PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL

DISEÑO, APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA DE COACHING PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES (COMPETENCIAS) DE LOS GERENTES EN EL ÁREA DE VENTAS DE LABORATORIOS CHALVER DEL ECUADOR CIA. LTDA.

FABIÁN ANTONIO RAMOS AGUILAR
BRYAN RICARDO SEVILLA TAPIA

DIRECTOR: DR. ARTURO MUÑOZ, MBA

QUITO, 2011

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **FABIÁN ANTONIO RAMOS AGUILAR**, CI: 1715512107, y **BRYAN RICARDO SEVILLA TAPIA,** CI: 1715478564, autores del trabajo de graduación intitulado: **"Diseño, aplicación y evaluación de un Programa de Coaching para el desarrollo de habilidades (competencias) de los gerentes en el área de ventas de Laboratorios Chalver del Ecuador, Cía Ltda.",** previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGOS INDUSTRIALES,** en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, mayo del 2011

Fabián Antonio Ramos Aguilar

CI: 1715512107

Bryan RicardoSevilla Tapia

CI: 1715478564

DEDICATORIA

A ti Pamela G, por ser el motivo de mis logros, por ser mi compañía incondicional y llenarme de dicha y felicidad en cada momento de mi vida. Este triunfo es para ti.

Fabián Ramos

Esta tesis es una parte de mi vida y comienzo de otras etapas, que las quiero vivir junto a ti Karen J. porque contigo soy realmente feliz, te lo dedico con todo mi amor.

Bryan Sevilla

AGRADECIMI*ENTO*

Al prestigioso Laboratorio Farmacéutico Chalver del Ecuador S.A por la apertura y el apoyo brindado para llevar a cabo este innovador trabajo.

Al Dr. Arturo Muñoz, MBA por su confianza depositada como Director de nuestra disertación, a través de su enseñanza sabemos que todo lo que nos propongamos lo podemos alcanzar.

Al Dr. Jorge Fabián Ramos por su participación activa y entrega total para guiarnos y transmitirnos todo su conocimiento y especialmente por sus consejos durante el tiempo que duró esta disertación.

A nuestros padres por el apoyo incondicional que nos dieron a lo largo de la carrera, quienes han sido nuestra fuente de energía e inspiración en la vida.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO ix

INTRODUCCIÓN..... 1

INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA..... 3

CAPÍTULO I

1 ANTECEDENTES 5
1.1 Historia del Coaching 5
1.1.1 Fundamentos del Coaching Norteamericano..... 11
1.2 Definición y Conceptos Básicos de Coaching..... 13
1.3 Ética y Coaching 15
1.4 Competencias del Coach..... 17
1.5 Beneficios del Coaching 23

CAPITULO II

2 COMPETENCIAS Y HABILIDADES 26
2.1 Definición de Competencias 26
2.2 Competencias a Desarrollar en los Gerentes de Distrito (Coachees) 29
2.3 Evaluación 360°..... 35

CAPÍTULO III

3 EL PROGRAMA DE COACHING EJECUTIVO 45
3.1 PRIMERA FASE: Diagnóstico y Establecimiento de la Relación de Coaching..... 45
3.1.1 Primera Reunión de Alineación de Expectativas y Objetivos con el Gerente General, Gerente de Entrenamiento y los Gerentes de Línea 45
3.1.2 Taller para Definir Competencias y Explicación de la Evaluación 360°..... 47

3.1.3 Segunda Reunión Para Presentación y Aclaración de Objetivos con los Gerentes de Distrito (Coachees) 48
3.1.4 Sesión de Feedback de los resultados de la evaluación 360° entre Coachee y Jefe Directo 50
3.2 SEGUNDA FASE: Aplicación del Programa 51
3.2.1 Evaluación 360° 51
3.2.1.1 Entrevistas individuales de Feedback 53
3.2.1.2 Planes de Acción 55
3.3 Sesiones de Coaching 58
3.3.1 Relación Coach – Coachee 58
3.3.2 Modelo de Conversación – Preguntas Poderosas 59
3.3.2.1 El Asunto 60
3.3.2.2 Los Objetivos 61
3.3.2.3 La Realidad 62
3.3.2.4 Las Opciones 64
3.4 Habilidades Esenciales 67
3.4.1 Rapport 67
3.4.2 Escucha Activa 68
3.4.3 Preguntas 69
3.4.4 Feedback y Feedforward 71
3.5 Indicadores de las Sesiones 72
3.5.1 Bitácora de Coachees 74
3.6 Directivo Coach 75
3.7 TERCERA FASE: Cierre y Evaluación del Proceso 76

CAPÍTULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 82
4.1 CONCLUSIONES 82
4.2 RECOMENDACIONES 83

BIBLIOGRAFÍA 86

ANEXOS 89

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: PRESENTACIONES PPT PLANA DIRECTIVA 90
ANEXO 2: PRESENTACIONES PPT COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN 360°..... 91
ANEXO 3: PRESENTACIONES PPT COACHEES..... 92
ANEXO 4: FORMATO DE EVALUACIÓN 360°..... 93
ANEXO 5: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS EVALUACIÓN 360° COACHEES 94
ANEXO 6: EVALUACIONES 360° COACHEES INICIO..... 95
ANEXO 7: FORMATO PLANES DE ACCIÓN..... 96
ANEXO 8: 16 PF 97
ANEXO 9: PIN MOTIVACIONAL 98
ANEXO 10: COMPROMISOS ENTRE COACH Y COACHEE 99
ANEXO 11: ACUERDO DE COLABORACIÓN PARA EL PROCESO DE COACHING..... 100
ANEXO 12: PERFIL EJECUTIVO CHALVER 101
ANEXO 13: FORMATO DE PERFIL DEL CLIENTE 102
ANEXO 14: GUÍA DE LA SESIÓN DE COACHING..... 103
ANEXO 15: FORMATO PRE- SESIÓN DE COACHING..... 104
ANEXO 16: FORMATO POST – SESIÓN DE COACHING 105
ANEXO 17: AUTOEVALUACIÓN DE CADA PROCESO POR PARTE DEL COACH . 106
ANEXO 18: BITÁCORA DEL COACH 107
ANEXO 19: EVALUACIÓN 360° FINAL..... 108
ANEXO 20: PLAN DE AUTODESARROLLO..... 109
ANEXO 21: FEEDBACK DEL PROCESO DE COACHING 110
ANEXO 22: COMPARATIVO DE RESULTADOS COACHEE..... 111

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Competencias del Coach 22
Cuadro N°2: Marco Conclusivo 85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Historia del Coaching 7
Gráfico N°2: Escuelas de Coaching..... 13
Gráfico N°4: Modelo del Iceberg..... 27
Gráfico N°5: Aplicación de la Evaluación 360°..... 35
Gráfico N°6: Análisis de Conductas..... 36
Gráfico N°7: Proceso de la Evaluación 360°..... 38
Gráfico N°8: Feedback Inicial – Competencias Coachee 1..... 39
Gráfico N°9: Feedback Inicial – Evaluadores Coachee 1..... 39
Gráfico N°10: Resultados – Competencias Coachee 1..... 40
Gráfico N°11: Resultados – Comportamientos (Liderazgo) Coachee 1..... 41
Gráfico N°12: Comparativo Feedback Inicial vs Feedback Final - Coachee 1 Terceros..... 42
Gráfico N°13: Comparativo Feedback Inicial vs Feedback Final - Coachee 1 Autoevaluación..... 42
Gráfico N°14: Comparativo Feedback Evaluadores Inicial vs Feedback Evaluadores Final - Coachee 1 43
Gráfico N°15: Comparativo Feedback Inicial vs Feedback Final Comportamientos (Liderazgo) - Coachee 1..... 44
Gráfico N°16: Pasos – Primera Fase..... 45
Gráfico N°17: Enfoque Evaluación 360°..... 51
Gráfico N°18: Competencias a Desarrollar Coachees 56
Gráfico N°19: Planes de Acción Coachees..... 57
Gráfico N°22: Rol de Coach – Coachee 59
Gráfico N°23: Modelo de Conversación TISOC 60
Gráfico N°24: Habilidades Esenciales 67
Gráfico N°25: Estructura de la Conversación..... 71
Gráfico N°26: Pasos – Tercera Fase 76

RESUMEN EJECUTIVO

El Coaching como profesión está adquiriendo estabilidad y respeto dentro del mundo empresarial; específicamente en América Latina y en lo que respecta a nuestro país, poco a poco las organizaciones están solicitando los servicios a Coaches especializados debido a los resultados comprobados que genera esta experiencia. El Coaching consiste en tener sesiones regulares entre los mandos altos y medios con un Coach mediante un diálogo estructurado que busca generar cambios en sus comportamientos, descubriendo sus fortalezas y oportunidades de mejora dentro de un tiempo determinado; de esta manera el trabajo se enfoca en las áreas de desarrollo, permitiendo que sea la persona por ella misma quien descubra los factores que desencadenan que no pueda seguir cumpliendo con sus objetivos personales y organizacionales, el Coach solamente cumple el rol de apoyo y seguimiento de los compromisos que se fijan con el directivo.

Mientras se siga avanzando en las sesiones de Coaching, el directivo comienza a sentir que el cambio que está experimentando en su comportamiento se refleja en su equipo de trabajo mejorando notablemente los resultados individuales, del área y de la organización. El objetivo del Coaching es que los resultados obtenidos durante el proceso puedan repercutir no solo en el individuo sino a su alrededor. Para lograr estos resultados el Coach utiliza herramientas corporales, lingüísticas, psicológicas, etc., de acuerdo con las necesidades descubiertas por el directivo.

Para comprobar lo antes manifestado hemos desarrollado en nuestra disertación un proceso de Coaching Ejecutivo con 6 Gerentes de Distrito (Coachees) del área de ventas de Laboratorios Chalver del Ecuador, que duró aproximadamente 9 meses en los que se desarrollaron las siguientes etapas:

Diagnóstico: Se realizaron reuniones junto con la plana directiva para identificar las expectativas que tienen sobre el proceso de Coaching, se definieron las competencias que se van a trabajar de acuerdo al perfil del cargo y fueron las siguientes:

1. Liderazgo
2. Trabajo en Equipo
3. Capacidad de Planificación y de Organización
4. Comunicación
5. Construcción de relaciones de negocio

De igual manera se procedió a sensibilizar a los involucrados acerca de los alcances del Coaching dentro de una empresa. Para comprobar lo expresado por la plana directiva se empleó una herramienta evaluativa clave dentro de un proceso de Coaching Ejecutivo llamado Evaluación 360° para identificar las 2 competencias críticas de las 5 antes mencionadas de los Gerentes de Distrito y enfocar el trabajo en el desarrollo de dichas competencias.

Ejecución: Se realizaron sesiones individuales con los 6 Gerentes de Distrito (Coachees) cada 15 días, con el fin de dar seguimiento a los objetivos planteados en cada sesión; al tratarse de sesiones especializadas éstas incluyen la utilización técnicas evaluativas de acuerdo a cada competencia crítica, teniendo como elemento clave del proceso a conversaciones poderosas. Se mantuvieron diálogos con los jefes directos para saber el impacto que está teniendo el cambio de comportamiento experimentado por el Coachee con su equipo de trabajo. Cabe mencionar que se tuvieron un total de 7 sesiones con cada uno de ellos. Un punto clave que pudimos lograr en las sesiones fue la toma de conciencia, responsabilidad, deseo de cambio y sobretodo acción para lograr las metas deseadas por cada uno de ellos en base a un plan de acción individualizado.

Evaluación: Para comprobar los avances de los Gerentes de Distrito (Coachees) se aplicó nuevamente una Evaluación 360°, con la diferencia de que solo se enfocó en las 2 competencias críticas de los cada uno de ellos, posteriormente se presentaron los resultados a la plana directiva a través de una comparación entre la Evaluaciones 360° inicial y final, de tal manera que se pudo comprobar los progresos en relación a las competencias detectadas como desarrollables.

En una reunión posterior con los Gerentes de Distrito (Coachees) se presentaron los resultados obtenidos, con los que se analizó cada progreso evidenciado durante todo el proceso de Coaching Ejecutivo. Finalmente, de manera conjunta con el Coach se procede a realizar un plan de autodesarrollo, que busca seguir con este cambio que ha presentado el Coachee y que al mismo tiempo reciba el apoyo de la organización.

En conclusión, pudimos comprobar nuestra hipótesis de que el Coaching es una excelente metodología que permite a los ejecutivos lograr resultados gerenciales alineados con las expectativas de la compañía.

INTRODUCCIÓN

La gestión del área de RRHH de la mayoría de empresas ha comenzado a considerar que la utilidad de la capacitación y entrenamiento no es suficiente, ya que su diseño estratégico está orientado sobre todo hacia un modelo académico más que a un enfoque de interacción entre conductas y resultados para el desarrollo de competencias adaptadas a sus necesidades y realidades.

La importancia de un correcto entrenamiento conlleva a alinear las expectativas de los colaboradores en función de las necesidades de la organización.

> *Cualquier cosa que pueda enseñarse a otra persona es relativamente intrascendente, sino pasa por su experiencia y ejerce alguna influencia sobre su conducta y crea un hábito efectivo y estable en el tiempo, y logre mejores resultados cualitativos y cuantitativos.*[1]

A través de la práctica del Coaching se generará un auto-aprendizaje y desarrollo continuo, de acuerdo a los requerimientos de la compañía y oportunidades de que la persona pueda perfeccionarse y adquirir nuevos conocimientos a través de la capacitación.

El Coaching durante los últimos años ha logrado trascender dentro del mercado mundial competitivo y entorno profesional cada vez más exigente, puesto que las organizaciones se han visto obligadas a buscar nuevas estrategias de cambio y progreso continuo, basándose principalmente en la gestión de los recursos humanos. Ya no basta con una administración clásica, ahora es necesaria una transformación organizacional con profesionales líderes enfocados a la consecución de los objetivos y mejoramiento de resultados mensurables.

Sin duda alguna, dentro de este marco, el Coaching ha logrado ser reconocido como una metodología innovadora, alineada a la gestión de su capital humano ya que es un proceso de acompañamiento que facilita la obtención de objetivos a través de técnicas, instrumentos y herramientas corporales, lingüísticas y emocionales para el desarrollo del aprendizaje interpersonal, cambio de comportamientos, actitudes y habilidades,

[1] Wolfgang, HOFFMAN. (2007). ***Manual del Coaching Profesional.*** Venezuela: Grupo Editorial Norma. p. 20.

mejoramiento de la productividad individual y de la empresa, y generación de un mayor compromiso con la organización dentro de una cultura de confianza.

Por las razones antes anotadas, hemos visto la necesidad de llevar a cabo un programa de Coaching que ayude a la organización a emprender acciones con el fin de mejorar el rendimiento y productividad específicamente de los ejecutivos del área de ventas de Laboratorios Chalver CIA LTDA y así promover su desarrollo personal y profesional que contribuirán al crecimiento del área y de la organización. Cabe mencionar, que dicho trabajo resalta la importancia del Coaching y su aplicabilidad en las organizaciones, convirtiéndose así en una fuente sólida de información para el desarrollo de futuros trabajos académicos.

INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA

LABORATORIOS
Chalver
INTERNACIONAL

Reseña Histórica

En 1970 mientras todavía el mundo respiraba el orgullo de haber llegado a la Luna, en Colombia otro equipo de visionarios emprendía la conquista de un proyecto: crear una empresa líder en el sector farmacéutico.

Más de 30 años después Chalver Laboratorios es hoy sinónimo de confianza, tecnología de última generación y profesionalismo, con productos para casi todas las especialidades médicas y veterinarias, incluyendo dentro de su portafolio productos biotecnológicos de compañías de reconocido prestigio mundial.

Chalver Laboratorios enfrenta el nuevo siglo con el desafío de satisfacer las necesidades de los profesionales de la medicina y la veterinaria, los pacientes, los clientes, y también buscando aliados dispuestos a compartir el éxito.

Filosofía Corporativa

Orientada hacia la excelencia en el servicio y satisfacción de nuestros consumidores, clientes, profesionales de la salud con productos de gran calidad y al alcance de todos.

Misión

La salud para Laboratorios Chalver es el valor mismo de la vida. A eso nos comprometemos, a dirigir todos nuestros esfuerzos en mantener un alto nivel de bienestar físico, psíquico y social para la comunidad.

Visión

Representará una sólida infraestructura empresarial, garantía de procesos responsables de fabricación y comercialización a nivel nacional e internacional donde el éxito será el resultado y objetivo final.[2]

Necesidad identificada

En el área de ventas de Laboratorios Chalver CIA. LTDA, se ha evidenciado que los Gerentes de Distrito de la Sierra y Costa carecen de un apoyo e impulso para desarrollar sus habilidades y convertir sus debilidades en fortalezas, debido a que después de haber recibido capacitación no se ha brindado un seguimiento de sus actividades y sobre todo

[2] CHALVER. [http://www.chalver.com/new/empresa.htm].

tampoco una retroalimentación efectiva de sus oportunidades de mejora, reflejándose esto directamente en su gestión y liderazgo hacia su equipo de trabajo.

Beneficios para la compañía al realizar un proceso de Coaching

Los Gerentes de Distrito (Coachees) estarán en la capacidad de:

- Desarrollar una comunicación efectiva uno a uno con su equipo para dirigir, motivar y construir un equipo de ventas de alto desempeño.

- Crear una cultura de Coaching orientada a la expansión del capital humano feliz y productivo, para que cumplan su rol como gestores de personas al reclutar, desarrollar y retener talentos.

- Aprender a distinguir entre sus actividades tácticas y actividades estratégicas, es decir entre tareas urgentes vs tareas importantes para ser eficiente con su tiempo.

- Elevar sus auto-conocimientos, los Gerentes de Distrito podrán alinear su Misión y Visión personal de vida con la Misión y Visión de la Organización. Este conocimiento motiva al logro, eleva su auto-estima y rendimiento dentro y fuera de la empresa.

- Aprender a “Planificar Estratégicamente su vida”.

- Identificar y desarrollar sus fortalezas que aportarán de una manera más proactiva y eficiente a los objetivos de la Organización.

CAPÍTULO I

1 ANTECEDENTES

1.1 Historia del Coaching

La definición de Coaching como parte del management no es un término reciente, sino que cuenta con una larga historia que se remonta desde la época griega hasta en la actualidad para tomar su forma dentro del mundo empresarial. Siendo el enfoque del Coaching el desarrollo del ser humano; se ha relacionado con ciencias importantes, como es la antropología ya que su análisis e investigación se centran en el hombre. Comprender al ser humano no es fácil, es aquí donde surge también otra ciencia como fundamento histórico para el Coaching, la filosofía, pues su enfoque de interpretación sobre el comportamiento del ser humano que incluye su forma de pensar, actuar, inquietudes, preocupaciones, anhelos y aspiraciones; comparten el mismo fin, explicar la razón de ser del mismo.

> *Toda organización es esencialmente una obra humana, en cuanto que, en primer lugar, es fruto del esfuerzo humano y, en segundo lugar, se compone de hombres. Por esta razón, todo intento por comprender una organización debe empezar por el estudio del hombre.*[3]

Gracias a estas ciencias y a sus aportes intelectuales es en donde se da el punto de partida para comprender al Coaching como tal y el desarrollo de las teorías y escuelas actuales.

Sus orígenes radican en el conjunto de aportes de las teorías basadas en la observación y análisis del accionar humano para el desarrollo sustentable de sus capacidades y habilidades, lo que significa que el Coaching no se ha constituido de una teoría en sí, sino como el *"Producto de una conjunción de conocimientos adquiridos a lo largo de la historia del pensamiento, en relación estrecha con el desarrollo del potencial de los seres humanos"*[4]. A continuación se realizará una descripción del término Coach y de los principales fundamentos de las diferentes corrientes científicas y sus exponentes hasta llegar a la consolidación del Coaching como profesión moderna e independiente.

---

[3] Juan, RODRÍGUEZ PORRAS. (2000). ***El factor humano en la empresa Curso de Gestión Empresarial.*** Madrid: Ediciones Deusto S.A. p. 11.

[4] Leonardo, RAVIER. (2005). ***Pasado Presente y Futuro del Coaching (I).*** Coaching Magazine # 1. Madrid. p. 20.

> *En los siglos XV y XVI en la ciudad húngara de Kocs entre Viena y Pest, su posición estratégica en lo que respecta a la actividad comercial como su mejor recurso económico y a los herreros de Kocs, que se hicieron conocer por su habilidad en la construcción de carruajes se utilizaba un carruaje tirado por animales conocido con el nombre de kocsi szeker.*[5]

Este carruaje se encargaba de trasladar a las personas y mercancías de un lugar a otro, cobró mayor importancia de la que se esperaba y otros países europeos comenzaron a pedir este tipo de coches; es así que su terminología variaba de acuerdo al país, como por ejemplo en Italia "cocchio", en Inglaterra "Coach", y el término traducido al español toma el nombre de coche.

En 1840 en Inglaterra dentro del ámbito educativo, específicamente universitario se denominaba *"Coach al profesor particular que ayudaba a un estudiante a prepararse, fácil y rápido para los exámenes"*[6], su función principal era ser un instructor que transportaba al estudiante hacia un estado deseado para alcanzar mejores notas descubriendo su propio conocimiento. La similitud con el Coaching es que también se encarga de transportar a las personas de un estado actual a otro deseado por la persona y este proceso se da con la ayuda de un Coach que se encarga de enseñar el rumbo adecuado para que la persona, (Coachee) bajo su propia responsabilidad tome esa decisión a lo largo del proceso.

> *La esencia de la metodología del Coaching comienza con Sócrates (470 A.C – 399 A.C), su fundamento se basa en el aprendizaje y no en la enseñanza, a través de preguntas a sus interlocutores con fin de que ellos encuentren su propia respuesta, Yo no puedo enseñaros nada, solo puedo ayudaros a buscar el conocimiento dentro de ustedes mismos, lo cual es mucho mejor que trasladaros mi poca sabiduría.*[7]

Las personas que trataban con él tenían admirables progresos pero lo más importante es que no aprendieron nada de él sino de ellos mismos. El método socrático parte de los principios básicos del arte de la Mayéutica, ya que su progenitora ayudaba a dar a luz a las mujeres embarazadas. En base a esto, Sócrates se dio cuenta que podía hacer lo mismo con las almas y pensamientos de las personas para que encuentren la luz para lograr un cambio.

---

[5] Ibídem. p. 20.

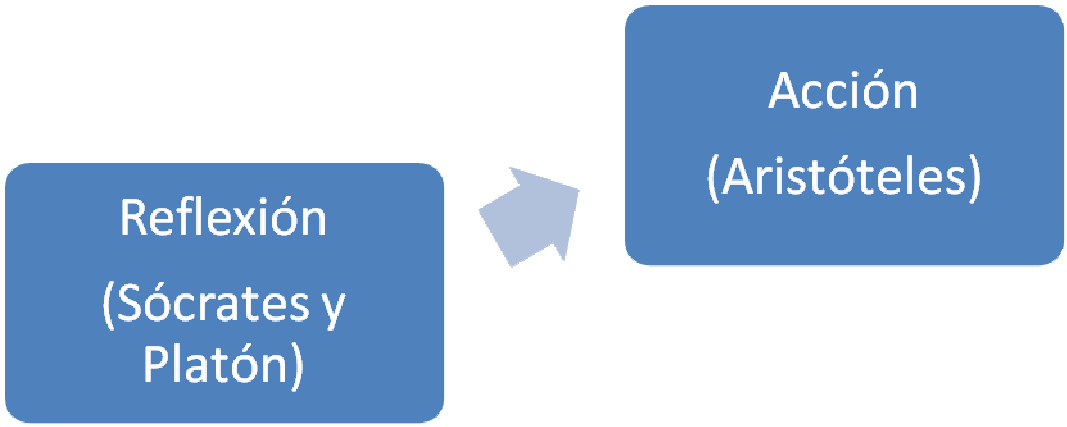
[6] Fernando, BAYÓN; Juan Carlos, CUBEIRO; Marta ROMO y José Antonio, SAINZ. (2006). ***Coaching realmente.*** España: Editora Pearson Prentice Hall. p. 7.

[7] Perry, ZEUS y Suzanne, SKIFFINGTON. (2002). ***Coaching práctico en el trabajo.*** España: Editora Mercedes Rico Grau. p. 9.

Aquí se establece por primera vez una relación entre un Coach y su Coachee, cabe mencionar que Sócrates ya era un buen coach, puesto que incentivaba al Coachee a que encuentre su verdad a través del análisis de su situación actual y proyectándose a una situación deseada por medio del diálogo formando una visión de su mundo, es decir, un auto aprendizaje a través de su propio conocimiento para que encuentre las posibilidad de su desarrollo personal y profesional y así adquirir las habilidades necesarias para alcanzar dicho desarrollo. El objetivo es que el Coachee haga de su estilo de vida algo mejor, que esté en constante evolución con una dirección y rumbo adecuado para conseguir las metas propuestas resaltando el rol del Coach como el único capaz de lograr que el Coachee lo cumpla.

"Platón (428 A.C – 347 A.C) en base al fundamento de Sócrates, empezó a realizar sesiones de Coaching primitivas en donde crea una estructura de diálogo"[8], dentro de este proceso se utiliza como herramientas las preguntas y la escucha activa que promueven el diálogo para la generar un autoaprendizaje con el fin de obtener el conocimiento de los Coachees, a través de estos dos fundamentos, Aristóteles logra integrar y consolidar la idea ya que explica una metodología en la cual se permite que la persona pueda llegar a pasar desde el estado actual al estado esperado a través de la acción y así poder llegar a una autorrealización para construir un hábito en la persona que le permita lograr objetivos.

Gráfico N°1: Historia del Coaching



Fuente: Coaching Magazine # 1
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

Una vez construido el hábito en la persona a través de la acción, se introduce la filosofía existencialista que, basándose en lo anterior menciona *"los seres humanos tenemos la*

[8] Leonardo, RAVIER. (2005). ***Op. Cit.*** p. 21.

capacidad de darnos cuenta o tomar conciencia de nosotros mismos para re-plantear nuestro propio proyecto de vida"[9]*,* por lo que se crea la reflexión, lo cual es clave dentro de un adecuado proceso de Coaching. El Coachee debe estar comprometido a cambiar su comportamiento y asumir la responsabilidad de sus acciones. A través de la fenomenología el Coach concebirá al Coachee como un todo, dejando de lado los prejuicios, permitiéndole explotar al máximo su potencial.

En los años 70 nace la escuela de la psicología humanista gracias a los aportes de la filosofía existencialista y la fenomenología. El Coaching comienza a tomar forma como tal, ya que trata de la autoconsciencia, la autorrealización del individuo y la liberación de su potencial tratado en la pirámide de Abraham Maslow. Es aquí donde comienzan a surgir terminologías tales como rapport, empatía, aprendizaje, motivación, acción, auto superación, etc., fundamentales dentro del proceso de Coaching.

Durante los años setenta, la definición de Coaching fue asociada con el deporte, principalmente por el aporte de los Coaches Timothy Gallwey y John Whitmore a través de la publicación "El juego Interior", donde afirmaban que el rol del Coach o "Entrenador de la mente" es ser la persona que ayuda a aprender e incrementar el potencial y rendimiento de los futuros profesionales deportistas. Esta técnica llegó a aplicarse para el desarrollo de talentos en diferentes deportes (tennis, esquí y fútbol americano) donde era fundamental organizar y dirigir un equipo para alcanzar el éxito. *"En el Coaching reconocemos que hay un juego interior (Inner Game), que se juega en nuestra mente y en la mente de nuestros clientes, este juego es tan importante como el exterior, aún en el trabajo"*[10]*.*

A partir de este aporte se comenzó a enfocar el entrenamiento hacia los directivos y personal de las organizaciones que buscaban asesoría externa para lograr la consecución más efectiva de los objetivos, potencializando su desempeño y la práctica de habilidades para enfrentar nuevos retos y situaciones. *"Es así que requerirán y demandarán Coaching para desarrollar y perfeccionar sus cometidos no tanto profesionales sino como directores de negocio, líderes de personas y constructores del futuro".*[11]

[9] Ibídem. p. 22.
[10] Ibídem. p. 24.
[11] Fernando, BAYÓN; Juan Carlos, CUBEIRO; Marta ROMO y José Antonio, SAINZ. (2006). ***Op. Cit.*** p. 12.

Es en la época de los años 80 que el Coaching comenzó a ser considerado como una profesión práctica para las organizaciones gracias al surgimiento de tres escuelas cuyas metodologías han formado profesionales alrededor del mundo, siendo estas la norteamericana, europea y sudamericana, de las cuales, la escuela norteamericana particularmente logra en los años 90 consolidar al Coaching como una metodología innovadora para el desarrollo del capital humano de toda organización.

Al hablar sobre Coaching Europeo es hacer mención a John Whitmore su principal exponente, el fundamento principal de su teoría influenciada por la Psicología humanista y la fenomenología se enfoca en la liberación del potencial que tiene la persona para incrementar su desempeño. Según Whitmore *"Somos similares a una bellota que contiene en su interior todo el potencial para convertirse en un majestuoso roble".*[12] Toda persona tiene un potencial oculto, lo más importante para fomentar la liberación de dicho potencial es creer que la persona realmente lo tiene y hacer creer que esa persona la posee y que es capaz de desarrollarlo. Es aquí en donde el rol del Coach juega un papel preponderante en el proceso de mejoramiento del Coachee, el cual se podrá enfocar en sus competencias eliminando sus creencias limitantes o prejuicios.

El Coaching es aprendizaje no enseñanza tal como dijo Sócrates, la escuela europea se enfoca en que una persona pueda aprender de sí mismo, pero también debe desaprender hábitos que ha adquirido en lo largo de su vida y así tenga la capacidad de cambiar su estilo de vida actual hacia uno mejor.

Otra escuela significativa es el Coaching Sudamericano o conocido también como ontológico viene desde Aristóteles, se enfoca principalmente al estudio del ser en su totalidad, es decir en la historia de la filosofía y los fenómenos que le provocan su desarrollo, por lo tanto al hacer referencia al Coaching Ontológico significa al "entrenamiento del ser". Su fundamento se basa en que la observación debe ir en diferentes direcciones:

> *Un coach formado en esta disciplina ayuda a la persona a convertirse en un observador distinto, orientándolo hacia un nuevo modo de actuar, lo que determinará un nuevo modo de actuar, una nueva modalidad de ser y enfrentarse al mundo. Es precisamente ese cambio de postura del observador lo que permitirá que aún la*

[12] John, WHITMORE. (2002). ***Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas.*** España: Editora Paídos Ibérica S.A. p. 14.

acción sea más pequeña, por el hecho de ser diferente de cuanto se hizo hasta el momento, provoque resultados inéditos.[13]

Por lo tanto el proceso de aprendizaje transformador del Coaching Ontológico enfoca su estudio en observación, acción y resultados, a través de la emocionalidad, la corporalidad y el lenguaje.

El Coaching durante todo el proceso y específicamente en las sesiones utiliza herramientas que permiten aprovechar al máximo los recursos del Coachee, que siguen un objetivo en común, el desarrollo de sus competencias. Entre éstas herramientas están la PNL y la Inteligencia Emocional.

LA PNL (Programación Neurolingüística) nació en los años 70 con Richard Bandler un matemático y John Grinder un lingüista crearon un modelo en cuál se enfoca en la influencia de la comunicación efectiva con el comportamiento y como ésta puede determinar que una persona pueda alcanzar resultados más rápido que otra a través de la utilización de recursos conscientes e inconscientes para generar un aprendizaje acelerado. Joseph O Connor la definió a la PNL como:

El arte y ciencia de la excelencia personal. Es arte porque cada uno da su toque único personal y de estilo a lo que esté haciendo, y esto nunca se puede expresar con palabras o técnicas. Es una ciencia, porqué hay un método y un proceso para descubrir los modelos empleados por individuos sobresalientes en un campo para obtener resultados sobresalientes.[14]

El Coaching se relaciona con la PNL debido a que le permite al Coachee descubrir su potencial interior e identificar la forma de sacar lo mejor de él para llegar a donde quiere estar o hacia un mejor estilo de vida. Para el Coach es una herramienta primordial ya que puede aprender a establecer sintonía con el cliente (Rapport) ya que asemeja el comportamiento, el lenguaje no verbal (gestos, tonos de voz), lenguaje para que el Coachee pueda sentirse tranquilo de expresar todo lo que siente, y asi el Coach pueda elaborar planes de acción acorde a las necesidades del Coachee. A partir de este punto surgen los recursos que lo guiará por la dirección adecuada para la consecución de una meta específica.

[13] Lidia, MUDAREP. [www.adm.salvador.edu.ar/index.php?Itemid=57&id=34&option=com_content&task=view]. ***Coaching: El deporte del cambio.*** Acceso:(30/08/10).

[14] Joseph, O'CONNOR. (1995). ***Introducción a la PNL.*** España: Ediciones Urano. p. 23.

Otra herramienta que se le utiliza dentro de un proceso de Coaching es la Inteligencia Emocional, este término fue creado por el Dr. Howard Gardner en el cuál define que existe una inteligencia intrapersonal e interpersonal, en la cuál se enfoca a que la persona debe mirarse tanto a sí misma como a los demás y mediante esto analizar tanto sus sentimientos y emociones propias como ajenas para llegar a un equilibrio interno que permitirá llevar un relación adecuada con su mundo exterior. En base a este fundamento Daniel Goleman definió 5 competencias emocionales que son: el autoconocimiento, auto-regulación, motivación, empatía, habilidades sociales.

Su relación con el Coaching se enfoca a que son competencias que el Coach debe poseer para apoyar en el desarrollo de las mismas al Coachee a través del acompañamiento en las sesiones, el Coachee podrá conocerse a sí mismo, es decir encontrar sus fortalezas, valores, principios y oportunidades de mejora.

Este es el punto de partida para llevar a cabo un proceso de cambio que abarca una regulación de sus emociones y transmitirlas a sus semejantes de una manera adecuada dependiendo del contexto en el cuál se desenvuelve, con el objetivo de crear un ambiente en el cuál motive a la confianza a la apertura y sinceridad. Cabe mencionar que en este aspecto el Coach tiene un rol fundamental ya que debe fomentar esta competencia en el Coachee porqué es un motivador innato, impulsando una sinergia entre sus colaboradores para la fijación de objetivos concretos, realistas y medibles. Es aquí donde se constituye al Coaching, como una técnica de acompañamiento para lograr el desarrollo profesional y personal.

1.1.1 Fundamentos del Coaching Norteamericano

Entre las líneas modernas del Coaching y dentro del entorno empresarial, la metodología de la escuela norteamericana, cuyo principal exponente fue Thomas Leonard (31 de julio de 1955 – 11 de febrero de 2003) propone al Coaching como un proceso práctico hacia el desarrollo de habilidades dentro de un enfoque moderno de estilo de trabajo y liderazgo. *“El Coaching norteamericano sabe incentivar la autoestima, motivar a la acción y desafiar a sus clientes para dar lo mejor de sí mismos mejor que cualquier otro estilo de Coaching”.*[15] En esencia la línea norteamericana postula al Coaching como una metodología participativa que alterna la acción y reflexión durante la evolución de cada fase por medio de las cuales el Coachee identifica su realidad actual y el camino hacia su

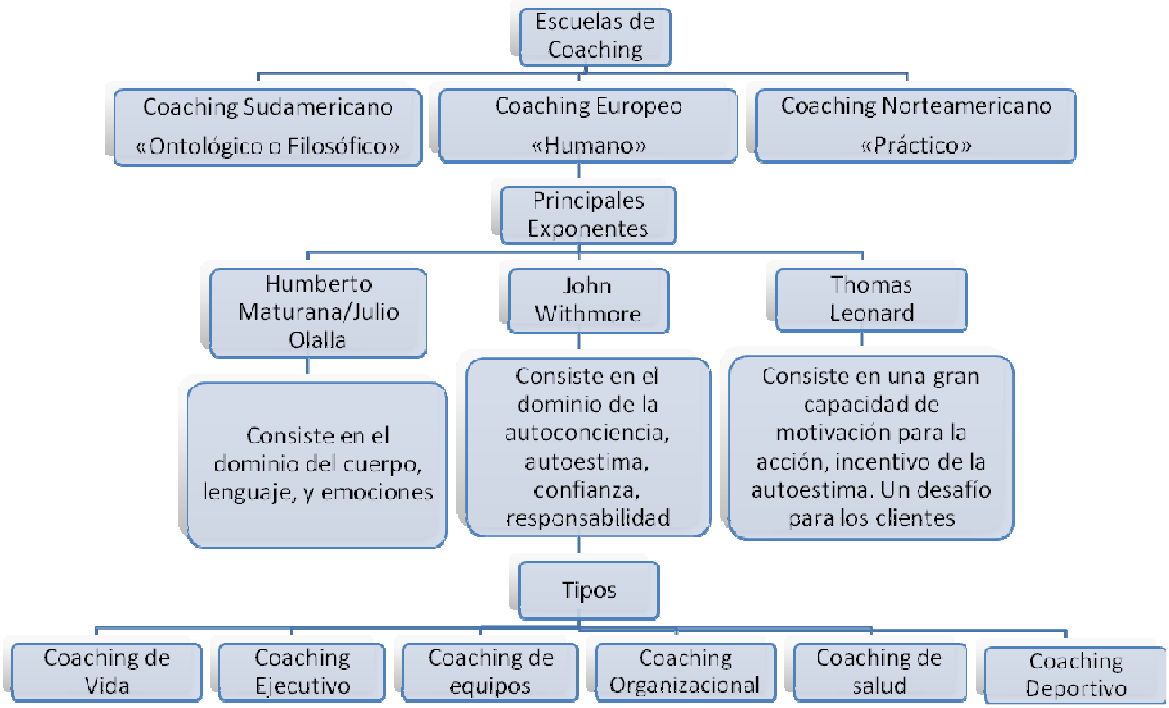
[15] Ibídem. p. 24.

situación deseada, apoyado constantemente por el Coach quien le proporciona herramientas prácticas y personalizadas para la generación de planes de acción, metas y compromisos.

El Coaching norteamericano ha logrado definir su propia identidad dentro del ámbito meramente organizacional, su fundamento principal parte de que los deseos e intenciones (motivaciones) de todo colaborador por alcanzar sus objetivos personales alineados a los organizacionales y obtener mejorar sus resultados (autoestima), permitirán primeramente hacer una autoconciencia de su realidad para posteriormente enfocar sus esfuerzos hacia el rediseño de objetivos y metas desafiantes a través de planes de acción hacia el éxito. Visto de forma general, el Coaching norteamericano es un proceso dirigido a ayudar a las personas a alcanzar metas, basándose en una forma especial de comunicación; sobre todo en la escucha profunda, en la pregunta abierta, en cómo dar feedback y finalmente en cómo acompañar al Coachee hacia tomar sus propias decisiones y al compromiso de acción.

Su modelo radica en la Observación, Acción y Resultado. Las acciones que cada persona realiza y los resultados que obtiene dependen del tipo de observador que se es. Si es un observador diferente logrará ver nuevas posibilidades de acción que antes no se consideraban posibles de llevar a cabo. Estas posibilidades definen los logros, la calidad de vida y el tipo de persona que es.

Gráfico N°2: Escuelas de Coaching



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

1.2 Definición y Conceptos Básicos de Coaching

Al entender la palabra Coaching se la relaciona con términos tales como, adiestramiento, guía, etc. Pero no es sólo eso, debido a que es un proceso que *"se caracteriza por llevar implícita una idea de acción, pues la terminación ing expresa precisamente que se está ejecutando o se va a ejecutar alguna cosa"*[16], es por eso que involucra interacción y participación activa por parte de la persona que la recibe. Es así, que se lo relaciona con la consultoría, terapia psicológica, enseñanza, mentoring y consejería. A pesar de que atañe directamente al acompañamiento de la persona, su enfoque es distinto, el Coaching es un proceso cuya esencia es la posibilidad de un cambio a través del uso de herramientas y un estilo estructurado de comunicación para alcanzar una modificación en su comportamiento, cuyo actor principal es él mismo. Existen varias definiciones sobre Coaching de las cuáles se pueden destacar las siguientes: *"Es el proceso de acompañamiento individualizado en el que el directivo libera su talento a través de la detección de sus puntos fuertes, de sus oportunidades de mejora y de la elaboración y seguimiento de un plan de acción concreto"*[17], *"el Coaching es una intervención que tiene como objetivo subyacente y omnipotente el fortalecimiento de la autoestima en los*

[16] Fernando, BAYÓN; Juan Carlos, CUBEIRO; Marta ROMO y José Antonio, SAINZ. (2006). ***Op. Cit.*** p. 8.
[17] Ibídem. p. 12.

demás, independientemente del contenido de la tarea o cuestión de que se trate,"[18] *"el Coaching tradicional se centra en el nivel del comportamiento, e implica un proceso de ayuda a la persona para alcanzar o mejorar determinada actuación en su comportamiento".*[19]

> *El Coaching profesional es una relación profesional continua que ayuda a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. Mediante el proceso de Coaching, los clientes profundizan en su aprendizaje, mejoran su rendimiento y alcanzan una mayor calidad de vida.*[20]

De cierta manera estas definiciones recopilan lo que es el Coaching enfocado al mejoramiento de las habilidades del individuo, pero cabe mencionar que existe una definición dada por The International School of Coaching - TISOC, "*El Coaching es un proceso de acompañamiento y apoyo en una relación de facilitación entre un Coach y otra persona, organización o equipo(Coachee) que integra herramientas lingüísticas, emocionales y corporales, cuya combinación produce una comunicación muy efectiva, en donde el cliente toma conciencia clara de su situación actual con el fin de pasar a una situación deseada, apoyado en un Coach que le ayuda a transportarse de una a otra, más y mejor, que si lo hiciera por sí mismo".* La cual resalta la esencia propia de la misma, ya que menciona los factores primordiales que se deben realizar dentro del proceso de Coaching, indicando los objetivos de la metodología y sus participantes.

El campo de acción del Coaching se ha ido diversificando, debido a las necesidades y exigencias tanto de los clientes como del mercado, por lo que se crearon varios tipos con el fin de solventar esas necesidades; entre las que cabe destacar a las más importantes, Coaching de vida, ejecutivo, corporativo, deportivo, etc. Siendo el Coaching Ejecutivo el más solicitado y reconocido por las organizaciones en este último tiempo debido a sus resultados inmediatos y mensurables, lo que ha generado mayor interés. Consolidándose no solo como una herramienta opcional para el líder de una organización, sino que además se lo concibe como parte de un proceso que se debe aplicar de manera constante y obligatoria, mediante la elaboración de un plan de acción junto con el Coach con el fin de lograr resultados conforme a sus objetivos personales, de equipo y por ende organizacionales.

---

[18] John, WHITMORE. (2002). ***Op. Cit.*** p. 30.
[19] Robert, DILTS. (2004). ***Coaching Herramientas para el cambio.*** España: Ediciones Urano S.A. p. 29.
[20] Viviane, LAUNER. (2007). ***Coaching Un camino hacia nuestros éxitos.*** España: Ediciones Pirámide. p. 120.

1.3 Ética y Coaching

Al establecer una relación entre un Coach y Coachee, esta se debe plasmar a través de un contrato moral, además de ser el punto de partida del proceso de Coaching; en el constan los términos y obligaciones de cada uno de los actores dentro del mismo, así como los resultados en base a los objetivos planteados, éste facilita la libertad de comunicación con el Coachee y su confianza dirigida a su Coach, en base a estos aspectos es necesario mencionar el tema de la ética en el Coaching.

