

El coaching como estrategia de liderazgo para el Banco Av-Villas – sede Centauros de  
Villavicencio

Leyla Natalia Sánchez García

Diana Carolina Toro Parrado

Universidad de Los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Programa Administración de Empresas

Villavicencio

2016

El coaching como estrategia de liderazgo para el Banco Av-Villas – sede Centauros de  
Villavicencio

Leyla Natalia Sánchez García  
Código 146002534

Diana Carolina Toro Parrado  
Código 146002241

Informe final trabajo de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director Proyecto

Dra. Soraya Magaly Castellanos

Universidad de Los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Programa Administración de Empresas

Villavicencio

2016

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Villavicencio, Noviembre de 2016.

AUTORIDADES ACADÉMICAS

JAIRO IVÁN FRÍAS CARREÑO  
Rector

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZÁLEZ  
Vicerrector Académico

JOSÉ MILTON PUERTO GAITÁN  
Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE  
Decano Facultad de Ciencias Económicas

GIOVANNI HERNÁNDEZ CASALLAS  
Director Escuela de Administración y Negocios

HAWARD IBARGÜEN MOSQUERA  
Director de Programa Administración de Empresas

A Dios por concederme la oportunidad de cumplir dicha meta personal profesional. A mi familia, por su apoyo y colaboración incondicional.

Leyla Natalia Sánchez García.

Al Todopoderoso, por darme el conocimiento, el esfuerzo y sabiduría hasta culminar dicho propósito profesional. A mi familia, por su estímulo y comprensión. A mi esposo por su apoyo y colaboración.

Diana Carolina Toro Parrado.

## **Agradecimientos**

El presente trabajo se culminó gracias al apoyo y colaboración de numerosas personas e instituciones. Sin embargo, se desea hacer una excepción a los más inmediatos colaboradores.

Dra. Soraya Magaly Castellanos Ruíz. Director del Proyecto.

Dr. Dagoberto Torres Flórez. Docente Universidad.

Dr. Fernando Salgado. Docente Universidad.

Al Banco Av Villas por su receptividad, apoyo y colaboración.

A los colaboradores administrativos del Banco Av Villas, por su apoyo y colaboración en el trabajo de campo.

A todos ellos nuestra gratitud y admiración hasta haber logrado dicho propósito.

Las autoras.

## Contenido

	<b>pág.</b>
Introducción.....	12
1. Planteamiento del problema .....	14
1.1 Formulación del problema.....	15
2. Justificación.....	16
3. Objetivos.....	18
3.1 Objetivo General.....	18
3.2 Objetivos Específicos.....	18
4. Marcos de referencia .....	19
4.1 Marco teórico.....	19
4.1.1 Las cualidades de un coach. ....	25
4.1.2 Los múltiples beneficios del coaching. ....	27
4.2 Marco conceptual.....	40
4.3 Marco institucional .....	43
5. Diseño metodológico .....	48
5.1 Tipo de investigación .....	48
5.2 Método de estudio .....	49
5.3 Población y muestra .....	49
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información .....	49
5.5 Técnicas e instrumentos para el análisis de la información .....	50
6. Resultados.....	51
6.1 Diagnóstico situación actual del Banco Av Villas sede Centauros de Villavicencio .....	51
6.2 Establecer la esencia, meta, motivación y desarrollo de equipo de trabajo, con base en los beneficios del coaching .....	65
6.3 Caracterización elementos del liderazgo para lograr el coaching.....	69
6.4 Identificación de los beneficios del coaching como estrategia de gestión y liderazgo .....	70
7. Conclusiones.....	71
8. Recomendaciones .....	73

Bibliografía.....	75
Anexos.....	77

## Lista de figuras

	<b>pág.</b>
Figura 1. Coaching.....	23
Figura 2. La dirección por medio del coaching. ....	30
Figura 3. Cuatro estilos de liderazgo. ....	36
Figura 4. Imagen corporativa .....	43
Figura 5. Estructura organigrama Banco AV VILLAS - sede Centauros de Villavicencio.....	45
Figura 6. ¿Tiene usted conocimiento sobre las estrategias denominadas coaching y liderazgo? .....	51
Figura 7. ¿El Banco Av Villas, aplica la estrategia coaching?.....	52
Figura 8. ¿Teniendo en cuenta el concepto de coaching, considera usted que el Banco Av Villas contribuye para que el talento humano que lo integra adquieran habilidades y herramientas para facilitar el desarrollo del trabajo en equipo?.....	53
Figura 9. ¿Cree usted que los beneficios del coaching en el Banco Av Villas, contribuyen a mejorar el desempeño, productividad, relaciones interpersonales, creatividad, flexibilidad y adaptación a los procesos de cambio? .....	54
Figura 10. ¿Considera que las siguientes necesidades del coaching son aplicadas en el Banco Av Villas, sede Centauros de Villavicencio? .....	55
Figura 11. ¿Teniendo en cuenta los principios del coaching cuáles cree usted que se aplican en el Banco Av Villas, sede Centauros de Villavicencio? .....	56
Figura 12. ¿Estaría dispuesta a aplicar los siguientes procesos requerimientos en el coaching?.....	57
Figura 13. ¿Consideran que se están aplicando las siguientes bases del coaching en el Banco Av Villas sede Centauros de Villavicencio? .....	58
Figura 14. ¿Cree usted que las estrategias de coaching aplicadas en el Banco Av Villas sede Centauros de Villavicencio están generando los siguientes resultados positivos?.....	59
Figura 15. ¿Teniendo en cuenta que el coaching es un proceso de mejora continua, considera usted que el Banco Av Villas, administra con enfoque al proceso? .....	60
Figura 16. ¿Cree usted que el Banco Av Villas, existe control de calidad en cada uno de sus servicios llevados a cabo?.....	61
Figura 17. ¿Cuáles de los siguientes criterios de calidad cree que se aplican en el Banco Av Villas, sede Centauros de Villavicencio? .....	62
Figura 18. ¿Cuáles de los siguientes factores cree usted que le puede ayudar el coaching para mejorar la excelencia empresarial? .....	64
Figura 19. Trabajo en equipo. ....	68
Figura 20. Beneficios del coaching en las empresas. ....	70

## Lista de tablas

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Proporción del tiempo empleado por los ejecutivos.....	33
Tabla 2. Planta de personal.....	46
Tabla 3. Factores de motivación. ....	66

## Lista de anexos

	<b>pág.</b>
Anexo 1. Formato de encuesta.....	78

## Introducción

Abordar la temática que enmarca el coaching como estrategia de liderazgo para el Banco AV VILLAS - sede Centauros de Villavicencio, busca contribuir de manera significativa a los procesos de comunicación asertiva, en cada una de las áreas funcionales que posee la organización; la escucha activa, las relaciones de confianza, el trabajo en equipo y mostrar algunas maneras eficaces y eficientes que impactan en el hacer, en el producir y que juegan un papel importante en el resultado obtenido.

Se pretende a través del coaching ser más productivo y competitivo en el mundo de los negocios para lo cual fue creada la entidad; teniendo en cuenta que no solo son necesarias las competencias profesionales sino también y cada vez más, las habilidades, destrezas, actitudes, cualidades, aptitudes, valores y principios que posee el ser humano, que en muchas ocasiones son el detalle que marca la diferencia entre el éxito o fracaso.

El proyecto beneficia al Banco AV VILLAS - sede Centauros de Villavicencio, si se tiene en cuenta que el coaching como instrumento de liderazgo y aplicación de estrategias para hacer más eficaz y efectivas las operaciones, logrando con ello una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento. De ahí, que el coaching genera una relación entre la gerencia y sus colaboradores de forma armónica y dinámica en la solución de conflictos produciendo resultados mediante una sinergia en cada una de las áreas funcionales. Incluye la creación de una visión estratégica futurista al que aspira, algo muy distinto de luchar para sobrevivir evitando las limitaciones.

Por consiguiente, el coaching relaciona o conlleva tanto con el modo de hacer las cosas como con lo que se hace. Es decir, establece una relación de apoyo entre la gerencia y el equipo que integra la organización, utilizando para ello la comunicación asertiva y proactiva.

## **1. Planteamiento del problema**

El Banco AV VILLAS - sede Centauros de Villavicencio, dedicado a la actividad económica del sector financiero tiene como objeto social promover servicios financieros. Se encuentra legalmente constituida en la Cámara de Comercio de Villavicencio con el NIT: 860035827-5 y opera en el Municipio de Villavicencio, departamento del Meta.

Actualmente, el Banco Av Villas – sede Centauros de la ciudad de Villavicencio, presenta las siguientes dificultades: carencia de comunicación asertiva, falta de desarrollo en competencias; no posee una sinergia en cada una de las áreas de gestión; no se establece una mayor eficacia y efectividad en los procesos, existe limitaciones para alcanzar los objetivos y fortalecer los valores.

