la decisión.
- Pospongamos la decisión para ganar algún tiempo cuando la gente te está forzando a tomarla.

La responsabilidad hace referencia al hecho de que tenemos derecho a elaborar nuestro propio plan de vida, a buscar recursos y plantear nuestros objetivos, sin esperar que otra(s) persona(s) tenga(n) que hacerlo por nosotros mismos.

Hace referencia también a aceptar que lo bueno o lo malo de la vida depende de ti mismo y no de la suerte, el azar, el gobierno, del destino, o de un extraño. También consiste en no culpar a otras personas por las consecuencias negativas de nuestras acciones.

La responsabilidad y el plan de vida están íntimamente relacionados. Esto es particularmente cierto en la adolescencia: mientras más oportunidad tenemos de tomar nuestras propias decisiones, más podemos intervenir en el curso que tomará nuestra propia vida y más responsabilidad deberemos mostrar por nuestras acciones.

La importancia y trascendencia para que las personas hagan una planeación significativa de vida tiene como fundamentos:

- El conocimiento de sí mismo, como persona, en procesos de realización.
- Que el autoconocimiento sea: objetivo y realista.
- Desarrollar una actitud de exploración, aceptación y mejora de la autoestima y el auto concepto.
- Ser una persona activa, útil, productiva y un agente de cambio en la sociedad.

Una buena planeación de vida le permite a la persona un equilibrio humano vital para alcanzar su plenitud y el máximo desarrollo físico, emocional y espiritual en las siete esferas de vida:

- Espiritual
- Físico
- Pareja
- Social
- Familiar
- Profesional
- Laboral

Entre algunos de los principales indicadores para cada esfera de vida, se encuentran:

Espiritual: sentido y trascendencia.

Dar sentido y trascendencia a la vida. Buscar la autorrealización.

Físico: cuerpo y salud.

Estrecha relación entre el yo físico y el yo emocional. Imagen positiva de sí mismo y desarrollo del auto concepto.

Pareja: sentimientos y emociones.

Establecimiento de relaciones afectivas estables con quien se comparten metas y forma de vida. Desarrollo, trascendencia y posibilidad de compartir metas del plan de vida propias y/o individuales.

Social: amistades y grupos que permiten la expansión de sí mismo.

Establecimiento de relaciones afectivas con otros grupos y personas que permiten conocer otras formas de vida. Enriquecimiento: social, político, recreativo, afectivo, axiológico, etcétera.

Familiar: pertenencia a un grupo primario.

Sentido de pertenencia a un grupo primario que le proporciona seguridad, afecto, identificación, aprecio y refugio. Transmisión y aprendizaje de la experiencia propia y de los otros (padres, hermanos) de forma trascendente, mediante el compromiso, entrega y apertura de actitudes, valores, creencias, habilidades y conocimientos (axiológico).

Profesional: desarrollo de capacidades.

Constituye una fuente de crecimiento y perfeccionamiento personal, fundamentalmente intelectual. Sentido de aportar y trascender mediante el desarrollo de las mejores capacidades del individuo.

Laboral: transformación de nuestro mundo.

Permite la transformación del mundo siendo un agente de cambio social. Constituye una fuente de crecimiento personal y de desarrollo de las cualidades.

Una buena planeación de vida le permite a la persona desarrollar habilidades de asertividad.

La palabra asertividad viene del latín 'assertus' que se refiere a la acción de 'afirmar', 'poner en claro' y corresponde a la expresión congruente de nuestros pensamientos, sentimientos, deseos, derechos, necesidades, decisiones y comportamiento (interno y externo). Ser asertivo corresponde a tener una comunicación y convivencia balanceada conmigo mismo y con los demás.

La teoría de la asertividad está basada en la premisa de que cada persona posee ciertos derechos humanos básicos y responsabilidades, como el derecho y la responsabilidad a controlar y dirigir su propia vida, construyendo su plan de vida y

siguiéndolo mediante el cumplimiento de metas. Dos ejes esenciales en el plan de vida son: los derechos humanos y los valores.

Los derechos humanos básicos implican:

- La responsabilidad de conocerse a sí mismo.
- Tomar decisiones de acuerdo con las necesidades personales internas y externas de cada quien, sin hacerse daño, ni tampoco a los demás.

Entre los derechos humanos básicos se encuentran:

- Derecho a la vida.
- Derecho a controlar y dirigir su vida.
- Derecho a la libertad.
- Derecho a la felicidad.
- Derecho de expresión.
- Derecho a ser respetado y tratado con dignidad.