Al trabajar con el Coachee específicamente tanto en sus fortalezas como debilidades relacionadas en sus comportamientos, se debe mantener la privacidad y confidencialidad de los cambios y aportes producidos durante las sesiones de Coaching así como la información manejada para actuar en base a los mismos con total discreción. Existen varios códigos de ética de ciertas escuelas dedicadas a la formación de Coaches a nivel mundial, sin embargo los que más destacan son los códigos de ética de la ICF (International Coaching Federation) y de la IAC (International Asociation of Coaching), estos mencionan los siguientes apartados:

> ***Apartado I: filosofía de Coaching de la ICF***
>
> La International Coach Federación se adhiere a una forma de Coaching que honra al cliente como experto en su vida y su trabajo y cree que todo cliente es creativo, cuenta con recursos y es completo. Sobre esta base, el Coach tiene la responsabilidad de:
>
> - Descubrir y aclarar lo que el cliente desea lograr y aliarse con él.
> - Animar al cliente para que inicie un proceso de autodescubrimiento.
> - Provocar la búsqueda de soluciones generadas por el cliente.
> - Responsabilizar al cliente.
>
> ***Apartado II: definición de Coaching de la ICF***
>
> El Coaching profesional es:
>
> Una relación continua que ayuda a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. Mediante el proceso de Coaching, los clientes profundizan en su aprendizaje, mejoran su rendimiento y alcanzan una mayor calidad de vida.
>
> En cada reunión, el cliente elige el tema de conversación, mientras que el Coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. Esta interacción genera claridad e impulsa al cliente hacia la acción. El Coaching acelera el progreso del cliente proporcionándole el enfoque y la conciencia que necesita para elegir. El Coaching se concentra en la situación actual de los clientes y en lo que quieren hacer para alcanzar sus metas. Los Coaches socios de la ICF y los Coaches con acreditación de la ICF reconocen que los resultados dependen de las intenciones, las elecciones y las acciones del cliente, con la ayuda de los esfuerzos del Coach y la aplicación del proceso de Coaching.

Apartado III: Normas de conducta ética de la ICF **Conducta profesional en general**

Como Coach:

Me comportaré de manera que honre el Coaching como profesión y me abstendré de toda conducta o acto que pueda perjudicar la comprensión o el reconocimiento público del Coaching como profesión.

1. No haré intencionadamente declaraciones públicas que sean falsas o engañosas ni afirmaciones en ningún documento escrito con relación a la profesión del Coaching.
2. Respetaré la diversidad de enfoques del Coaching. Honraré y no deformaré los esfuerzos y las contribuciones de otros.
3. Seré consciente de todo problema que pueda conducir a un uso indebido de mi influencia reconociendo la naturaleza del Coaching y la forma en que puede afectar a las vidas de los demás.
4. Me esforzaré en todo momento para reconocer los problemas personales que puedan afectar, entrar en conflicto o interferir en mi rendimiento como Coach o mis relaciones profesionales. Siempre que los hechos y las circunstancias lo requieran, buscaré sin demora ayuda profesional y determinaré la acción más adecuada, aunque ello conlleve suspender o finalizar mis relaciones de Coaching.
5. Como instructor o supervisor de Coaches actuales y futuros, me comportaré en todo momento conforme al código ético de la ICF en todas las situaciones de formación y supervisión.
6. Realizaré y documentaré mis investigaciones con competencia y honradez y con respeto a las normas científicas reconocidas. Mis investigaciones se realizarán con la aprobación y los consentimientos necesarios de los implicados, y con un enfoque que protegerá razonablemente a los participantes contra cualquier posible perjuicio. Todos los esfuerzos de investigación se realizarán conforme a la legislación del país en el que se lleven a cabo.
7. Crearé, mantendré, almacenaré y eliminaré con precisión todo registro del trabajo realizado con relación a la práctica del Coaching de forma que promueva la confidencialidad y cumpla con la legislación vigente.
8. Utilizaré la información de contacto de los socios de la ICF (correo electrónico, teléfono, etc.) sólo en la forma y la medida previstas por la ICF.

Conducta profesional con los clientes

9. Seré responsable de definir límites claros, apropiados y culturalmente sensibles que rijan cualquier contacto físico que pueda tener con mis clientes.
10. No iniciaré ninguna relación sexual con ninguno de mis clientes.
11. Estableceré acuerdos claros con mis clientes y los respetaré en todo momento en el contexto de las relaciones profesionales de Coaching.
12. Me aseguraré de que, antes de la sesión inicial, mi cliente comprenda la naturaleza de Me aseguraré de que, antes de la sesión inicial, mi cliente comprenda la naturaleza del Coaching, los límites de la confidencialidad, los acuerdos financieros y el resto de los términos del acuerdo de Coaching.
13. Identificaré con precisión mi titulación, mi experiencia y mi pericia como Coach.
14. No induciré a error intencionadamente ni haré afirmaciones falsas sobre lo que recibirá mi cliente durante el proceso de Coaching o de mí como Coach.
15. No daré intencionadamente a mis clientes, actuales o potenciales, ninguna información o consejo que no sea cierto.

16. No explotaré intencionadamente ningún aspecto de la relación Coach-cliente para mi beneficio personal, profesional o económico.
17. Respetaré el derecho de los clientes a cancelar el Coaching en cualquier punto del proceso. Estaré atento a las señales de que mi cliente deja de beneficiarse de nuestra relación de Coaching.
18. Si creo que el cliente recibirá una atención mejor de otro Coach u otro recurso, le animaré a hacer el cambio.
19. Sugeriré a mis clientes que busquen los servicios de otros profesionales cuando lo estimen adecuado o necesario.
20. Daré todos los pasos razonables para informar a las autoridades correspondientes en caso de que un cliente revele su intención de poner en peligro a los demás o a sí mismo.

Confidencialidad/Privacidad

21. Respetaré la confidencialidad de la información de mis clientes, a menos que el cliente me indique lo contrario o me lo exija la ley.
22. Obtendré el permiso de mis clientes antes de revelar sus nombres como clientes o referencias o cualquier otra información que pueda identificarlos.
23. Obtendré el permiso de la persona objeto del Coaching antes de revelar información a otra persona que me compense por ello.

Conflictos de interés

25. Me esforzaré por evitar conflictos entre mis intereses y los de mis clientes.
26. Siempre que surja un conflicto de intereses, real o potencial, hablaré abierta y plenamente con mi cliente sobre la mejor forma de tratarlo para servir a sus intereses.
27. Revelaré a mi cliente cualquier compensación que pueda recibir de terceros por derivarle a ellos.
28. Sólo intercambiaré servicios, bienes u otras compensaciones no monetarias cuando ello no afecte a la relación de Coaching.

Apartado IV. El compromiso ético de la ICF

Como Coach profesional, reconozco y honro mis obligaciones éticas con mis clientes y colegas y con el público en general. Prometo cumplir el código ético de la ICF, tratar a las personas con dignidad como seres humanos independientes e iguales y aplicar estas normas con quienes utilicen mis servicios. Si infrinjo esta promesa o cualquier parte del código ético, reconozco la autoridad de la ICF, a su criterio, de declararme responsable. Asimismo, acepto que mi responsabilidad ante la ICF por cualquier infracción puede incluir la pérdida de mi estatus de socio de la ICF y/o de la acreditación de la ICF.[21]

1.4 Competencias del Coach

Dentro de un proceso de Coaching es necesario, para que el Coachee se sienta tranquilo y con confianza dentro de un proceso de cambio fructífero, que el Coach deba dar lo mejor de sí mismo y demostrar que él es la persona adecuada y que va a llevar a la

[21] INTERNATIONAL COACH FEDERATION. [http://www.coachfederation.org/espanol/index.cfm/spanish/acerca-de-la-icf/codigo-deontologico-de-la-icf]. Acceso: (18/08/10).

persona al rumbo adecuado. Por lo tanto es necesario que un Coach deba tener desarrolladas ciertas competencias.

> *Un buen Coach simplemente es una persona de procesos que puede establecer la confianza. Está informado acerca del entorno inmediato del ejecutivo, es sincero y valiente al aportar retroalimentación, sabe escuchar, plantear preguntas adecuadas, es visionario, analítico y es un buen planificador que busca el seguimiento y el cierre del proceso.*[22]

Cabe mencionar que la I.C.F. (International Coaching Federation) definió las competencias que debe tener un coach para poder estar a cargo de un proceso de Coaching profesional y son los siguientes:

Competencias claves del coach según la ICF

Las once competencias claves de Coaching que se describen a continuación se desarrollaron para facilitar la comprensión de las capacidades y enfoques que se utilizan actualmente en el Coaching profesional conforme a la definición de la ICF. También le ayudarán a comparar su propia formación con la formación que cabe esperar en un coach. Por último, estas competencias se utilizaron como base para el proceso de examen de acreditación de la ICF. Las competencias clave se agrupan en cuatro apartados lógicos. Los grupos y las competencias individuales no están ponderadas: no representan ningún tipo de prioridad ya que todas ellas son imprescindibles para cualquier coach competente.

A. SENTAR LAS BASES

1. **Respetar las normas éticas y deontológicas.** Comprender la ética y la deontología del Coaching y ser capaz de aplicarlos adecuadamente a todas las situaciones de Coaching.
   a. Comprende y demuestra mediante sus propias acciones el código de conducta de la ICF
   b. Comprende y respeta todas las normas éticas de la ICF.
   c. Comunica con claridad las diferencias entre Coaching, consultoría, psicoterapia y otras profesiones de apoyo.
   d. Deriva el cliente a otro profesional de apoyo cuando es necesario, sabe cuándo es necesario y conoce los recursos disponibles.
2. **Establecer el acuerdo de Coaching.** Capacidad de comprender lo que requiere la interacción concreta de Coaching y de alcanzar un acuerdo con el cliente, nuevo o potencial, sobre el proceso y la relación de Coaching.
   a. Comprende y presenta eficazmente al cliente las pautas y los parámetros concretos de la relación de Coaching (logística, tarifas, calendario, participación de terceros, etc.).
   b. Logra un acuerdo sobre lo que es y lo que no es apropiado en la relación, sobre lo que se ofrece y lo que no se ofrece y sobre las responsabilidades del cliente y del coach.
   c. Determina si su método de Coaching se corresponde eficazmente con las necesidades del cliente potencial.

[22] Marshall, GOLDSMITH. (2001). ***Coaching, la última palabra en desarrollo de liderazgo.*** México: Pearson Educación. p. 45.

d. Considera muchas formas de trabajar con el cliente y decide en cada momento la más adecuada.

e. Utiliza el humor eficazmente para desdramatizar y generar energía.

f. Cambia de enfoque con confianza y experimenta nuevas nuevas posibilidades en su propia acción.

g. Demuestra confianza al trabajar con emociones fuertes y puede gestionar las emociones del cliente sin sentirse aturdido ni involucrado en ellas.

B. CREAR CONJUNTAMENTE LA RELACIÓN

3. **Establecer confianza e intimidad con el cliente.** Capacidad de crear un entorno seguro y de apoyo que genere confianza y respeto mutuos durante todo el proceso.

   a. Muestra un interés sincero por el bienestar y el futuro del cliente.

   b. Demuestra permanentemente integridad personal, honestidad y sinceridad.

   c. Establece acuerdos claros y cumple lo pactado.

   d. Demuestra respeto por las ideas, el estilo de aprendizaje y la forma de ser del cliente.

   e. Presta un apoyo permanente y defiende nuevos comportamientos y acciones, incluidos los que conllevan la asunción de riesgos y el miedo al fracaso.

   f. Pide permiso para ayudar al cliente en áreas nuevas y delicadas.

4. **Presencia del Coaching.** Capacidad de ser plenamente consciente y de crear una relación espontánea con el cliente utilizando un estilo abierto, flexible y seguro.

   a. Está presente y demuestra una actitud flexible durante el proceso de Coaching adaptándose a cada momento.

   b. Usa su propia intuición y confía en su conocimiento, sigue su instinto.

   c. Es abierto ante la novedad y asume riesgos.

C. COMUNICAR CON EFICACIA

5. **Escucha activa.** Capacidad de centrarse completamente en lo que dice y lo que no dice el cliente, de comprender el significado de sus palabras en su contexto y de ayudar al cliente a expresarse.

   a. Atiende al cliente y respeta sus prioridades sin intentar imponer su propio orden del día.

   b. Escucha las preocupaciones, objetivos, valores y creencias del cliente con relación a lo que es y no es posible.

   c. Distingue entre las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal.

   d. Resume, amplía, reitera y refleja lo que el cliente ha dicho para asegurar la claridad y la comprensión.

   e. Estimula, acepta, explora y refuerza la expresión de los sentimientos, percepciones, preocupaciones, creencias, sugerencias, etc. del cliente.

   f. Integra las ideas y sugerencias del cliente y basa su discurso en ellas.

   g. Resume o comprende la esencia de la comunicación del cliente y le ayuda a concretar en lugar de prolongar su discurso.

   h. Permite al cliente dar salida a la situación o resolverla sin establecer juicios ni vínculos para abordar los pasos futuros.

6. **Cuestionar con fuerza.** Capacidad de hacer preguntas que revelan la información necesaria para obtener el máximo beneficio para la relación de Coaching y para el cliente.

   a. Hace preguntas que reflejan la escucha activa y la comprensión del punto de vista del cliente.

   b. Hace preguntas que evocan descubrimiento, perspectiva, compromiso o acción (que ponen en duda las premisas del cliente).

   c. Hace preguntas abiertas que son aclaratorias o crean nuevas posibilidades o enseñanzas.

   d. Hace preguntas que permiten avanzar al cliente hacia su objetivo en lugar de pedirle que se justifique o que mire hacia atrás.

7. **Comunicación directa.** Capacidad de comunicarse eficazmente durante las sesiones de Coaching y de utilizar el lenguaje que tenga el mayor efecto positivo en el cliente.

   a. Es claro, estructurado y directo al compartir y ofrecer opiniones.

   b. Reformula y estructura las ideas para ayudar al cliente a comprender desde otro punto de vista lo que quiere o lo que duda.

   c. Formula con claridad los objetivos del Coaching, la agenda de reuniones y el objetivo de las técnicas y los ejercicios.

   d. Utiliza un lenguaje apropiado y respetuoso con el cliente (no sexista, no racista, no técnico, no especializado).

   e. Utiliza metáforas y analogías para ayudar a ilustrar un argumento o crear una imagen verbal.

D. FACILITAR EL APRENDIZAJE Y LOS RESULTADOS

8. **Crear conciencia.** Capacidad de integrar y evaluar con precisión varias fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ser consciente para obtener los resultados pactados.

   a. Va más allá de lo que dice el cliente al evaluar sus preocupaciones y no se ve atrapado en la descripción del cliente.

   b. Hace averiguaciones para mejorar la comprensión, la conciencia y la claridad.

   c. Identifica las preocupaciones ocultas del cliente, sus formas habituales y fijas de percibirse a sí mismo y de percibir el mundo, las diferencias entre los hechos y la interpretación, las discrepancias entre pensamientos, sentimientos y acciones.

   d. Ayuda al cliente a descubrir nuevos pensamientos, creencias, percepciones, emociones, estados de ánimo, etc. que refuerzan su capacidad de actuar y a conseguir lo que es importante

   e. Ofrece enfoques más amplios al cliente e inspira compromiso para cambiar sus puntos de vista y encontrar nuevas posibilidades de acción.

   f. Ayuda al cliente a ver los distintos factores interrelacionados que condicionan sus comportamientos (pensamientos, emociones, lenguaje corporal, antecedentes).

   g. Expresa su punto de vista de forma útil y comprensible para el cliente.

   h. Identifica los principales puntos fuertes y las principales áreas de aprendizaje y crecimiento, así como lo que requiere un tratamiento prioritario durante el proceso de Coaching.

i. Pide al cliente que distinga entre los problemas triviales e importantes, entre los comportamientos coyunturales y recurrentes, cuando detecta una diferencia entre lo que se hace y lo que se hace.

9. **Diseñar las acciones.** Capacidad de crear oportunidades de aprendizaje continuo con el cliente durante el Coaching y en el trabajo y la vida en general. Capacidad de emprender nuevas acciones que conduzcan de la forma más eficaz a los resultados pactados del Coaching.

   a. Estimula y ayuda al cliente a definir acciones que le permitan demostrar, poner en práctica y profundizar lo que ha aprendido.

   b. Ayuda al cliente a centrarse y a explorar sistemáticamente las preocupaciones y las oportunidades importantes para los objetivos pactados del Coaching.

   c. Incita al cliente a explorar ideas y soluciones alternativas, evaluar opciones y tomar las decisiones correspondientes.

   d. Promueve la experimentación activa y el autodescubrimiento, para que el cliente aplique de inmediato lo que se ha discutido y aprendido durante las sesiones en su vida profesional y privada.

   e. Celebra el éxito y las posibilidades de crecimiento futuro del cliente.

   f. Cuestiona las premisas y los puntos de vista del cliente para provocar nuevas ideas y encontrar nuevas posibilidades de acción.

   g. Defiende o adelanta los puntos de vista que coinciden con los objetivos del cliente y, sin comprometerse, anima al cliente para que los considere.

   h. Ayuda al cliente a actuar de inmediato durante la sesión de Coaching, ofreciéndole su apoyo en el momento.

   i. Fomenta los esfuerzos y desafíos, pero también un ritmo cómodo de aprendizaje.

10. **Planificar y definir los objetivos.** Capacidad de desarrollar y mantener un plan eficaz de Coaching con el cliente.

    a. Consolida la información recopilada y establece con el cliente un plan de Coaching y objetivos de desarrollo que resuelven los aspectos principales del aprendizaje y el desarrollo.

    b. Crea un plan con resultados alcanzables, medibles, concretos y con objetivos temporales.

    c. Realiza ajustes en el plan si así lo exigen el proceso de Coaching y los cambios de situación.

    d. Ayuda al cliente a identificar y acceder a los distintos recursos de aprendizaje (libros, otros profesionales, etc.).

    e. Identifica y marca como objetivos los primeros éxitos importantes para el cliente.

11. **Gestionar el progreso y la responsabilidad.** Capacidad de mantener la atención en lo que es importante para el cliente y de trasladar la responsabilidad de la acción al cliente.

    a. Solicita claramente acciones al cliente que le hagan avanzar hacia sus objetivos declarados.

    b. Realiza un seguimiento preguntando al cliente por las acciones a las que se ha comprometido durante las sesiones anteriores.

    c. Reconoce al cliente lo que éste ha hecho, lo que no ha hecho, lo que ha aprendido o de lo que se ha dado cuenta desde las sesiones anteriores de Coaching.

d. Prepara, organiza y revisa eficazmente con el cliente la información obtenida durante las sesiones.

e. Orienta al cliente entre las sesiones manteniendo su atención en el plan de Coaching y los resultados, las rutas de acción pactadas y los temas de las sesiones futuras.

f. Se centra en el plan de Coaching sin cerrarse a ajustar los comportamientos y las acciones en función del proceso de Coaching y de los cambios de dirección durante las sesiones.

g. Es capaz de adaptar su discurso a distintos ámbitos: la dirección que toma el cliente, el contexto de los temas tratados y la meta del cliente.

h. Promueve la autodisciplina del cliente y hace que sea responsable de lo que va a hacer, de los resultados de una acción intencional y de un plan específico con plazos de tiempo.

i. Desarrolla el potencial de toma de decisiones del cliente, resuelve sus preocupaciones clave y fomenta su desarrollo (para obtener información y determinar las prioridades y el ritmo de aprendizaje, para reflejar las experiencias y aprender de ellas).

j. Enfrenta al cliente de forma positiva al hecho de que no adopta las acciones pactadas.[23]

En el siguiente cuadro se podrá observar un resumen que recoge las principales habilidades que debe poseer un Coach, se ha tomado en cuenta lo propuesto por las escuelas de Coaching ICF y TISOC:

Cuadro N°1: Competencias del Coach

Sentar las bases	Establecer normas, acuerdos y objetivos
	Conducir el proceso con absoluta ética y confidencialidad
	Gestionar el progreso y la responsabilidad
Facilitar el aprendizaje y resultados	Crear conciencia
	Capacidad para ser innovador, creativo y colaborador
	Ser capaz de inspirar cambios y metas retadoras
Comunicar con eficacia	Habilidad para formular preguntas y cuestionar con fuerza
	Habilidad para mantener conversaciones efectivas con comunicación directa
	Escucha Activa
	Dar información oportuna y constructiva acerca del estado y desarrollo
Crear conjuntamente la relación	Creación de altos niveles de confianza
	Habilidad para reconocer e intervenir en la dinámica del proceso
	Ser confidente y empático

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

[23] Viviane, LAUDER. 2008. ***Coaching, Un camino hacia nuestros éxitos.*** Madrid: Ediciones Pirámide. pp. 109 – 111.

1.5 Beneficios del Coaching

El Coaching, al ser un proceso de asesoramiento personalizado que busca siempre sacar y conseguir lo mejor de todo individuo, influye directamente en la intención de lograr objetivos personales con resultados empresariales. Tanto para la organización como para los ejecutivos, los beneficios de este proceso van a reflejarse en la forma de actuación, en el planteamiento de objetivos y sobre todo en los resultados que se vayan logrando. La empresa obtiene verdaderos líderes, lo que contribuye eficazmente a cambiar y definir el estilo en la toma de decisiones, a refinar las destrezas propias del Coachee y mejorar sus capacidades de comunicación interpersonal ayudando a construir relaciones a largo plazo en pro del desarrollo organizacional y personal.

Es comprobado que la inversión de un proceso de Coaching tiene un ROI (Retorno de la Inversión) de aproximadamente 6 veces de su costo. A través de un estudio realizado por la compañía Manchester Inc. a cien ejecutivos de las empresas Fortune 1000 se obtuvo los siguientes resultados cuantitativos sobre la utilidad directa tanto para las empresas como para los ejecutivos:

Beneficios para la Empresa:

- Productividad (reportada por 53% de los ejecutivos)
- Aumento en la calidad de trabajo (48%)
- Fortaleza organizacional, trabajo de equipo y generación de sinergia (48%)
- Calidad en el Servicio y satisfacción del cliente (39%)
- Retención de ejecutivos que recibieron Coaching (32%)
- Reducción en los costos (23%)
- Utilidad Neta (22%)

Beneficios para los ejecutivos:

- Sus relaciones con los subalternos (reportado por el 77% de los ejecutivos)
- Sus relaciones con los superiores inmediatos (71%)
- El trabajo en equipo (67%)
- Las relaciones con sus compañeros (63%)
- El nivel de satisfacción en el trabajo (61%)
- Reducción de los conflictos (52%)
- Su compromiso con la organización y autoconfianza (44%)
- Las relaciones con los clientes (37%)
- Autoconsciencia de fortalezas y puntos de desarrollo (60%)
- Proactividad (41%).[24]

[24] INTERNATIONAL COACH FEDERATION. [www.coachfederation.org]. Acceso: (30/08/10).

Son notables los grandes beneficios que se generan al llevar a cabo un proceso de Coaching, los cuales se pueden resumir en 4 grandes indicadores:

- **Mejoramiento de la lealtad de los clientes**: Al desarrollar ejecutivos más eficientes se genera una cadena de valor en la cual los Coachees producen colaboradores más comprometidos con la organización y estos a su vez generan clientes satisfechos y leales, lo que origina una mayor utilidad para la organización y constante crecimiento en el mercado, pues los clientes son los que finalmente deciden quienes se posicionan y continúan en el medio.

- **Desarrollo de futuros líderes:** El éxito de toda organización radica en el poder de la gestión, de las capacidades y dedicación que puedan dar sus colaboradores en su rol de verdaderos líderes capaces de crear y transformar contextos retadores y atractivos para la organización. El camino hacia el desarrollo del liderazgo es un arduo trabajo, sin embargo el Coaching logra desarrollar y proporcionar ejecutivos con habilidades propias de Coaching, con diferentes estilos de liderazgo hábiles en dar y recibir retroalimentación. De esta manera el Coaching ayuda a transformar a los empleados en los más efectivos colaboradores.

- **Retención del personal de alto impacto:** Contratar y retener personal de talento es una estrategia cada día más competitiva en el mercado global. El papel del coach en este sentido es de estimular el auto aprendizaje y formación para conseguir el máximo desarrollo profesional, en especial enfoque a los puestos claves y que su trabajo sea una oportunidad de carrera y crecimiento para lograr así una estabilidad de esfuerzos en mantener alto el rendimiento de los empleados y evitar incurrir en temas de costos masivos y aplastantes por temas de rotación, nuevas contrataciones y capacitación. *"Perder a un empleado cuesta a la organización, en promedio, entre una y dos veces su sueldo y prestaciones anuales".*[25]

- **Administración del cambio:** Hay que tener claro que, el Coachee no aprende del coach, sino de sí mismo estimulado por éste, el cual le ayuda a cuestionarse y responder por sí mismo. El coach más que aportar respuestas, ayuda a formularse preguntas para desaprender y aprender nuevos comportamientos y sobretodo hábitos que generen un cambio seguro y positivo. La administración del cambio es

[25] Marshall, GOLDSMITH. (2001). ***Op. Cit.*** p. 31

el resultado de combinar nuevas acciones, nuevos hábitos enfocados al cumplimiento de objetivos mutuos.

CAPITULO II

2 COMPETENCIAS Y HABILIDADES

2.1 Definición de Competencias

Los sistemas tradicionales para la retención y desarrollo del talento humano dentro del entorno organizacional actual se han visto en la necesidad de redefinirse como nuevos modelos de gestión, las empresas han tenido la obligación de innovar los procesos y establecer metodologías de administración más eficientes y sustentables que permitan la participación estratégica del talento. El nuevo enfoque se ha conformado a través de la utilización de competencias alineadas a las estrategias de negocios, que permite alcanzar de mejor manera los objetivos organizacionales.

La gestión por competencias se ha constituido como una metodología vanguardista cuyo proceso de descubrimiento es constante para generar una mayor eficiencia en el manejo de los subsistemas de recursos humanos tales como selección, capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo del talento, entre otros. Cabe mencionar que en el presente proyecto, se ha enfocado el trabajo con el subsistema de desarrollo del talento por su estrecha relación con el Coaching. A continuación se explicará una breve reseña histórica sobre el término competencia, sus fundamentos, autores más significativos y su trascendencia dentro de las organizaciones.

El término competencia comienza a tomar forma gracias a los aportes y estudios del Psicólogo David Mcclelland, que en 1973 estableció la teoría de las necesidades en base al análisis de la motivación humana. De acuerdo a este aspecto fija 3 sistemas que son:

1. El logro como motivación en el cuál se explica que las personas están enfocadas a obtener resultados tomando en cuenta sus intereses de alcanzar un desempeño eficiente y que marque la diferencia.

2. El poder como motivación se enfoca directamente en influir sobre la gente por su fortaleza psicológica para conseguir altos resultados en la actividades que se desenvuelven para obtener o mantener su prestigio.

3. La pertenencia como motivación, que es prácticamente el deseo de estar con otros y sentirse identificado con los mismos para así lograr sus objetivos y apreciarse como un ser de gran aporte a la sociedad.

Posteriormente al enfoque de Mcclelland, podemos citar a Spencer y Spencer que 1993 en la publicación de su libro ”Competence at work, models for superior performance” definieron a las competencias como *“Una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior a un trabajo o situación”*[26], es decir que está presente en el individuo originando un comportamiento observable y así generar un desempeño sobresaliente en diversas situaciones. Para las cuáles definieron 5 tipos de competencias que son la motivación, características físicas, concepto propio de sí mismo, conocimiento y habilidad. En base a estos aspectos definieron el Modelo del Iceberg que consiste en que los conocimientos, destrezas y habilidades son visibles en el individuo.

Gráfico N°4: Modelo del Iceberg



Fuente: Martha ALLES. (2007). ***Desempeño por competencias. Evaluación 360°.*** Buenos Aires: Ediciones Granica. p. 81.
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

[26] Martha ALLES. (2007). ***Dirección Estratégica de recursos humanos.*** Buenos Aires: Ediciones Granica. p. 59.

El enfoque del modelo en mención, propone que una persona es competente cuando se desarrollaban estos aspectos pero no es suficiente, además se necesita identificar y prestar atención a la motivación, características físicas y conceptos propios de sí mismo, en cojunto conforman la parte más amplia y no visible de un Iceberg, ya que se encuentran escondidas, es decir que son más difíciles de desarrollar porque están relacionados directamente con la personalidad pero en su conjunto permiten al individuo alcanzar un desempeño superior. Dentro de una organización existen cargos en los cuáles en base a sus actividades es necesario definir qué competencias se deben evaluar y desarrollar, de esta manera definieron en dos categorías que son las del punto inicial, que hace referencia a las competencias que todos deben tener para que puedan desempeñarse correctamente en sus actividades, y diferenciales que son aquellas competencias que marcar la diferencia entre una persona y otra enfocado directamente a niveles superiores, de tal manera clasifican las competencias de las siguiente manera:

- **Competencias de logro y acción**
  - Orientación al logro
  - Preocupación por el orden, calidad y precisión
  - Iniciativa
  - Búsqueda de la información
- **Competencias de ayuda y servicio**
  - Entendimiento interpersonal
  - Orientación al Cliente
- **Competencias de influencia**
  - Influencia e impacto
  - Construcción de relaciones
  - Conciencia Organizacional
- **Competencias gerenciales**
  - Desarrollo de las personas
  - Dirección de personas
  - Trabajo en equipo y cooperación
  - Liderazgo
- **Competencias cognoscitivas**
  - Pensamiento analítico
  - Razonamiento conceptual
  - Experiencia técnica/profesional/ de dirección
- **Competencias de eficacia personal**
  - Autocontrol
  - Confianza en sí mismo

- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad[27]

Cabe mencionar a Claude Levy- Leboyer, autora francesa que ayudo al establecimiento de las competencias y las definió como *"comportamientos que algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada"*[28], de igual manera ella elaboró un listado de competencias, dividiéndolas en competencias individuales y organizacionales.

Las competencias individuales vienen a constituirse como el conjunto de conocimientos, destrezas específicas y habilidades a través de un análisis de comportamientos para realizar actividades concretas de una manera óptima y las competencias organizacionales que se constituyen por la integración de las competencias individuales, planificación estratégica de la organización para que marque la diferencia y sea competitiva en el mercado dentro de un período a largo plazo.

2.2 Competencias a Desarrollar en los Gerentes de Distrito (Coachees)

Para el presente programa de Coaching Ejecutivo, fue necesario definir las competencias y habilidades claves para el desarrollo profesional del Coachee. El establecimiento de las mismas se lo realizó en base al análisis de los siguientes factores:

- **Planificación Estratégica de la compañía:**

  - **Misión**: La salud para Laboratorios Chalver es el valor mismo de la vida. A eso nos comprometemos, a dirigir todos nuestros esfuerzos en mantener un alto nivel de bienestar físico, psíquico y social para la comunidad.

  - **Visión:** Representará una sólida infraestructura empresarial, garantía de procesos responsables de fabricación y comercialización a nivel nacional e internacional donde el éxito será el resultado y objetivo final.

  - **Filosofía:** Orientada hacia la excelencia en el servicio y satisfacción de nuestros consumidores, clientes, profesionales de la salud con productos de gran calidad y al alcance de todos.

[27] Ibídem. p. 27.
[28] Ibídem. p. 29.

- **Análisis de perfil de cargo:** Sobre las funciones, responsabilidades y amplitud de gestión que se detallan en el Descriptivo del Cargo (Ver Anexo 12).

- **Alineación de expectativas**: En relación a los objetivos del programa de Coaching junto a las necesidades de desarrollo de los gerentes.

- **Definición de las competencias claves**, tomando en cuenta la bibliografía de Martha Alles y su diccionario de competencias.

Con la información ya recopilada y analizada se obtuvo que las competencias (en base a los comportamientos específicos) a desarrollar en el programa de Coaching son las siguientes y cuyas definiciones se tomaron del Diccionario de competencias de Martha Alles:

1. TRABAJO EN EQUIPO

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.

Comportamientos Específicos:

- Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la compañía.

- Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para lograr los objetivos propuestos.

- Periódicamente participa de reuniones con el equipo para revisar el progreso de las tareas y objetivos grupales.

- Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares.

- Solicita opinión y participación de su equipo y valora las ideas/aportes de todos.

- Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma.

- Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales.

- Capta la atención de sus compañeros y logra su aceptación; tiene habilidades para comunicar y exponer sus ideas, persuadiendo a los demás con argumentos coherentes.

- Trabaja operativamente con el equipo brindando su ayuda cuando se le solicita y realizando la tarea que se le asigna.

- Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía, fomentando el intercambio de información y experiencias.

2. LIDERAZGO

Es la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de los mismos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Proveer Coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

Comportamientos Específicos:

- Tiene una amplia visión estratégica y comunica claramente el rumbo y objetivos de la organización a todo el equipo.

- Hace uso de su autoridad en forma justa e igual con todos.

- Alinea las directrices organizacionales con los objetivos del equipo a su cargo.

- Identifica fortalezas y debilidades (oportunidades de mejora) de quienes conforman su equipo de trabajo.

- Da Feedback periódicamente a su gente y hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos.

- Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo generando un ambiente de entusiasmo y compromiso.

- Toma en cuenta, se anticipa a los cambios y los comunica oportunamente.

- Invierto en el desarrollo de mis colaboradores para ayudarles a satisfacer las demandas actuales o potenciales de la organización.

- Obtiene el compromiso de sus colaboradores.

- Es un modelo para su gente por sus valores, compromiso y eficiencia.

3. COMUNICACIÓN

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos, la habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Capacidad de establecer sintonía y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con precisión y claridad

Comportamientos Específicos:

- Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.

- Comunica sus ideas de forma clara, eficiente y fluida, logrando que todos entiendan su mensaje.

- Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades y lo que se espera de ellos.

- Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas tanto de forma oral como escrita.

- Obtiene información necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias.

- Escucha a los demás, poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensan y sienten.

- Verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente.

- Considera los pro y contra así como las consecuencias de lo que expresa.

- Llega a conclusiones lógicas y claras.

- Cuando se expresa va directo al tema de interés.

4. CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área / proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información

Comportamientos Específicos:

- Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.

- Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control.

- Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa por el cumplimiento de éstos.

- Fija apropiadamente objetivos relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas.

- Estipula las acciones necesarias para cumplir con los objetivos; establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de recursos humanos y técnicos.

- Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante.

- Establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas.

- Se anticipa a posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos.

- Utiliza correctamente herramientas de planificación como cronogramas, archivos, gráficas y del mercado farmacéutico como: datos prescriptivos y de ventas para organizar el trabajo y realizar el debido seguimiento.

- Es metódico, sistemático y organizado.

5. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE NEGOCIOS

Habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas o necesidades actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.

Comportamientos Específicos:

- Conoce a fondo el manejo del negocio del cliente, sus productos, los beneficios, ventajas y desventajas que estos presentan y la competencia que enfrentan.

- Detecta oportunidades de negocio para los clientes y por ende para la organización.

- Mantiene óptimas relaciones con los clientes, se involucra en los negocios de éstos y llega a establecer una relación beneficiosa para ambas partes.

- Motiva a los clientes y los convence de tomar decisiones y asumir riesgos en forma conjunta utilizando argumentos convincentes.

- A través de sus acciones y dedicación supera las expectativas de los clientes.

- Se anticipa y resuelve acertadamente los problemas actuales de los clientes.

- Informa constantemente de cambios y novedades, sosteniendo una fluida comunicación que favorece la satisfacción de los clientes.

- Realiza el análisis de costo - beneficio para asumir riesgos de negocios conjuntos a corto y largo plazo.

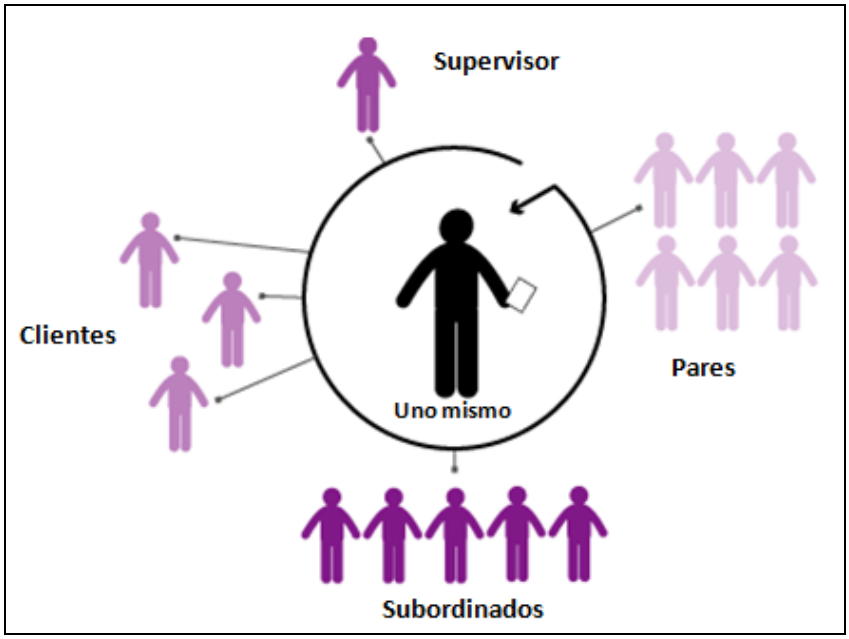
- Obtiene la confianza total de sus clientes, consiguiendo así su recomendación.

- Está siempre disponible para recibir y escuchar a los clientes.

2.3 Evaluación 360°

Para tener información objetiva sobre la situación actual y medir el desarrollo de los Coachees, es fundamental contar con herramientas que permitan identificar y evaluar los comportamientos, las habilidades y conductas esenciales para su desempeño y así establecer los planes de acción encaminados hacia el éxito. Para dicho propósito, la evaluación 360° se conformó como el principal medio para recoger la información necesaria para crear una fotografía del desempeño y así descubrir en conjunto los puntos a desarrollar a través de Coaching.

Gráfico N°5: Aplicación de la Evaluación 360°



Fuente: Martha ALLES. (2007). ***Desempeño por competencias. Evaluación 360°.*** Buenos Aires: Ediciones Granica. p. 149.
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

Como se podrá observa en el gráfico anterior, la expresión 360° simbólicamente representa a todas las vinculaciones directas de una persona con su entorno laboral

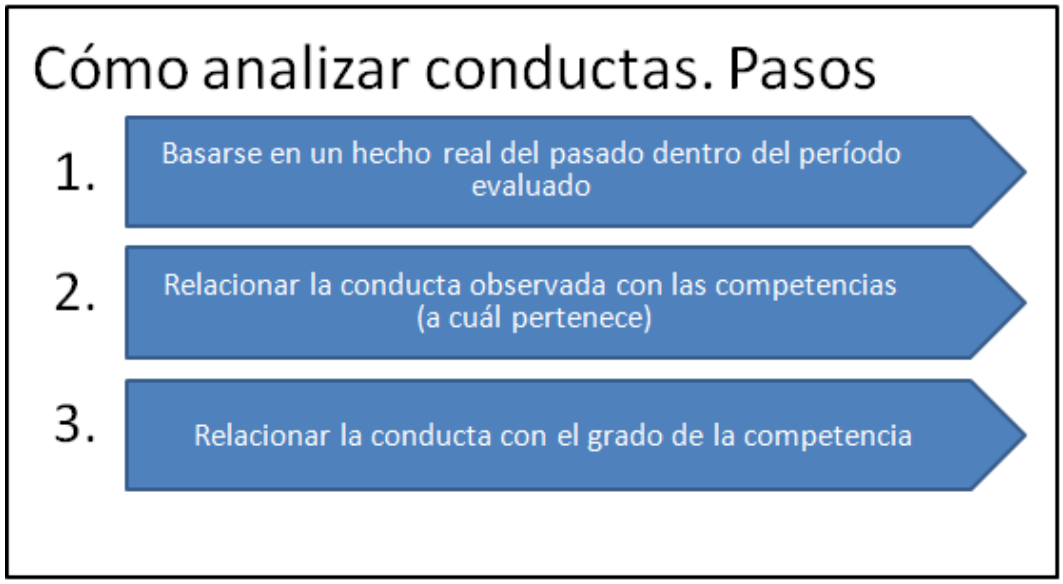
específicamente con su relacionamiento interpersonal y desempeño demostrado antes estos. Su metodología como tal ha tomado forma a partir de los años 80 gracias a las empresas que vieron una mayor necesidad de evaluar competencias a nivel ejecutivo, para que sobre todo se eliminen paradigmas que anteriormente guiaban la evaluación del desempeño, de que los jefes eran las únicas personas que podían evaluar a sus subordinados y que su objetivo principal se enfocaba para determinar salarios.

> *Como se ve, se puede utilizar la Evaluación de Desempeño para mucho más que para determinar salarios. Mejorar por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes.*[29]

Su actual orientación de trabajo toma en cuenta las demás perspectivas de los que conocen y ven actuar al evaluado, que en su conjunto den una visión global sobre las fortalezas y debilidades que se han venido demostrando en el rendimiento y respuesta a las exigencias de su cargo y función dentro de la organización.

Esta herramienta tiene como objetivo principal brindar una correcta retroalimentación en base al análisis de los comportamientos necesarios y que inciden en el trabajo diario de todo colaborador. Como se podrá observar en el siguiente gráfico el análisis de los comportamientos deben realizarse de la siguiente forma.

Gráfico N°6: Análisis de Conductas



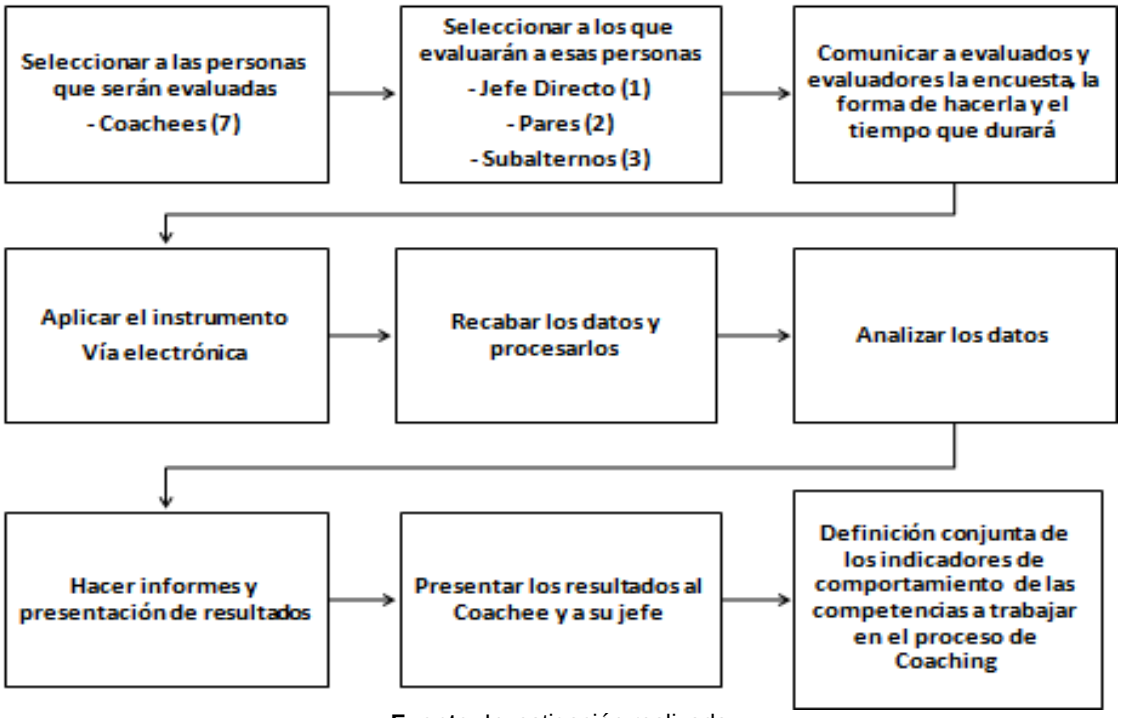
Fuente: Martha ALLES. (2007). ***Desempeño por competencias. Evaluación 360°.*** Buenos Aires: Ediciones Granica. p. 106.
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

[29] Ibídem. p. 28.

Los comportamientos están definidos dentro de las diferentes competencias previamente acordadas son esenciales para el buen desempeño de los Coachees como Gerentes de Distrito, las cuales son comparadas integralmente según las percepciones que se obtienen de su trabajo, es decir tanto del jefe directo, pares, subordinados y complementado con su propia evaluación o autoevaluación. Esto permite encontrar los elementos que ayudarán a incrementar y mejorar el desempeño en base al establecimiento de planes de desarrollo que permitan disminuir los gaps con los niveles esperados de cada competencia. Cabe recalcar que es de vital importancia contar con una evaluación 360° tanto al inicio como al final del proceso de Coaching, puesto que se podrá confrontar si los comportamientos débiles enmarcados en las competencias demostrados al inicio, durante y posterior a las sesiones de Coaching finalmente han obtenido un mayor nivel de desarrollo acorde al cargo y resultados esperados.