Los anteriores aspectos traen como consecuencia que exista desviación de las ejecuciones, no se genere resultados para el cumplimiento de los objetivos, carencia de la comunicación, que generan incumplimiento de los objetivos; carencia de la comunicación, que generan incumplimiento de los objetivos y las metas; se pierde el compromiso con la calidad del trabajo y adaptabilidad a los cambios, iniciativa, flexibilidad, innovación y creatividad, e incluye perseverancia en la consecución de los objetivos.

De continuar dichas situaciones o limitaciones la entidad financiera difícilmente tendrá optimización de recursos para lograr el objeto social y establecer toma de decisiones.

Por consiguiente, para la obtención de buenos resultados se hace indispensable aplicar la megatendencia coaching, entender qué aspectos del desarrollo humano se pueden potenciar, identificar las competencias que debe tener el mismo y comprender los pasos en el proceso de coaching, es decir, destrezas de inteligencia emocional, capacidad de comunicación interpersonal, efectividad y creatividad en la resolución de problemas, calidad en las relaciones personales y profesionales, habilidades de liderazgo y trabajo en equipo; que permitan la consecución de los objetivos personales y de la entidad.

### **1.1 Formulación del problema**

¿Qué incidencia tiene la aplicación del coaching como estrategia de liderazgo para el Banco Av Villas – sede Centauros en la ciudad de Villavicencio?

## 2. Justificación

Lograr que el banco AV VILLAS - sede Centauros de Villavicencio, aplique el coaching como estrategia de mejoramiento del liderazgo, es importante porque permitirá aplicar una estrategia administrativa como acompañamiento a partir de sus necesidades empresariales a partir de sus necesidades empresariales para el desarrollo de sus operaciones y conocimientos técnicos con base en su objeto social. Así mismo, establecer principios respecto a la persona, desarrollo de autonomía y desarrollo individual, de tal manera que conlleve a medir el desempeño y actuar con la mayor responsabilidad y liderazgo; generando información asertiva oportuna, decidiendo el momento en que el cliente lo necesita. Es decir, estableciendo y procurando un mejoramiento continuo, calidad, sistema de sugerencia, autoridad y disciplina, incluyendo el trabajo en equipo y estableciendo medidas preventivas. Se busca a partir del coaching y el liderazgo ofrecer estrategias para mejorar sus operaciones a partir de un liderazgo visionario y creando un estilo de dirección participativo y colaborativo.

Su resultado permitirá encontrar alternativas de solución de las variables evidenciadas y que hoy limitan de una u otra forma ser más productiva y competitiva incidiendo en los resultados actuales de la entidad.

Para las autoras el trabajarla megatendencia del coaching y el liderazgo, se convierte en un desafío profesional; si se tiene en cuenta que el coaching mejora el rendimiento de los colaboradores, y un llamamiento que aboga con una transformación fundamental del estilo y la cultura de gestión. Por consiguiente, el coaching será muy eficaz a la hora de poner al

descubierto los auténticos valores y propiciar la clarificación necesaria sin la que es imposible optimizar el desempeño empresarial. De ahí, que el coaching para el Banco AV VILLAS - sede Centauros de Villavicencio, no se debe centrar en los errores pasados sino en las posibilidades futuras, es decir, garantizar el éxito futuro empresarial. En este sentido, las autoras esperan aplicar la teoría vista durante la carrera aprovechando cada uno de los conocimientos teóricos para poderlos llevar a la práctica y lograr ofrecer alternativas prácticas y técnicas con base en la esencia del coaching, con consistencia liberar el potencial del talento humano para incrementar al máximo su desempeño consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Formular el coaching como estrategia de liderazgo para el Banco AV VILLAS - sede Centauros de Villavicencio.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- a) Diagnosticar la situación actual del Banco AV VILLAS - sede Centauros de Villavicencio.
- b) Establecer la esencia, meta, motivación y desarrollo de equipo de trabajo, con base en los beneficios del coaching.
- c) Caracterizar los elementos del liderazgo para lograr el coaching.
- d) Identificar los beneficios del coaching como estrategia de gestión y liderazgo.

## 4. Marcos de referencia

### 4.1 Marco teórico

Es importante resaltar que el proceso investigativo conlleva a ofrecer el coaching como estrategia de liderazgo para el Banco AV VILLAS - sede Centauros de Villavicencio, para lo cual se debe desarrollar los objetivos propuestos, determinando las competencias para la aplicación de estrategias con base en el coaching y el liderazgo y lograr hacer más eficaz sus operaciones; así mismo mediante el diseño de líneas de acción hacer más dinámica y armónica cada una de las actividades y lograr ser más productiva y competitiva en el mercado que opera; de igual forma establecer la esencia meta, motivación y desarrollo de equipo de trabajo con base en los beneficios del coaching e indicar las características del mismo.

Por consiguiente lo que se busca en este proceso investigativo es ofrecer herramientas básicas a través del coaching y el liderazgo, para garantizar el éxito futuro, o supervivencia, rentabilidad y crecimiento del Banco AV VILLAS - sede Centauros de Villavicencio.

Sin embargo, los aspectos anteriormente mencionados surgen a raíz de la necesidad de desarrollar competencias y producir mejores resultados, como aprendizaje para la gerencia empresarial; carece de una comunicación efectiva y asertiva, que le permita desde luego establecer una sinergia en cada una de las áreas de gestión.

A continuación, se plasman teorías básicas fundamentales relacionadas con el coaching y el liderazgo.

Según Whitmore (2004), conceptualiza que el coaching es una conducta empresarial que está en el extremo opuesto del “orden y mando”. Es una habilidad, un arte quizá, que requiere una profunda comprensión y una dilatada práctica si se pretende extraer todo su asombroso potencial.

El coaching ejecutivo. Los altos ejecutivos reconocen cada vez más los beneficios y las oportunidades obtenidos al explorar nuevos caminos sobre la base de consultas que han sido programadas regularmente con un coach. Lo mismo invertir la mayor parte de su tiempo disperso. Cuando se reúnen, quieren que sus encuentros sean lo más productivos posible, y la labor de equipo realizada por una coach independiente es una forma excelente de conseguirlo. El coach es capaz de seguir la marcha de las dinámicas del equipo y prestar atención a los procesos de grupo mientras apoya y libera al equipo para que éste se pueda concentrar en la tarea. La demanda de buenos coaches independientes se está incrementando en todas las áreas. Whitmore (2004).

El coaching es una forma suave de despertar la conciencia de los desequilibrios existentes y de ayudar a que la persona encuentre un camino hacia delante que resulte provechoso para su trabajo y su función en la sociedad. Esto suele implicar la creación de una visión de futuro o de un ideal al que aspirar, algo muy distinto de luchar para sobrevivir evitando los problemas.

El coaching está relacionado tanto con el modo de hacer estas cosas como con lo que se hace. En gran medida, el coaching da resultados a causa de la relación de apoyo entre el coach y la otra persona, y de los medios y el estilo de comunicación utilizados. La persona toma conciencia de los hechos no a través del coach sino de sí misma, estimulada por aquél. Por supuesto, el objetivo de mejorar el desempeño es fundamental, pero de lo que se trata es de averiguar la mejor manera de conseguirlo. Whitmore (2004).

La esencia del coaching. En lo relativo a la esencia del coaching, Gallwey había puesto el dedo en la llaga. En efecto, el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.

Motivación del personal: recibir órdenes es mucho menos atractivo que participar en la planificación o en la toma de decisiones. Si ayuda al personal a conseguir sus ambiciones, la empresa obtendrá los resultados que desea.

Delegación: significa empoderamiento de funciones, es decir, involucrar a toda la planta de personal en la toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Resolución de problemas: establecer prioridades frente a problemáticas internas o externas que requieren correctivos necesarios para minimizar los conflictos.

Cuestiones de interrelación: que exista una comunicación asertiva y proactiva con todas las áreas funcionales.

Creación de equipos: el trabajo colaborativo o equipo de trabajo contribuye hacer más eficaz y efectivo el desempeño de su puesto de trabajo.

Evaluaciones y valoraciones: realizar la evaluación conlleva a orientar y ayudar el desempeño de cada puesto de trabajo y a su vez valorarlo o ponderarlo cuantitativamente.

Desempeño en las tareas: permite el análisis del desempeño de la gestión de un colaborador que sirve de instrumento para gerenciar, dirigir, y supervisar personal.

Planificación y revisión: consistente en programar todas las tareas o actividades, que sirvan de retroalimentación apoyo y toma de decisiones; teniendo en cuenta la evaluación y seguimiento permanente o revisión del cumplimiento del coaching en el trabajo.