Los seres humanos en su interacción diaria se relacionan con estos derechos fundamentales a partir de tres estilos básicos de respuesta:

- La no asertividad
- La asertividad
- La hostilidad

La no asertividad promueve las relaciones de desigualdad en donde siempre hay un ganador y un perdedor, no es una relación creativa e igualitaria, la persona niega su propio respeto, derechos y necesidades en detrimento de sí misma.

La asertividad corresponde al acto de defender los derechos propios sin dañar los de los demás, implica una relación de igualdad y respeto básicos, la persona conoce la frontera de su propia individualidad y la de los demás.

La hostilidad promueve las relaciones de desigualdad en detrimento de los derechos de los demás, es una relación desbalanceada en donde se manipula o se humilla a los otros. La persona invade los derechos y necesidades de los otros, de quienes recibe respuestas de miedo, deshonestidad y sumisión.

Es fundamental que a las personas se les desarrollen habilidades asertivas para su interacción diaria con los derechos humanos fundamentales, con el fin que tengan claridad en sus valores, actitudes, creencias y puedan realmente ejercer, cada una de sus actividades, como un agente de cambio social dentro de su entorno.

Así mismo, resulta esencial que un plan de vida considere además de habilidades de asertividad, habilidades de pensamiento que le permitan asumir actitudes críticas para la toma de decisiones y solución de problemas.

Los planes de vida y carrera de los personas implican y suponen una amplia reflexión de cada persona, tanto de forma individual como colectiva, para evaluar logros y el cumplimiento de metas en la vida.

Tener un plan de vida y carrera es fundamental porque denota el liderazgo de la persona y su voluntad de hacer que las cosas sucedan. El inicio de la vida profesional implica una serie de acontecimientos trascendentes: nuevas responsabilidades, viajes, cambio de residencia, independencia económica de los padres, matrimonio, etc.

Sucedan tantas cosas importantes que es necesario invertir tiempo en planear la vida. Después de todo, si lo hacemos para tomar unas simples vacaciones, ¿por qué no lo haríamos para planear toda una vida?

Diseñar un Plan de Vida implica reflexionar, definir y poner por escrito tus metas personales en una visión ojala de cinco años, para las siguientes cuatro áreas:

- Espiritual
- Laboral
- Familiar
- Salud

En este propósito, debes pasar por dos grandes facetas: la primera supone inventar y construir el futuro en tu imaginación, y la segunda tiene que ver con hacerlo realidad a través de metas específicas y un plan de acción.

4.1.3 Visión Personal

Es una imagen futura de tu persona desarrollada sobre ti mismo, tomando en cuenta la realidad en la cual te desarrollas. Su finalidad es ser la guía de tu proyecto de vida personal, en un contexto de cambios y disminuir la posibilidad de que pierdas el rumbo. La visión es una apuesta movilizadora sumamente útil para un proyecto de vida, ya que nos sitúa en una perspectiva de mediano y largo plazo, haciéndose explícito el sentido y significado de nuestro trabajo, debe resaltar los distintos aspectos considerados relevantes para ti.

La visión responde a:

- ¿Quién soy?
- ¿Hacia dónde voy?

¿Cómo me veo en el futuro?
¿Cómo quiero que me vean en el futuro?

La redacción debe tener como meta tu motivación y la potencialización de tus virtudes en una perspectiva retadora. Es por ello que debes basarte en tus fortalezas, tomando en cuenta tu capacidad efectiva de acción. Debe ser corta, explícita y precisa, emplear un lenguaje que te motive, comprometa e identifique.

4.1.4 Misión Personal

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realizas para conseguir tus objetivos, proyectos o planes. La misión debe ser concreta y capaz de indicar el éxito de tu labor, puede ser construida tomando los siguientes criterios:

¿Quién eres?
¿Qué buscas? Son los cambios, y/o cosas que queremos conseguir y/o lograr en la realidad.
¿Por qué lo haces? Son los valores, principios y motivaciones personales. Debes tener claro cuál es tu razón de actuar.
¿Para que trabajas y/o estudias?

Tener una misión personal promoverá que tus esfuerzos vayan dirigidos a alcanzar la imagen objetivo deseada hacia el logro de tu realización personal.

Cuestionario de Misión Personal

Las respuestas a las preguntas que a continuación leerás tienen por objeto brindarte un material en el que puede basarse el enunciado de tu Misión.