La metodología común de la Evaluación 360° fue acoplada para el presente proceso de Coaching, con la intención principal de que sea vista como una ayuda y soporte de información sobre el estado actual de los comportamientos en cada competencia de cada Coachee para así evitar que sea percibida como una evaluación en sí para determinar buenos o malos comportamientos en el desempeño demostrado hasta el momento, incluso para evitar pensamientos de que con dichos resultados se podría generar despedidos, pensamientos comunes en los Coachees al ser este un tema nuevo y desconocido. En primer lugar se la renombró como Feedback 360°, con el fin de crear mayor confianza y credibilidad en la herramienta, que genere una predisposición sana de los participantes para que al momento de responder den opiniones objetivas y constructivas y el enfoque de la retroalimentación sea el esperado. A continuación se presenta el esquema del proceso de Feedback 360° llevado a cabo:

Gráfico N°7: Proceso de la Evaluación 360°



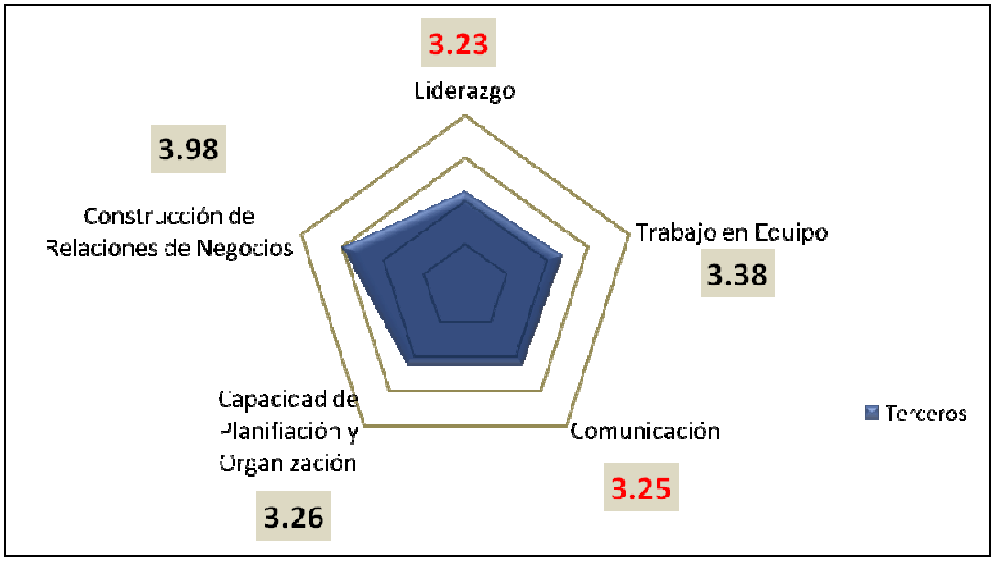
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

Como se podrá observar, el trabajo de la evaluación fue elaborado minuciosamente para poder evaluar correctamente las 5 competencias acordadas y de estas extraer las 2 más necesarias de desarrollo. Con dichos resultados se pudo conocer el impacto que los comportamientos tienen en la productividad de la gente que le rodea, en la productividad de él mismo y en la ejecución del negocio, permitiendo así tener bases sólidas para conversar con el Coachee y felicitarlo por sus puntos fuertes, por las gestiones que ha hecho bien y para formular un plan de acción que fortalezca los puntos más bajos de su encuesta.

El esquema básico de interpretación de resultados de las evaluación 360° se presentó con los siguientes gráficos comparativos:

1. El primer análisis se lo realizó globalmente por competencia, entre las 5 competencias tomar las 2 de valor más bajo y ser estas los objetivos a desarrollar a través de Coaching:

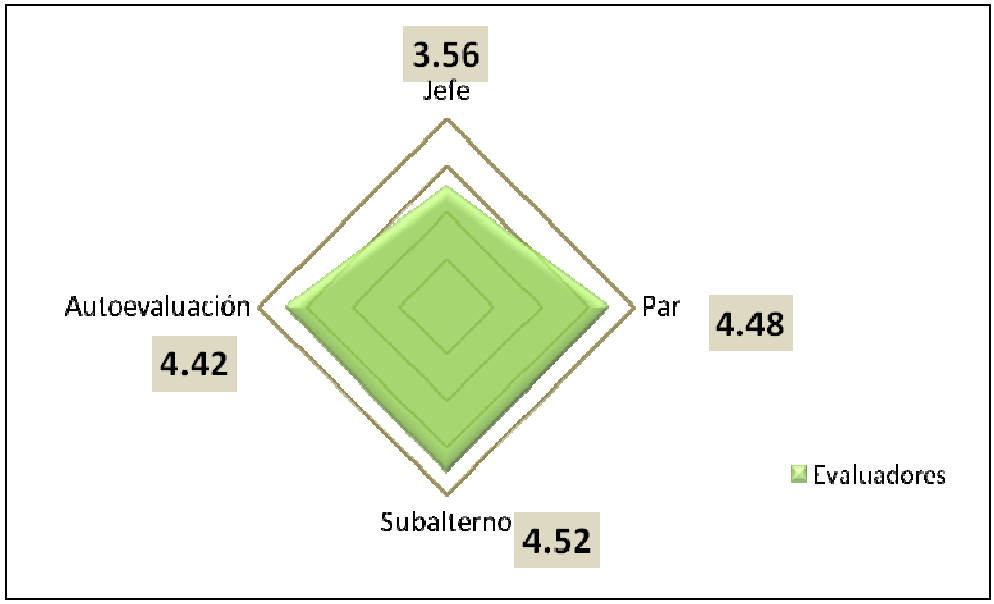
Gráfico N°8: Feedback Inicial – Competencias Coach ee 1



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

2. Se tomaron en cuenta también los resultados por evaluador, estableciendo las realidades globales de cada Coachee, como son vistos frente a sus pares, subordinados, jefe directo y su propia evaluación:

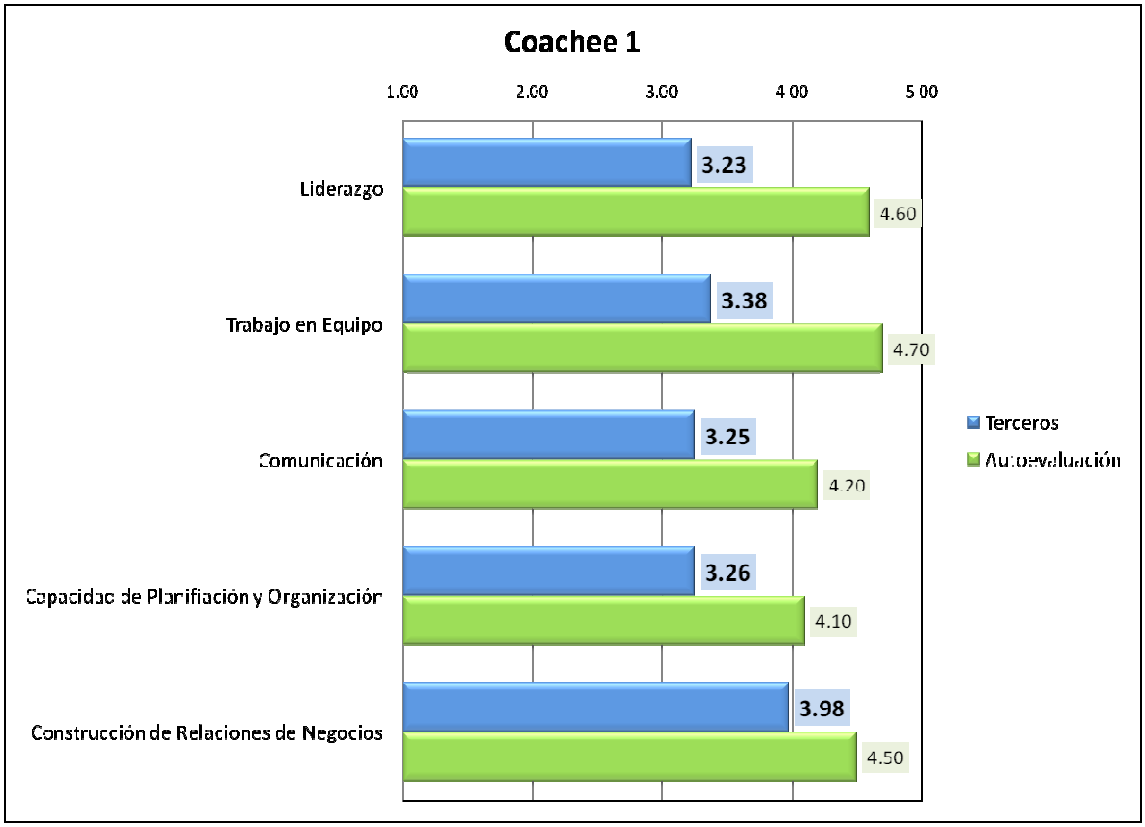
Gráfico N°9: Feedback Inicial – Evaluadores Coache e 1



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

3. Para la definición de las competencias a desarrollarse se tomó como comparación los resultados por compentencias del total de terceros (Jefes, Pares y Subornidados) vs. la autoevaluación de cada Coachee:

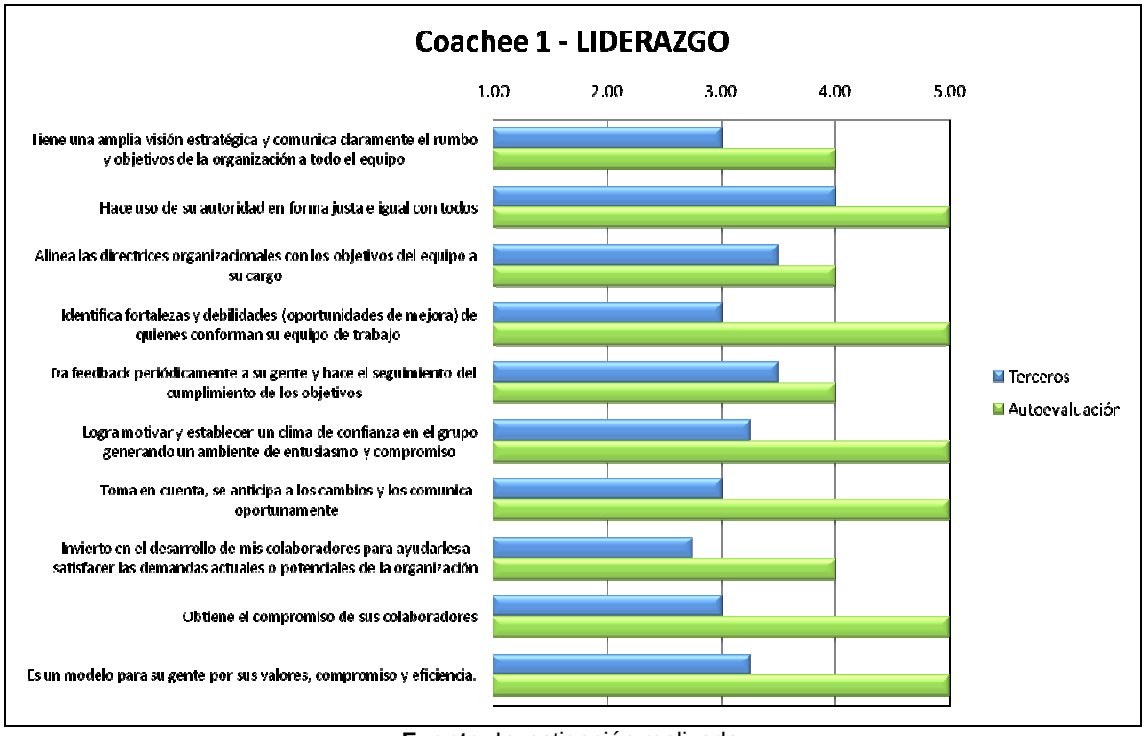
Gráfico N°10: Resultados – Competencias Coachee 1



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

4. Al conocer el nivel por cada competencia, se presentó un comparativo de cada una de estas y sus distintos comportamientos, igualmente establecimiendo diferencias entre la evaluación de terceros vs. la autoevaluación:

Gráfico N°11: Resultados – Comportamientos (Lidera zgo) Coachee 1

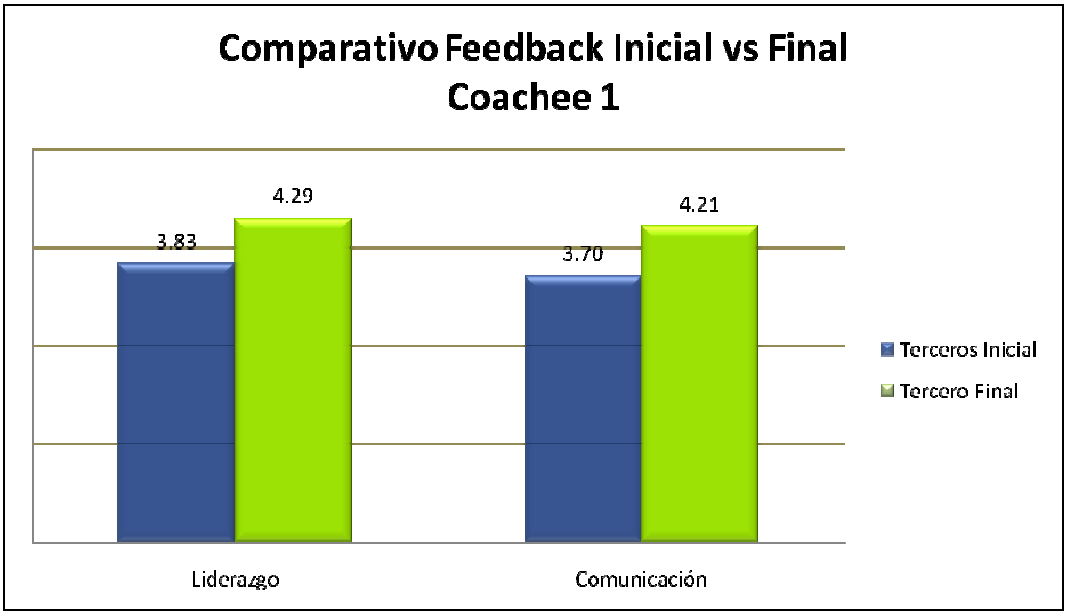


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

5. Posterior a la evaluación inicial, establecido ya el plan de acción y llevado a cabo el proceso de Coaching se replanteó el Feedback 360° e nfocado a verificar el desarrollo de las 2 competencias principalmente trabajadas, obteniendo los siguiente gráficos comparativos tanto para la evaluación de terceros como la autoevaluación:

Gráfico N°12: Comparativo Feedback Inicial vs Feed back Final - Coachee 1

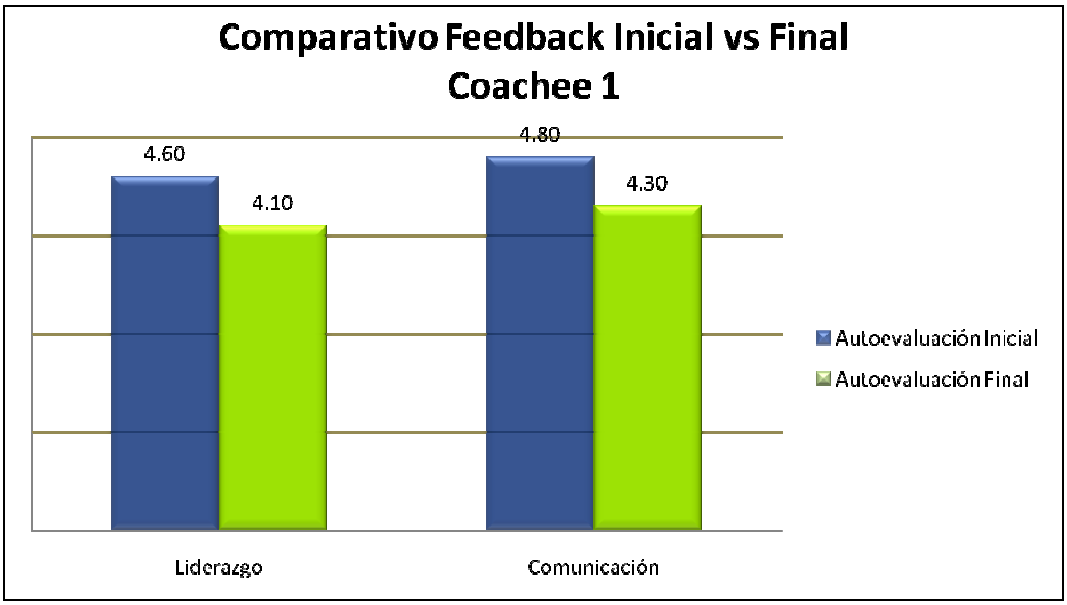
Terceros



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

Gráfico N°13: Comparativo Feedback Inicial vs Feed back Final - Coachee 1

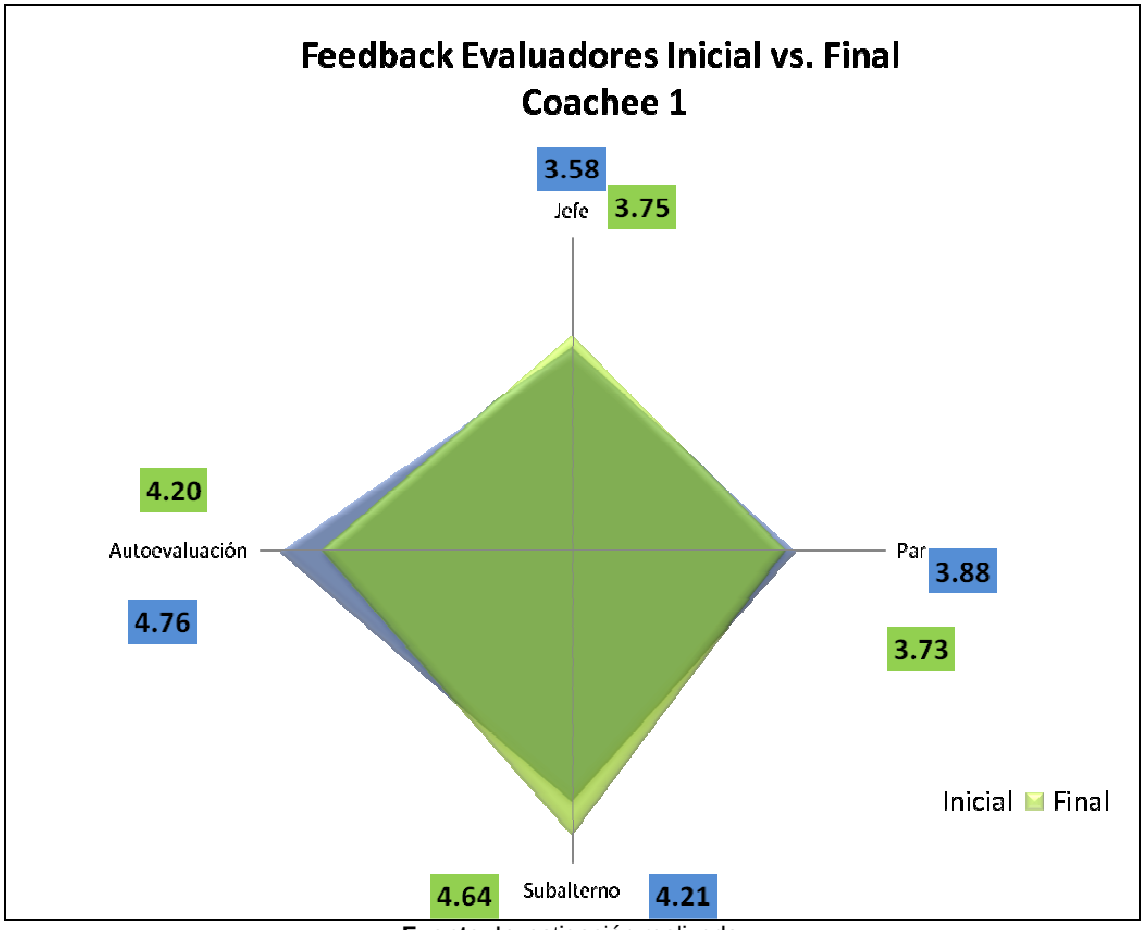
Autoevaluación



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

6. Igualmente se comparó los resultados globales iniciales vs. Los resultados finales en relación a los evaluadores:

Gráfico N°14: Comparativo Feedback Evaluadores Ini cial vs Feedback Evaluadores Final - Coachee 1

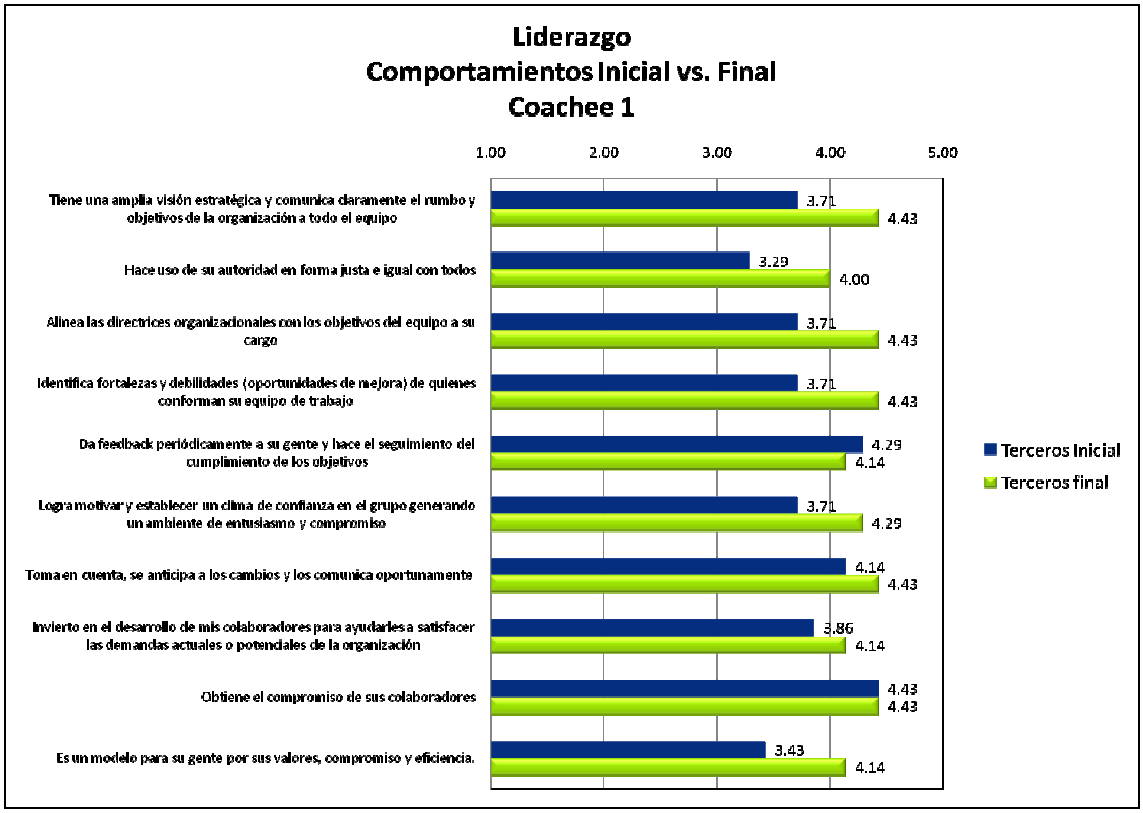


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

7. Finalmente, como gráfico comparativo también se incluyó el análisis detallado de las 2 competencias evaluadas post el trabajo de Coaching:

Gráfico N°15: Comparativo Feedback Inicial vs Feed back Final

Comportamientos (Liderazgo) - Coachee 1



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

En definitiva, este instrumento de evaluación se ha caracterizado por ser versátil pudiendo ser aplicado a muchos aspectos dentro de la organización, en este caso particular para el desarrollo de competencias dentro del desempeño de los Gerentes de Distrito, cuyos resultados permiten identificar asuntos de importancia, las fortalezas y las necesidades de desarrollo en base al análisis de los comportamientos y acciones demostradas antes y después del proceso de Coaching. *"La evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y las debilidades, así como para mejorar el desempeño".*[30] La manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas, respecto a su desempeño permite mejorar el rendimiento y así maximizar los resultados integrales de la empresa, que en resumidas cuentas es el fin del proceso de Coaching.

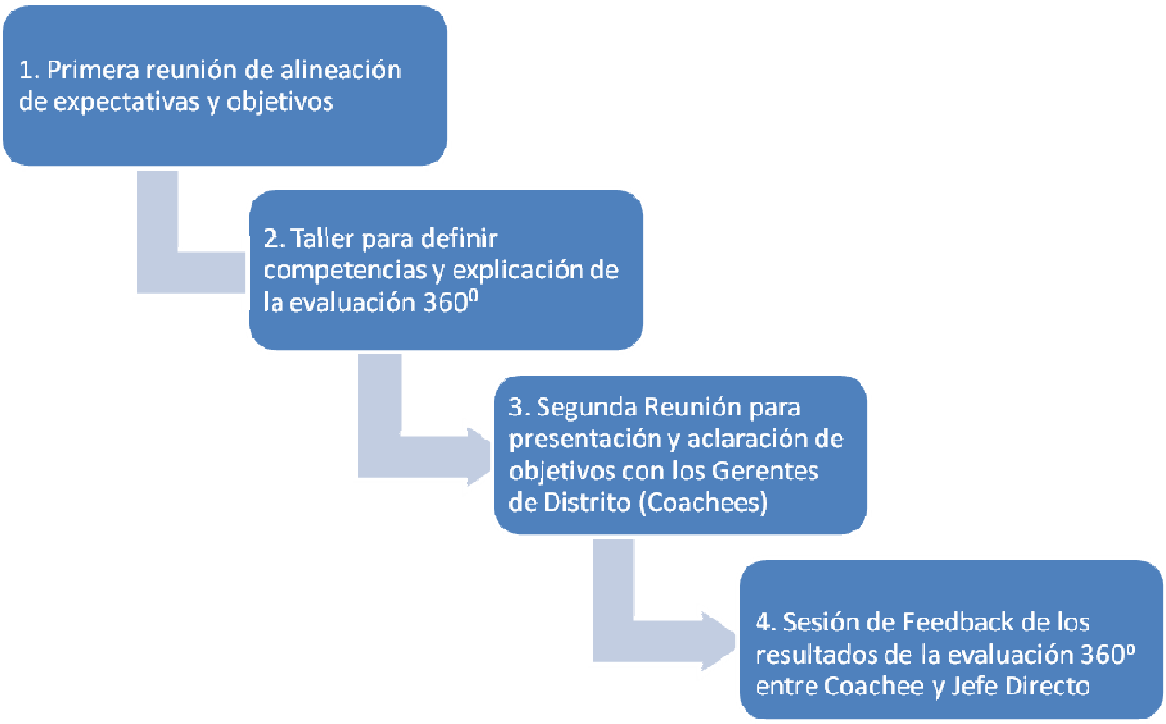
[30] Martha Alles.. Desempeño por competencias. Evaluación 360^0. Buenos Aires, Ediciones Granica, 2007. Página 31

CAPÍTULO III

3 EL PROGRAMA DE COACHING EJECUTIVO

3.1 PRIMERA FASE: Diagnóstico y Establecimiento de la Relación de Coaching

Gráfico N°16: Pasos – Primera Fase



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

3.1.1 Primera Reunión de Alineación de Expectativas y Objetivos con el Gerente General, Gerente de Entrenamiento y los Gerentes de Línea. (Ver Anexo 1)

Se planificaron 2 reuniones iniciales, la primera comprendió una reunión con el fin de alinear expectativas y objetivos con el Gerente General junto con su plana directiva, en la cual se incluía a los Gerentes de Línea (Jefes Directos) y en la que el coach se enfocó en aclarar las metas y las dudas que tienen acerca del proceso; se explicó ¿Qué es el Coaching?, los objetivos del proceso de Coaching Ejecutivo junto con sus etapas, beneficios y diferencias con otras metodologías, resaltando la eficacia de este proceso en el desarrollo de las competencias de los Gerentes de Distrito (Coachees), así como las responsabilidades de cada una de las partes con el fin de generar un compromiso entre el coach y la plana directiva, estableciendo un balance entre sus intereses en lo que se

refiere a lo esperado en el desempeño de los Coachees y a la confianza en el desarrollo del mismo por parte del Coach. En lo referente al diagnóstico de la situación actual de los Coachees, se les informó que es necesario en primera instancia definir competencias laborales de acuerdo al perfil del cargo que ocupan, posteriormente, es indispensable realizar una evaluación 360° entre los participante s del proceso. Además, que se les va a aplicar pruebas psicotécnicas como herramientas complementarias para tener un panorama global del candidato en el ámbito profesional.

El Coach hace un compromiso para mantener la confidencialidad en la relación del Coaching, adicionalmente, se explica la duración del proceso en el que se definió que sea de una duración aproximada de 6 meses, con su respectivo cronograma de actividades a partir de esta reunión y para asegurar que la plana directiva esté de acuerdo con estos términos. *"De esta manera permitirán al coach evaluar la conveniencia del proyecto, así como ayudar a cada uno de los involucrados a comprometerse con el proceso y a construir acuerdos sobre las metas y los pasos*[31]*"*; cabe recalcar que en esta reunión se aclararon los roles que los Gerentes de Línea y el Gerente de Entrenamiento como parte de la plana directiva van a desempeñar principalmente de apoyo y seguimiento a los Coachees para que exista un real compromiso de los participantes del proceso.

Dentro de las resoluciones que se obtuvieron de la primera reunión se detalla lo siguiente:

1. Taller para definir las competencias a desarrollar de los Gerentes de Distrito y explicación del proceso de la evaluación 360° (Coac hees).

2. Aprobación por parte de la plana directiva para que se pueda realizar una reunión con los Coachees e informar acerca del proceso de Coaching Ejecutivo.

3. Mantener informada a la plana directiva, especialmente a los Gerentes de Línea y Gerente de Entrenamiento sobre la evolución de los Coachees.

4. Compartir retroalimentación constante y oportuna sobre comportamientos relevantes.

5. Compromiso de la plana directiva a dar apoyo y seguimiento al proceso de Coaching Ejecutivo.

[31] Joan, KOFODIMOS. (2008). ***Manual para recibir Coaching.*** México: Panorama Editorial. p. 64.

6. Informar acerca del proceso al personal de la compañía por parte del Gerente General.

7. Reunión al finalizar el proceso para evaluar la efectividad del proceso con la consecución de las metas propuestas, la evolución del desempeño de los coachees y determinar las necesidades futuras de desarrollo (plan de acción).

3.1.2 Taller para Definir Competencias y Explicación de la Evaluación 360° (Ver Anexo 2)

Se convocó nuevamente a la plana directiva a una reunión – taller en la que se hizo una revisión de la planeación estratégica de la compañía (Filosofía Corporativa, Misión, Visión, Objetivos), de igual manera se les explicó de manera breve lo que significa el término de competencias dentro del ámbito laboral junto con sus correspondientes beneficios tanto para la compañía como para los Coachees. En base a esa información se procedió junto con otros directivos a definir las competencias laborales y los comportamientos para el cargo de Gerente de Distrito, enfocándose en las responsabilidades que desempeñan con el sustento de la bibliografía de la Dra. Martha Alles en la que se determinaron las siguientes competencias:

1. Liderazgo
2. Trabajo en Equipo
3. Comunicación
4. Construcción de Relaciones de Negocio
5. Capacidad de Planificación y Organización

Posteriormente se presentó el proceso de evaluación 360° con sus respectivas etapas, procedimientos, aplicación, características, rol de los evaluadores, difusión, tiempos de aplicación y presentación de los resultados. Basados en esos resultados, se les comunica que de las 5 competencias, el enfoque irá hacia las 2 competencias que tengan el menor puntaje teniendo en cuenta las fortalezas de otras competencias evaluadas de los Coachees; esas son aquellas que se desarrollarán a través del proceso de Coaching, por lo que, como parte del proceso se definió hacer una sesión de retroalimentación (Feedback) de las 2 competencias señaladas, entre los Gerentes de Distrito (Coachees) y los Gerentes de Línea (Jefes Directos) para la elaboración de los planes de acción

enfocándose sobre todo a los comportamientos a trabajar en la sesiones de Coaching futuras.

3.1.3 Segunda Reunión Para Presentación y Aclaración de Objetivos con los Gerentes de Distrito (Coachees). (Ver Anexo 3)

Se realizó la convocatoria previa para la reunión a los 6 Gerentes de Distrito distribuidos en las provincias de Pichincha, Guayas, Azuay y Manabí, para la cual se procedió a aclarar los objetivos del proceso de Coaching Ejecutivo, los pasos a seguir, las dudas que se presentaban durante la reunión, resaltando la importancia de la aplicación de una metodología que está en auge en lo que respecta al desarrollo de competencias laborales claves, que repercutirá inmediatamente en su desempeño y el por qué Laboratorios Chalver ha decidido optar por esta metodología para el desarrollo de sus ejecutivos; de tal manera que se define el alcance de las expectativas suyas y se les presenta las de sus jefes directos. Fue indispensable recalcar en esta reunión la diferencia de Coaching con Capacitación, ya que a pesar de que son herramientas destinadas al desarrollo de competencias del ejecutivo, su finalidad es distinta aunque se enfatizó que son un complemento imprescindible para mejorar su desempeño, resaltando que los únicos actores dentro de este proceso son ellos mismos y que el Coach solo es un facilitador para que ellos alcancen los objetivos planteados; con el fin de generar el compromiso de los Gerentes de Distrito (Coachees) con el proceso, con la organización y con el coach.

Se les explica la duración del proceso; que va a ser de aproximadamente 6 meses, pero se hace mayor énfasis en la etapa de diagnóstico, se comunica que se les va a aplicar pruebas psicotécnicas como herramientas complementarias al proceso de Coaching, pero que a través de un taller en el que intervino la plana directiva de la empresa y dentro de la cual estaban los Gerentes de Línea (Jefes Directos), se definieron las competencias claves de su cargo, por lo que quedaron 5 competencias con sus comportamientos respectivos; todo esto se les presentó con el fin de obtener alguna retroalimentación; de igual manera se les comunicó lo que es la evaluación 360° y su procedimiento, ya que a partir de las 5 competencias definidas, se realiza la aplicación de la misma en sus evaluadores (jefes, pares y colaboradores) incluyendo su autoevaluación (Ver Anexo 4) y el rol que ellos desempeñan, recalcando su importancia dentro del proceso de Coaching Ejecutivo.

Al finalizar el procedimiento de la evaluación 360° se les informa que en base a los resultados de las 5 competencias, las 2 competencias a mejorar serán en las que se enfocará el proceso de Coaching Ejecutivo.

Se les comunica que van a tener una sesión de retroalimentación en la que se presentan los resultados de las evaluaciones 360°, dentro de la misma va a intervenir el jefe directo de cada uno de ellos con su respectivo coach, además, que el objetivo de esa sesión será resaltar sus competencias fuertes y de igual manera se va a orientar hacia las 2 competencias a mejorar, revisando cada una de ellas, con el fin de elaborar un plan de acción, que es el punto de partida para la ejecución del proceso, como también es una guía para que el coach pueda realizar las sesiones.

Finalmente, se les informa a los Coachees sobre la ejecución de la sesiones de Coaching, el tiempo de duración por cada sesión, el período de realización de las mismas, los formatos que se les va a enviar antes y después de cada sesión; además, que se les va mandar el acuerdo de colaboración para el proceso de Coaching, junto a los compromisos por parte del Coach y del Coachee que se van a llevar a cabo durante el proceso, o mejor dicho "las reglas del juego" en lo que corresponde a la confidencialidad de la información, cumplimiento de fechas de las sesiones y transparencia de las mismas conjuntamente con los roles de cada uno de los involucrados; de tal manera que así, se establece una relación formal entre el Coach y el Coachee antes del inicio del proceso formal de Coaching.

Lo importante de esta reunión fue que el Coachee se sintió en la libertad de decidir acerca de su participación en el proceso de Coaching Ejecutivo; "*El coach le pedirá también que esté dispuesto a probar nuevas conductas y retar conjeturas y creencias actuales*"[32], es decir, el Coachee tiene que estar dispuesto a descubrir sus fortalezas, sus recursos y oportunidades de mejora para poder romper con las creencias limitantes, (hábitos cotidianos) que le impedían llegar al estado deseado, es así como él mismo se convierte en el único responsable de su propio aprendizaje, desarrollo y cambio, adquiriendo nuevos comportamientos a través de la acción.

Dentro de las resoluciones que se obtuvieron de la segunda reunión se detalla lo siguiente:

[32] Ibídem. p. 67.

1. El Gerente de Distrito (Coachee) se compromete a participar y proporcionar la información necesaria para colaborar con el proceso de cambio a través del Coaching.

2. El Coach entiende los intereses del Coachee con el fin de generar confianza para llevar una relación cordial.

3. Comunicarse con su coach o jefe directo en el caso de que sea pertinente.

4. Compromiso del Coachee a cambiar sus hábitos actuales de comportamiento con el fin de descubrir nuevos hábitos que favorezcan su desempeño y relación con sus jefes, pares y colaboradores en las competencias a trabajar.

3.1.4 Sesión de Feedback de los resultados de la evaluación 360° entre Coachee y Jefe Directo. (Ver Anexo 5)

Antes de iniciar la sesión de Feedback de los resultados, aproximadamente una media hora se mantuvo una reunión con los Gerentes de Línea (Jefes Directos), con el fin de proporcionar ciertos lineamientos sobre su participación en la sesión de Feedback, haciendo énfasis en la interpretación objetiva de los resultados y su inmediata comunicación al Coachee, resaltando tanto sus fortalezas como sus competencias a mejorar y analizando conjuntamente la información, de tal manera que se vaya generando confianza para elaborar correctamente el plan de acción, destacando que esta etapa es crucial para dar el punto de partida a la ejecución del proceso de Coaching Ejecutivo.

Cabe mencionar que la presencia del Coach fue importante dentro de la sesión, pero desempeñando el papel de observador y moderador entre los involucrados, con el fin de que la relación y el plan de acción que se elabore de mutuo acuerdo sea bajo los lineamientos definidos anteriormente.

La finalidad de la sesión de Feedback consiste en trabajar las competencias a desarrollar, con sus respectivos comportamientos y así elaborar indicadores de éxito que permitan mejorar esos aspectos con el apoyo del coach, con sus fechas de cumplimiento, para que sea la base de las sesiones y una guía que le permitirá al coach trabajar cada competencia. Del mismo modo, el coach se compromete a comunicar al Jefe directo

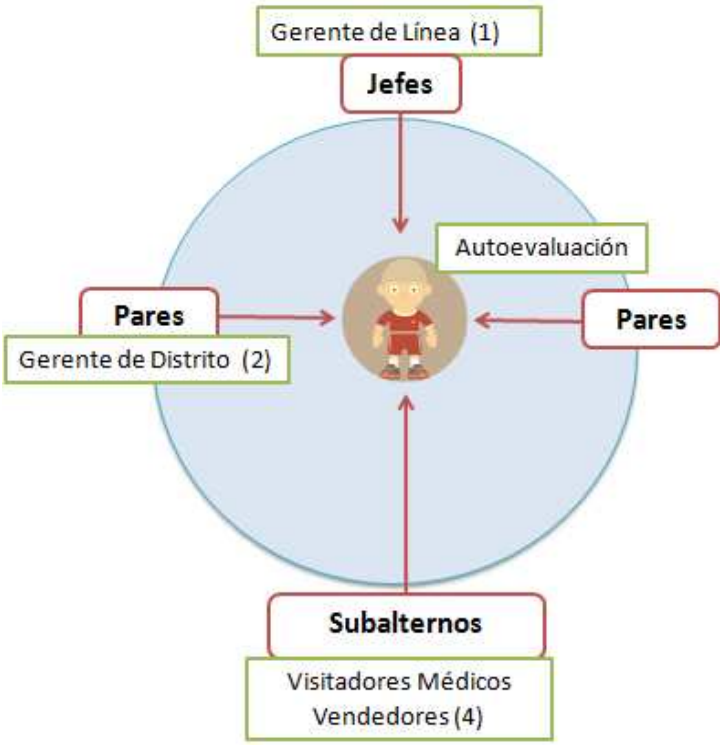
únicamente información general que el mismo Coachee autorice acerca de su evolución de acuerdo a lo fijado en el plan de acción (Ver Anexo 7).

3.2 SEGUNDA FASE: Aplicación del Programa

3.2.1 Evaluación 360° (Ver Anexo 4)

La herramienta de Evaluación 360° inicial o de diagnóstico, nos permitió conocer a fondo los comportamientos que incidían en el desempeño de los Coachees en relación a las 5 competencias establecidas y sus distintas realidades como Gerentes de Distrito, en comparación de las perspectivas frente a sus jefes, pares y su equipo de colaboradores (Ver Gráfico N° 17); identificando tanto sus fortalezas como oportunidades de mejora, determinando si el ejecutivo está dispuesto a abrirse para explorar las posibilidades de que es él mismo quien valoriza su camino de desarrollo *"sobre aquellos aspectos que pueden suponer una ventaja para el futuro y sobre las potenciales amenazas que se ciernen sobre él"*[33] en donde los puntos de desarrollo conformaron el trabajo central del proceso de Coaching.

Gráfico N° 17: Enfoque Evaluación 360°



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

[33] Fernando, BAYÓN; Juan Carlos, CUBEIRO; Marta ROMO y José Antonio, SAINZ. (2006). ***Op. Cit.*** p. 67.

Como se indicó en el capítulo de la primera fase, en las reuniones con el Gerente General, los Gerentes de Línea (Jefes Directos) y Gerentes de Distrito (Coachees) se pudo definir los parámetros y metodología de evaluación de los comportamientos y competencias enfocadas a cada realidad de los Coachees, el número de participantes de llenado de las evaluaciones 360° y la forma en que se procedería con el envío y recepción de los resultados (vía e-mail) para posteriormente establecer el proceso de Coaching individualizado; es decir la frecuencia de sesiones, herramientas de apoyo para el trabajo, control y seguimiento de los avances y primordialmente en fortalecer el compromiso y autoconciencia por ser cada uno, el protagonista de su crecimiento (Ver Anexo 2).

Dentro del proceso inicial de Evaluación 360° fue necesario aclarar y reforzar el compromiso y relación entre el Coachee y Coach para cumplir con los objetivos de crecimiento, ambos compromisos fueron precisados por escrito bajo una figura de contrato o protocolo Coach – Coachee (Ver Anexo 11). Dicho documento nos facilitó crear las condiciones para en adelante llevar un ambiente sano y fluido enfocado al desarrollo sesión a sesión. *"Protocolo Coach-Cliente(…) Contiene un resumen de las cualificaciones y servicios ofertados por el Coach, así como una revisión de lo que el Coachee puede esperar de la relación de Coaching"*[34] Dichas condiciones radicaban principalmente en obtener que el Coachee se vea a sí mismo con honestidad, que sea receptivo en el acompañamiento y tenga confianza en su Coach para que asuma plenamente su rol como auto creador de su propio desarrollo, logrando concretamente convertir sus retos personales en objetivos concretos que sean prioritarios para el Coachee y que desde la visión del Coach reflejen las mayores oportunidades de mejora para éste.

Los resultados arrojados por las evaluaciones 360° de diagnóstico (Ver Anexo 6) nos permitieron aclarar el panorama actual de los Coachees y alinear el proceso de Coaching con sus necesidades de mejora, como se explicó anteriormente se tomaron a las 2 competencias más necesitadas de mejora de las 5 evaluadas (cada competencia estuvo compuesta con 10 comportamientos medibles), para que estas sean el centro del trabajo, sin embargo las otras 3 competencias se enfocaron para un trabajo secundario que sustenten el desarrollo integral del Coachee.

[34] Perry, ZEUS y Suzanne, SKIFFINGTON. (2002). ***Op. Cit.*** p. 107.

El trabajo previo al establecimiento de los objetivos de desarrollo en base a los resultados de las evaluaciones 360°, fue definido de acuerdo a los criterios de medición y evaluación para alcanzar los resultados deseados, dichos objetivos se enmarcaron como realistas, específicos y medibles en términos de importancia según su probabilidad de cumplimiento, todo esto dentro del plan de acción (Ver Anexo 7) para llevar a cabo las sesiones de Coaching.