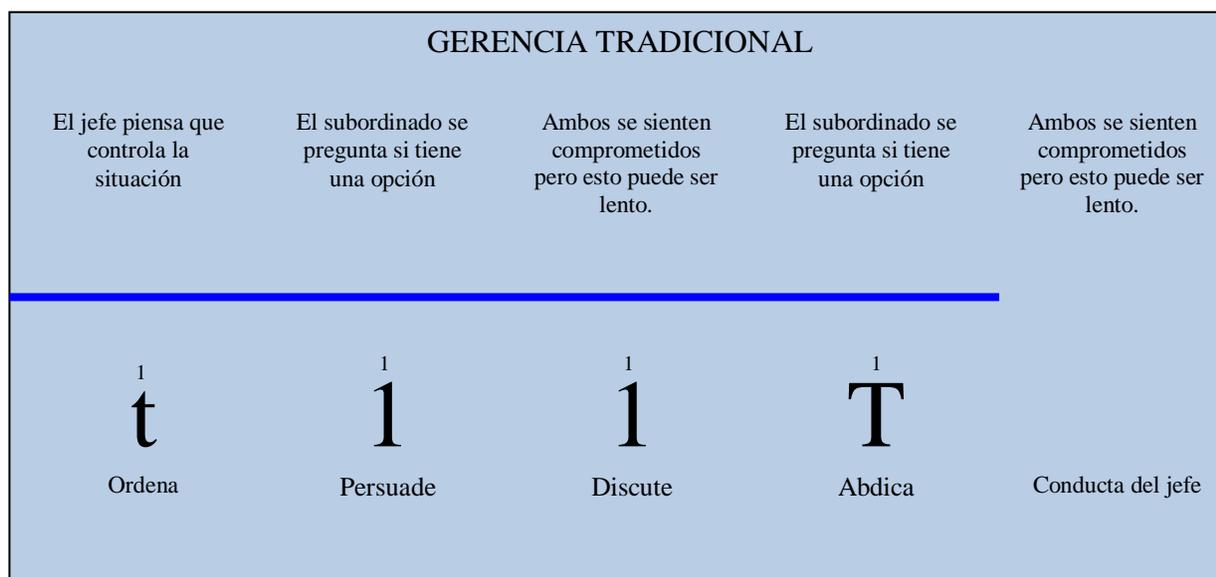
Desarrollo del personal: la empresa debe dar la oportunidad de atender las necesidades para lograr entrenar o capacitar a cada uno de los colaboradores acorde con cada una de las áreas funcionales.

Trabajo en equipo: es papel clave de la gerencia mantener una relación directa y permanente con todos los colaboradores que integran la organización, permitiendo de esta manera una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial.

El gerente como coach. Un gerente se debe considerar como un apoyo, no como una amenaza para que el coaching surta efecto la relación entre el coach y la persona que se

entrena debe ser de participación en el esfuerzo, de confianza, seguridad y una presión mínima. El talón del salario, el ascenso y la amenaza de despido no tienen ningún lugar aquí, ya que sólo pueden servir para inhibir esa relación. Whitmore (2004).

El espectro de estilos gerenciales o de comunicación con los cuales estamos familiarizados va desde el enfoque autocrático, en un extremo, hasta el *laissez faire* y “esperar lo mejor” del otro. Whitmore (2004).



*Figura 1. Coaching.*

Fuente: Whitmore (2004).

La naturaleza del coaching. Desarrollar la conciencia y la responsabilidad es la esencia del buen coaching. Si no se comprenden bien, el coaching se convierte meramente en otra herramienta en el maletín de soluciones rápidas. Al aplicar el método de coaching y la secuencia descrita en este libro, es posible ayudar a otra persona a resolver un problema o aprender una nueva habilidad, sin estar de acuerdo con la filosofía fundamental del coaching. En ese caso, el

coaching puede ser competente y lograr un éxito limitado, pero no conseguirá todo lo que es posible. Whitmore (2004).

Elevar la conciencia. El primer elemento clave del coaching es la conciencia, que es el producto de la atención concentrada, la concentración y la claridad. La conciencia implica adquirir un conocimiento de algo a través de la reflexión, la observación o la interpretación de lo que uno ve, oye, siente, etc. Como nuestros sentidos de la vista o del oído, que pueden ser buenos o insuficientes, existen infinitos grados de conciencia. Una lente de aumento o un amplificador pueden elevar nuestro límite de visión o audición más allá de lo normal. De la misma manera, la conciencia se puede elevar o mejorar considerablemente por medio de la atención concentrada y la práctica, sin tener que recurrir a la óptica. La conciencia desarrollada permite una percepción más clara que la normal, como ocurre con una lente de aumento. Whitmore (2004).

La responsabilidad. Es el otro concepto o meta clave del coaching. Anteriormente se planteó el problema de la relación entre el cambio de la cultura empresarial y el interés creciente en la responsabilidad, tanto colectiva como individualmente. La responsabilidad también es crucial para el alto desempeño. Cuando se acepta, elegimos o se asume la responsabilidad de los pensamientos y acciones, el compromiso con ellos aumenta y del mismo modo el desempeño. En cambio, cuando alguien sugiere u ordena asumir una responsabilidad, y no la aceptamos completamente, el desempeño no mejora. Por supuesto, se puede hacer la tarea porque hay una amenaza implícita si no la hacemos, pero el hecho de hacer algo para evitar una amenaza no optimiza el desempeño. Para sentirse verdaderamente responsable hay que hacer una elección. Whitmore (2004).

#### 4.1.1 Las cualidades de un coach.

- a) Tiene paciencia: ser consecuente con cada uno de los procesos y establecer una mayor y mejor sinergia organizacional.
  
- b) Es imparcial: en este aspecto juega un papel de relevancia la toma de decisiones crítica pero acertada; que contribuya a la mejora continua.
  
- c) Respalda: poseer sentido de pertenencia con la organización; logrando con ello hacer más dinámico y armónico las operaciones.
  
- d) Se interesa: se logra una participación activa congruente y consecuente, para hacer más efectivo los procesos.
  
- e) Sabe escuchar: escucha con atención al cliente o al personal y a la vez se coloca en los zapatos del individuo.
  
- f) Es perceptivo: es decir, percibe, posee o falta que contribuye a minimizar los riesgos de tipo administrativo u organizativo.
  
- g) Es consciente: contribuye a la sensibilización como instrumento de comprensión e interpretación de la actitud humana.

- h) Es consciente de sí mismo: posee autoestima que logra generar proactividad en toda la organización.
- i) Es atento: es decir, posee relaciones humanas como fundamento clave para generar confianza, imagen y prestigio en la organización.
- j) Tiene buena memoria: dentro de las habilidades o características genera receptividad de pensamiento, ejecución y actuación.

Con frecuencia, la lista también contiene algunos de los siguientes conceptos:

- a) Destreza técnica: las habilidades y potencialidades individuales y colectivas, contribuyen de manera significativa al desarrollo de objetivos organizacionales.
- b) Conocimiento: potencialidad del ser humano para actuar de forma pertinente, acorde con el desempeño de sus labores.
- c) Experiencia: se logra a través del tiempo, especializándose en un área o áreas específicas, generando desde luego confiabilidad, liderazgo y ofreciendo alternativas de solución o tomas de decisiones más acertadas.
- d) Credibilidad: el factor veracidad genera confianza, mayor contribución con respecto a la imagen y prestigio de la organización.

e) Autoridad: tiene relación con el orden jerárquico a nivel estructural; estableciendo procesos conducentes que requieren conductos regulares a seguir.

#### **4.1.2 Los múltiples beneficios del coaching.**

Mejora desempeño y de la productividad. La mejora del desempeño y de la productividad debe ser primordial, y no la conseguiríamos si el método no diera resultado. El *coaching* extrae lo mejor de los individuos y los equipos, algo que no se puede lograr mediante la transmisión de instrucciones. Entonces, ¿cómo se puede hacer? Whitmore (2004).

Desarrollo del personal. Como se ha dicho, desarrollar al personal no significa simplemente enviar a los trabajadores a un curso breve una o dos veces por año. Su estilo gerencial permitirá que se desarrollen o que se queden rezagados. Eso depende de usted.

Aprendizaje mejorado. El coaching es un aprendizaje por la vía rápida, no hay pérdidas de tiempo ni en el banquillo de suplentes ni en el escritorio. El placer y la memoria también aumentan.

Mejora de las relaciones. El acto mismo de hacerle a alguien una pregunta significa valorarlo y valorar su respuesta. Si me limito a dar instrucciones, no hay ningún intercambio. Es lo mismo que hablarle a una pared. En una ocasión, le pregunté a un joven tenista, prometedor pero muy taciturno, por qué pensaba que era bueno su golpe directo. Sonrió y dijo disculpándose: “No lo sé. Nadie me había pedido antes mi opinión”. Esto me lo dijo todo.

Una mejor calidad de vida para los individuos. Si hay un respeto por los individuos, mejoran las relaciones y la atmósfera de trabajo, que garantizan el éxito del *coaching*. Whitmore (2004).

Más tiempo para el gerente. Los empleados entrenados llegan a ser más responsables y no tienen que ser perseguidos ni vigilados, lo cual libera al gerente para ocuparse de otras funciones más específicas, que en el pasado no había tenido tiempo de cumplir. Whitmore (2004).

