



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL Y LÍNEA DE CARRERA PARA LA FUERZA DE VENTAS CORPORATIVA DEL DISTRIBUIDOR ENLACE BUSINESS EIRL

Anjhela Reyes-Calle

Piura, enero de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Reyes, A. (2018). *Implementación de un plan de desarrollo profesional y línea de carrera para la fuerza de ventas corporativa del distribuidor Enlace Business EIRL* (Trabajo de Suficiencia Profesional de licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES



**Implementación de un plan de desarrollo profesional y línea de carrera
para la fuerza de ventas corporativa del distribuidor Enlace Business
EIRL**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas**

Anjhela Kellyna Reyes Calle

Piura, enero 2018

A mis padres, hermana y amigos

Resumen

Enlace Business, Distribuidor Autorizado Claro Empresas como empresa prestadora de servicios comerciales se enfrenta con dos desafíos: implementar y sostener plan de carrera en el área comercial y el desarrollo profesional de la fuerza de ventas.

Las limitaciones de no contar con un plan de desarrollo profesional, genera un elevado índice de rotación de personal que está determinado por el número de consultores que se vinculan y desvinculan en relación con la cantidad total promedio de personal en el área, en un periodo de tiempo. Este ratio se expresa en términos porcentuales, el periodo considerado es de 6 meses. Este preocupante índice de rotación de personal conlleva a elevados costos de selección y preparación para los nuevos empleados, poca difusión de sentido de pertenencia y baja coordinación de los colaboradores en constante cambios, deterioro de la imagen de la empresa y fuga de información relevante de la empresa como es la cartera de clientes. El consultor carecía de una visión de su propio desarrollo profesional dentro de la empresa; no existía un plan de carrera, falta de promoción y movimientos horizontales, por lo tanto, generaba pérdida parcial o total de producción, desmotivación y estancamiento profesional hasta optar por la renuncia o en el peor de los casos en el despido.

El objetivo de este trabajo es lograr un desarrollo profesional tanto en la implementación de un plan de carrera como en desarrollo de habilidades necesarias del puesto a través de la metodología del *coaching*. Desarrollar habilidades en los colaboradores que favorecen su satisfacción y desarrollo dentro de la empresa como habilidades técnicas, habilidades sociales y habilidades comerciales.

Además, ofrece a diversos distribuidores de empresas de telecomunicaciones una herramienta que les permiten desarrollar en los empleados un eficiente desempeño en las ventas y exponer los beneficios que tendrían las empresas al implementar un modelo de *coaching* en el clima laboral y obtención de resultados. El plan de desarrollo profesional consiste en dos eslabones, el primero es la promoción horizontal del consultor dentro de su misma área, el proceso de trainee a consultor junior y posterior a consultor sénior; y la segunda, directamente vinculada con la primera, consta en desarrollar habilidades comerciales y blandas mediante sesiones de *coaching*.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1 Dace Enlace Business E.I.R.L	3
1.1. Creencias de la empresa	3
1.2. Estructura organizacional	4
1.3. Lineamientos estratégicos	4
Capítulo 2 Funciones desempeñadas como coach comercial	7
2.1. Funciones específicas	7
2.2. Dirección y capacitación de equipo corporativo	7
2.3. Funciones administrativas	8
2.4. Funciones eventuales.....	8
Capítulo 3 Análisis del problema	9
3.1. Planteamiento del problema	9
Capítulo 4 Alternativa de solución y principal aporte	11
4.1. Primer paso: La elaboración del perfil del puesto según grado de avance (trainee, consultor junior y consultor semi senior).....	11
4.2. Segundo paso: Reclutamiento y selección de los consultores.....	16
4.3. Tercer paso: Entrenamiento y desarrollo de la fuerza de ventas a través de sesiones de coaching	17
4.3.1. Observación y acompañamiento (mes 1).....	17
4.3.2. Desarrollo de habilidades comerciales (mes 2, 3 y 4),	18
4.3.3. Desarrollo de habilidades interpersonales mediante herramienta de coaching (8 sesiones).....	19
Conclusiones	23

Bibliografía	25
---------------------------	-----------

Anexos	27
---------------------	-----------

Anexo 1. Test de inventario personal	29
Anexo 2. Valoración de habilidades para ser un vendedor	30
Anexo 3. Autoevaluación- <i>coaching</i> Enlace Business	33
Anexo 4. Retroalimentación- <i>coaching</i> Enlace Business	34
Anexo 5. Trabajo de declaraciones.....	35
Anexo 6. Método rueda de la vida.....	36
Anexo 7. Método GROW	37
Anexo 9. Cuestionario de preferencias personales	39

Índice de figuras

Figura 1.	Organigrama Enlace Business EIRL	4
Figura 2.	Flujograma de evaluación de productividad	12
Figura 3.	Resumen de línea de carrera consultor Enlace Business	16
Figura 4.	Resumen de plan de capacitaciones y talleres	18
Figura 5.	Ejemplo de rueda de la vida.....	20

Introducción

La capacidad para afrontar los cambios se convierte en la principal fortaleza de las Organizaciones; por lo tanto en tiempos de grandes cambios en el mercado, como constantes actualizaciones del producto y el ingreso de grandes competidores; la compañía telefónica América Móvil más conocida como CLARO y en relación con sus distribuidores autorizados se plantea un reto: ser líder en el mercado peruano; y dentro de este dinamismo, el distribuidor autorizado Enlace Business enfrenta este cambio con la finalidad de sostenerse en los niveles de utilidad, crecimiento y rentabilidad. La empresa Enlace Business debe lograr que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quieren sobrevivir en un entorno más competitivo y global.

Lo que busca este trabajo de suficiencia profesional es comprender las oportunidades que genera la implementación de un plan de desarrollo profesional a través del *coaching* y línea de carrera para los consultores de la división corporativa Claro Empresas, influir directamente en el aumento de su nivel de éxito en ventas, así como el nivel de satisfacción interno. Se desarrolló un modelo que posibilita a las personas acceder a sus patrones internos y hacerlos conscientes de su entorno, facilitar el desarrollo de nuevas habilidades, acciones de mejora, de crecimiento y de transformación personal dentro del ámbito laboral.

Es importante introducir el modelo de desarrollo profesional para intentar mejorar el rol de líder en cada uno de los consultores y así aumentar el nivel de compromiso, ventas y cumplimiento de roles asignados, de igual forma influenciar en el clima laboral, pues ya que se fundamenta como una herramienta que actúa directamente al ser y no sólo como materia de producción. Es por esta razón que la herramientas aplicadas a continuación son extraídas del diploma de Coaching Transformacional dictado por ESAN y en coordinación con gerencia y el supervisor de ventas de la empresa, se realizó un plan de desarrollo profesional que consistía en dos fases, la primera idear un plan de carrera para el consultor y la segunda era ejecutar talleres y seminarios para reforzar habilidades comerciales y blandas usando herramientas de role play, elevator pitch, sesiones individuales y grupales de coaching

Capítulo 1

Dace Enlace Business E.I.R.L

Resumen histórico de la empresa

Enlace Business EIRL desde hace más de siete años es socio comercial de América Móvil Perú S.A (Claro), convirtiéndose en Distribuidor Autorizado Claro Empresas que para fines prácticos lo llamaremos por sus abreviaturas DACE. Sus operaciones las realiza en la región de Piura y Tumbes, actualmente es considerado uno de los mejores DACE a nivel del norte por su solidez financiera y gestión de los procesos. Esta empresa se constituyó con el objetivo de comercializar productos y servicios de telecomunicaciones del portafolio Claro Empresas.