3.2.1.1 Entrevistas individuales de Feedback

Con los resultados de las evaluaciones 360° ya tabu lados e interpretados (Ver Anexo 5), se continuó con las entrevistas individuales de retroalimentación con cada Coachee y su Gerente de Línea (Jefe directo) para confrontar y analizar sus resultados y así definir los objetivos específicos de desarrollo, los indicadores de éxito (comportamientos observables) y las fechas tope para cumplirlos (Ver Anexo 7) para finalmente volver a ser evaluados en un nuevo Feedback de 360° solamente con las 2 competencias trabajadas en Coaching.

Como lo recomienda el texto sobre Coaching Ejecutivo de TISOC (The International School of Coaching), en las sesiones de evaluación y retroalimentación se cumplieron con las 4 categorías que permitieron establecer los planes de acción individuales de acuerdo a los resultados de las evaluaciones 360° y para ser trabajados en las sesiones de Coaching, dichas categorías son:

- **Celebración de los logros:** En este punto el trabajo se centró en enfatizar el trabajo que ha venido realizando correctamente el Coachee y así se lo tenga siempre presente lo que puede continuar haciendo para tener éxito.

- **Identificación de patrones:** Fue necesario complementar el análisis de los resultados de las evaluaciones, aclarando cuáles eran los comportamientos específicos que afectaban a los resultados para que así el Coachee se vea de una forma más objetiva y desarrolle la habilidad para manejar una correcta y más neutral postura hacia los hábitos que lo detienen en su desarrollo.

- **Evaluación de la alineación de roles:** Para aclarar los roles y responsabilidades de todos los involucrados, se evaluaron los diferentes aspectos compartidos y

semejantes entre el equipo, colaboradores y líderes: líneas de autoridad, toma de decisiones y la participación.

- **Desarrollo de un plan para el próximo paso:** Para finalizar las entrevistas de retroalimentación, el pre-establecimiento del plan de acción se basó en 2 fases, primero identificar el enfoque de aprendizaje y luego impulsar las acciones que se requieren para el proceso, implantando prioridades y dividiendo el desafío en pasos manejables y en relación a la meta.

Cabe recalcar que para llevar a cabo dichas entrevistas, como soporte de información se tomó en cuenta los datos proporcionados en las evaluaciones agrupadas por resultados de cada competencia y del conjunto de perspectivas de terceros (Jefe, pares y subordinados) vs. sus autoevaluaciones. Adicionalmente como insumo de valiosa información se acordó un trabajo previo por parte de los Coachees en el documento llamado "Perfil del Ejecutivo Chalver" (Ver Anexo 12), del cual se obtuvo su sentir y expectativas del Coaching, de su situación laboral actual y de su vida en general. Parte del proceso de diagnóstico fue también la utilización de herramientas psicológicas que ayudaron a entender los estilos y aspectos fundamentales que delineaban sus comportamientos principalmente en sus formas usuales de comunicación, resolución de problemas, toma de decisiones, relacionamiento con los demás y manejo de conflictos. Los instrumentos utilizados fueron el 16 PF(Ver Anexo 8), el cual es un test de personalidad que evalúa al individuo desde el ámbito personal y profesional, y el PIN Motivacional (Ver Anexo 9) que es una traducción al español del texto "Get Motivated!" de Tamara Love cuya teoría explica los factores de motivación tanto internos como externos (Premios, Intereses y Necesidades) *"Motivational DNA is made up of Drives, Needs and Awards"*[35] y que de su interacción se definen los diferentes tipos de motivación, que, dentro del proceso de Coaching fueron analizados para entender y dilucidar su disposición hacia construir las acciones de éxito. *"Estos instrumentos pueden ayudarle a identificar sus preferencias de una manera libre de juicios, enfatizando que cada uno tiene una combinación única de fortalezas y limitaciones y que no existe un perfil correcto o incorrecto"*[36]

En todas las entrevistas, el trabajo se focalizó en que el Coachee reflexione sobre sus propios estados, comportamientos, deseos y pensamientos para que se autoconozca y

[35] Tamara, LOWE. (2009). ***Get Motivated!.*** New York: Double Day. p. 12.
[36] Joan, KOFODIMOS. (2008). ***Op. Cit.*** p. 87.

convenza de la necesidad de cambiar aquellas creencias que influyen negativamente en su proceso de desarrollo y reforzar aquellas que le ayudan e impulsan a seguir adelante. Posteriormente a una reflexión, en el Feedback de las entrevistas se profundizó el autodescubrimiento espontaneo del Coachee, que revele un cambio y desarrollo de nuevas actitudes (comportamientos observables), sus implicaciones y efectos directos. *"Descubrir es hacer, que se conozcan la existencia de unos valores, conocimientos o actitudes o la verdadera naturaleza de éstos"*[37]. En esta retroalimentación, los Gerentes de Línea de cada Coachee tomaron un papel más importante que la de ser Jefes, ellos se comprometieron a ser asesores de desarrollo, pues su apoyo y seguimiento fue clave para facilitar la interacción entre la evolución del proceso y su aplicación en el trabajo diario. En definitiva se logró una retroalimentación hacia el autoaprendizaje y alineación de objetivos para el desarrollo personal, profesional y organizacional.

3.2.1.2 Planes de Acción (Ver Anexo 7)

Juntos, tanto Coachee como Coach al tener ya el panorama claro y un sólido conocimiento de las acciones a realizar según los objetivos de desarrollo, la planificación de la acción se estructura para lograr la consolidación de los resultados esperados.

> *En concreto en el procedimiento de Coaching el plan de acción es un compromiso dinámico adquirido por el pupilo en virtud del cual garantiza la ejecución de determinados actos o adopción de ciertas actitudes relacionadas a los resultados u objetivos propuestos.*[38]

Es el tiempo de pasar de lo general a lo específico y trabajar en el establecimiento de metas desafiantes y compromisos por sesión. A continuación se incluirá un grupo de preguntas recomendadas por el texto "Coaching Práctico en el Trabajo" y que se tomaron en cuenta para la definición de los documentos individuales "Planes de Acción":

1. ¿Cuál es mi plan de aprendizaje y mi plan de acción?

2. ¿Qué importancia tiene para mí en una escala del 1 al 10?

3. ¿Qué haré?

4. ¿Cuándo lo haré?

[37] Fernando, BAYÓN; Juan Carlos, CUBEIRO; Marta ROMO y José Antonio, SAINZ. (2006). ***Op. Cit.*** p. 8.
[38] Ibídem. p. 30.

5. ¿Dónde lo haré?

6. ¿Qué estrategias necesito para cumplir mi plan?

7. ¿Cómo demostraré que he alcanzado mis objetivos?

8. ¿Cómo reconocerían mis compañeros de trabajo mis nuevos conocimientos y técnicas?

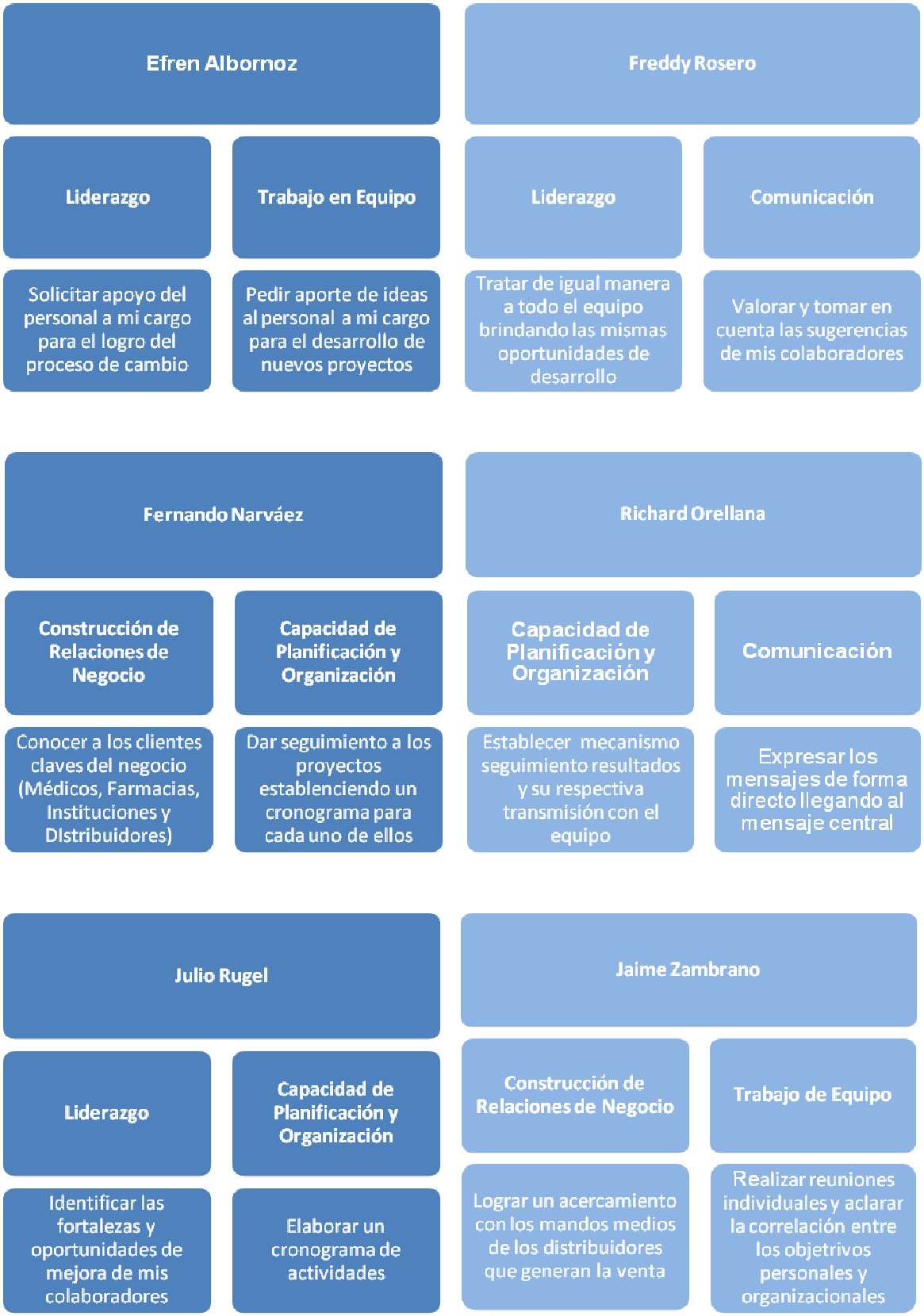
En resumen, como se podrá observar en los siguientes cuadros comparativos, cada Coachee desarrolló diferentes competencias de acuerdo a los comportamientos específicos a trabajar dentro del proceso de Coaching:

Gráfico N°18: Competencias a Desarrollar Coachees



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

Gráfico N°19: Planes de Acción Coachees



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

3.3 Sesiones de Coaching

Las sesiones de Coaching deben ser entendidas en conjunto como la fase ya de intervención y acción sobre los objetivos establecidos y las estrategias de trabajo acordadas. La metodología y técnicas utilizadas para el desarrollo de dicha fase, fueron establecidas de acuerdo al modelo de Coaching Ejecutivo propuesto por TISOC, quienes a su vez toman los fundamentos del modelo de Coachville, escuela de Coaching de reconocimiento internacional fundada por Thomas Leonard. A continuación se explicará en distintos temas el trabajo abordado previamente, durante y los resultados de las sesiones.

3.3.1 Relación Coach – Coachee (Ver Anexo 10)

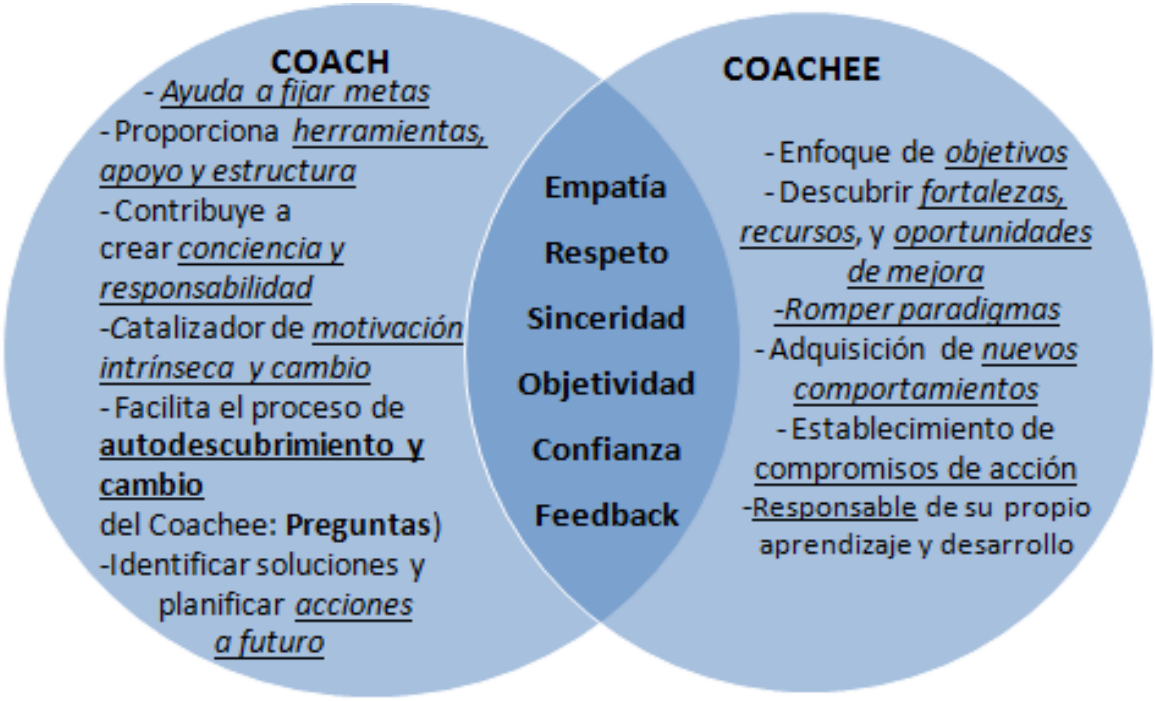
El énfasis de establecer desde el primer contacto una armoniosa relación, es decir que todas las funciones y responsabilidades estén claras(Ver Anexo 13), el Coach como agente de cambio, co-creador y facilitador del desarrollo que inspira al Coachee para que él se plantee metas altas y se esfuerce por alcanzarlas, y el Coachee el protagonista del proceso, siendo el encargado de crear su propia conciencia y claridad sobre su situación actual, su propia responsabilidad por alcanzar la situación deseada y de confiar, creer en su propio potencial.

> *El Coach apoya, desafía, felicita y estrecha su relación con el Coachee para mejorar su rendimiento, asegurar la transferencia de las técnicas aprendidas durante las sesiones al lugar de trabajo y fomentar el incremento de la autoconciencia y autorresponsabilidad en el Coachee.*[39]

El siguiente gráfico ilustra claramente la relación que se debe establecer entre Coach y Coachee, donde cada uno cumple y gestiona sus acciones en base a ciertos aspectos compartidos que facilitan y promueven el ambiente de confianza.

[39] Perry, ZEUS y Suzanne, SKIFFINGTON. (2002). ***Op. Cit.*** p. 78.

Gráfico N°22: Rol de Coach - Coachee



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

3.3.2 Modelo de Conversación – Preguntas Poderosas (Ver Anexo 14)

Como lo sugieren la mayoría de autores sobre Coaching, el presente proceso se llevó a cabo principalmente con la utilización de la herramienta de la conversación efectiva, es decir los espacios dedicados al diálogo, con el fin de provocar acciones hacia la consecución de metas propuestas en cada sesión. *"El diálogo abierto y honesto es fundamental para la obtención de un resultado de Coaching satisfactorio, ya que las acciones se emprenden en el transcurso de la conversación de Coaching".*[40] Siguiendo el modelo de conversación propuesto por TISOC, se pudo establecer los resultados esperados. La metodología de conversación en Coaching se definió de acuerdo al siguiente gráfico:

[40] Ibídem. p. 156.

Gráfico N°23: Modelo de Conversación TISOC



Fuente: Modelo de conversación de TISOC. p. 15.
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

Para entender mejor el modelo, a continuación se explicará el propósito de cada una de sus fases, primeramente los pasos de la conversación, con un mayor énfasis en la parte práctica, las preguntas poderosas que maneja el Coach para realizar el acompañamiento y facilitación del proceso de desarrollo. Posteriormente en un tema aparte se explicará los conceptos acerca de las Habilidades Esenciales.

3.3.2.1 El Asunto

Es el primer paso de la conversación, el cual permitirá centrar la sesión en un tema específico, aquí la intención del Coach es la de entender de qué se quiere hablar y que grado de importancia emocional tiene el asunto para le Coachee, es necesario saber en qué temática se moverá en la sesión, es decir “de que se quiere hablar”. Cabe recalcar que en este punto, es el Coachee quien define la agenda de trabajo siguiendo los consejos que pueda prestar el Coach. Para definir el asunto a tratar en las sesiones se tuvieron como guía a las siguientes preguntas:

- ¿De qué te gustaría hablar?
- ¿Me puedes contar un poco más de ese tema?
- ¿Qué más hay de este tema que nos pueda interesar?
- ¿Cuál es el problema que quieres solucionar?
- ¿Cuál es la oportunidad que quiere aprovechar?

- Entonces concretamente ¿Cuál es el asunto de nuestra conversación?

3.3.2.2 Los Objetivos

Los objetivos, son la esencia del modelo de conversación, es buscar el "para que" del diálogo, donde el Coachee ayuda al Coach en verbalizar el resultado deseado y los objetivos que se plantearán para alcanzarlo. Es sumamente necesario clarificar y concertar metas a corto plazo, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Que sean medibles y que se incluyan los criterios para determinar si se han alcanzado.

- Llegar a lo más específico posible y que quede claro el resultado que hay que conseguir (en términos de comportamientos).

- Estar basado en necesidades de aprendizaje y desarrollo de acuerdo a lo estipulado en los planes de acción.

- Especificar un plazo límite para su consecución.

- Que sean propósitos retadores, inspiradores y que incluso lleguen a superar las expectativas.

Para el proceso de Coaching, hemos tomado el siguiente grupo de preguntas cuyo poder ha sido notorio para el establecimiento de los objetivos sesión a sesión.

- Concretamente y con respecto al asunto previamente definido ¿Qué quieres sacar de esta sesión?

- ¿Qué esperas de este proceso de Coaching?

- ¿Qué te gustaría conseguir?
- ¿Para qué quieres… (asunto)?

- ¿Cómo te puedo ayudar yo en eso?

- ¿Qué quieres comenzar a trabajar en nuestras sesiones?

- ¿Qué resultados específicos que están bajo nuestro control quiere alcanzar en esta conversación?

- ¿Qué te gustaría conseguir de aquí a 6 meses? ¿y de aquí a 3-5 años? Con estas preguntas específicas se busca proyectar su mente al momento en que lo haya conseguido. ¿Qué siente/ve/oye/hace?

- ¿Qué te permite saber que lo has logrado?

- ¿Cómo reconocerás que has alcanzado la meta?

- ¿Cómo podrían saberlo los demás? ¿Qué verían?

- ¿Qué es el éxito para ti? ¿Cómo describirías la situación, el estado que te agradaría alcanzar?

- Sitúate al final de tu vida/carrera profesional. ¿Cuáles han sido tus logros más importantes? ¿En quién te has convertido?

3.3.2.3 La Realidad

En este paso, lo que se busca conseguir es comprender con precisión la situación actual o naturaleza de la problemática sobre la realidad que influye al Coachee con respecto al asunto previamente establecido, comprender lo que está pasando. La creación de la autoconciencia esclarece el entorno de la realidad del Coachee, son más evidentes los obstáculos, las limitaciones y las causas que no permiten el desarrollo, como también se reconoce los recursos con que cuenta y lo que en verdad quiere conseguir; en fin es saber dónde está el Coachee y medir así la distancia de a dónde quiere llegar. Cabe recalcar que lo que no se debe trabajar en este paso es tratar de arreglarlo, de dar consejos, solucionar o ser el experto para analizar la situación. Lo más recomendable es ir preguntando, escuchando y entendiendo al Coachee para que este también se sienta entendido.

Las preguntas definidas para este paso de la conversación y que se extrapolaron al proceso de Coaching fueron las siguientes:

- ¿Qué quieres cambiar en tu vida/trabajo?
- ¿Cómo describes tu situación presente?
- ¿Cómo te sientes frente a esta situación?
- ¿Qué te falta en este momento?
- ¿Cómo se manifiesta el problema?
- ¿Cuándo se manifiesta más? ¿Menos?
- ¿Qué acciones ha realizado hasta ahora para resolverlo?
- ¿Cuáles fueron los efectos de estas acciones?
- ¿Cuáles son las dificultades que ves para alcanzar tus metas? ¿Con qué obstáculos te encuentras? ¿Qué te impide actuar de otra manera?
- ¿Qué consecuencias tiene esta situación?
- ¿Cómo contribuyes positivamente a esta situación?
- ¿Cuánto control tienes sobre el resultado?
- ¿Qué querrías mantener de la situación actual?
- ¿Qué es lo que te va bien ahora qué quisieras mantener?
- ¿De qué te sientes orgulloso? ¿Cuáles son tus fortalezas? si esto lo logras ¿Qué va a aportar a tu vida?

- ¿Qué es lo que te hace sentirse feliz? ¿Qué es lo que hace que te sientas estimulado?

- En concreto; ¿Qué es lo que quieres conseguir? ¿En qué plazo?

    - ¿Cómo verán los otros que lo has conseguido?
    - ¿Qué dificultades ves?
    - ¿Qué limitaciones las aceptas?

3.3.2.4 Las Opciones

Básicamente la primicia de este paso se define por las acciones hacia poder orientar las opciones y posibilidades que existen para acercarse al futuro deseado, dejando que fluyan las ideas, una tras otra y sin que estas sean juzgadas para que así el Coachee alcance un buen nivel de conciencia sobre las numerosas alternativas y estrategias para obtener las metas formuladas. ¿Qué podría hacer? El Coach puede aquí intervenir sugiriendo las opciones, solamente cuando se evidencie que el Coachee ya no se le ocurre más ideas y se ve limitada su capacidad de innovación.

Con respecto a las preguntas que se utilizaron para que el Coachee pueda dilucidar sus opciones y caminos hacia la consecución de sus objetivos fueron:

- ¿Qué estás dispuesto a hacer para lograr lo que quieres?

- ¿Qué estás dispuesto a dejar de hacer?

- ¿Qué es lo que ya has intentado?

- ¿Qué no has intentado todavía?

- ¿Qué opciones tienes para mejorar?

- ¿Qué harías diferente?
- ¿Qué más se te ocurre?

- ¿Cuál de esas va a tener éxito y sus beneficios de hacer eso? ¿Sino haces eso que perderías?

- ¿Qué has hecho hasta ahora para mejorar con relación a tu situación? ¿Cuáles fueron los resultados?

- ¿De qué otra manera podrías abordar este tema?

- ¿Cuáles son las alternativas que podría tomar para avanzar un primer paso?

- ¿Qué más podrías hacer?

- Si eliges esta opción, ¿Cuáles serían las consecuencias?

Preguntas Hipotéticas

- ¿Qué pasaría si…….?
- ¿Qué tal si…….?
- Y si tuvieras más tiempo, ¿Qué harías?
- Y si tuvieras más personal o más presupuesto, ¿Qué harías?
- Y si conocieras la respuesta, ¿Cuál sería?
- Y si ese obstáculo no existiera, ¿Qué harías entonces?
- Y si no funcionara, ¿Qué harías?

El compromiso

Esta última fase es el paso a dar para alcanzar la meta, debe entenderse como las acciones en busca del propósito, ¿Qué vas a hacer? Ayuda al Coachee a seleccionar las alternativas más adecuadas y a partir de allí, guiar un plan de acción dentro los estándares más elevados. Es de vital importancia asegurarse de que exista un verdadero compromiso hacia la acción y además dejar en claro el total apoyo del Coach. Inmediatamente también se debe establecer los próximos pasos a dar, definir los obstáculos y sus maneras de superarlos y finalmente dejar en claro la correlación del progreso sesión a sesión.

Dentro del proceso de Coaching, en este paso las preguntas utilizadas fueron más específicas de las cuales se obtuvieron respuestas verbalizadas, es decir que se involucraron acciones directas hacia el logro de los resultados.

- ¿Qué has sacado de esta conversación? ¿Qué te llevas?
- ¿Qué acciones crees que encaminarían tu vida hacia las metas que se han descrito?
- Entonces, ¿tu plan de acción es….?
- ¿Qué va a hacer? ¿Cuándo? ¿Con quién? ¿Dónde?
- ¿Cuál es el paso más importante/urgente?
- ¿Qué harás después?
- ¿Cómo puedo yo como tu Coach, mantenerte en estado de responsabilidad ante tus compromisos?
- ¿Qué barreras prevés o ya conoces?
- ¿Qué te frena?
- ¿Qué necesitas superar?
- ¿Qué harás para eliminarlas?
- ¿Cómo proseguirás hacia el propósito que deseas obtener?
- ¿Cómo sabremos que lo estás consiguiendo?
- ¿Cuándo va a terminar cada etapa de su plan de acción?

3.4 Habilidades Esenciales

Dentro del modelo de conversación, existen ciertas habilidades que deben estar presentes desde la primera sesión hasta la finalización del proceso, las cuales deben ser entendidas como técnicas para facilitar el cambio, permitir la fluidez de los diálogos y establecer el contexto de conciencia y responsabilidad.

Gráfico N°24: Habilidades Esenciales



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

3.4.1 Rapport

> *Cuando hay Rapport con alguien, se siente y entiende su forma de observar e interpretar las cosas. Cuando establecemos Rapport con otra persona, es ir más allá de solamente escucharlo; sino consiste en prestar atención y concentrarnos en lo que nos dice para acceder a lo que piensa y siente.*[41]

El Rapport entendido como el establecimiento de una relación de confianza y compenetración, nos permitió ser más capaces de observar cada situación desde el punto de vista del Coachee para establecer un clima de sintonía y conexión con respecto a sus inquietudes y expectativas, escuchando con profundidad y contrastando interpretaciones de los hechos con la visión del Coachee.

Para establecer dicha relación en todas las conversaciones, fue necesario guiarse a través de las siguientes pautas:

- La posición del Coach en relación al Coachee, debe ser en ángulo recto, es decir uno junto al otro, evitando estar de frente.

[41] THE INTERNATIONAL SCHOOL OF COACHING. [www.tisoc.com]. ***Formación en el proceso de Coaching.*** Acceso: (04/02/11).

- El contacto visual debe ser natural, correlacionado a los temas que se tratan y que sobre todo se exprese una correcta comunicación no verbal.

- Las posturas adoptadas deben ser relajadas y naturales.

- Sonreír con frecuencia equilibradamente según el mensaje que se esté dando o recibiendo.

- Evitar gestos o ruidos molestosos que puedan distraer el trabajo y generen intranquilidad al Coachee.

- Utilizar un tono de voz firme, claro y modulado.

Además de la empatía, como pilar fundamental, existen otros puntos que contribuyen de forma integral al establecimiento de la relación de confianza y compromiso:

- Confidencialidad, que todo lo hablado sea manejado anónimamente y absolutamente confidencial.

- Discreción, que el Coachee observe el compromiso de no contar sus confidencias.

- Transparencia en los comentarios.

- Sencillez en las palabras y en su forma de expresión.

- Compartir vivencias propias.

3.4.2 Escucha Activa

Oír no es lo mismo que escuchar, aunque se esté escuchando no siempre se capta la verdadera intención de lo que se dice. Más allá de estar presente y oír superficialmente, debe haber una compenetración de lo que se está diciendo y escuchando, es decir concentrarse y enfocarse activamente en lo que se expresa e intentar comprender con mayor precisión y empatía, no basta con entender lo que se dice, es lograr que el Coachee se sienta escuchado y así el Coach logre transmitir la consideración que se le

tiene como la persona central en el proceso de desarrollo. Al escuchar con profundidad se podrá:

- Recopilar información clave.
- Dar una mayor claridad acerca de los problemas, sentimientos y objetivos.
- Ser más reales sobre los intereses y preocupaciones subyacentes.
- Construir confianza, seguridad y sintonía.
- Liberar de tensiones y calmar al Coachee para que se sea espontáneo al momento de expresar sus emociones.
- Asegurar mejores preguntas.[42]

"La escucha activa nos ayuda a comprender mejor el mensaje emitido por el hablante. Nos fijamos en lo que dice, pero también en lo que no dice."[43] A más de escuchar frases, ideas y comentarios, se descubre valores, puntos de vista y lo que realmente le gusta para así el Coach pueda actuar como un espejo que refleja lo que se está oyendo de modo que el Coachee escuche lo que realmente piensa y quiere en su vida y más específicamente del proceso.

3.4.3 Preguntas

Las preguntas dentro del modelo de conversación, se constituyeron como el eje central de todos los diálogos, para hacer pensar, esclarecer el camino, liberar visiones y expandir la capacidad de acción. Dentro del proceso de Coaching, las preguntas deben verse con un alto poder y enfoque a provocar conversaciones efectivas que permitan al Coachee descubrir los recursos y respuestas que están dentro de él. Existen diferentes tipos de preguntas, las cuales se deben reconocer cuando utilizarlas en la comunicación general.

- **Preguntas Cerradas:** Constituyen aquellas preguntas cuya respuesta se limita a un Sí o un No.

  Ejemplo: ¿Crees necesario establecer un cronograma de actividades para tus labores diarios?

[42] Ibídem. p. 105.
[43] Pam, RICHARDSON. (2004). ***Coaching Personal.*** Barcelona: Grupo Editorial Norma. p. 21.

- **Preguntas Abiertas:** Aquellas preguntas que buscan precisar información y permiten la búsqueda de soluciones para el establecimiento del cambio deseado.

  Ejemplo: ¿Qué te impulsa a organizar tus actividades?

  ¿Para qué te servirá llevar un cronograma de actividades?

  Dentro del grupo de preguntas abiertas, se debe considerar que tipos de preguntas existen para recabar la información:

  - **"Como":** Buscar la forma en que se desarrollo una situación o como se va a desarrollar en el futuro dentro del contexto y realidad del Coachee. Ejemplo: ¿Cómo distribuyes tu carga de trabajo diario?

  ¿Cómo te gustaría organizar tus tareas diarias?

  - **"Dónde":** Delimitar el lugar donde se desarrolla o se va a desarrollar la situación y las acciones concretas.

  Ejemplo: ¿Dónde quisieras tener el espacio adecuado para organizar tu trabajo?

  - **"Cual" o "Quien":** Concretar algo o alguien, incluso se puede llegar a jerarquizar los factores o demás actores que intervienen en la situación determinada.

  Ejemplo: ¿Cuáles son tus prioridades al momento de organizar tus tareas?

  ¿Quién ha notado más tu falta de organización en el trabajo?

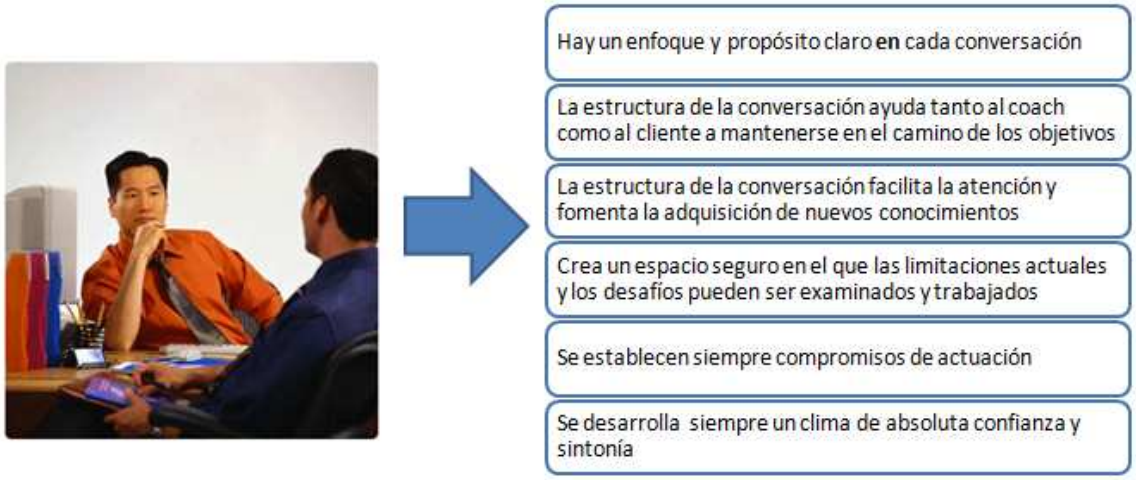
  - **"Cuando":** Identificar el momento preciso en que se desarrolla o se va a desarrollar las acciones.

  Ejemplo: ¿Cuándo podremos darnos cuenta que tu tiempo y trabajo están mejor organizados?

Para los fines del presente proceso de Coaching, el poder de las conversaciones radicó en realizar preguntas abiertas, pues fueron las que permitieron obtener mayor información y ofrecieron la posibilidad de expresar libremente lo que se quería decir. Dichas preguntas se conforman en base a las siguientes características:

- Animar al Coachee a hablar y aportar con mucha más información.
- Motivar para hacer lo planeado.
- Despertar la disposición en el Coachee de que él es capaz de buscar lo que necesita saber para avanzar.
- Desafiar al Coachee a plantearse objetivos retadores

Gráfico N°25: Estructura de la Conversación



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

3.4.4 Feedback y Feedforward

Para lograr un proceso de aprendizaje de todo lo conversado y tratado en las sesiones es necesario obtener información que permita reorientar los comportamientos, esto se lo consigue a través de una correcta retroalimentación. El Feedback logra hacer una visión de las actividades y resultados que se han dado hasta el momento para así redireccionar los esfuerzos en base a observaciones o críticas constructivas que motiven nuevas acciones específicas encaminadas hacia mejorar su desempeño y que sobre todo, aporten al desarrollo del Coachee.

"Con frecuencia se abusa del Feedback entendido como crítica. Por ello Marshall Goldsmith recomienda la práctica del Feedforward, que en realidad consiste en ofrecer sugerencias para el futuro más que centrarse en los errores del pasado."[44] Como complemento del Feedback, el Feedforward permite estructurar sugerencias para un mejor desenvolvimiento en base a los resultados pasados que hayan sido bien comprendidos, en donde dichas sugerencias deben evitar expresiones como "Tienes que…" "Lo mejor sería que…" para que no sean vistas como imposiciones o inferencias, más bien que logren que el Coachee se sienta libre de ponerlas en marcha. En la práctica del presente proceso, para lograr un buen Feedback y Feedforward al final de cada sesión se tomó en cuenta las siguientes frases recomendadas:

- ¿Me permites una sugerencia?
- ¿Has tratado de…?
- Tal vez podrías…
- A lo mejor podrías…
- ¿Qué tal si…?[45]

3.5 Indicadores de las Sesiones

Para poder determinar si las sesiones están funcionando de acuerdo a lo estipulado y si han sido satisfactorias o no, se definieron modelos de seguimiento y evaluación de las sesiones, tanto para el Coachee como para el Coach. Los documentos "Formato pre-sesión de Coaching" y "Reflexiones post-sesión de Coaching" se constituyeron como tales, para guiar el desarrollo y avance de las acciones concretas del Coachee en cada sesión.

- **Formato pre-sesión de Coaching** (Ver Anexo 15)**:** Este documento permitió preparar al Coachee para optimizar los resultados hacia un mayor enfoque y producción de cada conversación. El Coachee pudo articular verbalmente sus pensamientos y sentimientos por escrito antes de cada sesión y así aprovechar el tiempo al máximo.

- **Reflexiones post-sesión de Coaching** (Ver Anexo 16): Al finalizar cada sesión, el trabajo inmediato a realizar consistía en recapitular el desarrollo del proceso, los

[44] Beatriz, VALDERRAMA. (2009). ***Desarrollo de competencias de Mentoring y Coaching.*** Madrid: Pearson Educación. p. 142.
[45] Ibídem. p. 143.

logros conseguidos y los compromisos adoptados y plasmarlos en el documento Reflexiones Post-sesión. Esto fue de gran aporte, pues ayudó a identificar los avances y progresos durante el proceso de Coaching. Además sirvió para que el Coachee se evalúe en la medida en que va completando sus objetivos y así reflexione sobre las diferentes cuestiones a tratar en cada sesión.

En cuanto al trabajo del Coach, fue evaluado en base a los siguientes indicadores de sesión[46] que se extrapolaron a un "modelo de autoevaluación" (Ver Anexo 17) para identificar su efectividad como tal, verificar las fortalezas y debilidades y reafirmar la relación con el Coachee para que confíe en las capacidades, actitudes y conocimientos del Coach.

- El Coachee ha progresado desde la sesión anterior.
- El Coachee se siente libre para informar acerca de los fracasos además de los éxitos.
- El Coachee sugiere las cuestiones en las que se debería trabajar.
- El Coachee solicita información y formula preguntas.
- El Coachee desafía al Coach y contribuye a la formación de sus propios puntos de vista.
- El Coachee acepta la responsabilidad de sus elecciones.

Hay que tomar en cuenta que también existieron indicadores de sesiones no satisfactorias y que durante el proceso, se trataron en lo posible de evitarlos teniendo en cuenta las siguientes guías:

- El Coachee sólo informa de los fracasos desde la reunión anterior.
- El Coachee se muestra crítico con el Coach y sus técnicas.

[46] Perry, ZEUS y Suzanne, SKIFFINGTON. (2002). ***Op. Cit.*** p. 79

- El Coachee se muestra abstraído, ausente, con actitudes defensivas y expectativas poco realistas.

- El Coachee parece estar poco integrado o entusiasmado durante la sesión.

Como se podrá observar, el mejor indicador sobre la efectividad o no del Coach, fue el mismo Coachee, pues sus resultados y actitudes provocadas reflejan directamente la guía y facilitación que supo brindar el Coach. La autoevaluación del Coach sumada a la bitácora de Coachees, fueron claves para generar un círculo de retroalimentación en relación al trabajo brindado por el Coach.

3.5.1 Bitácora de Coachees (Ver Anexo 18)

Sobre la marcha de las sesiones, internamente entre Coaches existió el espacio indicado para compartir reflexiones, experiencias y perspectivas de los temas tratados, dificultades presentadas y sobretodo el avance del proceso con cada Coachee. Dicha bitácora fue un apoyo vital para el acompañamiento entre Coaches, cada uno participaba con sus observaciones y opiniones claves para ser tomados en cuenta, en especial sentido si se debía tomar alguna decisión para redireccionar los objetivos de desarrollo. Como resultado final del trabajo entre Coaches se obtuvo un análisis retrospectivo a las sesiones realizadas y con visión a las sesiones venideras para la retroalimentación del Coach en beneficio general del proceso.

De acuerdo a las recomendaciones del modelo de Coaching de TISOC, en dicha bitácora los temas a tratar deben estar en relación a los siguientes puntos:

- Hechos acerca de la situación y contexto del Coachee.

- Objetivos pactados en las sesiones, como fueron tratados y el trabajo que se acordó realizar para el establecimiento de compromisos de avance.

- Todo tipo de aprendizaje de valor, tanto para el Coachee como para el Coach.

- Todas las acciones que se han puesto en marcha.

- Dificultades presentadas.

- Cualquier tarea provisional para las sesiones venideras.

- Reflexiones de cada Coach sobre el proceso.

En resumen, estas reuniones de bitácora permitieron que el trabajo previo a cada sesión se precisara, adentrándose en el contexto del Coachee y anticipándose en temas que pudieran ser del interés, antes de encontrarse con estos, todo en relación al cumplimiento de los objetivos.

3.6 Directivo Coach

Es un seminario - taller cuyo objetivo es: *"Dar a conocer, entrenar, apoyar, y reforzar las habilidades de liderazgo de sus directivos y más específicamente sus habilidades de "Coaching" con herramientas para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa o áreas bajo su responsabilidad"*[47], con el fin de que los miembros de la plana directiva de Laboratorios Chalver del Ecuador junto con los Gerentes de Distrito puedan consolidar sus conocimientos y experiencias durante el proceso de Coaching y así adopten la filosofía del Coaching y la apliquen a sus colaboradores.

Los objetivos del seminario - taller son los siguientes:[48]

- Lograr las habilidades estratégicas de liderazgo empresarial.

- Mejorar la comunicación de la organización y la efectividad de los equipos.

- Profundizar en los compromisos de metas personales, profesionales y de la organización.

- Optimizar la actividad personas y profesional.

Permite a la plana directiva identificar los factores que son favorables para que puedan obtener un nuevo estilo de liderazgo enfocado al desarrollo de sus colaboradores y a la satisfacción de sus necesidades, mejorando la calidad de la relación con su colaborador y

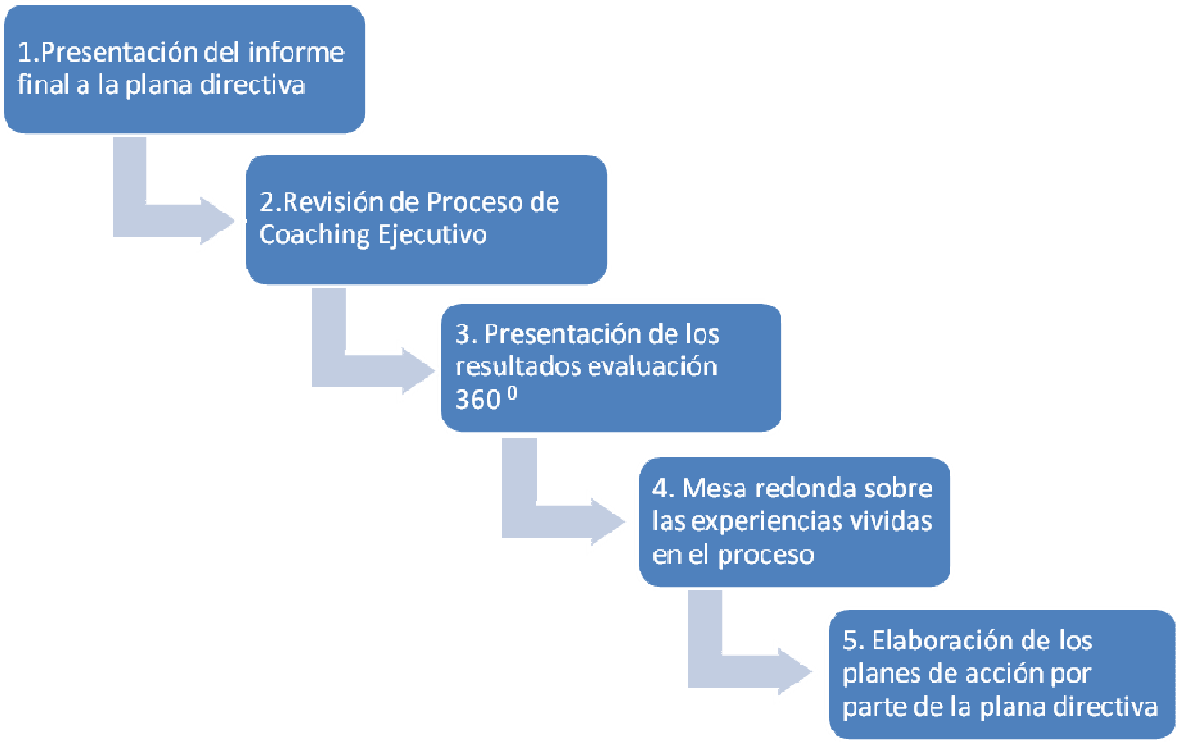
[47] THE INTERNATIONAL SCHOOL OF COACHING. [www.tisoc.com]. ***Directivo Coach: La expansión del Capital Humano.*** Acceso: (31/01/11).
[48] Ibídem. Acceso: (01/02/11).

sus repercusiones inmediatas en lo que corresponde al compromiso e involucramiento en los resultados del área y de las organización llegando a la consecución de metas importantes.

De esta manera comprenden la importancia del Rol del “Directivo – Coach” que tienen que desempeñar en la compañía, como parte del programa se les proporciona herramientas para que puedan ejercer ese rol, enfocado principalmente en el Modelo de Conversación de TISOC, su estructura y sus elementos que ayudan a tener sesiones de Coaching exitosas a través de una metodología netamente práctica por medio de un aprendizaje experimental tomando el rol de un Coach en el cuál van a experimentar paso a paso en lo que consiste cada etapa de la sesión logrando una identificación de las necesidades de sus colaboradores con su respectiva retroalimentación.