Más ideas creativas. Tanto el *coaching* como el ambiente de *coaching* alientan las ideas creativas de todos los miembros de un equipo, sin temor al ridículo o a un rechazo prematuro. A menudo una idea creativa suscita otras.

Un mejor uso del personal, las habilidades y los recursos. Con mucha frecuencia, un gerente no tiene la menor idea de los recursos ocultos que están a su alcance hasta que empieza a entrenar. Pronto descubrirá muchos talentos no manifiestos en su equipo, así como soluciones a los problemas prácticos, que solamente son capaces de encontrar aquellos que hacen regularmente la tarea.

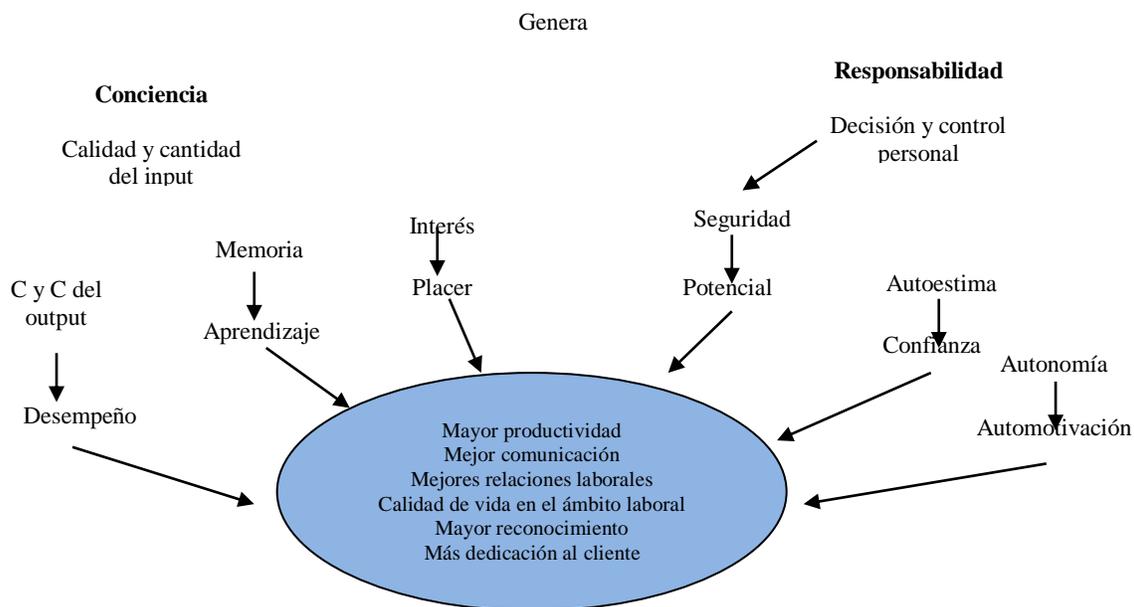
Una respuesta más rápida y más eficaz. En un ambiente en el que los individuos se sienten valorados están siempre dispuestos a resolver los problemas, no esperan instrucciones para hacerlo. En muchísimas organizaciones donde no se valora a la gente, las personas se limitan a hacer lo que se les indica, y en todo caso lo menos posible. Whitmore (2004).

Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio. Lo que mejor define al *coaching* es su potencial para producir cambios, generar respuestas y alentar la responsabilidad de los individuos. En el futuro, la demanda de flexibilidad aumentará, no disminuirá. Durante nuestro breve lapso de vida, esa necesidad se intensificará con la mayor competencia en el mercado, la innovación tecnológica, la comunicación global instantánea, la incertidumbre económica y la inestabilidad social. Solamente sobrevivirán los más flexibles y adaptables. Whitmore (2004).

Personal más motivado. Aquí insisto en que el método del palo y la zanahoria ha perdido vigencia y que las personas tienen un buen desempeño porque lo desean, no porque tengan que hacerlo. El *coaching* ayuda a la gente a descubrir su auto-motivación.

El cambio de cultura. Los principios del *coaching* apuntalan el estilo gerencial de la cultura de alto desempeño, al cual aspiran tantos líderes empresariales. Cualquier programa de *coaching* puede contribuir a hacer más realizable la transformación cultural.

Una habilidad vital. El *coaching* es tanto una actitud como una conducta, con múltiples aplicaciones dentro y fuera del trabajo. Su metodología está adquiriendo una importancia y una demanda crecientes por lo tanto, incluso aquellas personas que están por cambiar de empleo encontrarán en ella una habilidad de incalculable valor que podrán aplicar donde quiera que vayan.



*Figura 2.* La dirección por medio del coaching.

Fuente: Whitmore (2004).

Sin embargo, las autoras consideran necesario citar a otros autores que relacionan la temática sobre el coaching a saber:

**Equipos de alto desempeño, como respuesta efectiva a la crisis (*coaching*):** La metodología descrita en la primera parte del presente libro supone la conformación de equipos de trabajo (equipos U de mejoramiento) que en dos días desarrollen todas sus potencialidades y un alto rendimiento, pues si esta experiencia no satisface plenamente las expectativas e inversión hechas por la alta dirección resulta muy poco probable que se tenga una segunda oportunidad de intentarlo, dado el natural escepticismo que por lo general guarda la gerencia con relación a este tipo de experiencias. (Urdaneta, 2004, pp. 271-273).

El reto consiste en conformar grupos que estén vivamente interesados en solucionar un problema y por ello debe tenerse especial cuidado en su conformación. Las siguientes pautas pueden orientar su conformación de estos grupos U de mejoramiento:

- a) No deben tener más de cinco o seis participantes. Un mayor número dificulta la productividad.
- b) Sus miembros deben estar debidamente concientizados de que entre todos pueden resolver el problema planteado y que si bien antes fueron parte del problema, ahora tienen el poder de ser parte de su solución (empoderamiento).
- c) Deben contar con el respaldo de la dirección, pues una vez desencadenado el proceso se deben hacer las inversiones económicas, tecnológicas, de tiempo y, lo más importante, en programas de desarrollo del talento humano que supone adquirir un nuevo perfil competitivo.
- d) Cuanto más interdisciplinario, más rico resulta el proceso y más adecuada la solución que plantea, se contemplan todas las aristas o lados del problema.
- e) El monitor o coordinador del seminario debe ser más asesor en el proceso de comunicación que capacitador, ya que la experiencia por sí sola es altamente educadora, formadora y motivadora para quienes conforman estos grupos U. Una vez implementado el proceso se desintegran, pero durante la etapa de evaluación y seguimiento deben reunirse como mínimo una vez por semana a fin de mantener el interés en la solución propuesta.
- f) Se diferencian de los "grupos de calidad" en que estos grupos pueden estar conformados por integrantes que pertenecen a diferentes áreas pero tienen mucho que aportar al diseño de la solución, por ser parte de la cadena de un producto o servicio.

- g) A través de la experiencia vivida, los integrantes desarrollan quizá por primera vez un alto sentido de responsabilidad y compromiso con la solución creativa que resulta de su interacción.
- h) Las técnicas de dinámica de grupo descritas en el capítulo correspondiente de esta segunda parte pueden ayudar a generar confianza, participación y alto sentido de logro con lo creado en forma colectiva.
- i) La presión y el estrés que se derivan de la crisis por la que atraviesa la organización se convierten en un factor positivo para acelerar el proceso de cambio de valores y actitudes de sus integrantes hacia la participación creativa. Urdaneta (2004).

El liderazgo: Existen tres aspectos clave del proceso de liderazgo dentro de las organizaciones cuando se embarcan en la introducción del equipo de trabajo de autodirección. (Graham, 1994, p. 205).

- a) El rol de los individuos dentro de la organización.
- b) Dirigir las reacciones al cambio.
- c) Lograr un cambio en la conducta.

El rol de los individuos: Aunque previamente haya habido muchas disposiciones en la jerarquía, el liderazgo se polariza ahora en tres formas. En las organizaciones pequeñas, de forma típica de hasta 200-250 empleados, sólo habrá un ejecutivo de primer nivel. Puede tratarse del propietario, del Jefe ejecutivo o del Oficial Jefe de Operaciones que informa a una Junta de Dirección. El rol de este grupo de personas o individual radica en establecer el propósito más claro

posible de la organización. Es su tarea, como ya se ha dicho, proveer de una “visión”.

Naturalmente, también necesitan vivirla y respirarla.