¿Qué cosas quiero tener (posesiones)?
¿Qué cosas quiero hacer (experiencias)?
¿Qué quiero ser (cualidades de carácter)?
¿Cuáles creo yo que son mis mejores cualidades (físicas, sociales, espirituales, intelectuales)?
¿Qué cualidades me atribuyen otras personas?
Cuando me imagino haciendo algo agradable, ¿Qué es?
Entre todas mis actividades ¿Cuáles son las que me brindan una profunda satisfacción?
¿Cuáles son las cualidades de carácter que más admiro en otras personas?
¿Cuáles fueron los momentos más felices de mi vida? ¿Por qué?
Si contara con el tiempo suficiente y con recursos ilimitados ¿Qué elegiría hacer?
Cuando pienso en mi trabajo, ¿Qué actividades me parecen más valiosas?
¿Qué cosas creo que debería hacer, aunque las haya descartado muchas veces en mis pensamientos por distintas razones?

¿Cuáles son las metas permanentes más importantes que deseo alcanzar en cada uno de los roles más importantes de mi vida?

¿Cuán satisfecho estoy de mi actual nivel de realización en los diversos ámbitos de mi vida?

¿Qué resultados distintos de los actuales desearía alcanzar en los diferentes ámbitos de mi vida, en relación con la calidad de mi vida?

¿Cuáles son los principios más importantes en los que se basa mi manera de ser y de actuar?

Si te desahuciarán, y tuvieras solo un mes de vida ¿Qué harías en ese tiempo?

4.1.5 Objetivos de vida

Define qué es lo que quieres realizar en tu vida. Haz un listado de todas las cosas que sueñas lograr en lo personal, profesional, familiar, económico, espiritual. También registra todas aquellas cosas que te harían sentir realizado al llegar al final de tu vida.

4.1.6 Visión

Ahora visualízate en cinco años y escribe un párrafo donde te describas junto con tus logros al término de ese tiempo. Asegúrate de abarcar las cuatro áreas de vida.

4.1.7 Plan de Acción

Comprométete con el logro de tus objetivos trazando un plan de acción, con pasos a seguir y fechas en que los alcanzarás.

Proponemos el siguiente formato:

- Mi objetivo # 1 es:
- Me comprometo a:
- ¿Cuál es el primer paso?
- ¿Cuándo?
- ¿Cuál es el segundo paso?
- ¿Cuándo?
- Mi objetivo # 2 es:
- Me comprometo a:
- ¿Cuál es el primer paso?
- ¿Cuándo?
- Y así sucesivamente...

4.1.8 Seguimiento del Plan de Acción

Revisar cada semana tus avances respecto a los objetivos y compromisos que te hayas fijado. Este seguimiento semanal te ayudará mantener el rumbo conforme a lo que planeaste hacer y a evaluar tus logros respecto a las metas propuestas. Si haces que este seguimiento se vuelva un hábito, aprenderás a ser constante con tus objetivos y ganarás una fuerza muy valiosa para tu vida.

Para este propósito, puede ser muy útil contar con una pequeña agenda para anotar todos tus compromisos.

Primera semana

Fecha:

Logros y avances:

Segunda semana

Fecha:

Logros y avances:

Y así sucesivamente...

4.1.9 Administración del Tiempo

Uno de los problemas más frecuentes de los dirigentes y de los líderes es el descuido de ciertas actividades, el tener que compartir varias tareas a la vez de acuerdo a los roles que cumplen como dirigentes, como estudiantes, profesionales, como trabajadores, como padres y esposos, etc.

La experiencia en estos años nos ha llevado a constatar que cumplir un rol directivo significa muchas veces descuidar nuestras familias, nuestras parejas y nuestras profesiones, por ello, muchos nos quejamos de no poder tener más tiempo para realizar mejor nuestras actividades. Pensando en este problema tan común y generalizado se proponen algunas recomendaciones prácticas.

En primer lugar, ¿Qué es el tiempo? Es posible concebir el tiempo como una serie interminable de decisiones, pequeñas y grandes, que van modificando y conformando, poco a poco, nuestra vida.

Las decisiones tomadas que no resultan acertadas crean frustración, "estrés", hacen disminuir nuestra autoestima, esto se traduce en los siguientes EFECTOS típicos de la falta de administración del tiempo:

- Precipitación.
- Vacilación entre alternativas desagradables.
- Fatiga o apatía tras muchas horas actividad no productiva.
- Incumplimientos constantes de compromisos.
- Sensación de estar desbordado por las demandas y pormenores, casi siempre hacemos lo que no se desea.

4.1.10 Clave para administrar bien el tiempo

Establecer prioridades que pongan de relieve las tareas más importantes y permitan tomar las decisiones con base en esa importancia. Es posible ganar tiempo haciendo un horario más realista y eliminando las tareas de escasa prioridad.

Luego de la elaboración del plan de vida y de tener en consideración los puntos anteriormente mencionados se puede empezar a trabajar el Coaching, en este caso focalizándolo a que el individuo se sitúe y explore las competencias sugeridas en el capítulo dos del presente trabajo.