1.1. Creencias de la empresa

- Quienes somos
“Somos una empresa dedicada a la representación comercial, distribución y comercialización de productos y servicios a través de la gestión de nuestros recursos humanos”
- Nuestros valores
 - Honestidad
 - Orden
 - Creatividad
 - Solidaridad
- Misión
“Asesorar, Orientar y Servir a todos nuestros clientes haciendo que se sientan satisfechos en el servicio y la atención brindada de acuerdo a sus necesidades”
- Visión
“Liderar el mercado de la Región como el Distribuidor con la mejor capacidad de gestión con una estrategia orientada hacia una atención de excelencia”

- Estrategia comercial

La estrategia está basada en lograr una **diferenciación y diversificación** con un servicio de alto valor que permita ofrecer al cliente una experiencia de satisfacción a todas las transacciones comerciales de venta y post venta que se realicen bajo esta representación.

Pilares para sostener la estrategia:

- Formación de colaboradores como profesionales en Asesoría Comercial.
- Imagen de establecimientos comerciales.
- Imagen y presentación de los colaboradores
- Disponibilidad de productos y servicios en todos los establecimientos
- Personal altamente motivado
- Control y retroalimentación constante para que todos los procesos funcionen eficientemente.

1.2. Estructura organizacional

A continuación, se presenta el organigrama de toda la organización con áreas que se encuentran operativas y otras en proyecto. Es de suma importancia para que la información y los procesos fluyan de forma correcta que se respeten los mandos de control, estos coordinarán y reportarán con gerencia a fin de evitar cruce de información y funciones.

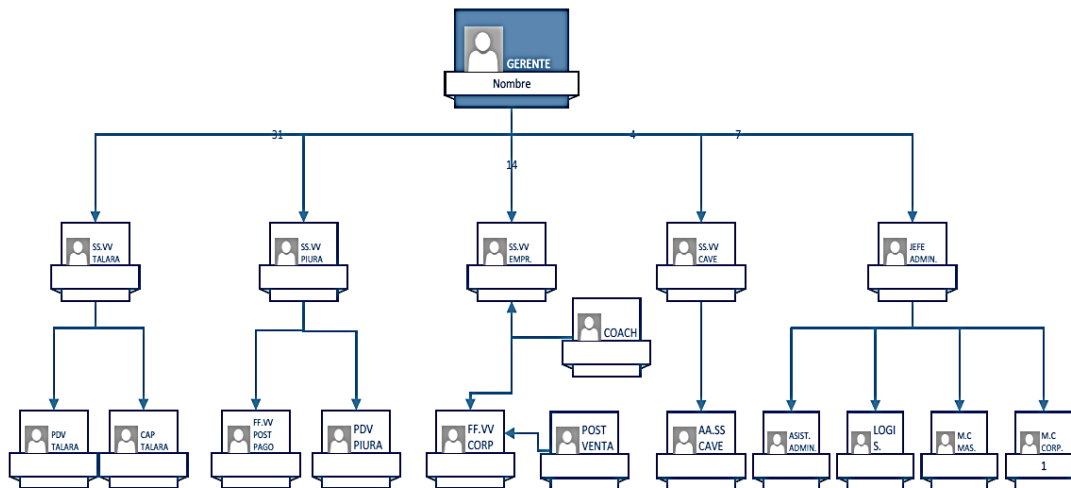


Figura 1. Organigrama Enlace Business EIRL
Fuente: Plan estratégico 2016 DACE Enlace Business

1.3. Lineamientos estratégicos

La principal meta corporativa de Enlace Business es obtener crecimiento, rentabilidad y desarrollo sostenido

- ✓ Estrategia de crecimiento: la empresa busca expandirse por todo el territorio piurano, actualmente tiene operaciones en Piura y Talara, se espera que para los siguientes 5 años abra oficinas en Paita, Sullana y Sechura. Además, la empresa busca su crecimiento mediante la penetración de mercado aplicando estrategias de up selling y cross selling en los clientes ya existentes y captación de nuevos clientes.
- ✓ Estrategia de rentabilidad: Buscan eficiencia en los procesos administrativos y comerciales; que el ingreso de ventas sea superior a su costo y gasto, optimizando el ciclo operativo del negocio.
- ✓ Estrategia de desarrollo sostenido: La empresa se apalanca en las competencias, conocimientos y capacidades del equipo humano, gestionando el conocimiento basado en el saber hacer, dentro de una filosofía de trabajo basada en valores y en un mejor ambiente laboral.

Capítulo 2

Funciones desempeñadas como coach comercial

Reforzar y potenciar las capacidades y cualidades de cada uno de los consultores a través de capacitaciones y procesos de inducción eficientes, encargándose también del proceso de reclutamiento y selección.

2.1. Funciones específicas

- Responsable de todo el proceso del personal desde el proceso de publicación, reclutamiento, entrevista y selección de nuevos colaboradores.
- Coordinar con administración el proceso de ingreso de nuevos colaboradores adjuntando la documentación solicitada.
- Solicitar a los nuevos colaboradores la documentación requerida para la apertura de su hoja de vida en la empresa.
- Entregar documentación a administración para proceder con la contratación.

2.2. Dirección y capacitación de equipo corporativo

- Capacitación de inducción para consultores corporativos entrantes
- Capacitaciones semanales con el equipo corporativo, las mismas deben ser:
 - Capacitación de conocimientos y refuerzo referentes a la oferta comercial.
 - Capacitación orientada a la formación profesional de nuestros colaboradores.
 - Clínica de Ventas- Juego de roles.
 - Capacitación informativa de políticas, procesos y procedimientos de la empresa.
- Comunicar e informar las campañas comerciales y cambios al equipo Corporativo.
- Reforzar de forma diaria la información comercial relevante de nuevas promociones y ofertas comerciales.

- Realizar evaluaciones de desempeño para mediar la evolución y mejora continua del equipo de ventas.

2.3. Funciones administrativas

- Envío de lista del personal para capacitaciones de CLARO.
- Actualización de visitas en SIVCO, adjuntando formato de visitas con firma de cliente.
- Creación y /o asignación de cuentas, según vayan enviando los formatos al correo.
- Revisar SIVCO: cuentas al 0% y al 100% y enviar correos diarios sobre sus cuentas para evitar exponerlas a otros daces. Corroborar información con SISACT.

2.4. Funciones eventuales

- Control de marcación de asistencia de la fuerza de venta cuando se requiera hacerlo de forma manual.
- Organizar reuniones de cumpleaños el último sábado de cada mes.

Capítulo 3

Análisis del problema

3.1. Planteamiento del problema

Enlace Business dedicada a prestar servicios de venta se enfrenta con un desafío y de acuerdo con Navassi, G. (2014). Plan de carrera en el área comercial: La inducción y el desarrollo de tu fuerza de ventas. Blog5consultores. Recuperado de <http://www.5consultores.com/plan-de-carrera-area-comercial-induccion-desarrollo>; indica que una de las áreas más difíciles de contratar, desarrollar y retener, para muchos giros de negocio es el área comercial específicamente el área de ventas. Él considera que vender profesionalmente es un arte.

Enlace Business no contaba con un plan de desarrollo profesional, es por esto que índice de rotación de personal corporativo (IRP) es de 206% que está determinado por el número de consultores que se vinculan y desvinculan en relación con la cantidad total promedio de personal en el área, en un periodo de tiempo de seis meses. El IRP se expresa en términos porcentuales, el periodo considerado es de 6 meses, mediante la siguiente formula.

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

A: Número de personas contrata durante el periodo considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo periodo

F1: Número de trabajadores al comienzo del periodo considerado

F2: Número de trabajadores al final del periodo.

Este preocupante ratio de rotación de personal conlleva a elevados costos de selección y preparación para los nuevos empleados, poca difusión de sentido de pertenencia y baja coordinación de los consultores en constante cambios, deterioro de la imagen de la empresa y fuga de información relevante de la empresa como cartera de cliente.

El consultor no tenía claro una visión de sí mismo ni de su desarrollo dentro de la empresa, no existía un plan de carrera, falta de promoción y movimientos horizontales, por lo tanto, generaba pérdida parcial o total de producción, desmotivación y estancamiento profesional hasta optar por la renuncia voluntaria.