Incluso en las organizaciones muchos mayores, por debajo del equipo de ejecutivos de primer nivel existen raramente más de dos otras capas. La primera sería la del Grupo de Líderes, y la segunda el Equipo de Líderes. El Grupo de Líderes comparte un rol en el desarrollo de las estrategias. No obstante, su otro deber es el desarrollo del Equipo de Líderes. En algunas organizaciones el papel del Grupo de Líderes es más importante que en otras, y resulta difícil identificar en esto una pauta. Por lo general, vigilan a un pequeño número de equipos. Adoptarán una postura de servir a los equipos, a menudo en forma de un administrador, que asegure que las actividades se coordinen y que los recursos se empleen de una manera óptima. Al mismo tiempo, trabajarán con los líderes de los equipos para asegurarse de que se encuentran cómodos dentro de su propio rol de desarrollo. (Graham, 1994, p. 206).

Tabla 1. *Proporción del tiempo empleado por los ejecutivos.*

	Tradicional	Autodirección
Entrenamiento	10	60
Presupuestos	14	10
Vigilancia	-	15
Proyectos especiales	15	15
Producción	35	-
Enfrentamiento de problemas	10	-
Dirección	16	-

Fuente: Wellins, Byham, & Wilson (1991).

Las organizaciones más tradicionales no distinguen entre adiestramiento y desarrollo. El entrenamiento puede ser a veces provisto desde otras partes; por lo general implica la transferencia de algunas técnicas o conocimiento. El adiestramiento basado en el conocimiento

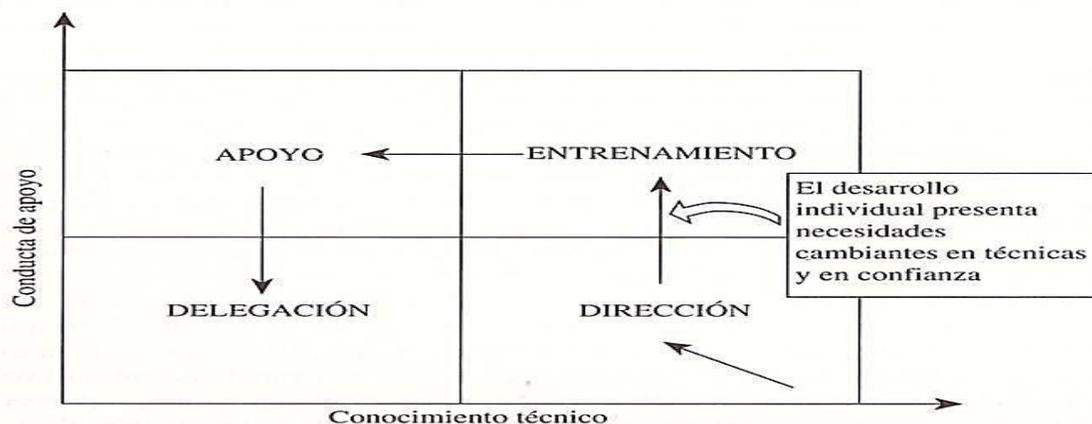
puede desarrollarse en un aula con libros o manuales para suplementar las conferencias o charlas que se impartan. Cuando se trata de un elemento de transferencia de técnicas, los individuos que asistan al cursillo por lo general recibirán o llevarán a cabo ejercicios relacionados con el contenido del cursillo. Cuando se analiza el contenido de muchos cursos, a menudo es posible comprobar que la cantidad de técnicas transferidas es mínima, por lo que resulta difícilmente sorprendente que, cuando los individuos regresan a su trabajo encuentren dificultades para aplicar la información que han recibido. Como resultado de ello, en cuestión de pocos días, habrán olvidado el contenido del cursillo y reanudarán el tipo de conducta que habían venido empleando con anterioridad. (Graham, 1994, p. 210).

Con el empleo de una sensible mezcla de preguntas abiertas y un calendario cuidadoso, ayudan a los individuos a extraer de sí mismos ideas y conocimientos que ya hayan asimilado previamente de alguna otra manera. Este estilo de conducta (cuidadosamente calculada con preguntas abiertas) es el modelo de rol para el nuevo entrenador. Implica ayudar a los individuos a desarrollar su comprensión y técnicas en un área particular, sólo cuando están dispuestos para hacerlo, y sin tener que forzarlos. Cuando comienzan a introducir a los facilitadores en una organización, los asesores del cambio están intentando variar la clase de estilo de dirección que domina en la organización, a través de crear modelos de nuevos roles. La idea que se halla detrás de esto es que el éxito de esos facilitadores sea observado en toda la empresa, y no sólo por las personas que se encuentran por debajo de ellos sino por los individuos con cargos superiores. De esta manera, el rol menos perentorio de estilo de trabajo se hace más aceptable, sin que tengan que perder las apariencias los otros directivos. El desarrollo de un individuo no se consigue sólo en este clima abierto y de apoyo. Este clima sólo resulta apropiado en ciertas circunstancias, pero,

por lo general, se desarrolla de una manera muy pobre en la mayoría de las organizaciones, por lo que el énfasis sólo necesita ponerse sobre él y no en otros estilos de entrenamiento y desarrollo. (Graham, 1994, p. 210).

Estilos de liderazgo: Muchas modernas prácticas de dirección se basan en la obra de Paul Hersey y Ken Blanchard. Al analizar un número muy variado de situaciones de liderazgo, que van desde el plano militar al comercial y al medio ambiente de los negocios de servicios asistenciales, identificaron cuatro estilos frecuentes de liderazgo. Su modelo, conocido como liderazgo situacional, ha constituido la base de las técnicas de dirección de los últimos años. Aunque muchas de sus ideas eran similares a las de quienes les precedieron, Hersey y Blanchard averiguaron que los modelos de estilo de liderazgo que se habían empleado en el pasado resultaban demasiado complejos para que la gente los siguiera sin unos períodos prolongados de formación en el modelo en sí. Su enfoque fue mucho más simple. (Graham, 1994, p. 210).

Reconocieron que la capacidad de un individuo con una serie particular de técnicas se relacionaba con dos elementos: en primer lugar su conocimiento de esas técnicas en sí, y en segundo lugar su confianza en utilizarlas. Tomándolas como el eje de un gráfico y considerando sólo los dos extremos en cada escala, una en que el conocimiento se hallaba limitado y otra en que el conocimiento resultaba razonable, y representando en el otro eje la falta la confianza o cuando la confianza resultaba razonable, llegaron a un modelo en cuatro partes, tal y como se ilustra en la (figura 3).



*Figura 3.* Cuatro estilos de liderazgo.

Fuente: (Graham, 1994, p. 211).

Inicialmente, cuando se les pide que desarrollen una nueva técnica, la mayoría de personas carece de conocimientos de esa habilidad. Su confianza, de todos modos, no se halla necesariamente perdida. Pueden haber estado actuando particularmente bien dentro de una tarea diferente o de una serie de técnicas. Así la actuación inmediata del desarrollador no es la de mejorar su confianza sino, en vez de ello, la de mejorar sus conocimientos. Por esta razón el primer estilo de liderazgo que es necesario consiste en la “dirección”, el decir a la gente con claridad lo que se espera de ella y qué deben hacer para conseguirlo. Naturalmente, el dirigir no debe realizarse al estilo de aulas y conferencias, sino que hay que poner el énfasis en la transferencia de este conocimiento por parte de alguien que ya haya realizado la tarea respecto del individuo que aún no lo ha hecho. (Graham, 1994, p. 212).

**Habilidades del liderazgo:** Si las habilidades de liderazgo son muy críticas para la organización y para la transformación de su cultura, en ese caso resulta importante averiguar qué inversión se ha realizado en el pasado y lo bien que ha sido recibida. El primer estadio en la

valoración, por lo general es identificar quiénes son las personas que proporcionan el liderazgo dentro de la organización. No estamos hablando de líderes incidentales gente que hace el papel de jugadores clave en pequeños grupos de trabajo, sino de los individuos que poseen una responsabilidad específica en proporcionar el liderazgo. El equipo empezará por identificar a esas personas, y luego establecer qué adiestramiento han recibido, cómo lo recibieron, qué estilo de formación era y con qué efectividad creen que se les hizo llegar. Pueden realizar una valoración preguntando a esos individuos que establezcan lo importante que consideran su papel de liderazgo, lo cual puede comprobarse preguntando a los clientes percibidos del proceso lo valioso que lo llegan a considerar.

Oriol (2014), establece que a través del coaching, es una oportunidad para expresar aquello que es más importante dentro y fuera de la empresa, con amabilidad, y profunda sabiduría, compartiendo con todos sus colaboradores. De ahí que el rol que desempeña el coach conlleva a ser una guía y apoyo para conseguir lo mejor de sí mismo, alcanzar lo que se quiere y ejercer los cambios que se necesitan. Es decir, debe ir desde el estado actual conocido hacia el estado deseado; que permita ofrecer alternativas y opciones que conlleven a saber escuchar y verificar la escucha, ya que esta es una de las habilidades más importantes porque le permite ser el observador del proceso sin interferir en la vida del coachee.