Para terminar y pasar al ejercicio de la propuesta de un entrenamiento Coaching para el grupo de ventas de la unidad de información jurídica Legis regional Medellín, veamos algunos beneficios:

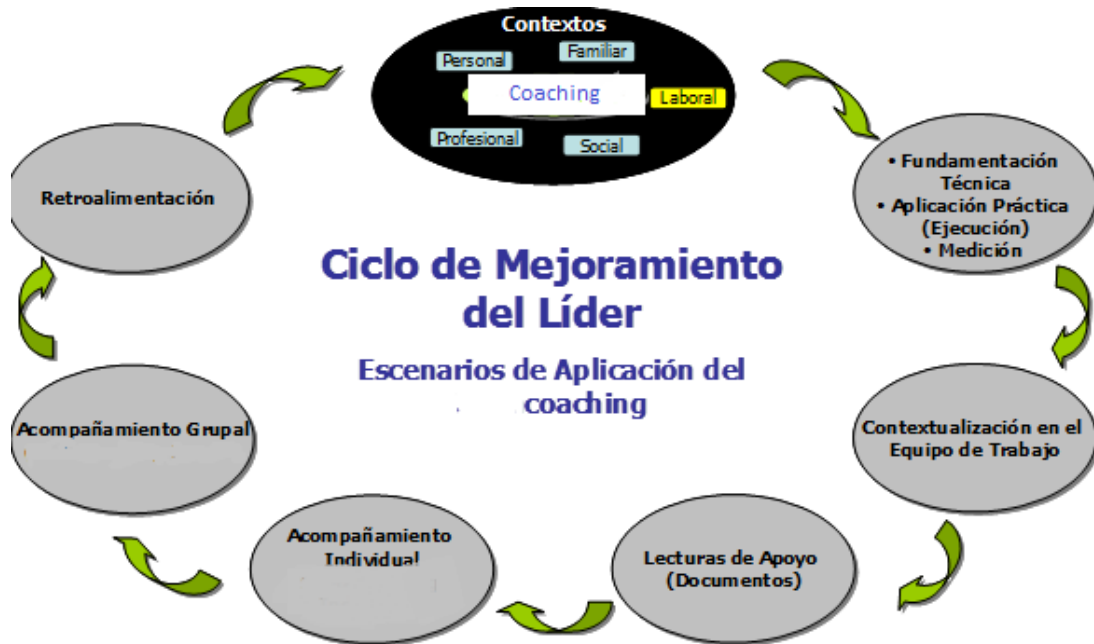
Mejorar las habilidades claves del individuo como:

- Coherencia e integridad
- Flexibilidad
- Trabajo en equipo
- Capacidad de liderazgo
- Desarrollo de relaciones personales y profesionales
- Toma de decisiones
- Comunicación y negociación
- Auto-control y gestión de las emociones
- Visión
- Desarrollo personal
- Orientación al logro y al cliente
- Comprensión y empatía
- Iniciativa
- Auto-confianza y auto-conocimiento
- Auto-creencia
- Capacidad de análisis
- Impulso del talento

... y esto es mayor productividad en el equipo de ventas de la unidad de información jurídica regional Medellín; así de simple, pues nuestras creencias forman nuestros pensamientos, nuestros pensamientos forman nuestros comportamientos, y estos últimos son los que brindan o no los resultados de una empresa.

4.1.11 Ciclo de Mejoramiento del Líder

Figura 5. Ciclo de mejoramiento del líder



El modelo de Coaching parte del contexto Laboral, que es donde la metodología apoya directamente los procesos de logro de resultados en la organización a través de las personas.

Sin embargo, existen otros contextos en donde el Coaching puede ser aplicado, tales como el Familiar, Personal, Profesional y Social; pues es simplemente, una metodología para el mejoramiento del líder en el contexto en el que éste se desenvuelva.

Posteriormente, y ya aplicando la metodología directamente, tendremos un conjunto de sesiones con frecuencias quincenales de 4 horas de duración cada una.

Cada sesión direccionada por 3 enfoques así:

- Fundamentación técnica en las diferentes temáticas de cada módulo del programa, con la respectiva entrega del material de la presentación y de documentos técnicos de apoyo.

- Aplicación práctica de la fundamentación teórica.
- Medición a través de herramientas informáticas, las cuales serán entregadas en medio digital.

Dichas sesiones deberán llevarse luego, apoyándose en la aplicación práctica, al espacio de trabajo de cada líder y de éste con sus propios equipos. Esto es lo que denominamos Contextualización. Así mismo, estos espacios deberán convertirse en procesos de desarrollo de compromisos, tanto individuales, como grupales - esto es lo que se llama Acompañamiento - para garantizar la aplicación real de la metodología en el espacio de trabajo de cada líder y de su equipo; pues esto es lo que finalmente garantiza los resultados.