3.7 TERCERA FASE: Cierre y Evaluación del Proceso

Gráfico N°26: Pasos – Tercera Fase



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

"La evaluación ofrece la oportunidad al coach de facilitar un resumen de los resultados de la intervención de Coaching, su evolución y las recomendaciones necesarias para su seguimiento."[49]

Una vez finalizadas las sesiones individuales del proceso de Coaching, se procedió a informar a sus involucrados, que se va a realizar una nueva evaluación 360° (Ver Anexo 19); en base a la misma metodología empleada la vez anterior, a excepción de que solo se va a tomar en cuenta las 2 competencias que se desarrollaron durante el proceso.

De igual manera.

> *… antes y después de cada sesión se suele empezar con una evaluación de los progresos realizados por el Coachee". Éste es precisamente el momento en el que el coach y el Coachee deben recurrir a los perfiles de autoevaluación fijados en el proceso.*[50]

Durante el proceso se enviaban formatos de pre- sesión y post- sesión de Coaching (Ver Anexos 15 y 16), evaluaciones psicotécnicas aplicadas al inicio del proceso, conjuntamente con la evaluación del mismo por parte del Coachee y una autoevaluación del Coach (Ver Anexo 17), de esta manera se tiene una visión global para la reunión final de retroalimentación (Feedback); con la cual se apoyó el trabajo para fijar los planes de autodesarrollo a futuro.

Dentro de la sesión de retroalimentación se elaboraron estrategias viables para que el Coachee pueda continuar con sus avances; con el objetivo de que no exista ningún retroceso dentro del proceso de cambio, por lo que se creó un plan de autodesarrollo (Ver Anexo 20) enfocado a los resultados de la evaluación 360°. Esto le permitió definir sus metas personales enfocadas en la identificación de sus fortalezas y oportunidades de mejora actuales, comparando su estado inicial hasta el estado final del proceso, asimismo, crear su visión de liderazgo y también el papel que debería cumplir, junto con el impacto que tendría tanto en el desempeño de sus colaboradores como en las relaciones interpersonales y metas organizacionales.

Enfocados en ese aspecto, se describieron los comportamientos que le permitirán al Coachee alcanzar esa visión de liderazgo, para que los pueda cumplir dentro de un

[49] Perry, ZEUS y Suzanne, SKIFFINGTON. (2002). ***Op. Cit.*** 78.
[50] Ibídem. p. 79.

tiempo estimado; tal cómo se maneja en una sesión de Coaching es importante también formular las siguientes preguntas:

- ¿Qué confianza tiene el Coachee en el plan de seguimiento?
- ¿Qué podría obstaculizar el seguimiento?
- ¿Qué será lo más difícil de realizar?
- ¿Cómo sabrá el Coachee que han surgido dificultades? ¿Cuáles serán los signos?
- ¿De qué recursos dispone para superar estos períodos difíciles?
- ¿Cómo recordará lo que ha aprendido? Por ejemplo:
  - ¿Llevar una agenda o diario?
  - ¿Implicar activamente a otros para que le proporcionen Feedback?
  - ¿Recibir recordatorios del coach, tales como e-mails, fax, etc?
  - ¿Compartir el plan de acción con otros en el lugar de trabajo?
  - ¿Aprovechar las sesiones de seguimiento de Coaching a lo largo de un período de tiempo determinado?[51]

De esta manera, se trabajó en conjunto para definir el plan de autodesarrollo especificando que herramientas u apoyo externo es necesario para que se cumpla con lo establecido; además el Coach proporcionó herramientas para que el Coachee se sienta en la capacidad de desarrollarse por sí mismo. Cabe mencionar, que dentro de una relación de Coaching, existe un intercambio de emociones y experiencias tanto del Coach como del Coachee plasmado en el Feedback del proceso de Coaching (Ver Anexo 21), acompañado de una regeneración y nuevos comienzos; debido a que el ser humano es emocional y para que exista un buen desempeño debe existir un equilibrio tanto en su vida personal como profesional. El Coach se enfocó en resaltar los progresos que ha experimentado el Coachee, celebrando los mismos.

Finalmente, se le pidió al Coachee expresar su opinión acerca de que si la información que se levantó en la sesión se la enseñará el Coach al Gerente General o si son ellos los que quieren comunicarlo acerca de su plan de autodesarrollo; pues:

> *Involucrar a otros es importante ya que le ayuda a examinar sus propias conclusiones animando a que siga con ese proceso de cambio a través de la confianza que se ha manejado durante el proceso, ofreciendo un seguimiento mesurado para saber si el Coachee está progresando y aplicando las técnicas aprendidas acerca del progreso de su autodesarrollo futuro. Además le ayuda a otros a que continúen viéndole de forma distinta y a permanecer comprometidos con su desarrollo.*[52]

[51] Ibídem. p. 80.
[52] Ibídem. p. 123.

Con el fin de que en un futuro, a corto plazo se pueda trabajar en equipo y así, cumplir con las metas organizacionales; de igual manera, se puede revisar el progreso de las acciones y de ser necesario modificar algún aspecto que incluya el apoyo en sus colaboradores, para desarrollarlo en base a lo aprendido con una plena autonomía, que es el fin importante de un proceso de Coaching.

Presentación del informe final a la plana directiva

Una vez finalizada las sesiones de retroalimentación con los Coachees, se coordinó una reunión con el Gerente General y su plana directiva para determinar el impacto del proceso de Coaching y evaluar el progreso del mismo, tomando en cuenta lo planificado en las reuniones iniciales con los Gerentes de Distrito (Coachees), por lo que es importante mostrar los indicadores de comportamientos que permiten determinar si existió o no una evolución en su desempeño.

- **Revisión del proceso de Coaching Ejecutivo**

  Se les informó de una manera breve cada etapa del proceso de Coaching, junto con las herramientas aplicadas en cada una de éstas en forma particular; mostrando un registro que confirma el cumplimiento de los objetivos con cada Coachee.

- **Presentación de los resultados de la evaluación 360°(Ver Anexo 22)**

  Se realizó una comparación de las 2 competencias a desarrollar al inicio del proceso y al final del mismo, con el fin de confirmar los resultados en el progreso de los Coachees con respecto a cambios observables en su comportamiento; también, se pudo ver los resultados sobre la perspectiva que tienen sus jefes inmediatos, pares y colaboradores acerca de su desempeño, enfocado a esas competencias junto con sus comportamientos respectivos; comprobando así el cumplimiento de los objetivos y las metas que se fijaron en la primera reunión, esto permitió confirmar que el Coaching es una herramienta enfocada al desarrollo personal y profesional mejorando sobre todo las habilidades de liderazgo de los Coachees a través de un análisis cuantitativo.

- **Mesa redonda sobre las experiencias vividas dentro del proceso de Coaching Ejecutivo**

  Al terminar la revisión se comenzó a preguntar a cada miembro de la plana directiva, poniendo énfasis en los Gerentes de Línea (Jefe directo del Coachee), sobre los cambios ocurridos en el desempeño de sus dirigidos durante el proceso de Coaching Ejecutivo, destacando sus avances y así como también sus oportunidades de mejora; el objetivo es conocer su retroalimentación, ya que vivieron junto a ellos esta experiencia de una manera más cercana e inmediata.

  Además, se pudo conocer la opinión que tuvieron sobre la efectividad del Coaching como herramienta de desarrollo personal y profesional, también se ofreció una retroalimentación bilateral (Coach- Plana Directiva) en la que se informó si el rol que desempeñaron ambos lados fue adecuado en lo que corresponde al seguimiento y apoyo del proceso, si la comunicación fue continua y fluida entre los involucrados. A continuación, se presentaron las oportunidades de mejora para que el proceso de desarrollo de sus colaboradores se lo realice de una manera estructurada, asegurando el éxito del proceso.

- **Elaboración de los planes de acción por parte de la plana directiva**

  En conclusión, después de haber presentado los resultados globales del proceso de Coaching Ejecutivo, se elaboraron los planes de desarrollo de los Coachees, ya que para que el cambio sea sustentable se debe, además de dar un seguimiento y apoyo continuo a los Coachees, también una definición de las herramientas que facilitarán el cumplimiento de sus planes de acción; es este el momento en el que se pudo generar un cambio conductual que beneficie a la organización, y es también un período para que la empresa ofrezca un plan de desarrollo estructurado a través de medios externos de facilitación enfocados al giro del negocio, cumpliendo con una actualización permanente, consiguiendo un complemento ideal del proceso vivido, asegurando el compromiso del empleado y por ende la retención del talento que ayudará al crecimiento de su organización de una manera sólida, cambiando su enfoque hacia una cultura de Coaching y desarrollo humano.

  Dentro de las resoluciones que se obtuvieron de la reunión se detalla lo siguiente:

1. La plana directiva como representantes directos de Laboratorios Chalver se comprometen a apoyar los esfuerzos de sus Gerentes de Distrito.

2. Brindar retroalimentación periódica y constructiva sobre los progresos de sus Gerentes de Distrito.

3. Comunicarse con el Coach correspondiente en el caso de que surja alguna consulta o requerimiento futuro.

4. Creer en el potencial de sus ejecutivos e invertir en su desarrollo.

5. Fortalecer los canales de comunicación para compartir información relevante con todos sus ejecutivos.

CAPÍTULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Con la realización del presente trabajo, se comprobó que el Coaching apoya al desarrollo del capital humano para lograr la consecución de las metas establecidas tanto del personal como de la organización, cuyo resultado fue el mejoramiento de la productividad de los Gerentes de Distrito de Laboratorios Chalver del Ecuador generando mayor compromiso con sus jefes directos y los demás integrantes de la Organización. Además de que también se logró una sensibilización y aceptación por parte de la plana directiva de Laboratorios Chalver del Ecuador sobre el alcance del Coaching y sus respectivos beneficios que conlleva la aplicación de esta metodología en el desarrollo de sus ejecutivos.

- Podemos afirmar que en un proceso de Coaching es fundamental planificar y establecer las fases de avance con sus respectivas acciones a realizar y resultados esperados, conociendo en sí que herramientas y técnicas darán el soporte necesario para obtener información, establecer avances de la gestión y medir las metas y cambios esperados. Como ejemplo podemos citar que el resultado de la organización, en el proceso se evidenció una predisposición por parte de los Gerentes de Línea (Jefes Directos) para crear nuevos canales de comunicación con los Gerentes de Distrito (Coachees), para que exista colaboración mutua en los proyectos a cargo del área.

- El planteamiento del presente proceso de Coaching permitió crear una cultura organizacional enfocada al desarrollo estratégico del capital humano, en la que se considera a los empleados como un ser integro en el desenvolvimiento de sus actividades cotidianas, en donde exista un equilibrio entre su vida laboral y personal con el fin de generar compromiso y satisfacción de sus necesidades.

4.2 RECOMENDACIONES

- Involucrar a los demás departamentos de la organización dentro de los futuros proceso de Coaching para que exista una colaboración de todos sus integrantes en pro de la obtención de las metas organizacionales.

- Realizar un proceso de Coaching Corporativo que incluya a la plana directiva comenzando desde su Gerente General, para que puedan diseñar sus planes estratégicos en concordancia con el plan estratégico de la compañía y de esta manera consolidar una cultura de Coaching enfocado al desarrollo del talento humano en toda la organización.

- Apoyo continuo por parte de los Gerentes de Línea (Jefe de los Coachees), para no crear una "coach-dependencia" con el fin de que actúen con independencia, generando nuevos hábitos para un correcto desenvolvimiento de sus actividades.

- Crear un área de RRHH para que exista una gestión estratégica del personal de Laboratorios Chalver del Ecuador incluyendo todos sus subsistemas y de esta manera colaborar en el seguimiento del proceso de cambio que se encuentra experimentando la compañía.

- Elaborar un manual de funciones por competencias que incluya las competencias cardinales y específicas no solo de la plana directiva sino de los cargos a nivel general.

- Consolidar un sistema de evaluación de desempeño 360° anual para los Gerentes de Distrito con el fin de detectar las brechas existentes, y definir las metodologías de desarrollo para cubrir esas brechas de desempeño.

- Realizar un plan de capacitación enfocado a la detección de las necesidades de los Gerentes de Distrito en base a las brechas detectadas en la evaluación 360° y de esta manera que sigan perfeccionando en sus habilidades de liderazgo.

- Fortalecer los canales de comunicación entre los gerentes de distrito y sus jefes directos con el fin de que exista un Feedback constructivo, para obtener las metas propuestas tanto para su departamento y posteriormente para la organización.

- Realizar reuniones periódicas con los Gerentes de Distrito con el fin de que sean considerados como un factor estratégico indispensable en la elaboración de planes de acción del área de ventas.

- Mantener reuniones de retroalimentación cada 45 días con los Gerentes de Línea (Jefe de los Coachees) con el fin obtener información esencial sobre el desenvolvimiento de los Coachees durante el Proceso de Coaching.

- Respetar los tiempos establecidos para la realización de las sesiones de Coaching y de igual manera comunicar con anticipación al Coach en el caso de que se deba cancelar una sesión.

- Es necesario apoyarse en el uso de evaluaciones psicológicas, herramientas técnicas que permitan diagnosticar y evaluar el progreso y resultados en base a la situación actual de los Coachees.

Cuadro N°2: Marco Conclusivo

OBJETIVOS GENERAL	CONCLUSIÓN
Establecer un programa de Coaching para el desarrollo de habilidades (competencias) de los Gerentes de Distrito del área de ventas de Laboratorios Chalver del Ecuador.	El Coaching es la herramienta que permite integrar y alinear los objetivos organizacionales (productividad, generar compromiso y responsabilidad) con los objetivos personales (satisfacción personal y desarrollo profesional), se pudo observar que dicha herramienta logra mejorar la comunicación, aumentar el compromiso y fidelidad del personal, desarrollar cualidades de liderazgo y optimizar el relacionamiento tanto interpersonal como intrapersonal. Todo esto como resultado del proceso de acompañamiento y facilitación que brinda el Coaching, puesto que en todos los Coachees (Gerentes de Distrito) se evidenció cambios comportamentales hacia una mayor conciencia de sus acciones, auto-aprendizaje, afianzamiento de fortalezas, desarrollo de las oportunidades de mejora para llegar a ser más efectivos y que se minimicen los riesgos potenciales hacia su realización profesional. En general se puedo concluir que establecer un programa de Coaching, es un factor crucial para el crecimiento y éxito organizacional.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	**CONCLUSIONES**
Realizar el diagnóstico de la situación actual del área de ventas a través de la evaluación 360° y entrevistas de retroalimentación a los Gerentes de Distrito.	Los resultados obtenidos por las evaluaciones 360° permitieron identificar las 2 principales competencias a desarrollarse, en función del análisis de las expectativas individuales y organizacionales. Posteriormente, en las entrevistas de retroalimentación se pudo confirmar y enfatizar con cada Gerente de Distrito los objetivos de desarrollo a trabajar en el proceso de Coaching.
Elaborar una propuesta de Coaching (objetivos, fases y resultados del proceso) en base al diagnóstico de competencias enfocadas a las necesidades del área de ventas.	Establecida la propuesta de trabajo, se pudo diseñar la metodología de Coaching a emplear de acuerdo a las competencias y comportamientos de cada Gerente de Distrito con el fin de conseguir un crecimiento, cambio y desarrollo sostenible.
Ejecutar el plan de Coaching mediante reuniones y sesiones individualizadas con los Gerentes de Distrito.	El trabajo individualizado con cada Coachee, permitió aplicar técnicas y herramientas de acuerdo a su necesidad con el fin de acompañar en el desarrollo de sus competencias y objetivos fijados al inicio del proceso.
Evaluar el proceso de Coaching y los cambios producidos en los ejecutivos mediante entrevistas y evaluación 360°.	Con los resultados comparativos finales del proceso de Coaching en Laboratorios Chalver del Ecuador se demostró que los 6 Gerentes de Distrito disminuyeron sus brechas en relación a la evaluación inicial de sus competencias: Liderazgo, Capacidad de Planificación y Organización, Trabajo en Equipo, Construcción de Relaciones de Negocio y Comunicación, en un **18%** de forma general. Dicho resultado fue logrado gracias al trabajo de Coaching, que involucra la confianza, apertura, credibilidad y compromiso generado por todos los implicados en el proceso.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Fabián Ramos / Bryan Sevilla

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- ALLES, Martha. (2007). ***Desempeño por competencias. Evaluación 360°:*** Buenos Aires: Ediciones Granica.

- ALLES, Martha. (2007). ***Dirección Estratégica de recursos humanos.*** Buenos Aires: Ediciones Granica.

- ALLES, Martha. (2007). ***Gestión por Competencias: El diccionario.*** Buenos Aires: Ediciones Granica.

- BAYÓN, Fernando; CUBEIRO, Juan Carlos; ROMO, Marta y SAINZ, José Antonio. (2006). ***Coaching realmente.*** España: Editora Pearson Prentice Hall.

- GOLDSMITH, Marshall. (2001). ***Coaching, la última palabra en desarrollo de liderazgo.*** México: Pearson Educación.

- HOFFMAN, Wolfgang. (2007). ***Manual del Coaching Profesional.*** Venezuela: Grupo Editorial Norma.

- KOFODIMOS, Joan. (2008). ***Manual para recibir Coaching.*** México: Panorama Editorial.

- LAUNER, Viviane. (2007). ***Coaching Un camino hacia nuestros éxitos.*** España: Ediciones Pirámide.

- LOWE, Tamara. (2009). ***Get Motivated!.*** New York: Double Day.

- O'CONNOR, Joseph. (1995). ***Introducción a la PNL.*** España: Ediciones Urano.

- RICHARDSON, Pam. (2004). ***Coaching Personal.*** Barcelona: Grupo Editorial Norma.

- RODRÍGUEZ PORRAS, Juan. (2000). ***El factor humano en la empresa Curso de Gestión Empresarial.*** Madrid: Ediciones Deusto S.A.

- VALDERRAMA, Beatriz. (2009). ***Desarrollo de competencias de Mentoring y Coaching.*** Madrid: Pearson Educación.

- WHITMORE, John. (2002). ***Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas.*** España: Editora Paídos Ibérica S.A.

- ZEUS Perry y SKIFFINGTON, Suzanne. (2002). ***Coaching práctico en el trabajo.*** España: Editora Mercedes Rico Grau.

Internet:

- CHALVER. [http://www.chalver.com/new/empresa.htm].

- INTERNATIONAL COACH FEDERATION. [http://www.coachfederation.org/espanol/index.cfm/spanish/acerca-de-la-icf/codigo-deontologico-de-la-icf]. ***Código ético.*** Acceso: (18/08/10).

- MUDAREP, Lidia. [www.adm.salvador.edu.ar/index.php?Itemid=57&id=34&option=com_content&task=view. Coaching: El deporte del cambio. Acceso: (30/08/10).

- THE INTERNATIONAL SCHOOL OF COACHING. [www.tisoc.com]. ***Directivo Coach: La expansión del Capital Humano.*** Acceso: (31/01/11).

- THE INTERNATIONAL SCHOOL OF COACHING. [www.tisoc.com]. ***Formación en el proceso de Coaching.*** Acceso: (04/02/11).

Revista:

- RAVIER, Leonardo. (2005). ***Pasado Presente y Futuro del Coaching (I). Coaching Magazine # 1.*** Madrid. (Noviembre).

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: PRESENTACIONES PPT PLANA DIRECTIVA 90
ANEXO 2: PRESENTACIONES PPT COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN 360°..... 91
ANEXO 3: PRESENTACIONES PPT COACHEES..... 92
ANEXO 4: FORMATO DE EVALUACIÓN 360°..... 93
ANEXO 5: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS EVALUACIÓN 360° COACHEES 94
ANEXO 6: EVALUACIONES 360° COACHEES INICIO..... 95
ANEXO 7: FORMATO PLANES DE ACCIÓN..... 96
ANEXO 8: 16 PF 97
ANEXO 9: PIN MOTIVACIONAL 98
ANEXO 10: COMPROMISOS ENTRE COACH Y COACHEE 99
ANEXO 11: ACUERDO DE COLABORACIÓN PARA EL PROCESO DE COACHING..... 100
ANEXO 12: PERFIL EJECUTIVO CHALVER 101
ANEXO 13: FORMATO DE PERFIL DEL CLIENTE 102
ANEXO 14: GUÍA DE LA SESIÓN DE COACHING..... 103
ANEXO 15: FORMATO PRE- SESIÓN DE COACHING..... 104
ANEXO 16: FORMATO POST – SESIÓN DE COACHING 105
ANEXO 17: AUTOEVALUACIÓN DE CADA PROCESO POR PARTE DEL COACH . 106
ANEXO 18: BITÁCORA DEL COACH 107
ANEXO 19: EVALUACIÓN 360° FINAL..... 108
ANEXO 20: PLAN DE AUTODESARROLLO..... 109
ANEXO 21: FEEDBACK DEL PROCESO DE COACHING 110
ANEXO 22: COMPARATIVO DE RESULTADOS COACHEE..... 111

ANEXOS

ANEXO 1

PRESENTACIONES PPT PLANA DIRECTIVA





COACHING



1) ¿Que es el Coaching y tipos de Coaching?

2)¿Qué es el Coaching Ejecutivo?

3)¿Cuál es su rol?

4)¿Cuál es el rol del coach y coachee?

5)¿Cómo es una sesión de Coaching?

6)¿Qué debe ocurrir entre una sesión y otra?

7)¿Qué hace de la conversación de Coaching útil?

8)¿Cómo voy a saber que el proceso de Coaching ha sido efectivo?

9) ¿Cómo debe ser el proceso de Coaching Ejecutivo?

10)Necesidades y Expectativas

¿Qué es el Coaching?

- De acuerdo al diccionario: un tutor, quien da sugerencias, entrenador, instructor, mentor, maestro.
- **"Desbloquear el potencial de una persona para maximizar su desempeño. Es más enseñar a aprender que a adiestrar."**
  J. Whitmore



¿Qué es el Coaching?

Metodología en la que mediante un **acompañamiento** a la persona o grupo se busca el **camino** para maximizar el **desempeño** en su vida y su trabajo, liberando todo su **potencial** para el logro de sus **objetivos** y una mejor calidad de vida

Herramienta Central:
Conversación efectiva

SITUACIÓN ACTUAL



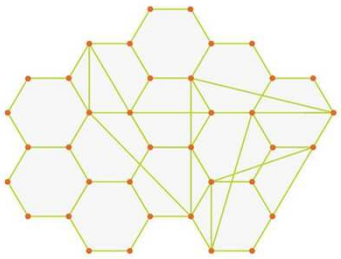
- **Toma de conciencia**
- **Responsabilidad**
- **Aprendizaje**
- **Compromiso de cambio profundo sostenible**
- **Acción**

SITUACIÓN DESEADA



REDES CONVERSACIONALES

- Nos necesitamos los unos a los otros
- La jerarquía no es señal de conocimiento
- Trabajar es coordinar acciones con otros en conversaciones
- Las emociones son señales para la acción
- **Aprendizaje es hacer lo que antes no hacíamos de forma consistente**



ENTRENAMIENTO vs. COACHING





- Agenda
- Acción
- Exterior
- General
- Inmediato (qué y cómo)
- Motivación
- Técnicas
- Cambio a corto plazo

- Lo que se necesita
- Creencias y supuestos
- Interior
- Individualizado
- Sostenible (enseña a aprender)
- Auto motivación
- Creatividad y flexibilidad
- Cambio sostenible

Tipos de Coaching



Coaching Ejecutivo



Es una relación de **acompañamiento** en el que un coach ayuda **al ejecutivo** a desarrollar su **potencial** existente para organizar un **plan de acción** con el fin de lograr **resultados** en relación a los **objetivos personales, de equipo y organizacionales** .

"Conjunto de herramientas que permiten el desarrollo de competencias orientadas a identificar y disolver los límites y/o dificultades en el desempeño individual y de equipos."

Rafael Echeverría



Coaching Ejecutivo
¿Qué campos trabaja?

Tres frentes principales que cubrir:



De todas las cosas que la gente exitosa hace para acelerar su viaje por el camino hacia el éxito, participar en algún tipo de programa de Coaching está en la parte superior de la lista.

***--Jack Canfield* - autor de Sopa de Pollo para el Alma**

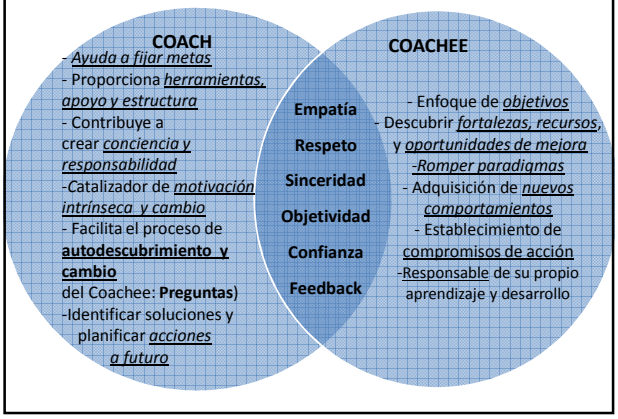
¿Cuál es su rol?



- Dar importancia al proceso de CE.
- Definición de los objetivos del proceso CE.
- Motivación en el proceso
- Dar un feedback efectivo
- Facilitar las interacciones con sus colaboradores
- Compromiso e involucramiento en el proceso
- Confidencialidad de los temas tratados

QUÉ QUIEREN DISTINTO?

Responsabilidad compartida



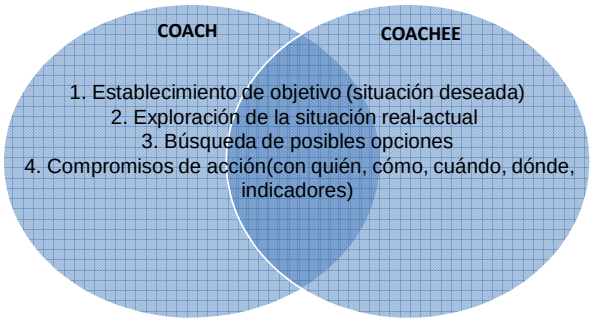
METÁFORA

- -¿Qué buscas?
- -Busco mi llave.
- -¿Has perdido tu llave?
- -Sí.
- -¿Y la has perdido aquí?
- -No.
- -Pero, entonces, si la has perdido en otro sitio, ¿por qué la buscas aquí?
- -Porque aquí hay más luz.

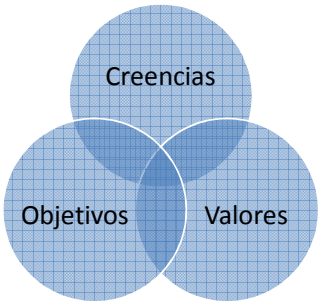
Jean Claude

Un coach facilita la creación de soluciones que están allí donde hay menos luz(Barreras invisibles) "

¿Cómo es una sesión de coaching?



Los Tres círculos del Coaching



Ser Ejecutivo Humano
La rueda de la vida



¿Qué debe ocurrir entre una sesión y otra?

FECHA:.....

Metas

Realidad Actual

Obstáculos	Recursos

Posibles Opciones

Compromisos de Acción

Acciones	Fecha	Indicadores

¿Qué hace de la conversación de coaching útil?



- Hay un enfoque y propósito claro **en** cada conversación
- La estructura de la conversación ayuda tanto al coach como al cliente a mantenerse en el camino de los objetivos
- La estructura de la conversación facilita la atención y fomenta la adquisición de nuevos conocimientos
- Crea un espacio seguro en el que las limitaciones actuales y los desafíos pueden ser examinados y trabajados
- Se establecen siempre compromisos de actuación
- Se desarrolla siempre un clima de absoluta confianza y sintonía

¿Cómo voy a saber que el proceso ha sido altamente efectivo?

Es comprobado que la inversión en un proceso de coaching tiene un ROI (Retorno de la inversión) de aproximadamente 6 veces de su costo.



El Coaching es en la actualidad la herramienta de negocios destinada a desarrollar las capacidades de los ejecutivos de alto potencial.

-Harvard Business Review - Enero 2009

INDICADORES DE EFECTIVIDAD DEL COACHING EJECUTIVO:



*Estudio de Manchester

EMPRESA

- **Productividad (reportada por 53% de los ejecutivos)**
- **Calidad (48%)**
- **Fortaleza organizacional (48%)**
- **Servicio al cliente (39%)**
- **Nivel de quejas de los clientes (34%)**
- **Retención de ejecutivos que recibieron coaching (32%)**
- **Reducción en los costos (23%)**
- **Utilidad Neta (22%)**

EJECUTIVO

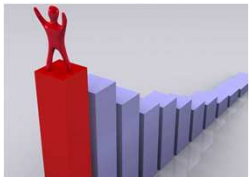
- **Sus relaciones con los subalternos (reportado por el 77% de los ejecutivos)**
- **Sus relaciones con los superiores inmediatos (71%)**
- **El trabajo en equipo (67%)**
- **Las relaciones con sus compañeros (63%)**
- **El nivel de satisfacción en el trabajo (61%)**
- **Reducción de los conflictos (52%)**
- **Su compromiso con la organización y autoconfianza (44%)**
- **Las relaciones con los clientes (37%)**
- **Autoconsciencia (60%)**
- **Proactividad (41%)**

*Estudio realizado por Manchester Inc. a cien ejecutivos de las empresas Fortune 1000
Fuente: Work / Life Solutions, Inc. & ICF
* Encuesta de mercado del Coaching Ejecutivo en España 2009

REGLAS DE LA RELACIÓN DE COACHING

- Absoluta confidencialidad
- Rigor en la información
- Compromiso de ambas partes
- Cumplimiento de las fechas de las reuniones y los compromisos bilaterales
- Transparencia en la comunicación
- Espíritu de servicio

Beneficios directos del Coaching en el Ejecutivo



- Aprende a resolver mejor sus problemas
- Aumenta su grado de responsabilidad
- Mejora relaciones interpersonales e intrapersonales
- Adquiere mayor confianza
- Adquiere nuevas perspectivas
- Desarrolla mayor adaptabilidad al cambio
- Reduce niveles de stress
- Identificar mejor las necesidades de desarrollo
- Autoconocimiento

Beneficios directos del Coaching en el Ejecutivo

- Tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades con reconocimiento de la áreas de mejora
- Potenciar sus talentos para lograr excelencia en su trabajo
- Alinear sus valores personales con los empresariales
- Apasionarse con su trabajo
- Desarrollar liderazgo
- Inspirar al personal a su cargo para seguir su visión
- Mayor disposición a participar en equipo
- Aprender las destrezas de un coach y usarlas para sacar a la luz lo mejor de su gente
- Desarrollar una visión estratégica que le permita aprovechar oportunidades de mercado y tomar ventaja de ellas
- Balancear su vida personal y profesional

¿Cómo debe ser el proceso de Coaching Ejecutivo?

1. Diagnóstico de la **situación actual** del área de ventas (Gerentes de Distrito)

✓Evaluación 360 0

✓Rueda de Liderazgo

- •Evaluación personal de sus competencias actuales
- •Identificación de las competencias a desarrollar (business-drivers) y sus comportamientos críticos de éxito (benchmarkings). Dónde están al inicio del Programa?
- •Entrevista con los ejecutivos

2. Ejecución del plan de coaching

- •Taller Directivo Coach
- •Sesiones de coaching individual con gerentes de distrito
- •Shadow coaching (observación personal en su trabajo diario, con su equipo)

3. Reunión del equipo de coaches

Bitácora

- Identificación de patrones comunes y diferenciales de estilos de liderazgo (confidencialidad)

Evaluación 360 0

4. Evaluación final del proceso de coaching

Rueda de Liderazgo

- • Evaluación de las competencias trabajadas en el programa de coaching
- •Sesiones de retroalimentación con los pares, jefes y colaboradores
- •Comparación de los resultados obtenidos entre el diagnóstico y la evaluación final (plan de acción personalizado)
- •Elaboración del informe final con diseño de nuevas prácticas (cultura organizacional)

Duración

El programa de coaching tendrá una duración de 5-6 meses en donde se realizarán sesiones individuales cada 15 días con cada ejecutivo (6 GD-1H. duración) dependiendo de las necesidades y condiciones de trabajo de cada ejecutivo.

Cronograma



NECESIDADES EXPECTATIVAS

- **Qué resultados son requeridos en el transcurso de este año para el departamento de ventas?**
- **Qué quisieran lograr en el dep. de ventas, que aún no se ha logrado?**
- **Si nada pudiera fallar y todo sería posible, cómo sería el comportamiento de los gerentes de distrito?**
- **De qué manera(s) los gerentes de distrito pueden mejorar:**
  - **Su propio rendimiento y resultados?**
  - **El rendimiento de sus equipos?**
  - **El rendimiento del departamento como unidad de negocio?**
  - **Cómo van a medir el éxito de este programa de coaching?**



NECESIDADES EXPECTATIVAS

- **Qué información sobre el programa de coaching (progresos, dificultades) será compartida o reportada? Con quién? Con qué frecuencia?**
- **Agenda de sesiones de coaching (días, semanas y horarios preferidos)?**
- **Qué procedimientos adoptamos para las citas o cancelaciones de las sesiones de coaching con los gerentes de distrito ?**
- **Cómo se llevarán a cabo las sesiones con GD. de Guayaquil ?**

Las Personas si pueden cambiar, si lo desean



Sí al Cambio!!!

El único requisito para que el Coaching funcione, es que la persona le ponga ganas. Si no hay voluntad, ni el mejor coach del mundo puede hacer algo.

El Ejecutivo que elija un trabajo que ame, no tendrá que trabajar más ni siquiera por un día



¡Hace la diferencia!

Gracias

ANEXO 2

PRESENTACIONES PPT
COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN 360°

LABORATORIOS Chalver INTERNACIONAL

Definición de competencias laborales y Evaluación 360 ^{0}



Gerentes de Distrito

Ecuador

LABORATORIOS Chalver INTERNACIONAL

1) Filosofía Corporativa, Misión, Visión y Objetivo del proceso

2) Definición de Competencias y su beneficio para la organización

3)Competencias básicas para el desempeño ejecutivo

4)Evaluación 360 (Definición Proceso y aplicación)

LABORATORIOS Chalver INTERNACIONAL

Filosofía Corporativa

Orientada hacia la excelencia en el servicio y satisfacción de nuestros consumidores, clientes, profesionales de la salud con productos de gran calidad y al alcance de todos.

Misión

La salud para Laboratorios Chalver es el valor mismo de la vida. A eso nos comprometemos, a dirigir todos nuestros esfuerzos en mantener un alto nivel de bienestar físico, psíquico y social para la comunidad.

Visión

Representará una sólida infraestructura empresarial, garantía de procesos responsables de fabricación y comercialización a nivel nacional e internacional donde el éxito será el resultado y objetivo final.

Objetivo General del Proceso

Integrar la actividad de capacitación y **Coaching** dentro del proceso de los planes de acción y/o promocionales para lograr como resultado final un desarrollo personal y profesional de los Gerentes de Distrito que impulse su carrera dentro de la compañía y como un proceso sólidamente integrado dentro de las estrategias y políticas comerciales.

COMPETENCIAS: PALABRA POLISÉMICA

- **Marketing:** competidor; persona o institución que ofrece un servicio similar.
- **Deporte:** competición deportiva.

LABORAL

¿QUÉ SON LAS **COMPETENCIAS?**

Son todas aquellas características personales (conocimientos, habilidades, destrezas, etc.), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves con la más alta eficacia.

Son todos los requisitos para ser competente en la ejecución de un puesto o actividad.

BENEFICIOS PARA LA INSTITUCIÓN



- Incrementa la competitividad y productividad
- Se institucionaliza una cultura de desempeño superior y mejoramiento continuo.

BENEFICIOS PARA EMPLEADOS



- Apoyo al desarrollo humano para generar el cambio organizacional.
- Participación en su propio desarrollo.
- Incrementa los niveles de satisfacción laboral.

COMPETENCIAS BÁSICAS PARA EL DESEMPEÑO EJECUTIVO

Tomado del Diccionario por Competencias de la Dra. Martha Alles

INTELIGENCIA ES LA CAPACIDAD DE APRENDER RÁPIDAMENTE
COMPETENCIA ES LA CAPACIDAD DE ACTUAR CON SABIDURÍA SOBRE LA BASE DE LO APRENDIDO.

ALFRED WHITEHEAD

COMPETENCIAS

TRABAJO EN EQUIPO

Es la intención de colaborar y cooperar con terceros, trabajar con los demás como actitud opuesta a la individual o competitiva para trabajar en procesos, tareas u objetivos compartidos.



COMPETENCIAS

LIDERAZGO

Es la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de los mismos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.



COMPETENCIAS

COMUNICACIÓN

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos, la habilidad de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Capacidad de establecer sintonía y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con precisión y claridad.



COMPETENCIAS

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, el concepto de cliente incluye también a sus colaboradores o a cualquier persona que intente ayudar



COMPETENCIAS

CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE NEGOCIO

Habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problema actuales y /o futuros con una perspectiva a largo plazo

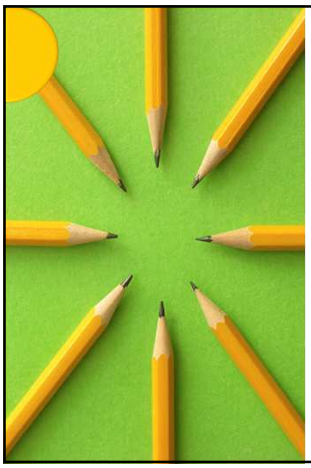


COMPETENCIAS

INICIATIVA

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.



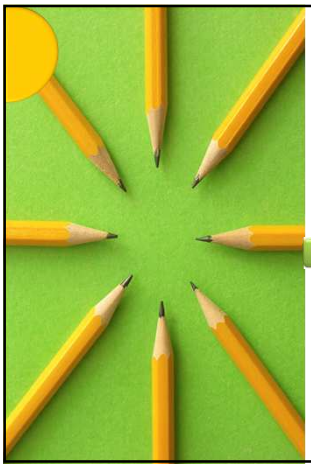


¿Qué es un FEEDBACK 360º?

El Feedback 360° es un ejercicio periódico, en forma de encuesta, que las empresas pueden hacer para evaluar el "comportamiento" de sus ejecutivos y qué tanto influye esto en la ejecución del negocio

¿A quiénes se debe evaluar?

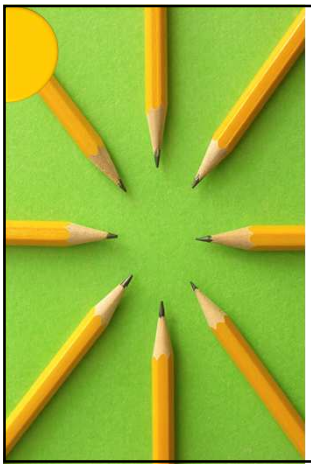
Gerentes Distritales(Coachees)



¿Quiénes deben participar en este Feedback 360º?

Cuando un ejecutivo o persona de una empresa es evaluado, puede ser evaluado por :





¿Quiénes deben Evaluar?

Se va a tener 7 evaluadores por cada evaluado. En este caso los evaluadores son:

- Jefe (1)
- Pares (que ocupan puestos del mismo nivel del evaluado) (2)
- Subalternos (4)

¿Para qué le sirve a una empresa?

Conocer el **impacto que el "comportamiento"** (y no el conocimiento) **de un ejecutivo, está teniendo en la productividad de la gente que le rodea, en la productividad de él mismo y en la ejecución del negocio.**

- Le permite tener bases sólidas para **conversar con su ejecutivo** y **felicitarlo** por sus PUNTOS FUERTES, por las gestiones que SÍ ha hecho bien y para formular un **plan de acción** que fortalezca los PUNTOS MÁS BAJOS DE SU ENCUESTA.
- Ayuda a hacer **CONTRATOS PSICOLÓGICOS(COACHING)** con quien está siendo evaluado, con el fin de modificar las conductas que afectan su desempeño

¿Para qué le sirve a una empresa?

Al EJECUTIVO que está siendo evaluado, le sirve como **retroalimentación**.
Es una forma relativamente segura de saber lo que la gente percibe de él y cómo su comportamiento puede afectar la opinión que los otros se forman de él y de su trabajo.
También le sirve para saber claramente cómo la empresa espera que él se comporte

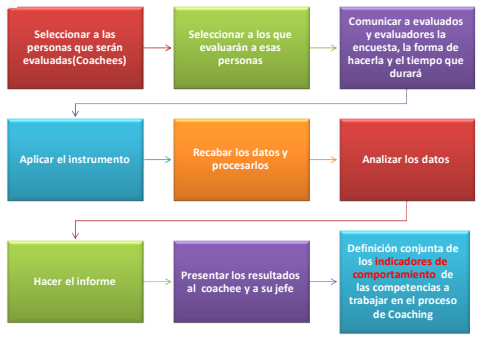
Las empresas NUNCA deben usar una Encuesta 360 para evaluar el desempeño de un ejecutivo, para guardar pruebas en su contra, o para decirle de manera indirecta lo que nadie se atreve a decirle

¿Para qué le sirve a un Coach ?

•Una vez obtenidos los resultados de la feedback 360°, bien utilizados, le permiten a un Coach utilizar una herramienta sencilla, concreta, confiable, **CONFIDENCIAL** para :

- Establecer rapport(sintonía) con el ejecutivo e iniciar un proceso de Coaching
- El Coach y el ejecutivo pueden utilizar esta información como referencia para evaluar su progreso

PROCESO DEL FEEDBACK 360 º



LAS COMPETENCIAS

- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Comunicación
- Construcción de relaciones de negocio
- Capacidad de planificación y organización

Anunciar a los involucrados coachees y evaluadores(subordinados - VM)

¡Esta etapa es importantísima!

- Se recomienda reunir a todos los que serán evaluados y anunciarles que en unos días se aplicará la feedback 360°
- En esa reunión explicarles lo que es la evaluación, cómo se hace, quién la va a hacer, para qué la van a hacer y cómo se procesarán y presentarán los resultados
- Será un ejercicio **confidencial y constructivo** para la empresa y para ellos
- Proceder a la autoevaluación (coachees)



¿Cómo aplicarlo?

1. Por **correo electrónico** (Mandar la encuesta por correo y recibirla llenada por la misma vía: Gerentes de Línea y visitadores a médicos)
2. Se le envía a cada persona el instrumento para que lo llene y remita dentro de 7 días, para llevar un control de quiénes ya han llenado su encuesta y lo han enviado.



FEEDBACK 360 º



Tiempos de Aplicación 3 Semanas

1 día: Anuncio a través del correo electrónico

7 días: Responder y enviar la encuesta

7 días: Procesar los datos

7 días: Presentar y Analizar los datos con los gerentes de línea

- Anunciar a los evaluados sus resultados y los de la empresa.
- Definir los indicadores de comportamiento de 2 competencias para el proceso de coaching(Jefes y Coachees)

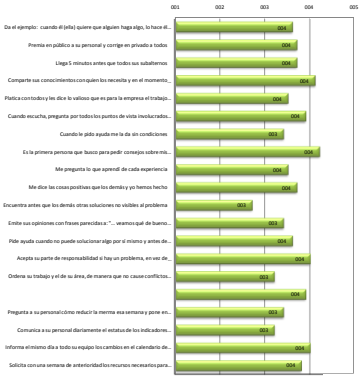
¿Qué resultados debe arrojar una encuesta 360°?

A un **evaluado** se le entrega tres gráficas:



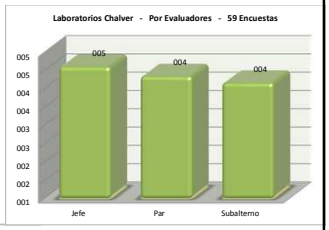


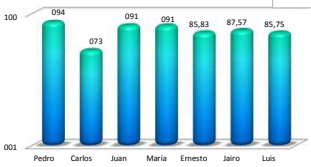
Fernando Narváez - Por Comportamiento %



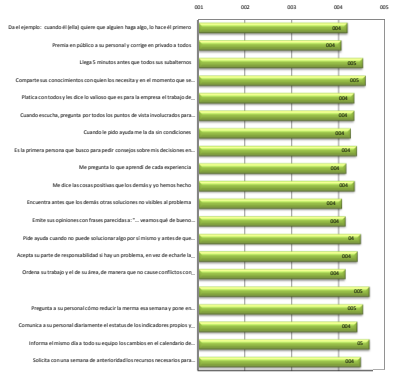
¿Qué resultados debe arrojar una encuesta 360°?