No sobra indicar que la escucha en el coaching es muy importante porque la intención incrementa la comprensión hacia el asunto que se está tratando y sitúa en una posición inmejorable para aceptar la situación que se de afrontar entre el grupo de trabajo o clientes como tal. En este sentido, el coaching pide tomar una decisión: estar dispuesto a cambiar. Por tanto, la

autora expresa que existen 5 hábitos saludables que ayudan a alcanzar los objetivos como son: sonreír solo despertar, no predispone para la amabilidad; repasar la jornada con una mirada positiva, no predispone para la confianza, poner la intencionalidad de hacer las cosas de manera creativa, no predispone para la inspiración; realizar un gesto de generosidad desinteresada, no predispone para la grandeza; antes de ir a dormir agradecer el día vivido, no predispone para la paz. (Oriol, 2014, p. 115).

Por otra parte, el autor Cubeiro (2011), establece por qué se necesita un coach, expresando que una persona integral e íntegra es realmente eficaz tanto en un planteamiento integral del aprendizaje, en la forma física, el equilibrio emocional, la concentración mental y la vivencia espiritual, entre otros, como en el desarrollo de la integridad. Por ello, el coaching contribuye de manera significativa a una mayor audacia, comunicación, confianza, felicidad, ilusión, liderazgo, optimismo inteligente, talento, vocación.

Para Dolan (2013), explica cómo alcanzar el éxito en la vida de los negocios, y en el negocio de la vida, aplicando para ello, el coaching por valores. Es decir, mostrando que la disciplina del coaching presenta varias clases, enfoques y modelos, aunque no es ni mucho menos exhaustivo, sino un punto de partida, para la propia investigación. Así mismo, establece que analizar los enfoques del coaching, y echar un vistazo a las normas y directrices de las organizaciones internacionales ha dado una idea general de las competencias que todo coach eficaz debe tener y las características del proceso satisfactorio del coaching.

Se enuncian por parte de Dolan (2013), que los modelos de coaching varían en cuanto a sus supuestos, complejidades e idoneidad. No todos pueden aplicarse paso a paso o imponerse tal cual a cualquier situación. De ahí, que menciona los modelos del coaching que podrían generar mayor utilidad: solo son herramientas para el coach, están limitado por los factores culturales que influyen en las creencias y prácticas del coaching (tanto para el coach como para el cliente). No hay un modelo concreto que sea mejor ni una forma correcta de hacer coaching; se debe recordar que el coach aprende y los modelos de coaching evolucionan; empieza desde donde estás y te sientas cómodo.

Finalmente, Arroyo (2012), establece que el coaching es una práctica emergente. Por lo tanto, ejerce una dirección efectiva sobre un equipo de trabajo, desarrollar la potencialidad de todos sus integrantes hacia los objetivos propuestos o simplemente avanzar en los logros profesionales a nivel individual son algunas de las motivaciones que acercan hoy a trabajadores, directivos y empresarios de todas condiciones al ámbito del coaching.

No sobra rescatar que la aplicabilidad del coaching y su perfil ocupacional se concentra en las áreas de formación (desarrollo personal y profesional, desarrollo de competencias), por tanto, el coaching tiene dentro de sus objetivos lograr desarrollar organizaciones de aprendizaje es decir, que todas las personas que trabajan en la entidad están en un proceso continuo de aprendizaje. Los procesos de aprendizaje se refieren a: desaprender, reaprender y aprender específicamente.

En síntesis los objetivos del coaching conllevan a: permitir aumentar el conocimiento de sí mismo, mejora el desempeño personal y profesional, genera un cambio de conducta o actitud, contribuye a forjar transformación y cambio. De igual manera establece beneficios a la organización en cuanto:

- a) Al crear una cultura de *Coaching*, se facilita un proceso continuo de crecimiento y mejora de recursos humanos, lo que reduce el ausentismo, el stress, enfermedades paralelas, aburrimiento y baja productividad. Es menos probable que alguien se vaya si se siente tomado en cuenta y está desarrollando sus destrezas y capacidades.
- b) Mejora el clima laboral haciendo procesos más efectivos y por ende resultados positivamente visibles.
- c) Aprovecha al máximo las oportunidades que surgen en el trabajo para recoger enseñanzas de situaciones reales.
- d) Facilita la transferencia de lo aprendido.
- e) Fomenta un ambiente de continua formación, apoyo y responsabilidad.
- f) Mejora la calidad de trabajo.

## **4.2 Marco conceptual**

Compañerismo: un estilo de liderazgo que difumina la línea entre el líder y el subordinado, exigiendo que el líder se convierta en uno más del grupo.

Comunicación: la facultad de transmitir información, pensamientos e ideas, de modo que sean comprendidas adecuadamente por uno o varios oyentes.

Creatividad: empleo de la imaginación para innovar o para crear algo que no sea una imitación de otra cosa.

Crecimiento de una plantilla: el tiempo y esfuerzos empleados en educar, mejorar y fortalecer su equipo.

Cultura corporativa: el comportamiento, atmósfera, valores, actitudes, vestimenta, prácticas empresariales y filosofía promedio aceptados en una determinada empresa. Aunque no trabaje para una gran organización, admitirá que ese tipo de cultura existe allí donde hay personas trabajando en equipo.

Delegación: compartir tareas y autoridad con el equipo para alcanzar las metas de forma más eficaz y rápida; por ejemplo, dividiendo el trabajo en varias partes que sean más sencillas y asignándoselas a las diferentes personas de su equipo.

Gestión: funciones de organización específicas, como elaborar presupuestos y producir un producto. El liderazgo es una parte de la gestión.

Lenguaje positivo: hablar en términos de éxito antes de alcanzar ese éxito ayudará a su equipo a lograr una meta determinada.

**Líder:** una persona carismática que es capaz de tomar buenas decisiones y de estimular a los demás para que alcancen una meta común.

**Liderazgo democrático:** un líder democrático se preocupa de que su grupo esté bien informado y de que participe en la dirección del equipo en su conjunto.

**Mentor:** suele ser una persona de mayor nivel en la empresa, que se toma un interés particular para ayudar a formar, enseñar y guiar a un empleado prometedor.

**Metas:** objetivos específicos que usted establece para que sean alcanzados por su grupo. Las metas benefician a la empresa de dos maneras: permitiéndole medir el rendimiento y desarrollando una forma realista y más simple para llevar a cabo grandes tareas.

**Microgestión:** consiste en controlar excesivamente a los individuos del grupo. A menudo deriva de una falta de confianza o de fe en las capacidades de los empleados.

**Participación:** el acto de permitir a los miembros del grupo que tomen parte en las decisiones, tal y como se observa en los estilos de liderazgo de "cuasidemocracia" y de compañerismo.

**Pensamiento positivo:** consiste en la visualización de un éxito para ayudar a llevar a cabo las acciones adecuadas para lograr el resultado deseado.

**Recompensa:** el rendimiento valorado se reconoce y se estimula mediante recompensas. Las recompensas pueden ser verbales, económicas, o bajo la forma de ascensos.

Retroalimentación: la comunicación a los individuos o los grupos que especifica si un trabajo es bueno o malo. La retroalimentación positiva refuerza los comportamientos bien valorados, mientras que la negativa puede ayudar a cambiar el comportamiento de un individuo.

Visión: se refiere a las ideas y proyectos del líder para el futuro de la empresa. De naturaleza idealizada, una visión da una impresión de diferencia entre los estados presente y futuro de una empresa.

### 4.3 Marco institucional



*Figura 4.* Imagen corporativa

Fuente: Banco Av Villas - sede Centauros de Villavicencio. 2016.

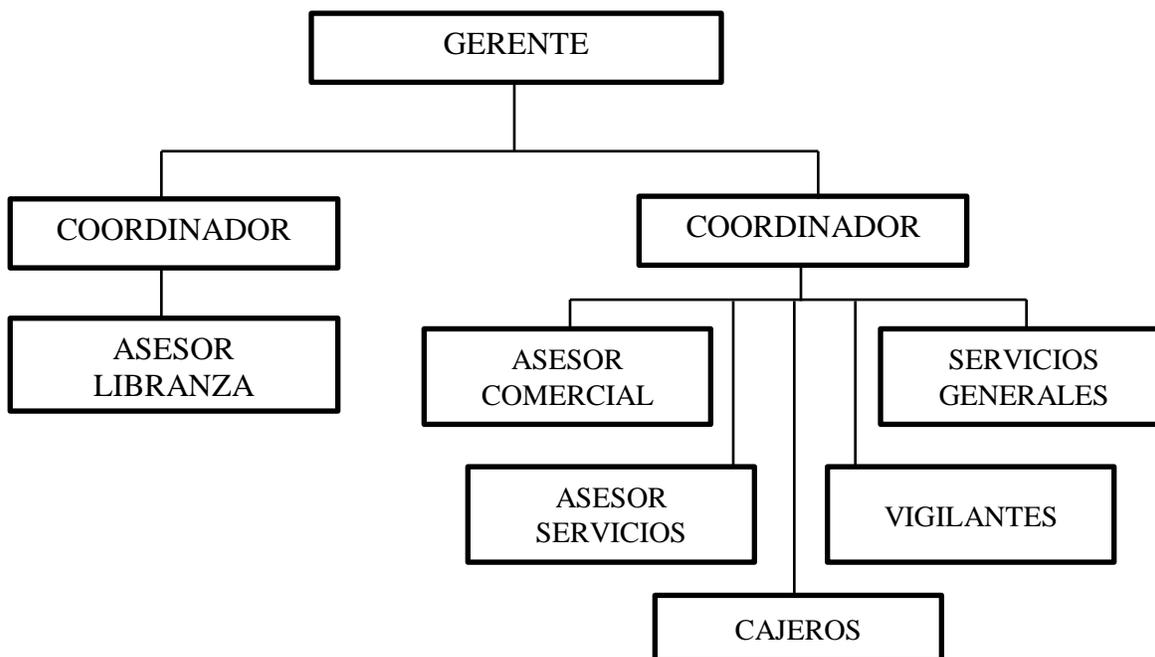
Visión: más clientes, con más productos transando más.