Capítulo 4

Alternativa de solución y principal aporte

El plan de desarrollo profesional consiste en dos eslabones, el primero es la promoción horizontal del consultor dentro de su misma área y la segunda, directamente vinculada con la primera, radica desarrollar habilidades comerciales y blandas mediante sesiones de *coaching*.

4.1. Primer paso: La elaboración del perfil del puesto según grado de avance (trainee, consultor junior y consultor semi senior).

Los consultores desarrollan expectativas acerca de la empresa, puesto de trabajo, las condiciones laborales y salariales, durante el proceso de selección. Es importante brindar a los potenciales empleados información real sobre el trabajo y el desarrollo de sus expectativas. Esta secuencia de puestos de trabajo brinda la posibilidad de realizar una mayor variedad de tareas, a lo largo de su trayectoria profesional dentro de la empresa y esta podría ser una fuente de motivación del trabajador ya que se crean expectativas de su futuro y la formación de distintas habilidades y competencias en profundidad.

El presente flujograma demuestra la evaluación de los consultores de acuerdo a su productividad.

EVALUACION DE PRODUCTIVIDAD ENLACE BUSSINES

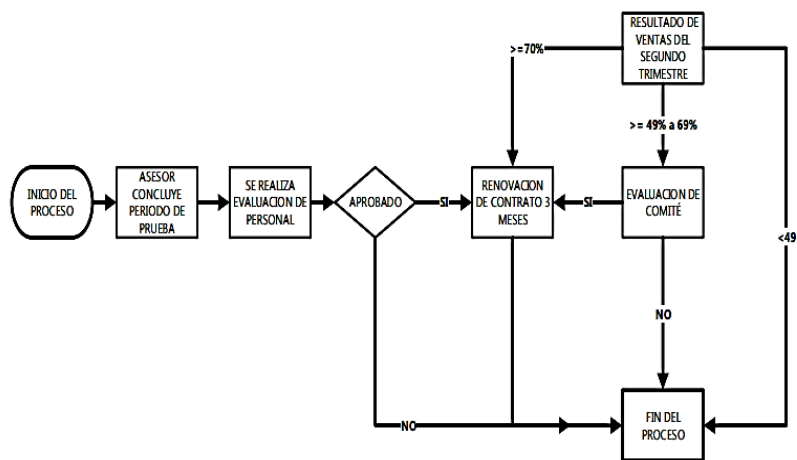


Figura 2. Flujograma de evaluación de productividad
Fuente: Plan estratégico 2016 DACE Enlace Business

Consultor trainee: programa de inducción y periodo de prueba; duración dos meses

Objetivo

El puesto de trainee está orientado a aquellos jóvenes que quieren desarrollarse profesionalmente en el rubro comercial su finalidad es buscar a los mejores talentos para consolidar un equipo de ventas.

Funciones

- Asistir a todas las capacitaciones y exámenes sobre la oferta comercial.
- Participar de campañas puerta a puerta, trabajo de campo.
- Prospeccionar potenciales clientes corporativos.
- Ofrecer los siguientes productos del portafolio: planes corporativos post pago y servicio de telefonía fija, Cable e internet a Mypes y personas con negocio (Ruc 10)
- Participar de talleres sobre desarrollo de habilidades comerciales.
- Acompañar en el proceso de la venta al supervisor y otros consultores.

Requisitos

- Egresado o en últimos ciclos de Administración de empresas, comunicación, marketing y/o afines al área comercial.
- Tener entre 22 a 26 años de edad
- Experiencia en ventas (no indispensable)
- Ser proactivo, desvuelto y contar con una excelente actitud.
- Conocimiento intermedio de Microsoft intermedio.

Competencias a desarrollar

- Enfoque al servicio al cliente
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo

- Análisis y solución de problemas
- Orientación a resultados

Alcance expresado en cargo fijo (no obligatorio), supervisión diaria de su avance.

- Telefonía Móvil: S/500.00
- Telefonía Fija: S/200.00

Remuneración

- Sueldo básico S/850.00 (incluyendo beneficios de ley)
- 35% del cargo fijo individual mensual, no se establece cuota mínima
- Pasaje S/100.00

Consultor Junior: programa de desarrollo de habilidades comerciales, duración de 18 meses.

Objetivo

El puesto consultor junior está dirigido a aquellos consultores del programa trainee que hayan culminado con éxito y quieran continuar desarrollando habilidades y competencias comerciales dentro de la empresa. Será el responsable de captar nuevos clientes corporativos para poner a disposición todos los productos y servicios del portafolio de Claro Empresas y cumplir con los objetivos de ventas

Funciones

- Asistir a las capacitaciones semanales y rendir exámenes mensuales sobre la oferta comercial (nota mínima aprobatoria 15), actualizar, analizar y aprender la información comercial que CLARO pone a disposición
- Realizar trabajo de campo, cumplir con la cantidad mínima de visitas a clientes corporativos, cinco empresas por día.
- Prospeccionar potenciales clientes corporativos (RUC 20) y evaluarlos en la central de riesgo. Dar seguimientos a su cartera de clientes.
- Presentar expedientes de ventas correctamente llenados, en el tiempo establecido.
- Ofrecer los productos especializados del portafolio a MYPES y medianas empresas (sólo RUC 20): telefonía fija y móvil, AVL, Telemetría, espacios en Cloud, Apps propios de CLARO como e-track, e-task, e-contact, e-Security; entre otros.
- Cumplir con un mínimo alcance del 70% de la cuota mensual.
- Participar de talleres y capacitaciones sobre desarrollo de habilidades comerciales internas y externas que son pagadas por la empresa.
- Redactar y enviar en físico o mediante correo electrónico las propuestas comerciales a clientes actuales y potenciales

Requisitos

- Haber participado con éxito en el puesto de trainee
- Egresado o bachiller de Administración de empresas, comunicación, marketing y/o afines al área comercial.
- Tener entre 22 a 30 años de edad
- Experiencia en ventas de servicios de telecomunicaciones, seguros, créditos e intangibles (deseable)

- Conocimiento intermedio de Microsoft intermedio

Competencias a desarrollar

- Enfoque al servicio al cliente
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Análisis y solución de problemas
- Orientación a resultados

Alcance expresado en cargo fijo (>70% obligatorio), supervisión semanal de su avance.

- Telefonía móvil y SVA: S/1000.00
- Telefonía Fija: S/500.00

Remuneración

- Sueldo básico S/1000.00 (incluyendo beneficios de ley)
- Comisiones 45% del cargo fijo individual mensual.
- Pasajes S/100.00 sujeta a cumplimiento de alcance.
- Bono de S/300.00 por concepto de movilidad, bajo criterios de evaluación
- Bono grupal hasta de S/1500.00

Consultor Semi Senior: programa de desarrollo de habilidades estratégicas y de negociación.

Objetivo

Se busca que los consultores tengan excelentes habilidades comerciales, Será el responsable tanto de la captación como fidelización de clientes corporativos para poner a disposición todos los productos y servicios del portafolio de CLARO y cumplir con los objetivos de ventas

Funciones

- Asistir a las capacitaciones semanales y rendir exámenes mensuales sobre la oferta comercial (nota mínima aprobatoria 17), actualizar, analizar y aprender la información comercial que CLARO pone a disposición
- Realizar trabajo de campo, cumplir con la cantidad mínima de visitas a clientes corporativos, dos empresas por día.
- Prospeccionar potenciales clientes corporativos medias y grandes empresas (RUC 20)
- Presentar expedientes de ventas correctamente llenados, en el tiempo establecido, bajo aprobaciones de plantilla de rentabilidad.
- Ofrecer los productos especializado del portafolio a MYPES y medianas empresas (sólo RUC 20): telefonía móvil, AVL, Telemetría, espacios en Cloud, Apps propios de CLARO como e-track, e-task, e- contact, e-Security; también servicios de internet dedicado como fibra óptica, radio enlace e internet satelital.
- Cumplir con un mínimo alcance del 70% de la cuota mensual.
- Participar de talleres y capacitaciones sobre desarrollo de habilidades comerciales internas y externas que son pagadas por la empresa.