Existirán siempre, para cada uno de los módulos y sus temas, lecturas de apoyo que buscan fortalecer lo revisado en las sesiones y lo aplicado con los propios equipos.

Al inicio de algunas de las sesiones de trabajo habrá retroalimentaciones del equipo para con los líderes en busca del mejoramiento de las habilidades de la nueva generación de líderes.

4.2 PROPUESTA DE ENTRENAMIENTO COACHING

A continuación presentamos el programa de entrenamiento Coaching para el equipo de ventas de la unidad de información Jurídica regional Medellín, para el desarrollo de Coaching:

Plan de entrenamiento en Coaching para el equipo de ventas de la unidad de información Jurídica regional Medellín de la empresa Legis S.A.

Con este plan de formación se pretende mejorar de forma significativa el Clima Laboral al interior del equipo de ventas; enseñar a los integrantes del equipo a adaptarse a los cambios de manera eficiente y eficaz; descubrir la potencialidad de cada integrante, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables; potencializar las competencias de los colaboradores del equipo de ventas de Legis, al promover un plan de desarrollo personal, que incida directamente sobre su desempeño al interior de la compañía; predisponer a los integrantes del equipo para la colaboración, el trabajo en equipo, y la creación de consenso.

El equipo de ventas de la unidad de información Jurídica regional Medellín, es prioridad para la organización, puesto que son las personas las que llevan a cabo los procesos de ventas y de ellos depende el éxito y la creación de valor para la supervivencia y crecimiento de la misma. Esta técnica Coaching está enfocada en el Talento Humano y se sustenta en incrementar la eficacia en los resultados, la motivación y satisfacción personal cualquiera que sea el nivel de dicho

colaborador, entendiendo el Coaching como una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial.

Requisitos para el éxito de la propuesta

- ✓ La Alta Dirección de la regional Medellín, en cabeza del director regional debe estar comprometida con la implementación del proceso de Coaching en el equipo.
- ✓ Todo el equipo de información jurídica en la regional Medellín debe estar alineado hacia los propósitos del Coaching para el mejoramiento del Clima Organizacional.
- ✓ El Trabajo en Equipo como patrón de comportamiento en todos los niveles.
- ✓ El Liderazgo del nivel Director Regional como principal actor de fomento y desarrollo del equipo humano, de tal forma que se cuenten con las herramientas competitivas necesarias, en el ámbito humano, profesional y técnico para que todo el equipo este motivado y orientado hacia el logro de los objetivos propuestos.
- ✓ Se debe estar comprometidos en conseguir formas de trabajo más colaborativas y participativas en las que los miembros de la organización puedan analizar su propia realidad, toma de decisiones, mejora de procesos, involucrando a todos los responsables de la toma de decisiones y de la ejecución para mejorar el nivel de control sobre su entorno, reducir el estrés, trabajar mejor y más eficazmente.

Proceso Coaching

1. Situación Actual: Análisis de la situación y resultados obtenidos por el equipo tanto a nivel laboral como personal.

En esta fase, identificamos el tema que se desea trabajar. Desde grandes generalizaciones "deseo trabajar mi liderazgo", hasta temas puntuales y concretos "He tenido una discusión con mi jefe".

2. Diagnóstico: Entender las razones por las cuales los integrantes del equipo de ventas no está logrando los objetivos deseados, la situación deseable.

Se buscan las creencias y automatismos que rigen las acciones del integrante del equipo y que están actuando como barreras u obstáculos en la consecución de sus resultados. Se identifican fortalezas, debilidades, restricciones, riesgos.

3. Situación Deseable: Identificación de los objetivos que los colaboradores desean alcanzar, lo que para él supondría una situación deseable.
4. Definir el plan de acción y establecer los compromisos, con el fin de que el colaborador actúe de manera diferente, pruebe a hacer cosas nuevas y experimente las consecuencias.

Se definen las sesiones periódicas, prácticas, consultas a realizar.

5. Seguimiento: Realizar el seguimiento del plan de acción y evaluar los resultados de las acciones que se van llevando a la práctica, como vía para consolidar nuevos aprendizajes.

Un proceso de Coaching supone trabajar sobre las creencias de las personas, cómo se explica, las cosas que le ocurren, qué limitaciones encuentra en su camino, qué impedimentos y bloqueos. (los "no sé", "no puedo", "no valgo"...))

A través de la conversación, revisamos todos estos juicios y valoramos la conveniencia de mantenerlos o modificarlos, cuando comprobamos que actúan impidiendo alcanzar los objetivos deseados.