Misión: dar satisfacción, apoyo y confianza a nuestros clientes y a nuestra gente, siempre innovando:

Valores:

- a) Respeto: se inspira en el respeto por el cliente, sus valores creencias, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencia de las responsabilidades.
- b) Honestidad: la actitud del trabajador debe basarse y ajustarse a los valores y principios éticos, como fundamentos indispensables para formar parte de la entidad.
- c) Responsabilidad: hace parte de la entidad y por tanto debe asumir los compromisos que le competen con todos los miembros de la entidad, de los clientes, de la sociedad y sus familias, lo mismo puede decirse de la responsabilidad que tiene frente a la comunidad en general.
- d) Actitud de servicio: el servicio es una responsabilidad de todos los colaboradores de la entidad y compromete a todos por igual. El servicio al cliente debe ser un compromiso de todos, de tal manera que se sientan involucrados con esta labor todos sus integrantes por la responsabilidad que tienen frente a la entidad.

- e) Lealtad: es uno de los principios que tiene como reto la entidad y el talento humano que lo integra; hacer que el cliente satisfaga sus expectativas o necesidades; haciéndolo un cliente fiel.



*Figura 5.* Estructura organigrama Banco AV VILLAS - sede Centauros de Villavicencio.  
Fuente: Banco Av Villas - sede Centauros de Villavicencio. 2016.

Tabla 2. *Planta de personal.*

Cargo	Sexo		Nivel académico					Antigüedad	Seguridad social			Edad
	F	M	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Especialización		Café salud	Colsanitas	Coomeva	
Gerente	X						X	20	X			35
Coordinador de libranzas	X					X		2	X			28
Subgerente	X					X		18	X			47
Subgerente	X					X		10	X	X		38
Ejecutivo de cuenta		X				X		4	X			28
Asesor servicios	X					X		7	X			32
Asesor de libranzas	X					X		3	X	X		28
Asesor de libranzas	X			X				3		X		28
Asesor de libranzas	X				X			3			X	22
Asesor de libranzas	X				X			1			X	22
Asesor de libranzas	X					X		1		X		25
Asesor de libranzas	X				X			1	X			27
Asesor de libranzas	X				X			1			X	26
Asesor de libranzas		X		X				1		X		28
Asesor de libranzas		X		X				1	X			22
Asesor de libranzas	X				X			1	X			24
Asesor de libranzas		X			X			1	X			30
Asesor de libranzas	X				X			1		X		32
Asesor comercial		X			X			3		X		22
Asesor comercial	X				X			2			X	23
Asesor comercial	X				X			1	X			25
Asesor comercial	X			X				1		X		20
Asesor comercial	X			X				1		X		21
Asesor comercial	X			X				1			X	28
Cajero	X			X				2		X		22
Cajero	X			X				1	X			23
Cajero	X			X				4		X		30
Cajero	X				X			1		X		32
Cajero	X			X				1			X	33
Cajero	X			X				2	X			21
Cajero	X			X				1		X		32

Cargo	Sexo		Nivel académico					Antigüedad	Seguridad social			Edad
	F	M	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Especialización		Café salud	Colsanitas	Coomeva	
Cajero	X				X			1		X		24
Servicios generales	X		X					2		X		48
Servicios generales	X		X					2		X		52
Vigilante		X		X				1		X		28
Vigilante		X	X					1		X		34

Fuente: Banco AvVillas. 2016.

## 5. Diseño metodológico

### 5.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue descriptivo, Lerma (2009). Su objetivo es reseñar las características, el estado, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. Su alcance no permite la comprobación de hipótesis ni la predicción de resultados. Según Briones (2006), en este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes análisis:

- a) Caracterizar globalmente el objeto de estudio. Utilizando para ello, tablas y gráficas estadísticas porcentuales.
- b) Identifica él o los objetos que presentan ciertas características.
- c) Describe el contexto en el cual se presenta dicho fenómeno. Para el caso específico de estudio corresponde al Banco AV VILLAS - sede Centauros de Villavicencio, dedicado al sector financiero.
- d) Cuantificar la magnitud del fenómeno.
- e) Identificar las diferencias existentes entre dos o más grupos de la población objeto de estudio.
- f) Describir el desarrollo o evolución de la población objeto de estudio.
- g) Con respecto al enfoque cuantitativo conlleva asegurar la validez interna y externa del problema, según el grado de control de variables que presente.

## **5.2 Método de estudio**

Correspondió al método deductivo, según Méndez (2014), establece que es el proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

## **5.3 Población y muestra**

Población. Correspondió al Banco AV VILLAS - sede Centauros de Villavicencio, conformada por 36 colaboradores (administrativos – operativos).

Muestra: se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta al 100% del talento humano del Banco AV VILLAS - sede Centauros de Villavicencio, también se diseñó, elaboró y aplicó una lista de chequeo; con el propósito de conocer e identificar la infraestructura locativa y generalidades de la organización.

## **5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

Para la recolección de información se recurrió a las siguientes fuentes:

Fuentes primarias: Se aplicó una encuesta y lista de chequeo y documentos de la organización.

Fuentes secundarias: internet, prensa, revistas, libros, estudios similares sobre la temática abordada.

### **5.5 Técnicas e instrumentos para el análisis de la información**

Obtenido los resultados de la aplicación de la encuesta al talento humano que integra la organización, la lista de chequeo se procedió a la clasificación, codificación, tabulación, análisis interpretativo de los resultados.

## 6. Resultados

### 6.1 Diagnóstico situación actual del Banco Av Villas sede Centauros de Villavicencio

Encuesta dirigida a los colaboradores administrativos y operativos del Banco Av Villas sede Centauros de Villavicencio con la finalidad de conocer e identificar las generalidades de la organización.

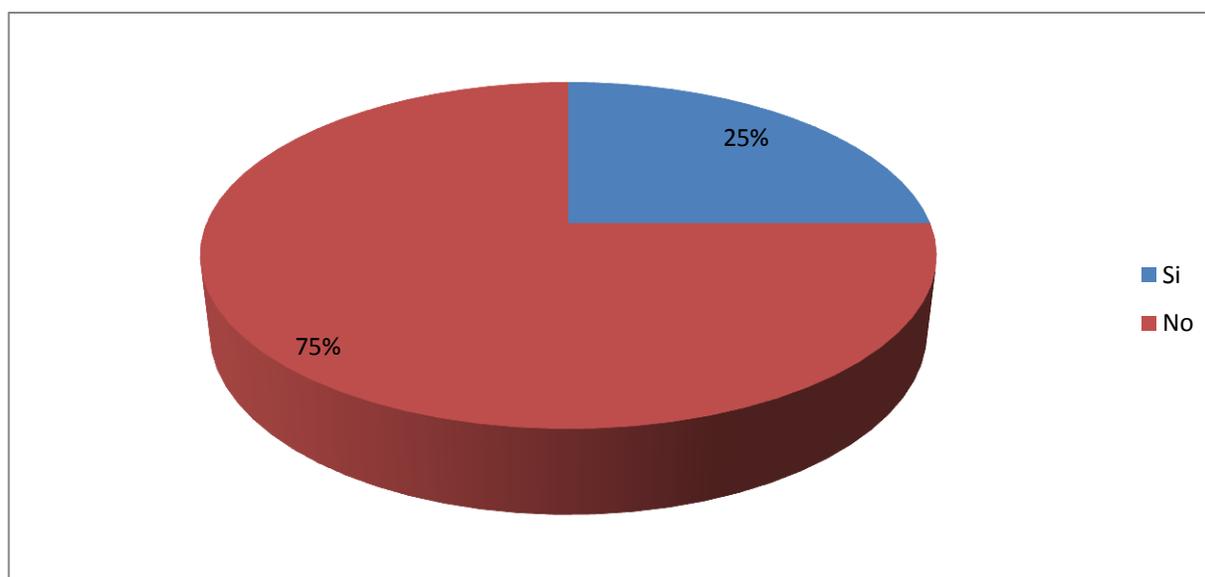


Figura 6. ¿Tiene usted conocimiento sobre las estrategias denominadas coaching y liderazgo?