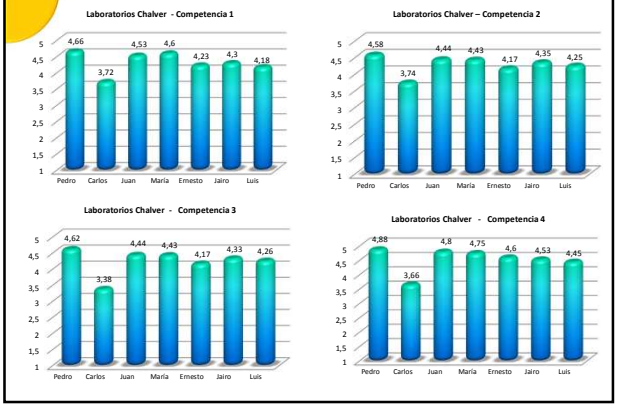
A la **empresa** se le presenta el consolidado de todos los evaluados juntos en diversas gráficas:

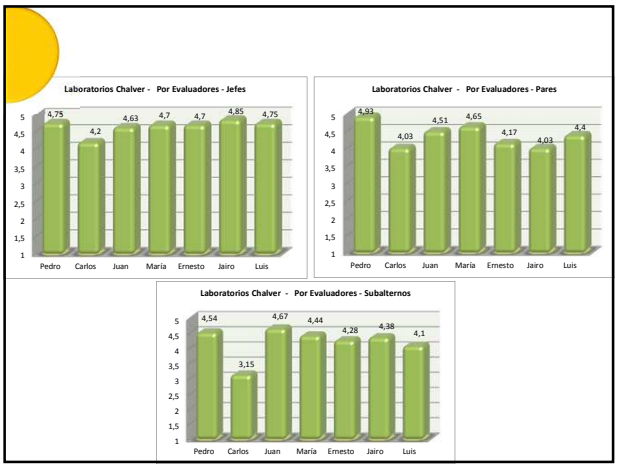




Laboratorios Chalver - Por Comportamiento %









¿Cómo presentar los resultados?

- **De manera individual con cada ejecutivo(Coachee) y su Jefe**. El Coach es el encargado de enseñarles y hacer el análisis de los resultados.
  Para ello se recomiendan estas preguntas:

- ¿Qué le pareció el ejercicio 360°?
- ¿Qué fue lo que más le llamó la atención de esta encuesta?
- ¿Qué es lo que más le gusta de sus resultados?
- ¿Cuáles son las fortalezas de su comportamiento?
- ¿Cómo influye eso en su gente?
- ¿Cuáles son los puntos en los que le gustaría trabajar en un futuro?
- De esos, selecciona sólo dos
- ¿Cómo podría modificarlo?
- ¿Qué impacto tendrá en su gestión cuando lo logre?

Trate a un hombre tal y como es y seguirá siendo lo que es. Trate a un hombre como puede y debe ser y se convertirá en lo que puede y debe ser



GRACIAS

ANEXO 3

PRESENTACIONES PPT COACHEES





COACHING

La última palabra en desarrollo de liderazgo



1) ¿Qué es el Coaching y tipos de Coaching?

2)¿Qué es el Coaching Ejecutivo?

3)¿Cuál es su rol?

4)¿Cuál es el rol del coach y coachee?

5)¿Cómo es una sesión de Coaching?

6)¿Qué debe ocurrir entre una sesión y otra?

7)¿Qué hace de la conversación de Coaching útil?

8)¿Cómo voy a saber que el proceso de Coaching ha sido efectivo?

9) ¿Cómo debe ser el proceso de Coaching Ejecutivo?

10)Necesidades y Expectativas

¿Qué es el Coaching?

- De acuerdo al diccionario: un tutor, quien da sugerencias, entrenador, instructor, mentor, maestro.
- **"Desbloquear el potencial de una persona para maximizar su desempeño. Es más enseñar a aprender que a adiestrar."**
  J. Whitmore



¿Qué es el Coaching?

Metodología en la que mediante un **acompañamiento** a la persona o grupo se busca el **camino** para maximizar el **desempeño** en su vida y su trabajo, liberando todo su **potencial** para el logro de sus **objetivos** y una mejor calidad de vida

Herramienta Central:
Conversación efectiva

SITUACIÓN ACTUAL



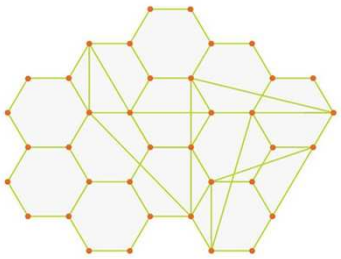
- **Toma de conciencia**
- **Responsabilidad**
- **Aprendizaje**
- **Compromiso de cambio profundo y sostenible**
- **Acción**

SITUACIÓN DESEADA



REDES CONVERSACIONALES

- Nos necesitamos los unos a los otros
- La jerarquía no es señal de conocimiento
- Trabajar es coordinar acciones con otros en conversaciones
- Las emociones son señales para la acción
- **Aprendizaje es hacer lo que antes no hacíamos de forma consistente**



ENTRENAMIENTO vs. COACHING



- Agenda
- Acción
- Exterior
- General
- Inmediato (qué y cómo)
- Motivación
- Técnicas
- Cambio a corto plazo



- Lo que se necesita
- Creencias y supuestos
- Interior
- Individualizado
- Sostenible (enseña a aprender)
- Automotivación
- Creatividad y flexibilidad
- Cambio sostenible

NO ES...

		COACHING
Consultoría	•Decir e instruir •Relación: Experto-cliente •Consultor es responsable de los resultados •QUÉ ➔COMO •Provee estrategias y conocimientos •Experto define el objetivo •Consultor brinda soluciones, "vende" un producto	• Preguntar y descubrir. • Participación equitativa • Cliente es responsable de los resultados • QUIEN➔QUE Y PARA QUÉ • Facilita autoconocimiento • Cliente define el objetivo • Coach brinda claridad, toma de conciencia e impulsa a asumir responsabilidad y acciones comprometidas
Terapia	• Enfocarse en problemas, el pasado y sanación • Para la persona disfuncional (patología-dolor extremo). • Comprender y resolver	• Mirar soluciones, el futuro y logros • Para persona funcional (sin patología) • Crear y Actuar
Enseñanza	• Da instrucción	• Ayuda a aprender
Formación	• Evento	• Proceso
Mejor amigo	• ¿Puede ser objetivo un amigo?	

Tipos de Coaching



Coaching Ejecutivo



Es una relación de **acompañamiento** en el que un coach ayuda **al ejecutivo** a desarrollar su **potencial** existente para organizar un **plan de acción** con el fin de lograr **resultados** en relación a los **objetivos personales, de equipo y organizacionales** .

"Conjunto de herramientas que permiten el desarrollo de competencias orientadas a identificar y disolver los límites y/o dificultades en el desempeño individual y de equipos."

Rafael Echeverría



Coaching Ejecutivo
¿Qué campos trabaja?

Tres frentes principales que cubrir:



De todas las cosas que la gente exitosa hace para acelerar su viaje por el camino hacia el éxito, participar en algún tipo de programa de Coaching está en la parte superior de la lista.

***--Jack Canfield* - autor de Sopa de Pollo para el Alma**

¿Cuál es su rol?



Ser honesto

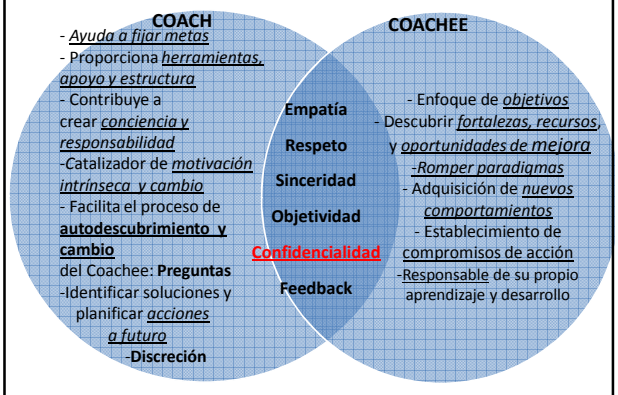
Comunicarse de una manera sincera , abierta y fluida

Mirarse a sí mismo con objetividad

No volverse defensivo a los comportamiento actuales

Apertura de aprendizaje y cambios consistentes y duraderos en pro de un desempeño óptimo

Confianza en el proceso y en su coach



METÁFORA

- -¿Qué buscas?
- -Busco mi llave.
- -¿Has perdido tu llave?
- -Sí.
- -¿Y la has perdido aquí?
- -No.
- -Pero, entonces, si la has perdido en otro sitio, ¿por qué la buscas aquí?
- -Porque aquí hay más luz.

Jean Claude

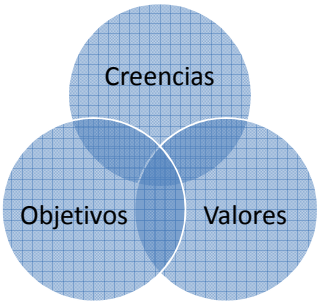
Un coach facilita la creación de soluciones que están allí donde hay menos luz(Barreras invisibles) "

¿Cómo es una sesión de coaching?

1.Definición de la meta que desea alcanzar o estado deseado
2.Definición del estado actual
3. Identificación de: Fortalezas-debilidades, apoyos –obstáculos, creencias- valores
4. Búsqueda de posibles opciones para alcanzar la meta
5. Elección de acciones concretas para el logro de la meta
6.Compromiso de ejecución de las acciones (con quién, cómo, cuándo, dónde,indicadores de éxito)
7.Evaluación de resultados obtenidos y modificación y/o creación de nuevas acciones

'En cada sesión, el cliente elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas"

Los Tres círculos del Coaching



Ser Ejecutivo Humano
La rueda de la vida



¿Qué debe ocurrir entre una sesión y otra?

FECHA:.....

Metas

Realidad Actual

Obstáculos	Recursos

Posibles Opciones

Compromisos de Acción

Acciones	Fecha	Indicadores de éxito

¿Que ha aprendido en esta sesión?

Que hará de forma diferente a partir de hoy?

¿Qué hace de la conversación de coaching útil?



- Hay un enfoque y propósito claro **en** cada conversación
- La estructura de la conversación ayuda tanto al coach como al cliente a mantenerse en el camino de los objetivos
- La estructura de la conversación facilita la atención y fomenta la adquisición de nuevos conocimientos
- Crea un espacio seguro en el que las limitaciones actuales y los desafíos pueden ser examinados y trabajados
- Se establecen siempre compromisos de actuación
- Se desarrolla siempre un clima de absoluta confianza y sintonía

¿Cómo voy a saber que el proceso ha sido altamente efectivo?

Es comprobado que la inversión en un proceso de coaching tiene un ROI (Retorno de la inversión) de aproximadamente 6 veces de su costo.



El Coaching es en la actualidad la herramienta de negocios destinada a desarrollar las capacidades de los ejecutivos de alto potencial.

-Harvard Business Review - Enero 2009

INDICADORES DE EFECTIVIDAD DEL COACHING EJECUTIVO:



*Estudio de Manchester

EMPRESA

- **Productividad (reportada por 53% de los ejecutivos)**
- **Calidad (48%)**
- **Fortaleza organizacional (48%)**
- **Servicio al cliente (39%)**
- **Nivel de quejas de los clientes (34%)**
- **Retención de ejecutivos que recibieron coaching (32%)**
- **Reducción en los costos (23%)**
- **Utilidad Neta (22%)**

EJECUTIVO

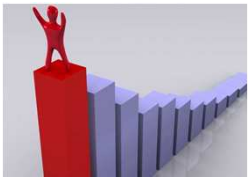
- **Sus relaciones con los subalternos (reportado por el 77% de los ejecutivos)**
- **Sus relaciones con los superiores inmediatos (71%)**
- **El trabajo en equipo (67%)**
- **Las relaciones con sus compañeros (63%)**
- **El nivel de satisfacción en el trabajo (61%)**
- **Reducción de los conflictos (52%)**
- **Su compromiso con la organización y autoconfianza (44%)**
- **Las relaciones con los clientes (37%)**
- **Autoconsciencia (60%)**
- **Proactividad (41%)**

*Estudio realizado por Manchester Inc. a cien ejecutivos de las empresas Fortune 1000
Fuente: Work / Life Solutions, Inc. & ICF.
* Encuesta de mercado del Coaching Ejecutivo en España 2009

REGLAS DE LA RELACIÓN DE COACHING

- Absoluta confidencialidad
- Rigor en la información
- Compromiso de ambas partes
- Cumplimiento de las fechas de las reuniones y los compromisos bilaterales
- Transparencia en la comunicación

Beneficios directos del Coaching en el Ejecutivo



- Aprende a resolver mejor sus problemas
- Aumenta su grado de responsabilidad
- Mejora relaciones interpersonales e intrapersonales
- Adquiere mayor confianza
- Adquiere nuevas perspectivas
- Desarrolla mayor adaptabilidad al cambio
- Reduce niveles de stress
- Identificar mejor las necesidades de desarrollo
- Autoconocimiento

Beneficios directos del Coaching en el Ejecutivo

- Tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades con reconocimiento de la áreas de mejora
- Potenciar sus talentos para lograr excelencia en su trabajo
- Alinear sus valores personales con los empresariales
- Apasionarse con su trabajo
- Desarrollar liderazgo
- Inspirar al personal a su cargo para seguir su visión
- Mayor disposición a participar en equipo
- Aprender las destrezas de un coach y usarlas para sacar a la luz lo mejor de su gente
- Desarrollar una visión estratégica que le permita aprovechar oportunidades de mercado y tomar ventaja de ellas
- Balancear su vida personal y profesional

¿En qué puede beneficiar a un directivo contratar los servicios de un Coach?

- En el desarrollo de alguna competencia profesional.
- En la mejora de las relacionales interpersonales.
- En la resolución de problemas y toma de decisiones.
- Con personas que son promocionadas o van a serlo en breve.
- Facilitar relevos generacionales en empresas.
- En la mejora del autocontrol del directivo.
- En el desarrollo de su liderazgo.
- En la mejora de la gestión del rendimiento de su equipo.
- En la mejora de su propia auto motivación.

¿Cómo debe ser el proceso de Coaching Ejecutivo?

1. Diagnóstico de la **situación actual** del área de ventas (Gerentes de Distrito)

✓Evaluación 360 º

✓Rueda de Desarrollo Directivo

- Evaluación personal de sus competencias actuales
- Identificación de las competencias a desarrollar (business-drivers) y sus comportamientos críticos de éxito (benchmarkings). Dónde están al inicio del Programa?
- Entrevista con los ejecutivos

2. Ejecución del plan de coaching

- Taller Directivo Coach
- Sesiones de coaching individual con gerentes de distrito
- Shadow coaching (observación personal en su trabajo diario, con su equipo)

3. Reunión del equipo de coaches

Bitácora

- Identificación de patrones comunes y diferenciales de estilos de liderazgo (confidencialidad)

4. Evaluación final del proceso de coaching

Evaluación 360 º

✓Rueda de Desarrollo Directivo

- Evaluación de las competencias trabajadas en el programa de coaching
- Sesiones de retroalimentación con los pares, jefes y colaboradores
- Comparación de los resultados obtenidos entre el diagnóstico y la evaluación final (plan de acción personalizado)
- Elaboración del informe final con diseño de nuevas prácticas (cultura organizacional)

Duración

El programa de coaching tendrá una duración de 5-6 meses en donde se realizarán sesiones individuales cada 15 días con cada ejecutivo (6 GD-1H. duración) dependiendo de las necesidades y condiciones de trabajo de cada ejecutivo.

Cronograma

NECESIDADES EXPECTATIVAS

- **Si todo sería posible, en el dep. de ventas con el objetivo de optimizar su desempeño:**

  De qué manera(s) ustedes pueden:

  - **CREAR algo nuevo que aun no se ha logrado(Habilidades, estrategias de negocio)**
  - **MANTENER (Porque es o son factor(es) clave(s) de éxito actual)**
  - **DESARROLLAR (Algo que ya existe pero que debe crecer)**
  - **REDUCIR(Algo que ya existe)**
  - **SUPRIMIR(Algo que existe pero debe desaparecer)**
  - **IMPLEMENTAR(Acciones para cumplir lo antes mencionado)**

NECESIDADES EXPECTATIVAS

- **Qué información sobre el programa de coaching (progresos, dificultades) será compartida o reportada? Con quién? Con qué frecuencia?**
- **Agenda de sesiones de coaching (días, semanas y horarios preferidos)?**
- **Qué procedimientos adoptamos para las citas o cancelaciones de las sesiones de coaching con ustedes ?**

Las Personas si pueden cambiar, si lo desean



Si al Cambio!!!

El único requisito para que el Coaching funcione, es que la persona le ponga ganas. Si no hay voluntad, ni el mejor coach del mundo puede hacer algo.

El Ejecutivo que elija un trabajo que ame, no tendrá que trabajar más ni siquiera por un día



¡Hace la diferencia!

Los profesionales tiene un coach, los amateurs no

Gracias

ANEXO 4

FORMATO DE EVALUACIÓN 360°

Feedback 360°		
Datos Generales	Nombre del ejecutivo observado: _____ Fecha: _____	Yo soy su: Jefe ☐ Par ☐ Subalterno ☐

LIDERAZGO					
Es la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de los mismos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitarla a otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Tiene una amplia visión estratégica y comunica claramente el rumbo y objetivos de la organización a todo el equipo					
Hace uso de su autoridad en forma justa e igual con todos					
Alinea las directrices organizacionales con los objetivos del equipo a su cargo					
Identifica fortalezas y debilidades (oportunidades de mejora) de quienes conforman su equipo de trabajo					
Da feedback periódicamente a su gente y hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos					
Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo generando un ambiente de entusiasmo y compromiso					
Toma en cuenta, se anticipa a los cambios y los comunica oportunamente					
Invierte en el desarrollo de mis colaboradores para ayudarles a satisfacer las demandas actuales o potenciales de la organización					
Obtiene el compromiso de sus colaboradores					
Es un modelo para su gente por sus valores, compromiso y eficiencia					

TRABAJO EN EQUIPO					
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la compañía					
Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para lograr los objetivos propuestos.					
Periódicamente participa de reuniones con el equipo para revisar el progreso de las tareas y objetivos grupales					
Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares					
Solicita opinión y participación de su equipo y valora las ideas/aportes de todos					
Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma					
Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales					
Capta la atención de sus compañeros y logra su aceptación; tiene habilidades para comunicar y exponer sus ideas, persuadiendo a los demás con argumentos coherentes					
Trabaja operativamente con el equipo brindando su ayuda cuando se le solicita y realizando la tarea que se le asigna					
Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía, fomentando el intercambio de información y experiencias					

COMUNICACIÓN					
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos, la habilidad de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Capacidad de establecer rapport y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con precisión y claridad.					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.					
Comunica sus ideas de forma clara, eficiente y fluida, logrando que todos entiendan su mensaje					
Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades y lo que se espera de ellos					
Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas tanto de forma oral como escrita.					
Obtiene información necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias					
Escucha a los demás, poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensan y sienten					
Verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente					
Considera los pro y contra así como las consecuencias de lo que expresa					
Llega a conclusiones lógicas y claras					
Cuando se expresa va directo al tema de interés					

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN					
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área / proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Organiza el trabajo del área de manera efeciva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.					
Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control.					
Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa por el cumplimiento de éstos.					
Fija apropiadamente objetivos relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas.					
Estipula las acciones necesarias para cumplir con los objetivos; establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de recursos humanos y técnicos					
Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante					
Establece mecanimos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas					
Se anticipa a posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos					
Utiliza correctamente herramientas de planificación como cronogramas, archivos, gráficas y del mercado farmacéutico como : datos prescriptivos y de ventas para organizar el trabajo y realizar el debido seguimiento					
Es metódico, sistemático y organizado					

CONSTRUCCION DE RELACIONES DE NEGOCIOS					
Habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas o necesitades actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Conoce a fondo el manejo del negocio del cliente, sus productos, los beneficios, ventajas y desventajas que estos presentan y la competencia que enfrentan					
Detecta oportunidades de negocio para los clientes y por ende para la organización.					
Mantiene óptimas relaciones con los clientes, se involucra en los negocios de éstos y llega a establecer una relación beneficiosa para ambas partes					
Motiva a los clientes y los convence de tomar decisiones y asumir riesgos en forma conjunta utilizando argumentos convincentes					
A través de sus acciones y dedicación supera las expectativas de los clientes					
Se anticipa y resuelve acertadamente los problemas actuales de los clientes					
Informa constantemente de cambios y novedades, sosteniendo una fluida comunicación que favorece la satisfacción de los clientes.					
Realiza el análisis de costo - beneficio para asumir riesgos de negocios conjuntos a corto y largo plazo.					
Obtiene la confianza total de sus clientes, consiguiendo así su recomendación					
Está siempre disponible para recibir y escuchar a los clientes					

Enumere 3 Fortalezas y 3 Debilidades (oportunidades de mejora) del ejecutivo observado:

FORTALEZAS:

*

DEBILIDADES:

*

ANEXO 5

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS EVALUACIÓN 360° COACHEES

FEEDBACK 360^0

Coachee:
Coachee 1

Número de observadores:
12

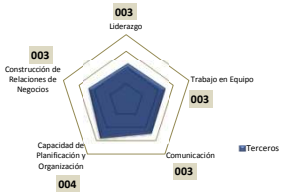
LABORATORIOS
Chalver
INTERNACIONAL



Feedback Global

Coachee 1

Feedback Competencias - Efrén Albornoz

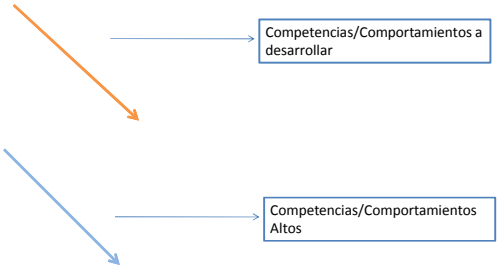


Feedback Evaluadores - Efrén Albornoz

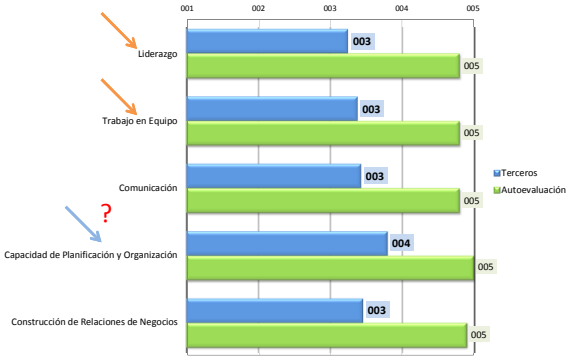


Feedback Global

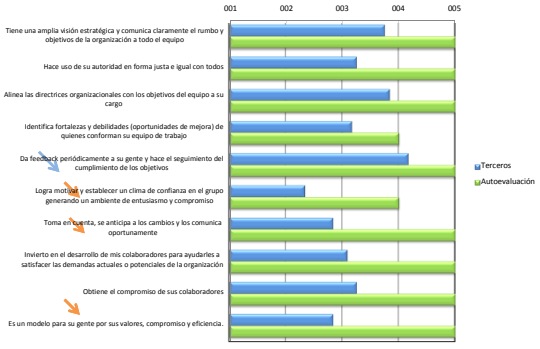
Significado de flechas



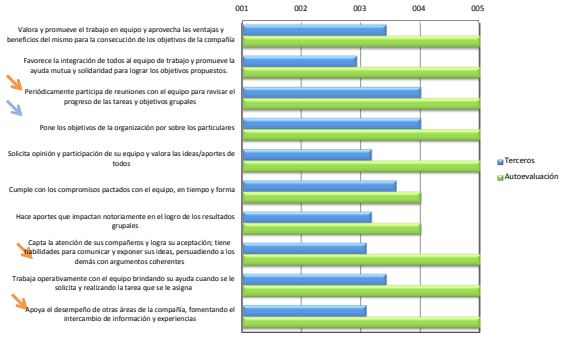
Coachee 1- Global



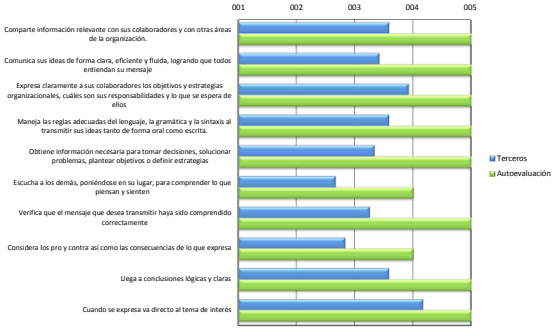
Competencia 1 LIDERAZGO



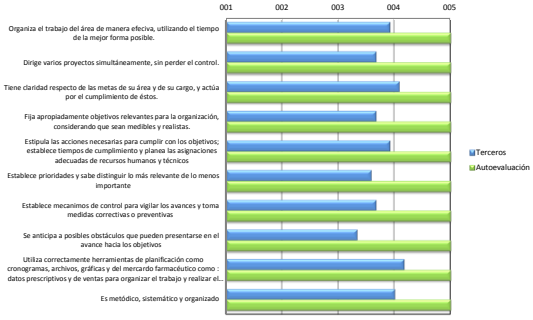
Competencia 2 TRABAJO EN EQUIPO



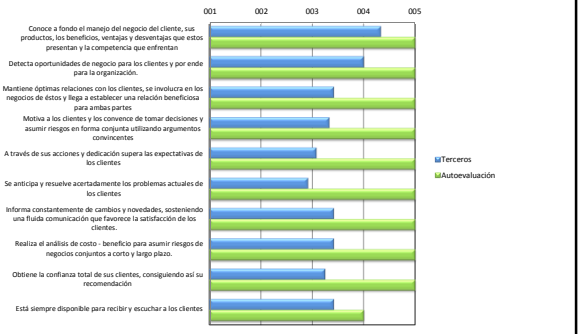
Competencia 3 COMUNICACIÓN



Competencia 4 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN



Competencia 5 CONS. RELACIONES DE NEGOCIOS



Feedback Cualitativo:

FORTALEZAS

TERCEROS:

- Organización Administrativa
- Cumplimiento con los objetivos de la empresa
- Orientado a los resultados
- Habilidad de negociación
- Honestidad
- Persistencia

AUTOEVALUACIÓN:

- Organizado
- Planificación Estratégica en el desarrollo de las funciones empresariales
- Experiencia en el área farmacéutica

DEBILIDADES

TERCEROS:

- Carácter explosivo
- Problemas en relaciones interpersonales (baja empatía)
- Impaciencia
- Poca confianza al equipo
- No escucha opiniones de los demás
- Inflexible
- Actitud autoritaria

AUTOEVALUACIÓN:

- Carácter fuerte
- Impaciente

ANEXO 6

EVALUACIONES 360°COACHEES

INICIO

Feedback 360°		
Datos Generales	Nombre del ejecutivo observado: Coachee 1 Fecha: 7 de Junio 2010	Yo soy su: Jefe X Par Subalterno

LIDERAZGO						
Es la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de los mismos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitarla a otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.						
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Tiene una amplia visión estratégica y comunica claramente el rumbo y objetivos de la organización a todo el equipo				X	
Hace uso de su autoridad en forma justa e igual con todos					X
Alinea las directrices organizacionales con los objetivos del equipo a su cargo					X
Identifica fortalezas y debilidades (oportunidades de mejora) de quienes conforman su equipo de trabajo			X		
Da feedback periódicamente a su gente y hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos					X
Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo generando un ambiente de entusiasmo y compromiso		X			
Toma en cuenta, se anticipa a los cambios y los comunica oportunamente			X		
Invierto en el desarrollo de mis colaboradores para ayudarles a satisfacer las demandas actuales o potenciales de la organización			X		
Obtiene el compromiso de sus colaboradores				X	
Es un modelo para su gente por sus valores, compromiso y eficiencia.			X		

TRABAJO EN EQUIPO					
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la compañía				X	
Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para lograr los objetivos propuestos.				X	
Periódicamente participa de reuniones con el equipo para revisar el progreso de las tareas y objetivos grupales				X	
Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares				X	
Solicita opinión y participación de su equipo y valora las ideas/aportes de todos			X		
Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma				X	
Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales				X	
Capta la atención de sus compañeros y logra su aceptación; tiene habilidades para comunicar y exponer sus ideas, persuadiendo a los demás con argumentos coherentes			X		
Trabaja operativamente con el equipo brindando su ayuda cuando se le solicita y realizando la tarea que se le asigna				X	
Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía, fomentando el intercambio de información y experiencias			X		

COMUNICACIÓN					
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos, la habilidad de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Capacidad de establecer rapport y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con precisión y claridad.					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.			X		
Comunica sus ideas de forma clara, eficiente y fluida, logrando que todos entiendan su mensaje			X		
Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades y lo que se espera de ellos				X	
Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas tanto de forma oral como escrita.				X	
Obtiene información necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias				X	
Escucha a los demás, poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensan y sienten			X		
Verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente			X		
Considera los pro y contra así como las consecuencias de lo que expresa			X		
Llega a conclusiones lógicas y claras				X	
Cuando se expresa va directo al tema de interés				X	

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN					
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área / proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Organiza el trabajo del área de manera efeciva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.				X	
Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control.					X
Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa por el cumplimiento de éstos.					X
Fija apropiadamente objetivos relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas.				X	
Estipula las acciones necesarias para cumplir con los objetivos; establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de recursos humanos y técnicos				X	
Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante				X	
Establece mecanimos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas			X		
Se anticipa a posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos			X		
Utiliza correctamente herramientas de planificación como cronogramas, archivos, gráficas y del mercado farmacéutico como : datos prescriptivos y de ventas para organizar el trabajo y realizar el debido seguimiento				X	
Es metódico, sistemático y organizado				X	

CONSTRUCCION DE RELACIONES DE NEGOCIOS					
Habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas o necesitades actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Conoce a fondo el manejo del negocio del cliente, sus productos, los beneficios, ventajas y desventajas que estos presentan y la competencia que enfrentan					X
Detecta oportunidades de negocio para los clientes y por ende para la organización.					X
Mantiene óptimas relaciones con los clientes, se involucra en los negocios de éstos y llega a establecer una relación beneficiosa para ambas partes					X
Motiva a los clientes y los convence de tomar decisiones y asumir riesgos en forma conjunta utilizando argumentos convincentes					X
A través de sus acciones y dedicación supera las expectativas de los clientes					X
Se anticipa y resuelve acertadamente los problemas actuales de los clientes				X	
Informa constantemente de cambios y novedades, sosteniendo una fluida comunicación que favorece la satisfacción de los clientes.				X	
Realiza el análisis de costo - beneficio para asumir riesgos de negocios conjuntos a corto y largo plazo.			X		
Obtiene la confianza total de sus clientes, consiguiendo así su recomendación				X	
Está siempre disponible para recibir y escuchar a los clientes				X	

Enumere 3 Fortalezas y 3 Debilidades (oportunidades de mejora) del ejecutivo observado:

FORTALEZAS:

* HABILIDAD COMERCIAL

* SOPORTE PARA SU EQUIPO DE VENTAS
*** CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS**

DEBILIDADES:

* CARÁCTER EXTREMADAMENTE FUERTE

* IMPACIENTE
*

Feedback 360°		
Datos Generales	Nombre del ejecutivo observado: Coachee 1 Fecha: 6 DE JUNIO 2010	Yo soy su: Jefe Par X Subalterno

LIDERAZGO					
Es la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de los mismos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitarla a otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Tiene una amplia visión estratégica y comunica claramente el rumbo y objetivos de la organización a todo el equipo					X
Hace uso de su autoridad en forma justa e igual con todos				X	
Alinea las directrices organizacionales con los objetivos del equipo a su cargo				X	
Identifica fortalezas y debilidades (oportunidades de mejora) de quienes conforman su equipo de trabajo				X	
Da feedback periódicamente a su gente y hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos					X
Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo generando un ambiente de entusiasmo y compromiso			X		
Toma en cuenta, se anticipa a los cambios y los comunica oportunamente				X	
Invierto en el desarrollo de mis colaboradores para ayudarles a satisfacer las demandas actuales o potenciales de la organización				X	
Obtiene el compromiso de sus colaboradores			X		
Es un modelo para su gente por sus valores, compromiso y eficiencia.			X		

TRABAJO EN EQUIPO					
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la compañía					X
Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para lograr los objetivos propuestos.				X	
Periódicamente participa de reuniones con el equipo para revisar el progreso de las tareas y objetivos grupales					X
Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares				X	
Solicita opinión y participación de su equipo y valora las ideas/aportes de todos			X		
Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma				X	
Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales			X		
Capta la atención de sus compañeros y logra su aceptación; tiene habilidades para comunicar y exponer sus ideas, persuadiendo a los demás con argumentos coherentes			X		
Trabaja operativamente con el equipo brindando su ayuda cuando se le solicita y realizando la tarea que se le asigna				X	
Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía, fomentando el intercambio de información y experiencias				X	

COMUNICACIÓN					
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos, la habilidad de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Capacidad de establecer rapport y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con precisión y claridad.					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.				X	
Comunica sus ideas de forma clara, eficiente y fluida, logrando que todos entiendan su mensaje				X	
Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades y lo que se espera de ellos				X	
Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas tanto de forma oral como escrita.				X	
Obtiene información necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias				X	
Escucha a los demás, poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensan y sienten			X		
Verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente			X		
Considera los pro y contra así como las consecuencias de lo que expresa				X	
Llega a conclusiones lógicas y claras			X		
Cuando se expresa va directo al tema de interés				X	

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN					
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área / proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Organiza el trabajo del área de manera efeciva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.					X
Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control.					X
Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa por el cumplimiento de éstos.				X	
Fija apropiadamente objetivos relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas.				X	
Estipula las acciones necesarias para cumplir con los objetivos; establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de recursos humanos y técnicos					X
Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante				X	
Establece mecanimos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas				X	
Se anticipa a posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos				X	
Utiliza correctamente herramientas de planificación como cronogramas, archivos, gráficas y del mercardo farmacéutico como : datos prescriptivos y de ventas para organizar el trabajo y realizar el debido seguimiento					X
Es metódico, sistemático y organizado					X

CONSTRUCCION DE RELACIONES DE NEGOCIOS					
Habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas o necesitades actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Conoce a fondo el manejo del negocio del cliente, sus productos, los beneficios, ventajas y desventajas que estos presentan y la competencia que enfrentan					X
Detecta oportunidades de negocio para los clientes y por ende para la organización.					X
Mantiene óptimas relaciones con los clientes, se involucra en los negocios de éstos y llega a establecer una relación beneficiosa para ambas partes				X	
Motiva a los clientes y los convence de tomar decisiones y asumir riesgos en forma conjunta utilizando argumentos convincentes				X	
A través de sus acciones y dedicación supera las expectativas de los clientes				X	
Se anticipa y resuelve acertadamente los problemas actuales de los clientes					X
Informa constantemente de cambios y novedades, sosteniendo una fluida comunicación que favorece la satisfacción de los clientes.					X
Realiza el análisis de costo - beneficio para asumir riesgos de negocios conjuntos a corto y largo plazo.					X
Obtiene la confianza total de sus clientes, consiguiendo así su recomendación					X
Está siempre disponible para recibir y escuchar a los clientes				X	

Enumere 3 Fortalezas y 3 Debilidades (oportunidades de mejora) del ejecutivo observado:

FORTALEZAS:

PROACTIVO PARA LOS NEGOCIOS

PERSISTENTE EN EL LOGRO DE OBJETIVOS
HONESTO

DEBILIDADES:

*

DEBE MEJORAR SU CARÁCTER IMPULSIVO
*
LA COMUNICACIÓN PROPIA DE SU CARÁCTER AFECTA A SU IMAGEN
*

Feedback 360°		
Datos Generales	Nombre del ejecutivo observado: Coachee 1 Fecha:4 de junio del 2010	Yo soy su: Jefe Par Subalterno X

LIDERAZGO					
Es la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de los mismos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitarla a otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Tiene una amplia visión estratégica y comunica claramente el rumbo y objetivos de la organización a todo el equipo			X		
Hace uso de su autoridad en forma justa e igual con todos	X				
Alinea las directrices organizacionales con los objetivos del equipo a su cargo			X		
Identifica fortalezas y debilidades (oportunidades de mejora) de quienes conforman su equipo de trabajo		X			
Da feedback periódicamente a su gente y hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos			X		
Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo generando un ambiente de entusiasmo y compromiso	X				
Toma en cuenta, se anticipa a los cambios y los comunica oportunamente	X				
Invierto en el desarrollo de mis colaboradores para ayudarles a satisfacer las demandas actuales o potenciales de la organización		X			
Obtiene el compromiso de sus colaboradores		X			
Es un modelo para su gente por sus valores, compromiso y eficiencia.		X			

TRABAJO EN EQUIPO					
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la compañía			X		
Favorece la integración de todos al equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para lograr los objetivos propuestos.		X			
Periódicamente participa de reuniones con el equipo para revisar el progreso de las tareas y objetivos grupales			X		
Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares			X		
Solicita opinión y participación de su equipo y valora las ideas/aportes de todos			X		
Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma		X			
Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales			X		
Capta la atención de sus compañeros y logra su aceptación; tiene habilidades para comunicar y exponer sus ideas, persuadiendo a los demás con argumentos coherentes		X			
Trabaja operativamente con el equipo brindando su ayuda cuando se le solicita y realizando la tarea que se le asigna		X			
Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía, fomentando el intercambio de información y experiencias			X		

COMUNICACIÓN					
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos, la habilidad de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Capacidad de establecer rapport y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con precisión y claridad.					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.			X		
Comunica sus ideas de forma clara, eficiente y fluida, logrando que todos entiendan su mensaje			X		
Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades y lo que se espera de ellos			X		
Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas tanto de forma oral como escrita.		X			
Obtiene información necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias		X			
Escucha a los demás, poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensan y sienten		X			
Verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente		X			
Considera los pro y contra así como las consecuencias de lo que expresa		X			
Llega a conclusiones lógicas y claras			X		
Cuando se expresa va directo al tema de interés			X		

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN					
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea / área / proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Organiza el trabajo del área de manera efeciva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.			X		
Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control.		X			
Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa por el cumplimiento de éstos.			X		
Fija apropiadamente objetivos relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas.		X			
Estipula las acciones necesarias para cumplir con los objetivos; establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de recursos humanos y técnicos			X		
Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante		X			
Establece mecanimos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas		X			
Se anticipa a posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos		X			
Utiliza correctamente herramientas de planificación como cronogramas, archivos, gráficas y del mercardo farmacéutico como : datos prescriptivos y de ventas para organizar el trabajo y realizar el debido seguimiento			X		
Es metódico, sistemático y organizado			X		

CONSTRUCCION DE RELACIONES DE NEGOCIOS					
Habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas o necesitades actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Conoce a fondo el manejo del negocio del cliente, sus productos, los beneficios, ventajas y desventajas que estos presentan y la competencia que enfrentan				X	
Detecta oportunidades de negocio para los clientes y por ende para la organización.			X		
Mantiene óptimas relaciones con los clientes, se involucra en los negocios de éstos y llega a establecer una relación beneficiosa para ambas partes	X				
Motiva a los clientes y los convence de tomar decisiones y asumir riesgos en forma conjunta utilizando argumentos convincentes	X				
A través de sus acciones y dedicación supera las expectativas de los clientes	X				
Se anticipa y resuelve acertadamente los problemas actuales de los clientes	X				
Informa constantemente de cambios y novedades, sosteniendo una fluida comunicación que favorece la satisfacción de los clientes.	X				
Realiza el análisis de costo - beneficio para asumir riesgos de negocios conjuntos a corto y largo plazo.	X				
Obtiene la confianza total de sus clientes, consiguiendo así su recomendación	X				
Está siempre disponible para recibir y escuchar a los clientes	X				

Enumere 3 Fortalezas y 3 Debilidades (oportunidades de mejora) del ejecutivo observado:

FORTALEZAS:

*conocimiento

*experiencia
*

DEBILIDADES:

*impaciente

*mente cerrada
*

ANEXO 7

FORMATO PLANES DE ACCIÓN

LABORATORIOS CHALVER DEL ECUADOR
PLAN DE COACHING EJECUTIVO
FORMULARIO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE PLANES INDIVIDUALES DE DESARROLLO



NOMBRE DEL COACHEE: COACHEE 1
CARGO: GERENTE DE DISTRITO L 2 L G/HQUITO L 1-2 3 G/H AUSTRO
NOMBRE DEL ASESOR DE DESARROLLO: DR. DANILO RUIZ , DR JOHNNY REDIN, ING. CRISTIAN YEPEZ
NOMBRE DEL COACH: DR. FABIÁN RAMOS
FECHA DEL REPORTE: 5 DE JULIO 2010

1. ESPECIFIQUE LAS COMPETENCIAS A DESARROLLAR Y SUS DEFINICIONES

COMPETENCIAS	DEFINICIONES
LIDERAZGO	Es la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de los mismos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.
TRABAJO EN EQUIPIO	Es la intención de colaborar y cooperar con terceros, trabajar con los demás como actitud opuesta a la individual o competitiva para trabajar en procesos, tareas u objetivos compartidos.

2- ESTABLEZCA LAS ACCIONES DE DESARROLLO

OBJETIVOS DE DESARROLLO	INDICADORES DE ÉXITO (ACCIONES OBSERVABLES POR OTROS)	FECHAS:
Competencia: LIEDERAZGO **Comportamientos:** Convertir en hábitos los siguientes:	**Qué necesita hacer distinto en el comportamiento para que mejore?** (con el apoyo del Coach y asesor)	Fechas a cumplir:
1 MOTIVAR Y DAR CONFIANZA AL PERSONAL	A) MEJORAR TRATO AL PERSONAL: RECONOCIMIENTOS PERSONALES ESCRITOS MEJORAR LA MANERA DE DE PEDIR LAS COSAS (TONO DE VOZ, EXPRESIÓN FACIAL, POSTURA CORPORAL B) SOLICITAR APOYO DEL PERSONAL A MI CARGO PARA EL LOGRO DEL PROCESO DE CAMBIO	19 DE NOVIEMBRE 2010
2 EJEMPLO A SEGUIR POR VALORES COMPROMISO	A) CONVERSACIONES PERSONALIZADAS PARA UN CONOCIMIENTO MAS INTEGRAL COMO SERES HUMANOS A LOS INTEGRANTES DE TODO EL EQUIPO	19 DE NOVIEMBRE 2010
3 INVIERTO EN EL DESRROLLO DE LOS COLABORADOERES	A) REALIZAR COACHING ONE- ONE CON EL EQUIPO A MI CARGO: CAPACITACIÓN APOYO EN CONSULTORIO Y CLIENTES PARA DESARROLLAR HABILIDADES Y TALENTOS	19 DE NOVIEMBRE 2010

OBJETIVOS DE DESARROLLO	INDICADORES DE ÉXITO (ACCIONES OBSERVABLES POR OTROS)	FECHAS:
Competencia: TRABAJO EN EQUIPO **Comportamientos:** Convertir en hábitos los siguientes:	**Qué necesita hacer distinto en el comportamiento para que mejore?** (con el apoyo del Coach y asesor)	Fechas a cumplir:
1 INTEGRACIÓN Y SOLIDARIDAD DE EQUIPO	A) REALIZAR ACTIVADES SOCIALES DE INTEGRACIÓN CON EL EQUIPO B) DELEGAR Y ESTABLECER METAS CLARAS PARA CUMPLIR LA FUNCIONES A ELLOS ENCOMENDADAS EN EL AUSTRO	19 DE NOVIEMBRE 2010
2 CAPTAR LA ATENCIÓN Y PERSUADIR A LOS COLABORA DORES PARA EL LOGRO DE LOS RESULTADOS	A) CONOCER LAS NECESIDADES DE CADA UNA DE LAS PERSONAS A MI CARGO TANTO A NIVEL PERSONAL COMO PROFESIONAL B) PEDIR APORTE DE IDEAS AL PERSONAL PARA DESAROOLLO DE NUEVOS PROYECTOS PARA ELEVAR PRODUCTIVIDAD Y BIENESTAR DEL EQUIPO.	19 DE NOVIEMBRE 2010
3 APOYO DESEMPEÑO DE OTRAS ÁREAS DE COMPAÑÍA Y FOMENTAR EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN Y EXPERIENCIAS.	AVERIGUAR MÁS AL RESPECTO PARA DETERMINAR ACCIONES A SEGUIR MEDIANTE SONDEO A LOS PARES Y JEFES DIRECTOS	19 DE SEPTIEMBRE 2010

3. ESTABLEZCA OBJETIVOS MENSURABLES DE DESARROLLO

COMPETENCIAS	NIVEL ACTUAL	NIVEL A LOGRAR	FECHA NUEVO FEEDBACK 360
LIDERAZGO	65%	90%	DIC. 2010
TRABAJO EN EQUIPO	68%	90%	DIC. 2010

NOTA
* El nivel actual del coachee debe ser tomado del feedback360
* El nivel a lograr debe ser factible.