En el proceso de Coaching se parte de la premisa de que la persona es la persona misma que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta. En vez de enseñar, el Directivo debe facilitar al colaborador a que aprenda de sí mismo. En este sentido, el proceso de ejecución requiere básicamente algunos elementos esenciales a tener en cuenta:

- **Observar** - La observación es fundamental para que el coachee, en este caso cada miembro del equipo de ventas de la unidad de información jurídica Medellín encuentre las soluciones; a través, del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, teniendo en cuenta que los seres humanos tenemos percepciones limitadas muchas veces engañosas. Percibimos desde un punto de vista dado, en un momento y espacio determinado, y dentro de determinados condicionamientos específicos, de ahí la importancia de la observación, una comunicación asertiva y ver oportunidades en medio de los problemas. De esta forma el integrante del equipo podrá fortalecer su autoestima y elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.
- **Toma de conciencia** - La observación permitirá a cada persona la toma de conciencia, básicamente acerca del poder de elección. El entrenador (Coach)

centrará al miembro del equipo en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.

- **Determinación de objetivos** - Es esencial para todo proceso de Coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones. En este caso se debe definir muy bien por cada integrante su objetivo personal y construir entre todos el objetivo final con el cual se comprometen con la organización.
- **Actuar** - Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El entrenador (coach) y el director regional acompañaran de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.
- **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.
- **Acción comprometida** - Todo proceso de Coaching concluye con una acción comprometida alineada con el plan de acción establecido previamente entre el entrenador (coach) y el entrenado (coach). Aquí se establecerá con el equipo de ventas dos compromisos a diferente nivel; uno personal que involucra individualmente a la persona y otro grupal al cual todos los integrantes apuntarán hasta alcanzarlo y lograr que Legis S.A. cumpla con los indicadores esperados para la regional Medellín.

Plan de Entrenamiento

La propuesta para el entrenamiento Coaching para equipo de ventas de la unidad de información Jurídica regional Medellín, apunta a dinamizar las estructuras y la metodología de trabajo, que se viene desarrollando actualmente.

Primero se tratara de introducir a la cultura organizacional del grupo conceptos como:

- Un equipo que aprende a aprender.
- El trabajo en equipo como sistema operacional básico.
- El desarrollo del ser como eje fundamental.
- Cada quien lidera su vida y sus proyectos.
- La reingeniería de lo personal como un sistema de vida.
- Incorporación de una mirada sistémica.
- Desarrollo de competencias.

- Equipos de alto rendimiento.
- Coaching como arte de trabajar con los demás.

A lo largo del plan de entrenamiento en Coaching, se generan una serie de situaciones, que son las que hacen que el proceso cobre vida y se consigan los logros fijados.

El cambio organizacional y la transformación personal son influencias usadas por el Coaching para el logro de dicho proceso de transformación. Es en este contexto que el Coaching adquiere relevancia, como una disciplina que facilita los procesos de aprendizaje y cambio.

El rol del coach se dimensiona al comprender que la capacidad de desempeño y aprendizaje de los individuos no es lineal ni continua, sino que muchas veces se enfrenta a barreras invisibles que dificultan la capacidad de acción e impiden el desarrollo de las personas.

En ámbitos organizacionales el Coaching se afianza como una poderosa herramienta que potencia el liderazgo, facilita el desempeño y acompaña procesos de capacitación y desarrollo; por tal motivo se eligió esta herramienta para llevar al equipo de ventas de la unidad de información Jurídica regional Medellín, a otro nivel tanto personal como laboral.

Las nuevas tendencias sobre gestión empresarial coinciden en que los gerentes y todos aquellos que conducen equipos de trabajo, deben poseer las competencias del coach. Esto deviene del profundo cambio en las formas de organizar y gestionar el trabajo, que implican un nuevo estilo de conducción organizacional que va de lo tradición a la figura del líder/coach, cuya misión es la conducción y el desarrollo de las personas y su objetivo la obtención de los más altos niveles de desempeño. Por este motivo se propone que el director regional enfrente este proceso como un integrante más y así ir adquiriendo las competencias y conocimiento suficiente para ayudar y seguir dirigiendo el equipo de una manera ídeo después de haber terminado el proceso.

Objetivos del plan de entrenamiento:

El entrenamiento Coaching para equipo de ventas de la unidad de información Jurídica regional Medellín tiene como objetivos para cada integrante que:

- Realicen un proceso de desarrollo personal y profesional.
- Mejoren sus capacidades de comunicación y de liderazgo.
- Adquieran nuevas formas de pensamiento que les posibiliten incrementar su capacidad de acción.