- Redactar y enviar en físico o mediante correo electrónico las propuestas comerciales a clientes actuales y potenciales

Requisitos

- Haber llegado al 70% del cumplimiento de su cuota como consultor junior. O en otras empresas.
- Bachiller y licenciado de Administración de empresas, comunicación, marketing y/o afines al área comercial.
- Especialización en gestión de ventas (deseable)
- Experiencia mínima de 3 años en ventas de servicios de telecomunicaciones, seguros, créditos e intangibles con clientes corporativos (RUC 20)
- Contar con cartera de clientes medianas y grandes empresas.
- Conocimiento intermedio de Microsoft avanzado.

Competencias

- Enfoque al servicio al cliente
- Comunicación efectiva
- Compromiso y disciplina personal
- Autogestión
- Servicio y soporte
- Análisis y solución de problemas
- Análisis de datos e información
- Toma de decisiones
- Orientación a resultados
- Negociación
- Pensamiento estratégico

Alcance expresado en cargo fijo (>70% obligatorio), supervisión mensual de su avance.

- Telefonía móvil y SVA: S/1500.00
- Internet dedicado: 500 USD

Remuneración

- Sueldo básico S/1800.00 (incluyendo beneficios de ley)
- Comisiones 45% del cargo fijo individual mensual.
- Pasajes S/200.00 sujeta a cumplimiento de alcance.
- Bono de S/400.00 por concepto de movilidad, bajo criterios de evaluación
- Bono e incentivos (viajes, premios, estudios)

El siguiente grafico demuestra un resumen del plan de desarrollo de los consultores.

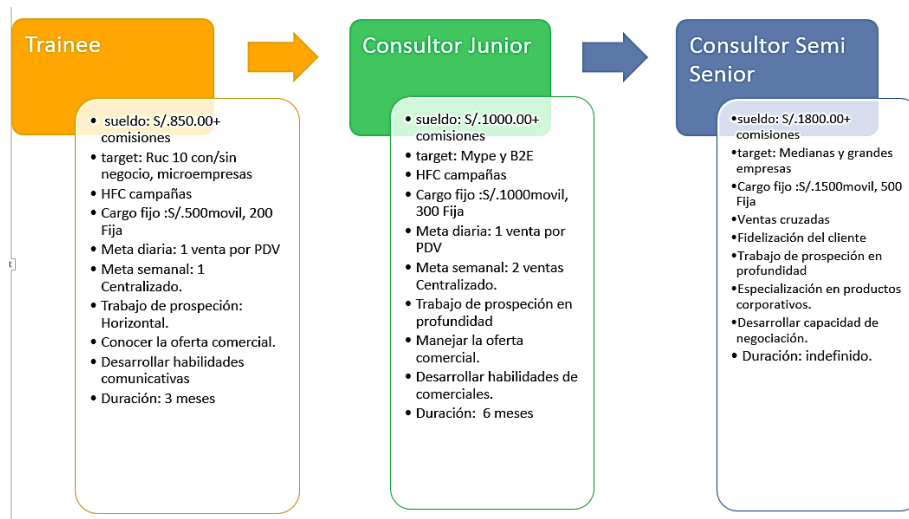


Figura 3. Resumen de línea de carrera consultor Enlace Business
Fuente: elaboración propia

4.2. Segundo paso: Reclutamiento y selección de los consultores

Enlace Business busca atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar los puestos mencionados. Su esfuerzo radica en atraer a los profesionales en ventas más calificados, para lo cual emplean diversos mecanismos de atracción.

La fuente de reclutamiento es interna y externa, la empresa intenta cubrir las vacantes con personal propio y con candidatos externos no pertenecientes a la empresa.

Reclutamiento interno: es un método económico y rápido, además de ser una fuente poderosa de motivación para los empleados y desarrolla el espíritu de competencia entre los integrantes.

- Promoción de personal (movimiento vertical), para cubrir el puesto de consultor junior y semi senior, es necesario haber cumplido con un proceso de inducción llamado trainee.
- Traslados de personal (movimiento horizontal), para cubrir el puesto de trainee se convoca a miembros de otras áreas comerciales de la empresa como vendedores Claro post pago con DNI, vendedores de chips Claro pre pago, vendedores Claro en centros comerciales y administrativos.

Reclutamiento externo: Enlace Business busca cubrir determinadas vacantes con personas ajenas a la organización, el cual permite el enriquecimiento y nuevas experiencias a la organización; son atraídas con las siguientes técnicas.

- Referencias personales
- Anuncios y avisos en Computrabajo (membresía Premium)
- Antiguos trabajadores de la empresa.

El proceso de selección que aplica Enlace Business es el siguiente

- Revisión del currículum vitae de los postulantes por Computrabajo y referidos.
- Llamada telefónica a los candidatos para comunicarles las condiciones laborales.
- Entrevista personal con el coach, se evalúa su potencial comercial de acuerdo al perfil del puesto.
- Dinámicas de atención al cliente mediante juegos de roles y actividades en grupo, donde el monitor es el coach.
- Verificación de datos y referencias
- Entrevista con el comité de selección que lo conforma el gerente general, el supervisor de ventas corporativas y el coach comercial.
- Decisión de contratar.

4.3. Tercer paso: Entrenamiento y desarrollo de la fuerza de ventas a través de sesiones de coaching

Lo que se trata con esta fase es comprender las oportunidades que genera la implementación de un plan de sesiones de *coaching* a los consultores de la división corporativa, para influir directamente en el aumento de su nivel de éxito en ventas, así como el nivel de satisfacción interno.

Se desarrolló un modelo que posibilita a las personas acceder a sus patrones internos y hacerlos conscientes de su entorno, facilitando el desarrollo de nuevas habilidades, acciones de mejora, de crecimiento y de transformación personal dentro del ámbito laboral.

El objetivo de introducir este modelo *coaching* es para intentar mejorar el rol de líder en cada uno de los consultores. Esto conlleva incrementar el nivel de compromiso, ventas y cumplimiento de roles asignados, la duración de este plan fue de 6 meses, que se detallaran a continuación.

4.3.1. Observación y acompañamiento (mes 1)

Se acompañó en el proceso de la venta (prospección, presentación de venta, manejo de objeciones, cierre de ventas y seguimiento) a cada uno de los consultores de la división corporativa, al finalizar el mes se elaboró un informe individual de las fortalezas y áreas de mejora con respecto a su desempeño laboral. De acuerdo a los siguientes criterios.

- **Relacionadas con el producto**
 - Conocer los beneficios del servicio
 - Conocer el portafolio de Claro empresas
 - Conocer las condiciones de ventas
- **Relacionados con el mercado.**
 - Asesorar al cliente
 - Atender las consultas y reclamaciones del cliente

Conocer características de los clientes
Recopilar información del mercado.

- **Relacionadas con la competencia**
Conocer las empresas competidoras y sus productos
Utilización correcta del benchmarking
- **Relacionadas con su propia empresa**
Prospectar nuevos clientes
Conseguir ventas
Planificar visitas
Controlar los gastos de venta
Comunicar promociones comerciales

4.3.2. Desarrollo de habilidades comerciales (mes 2, 3 y 4),

Se diseñó un espacio de entrenamiento en ventas, programados los días sábados, sin afectar sus actividades laborales. La finalidad es aumentar la productividad, mejorar la relación con los clientes y eficiencia de gestión de tiempo. A continuación, se resumen las actividades realizadas.