* Fecha de nuevo FEEDBACK 360: establecer las fechas en las cuales se volverá a retroalimentar el rendimiento del ejecutivo a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos

FIRMA DEL COACHEE

FIRMA DEL ASESOR(ES)

FIRMA DEL COACH

ANEXO 8

16 PF

NOMBRE: _____

FECHA: _____ CARGO AL QUE APLICA: _____

EDAD: _____

16 PF

EJEMPLOS

1 A B C	2 A B C	3 A B C	4 A B C

1	A	B	C	26	A	B	C	51	A	B	C	76	A	B	C	101	A	B	C	126	A	B	C	151	A	B	C	176	A	B	C
2	A	B	C	27	A	B	C	52	A	B	C	77	A	B	C	102	A	B	C	127	A	B	C	152	A	B	C	177	A	B	C
3	A	B	C	28	A	B	C	53	A	B	C	78	A	B	C	103	A	B	C	128	A	B	C	153	A	B	C	178	A	B	C
4	A	B	C	29	A	B	C	54	A	B	C	79	A	B	C	104	A	B	C	129	A	B	C	154	A	B	C	179	A	B	C
5	A	B	C	30	A	B	C	55	A	B	C	80	A	B	C	105	A	B	C	130	A	B	C	155	A	B	C	180	A	B	C
6	A	B	C	31	A	B	C	56	A	B	C	81	A	B	C	106	A	B	C	131	A	B	C	156	A	B	C	181	A	B	C
7	A	B	C	32	A	B	C	57	A	B	C	82	A	B	C	107	A	B	C	132	A	B	C	157	A	B	C	182	A	B	C
8	A	B	C	33	A	B	C	58	A	B	C	83	A	B	C	108	A	B	C	133	A	B	C	158	A	B	C	183	A	B	C
9	A	B	C	34	A	B	C	59	A	B	C	84	A	B	C	109	A	B	C	134	A	B	C	159	A	B	C	184	A	B	C
10	A	B	C	35	A	B	C	60	A	B	C	85	A	B	C	110	A	B	C	135	A	B	C	160	A	B	C	185	A	B	C
11	A	B	C	36	A	B	C	61	A	B	C	86	A	B	C	111	A	B	C	136	A	B	C	161	A	B	C	186	A	B	C
12	A	B	C	37	A	B	C	62	A	B	C	87	A	B	C	112	A	B	C	137	A	B	C	162	A	B	C	187	A	B	C
13	A	B	C	38	A	B	C	63	A	B	C	88	A	B	C	113	A	B	C	138	A	B	C	163	A	B	C				
14	A	B	C	39	A	B	C	64	A	B	C	89	A	B	C	114	A	B	C	139	A	B	C	164	A	B	C				
15	A	B	C	40	A	B	C	65	A	B	C	90	A	B	C	115	A	B	C	140	A	B	C	165	A	B	C				
16	A	B	C	41	A	B	C	66	A	B	C	91	A	B	C	116	A	B	C	141	A	B	C	166	A	B	C				
17	A	B	C	42	A	B	C	67	A	B	C	92	A	B	C	117	A	B	C	142	A	B	C	167	A	B	C				
18	A	B	C	43	A	B	C	68	A	B	C	93	A	B	C	118	A	B	C	143	A	B	C	168	A	B	C				
19	A	B	C	44	A	B	C	69	A	B	C	94	A	B	C	119	A	B	C	144	A	B	C	169	A	B	C				
20	A	B	C	45	A	B	C	70	A	B	C	95	A	B	C	120	A	B	C	145	A	B	C	170	A	B	C				
21	A	B	C	46	A	B	C	71	A	B	C	96	A	B	C	121	A	B	C	146	A	B	C	171	A	B	C				
22	A	B	C	47	A	B	C	72	A	B	C	97	A	B	C	122	A	B	C	147	A	B	C	172	A	B	C				
23	A	B	C	48	A	B	C	73	A	B	C	98	A	B	C	123	A	B	C	148	A	B	C	173	A	B	C				
24	A	B	C	49	A	B	C	74	A	B	C	99	A	B	C	124	A	B	C	149	A	B	C	174	A	B	C				
25	A	B	C	50	A	B	C	75	A	B	C	100	A	B	C	125	A	B	C	150	A	B	C	175	A	B	C				

16 PF

®

FORMA A

VERSION ECUATORIANA

CUADERNILLO

NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO

ANOTE TODAS SUS CONTESTACIONES EN LA HOJA DE RESPUESTAS

© 2003 - 2005. Para uso profesional solamente.

INSTRUCCIONES

A continuación leerá una serie de preguntas que permitirán conocer sus hábitos y estilos conductuales más frecuentes. No existen respuestas buenas o malas, a excepción de pocas preguntas de carácter lógico.

Anote sus contestaciones en la hoja de respuestas adjunta escribiendo sus datos personales y la demás información requerida.

IMPORTANTE: NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO

- Las preguntas están ordenadas numéricamente; siga esta numeración al contestar.
- Cada pregunta tiene tres opciones de respuesta; deberá escoger solamente una.
- La contestación del cuestionario no tiene tiempo límite, sin embargo, la mayoría de personas no se demoran más de 45 minutos.

Ahora conteste los siguientes ejemplos de práctica. Marque sus contestaciones en la hoja de respuestas en el lugar que el examinador le indique.

EJEMPLOS DE PRÁCTICA

1. Me gusta presenciar una competición deportiva:

   A. Sí **B. A veces** **C. No**

2. Prefiero las personas:

   A. Reservadas **B. Término medio** **C. Amigables**

3. El dinero no hace la felicidad:

   A. Cierto **B. Término medio** **C. Falso**

4. "Toro" es a "ternero" como "caballo" es a:

   A. Potro **B. Ternera** **C. Yegua**

En el último ejemplo sí hay una contestación correcta (Potro), pero existen pocas cuestiones de este tipo.

Al contestar tenga en cuenta lo siguiente:

- No tome demasiado tiempo en contestar cada pregunta. Las frases son muy cortas para darle todos los detalles que usted quisiera; en el ejemplo, la pregunta decía: "Me gusta presenciar una competición deportiva", y tal vez a Vd. le guste más el fútbol que el baloncesto; debe contestar pensando en lo que es habitual para usted. Usualmente la primera impresión es la respuesta más apropiada.

- Evite señalar la respuesta "Término medio" o equivalente, excepto cuando le sea imposible decidirse por las otras alternativas. Lo corriente es que esto le suceda cada 3 ó 4 cuestiones.

- No omita respuestas. Su prueba será procesada con un programa informático que invalidará sus contestaciones si detecta cierto nivel de omisiones.
- Puede que algunas preguntas no se apliquen a su caso o, en su defecto, que le parezcan muy personales. Si es la primera situación, conteste pensando en lo que haría usted en esa situación; procure ser real y no ideal en su respuesta. Si es el segundo caso, no se preocupe porque el procedimiento de corrección e interpretación no contempla la consideración aislada de los ítems; se hace una apreciación global.

IMPORTANTE: CONTESTE CON SINCERIDAD

- El inventario tiene una escala para detectar distorsión de respuestas. Si usted puntúa alto en esta escala, significa que contestó con la intención de presentar una imagen social deseable que no refleja su verdadero comportamiento. También puede significar que respondió idealizando su manera de ser.
- Modernas investigaciones recomiendan interpretar la distorsión como una falta de solidez moral en la persona por no responder con la verdad.
- Indicación: responda de manera ética, es decir, con la verdad.

IMPORTANTE: CONTESTE CON ATENCIÓN

- El cuestionario contiene una escala de infrecuencia que mide la tendencia a escoger opciones de respuesta infrecuentes. Si el nivel de esta escala es alto, los resultados son inválidos. Esto ocurre con personas que responden al azar o que prestan muy poca atención para comprender el contenido de las preguntas.
- En caso de invalidez, la institución PUEDE solicitar que conteste la prueba nuevamente.
- Indicación: lea con la máxima concentración.

LEVANTE LA MANO SI TIENE PREGUNTAS

ESPERE, EMPIECE CUANDO LE INDIQUEN

CONSIDERACIONES ÉTICAS

La Institución GARANTIZA el tratamiento ético y responsable de los resultados. A este efecto, el presente cuestionario se enmarca en las siguientes **DIRECTRICES ÉTICAS** estipuladas por la Asociación Americana de Psicología, APA.

- Los resultados son confidenciales y tienen una validez máxima de doce meses.
- Fuera del proceso actual, la Institución NO utilizará los resultados en ningún otro proceso, a menos que el/la examinado(a) lo autorice. A este fin la Institución pedirá permiso al examinado(a).
- Los resultados de este cuestionario son relativos. Es decir, este instrumento es SOLO una fuente de información que NO es la única NI la más importante.
- Los resultados de este cuestionario NO serán formulados en juicios valorativos que descalifiquen, degraden o ensalcen al examinado. La terminología empleada es técnica, manejable únicamente por psicólogos profesionales.
- El/La examinado(a) tiene derecho a conocer los resultados de la prueba, siempre que lo solicite expresamente al momento de la aplicación. No obstante, es prerrogativa de la Institución trasmitir los resultados en forma verbal o escrita, en un plazo máximo de 30 días y en terminología accesible para no especialistas.

- Si tiene alguna inquietud, notifique al examinador(a).

ESPERE, NO EMPIECE HASTA QUE SE LO INDIQUEN

1. He comprendido bien las instrucciones para contestar al cuestionario:

   A. Sí **B. Término medio** **C. No**

2. Estoy dispuesto(a) a contestar todas las preguntas con sinceridad:

   A. Sí **B. Término medio** **C. No**

3. ¿Cuál de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?

   A. Algo **B. Nada** **C. Mucho**

4. Poseo suficiente energía para enfrentar todos mis problemas:

   A. Siempre **B. Frecuentemente** **C. Raras veces**

5. Evito criticar a la gente y sus ideas:

   A. Sí **B. Algunas veces** **C. No**

6. Hago sarcásticas observaciones a la gente si creo que las merece:

   A. Generalmente **B. Algunas veces** **C. Nunca**

7. Me gusta más la música clásica que las canciones de moda:

   A. Cierto **B. Término medio** **C. Falso**

8. Si veo peleándose a los niños del vecindario:

   A. No intervengo **B. Depende** **C. Intervengo**

9. En situaciones sociales:

   A. Fácilmente tomo la iniciativa
   B. Participo algunas veces
   C. Prefiero quedarme tranquilo(a) a distancia

10. Sería más interesante ser:

    A. Ingeniero de la construcción
    B. Término medio entre los dos
    C. Escritor(a) de teatro

11. Generalmente tolero bien a la gente "creída", aunque presuma y hable bien de ella misma:

    A. Sí **B. Término medio** **C. No**

12. Cuando una persona no es honrada, casi siempre se le puede notar en la cara:

    A. Cierto **B. Término medio** **C. Falso**

13. Aceptaría el riesgo de un trabajo donde pudiera tener ganancias mayores, aunque eventuales, que otro con sueldo pequeño pero seguro:

    A. Sí **B. Término medio** **C. No**

14. De vez en cuando siento un vago temor o un repentino miedo, sin poder comprender las razones:

A. Sí B. Término medio C. No

15. Cuando me critican por algo que no he hecho:

A. No me siento culpable
B. Término medio
C. Me siento un poco culpable

16. Casi todo se puede comprar con dinero:

A. Sí B. Término medio C. No

17. La mayoría de las personas serían más felices si convivieran más con la gente de su nivel e hicieran las cosas como los demás:

A. Sí B. Término medio C. No

18. En ocasiones, mirándome en un espejo, me entran dudas sobre lo que es mi derecha o izquierda:

A. Verdadero B. Término medio C. Falso

19. Cuando algo realmente me pone furioso(a), suelo calmarme pronto:

A. Sí B. Término medio C. No

20. Preferiría tener una casa:

A. En un barrio con vida social
B. Término medio
C. Aislada en el bosque

21. Con el mismo horario y sueldo, sería más interesante ser:

A. Uno de los cocineros de un restaurante
B. Término medio entre ambos
C. Uno de los meseros del restaurante

22. "Cansado" es a "trabajar" como "orgulloso" es a:

A. Sonreír B. Tener éxito C. Ser feliz

23. Me pongo nervioso(a) ante animales salvajes, incluso cuando están encerrados en una jaula:

A. Sí B. No lo se C. No

24. Una ley anticuada debería cambiarse:

A. Solo después de muchas discusiones
B. Término medio
C. Inmediatamente

25. La mayor parte de la gente me considera una persona de conversación agradable:

A. Sí B. No lo se C. No

26. Me gusta salir a divertirme o ir a un espectáculo:

A. Más de una vez por semana
B. Alrededor de una vez por semana
C. Menos de una vez por semana

27. Cuando veo gente desarreglada o sucia:

A. La acepto simplemente
B. Término medio
C. Me disgusta

28. Estando en un grupo social me siento un tanto incómodo(a) si de pronto paso a ser el foco de atención:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

29. Cuando voy por la calle prefiero detenerme a ver una exposición de arte antes que escuchar una discusión de un grupo de gente:

A. Cierto **B. Término medio** **C. No**

30. Cuando me ponen al frente de algo, insisto en que mis instrucciones se sigan; de lo contrario renuncio:

A. Sí **B. Algunas veces** **C. No**

31. Sería mejor que las vacaciones fueran más largas y obligatorias para todas las personas:

A. De acuerdo
B. Término medio
C. En desacuerdo

32. Hablo acerca de mis sentimientos:

A. Solo si es necesario
B. Término medio
C. Fácilmente, si es del caso

33. Me siento triste cuando la gente me critica en un grupo:

A. Cierto **B. Término medio** **C. Falso**

34. Si mi jefe/profesor/superior me llama a su despacho:

A. Aprovecho la ocasión para pedirle algo que deseo
B. Término medio
C. Temo haber hecho algo mal

35. Honestamente y sabiendo que no es ni bueno ni malo, mis decisiones se apoyan más en:

A. El corazón
B. Los sentimientos y la razón por igual
C. La cabeza

36. En mi adolescencia pertenecía a equipos deportivos:

A. Algunas veces
B. A menudo
C. La mayoría de las veces

37. Cuando hablo con alguien me gusta:

A. Decir las cosas tal como se me ocurren
B. Término medio
C. Organizar antes mis ideas

38. A veces me tensiono cuando pienso en los sucesos del día:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

39. He sido elegido(a) para hacer algo:

A. Solo en pocas ocasiones
B. Varias veces
C. Muchas veces

40. ¿Cuál de las siguientes cosas es diferente de las otras dos?

A. Vela **B. Luna** **C. Luz eléctrica**

41. "Sorpresa" es a "extraño" como "miedo" es a:

A. Valeroso **B. Ansioso** **C. Terrible**

42. A veces duermo con dificultad porque tengo una idea que me da vueltas a la cabeza:

A. Cierto **B. Término medio** **C. No**

43. Me siento intranquilo(a) cuando trabajo en un proyecto que requiere una acción rápida que afecta a los demás:

A. Cierto **B. Término medio** **C. Falso**

44. Indudablemente tengo menos amigos(as) que la mayoría de las personas:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

45. Odiaría tener que estar en un lugar donde hubiera poca gente con quien hablar:

A. Cierto **B. Término medio** **C. No**

46. Más importante es tener mucha libertad que respeto a la ley:

A. Cierto **B. Término medio** **C. Falso**

47. Me gusta formar parte de un grupo grande, como una reunión, un baile o una asamblea:

A. Sí **B.Término medio** **C. No**

48. En mi época de estudiante me gustaba (o me gusta):

A. La música
B. Término medio
C. La actividad de tipo manual

49. Si alguien se enoja conmigo:

A. Intento calmarle
B. Término medio
C. Me enfado con él o ella

50. Para los padres es más importante:

A. Ayudar al desarrollo afectivo de sus hijos
B. Termino medio
C. Enseñarles a controlar sus emociones

51. Siento de vez en cuando la necesidad de realizar una actividad física enérgica:

A. Sí B. Término medio C. No

52. Hay veces que no tengo humor para ver a la gente:

A. Muy raramente
B. Término medio
C. Muy a menudo

53. A veces los demás me dicen que yo muestro mi humor con mucha claridad en la voz y los gestos:

A. Sí B. Término medio C. No

54. Lo que mundo necesita es:

A. Ciudadanos sensatos y constantes
B. Término medio
c. Más "idealistas" con proyectos para un mundo mejor

55. Preferiría tener un negocio propio, no compartido con otra persona:

A. Sí B. Término medio C. No

56. Tengo mi habitación organizada de un modo estético, con las cosas colocadas casi siempre en los mismos lugares:

A. Sí B. Término medio C. No

57. En ocasiones dudo si la gente con quien estoy hablando se interesa realmente por lo que digo:

A. Sí B. Término medio C. No

58. Si tuviera que escoger, preferiría ser:

A. Guarda forestal
B. Término medio
C. Profesor(a) de colegio

59. ¿Cuál de las siguientes fracciones es diferente de las otras dos?

A. 3/7 B. 3/9 C. 3/11

60. "Tamaño" es a "longitud" como "delito" es a:

A. Prisión B. Castigo C. Robo

61. En mi vida personal consigo casi siempre todos mis propósitos:

A. Cierto **B. Término medio** **C. No**

62. Tengo algunas características en las que me siento superior a la mayoría de la gente:

A. Sí **B. No lo se** **C. No**

63. Solo asisto a actos sociales cuando estoy obligado, y me mantengo aparte en las demás ocasiones:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

64. Es mejor ser prudente y esperar poco, que optimista y esperar mucho:

A. Cierto **B. Término medio** **C. Falso**

65. Algunas veces la gente dice que soy descuidado(a) aunque me consideran una persona agradable:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

66. Suelo permanecer callado delante de personas mayores (con más experiencia, edad o jerarquía):

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

67. Tengo un buen sentido de orientación (me ubico fácilmente en cualquier sitio), cuando me encuentro en un lugar desconocido:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

68. Cuando leo en una revista o periódico un artículo tendencioso o injusto, prefiero olvidarlo antes que contestar con una carta.

A. Cierto **B. Término medio** **C. Falso**

69. En tareas de grupo, preferiría:

A. Preparar la agenda de las reuniones
B. Termino medio
C. Velar por el cumplimiento de las normas

70. Me gustaría más andar con personas educadas y consideradas que con individuos descuidados y espontáneos:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

71. Si mis conocidos me tratan mal o muestran que les fastidio:

A. No me afecta
B. Término medio
C. Me siento mal

72. Siempre estoy alerta ante los intentos de propaganda en las cosas que leo:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

73. Me gustaría más gozar de la vida tranquilamente a mi manera, que ser admirado(a) por mis logros:

A. Cierto **B. Término medio** **C. Falso**

74. Para estar informado(a) prefiero:

A. Discutir los acontecimientos con la gente
B. Término medio
C. Apoyarme en informaciones periodísticas

75. Me encuentro formado(a) o maduro(a) para la mayor parte de las cosas:

A. Cierto **B. Tal vez no** **C. Falso**

76. Me encuentro más obstaculizado(a) que apoyado(a) por el tipo de crítica que suelo recibir:

A. A menudo **B. Ocasionalmente** **C. Nunca**

77. En las fiestas de cumpleaños:

A. Me gusta hacer regalos personales
B. Término medio
C. Pienso que dar regalos es un poco latoso

78. "AB" es a "dc" como "SR" es a:

A. qp **B. pq** **C. tu**

79. "Mejor" es a "pésimo" como "menor" es a:

A. Mayor **B. Óptimo** **C. Máximo**

80. Mis amigos(as) me han fallado:

A. Muy rara vez **B. Ocasionalmente** **C. Muchas veces**

81. Cuando me siento triste suelo ocultar mis sentimientos a los demás:

A. Cierto **B. Término medio** **C. No**

82. Empleo gran parte de mi tiempo libre hablando con mis amigos(as) sobre situaciones sociales agradables vividas en el pasado:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

83. Pensando en las dificultades de mi trabajo o actividad:

A. Intento organizarme antes que aparezcan
B. Termino medio
c. Doy por supuesto que puedo resolverlas cuando vengan

84. Me cuesta hablar o dirigir la palabra a un grupo numeroso:

A. Sí **B. Más o menos** **C. No**

85. He experimentado en varias situaciones sociales el llamado "nerviosismo del orador":

A. Muy frecuentemente
B. Ocasionalmente
C. Casi nunca

86. Preferiría leer:

A. Una historia real de contiendas militares o políticas
B. Término medio
C. Una novela imaginativa y delicada

87. Cuando la gente autoritaria trata de dominarme, hago justamente lo contrario de lo que quiere:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

88. Suelo olvidar cosas triviales y sin importancia, tales como los nombres de las calles y los almacenes de la ciudad:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

89. Me gustaría la profesión de veterinario, ocupado(a) con las enfermedades y curación de los animales:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

90. Me resulta embarazoso que me dediquen elogios o cumplidos:

A. Sí **B. Termino medio** **C. No**

91. Siendo adolescente, cuando mi opinión era distinta de la de mis padres o familia, normalmente:

A. Mantenía mi opinión
B. Término medio
C. Aceptaba su punto de vista

92. Me gusta tomar parte activa en actividades sociales, trabajos en grupo, etc.:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

93. Al realizar un trabajo, no estoy satisfecho(a) hasta que se haya considerado el menor detalle:

A. Cierto **B. Término medio** **C. No**

94. Hay ocasiones en que me es difícil evitar sentir compasión hacia mí mismo(a):

A. A menudo **B. Algunas veces** **C. Nunca**

95. Siempre soy capaz de controlar adecuadamente la expresión de mis sentimientos:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

96. Ante un nuevo invento práctico, me gustaría:

A. Experimentar con él en un laboratorio
B. Término medio
C. Venderlo al público

97. La siguiente serie de letras XOOOOXXOOOXXX continúa con el grupo:

A. OXXX **B. OOXX** **C. XOOO**

98. Algunas personas parecen ignorarme, evitarme o negarse, aunque no sé por qué:

A. Cierto **B. Desconozco** **C. Falso**

99. La gente no me trata tan bien como mis buenas intenciones lo merecen:

A. A menudo
B. Ocasionalmente
C. Nunca

100. Aunque esté en un grupo de personas de mi mismo sexo, me desagrada que se use un lenguaje vulgar o pícaro:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

101. Me gusta hacer cosas riesgosas solo por el placer de divertirme:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

102. Me resulta molesta la vista de una habitación sucia o desordenada:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

103. Cuando estoy en un grupo pequeño, me agrada quedarme en un segundo plano y dejar que otros lleven la conversación:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

104. Me resulta fácil alternar con la gente en una reunión social:

A. Cierto **B. Término medio** **C. No**

105. Sería más interesante ser:

A. Orientador(a) vocacional para ayudar a los jóvenes
B. Término medio
C. Directivo de una empresa industrial

106. Por regla general, los miembros de mi familia me hacen caer en cuenta de defectos que realmente tengo:

A. Cierto **B. Término medio** **C. No**

107. Me disgusta el modo con que algunas personas se fijan en otras en la calle o en los almacenes:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

108. Como los alimentos con gusto, aunque no siempre tan educadamente como otras personas:

A. Cierto **B. Término medio** **C. Falso**

109. Temo algún castigo incluso cuando no he hecho nada malo:

A. A menudo
B. Ocasionalmente
C. Nunca

110. Me gustaría un trabajo con:

A. Un determinado sueldo fijo
B. Término medio
C. Un sueldo más alto pero siempre que demuestre a los demás que lo merezco

111. Me molesta que la gente piense que mi forma de ser es extravagante o fuera de lo corriente:

A. Mucho **B. Algo** **C. Nada**

112. A veces los celos influyen en mis acciones:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

113. En ocasiones, pequeñas contrariedades me enfadan:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

114. Siempre duermo bien, nunca hablo en sueños ni sufro de insomnio:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

115. Me resultaría más interesante trabajar en una empresa:

A. Atendiendo a los clientes
B. Termino medio
C. Operando el computador

116. "Azada" es a "cavar" como "cuchillo" es a:

A. Cortar **B. Afilar** **C. Picar**

117. Cuando la gente no es razonable, yo normalmente:

A. Me quedo tranquilo(a)
B. Término medio
C. La desprecio

118. Si los demás hablan en voz alta cuando estoy escuchando música:

A. Puedo concentrarme en ella sin que me molesten
B. Término medio
C. No puedo disfrutar y me fastidia

119. Creo que se me describe mejor como:

A. Comedido(a) y tranquilo(a)
B. Término medio
C. Enérgico(a) e inquieto(a)

120. Preferiría vestirme con sencillez y corrección que con un estilo personal y llamativo:

A. Cierto **B. Término medio** **C. No**

121. Me niego a aceptar sugerencias bien intencionadas de los demás, aunque sé que no debería hacerlo:

A. Algunas veces
B. Casi nunca
C. Nunca

122. Cuando es necesario que alguien emplee un poco de diplomacia y persuasión para lograr que la gente actúe, me lo suelen pedir a mí:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

123. Me considero a mí mismo(a) como una persona cordial y sociable:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

124. Me gusta la música:

A. Movida y animada
B. Término medio
C. Emotiva y romántica

125. Si estoy completamente seguro(a) de que una persona es injusta o actúa egoístamente, se lo digo, incluso si esto me causa problemas:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

126. En un viaje largo, preferiría:

A. Leer algo profundo pero interesante
B. Término medio
C. Charlar con quien esté a mi alrededor

127. En una situación que puede llegar a ser peligrosa, creo que es mejor actuar enérgicamente, aun a costa de la cortesía y la calma:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

128. Es exagerada la idea de que la enfermedad proviene tanto de causas mentales como físicas:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

129. En cualquier ceremonia oficial debería procurarse el esplendor y el lujo:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

130. En general, me gustaría más trabajar:

A. En equipo **B. Término medio** **C. Individualmente**

131. Creo firmemente que "tal vez el jefe no tenga siempre la razón, pero siempre tiene la razón por ser el jefe":

A. Sí **B. No lo sé** **C. No**

132. Suelo impacientarme con las personas demasiado pronto:

A. Sí B. Término medio C. No

133. Siempre puedo cambiar viejos hábitos sin dificultad y sin volver a ellos:

A. Sí B. Término medio C. No

134. Si el sueldo fuera el mismo, preferiría ser:

A. Abogado
B. Término medio entre ambos
C. Piloto o marino

135. "Llama" es a "calor" como "rosa" es a:

A. Espina B. Pétalo C. Aroma

136. Cuando se acerca el momento de algo que he planeado y esperado, en ocasiones pierdo repentinamente la ilusión por ello:

A. Cierto B. Término medio C. Falso

137. Puedo trabajar cuidadosamente en la mayor parte de las cosas sin que me moleste el ruido causado por personas a mi alrededor:

A. Sí B. Término medio C. No

138. En ocasiones hablo a desconocidos sobre cosas que considero importantes, aunque ellos no me pregunten:

A. Sí B. Término medio C. No

139. Me atrae más pasar la tarde dedicado(a) a una tarea tranquila de mi gusto que estar en una reunión animada:

A. Cierto B. Término medio C. Falso

140. Cuando debe decidir algo, tengo siempre presentes las reglas básicas de lo justo e injusto:

A. Sí B. Término medio C. No

141. En el trato social:

A. Expreso mis emociones tal como las siento
B. Término medio
C. Guardo mis emociones

142. Admiro más la belleza de un poema que la de un arma de fuego bien construida:

A. Sí B. Término medio C. No

143. A veces digo en broma cosas sin sentido, solo para sorprender a la gente y ver cómo reaccionan:

A. Sí B. Término medio C. No

144. Me agradaría ser un periodista que escribiera sobre teatro, conciertos, ópera, etc.:

A. Sí B. Término medio C. No

145. Nunca siento la necesidad de dibujar o moverme cuando estoy sentado(a) en una reunión:

A. Cierto B. Término medio C. Falso

146. Si alguien dice algo que yo sé que no es cierto, suelo pensar:

A. Es un(a) mentiroso(a)
B. Término medio
C. Obviamente está mal informado(a)

147. La gente me considera con justicia una persona trabajadora y activa pero con éxito solo mediano:

A. Sí B. No lo sé C. No

148. Si se suscitara una controversia violenta en un grupo de discusión en el cual no participo:

A. Me gustaría ver quien es el "ganador"
B. Término medio
C. Desearía que se suavizara la situación

149. Me gusta planear mis cosas solo(a), sin intervención de otros:

A. Sí B. Término medio C. No

150. Me gusta seguir mis propios caminos, en vez de actuar según normas establecidas:

A. Cierto B. Término medio C. No

151. Me pongo tenso(a) cuando pienso en todas las cosas que tengo que hacer:

A. Sí B. Algunas veces C. No

152. No me molesta que la gente me haga sugerencias cuando estoy jugando o practicando un deporte:

A. Verdadero
B. Término medio
C. Falso

153. Me parece más interesante ser:

A. Artista
B. Término medio
C. Secretario(a) de un club social

154. ¿Cuál de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?

A. Ancho B. Zigzag C. Recto

155. He tenido sueños tan intensos que no me han dejado dormir bien:

A. A menudo B. Ocasionalmente C. Casi nunca

156. Aunque tenga pocas posibilidades de éxito, creo que todavía merece la pena intentarlo:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

157. Cuando yo sé muy bien lo que el grupo tiene que hacer, me gusta ser el único o la única en dar las órdenes:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

158. Me consideran una persona muy entusiasta:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

159. Soy una persona exigente e insisto siempre en hacer las cosas tan correctamente como sea posible:

A. Cierto **B. Término medio** **C. Falso**

160. Me molesta un poco que la gente me observe cuando trabajo:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

161. Como no siempre es posible conseguir las cosas por las buenas, a veces es necesario presionar insistentemente:

A. Sí **B. Término medio** **C. Falso**

162. Si se pasa por alto una buena observación mía:

A. La dejo pasar
B. Término medio
C. Doy a la gente la oportunidad de volver a escucharla

163. Me gustaría hacer el trabajo de un agente encargado de los casos de delincuentes bajo libertad condicional:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

164. La gente tiene que ser prudente antes de relacionarse con otros pues hay peligros de infecciones y cosas de ese tipo:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

165. En un viaje al extranjero, preferiría ir en un grupo organizado, con un guía, que planear yo mismo(a) los lugares que deseo visitar:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

166. Si la gente se aprovecha de mi amistad, no me resiento y lo olvido pronto:

A. Cierto **B. Término medio** **C. Falso**

167. Creo que la sociedad debería aceptar nuevas costumbres, de acuerdo con la razón, y olvidar los viejos usos y tradiciones:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

168. Aprendo mejor:

A. Leyendo un libro bien escrito
B. Término medio
C. Participando en un grupo de discusión

169. Me gusta esperar y estar seguro(a) de que lo que voy a decir es correcto, antes de exponer mis ideas:

A. Siempre **B. Generalmente** **C. Solo si es posible**

170. Algunas veces me enojo por cosas pequeñas, aunque reconozca que son triviales:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

171. No suelo decir cosas que luego lamento:

A. Cierto **B. Término medio** **C. Falso**

172. Si se me pidiera participar en una campaña caritativa:

A. Aceptaría
B. Término medio
C. Diría cortésmente que estoy ocupado(a)

173. "Pronto" es a "nunca" como "cerca" es a:

A. En ningún sitio
B. Lejos
C. En otro sitio

174. Si cometo una falta social desagradable, la olvido pronto:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

175. Se me considera una persona de ideas que casi siempre puede aportar alguna solución a un problema:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

176. Creo que se me da mejor mostrar:

A. Mesura en las discusiones de una reunión
B. Término medio
C. Tolerancia con los deseos de los demás

177. Me gusta un trabajo que presente cambios, variedad y viajes, aunque implique algún peligro:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

178. Me gusta un trabajo que requiera habilidades de atención y exactitud:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

179. Soy de ese tipo de personas con tanta energía que siempre está ocupada o haciendo algo:

A. Sí **B. Término medio** **C. No**

180. En mi época de estudiante prefería (prefiero):

A. Literatura
B. Término medio
C. Matemáticas o aritmética

181. Algunas veces me ha molestado el que la gente diga a mi espalda cosas desagradables de mi sin fundamento:

A. Sí B. Término medio C. No

182. Hablar con personas comunes y corrientes:

A. Es a menudo interesante e instructivo
B. Término medio
C. No me gusta porque se habla de cosas sin importancia

183. Algunas cosas me irritan tanto que creo que entonces lo mejor es no hablar:

A. Sí B. Término medio C. No

184. En la formación del niño es más importante:

A. Darle bastante afecto
B. Término medio
C. Enseñarle hábitos y actitudes deseables

185. Los demás me consideran una persona firme e imperturbable, impasible ante el devenir de las cosas:

A. Sí B. Término medio C. No

186. Creo que en el mundo actual es más importante resolver:

A. El problema de la corrupción
B. Término medio
C. Los problemas políticos

187. Creo que no me he saltado ninguna cuestión y he contestado a todas de modo apropiado:

A. Sí B. Término medio C. No

ANEXO 9

PIN MOTIVACIONAL

HERRAMIENTA: PERFIL DE PIN MOTIVACIONAL

(PIN: **P**remios, **I**mpulsos conductores, **N**ecesidades)

Este diagnóstico consiste de 21 pares de enunciados que determinarán su tipo motivacional primario. Escoja el enunciado en cada par que mejor le describa a usted de la forma en que usted ha sido a lo largo de la mayor parte de su vida. Ponga una "x" en el círculo a la derecha del enunciado que usted seleccione. A veces, usted puede sentir que ambos enunciados son igual de verdaderos acerca de usted, pero si fuera forzado a escoger entre los dos, ¿cuál enunciado refleja con mayor exactitud sus pensamientos y comportamientos pasados? Si reflexiona cuidadosamente, encontrará que uno de los enunciados ha sido más verdadero para usted que el otro. Es mejor no analizar demasiado sus elecciones. Usted obtendrá resultados más exactos si responde espontáneamente en lugar de pensar excesivamente sus respuestas.

		A	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**
1.	Soy una persona que da apoyo, amigable, y que busca acercamiento con los demás.			O			
	Soy una persona orientada al logro, y que busca distinguirse.	O					
2.	Tiendo a ser espontáneo y aventurero, emprendedor.						O
	Tiendo a ser metódico y cuidadoso.				O		
3.	Quiero ser premiado por trabajo excelente.					O	
	Necesito hacer trabajos que son importantes para mí.		O				
4.	La gente me ve como alguien inseguro de mí mismo			O			
	La gente me ve como alguien con mucha seguridad en mí mismo.	O					
5.	Me gusta cuando mi vida va a paso acelerado, es intensa y emocionante.						O
	Me gusta cuando mi vida es sin prisa, estable y pacífica.				O		
6.	Prefiero el reconocimiento en público, más que el reconocimiento en privado.					O	
	Prefiero el reconocimiento en privado, más que el reconocimiento en público.		O				
7.	Soy cuidadoso(a) e intento estar preparado(a) para los problemas imprevistos.				O		
	Soy creativo(a) y prefiero improvisar conforme los problemas surgen.						O
8.	La mayor parte del tiempo disfruto tomando la posición de líder.	O					
	La mayor parte del tiempo prefiero dejar que alguien más se encargue de liderar.			O			

		A	B	C	D	E	F
9.	Yo he buscado trabajos que tengan un potencial considerable de éxito económico-financiero y reconocimiento personal.					O	
	Yo estoy dispuesto(a) a renunciar a recompensas financieras y al reconocimiento personal, si eso significa que haré un trabajo que haga una diferencia positiva significativa.		O				
10.	Básicamente yo soy relajado(a), abierto(a) y me uno con gusto a la voluntad de los demás.			O			
	Básicamente yo me conduzco con firmeza, expreso con confianza lo que pienso y tengo seguridad en mí mismo(a).	O					
11.	Adquirir las cosas más finas(lujosas)que da la vida es extremadamente importante para mí.					O	
	Adquirir las cosas más finas (lujosas) que da la vida no es muy importante para mí.		O				
12.	Yo he tenido tendencia a ser enfocado(a) y disciplinado(a).				O		
	Yo he tenido tendencia a ser impulsivo(a) y arriesgado(a).						O
13.	Yo hago que las cosas sucedan.	O					
	¡Que será, será!… pasará lo que tenga que pasar.			O			
14.	No me gusta ocuparme de detalles.						O
	Yo disfruto encargándome de los detalles, ser meticuloso(a).				O		
15.	Dejar un legado de contribución a la humanidad es importante para mí.		O				
	Adquirir riqueza y respetabilidad es importante para mí.					O	
16.	Prefiero ser conformista que ser diferente.			O			
	Prefiero ser diferente que conformista.	O					
17.	Me interesa conservar mi estabilidad y tranquilidad mental.				O		
	Me interesa retarme a mi mismo(a) y hacer cosas nuevas.						O
18.	Cuando considero si debo o no tomar un empleo nuevo, el salario y los beneficios constituye lo más importante.					O	
	Cuando considero si debo o no tomar un empleo nuevo, el trabajo en sí es lo más importante.		O				
19.	Me gusta salir de la rutina e iniciar cambios.	O					
	Me gusta apaciguar a las personas y ganar su confianza.			O			
20.	Para mí es importante lo que piensan los demás.		O				
	Siempre que esté seguro(a) de mí mismo(a), no me importa lo que piensen los demás.					O	
21.	Mi mayor talento es pensar creativamente y animar a los demás.						O
	Mi mayor talento es implementar las ideas y asegurar que se cumplan los procedimientos.				O		
	Por favor coloque el total en cada una de sus columnas						

ANEXO 10

COMPROMISOS ENTRE COACH Y COACHEE

CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS DE COACHING

Compromisos entre (ejecutivo) coachee y coach

Nuestro método de trabajo enfoca el compromiso entre coachee y coach utilizando el código de Buenas Prácticas de Coaching, que establece los seis principios generales del coaching ejecutivo como valores o los objetivos deseables que guían el proceso de coaching.

1. Perspectiva sistémica

Compromisos del ejecutivo

- Explorar los cambios en su visión, valores y comportamientos.
- Examinar cómo afectan al sistema en que opera los propios comportamientos y acciones.
- Realizar con su *coach* una sincera exploración; ayudarle a que comprenda las fuerzas del sistema organizativo.
- Asumir la responsabilidad de las propias actuaciones durante el proceso de *coaching* y ser consciente del impacto en los demás y en la organización en su conjunto de su cambio conductual.

***Compromisos del* coach**

- Ver al ejecutivo, su posición y la organización a través de lentes y perspectivas múltiples.
- Mantener una perspectiva objetiva e imparcial evitando la colusión con el ejecutivo o con la organización.
- Reconocer y valorar la complejidad de la estructura organizativa en la que opera el ejecutivo.
- Sugerir al ejecutivo que explore tanto sus visiones a largo como a corto.
- Reconocer la interacción entre todas las partes y el todo, especialmente cómo el cambio de comportamiento de un ejecutivo puede afectar a otros comportamientos y a otras personas.
- Ayudar al ejecutivo a distinguir entre cambios de alto y de bajo impacto. Animar a que se comprometa a los de alto impacto para lograr resultados.

Compromisos del Asesor de Desarrollo como representante de la compañía Chalver del Ecuador (Gerente de Línea)

a) Identificar y compartir información de la organización que pueda ayudar al *coach y* al ejecutivo a reconocer y comprender el contexto, las fuerzas de la organización, cuestiones relacionadas con el negocio y las limitaciones financieras que han de tenerse en cuenta en el *coaching.*

b) Señalar al *coach* los cambios organizativos que pueden influenciar el *coaching.*

c) Estar dispuesto a revisar y, si fuera necesario, cambiar aspectos del sistema organizativo con el fin de mejorar el desempeño de la organización y del ejecutivo.

2. Orientación a resultados

Compromisos del ejecutivo

a) Asumir la responsabilidad de focalizar el *coaching* en los resultados que más le importan.

b) Entre sesiones de *coaching,* destinar el tiempo conveniente para trabajar sobre los resultados.

c) Prepararse bien para cada sesión de *coaching.*

d) Hacer un seguimiento (monitorizar) sus propios resultados y comunicarse con los interesados en su *coaching* acerca de los logros y de las lagunas que puedan existir aún.

e) Buscar apoyos para lograr los resultados.

***Compromisos del* coach**

a) Forzar al ejecutivo y a su organización para que concreten los logros que desean y cómo medir los resultados.

b) Estructurar cada sesión de *coaching* con un orden del día centrado en los resultados, repaso de las reuniones anteriores y las actividades realizadas entre sesiones.

c) Facilitar la comunicación entre el ejecutivo y su organización acerca de aquello en lo que el primero está trabajando, sus progresos y los apoyos que necesita.

d) Planificar sesiones de seguimiento para comprobar el avance hacia los objetivos del *coaching.* Impulsar estas reuniones incluso frente a las necesidades de trabajo de la organización.

e) Revisar continuamente con el ejecutivo la actualización de sus objetivos de *coaching* como consecuencia de los cambios de su rol, del entorno y de sus prioridades.

f) Focalizar las sesiones de *coaching* en cuestiones concretas, desarrollo ejecutivo, y ejemplos de actuaciones que contribuyan a alcanzar los objetivos del *coaching.*

Compromisos del Asesor de Desarrollo como representante de la compañía Chalver del Ecuador (Gerente de Línea)

a) Comunicar claramente lo que más desea y necesita que haga el ejecutivo. ,

b) Responsabilizar al ejecutivo y al *coach* de los objetivos acordados.

c) Dar *feed-back* continuamente, tanto positivo como negativo que ayuden al ejecutivo y al *coach* a mantener el rumbo.

d) Demostrar su confianza en el ejecutivo.

e) Continuar con los compromisos contraídos como parte del *coaching* apoyando, asistiendo a reuniones, comunicándose con los demás y eliminando barreras.

2. Focalización en el negocio

Compromisos del ejecutivo

a) Informar al *coach* acerca de aspectos relevantes de la empresa tan pronto como empieza la relación de *coaching,* de la estrategia, de sus iniciativas fundamentales y de cómo encaja su rol en la estrategia general.

b) Informar regularmente a su *coach* de cambios en la dirección del negocio o en las expectativas que pudieran influenciar la estrategia, su rol o sus mediciones de éxito. Cuando sea pertinente, adaptar sus necesidades de desarrollo.

c) Asumir la responsabilidad final en el alineamiento del *coaching* con la focalización en el negocio de la organización.

***Compromisos del* coach**

a) Hacer todo lo que esté en su mano para maximizar la aportación del ejecutivo a las necesidades de la organización.

b) Estar permanentemente en contacto con el negocio del ejecutivo y con las necesidades de desarrollo de liderazgo, expectativas de mercado, competidores, productos y servicios, y clientes.

c) Asumir los indicadores de éxito y las mediciones de negocio esenciales que determinan cómo la organización evalúa el desempeño *y* los resultados del ejecutivo.

d) Tener la flexibilidad de adaptar las necesidades de desarrollo del ejecutivo a cambios en las prioridades del negocio.

Compromisos del Asesor de Desarrollo como representante de la compañía Chalver del Ecuador (Gerente de Línea)

a) Proporcionar al *coach* la información suficiente para entender el contexto del *coaching.* Tal información puede consistir en una visión general de la organización, documentos estratégicos y de planificación del negocio, organigramas e iniciativas empresariales importantes.

b) Siempre que sea posible, informar al *coach* de cambios en la organización que puedan afectar al ejecutivo, como por ejemplo fusiones *y* adquisiciones, reestructuraciones o regulaciones de empleo, cambios de líderes, roles y relaciones esenciales e iniciativas de negocio importantes.