- Incorporen distintos conceptos y técnicas de intervención que les faciliten mejorar la efectividad y productividad en sus ámbitos de trabajo.
- Desarrollen competencias de coach, que les permitan identificar y disolver los obstáculos que en su desempeño y capacidad de aprendizaje encuentran individuos y equipos

Duración:

El desarrollo del plan de entrenamiento tendrá una duración de 9 Semanas. Una Sesión por Semana y de acuerdo en el avance de los módulos propuestos; con una intensidad horaria de cuatro horas semanales.

Metodología de enseñanza aprendizaje:

El entrenamiento está orientado tanto al ámbito personal como laboral, por lo tanto, se espera que los conceptos y herramientas adquiridos por las personas en el proceso de entrenamiento, sean llevados a la práctica en forma simultánea en sus puesto de trabajo.

En los encuentros se deberá utilizar la metodología del aprendizaje experiencial, con ejercicios individuales y grupales, roll play y prácticas de Coaching. Se propone incluir dinámicas que posibiliten incorporar la dimensión corporal de las conversaciones de Coaching.

Además del aprendizaje en las áreas laborales o destinadas para el desarrollo del programa, los participantes deberán cumplir con:

Tareas individuales
 Grupos de estudio auto-gestionados
 Prácticas de Coaching

Contenidos del plan de Entrenamiento:

Sesión 1

Modelos mentales:

Los Modelos Mentales y su relación con la acción, el aprendizaje y los cambios. El vínculo entre los modos de pensamiento y la acción efectiva. Importancia y dualidad de los modelos mentales. Observación y capacidad de acción Los condicionantes biológicos, sociales y personales.

Sesión 2

Conversaciones para la acción:

Nuevo paradigma del lenguaje y la comunicación. El carácter conversacional del accionar laboral. Las competencias conversacionales. Los actos lingüísticos.

Imagen pública, identidad privada. El feedback como herramienta de conducción y retroalimentación grupal. Lenguaje y capacidad de acción.

Sesión 3

El escuchar y el indagar:

Escuchar en profundidad. El fenómeno de la escucha. El sentido de las palabras. La escucha como proceso activo de asignación de sentido. Los distintos niveles de la escucha. Indagar con maestría. El rol de la indagación. El poder de las preguntas. Los tipos de preguntas. El modelo de las preguntas en profundidad.

Sesión 4

La interacción y el vínculo:

Lo verbal y lo no verbal. El contenido y el proceso en la comunicación interpersonal. Emocionalidad y comunicación no verbal. Cómo desarrollar competencias en la observación del lenguaje no verbal. Cómo entrar en sintonía y generar un clima de confianza.

Sesión 5

Las emociones

La emocionalidad y su papel en el desempeño de las personas y las organizaciones. Emocionalidad y efectividad. Relación entre pensamientos, emocionalidad y corporalidad. Conciencia emocional. Autodominio emocional. Rediseño de estados de ánimo. Percepción emocional y empatía. Liderazgo emocional. La emocionalidad de la confianza en el desempeño organizacional. El vínculo entre compromisos y confianza.

Sesión 6

La visión personal

Visión de Futuro. La fuerza y la emocionalidad de la Visión. La formulación de objetivos con poder. Autoconocimiento y liderazgo. Sistema de creencias. El concepto de Poder Personal. Diseño y construcción de futuro. Acciones comprometidas con resultados.

Sesión 7

La efectividad interpersonal

La organización como red de relaciones y compromisos. La construcción de vínculos y redes efectivas de interacción. Los compromisos y su influencia en las tareas, las relaciones y la identidad. Los pedidos, los ofrecimientos y el ciclo de coordinación de acciones. El reclamo y el Re compromiso.

Sesión 8

Liderazgo y Coaching organizacional

La problemática de la gestión del trabajo del conocimiento. Los cambios en las formas de organización y conducción del trabajo. Del gerente/capataz al líder/coach. Hacia un nuevo paradigma de liderazgo: de la influencia al desarrollo.

Las diferencias de la intervención del coach desde el liderazgo o desde la consultoría.

Sesión 9

Reforzamiento de Competencias

Autogestión; Autonomía Responsable, Flexibilidad. Trabajo en Equipo e Interacción; Cooperación, Sinergia. Comunicación Efectiva; Expresión y retroalimentación verbal y escrita. Aplicación del conocimiento Especializado. Servicio y Soporte Superior; Conocimiento del cliente o usuario, Respuesta a las necesidades del cliente. Innovación y Creatividad; Innovación, Recursividad.