Nombre del Taller/ Seminario	Objetivo
Vende con un plan, no al azar	La fórmula para desarrollar habilidades comerciales de éxito
Las preguntas son las respuestas	Análisis de la necesidad
Vender soluciones para los problemas de la gente	Conducir la venta según la necesidad
El ABC de cerrar una venta	Vencer objeciones
10 cosas para mejorar tu imagen	Crear conciencia de su imagen profesional y presentación personal.
Taller práctico de planificación de ventas	Aplicar técnicas eficientes de prospección telefónica
Trucos psicológicos para controlar personas y situaciones	Aprender a controlar emociones y dominar la situación
Organización y Disciplina en las ventas	Tomar el control del tiempo.
Comunicación efectiva	Creación y diseño de propuestas por correo electrónico, carta de presentación
Presentación de productos	Aplicar técnicas de presentación y mejorar su speech comercial
Preparación para el examen mensual	Conocer la oferta comercial y su actualización. Aclarar dudas
Automotivación y actitud positiva	Mejorar la autoconfianza, seguridad y autoestima del vendedor

Figura 4. Resumen de plan de capacitaciones y talleres
Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Desarrollo de habilidades interpersonales mediante herramienta de coaching (8 sesiones)

El *coaching* permite ayudar a la persona a desarrollar su mejor versión. Acompañarlo a través del *coaching* a resolver sus problemas, a profundizar sus habilidades y a alcanzar cualquier meta que se proponga para que la persona lo aplique en su vida y también sea efectivo en su entorno laboral. Generar espacios de reflexión y aprendizaje; y animar a las personas a generar planes de acción individuales para tener éxito aplicando la herramienta del *coaching* en sus labores.

- **Taller de socialización**

Facilita la integración de los consultores. Crea las condiciones más favorables para la realización del trabajo en equipo. Fomenta y facilita la interacción entre personas con diferentes criterios, aptitudes, intereses y personalidades.

Los participantes se presentan entre sí y se escoge al delegado del grupo para las siguientes sesiones, cada participante expone sus expectativas sobre el taller y sus objetivos al corto plazo.

Se resuelve el Test de inventario personal (ver anexo 1) y cada uno comparte sus respuestas con sus compañeros, el trabajo se ejecutó en pareja.

- **Coaching hacia adentro**

Permite a los consultores tomar mayor conciencia de sus fortalezas y de sus áreas de mejora, a través del autoconocimiento y de la retroalimentación. En esta fase se revisan los soportes principales del liderazgo enfatizando en el trabajo de la propia persona. Los participantes resuelven el test Valoración de Habilidades para Ser un Vendedor. (Ver anexo 2)

El objetivo del taller es tomar consciencia sobre las fortalezas y áreas de mejora; la importancia de la autoevaluación y retroalimentación mediante la aplicación de herramienta mencionadas, cada participante debe marcar de acuerdo a su propia percepción y preguntar a cinco personas de su entorno que lo evalúe con los respectivos ítems (ver anexo 3 y 4). Así como brindar sugerencias para iniciar la transformación, empezar a comprender el valor agregado del *coaching* al querer impulsar el estado de consciencia.

- **Factor emocional**

En esta sesión se identifican las habilidades de la inteligencia emocional que se relacionan directamente con el proceso de la venta y que lo ayudan a ser más efectivo partiendo del conocimiento y control de las propias emociones, la automotivación, la empatía y las habilidades sociales.

Se realiza la dinámica “venciendo tus miedos” que consiste en que cada participante dibuje sus miedos en un papelote, y con la ayuda de un compañero pueda atravesar el papelote con los ojos vendados, la función del compañero es alentarlos, guiarlos y convencerlos de atravesar la barrera.

La segunda fase consiste en una exposición sobre las diferencias entre emociones y sentimientos y como estos nos puede jugar a favor o en contra de nuestra vida personal y profesional. Cada participante explica en grupo de cuatro personas cual es la emoción predominante y cuál es el posible detonante de esa emoción (persona o situación), como la controlan y que lo expongan con un ejemplo cotidiano como resolverían su conflicto, en caso le ocurriera.

La tarea de la semana consiste en un trabajo personal, es un desafío que se pacta entre la *coach* y el participante que consiste en un trabajo de declaraciones (Ver anexo 5). El participante debe completar las preguntas del cuadro.

Al finalizar el taller, el participante se distingue a sí mismo como el protagonista de su vida y responsable de los resultados obtenidos tanto en su vida personal como laboral. Asimismo, el participante identificará los cuatro estados de ánimo básicos y su posibilidad de transformarlos.

- **Metodos y estrategias para impulsar la transformación**

En esta fase los consultores permite aterrizar todo lo aprendido, se aplica variados instrumentos y métodos como la rueda de vida, GROW, establecimiento de metas y objetivos, plan de vida.

La herramienta de “Rueda de vida” consiste en separar distintas porciones que conforman la vida, para así tener una panorama claro y general de lo que está ocurriendo de forma gráfica y percibimos de inmediato la áreas de mejora. Funciona haciendo un círculo y se divide en tantas porciones cómo se quiere de acuerdo a las áreas importantes de su vida, se tendría que poner puntuación del 1 al 10 a cada una de las áreas. Una vez valorado, lo que se debe hacer es unir los puntos, (ver anexo 6) .Veamos el siguiente gráfico que muestra un ejemplo de lo mencionado.

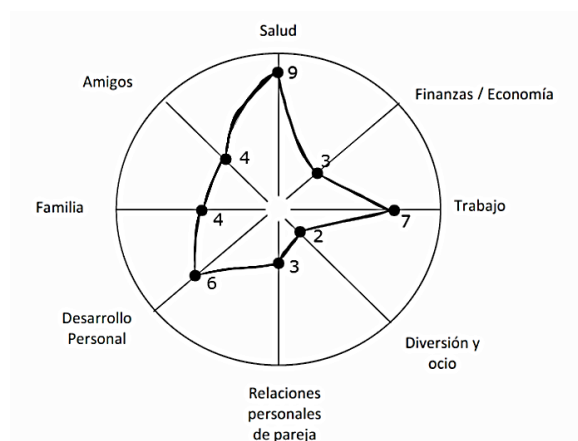


Figura 5. Ejemplo de rueda de la vida
Fuente: ABCoach.es

El metodo GROW (ver anexo 7) son por la iniciales de las palabras inglesas usadas en esta secuencia, Soal-Reality- Option- What, forman el mneotécnico GROW dentro del contexto de la conciencia y responsabilidad.

- Establecer la META (*Goal*), tanto para el corto como largo plazo.
- Examinar la REALIDAD (*Reality*) para explorar la situación presente.
- Determinar las OPCIONES (*Options*) y estrategias de accion alternativos.
- Contemplar QUÉ (*What*) se va hacer, cuándo (*When*) y QUIÉN (*Whom*) lo hará, y la VOLUNTAD (*Will*) de hacerlo.

El cuadro de metas es otra herramienta que permite conseguir aquello que se propongan.(ver anexo 8)

- El primer cuadrante (si quiero y si tengo) son aquellas cosas que deben **mantenerlas**. ¿Qué acciones me permiten conservarlas? ¿cómo vamos hacerlo y cómo lo has conseguido?
- El segundo cuadrante (no quieres y si tienes) es todo aquello que no deseas pero que lamentablemente si tienes. Lo que se debe hacer el **eliminarlo** ¿Cómo vas a eliminarlas?
- El tercer cuadro (si quieres y no tienes) este recuadro refleja claramente el **objetivo** ¿Cómo vas a conseguirlos, que más vas hacer y cuando lo va hacer?
- Y el último cuadrante son las variables que no quiere y no tiene por lo tanto el participante debe **alejarse**.

Al finalizar este taller, se realiza una entrevista con cada uno de los participantes, el esquema de las preguntas son las siguientes:

1. ¿Cuáles son los principales cambios que estas experimentando a raíz de este taller?
2. ¿De qué manera definirías las principales dificultades que tienes que mejorar?
3. ¿Qué puedes hacer (o estás haciendo) para eliminar esas dificultades?
4. ¿Cómo te vas asegurar que las mejoras que consigas se mantengan?