4.Relación

Compromisos del ejecutivo

a) Asumir la responsabilidad de su propio aprendizaje. Utiliza a su *coach* para que le ayude a maximizar su propio estilo de aprendizaje.

b) Ser franco acerca de lo que funciona y lo que no en las sesiones de *coaching.*

c) Implicarse totalmente en los ejercicios de *coaching* acordados.

d) Realizar las acciones de aprendizaje requeridas y reflexionar sobre ellas.

***Compromisos del* coach**

a) Mantener el máximo nivel de profesionalidad al servicio del ejecutivo y de su organización, en tanto que son clientes.

b) Dialogar con claridad acerca de la evolución del proceso de *coaching,* tanto con el ejecutivo como con otras partes interesadas (sin perjuicio de los términos de confidencialidad acordados por las partes).

c) Invertir en el éxito tanto profesional como personal del ejecutivo y en el de la organización.

Compromisos del Asesor de Desarrollo como representante de la compañía Chalver del Ecuador (Gerente de Línea)

a) Considerar al *coach* como un miembro de la organización, esforzándose para mejorar el aprendizaje, tanto organizativo como de sus ejecutivos.

b) Facilitar el *feedback,* dentro de los límites de los acuerdos de confidencialidad, tanto al *coach* como al ejecutivo, desde la fase inicial de obtención de información y a lo largo de todo el proceso.

c) Esforzarse en lograr un resultado satisfactorio, familiarizándose y aplicando de forma consistente los principios y formas de actuación establecidos en este manual.

5. Competencia

Compromisos del ejecutivo

- *a)* Determinar criterios propios para elegir su *coach,* entre otros lo de formación, áreas de competencia concretas, y experiencia. Con ello, podrá decidir quién es el mejor *coach* para él.
- *b)* Asumir un papel activo en el propio desarrollo facilitando *feedback* al *coach* en relación con los progresos que se constatan y las deficiencias que aún subsistan.
- *c)* Comunicar a los otros interesados los avances y resultados de su *coaching.*
- *d)* Facilitar *feedback* al *coach* y a la organización, tanto positivo como negativo, acerca de la eficacia del *coaching* y de su proceso.

***Compromisos del* coach**

a) Operar consistentemente al más alto nivel de competencia.

b) Informar verazmente a los clientes acerca de su formación, experiencia y áreas de pericia.

c) Entender los requisitos de cada trabajo de *coaching.* Ser objetivo y flexible en la elección de los métodos más adecuados para cumplir dichos requisitos.
d) Tener en cuenta las propias limitaciones y no aceptar encargos para los que la experiencia, capacidad e intereses no sean los adecuados.
e) Mantener una red de contactos con otros profesionales cualificados y enviarles clientes cuando uno mismo no sea la persona más idónea.
f) Actualizar el conocimiento del negocio fundamental de la organización cliente y de las mejores prácticas de *coaching.*

g) Ampliar el conocimiento y habilidades por medio de la educación permanente y otras actividades de desarrollo profesional.

h) Aplicar adecuadamente técnicas, tests e instrumentos de evaluación psicológica y organizativa. Utilizar únicamente aquellas para las que está homologado.

Compromisos del Asesor de Desarrollo como representante de la compañía Chalver del Ecuador (Gerente de Línea)
a) Operar con los estándares óptimos en cuanto al examen y recomendación de *coaches.*
b) Los responsables de enviar a miembros de la organización a otros *coaches,* o de informar a la Organización estar al día en cuanto a la reputación de los *coaches* y de las mejores prácticas existentes.
c) Seleccionar los *coaches* de acuerdo con sus competencias y con la adaptación a las necesidades del ejecutivo y de la organización.
d) Hacer el seguimiento de la eficacia del *coaching* en la organización y facilitar *feedback* tanto al cliente como al ejecutivo.
e) Evaluar la competencia de los *coaches* y sus resultados para determinar si pueden volver a ser contratados por la organización.

6. Honradez

Compromisos del ejecutivo

- *a)* Confiar en su *coach y* en el proceso de *coaching* después de haber recibido las garantías adecuadas, cultivando la apertura, la voluntad de aprender y la vulnerabilidad adecuada.
- *b)* Asumir un papel activo en la fijación de las líneas maestras de su *coaching.*
- *c)* Adherirse a los acuerdos de confidencialidad, de anonimato y de comunicación de información no solamente en lo que le concierne sino en relación con todos los interesados.
- *d)* Operar dentro de los límites del contrato de *coaching* y de los objetivos de aprendizaje, a menos que sea revisado por todas las partes (por ejemplo, no entender un contrato de *coaching* de desarrollo como una oportunidad para la búsqueda de empleo).
- *e)* Ser honrado y abierto con el *coach* acerca de él mismo y de su situación.
- *f)* Cumplir los compromisos.

g) Proporcionar al *coach y* a la organización *feedback* constructivo, directo, y pensando en la mejora del desempeño.

***Compromisos del* coach**

a) Desarrollar y aceptar el conjunto de líneas de actuación profesionales especialmente en las áreas de confidencialidad, conflicto de intereses y pericia.

b) Asumir los valores existentes en la organización y sus prácticas éticas, confidencialidad, acuerdos de propiedad intelectual, prácticas de negocio y políticas de recursos humanos.

c) Hacer honor a la relación establecida tanto con el ejecutivo como con la organización, esforzándose la **búsqueda** de soluciones a los conflictos que pudieran surgir.

d) Cumplir y mejorar el contrato de aprendizaje con la organización. Aplicar estrictamente los estándares.

e) Ser apropiados para trabajar con datos personales o proporcionárselos a la organización si no los tuviera establecidos.

f) Cumplir y mejorar el contrato de aprendizaje de la organización. Aplicar estrictamente los estándares de manejo de datos personales o proporcionarlos si no los tuviera la organización.

g) Comentar con el ejecutivo las peticiones de información sobre él y sobre su *coaching* que formule la organización.

Compromisos del Asesor de Desarrollo como representante de la compañía Chalver del Ecuador (Gerente de Línea)

a) Proporcionar directrices, estándares y prácticas de negocio que satisfagan las necesidades de todas las partes.

b) Presentar su propia perspectiva sobre la necesidad del *coaching* y la situación del ejecutivo en el contexto organizativo, preocupaciones acerca del desempeño y objetivos organizativos de forma directa y realista.

c) Informar a todos los interesados si los objetivos de información que ha proporcionado cambian de forma significativa durante el transcurso del *coaching.*

d) Determinar y seguir los estándares del contrato de aprendizaje, incluidos propósito y objetivos, plazos, alcances y tipos de evaluación, mediciones del éxito, identificación de los roles de todos los interesados, acuerdos de confidencialidad, utilización de la información personal y del *coaching y* distribución de esta información.

ANEXO 11

ACUERDO DE COLABORACIÓN PARA EL PROCESO DE COACHING

ACUERDO DE COLABORACION PARA EL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO CHALVER
COACHEE 1

Antes que nada quiero darle la bienvenida a este proceso de Coaching Ejecutivo Chalver, que puede convertirse en una experiencia para usted única, enriquecedora, y que le permita avanzar más rápida y eficientemente para conseguir los objetivos fijados. Aquí debajo, le describo los términos de nuestra colaboración. En caso de su acuerdo, le ruego envíe un ejemplar original firmado por usted a la Gerencia de Entrenamiento a la brevedad posible.

METAS

En este proceso se intenta cumplir con las siguientes metas generales:

- Darle una comprensión clara de su conducta de liderazgo, estilo, e impacto enfocándose en sus fortalezas, limitaciones y necesidades de desarrollo esenciales.
- Identificar retos en su puesto actual y explorar posibles brechas entre sus habilidades y esos retos
- Identificar áreas en las cuales enfocar su desarrollo en el proceso para incrementar su efectividad
- Implementar este plan, desarrollando conductas específicas en situaciones y relaciones cruciales.

INTERESES DE COACHING

En nuestra reunión inicial de retroalimentación del feedback 360, analizamos su situación actual. En algún momento durante el proceso, usted va a desarrollar el liderazgo de su equipo. Dados los intensos retos de liderazgo que usted espera afrontar, usted ha identificado dos competencias con sus tres comportamientos principales de desarrollo con sus respectivos indicadores de éxito, que detallamos a continuación:

COMPETENCIA 1: LIDERAZGO

Primero: Motivar y dar confianza al personal

- Usted se ha propuesto mejorar el trato al personal realizando reconocimientos personales por escrito.
- Va a mejorar la manera de pedir las cosas en los siguientes aspectos tales como: bajar el tono de voz, mostrar una expresión facial y postura corporal favorables para entablar buenas relaciones interpersonales.
- Usted va a solicitar apoyo del personal a su cargo para el logro del proceso de cambio

Segundo: Ser un ejemplo a seguir por su valores y compromiso

- Va a realizar conversaciones personalizadas para un conocimiento más integral como seres humanos a los integrantes de todo su equipo.

Tercero: Invertir en el desarrollo de los colaboradores

- Usted se ha planteado realizar coaching one to one con el equipo a su cargo: capacitación, apoyo en consultorio y clientes para desarrollar habilidades y talentos de sus integrantes.

COMPETENCIA 2: TRABAJO EN EQUIPO

Primero: Fomentar la integración y solidaridad de equipo

- Va a realizar actividades sociales de integración con el equipo a su cargo
- Usted se ha comprometido a delegar y establecer metas claras para cumplir las funciones encomendadas a sus colaboradores en el austro.

Segundo: Captar la atención y persuadir a los colaboradores para el logro de los resultados.

- Usted se ha propuesto conocer las necesidades de cada una de las personas a su cargo tanto a nivel personal como profesional.
- Va a pedir aporte de ideas al personal para el desarrollo de nuevos proyectos para elevar la productividad y bienestar del equipo.

Tercero: Apoyo al desempeño de otras áreas de la compañía y fomentar el intercambio de información y experiencias.

- Usted va a averiguar información al respecto para determinar acciones a seguir mediante el sondeo a los pares y a los jefes directos.

COMPROMISO: Es imprescindible que tome el proceso de coaching como una de las cosas importantes de su vida profesional, y por lo tanto, que no sea postergado en cuanto le surja algo urgente. Las sesiones son tan importantes como otras cosas muy importantes. Pensemos que estamos hablando de cambios en su vida laboral que pueden marcar una diferencia importante en su desarrollo y rendimiento gerencial. Por ello es innegociable el compromiso con las sesiones, y dar tiempo a lo que habitualmente no damos y es primordial: las claves para mejorar nuestra vida personal y profesional.

NATURALEZA: Le informo que el proceso de Coaching ejecutivo no es un asesoramiento psicológico o ningún tipo de terapia. **Debe entrar en el proceso con la idea clara de que usted es el responsable de obtener sus propios resultados**. En coaching creemos en la responsabilidad y aprendizaje personal, la figura del coach es la de un facilitador que a través de preguntas y de su apoyo y respeto, va a hacer más asequible, rápido y eficiente la obtención de sus metas.

DURACION DEL PROCESO: variable en función de los objetivos fijados, de aproximadamente 4 meses. En coaching tratamos de generar personas con recursos, o lo que es lo mismo, la antítesis de la dependencia. Por ello fijamos objetivos concretos y temporales, para poder medir cuando los alcanzamos y acabar el proceso de coaching. En todo caso usted decide al final cuándo.

INTERVALO ENTRE SESIONES: El intervalo entre sesiones será el que hemos pactado de mutuo acuerdo (en todo caso no podrán tener un intervalo mayor de 15 días).

DURACION, FECHA Y HORAS DE CADA SESION: la duración de la sesión estará entre los 50 y los 70 minutos. Pactaremos unos días y horas preferentes, para en la mayor medida de lo posible mantenerlos (siendo estos modificables).

COMUNICACION: las sesiones serán principalmente por la vía pactada (telefónica, webcam, presencial, o una combinación de ambas). Se compromete a estar a la hora pactada en las condiciones adecuadas para la sesión. En el caso de coaching telefónico, yo le llamaré al número fijo nacional que usted me diga.

TIEMPO EXTRA: Durante el tiempo que transcurre entre sesiones, puede comunicarse conmigo vía mail, para cualquier duda, eventualidad, compartir un éxito, etc. Si la situación fuera grave o urgente, también puede llamarme a mi teléfono móvil

ESTRUCTURA Y CONDICIONES DE LA SESION: la sesión se compone de 3 pasos: rellenar la ficha de sesión antes de la misma, la conversación en sí, y sacar sus conclusiones y aprendizaje en la ficha de resumen de sesión según se acaba, incluido el plan de acción. Estos 3 pasos van unidos y encadenados, y tener la sesión implica el compromiso de realizar los 3.

Por otra parte, es imprescindible que acuda a su sesión con su carpeta de coaching, los materiales necesarios referentes al plan de acción, y que esté en un sitio sin interrupciones y que le permita concentrarte en la sesión

CANCELACION: Nos avisaremos cualquiera de los dos como máximo con 48 horas de anticipación en caso de cualquier cambio imprevisto [salvando emergencias].

CONFORTABILIDAD: Durante el tiempo del proceso, contrae el compromiso de involucrarse en el mismo, de manera que haga lo necesario para que éste se convierta en algo deseable y confortable.

PROBLEMAS (desafíos): Si en alguna sesión digo o hago algo que le produzca incomodidad, o si tiene algún asunto a tratar sobre la manera en la que estamos trabajando, por favor dígamelo tan pronto como sea posible. Para que nuestro trabajo conjunto sea efectivo, es necesaria la honestidad conmigo. No tema herirme, si me dice las cosas con intención de que yo rectifique, implemente u omita algo, y de que así usted pueda obtener más de nuestra relación. Más adelante coménteme en qué puedo mejorar con usted.

CONFIDENCIALIDAD: Yo como coach reconozco que todo lo que comparte conmigo tiene carácter confidencial, sea de negocios o información personal. No le identificaré ni utilizaré en ningún momento ni revelaré ni total ni parcialmente, ni directa ni indirectamente, cualquier información que el ejecutivo comparta en las sesiones de manera que pueda ser identificado. Sabe que todo lo que se trate en las sesiones quedará exclusivamente entre usted y yo.

OTROS DOCUMENTOS: también le haré llegar un código de buenas prácticas para el proceso de Coaching.

Ejecutivo y Coach han leído y aceptan las condiciones del proceso de coaching, conocen y comparten el compromiso de confidencialidad de la información y se comprometen a respetar las citas, haciendo saber a la otra parte cualquier alteración o modificación sobre el presente acuerdo.

En Quito a de de 2010

Ejecutivo (nombre)_____ Coach_____
Cel: Cel:
E-mail: E-mail:

Firma:_____ Firma: _____

ANEXO 12

PERFIL EJECUTIVO CHALVER

4. Competencias

Competencia	Grado A %100	Grado B %75	Grado C %50	Grado D %25	No desarrollada
Liderazgo	X				
Trabajo en Equipo	X				
Comunicación	X				
Construcción de relaciones de negocio		X			
Capacidad de Planificación y Organización		X			

5. Relaciones Laborales:

Relaciones internas:	Relaciones externas:
Gerente General, Gerente de Línea, Gerente de Entrenamiento, Gerente Administrativo-Financiero, Jefe de Cartera, Jefe de Bodega, Visitadores a médicos.	Farmacias, médicos VIP, distribuidores farmacéuticos, instituciones hospitalarias estatales, IESS, Policía Nacional, FF.AA., clínicas privadas

6. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos externos	Microsoft Office(Word, Excel)	X	
Manejar programas informáticos internos	Close UP, Dataquest, MBA		X
Leyes y regulaciones específicas	Sistema de contratación pública, regulaciones de comercialización y distribución de medicamentos de MSP e instituciones privadas de salud		**X**

7. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Carrera universitaria completa	5 años	Administración, Marketing, Finanzas

8. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Entre 3 a 5 anos
2. Especificidad de la experiencia:	En puestos similares

PERFIL DEL CARGO POR COMPETENCIAS

Elaborado por:		**Aprobado por:**	
Nombre:	Fernando Narvaéz	Nombre:	Johnny Redín
Cargo:	Gerente de Distrito	Cargo:	Gerente de Línea
Fecha:	02/05/2010	Fecha:	20/05/2010

PERFIL DEL CARGO POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Empresa:	Laboratorios Chalver del Ecuador
Puesto:	Gerente de Distrito
Área:	Ventas
Número ocupantes:	6
Supervisado por:	Gerente de Línea
Supervisa a:	Visitadores a médicos/ Vendedores farmacéutico
Fecha de elaboración:	02/05/2010

2. Misión del puesto:

Administrar el recurso humano y los medios promocionales de los productos a su cargo con el fin de cumplir con los objetivos planteados generando rentabilidad a la compañía y a su línea farmacéutica.

3. Actividades de la posición:

Actividades de la posición
Dirigir los procesos de selección, formación, tareas administrativas, promocionales y de venta de los visitadores a médicos
Elaborar el plan de actividad de las rutas a cumplir de los visitadores a médicos
Elaborar las previsiones de ventas zonales
Establecer el funcionamiento de los sistemas de información directa del mercado y la competencia
Establecer controles y métodos de evaluación de la actividad y resultados de ventas de los visitadores a médicos
Elaborar el presupuesto de gastos de su equipo(viajes, atenciones promocionales a clientes)
Realizar la gestión comercial con los clientes VIP
Acompañar en trabajo de campo a los visitadores a médicos

ANEXO 13

FORMATO DE PERFIL DEL CLIENTE

Perfil del Ejecutivo Chalver

Nombre_____

Compañía_____

Fecha_____

Por favor tómese un tiempo para responder a las preguntas de las páginas siguientes. Algunas preguntas recogen información sobre donde está usted actualmente. Otras le harán pensar acerca de lo que usted espera del coaching, de su trabajo y de su vida en general. Esta información establecerá una buena base que nos permitirá avanzar.

Traiga su copia a la primera sesión

Información general

Nombre _____

Dirección domiciliaria_____
_____

Ciudad_____

Teléfono del domicilio _____

Celular_____

Teléfono del trabajo _____

Número de fax _____

Correo electrónico _____

Información del trabajo

Cargo _____

Años en la compañía _____

Coaching

1. ¿Qué es lo que quiere asegurarse que logrará de este proceso de coaching ejecutivo?

_____

_____

2. ¿Qué es lo que espera de mi como su coach?

_____
_____
_____
_____
_____

3. ¿Cómo podría saber que está recibiendo valor de esta relación de coaching?

_____
_____
_____

Trabajo

1. ¿Qué es lo que espera realmente de su vida laboral? Si eso le parece algo distante de su situación presente, proponga un par de hitos a lo largo del camino.

_____
_____
_____

_____

2. ¿Qué proyecto(s) está liderando actualmente?

_____
_____
_____

3. ¿Cuáles son sus objetivos clave en su actividad laboral?

_____
_____
_____

4. ¿Qué habilidades o conocimientos está desarrollando?

_____
_____
_____

5. ¿En qué forma sus metas laborales apoyan a sus metas personales?

_____
_____
_____

_____

6. Al margen de las frustraciones diarias, ¿qué aspecto de su trabajo le causa más insatisfacción?

_____
_____
_____
_____

7. ¿Qué más puede hacer para apoyar a los objetivos de la compañía?

_____
_____
_____

8. ¿Qué actividades son significativas para usted, dentro y fuera del trabajo?

_____
_____
_____
_____
_____

Personal

1. ¿Qué tiene usted para contribuir, que sea único (talento(s))?

_____
_____
_____

2. Si tuviera que establecer un propósito para su vida, ¿cuál sería?

_____
_____
_____

3. ¿Qué conocimiento especial posee?

_____
_____
_____

4. ¿Cuáles son sus creencias (hábitos de pensamiento que la hacen actuar de tal o cual manera) más firmemente, incluyendo si existen algunos prejuicios o suposiciones sobre algunos aspectos de su vida personal o laboral ?

_____
_____
_____

5. Cuáles son los valores que usted honra?(si la vida fuera un viaje, cuáles son los faros que guían ese viaje?

_____

_____

_____

6. ¿Qué es lo que usted hace cuando enfrenta un obstáculo o barrera?

_____
_____
_____

7. ¿Qué actividades tienen significado y le apasionan a usted?

_____
_____
_____

8. ¿Cuáles son los dos pasos que puede dar inmediatamente y que harían una gran diferencia en su situación actual (personal-profesional) ?

_____
_____
_____

9. Cuando usted está “bloqueado”, ¿qué puedo decirle para que regrese a la acción?

_____
_____
_____

10. Qué más le gustaría que sepa acerca de usted?

    _____
    _____
    _____

Gracias por sus respuestas que serán de mucha utilidad durante el proceso de coaching

ANEXO 14

GUÍA DE LA SESIÓN DE COACHING

Guía de la sesión de Coaching

Etapas de la sesión de Coaching	Preguntas claves
1. Asunto	• ¿De qué se trata, de qué se quiere hablar?
2. Objetivo(Resultado deseado)	• Qué deseas obtener de esta conversación de coaching? (qué más?)
¿Qué desea y qué ayuda quiere de este proceso de coaching?	• ¿A dónde quieres llegar? ¿Qué quieres alcanzar, qué aún no has logrado obtener? (qué más?) • Qué esperas de mi como coach? (qué más?)
3. Realidad (Estado Actual)	• ¿De qué realidad partes? Qué diferencia existe entre el resultado deseado y tu situación actual? (qué más?)
¿En qué punto de tus objetivos estás ahora? y a qué distancia de los resultados que quieres obtener?, no solamente tener en cuenta las dificultades sino los logros.	• Qué está bien en esta área de tu vida y no quieres cambiar? (qué más?) • ¿Con qué medios o recursos cuentas? (cuáles más) • Qué cualidades y habilidades (talentos) tienes para conseguir lo que deseas? (cuáles más?)
4. Opciones	• ¿Qué opciones, qué es lo mejor que puedes hacer para lograr tus objetivos? (qué más?) • Si no sabes qué hacer, qué es lo que harías si supieras qué hacer? (qué más?) • Si no tuvieras límites qué harías? • Cómo lo hacen otras personas exitosas? (cómo más?) • ¿En quién te puedes apoyar? ¿Qué necesitas? (Dinero, formación, información, cooperación etc.) (qué más?
Si quieres obtener algo diferente tienes que hacer cosas diferentes. ? Se trata de explorar a fondo las distintas posibilidades que la persona tiene. La actitud correcta es la de una perspectiva alta, sin condicionantes.	

	Dificultades/Barreras(Que tendrías que superar? Qué te frena? (qué más?) • Qué puedes hacer para minimizar y superar estos obstáculos? (qué más?) • Cómo los minimizan y superan otras personas exitosas? (cómo más) • Cómo los minimizan y superan otras personas exitosas? (cómo más)
5. Compromiso Se traza un plan de acción realista, retador, comprometido, con una serie de acciones a desarrollar concretas en el tiempo, orientadas a los objetivos planteados y que le acerque al logro de los objetivos y que tome conciencia de lo que ha aprendido en esta conversación	• Qué vas a hacer desde ahora hasta la próxima conversación de coaching para avanzar un paso más en la dirección de los objetivos? (qué más?) • Cuándo y cómo lo vas a hacer? (qué más?) • Cómo podré saber yo que tú lo has hecho? (qué más?)

ANEXO 15

FORMATO PRE- SESIÓN DE COACHING

Enfoque pre-sesión de coaching

De usted depende cumplir con las tareas a las que te comprometes durante las sesiones de Coaching.

Le agradeceré me la envíe **24 horas** antes de nuestras citas, de manera que yo pueda revisar el material antes de que hablemos. El prepararse previamente para su sesión de Coaching le permitirá optimizar sus resultados y nuestro tiempo juntos con mayor enfoque y dirección.

Los clientes que articulan verbalmente sus pensamientos y sentimientos por escrito antes y después de cada sesión, logran aprovechar un 80% más el proceso de Coaching.

Competencia:	
Objetivo #	**Fecha prevista de finalización:**
Descripción del objetivo:	

Nombre:	
Fecha de la próxima sesión	
1. ¿Qué acciones he puesto en marcha desde la última sesión de Coaching en relación con el objetivo?	•
	•
	•
2. ¿Qué acciones no he conseguido realizar, pero he intentado? ¿por qué no he podido realizar dicha acción?	•
	¿Por qué?
	•
	¿Por qué?
	•
	¿Por qué?
3. ¿A qué retos o situaciones nuevas me estoy enfrentando ahora en relación con el objetivo?	•
	•
	•
	•
4. ¿Cómo ha influido en mi comportamiento habitual lo que he aprendido?	

Enfoque pre-sesión de coaching

5. ¿Hay algún feedback que quiera darme?	
6. ¿Qué asunto(s) vamos a tratar en la próxima sesión de coaching?	

ANEXO 16

FORMATO POST – SESIÓN DE COACHING

Reflexiones de la sesión de Coaching

El presente documento le ayudará a identificar tus avances y progresos durante el proceso de Coaching. Le servirá para evaluar la medida en que va completando sus objetivos y para reflexionar sobre las diferentes cuestiones a tratar en las diferentes sesiones de Coaching.

El documento lo puede utilizar para cada uno de los objetivos del proceso de Coaching que se haya fijado o como reflexión en términos generales. Utilícelo de la forma en que le reporte una mayor utilidad.

Competencia:	
Objetivo #	**Fecha prevista de finalización:**
Descripción del objetivo:	

Nombre:	
Fecha de la próxima sesión	
1. ¿Qué he aprendido en esta sesión de Coaching?	
2. ¿Qué acciones me comprometí durante mi sesión de Coaching?	•
	•
	•
3. ¿Cuáles serán los beneficios de realizar las acciones a las cuáles me he comprometido durante mi sesión de Coaching?	•
	•
	•
	•
4. ¿Cuál será el costo de no realizar las acciones a las cuáles me comprometí durante mi sesión?	•
5. ¿Cuáles son los 3 puntos importantes o beneficios que logré de mi sesión?	•
	•
	•
6. ¿Qué descubrí o aprendí de mí mismo durante mi sesión de Coaching?	

Reflexiones de la sesión de Coaching

7. En una escala del 1 al 10 en la que 1 es muy bajo y 10 muy alto:

- **¿Cuál es mi nivel de satisfacción con la sesión?** _____
- **¿Cuál es mi nivel de frustración con la sesión?** _____

8. Me he sentido libre para expresar al coach cualquier insatisfacción?

ANEXO 17

AUTOEVALUACIÓN DE CADA PROCESO POR PARTE DEL COACH

Autoevaluación de la sesión de Coaching

Nombre:	
Fecha del Sesión:	**Fecha de la Próxima Sesión:**
Sesión #	
Competencia:	
Objetivo #	
Descripción del objetivo:	

1. ¿Qué acciones su pusieron en marcha durante la sesión de Coaching en relación con el objetivo?	•
	•
	•
	•
	•
	•
2. ¿Qué observe? ¿Qué escuche? ¿Cómo me sentí? ¿Qué competencias como Coach utilicé?	•
	¿Por qué?
	•
	¿Por qué?
	•
	¿Por qué?
	¿ Por qué?
	•
3. Momento sobresalientes alcanzados en la sesión	•
	•
	•
	•
4. ¿Qué puedo hacer en las sesiones posteriores donde se trabaje dentro del mismo objetivo?	

Autoevaluación de la sesión de Coaching

5. Actividades que el coachee realizará la siguiente sesión	
6. ¿Qué otras preguntas o estrategias pude haber hecho? ¿Qué haría de diferente si pudiera repetir la sesión?	
7. ¿Qué acción o acciones tengo que adoptar para mejorar o potenciar mis competencias de coaching?	
8. ¿Qué es lo que me ha gustado de la sesión? ¿Cuándo, si es así, me he sentido incómodo o aburrido?	
9. En una escala del 1 al 10 en la que 1 es muy bajo y 10 muy alto: • **¿Cuál es mi nivel de satisfacción con la sesión?** _____ • **¿Cuál es mi nivel de frustración con la sesión?** _____	

ANEXO 18

BITÁCORA DEL COACH

Bitácora del Coach

Nombre:	
Fecha del Sesión:	**Fecha de la Próxima Sesión:**
Sesión #	
Competencia:	
Objetivo #	
Descripción del objetivo:	

1. Resumen de la sesión anterior:	
2. Asunto a tratar en la sesión:	
3. Perspectivas de la sesión	
4. Tareas para la próxima sesión	

ANEXO 19

EVALUACIÓN 360° FINAL

Feedback 360°		
Datos Generales	Nombre del ejecutivo observado: Coachee 1 Fecha: 16 De Enero 2011	Yo soy su: Jefe X Par Subalterno

LIDERAZGO					
Es la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de los mismos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitarla a otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Tiene una amplia visión estratégica y comunica claramente el rumbo y objetivos de la organización a todo el equipo				X	
Hace uso de su autoridad en forma justa e igual con todos			X		
Alinea las directrices organizacionales con los objetivos del equipo a su cargo					X
Identifica fortalezas y debilidades (oportunidades de mejora) de quienes conforman su equipo de trabajo			X		
Da feedback periódicamente a su gente y hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos				X	
Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo generando un ambiente de entusiasmo y compromiso				X	
Toma en cuenta, se anticipa a los cambios y los comunica oportunamente				X	
Invierte en el desarrollo de sus colaboradores para ayudarles a satisfacer las demandas actuales o potenciales de la organización			X		
Obtiene el compromiso de sus colaboradores				X	
Es un modelo para su gente por sus valores, compromiso y eficiencia.			X		

TRABAJO EN EQUIPO					
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la compañía				X	
Favorece la integración de todo el equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para lograr los objetivos propuestos.				X	
Periódicamente participa de reuniones con el equipo para revisar el progreso de las tareas y objetivos grupales					X
Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares				X	
Solicita opinión y participación del equipo y valora las ideas/aportes de todos			X		
Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma				X	
Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales			X		
Capta la atención de sus compañeros y logra su aceptación; tiene habilidades para comunicar y exponer sus ideas, persuadiendo a los demás con argumentos coherentes				X	
Trabaja operativamente con su equipo brindando su ayuda cuando se la solicitan y realizando la tarea que se le asigna				X	
Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía, fomentando el intercambio de información y experiencias			X		

Feedback 360°		
Datos Generales	Nombre del ejecutivo observado: Coachee 1 Fecha:16 enero 2011	Yo soy su: Jefe Par X Subalterno

LIDERAZGO						
Es la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de los mismos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitarla a otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.						
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Tiene una amplia visión estratégica y comunica claramente el rumbo y objetivos de la organización a todo el equipo			X		
Hace uso de su autoridad en forma justa e igual con todos			X		
Alinea las directrices organizacionales con los objetivos del equipo a su cargo			X		
Identifica fortalezas y debilidades (oportunidades de mejora) de quienes conforman su equipo de trabajo			X		
Da feedback periódicamente a su gente y hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos			X		
Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo generando un ambiente de entusiasmo y compromiso		X			
Toma en cuenta, se anticipa a los cambios y los comunica oportunamente			X		
Invierte en el desarrollo de sus colaboradores para ayudarles a satisfacer las demandas actuales o potenciales de la organización			X		
Obtiene el compromiso de sus colaboradores			X		
Es un modelo para su gente por sus valores, compromiso y eficiencia.		X			

TRABAJO EN EQUIPO					
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la compañía			X		
Favorece la integración de todo el equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para lograr los objetivos propuestos.			X		
Periódicamente participa de reuniones con el equipo para revisar el progreso de las tareas y objetivos grupales			X		
Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares			X		
Solicita opinión y participación del equipo y valora las ideas/aportes de todos			X		
Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma			X		
Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales			X		
Capta la atención de sus compañeros y logra su aceptación; tiene habilidades para comunicar y exponer sus ideas, persuadiendo a los demás con argumentos coherentes			X		
Trabaja operativamente con su equipo brindando su ayuda cuando se la solicitan y realizando la tarea que se le asigna			X		
Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía, fomentando el intercambio de información y experiencias			X		

Feedback 360°		
Datos Generales	Nombre del ejecutivo observado: Coachee 1 Fecha: 16 de Enero del 2011	Yo soy su: Jefe Par Subalterno X

LIDERAZGO					
Es la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de los mismos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitarla a otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Tiene una amplia visión estratégica y comunica claramente el rumbo y objetivos de la organización a todo el equipo				X	
Hace uso de su autoridad en forma justa e igual con todos					X
Alinea las directrices organizacionales con los objetivos del equipo a su cargo					X
Identifica fortalezas y debilidades (oportunidades de mejora) de quienes conforman su equipo de trabajo					X
Da feedback periódicamente a su gente y hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos					X
Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo generando un ambiente de entusiasmo y compromiso			X		
Toma en cuenta, se anticipa a los cambios y los comunica oportunamente					X
Invierte en el desarrollo de sus colaboradores para ayudarles a satisfacer las demandas actuales o potenciales de la organización					X
Obtiene el compromiso de sus colaboradores					X
Es un modelo para su gente por sus valores, compromiso y eficiencia.			X		

TRABAJO EN EQUIPO					
Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente					
Marque con una X la opción que prefiera	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la compañía					X
Favorece la integración de todo el equipo de trabajo y promueve la ayuda mutua y solidaridad para lograr los objetivos propuestos.				X	
Periódicamente participa de reuniones con el equipo para revisar el progreso de las tareas y objetivos grupales					X
Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares					X
Solicita opinión y participación del equipo y valora las ideas/aportes de todos					X
Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma					X
Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales					X
Capta la atención de sus compañeros y logra su aceptación; tiene habilidades para comunicar y exponer sus ideas, persuadiendo a los demás con argumentos coherentes				X	
Trabaja operativamente con su equipo brindando su ayuda cuando se la solicitan y realizando la tarea que se le asigna					X
Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía, fomentando el intercambio de información y experiencias					X

ANEXO 20

PLAN DE AUTODESARROLLO

Plan de autodesarrollo: Liderazgo
Coachee 1

REFLEXIONES ACERCA DE LA COMPETENCIA: (Pre- Proceso de Coaching Ejecutivo) Primer Feedback 360^0
• **Fortalezas**
-
-
-
-
-
• **Oportunidades de mejora**
-
-
-
-
-
EVALUACIÓN DEL PROGRESO Y DESARROLLO POST-PROCESO DE COACHING EJECUTIVO (Comportamientos) 2do Feedback 360^0 (Mejoras logradas)
-
-
-
-
-
-
-
-
-
ÁREAS PARA DESARROLLAR EN EL FUTURO Liderazgo/Trabajo en equipo/Comunicación /Construcción de relaciones de negocio/Capacidad de Planificación y Organización
-
-

Plan de autodesarrollo: Liderazgo
Coachee 1

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Plan de autodesarrollo: Liderazgo
Coachee 1

Metas para desarrollar las áreas de mejora	Acciones a cumplir (Que Recursos y Apoyo necesita) Qué, Cómo, Cuando, Con quién y Qué resultados se va a obtener
-	
-	
-	
-	
-	
-	
-	

En Quito a de de 2011

Coachee_____ Coach_____

Firma:_____ Firma: _____

Plan de autodesarrollo: Trabajo en equipo
Coachee 1

REFLEXIONES ACERCA DE LA COMPETENCIA: (Pre- Proceso de Coaching Ejecutivo) **Primer Feedback 360^0**
• **Fortalezas**
-
-
-
-
-
• **Oportunidades de mejora**
-
-
-
-
-
EVALUACIÓN DEL PROGRESO Y DESARROLLO POST-PROCESO DE COACHING(Comportamientos) 2do Feedback 360^0 (Mejoras Logradas)
-
-
-
-
-
-
-
-
-

ANEXO 21

FEEDBACK DEL PROCESO DE COACHING

Feedback de la relación Coach - Coachee

El presente documento permite recopilar su opinión sobre el desenvolvimiento del Coach durante el proceso de Coaching Ejecutivo, a través de esta información se logra identificar las habilidades del Coach durante las sesiones de Coaching que se debe mantener o mejorar para futuros procesos. De igual manera si se cumplió con lo estipulado en el acuerdo de colaboración que se firmó al inicio del proceso.

Marque una **X** en el enunciado que usted crea que se cumplió durante el proceso de Coaching Ejecutivo.

Nombre:

1. ¿Qué es lo que esperaba de las sesiones durante nuestro trabajo en común? **Por favor indique los 4 aspectos que más se apliquen a su caso y en el caso de que no estén en la lista ponga al final la(s) que crea convenientes.**	☐ Un apoyo para tener ambiciones elevadas ☐ Una oportunidad de compartir en confianza e intimidad ☐ Reconocimiento de mi progreso ☐ Una burbuja de amistad para sentirme bien ☐ Un momento dedicado exclusivamente a mis temas ☐ Un momento tranquilo ☐ Una dosis de confianza en mí-mismo ☐ Unos puntos de vista diferentes y objetivos ☐ Reconocimiento de mis esfuerzos ☐ Un apoyo para reforzar mi confianza ☐ Una oportunidad de hablar y aclarar ☐ Un empuje a la acción ☐ Unas sugerencias de soluciones para mis temas
• •	
2. ¿Qué es lo que se llevó en general de las sesiones? **Sabe que cada sesión se trata un aspecto diferente pero intente resumir su principal impresión de las sesiones. Puede escoger 2 de los siguientes enunciados.**	☐ Ideas más claras ☐ Tranquilidad de haber compartido dichos temas con el Coach ☐ El sentido de ser apoyado ☐ Un plan de acción

Feedback de la relación Coach - Coachee

	☐ Nueva energía
	☐ Alternativas para llevarme a la acción
	☐ Mayor confianza
3. ¿Cómo cree que le ayudaron las preguntas que le hice? Puede responder a UN solo enunciado	☐ Me ayudaron mucho, me di cuenta de cosas que hasta entonces no era consciente
	☐ Me ayudaron, me aclararon cosas que ya sabía
	☐ Me resultaron indiferentes*
	☐ Me molestaron a veces*
	☐ No me ayudaron y las encontré que no venían al caso*
***Qué faltó para que las preguntas sean más significativas para el logro de su objetivo?** • •	
4. ¿Cuál fue su percepción de nuestra comunicación durante las sesiones? Una sola respuesta	☐ Excelente
	☐ Muy Buena
	☐ Buena
	☐ Regular
	☐ Mala
5. ¿Cuánto le ha ayudado el Coaching para diseñar sus acciones, poner sus metas, planificarlas y controlarlas a tiempo?	☐ Gran contribución
	☐ Mediana contribución*
	☐ Poca contribución*
	☐ Ninguna contribución*
***Qué faltó para que usted sienta total satisfacción en el diseño de sus acciones?** • •	
6. ¿Qué tan responsable se ha sentido durante el proceso de Coaching y de lo que se ha derivado de él?	☐ Totalmente responsable
	☐ Algo responsable

Feedback de la relación Coach - Coachee

	☐ Poco responsable
	☐ Nada responsable
7. ¿Cómo evalúa el impacto de las sesiones de Coaching sobre la calidad de vida?	☐ Gran impacto
	☐ Mediano impacto*
	☐ Poco impacto*
	☐ Ningún impacto*
***Qué considera usted que faltó para que las sesiones sean de gran impacto?** • •	
8. ¿Cómo evalúa mi desempeño en las siguientes dimensiones del proceso de Coaching? A través de estas calificaciones: **5 Excelente** **4 Muy buena** **3 Buena** **2 Regular** **1 Mala**	Acompañamiento entre sesiones ____
	Calidad de los documentos ____
	Aportación de recursos específicos ____
	Claridad de la comunicación oral ____
	Primer contacto ____
	Uso de técnicas de diagnóstico ____
	Capacidad de entender sus objetivos ____
	Explicación del Coaching ____
	Apertura de su perspectiva sobre los temas a tratar ____
	Escucha ____

Feedback de la relación Coach - Coachee

	Administración y explicación de nuestro Acuerdo de Coaching ____
	Capacidad de contribuir a su exploración de soluciones ____
9. ¿Ha hablado de su experiencia del proceso de Coaching con amigos/ colegas?	*Si _____ NO_____
***Qué es lo que les ha comentado?**	
Su Testimonio del proceso de Coaching en máximo 3 líneas:	

Muchas Gracias por su colaboración

ANEXO 22

COMPARATIVO DE RESULTADOS COACHEE

COMPARATIVO FEEDBACK 360⁰

Coachee:
Coachee 1

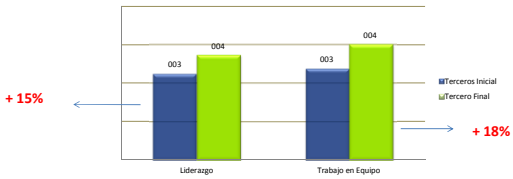
Número de observadores:

Feedback inicial	Feedback final
12	11

LABORATORIOS
Chalver
INTERNACIONAL



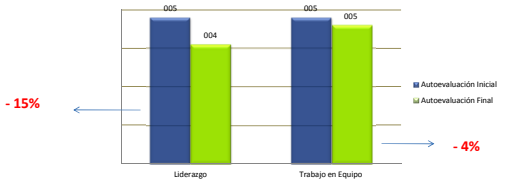
Comparativo Feedback Inicial vs Final
Coachee 1



+ 15%

+ 18%

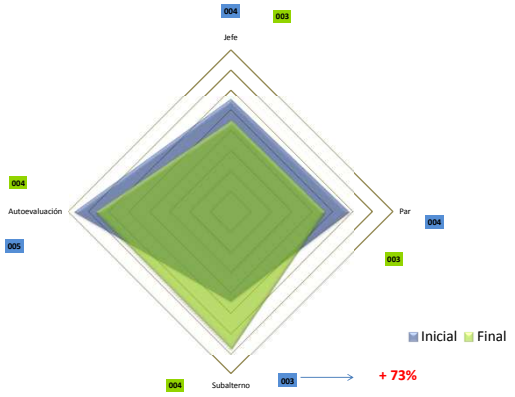
Comparativo Feedback Inicial vs Final
Coachee 1



- 15%

- 4%

Feedback Evaluadores Inicial vs. Final
Coachee 1



+ 73%

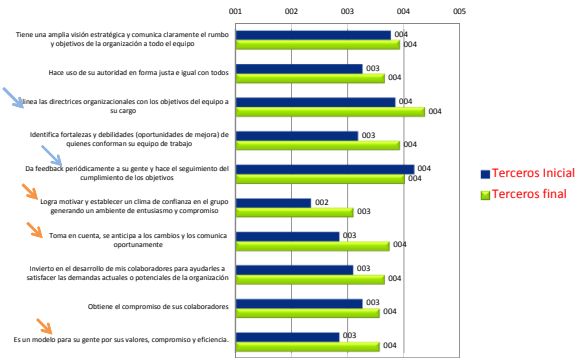
Feedback Global

Significado de flechas

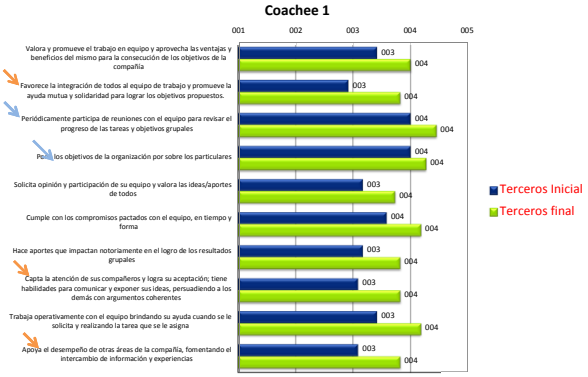
Competencias/Comportamientos a desarrollar

Competencias/Comportamientos Altos

LIDERAZGO
Comportamientos Inicial vs. Final
Coachee 1



TRABAJO EN EQUIPO
Comportamientos Inicial vs. Final
Coachee 1





ELABORACIÓN DEL PLAN DE AUTODESARROLLO



Feedback Cualitativo:

FORTALEZAS

TERCEROS:
- Organización Administrativa
- Cumplimiento con los objetivos de la empresa
- Orientado a los resultados
- Habilidad de negociación
- Honestidad
- Persistencia

AUTOEVALUACIÓN:
- Organizado
- Planificación Estratégica en el desarrollo de las funciones empresariales
- Experiencia en el área farmacéutica

DEBILIDADES

TERCEROS:
- Carácter explosivo
- Problemas en relaciones interpersonales (baja empatía)
- Impaciencia
- Poca confianza al equipo
- No escucha opiniones de los demás
- Inflexible
- Actitud autoritaria

AUTOEVALUACIÓN:
- Carácter fuerte
- Impaciente