Plan de entrenamiento en Coaching para el equipo de ventas de la unidad de información Jurídica regional Medellín de la empresa Legis S.A.	
Modulo	Temas
Gestion del Ser	Enfoque Bio-Psico-Social Enfoque del Ser Inteligencia emocional 7 Habitos Eficaces Aprendizaje y Destreza Plan de Vida Integral (Carta de Navegacion)
Gestion de la Interacción	Observar Escuchar Hablar Indagar Conversaciones para la accion
Gestion del Equipo	Equipos de alto rendimiento Liderazgo y Coaching Organizacional Trabajo en Equipo
Gestion de la Administración de las personas	La vision Personal La efectividad interpersonal Las emociones Cambio
Gestion del Cambio	Transformacion del Ser Transformacion del Hacer Transformacion del Pensar

Finalmente la puesta en marcha del plan de entrenamiento será la oportunidad de contribuir al crecimiento de vidas y ayudar a cada ser humano a encontrarse con sí mismo, por supuesto trabajando en su 'Ser'. Siendo, fuente para que ocurra la transformación en otros seres humanos, desde una posición donde yo soy capaz de mover mi observador y variar la interpretación de los hechos.

“Lo más hermoso que podemos hacer en este planeta es servir de instrumento para ayudar a otros a volar y hacer realidad sus sueños, desde una postura de amor, desde el autoconocimiento y la aplicación de un compromiso para mejorar y ese camino la prosperidad y la abundancia entrará por la puerta grande”.

- Kourilsky, Françoise.-

CONCLUSIONES

- 1 El Coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La acción de un coach, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre las personas está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización. Razones por las cuales el Coaching es importante para las empresas:
 - ✓ Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
 - ✓ Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
 - ✓ Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
 - ✓ Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
 - ✓ Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
 - ✓ Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

- 2 En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos. Estamos ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de observar por qué tenemos los mismos problemas en forma recurrente.
En las compañías en las que se trabaja el tema del cambio, no buscan sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapada en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo.

- 3 Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una "historia" que justifique no producir los resultados.

- 4 El Coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de Coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente. Los coaches le dan poder a la gente.

- 5 Los seres humanos obtenemos resultados dependiendo de las acciones que tomamos. Y las acciones que tomamos están íntimamente relacionadas con la manera en que nos observamos a nosotros mismos y observamos el mundo. El coaching trabaja fundamentalmente en el dominio del ser, produciendo cambios en el tipo de observador que es una persona.

- 6 Las competencias que se desarrollan con el Coaching, dan la posibilidad de avanzar de manera acertada en el SER y acompañar a otros en el mismo proceso garantizando su HACER de manera renovada y habitual.
- 7 Con el Entrenamiento Coaching se busca un plan de formación del equipo de trabajo en el cual se proyecta un desarrollo en las habilidades, conocimientos, actitudes y éticas que vayan en búsqueda de un crecimiento de ambas partes tanto de las personas, como de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

AMADOR, Pedro. "Auto-Coaching: Coaching a nuestro alcance" En: Formación y Desarrollo de alertas. Volumen 000. Enero de 2006. Pp. 18-22

CALVO, Nuria. "Coaching del Directivo: la voz de su conciencia" En: Alta dirección. Barcelona. Volumen 044. Junio de 2007. Pp. 9-16.

COOK, Marshall J. Coach Efectivo "Cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral". Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. Año 2000. Colombia.

KOURILSKY, Françoise. Editores. París 2004. Coaching: cambio en las organizaciones. Pirámide Editores. París 2004

LUECKE, Richard. Coaching y Mentoring "Cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados" Editorial Harvard Business School Publishing Corporation. Año 2004

PEMBERTON, Carole. Coaching enfocado en soluciones, herramientas para directivos que quieren resultados. Grupo editorial Patria. México 2007.

PEÑALVER, Antonio. "Coaching empresarial: una herramienta de desarrollo para los tiempos actuales" EN: Capital Humano: integración y desarrollo de los recursos humanos. Volumen 022. Octubre de 2008. Pp. 32-36.

SALAZAR TRIVIÑO, Gilberto y MOLANO CAMACHO, Mauricio. Coaching en acción "como desarrollar equipos de ventas de alta competitividad"., Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. Año 2000. Colombia.

ZEUS, PERRY. Guía completa de Coaching en el trabajo. Editorial McGraw Hill/ Internacional de España S.A.- 2002.

CIBERGRAFÍA

<http://www.pbsconsultores.com/coaching.pps>

<http://www.cocrear.com.ar/coaching.html>

<http://www.pbsconsultores.com/coaching.pps>

<http://www.cocrear.com.ar/coaching.html>

<http://www.coachingempresarial.org/>

<http://es.hsmglobal.com/adjuntos/16/documentos/000/046/0000046424.pdf>

<http://www.coach-personal.es/documentos/Historiadelcoaching.pdf>