- **Aplicaciones**

El proceso termina con el diseño de planes accion individuales no sólo para sus desafios laborales sino aplicable a diversas áreas de su vida. Antes de completar su plan de acción cada participante resuelve el Test de preferencias personales -Myers Briggs (anexo 9). Los resultados del test son presentados de forma personal a cada participantes y él determina sus peligros potenciales y sugerencias para su desarrollo. Consolida los conocimientos mediante la práctica y los juegos de roles de tal manera que los participantes puedan tomar conciencia de sus fortalezas y áreas de mejora.

Conclusiones

Hoy en día las personas no siempre ejercen su profesión en un solo empleo u organización, los intereses profesionales de los colaboradores no son estables y varía según su etapa de desarrollo profesional. Es importante que los responsables comprendan este proceso y las diferentes necesidades e intereses de los colaboradores en cada etapa.

Los sistemas de planificación profesional favorecen tanto a los trabajadores como a la empresa. A los colaboradores les permite descubrir sus intereses y la oportunidad de optar por un puesto coherente a sus objetivos y planes. A la empresa le favorece por la reducción de tiempo y recursos en cubrir alguna vacante, lograr la productividad planificada e identificar a los colaboradores con habilidades directivas, además la empresa con un claro sistema de planificación provoca que los trabajadores se responsabilicen de su propia planificación de carrera. Puesto que el desarrollo profesional desempeña una labor central al momento de asegurar una mano de obra competitiva, no puede ser un programa de escasa prioridad o que solo se desarrolle momentáneamente.

La falta de disposición por el desarrollo profesional de los colaboradores puede provocar el desinterés por mejorar su productividad, genera frustración y sensación de no ser valorados por la empresa. Por lo tanto el desarrollo profesional no sólo mejora la satisfacción de la persona y su autoestima sino también la empresa es el principal beneficiado porque los empleados se adaptan más rápidamente a las necesidades de cambio e innovación. Un adecuado sistema de planificación profesional basado en el desarrollo de habilidades y competencias posibilita superar cualquier reto personal y laboral, haciendo frente a los constantes obstáculos que enfrentan a los colaboradores de hoy en día.

El reto más complicado, es buscar la armonía entre las necesidades, deseos, intereses, anhelos personales y profesionales de los miembros que laboran y el directivo que gobierna esta empresa.

Notablemente la necesidad e importancia del coaching como una excelente herramienta en que el colaborador es pieza importante donde se distingue a sí mismo como el responsable de los resultados obtenidos tanto en su vida personal como laboral,

bajo una sólida base de inteligencia emocional que le permita desarrollar las habilidades y competencias que le ayudarán a contribuir positivamente sobre los demás a cualquier nivel jerárquico.

Bibliografía

- Chiavenato, I (1993) Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: McGrawHill.
- Cook, Marshall. *Coaching* efectivo, Cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral. Santafé de Bogotá. Ed. McGraw-Hill, 2000.
- Dyer, W (1977) Tus zonas erróneas. Barcelona. Grijalbo.
- Levy, Norberto. La sabiduría de las emociones. 9ed. Buenos Aires, Sudamericana SA, 2010.
- Robbins S., Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall Hispano Americana S.A 1996.
- Yuste Francisco, Herramientas del *coaching* personal. Ed. Serendipity Bilbao España 2011.
- Whitmore, j. (2012) *Coaching*: el método para mejorar el rendimiento de las personas. Buenos Aires: Paidós.
- Wolk, L. (2007). *Coaching*: el arte de soplar brasas (2ª ed.) Buenos Aires: Gran Aldea.
- Zig Ziglar (2004) El manual definitivo para el vendedor profesional (2ª ed.) Nueva York. Grijalbo.

Anexos

Anexo 1. Test de inventario personal

Por favor, completa las siguientes frases de la mejor forma posible en este punto de tu carrera como vendedor.

1. Elegí la carrera de ventas porque
2. Elegí la empresa para la que trabajo en la actualidad porque
3. Lo que más me gusta de las ventas es
4. Lo que menos me gusta de las ventas es
5. Mi familia opina que vender es
6. Mi porcentaje de cierre es del_____(número de ventas divididas por el número de presentaciones realizadas)
7. El número de intentos que tengo que hacer para conseguir hacer mi presentación es de_____
8. El número de presentaciones que tengo que hacer antes de conseguir una venta es de_____
9. Para alcanzar mis objetivos financieros, *diariamente* debo tener_____ Y hacer_____ Intentos; lo que me producirá_____ Presentaciones.
10. El número de presentaciones indicado en la pregunta N° 09 dará un promedio de _____Ventas en 30 días, lo que proporcionará una cantidad de dinero de_____
11. El equipo de alta tecnología que utilizo en ventas es_____
12. El mejor método que he descubierto para la prospección es_____
13. En mi mundo de ventas, viajar significa_____
14. Mi personal de apoyo es_____
15. Con respecto a mi profesión de vendedor, en un año estaré ganando_____
16. Con respecto a mi profesión de vendedor, en cinco años estaré ganando_____
17. Con respecto a mi carrera en ventas, en un año mi posición será_____
18. Con respecto a mi carrera en ventas, en cinco años mi posición será _____
19. Mi objetivo final en lo que se refiere a mi carrera es_____

Anexo 2. Valoración de habilidades para ser un vendedor

Valoración de habilidades para ser un vendedor

Evalúate tú mismo en cada una de las siguientes áreas estratégicas en una escala del 1 al 5. Luego suma los números para ver qué nivel de habilidades de venta has logrado.

- 1= ninguna habilidad aparente.
- 2= Tus habilidades comienzan a desarrollarse
- 3= Tus habilidades son irregulares y necesitas mejorarlas
- 4= habilidades sólidas
- 5= habilidades excelentes

_____ **Entusiasmo.** Vender ilusión sale de lo más profundo del interior. Me siento orgulloso de ser un vendedor y me encanta hacer saber lo que hago y lo que vendo.

_____ **Confianza.** Más allá de creer en lo que vendo, creo firmemente en mí mismo y en mi capacidad de vender.

_____ **Carácter.** Llevo a cabo m plan aun después de que haya pasado la emoción del momento en el que asumí el compromiso. Cumpló mi palabra. Persevero.

_____ **Integridad.** Solamente vendo mis productos y servicios a personas que creo sinceramente que sacarán un verdadero beneficio de ellos. Vendo para beneficio de los demás, al tiempo que, para mi propio bienestar, utilizando el dinero como marcador y no con el único objetivo de vender.

_____ **Sinceridad.** Digo lo que quiero decir (con mucho tacto) y quiero decir lo que digo. Soy honesto conmigo mismo y con mis clientes. Observo con cuidado que mis comentarios tengan validez. Prometo lo mínimo y entrego lo máximo.

_____ **Motivación.** Sé por qué hago lo que hago. He considerado con todo cuidado mis motivos, razones y propósitos en mis pasos de acción.

_____ **Expectativa positiva.** Busco lo mejor en cada persona y situación. Espero ser tratado con justicia y respeto, y tratar a los demás de la misma manera.

_____ **Iniciativa.** Hago que las cosas ocurran en lugar de esperar a que las cosas pasen. Asumo la responsabilidad personal por mi actitud y mis actos. Soy proactivo en lugar de reactivo.

_____ **Actitud.** Soy listo, alegre y optimista. Entiendo que pensar es positivo es importante y que creer en lo positivo lo es aún más. Casi nunca critico o me quejo.

_____ **Sonrisa.** Entiendo que nunca voy completamente vestido sin una sonrisa. Sonrío y ofrezco una “gran sonrisa” para mostrar a la gente que me alegra conocerles y saludarles. Regalo una sonrisa a aquellos que no tienen una.

_____ **Apariencia.** Me visto de forma adecuada, teniendo en consideración el estilo de vestir de mis clientes. Planifico mi vestuario con antelación y voy siempre arreglado y limpio.

_____ **Autoanálisis.** Mantengo excelentes registros por escrito y sé de dónde vienen mis ventas y por qué la gente me compra a mí. Conozco mis logros del año pasado, cómo lo estoy haciendo este año y como voy a planear el año próximo.

_____ **Organización.** Sé cómo utilizo el tiempo. Conozco qué tareas y actividades son las que tienen una alta rentabilidad basándome en mis objetivos. Conozco, entiendo y adopto medidas en las diez tareas más importantes que debo completar para tener éxito cada día.

_____ **Sistema de soporte.** Trato con tacto y diplomacia a mi familia y colaboradores, implicándolos siempre que tengo oportunidad. Entiendo que mi familia y mis colaboradores son mis clientes internos y tienen tanta importancia como los externos.

_____ **Viajes.** Entiendo los peligros y las ventajas de la carretera y estoy preparado para ocuparme de ambos con eficacia y eficiencia.

_____ **La satisfacción del cliente.** Entiendo que casi todo el mundo es capaz de dar servicio a un cliente y que para tener éxito en el mundo de las ventas debo ir más allá del servicio y llegar a la satisfacción. Tengo un plan de acción específico para conseguir la satisfacción del cliente.

_____ **La venta telefónica.** Disfruto de las ventajas que ofrece el teléfono al mundo de las ventas. No siento “terror por el teléfono” y utilizo con gusto esta herramienta para devolver llamadas rápidamente, entablarlas para ahorrar tiempo y dinero y contestarlas con prontitud y cortesía.

_____ **Manejar las objeciones.** Conozco las objeciones con las que me iré encontrando con frecuencia y tengo métodos planeados con antelación para ocuparme de ellas. También tengo una metodología para las objeciones “Sorpresa”.

_____ **Manejar el rechazo.** Conozco la diferencia entre el rechazo personal y la negativa a un negocio. Despersonalizo las negativas y a menudo utilizo la razón del cliente para no comprar como la razón para que compre.

_____ **Descripciones gráficas.** Comprendo que soy un comerciante de palabras y un pintor de imágenes, y para tener éxito debo elegir cuidadosamente las palabras que pintan las imágenes más gráficas y emocionales para el posible cliente.

_____ **Cierre.** Sé cómo cerrar ventas, cuándo hacerlo y qué técnicas de cierre son más eficaces para mí y para mi producto o servicio.

_____ **Objetivos.** Entiendo que un objetivo es un sueño que estoy deseoso de realizar. Desgloso mis metas en pequeños trozos y trabajo para conseguir mis logros a diario.

_____ **Escuchar.** Conozco y demuestro por mis actos que “decir es compartir, pero escuchar es cuidar”. Escucho con los ojos y con el corazón, así como con los oídos.

_____ **Educación.** Con regularidad leo y escucho información optimista, inspiradora, informativa y perspicaz que me ayude a convertirme en alguien aún más profesional. Sé que la educación es un proceso constante y continuo del que disfrutaré a lo largo de mi carrera.

_____ **Sentido común.** Entiendo que el sentido común no es una práctica común. Trabajo para pasar toda información a través del filtro del sentido común. Planifico ganar, me preparo para ello y, por tanto, ¡Tengo todo el derecho a esperar conseguirlo en el mundo de las ventas!

Niveles de calificación de las habilidades de la venta

25-50 = ¡Te encuentras en el lugar correcto en el momento oportuno! La buena noticia es que tienes delante de ti tus mejores años en ventas. La otra buena noticia es que tienes en tus manos toda la información necesaria para tener éxito.

51-75 = Tienes un firme fundamento sobre el cual edificar tu carrera, y con la información de las capacitaciones, ¡Serás capaz de llegar más allá de la cumbre! Lee y revisa información a diario.

76-99 = ¡Estas llamando a las puertas del éxito! Sólo con un pequeño esfuerzo adicional conseguirás todo lo que quieras en tu carrera profesional. Estas capacitaciones te ayudarán mientras continúas con tus métodos de ganador a convertirte en un ganador todavía más grande.

100-125 = ¡Tu deberías haber escrito un libro de ventas! Ahora bien, no abuses de esta confianza y no olvides revisar los fundamentos. Parte del motivo de que tengas tanto éxito como tienes es que has reconocido la importancia de una educación constante. ¡En hora buena!

Anexo 3. Autoevaluación- *coaching* Enlace Business

VALORIZACIÓN GLOBAL	INDICADOR				
	Nivel Mínimo	Nivel Bajo	Nivel Regular	Nivel Bueno	Nivel Superior
TRATO HACIA LOS DEMÁS Y CAPACIDAD DE LLEGADA Habilidad para acercarme a la gente y ganar su confianza a través del buen trato					
COMUNICACIÓN EFECTIVA Mi capacidad de escucha, mi lenguaje no verbal, mi lenguaje verbal y mi habilidad para comunicarme de manera escrita					
COMPROMISO Mi nivel de identificación con las metas y con la palabra dada					
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN Mi habilidad para manejar correctamente mi tiempo y para ser ordenado en todo lo que hago					
PROACTIVIDAD Y CREATIVIDAD Mi capacidad para tomar iniciativa sin esperar a último momento y mi capacidad para innovar y hacer las cosas dejando una buena huella					
TRABAJO EN EQUIPO Mi potencial y capacidad para ser una persona comprometida en ayudar al equipo en el logro de los objetivos comunes, poniendo los intereses del equipo por encima de los propios.					

Anexo 4. Retroalimentación- coaching Enlace Business

VALORIZACIÓN GLOBAL	INDICADOR				
	Nivel Mínimo	Nivel Bajo	Nivel Regular	Nivel Bueno	Nivel Superior
TRATO HACIA LOS DEMÁS Y CAPACIDAD DE LLEGADA Habilidad para acercarse a la gente y ganar su confianza a través del buen trato	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN EFECTIVA Capacidad de escucha, lenguaje no verbal, lenguaje verbal y habilidad para comunicarme de manera escrita	1	2	3	4	5
COMPROMISO Nivel de identificación con las metas y con la palabra dada	1	2	3	4	5
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN Mi habilidad para manejar correctamente mi tiempo y para ser ordenado en todo lo que hago	1	2	3	4	5
PROACTIVIDAD Y CREATIVIDAD Capacidad para tomar iniciativa sin esperar a último momento y capacidad para innovar y hacer las cosas dejando una buena huella	1	2	3	4	5
TRABAJO EN EQUIPO Potencial y capacidad para ser una persona comprometida en ayudar al equipo en el logro de los objetivos comunes, poniendo los intereses del equipo por encima de los propios.	1	2	3	4	5

Anexo 5. Trabajo de declaraciones

Declaración	Consigna	¿Qué paso? ¿De qué te diste cuenta? ¿Qué sentiste? ¿Qué crees que le paso al otro?
Amor	Dile a una persona de tu familia que la quieres/amás (que no se lo digas a diario).	
Perdón a uno mismo	Mirándote al espejo di: “ Tu Nombre , te perdono por...”	
Ofrecer disculpas	Ofrécele disculpas a alguien que sabes que has perjudicado de alguna manera.	
Te perdono	Piensa en alguien a quién necesitas perdonar y dile “Te Perdono” (puedes colocar una silla frente a ti e imaginar que está sentada ahí, si es que no está viva, no la tienes cerca o no quieres verla)	
Gracias	Elige a dos personas con las que estés agradecido y diles: “Gracias por...”	
Reconocimiento	Elige a dos personas para otorgarles reconocimiento por lo que hacen bien.	
No	Durante 4 días, teniendo en cuenta tus más genuinos deseos , te pido que digas NO a un pedido (mínimo una vez al día).	

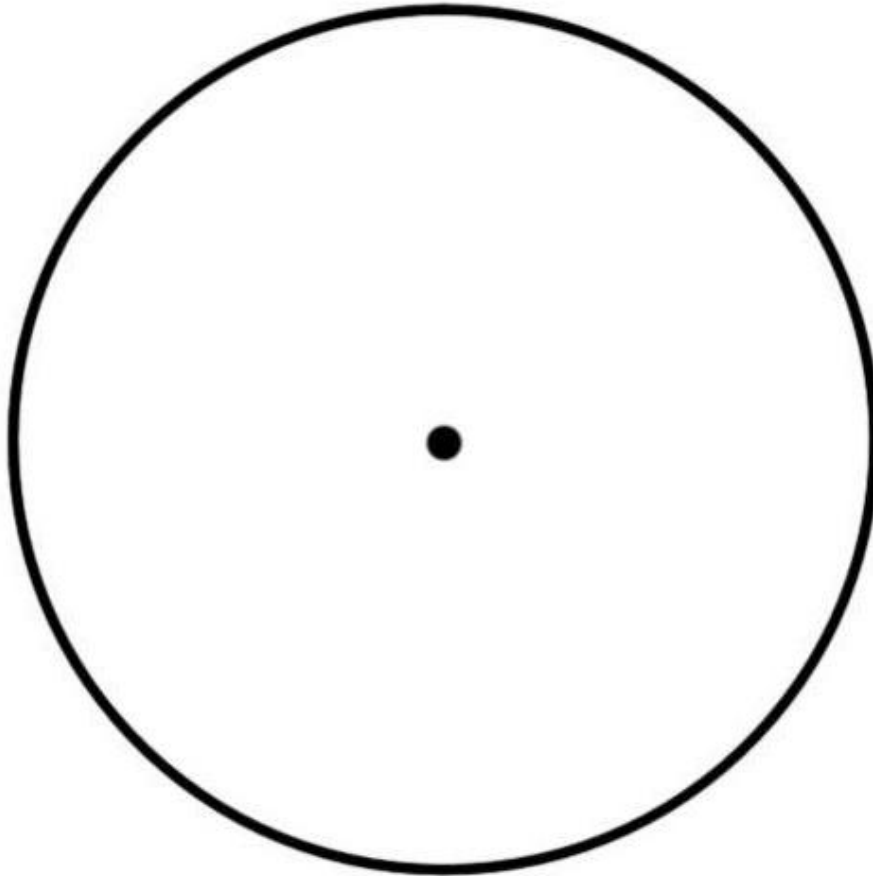
Anexo 6. Método rueda de la vida

Método rueda de la vida

Nombre del asesor:

Nombre del Coach:

Fecha:



Anexo 7. Método GROW**Método G.R.O.W**

¿Qué objetivo quieres ver realizado?

¿Cómo te sentirás al lograrlo? ¿Qué habrá cambiado en tí?

¿Al día de hoy, cuánto has avanzado en la realización de esa meta?

¿Qué te está funcionando? ¿Qué obstáculos pueden aparecer?

¿Has estado en una situación similar antes? ¿Conoces a alguien que lo estuvo?

¿Cuál es tu siguiente en el paso? ¿Qué vas hacer específicamente? ¿Cuándo?

Anexo 8. Métodos tablas para metas

Método tablas para metas

Nombre del asesor:
Nombre del Coach:
Fecha:

	SÍ QUIERO	NO QUIERO
S I T E N G O		
N O T E N G O		

Anexo 9. Cuestionario de preferencias personales

Myers Briggs

A continuación, encontrarás cuatro hojas del cuestionario Myers – Briggs. Para cada par de Frases, selecciona una colocando una \surd en la raya izquierda o derecha según sea el caso. Luego cuenta cuantas \surd tienes a la izquierda y cuantas a la derecha, anotando el número en “Total de aspás en cada columna”.

En la última página del cuestionario y al final de la misma anota la letra E ó I, S ó N, T ó F y J ó P en función a cuál de ellas tenía más aspás. Las cuatro letras seleccionadas corresponden a tu perfil de personalidad, el mismo que está descrito en una casilla en los recuadros siguientes al cuestionario.

Test de preferencias personales

Myers Briggs Type Indicator ©

	E	I
1. Soy sociable Soy reservado	_____	_____
2. Soy relajado Soy preocupado	_____	_____
3. Soy entusiasta Soy distante	_____	_____
4. Soy el expresivo en el grupo Soy el que escucha en el grupo	_____	_____
5. Mi energía aumenta en fiestas Mi energía decae en fiestas	_____	_____
6. Tengo un gran grupo de amigos Tengo pocos amigos selectos	_____	_____
7. Hago públicas mis ideas No hago públicas mis ideas	_____	_____
8. Busco actividades Busco descansar	_____	_____
9. Me gusta hablar Me gusta estar callado	_____	_____
10. Comparto mis experiencias Soy inaccesible	_____	_____
11. Me gustan las nuevas experiencias Me gusta la estabilidad en mi vidas	_____	_____

12.	Me gusta estar con las personas Mantengo mi distancia	_____	_____
13.	Soy influenciado por opiniones externas Me muevo por mi intuición	_____	_____
14.	Muestro mis emociones Soy moderado	_____	_____
15.	Respondo rápidamente Respondo cautelosamente	_____	_____
	Total de aspas en cada columna:	_____	_____

		T	F
1.	Soy lógico y analítico Me oriento por mis valores personales	_____	_____
2.	Soy crítico Me preocupo por las personas	_____	_____
3.	Soy firme con las políticas Rompo las reglas	_____	_____
4.	Tengo una orientación impersonal hacia los problemas Me involucro fuertemente y de manera personal con los problemas	_____	_____
5.	Soy directo Soy diplomático	_____	_____
6.	Demuestro justicia Demuestro clemencia	_____	_____
7.	Soy práctico Soy emotivo	_____	_____
8.	Soy imparcial Soy empático	_____	_____
9.	Me enfoco en ideas Me enfoco en ideales	_____	_____
10.	Soy firme Soy gentil	_____	_____
11.	No me afecta el entorno Soy sensible al entorno	_____	_____
12.	Me concentro en mis tareas Me concentro en las relaciones personales	_____	_____
13.	Prefiero la honestidad Evito lo desagradable	_____	_____

- | | | | |
|-----|---------------------------------|-------|-------|
| 14. | Me disgusto por lo ilógico | _____ | _____ |
| | Acepto lo ilógico | | _____ |
| 15. | Prefiero los diseños | _____ | _____ |
| | Evito lo desagradable | | _____ |
| | Total de aspas en cada columna: | _____ | _____ |

- | | | J | P |
|-----|------------------------------------|----------|----------|
| 1. | Soy deliberado (intencionado) | _____ | _____ |
| | Soy espontáneo | | _____ |
| 2. | Prefiero lo estructurado | _____ | _____ |
| | Prefiero lo no estructurado | | _____ |
| 3. | Soy decisivo | _____ | _____ |
| | Soy cauto | | _____ |
| 4. | Soy aferrado a mis ideas | _____ | _____ |
| | Soy de mente abierta | | _____ |
| 5. | Soy perseverante | _____ | _____ |
| | Soy dejado | | _____ |
| 6. | Soy sistemático y organizado | _____ | _____ |
| | Soy flexible | | _____ |
| 7. | Soy autocontrolado | _____ | _____ |
| | Soy abierto | | _____ |
| 8. | Soy puntual | _____ | _____ |
| | Soy impuntual | | _____ |
| 9. | Soy sistemático | _____ | _____ |
| | Soy impulsivo | | _____ |
| 10. | Siempre busco estar en lo correcto | _____ | _____ |
| | Acepto cuando me equivoco | | _____ |
| 11. | Soy movido por lo moral | _____ | _____ |
| | Soy movido por lo existencial | | _____ |
| 12. | Soy crítico | _____ | _____ |
| | Soy conciliador | | _____ |
| 13. | Yo no me muevo de las norma | _____ | _____ |
| | Prefiero vivir nuevas experiencias | | _____ |
| 14. | Tengo amistades duraderas | _____ | _____ |
| | Hago amistad con facilidad | | _____ |
| 15. | Vivo para planificar | _____ | _____ |
| | No me gusta planificar actividades | | _____ |
| | Total de aspas en cada columna: | _____ | _____ |

Basándose en el número predominante de aspas en estas cuatro funciones, usted está apto para determinar su tipo

Mi tipo es: **E ó I** **S ó N** **T ó F** **J ó P**