De acuerdo a la pregunta ¿Tiene usted conocimiento sobre las estrategias denominadas coaching y liderazgo? Los encuestados manifiestan: si el 25% y no el 75%.

La figura permite mostrar que existe muy poco conocimiento sobre las estrategias Coaching lo que se convierte en una debilidad o desventaja para los colaboradores que integran la organización; si se tiene en cuenta que esta estrategia ejerce una función de motivación a través

de metas específicas, participación en el establecimiento de las mismas, desarrollo de las competencias personales, reconocimiento, posibilidad de realizar actividades útiles, incremento de responsabilidades y mejora de rendimientos; posibilidades de promoción como consecuencia de los resultados. De manera generalizada contribuye significativamente al entorno competitivo.

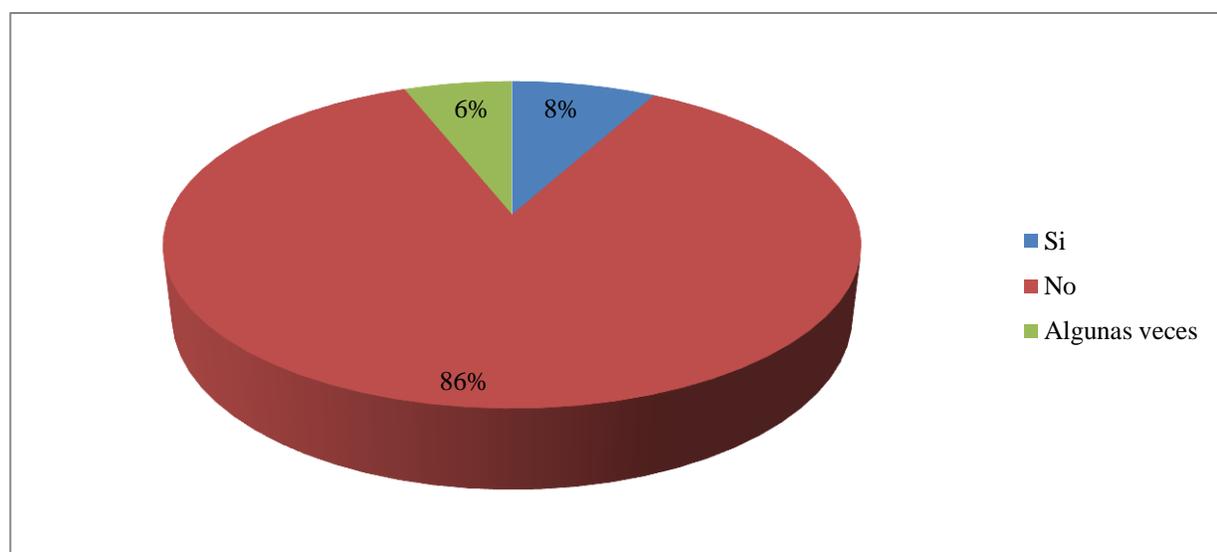
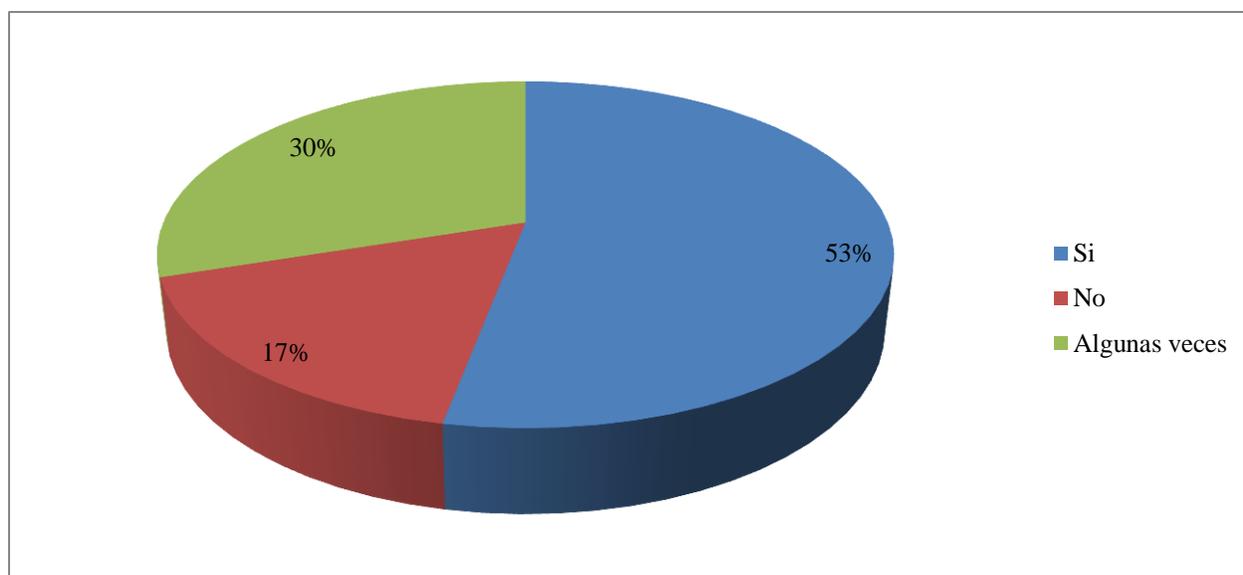


Figura 7. ¿El Banco Av Villas, aplica la estrategia coaching?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿El Banco Av Villas, aplica la estrategia coaching? Los encuestados manifiestan: si el 8%; no el 86% y algunas veces el 6%.

Se evidencia que la carencia de aplicación con respecto a la estrategia coaching; no conlleva a un entorno competitivo empresarial; es decir, se estanca en cuanto a la velocidad de los cambios, no se reenfoca al factor humano, no se tiene en cuenta como los colaboradores como los principales socio estratégicos del negocio, se carece de trabajo en equipo, de la formación y la creatividad de sus colaboradores. Por ello se hace necesario tener presente que para ser exitosa el banco Av Villas, tiene que valorar la importancia de la información y del conocimiento; facilitar

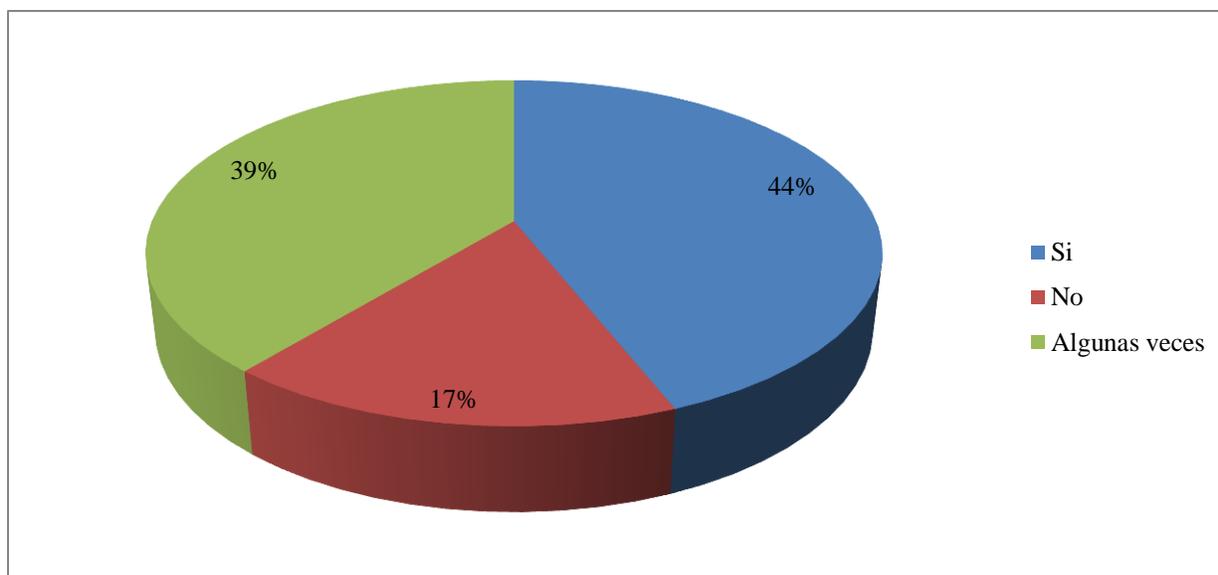
el aprendizaje a nivel interno, valorar la aportación de sus colaboradores y establecer parámetros para disminuir la resistencia al cambio.



*Figura 8.* ¿Teniendo en cuenta el concepto de coaching, considera usted que el Banco Av Villas contribuye para que el talento humano que lo integra adquieran habilidades y herramientas para facilitar el desarrollo del trabajo en equipo?

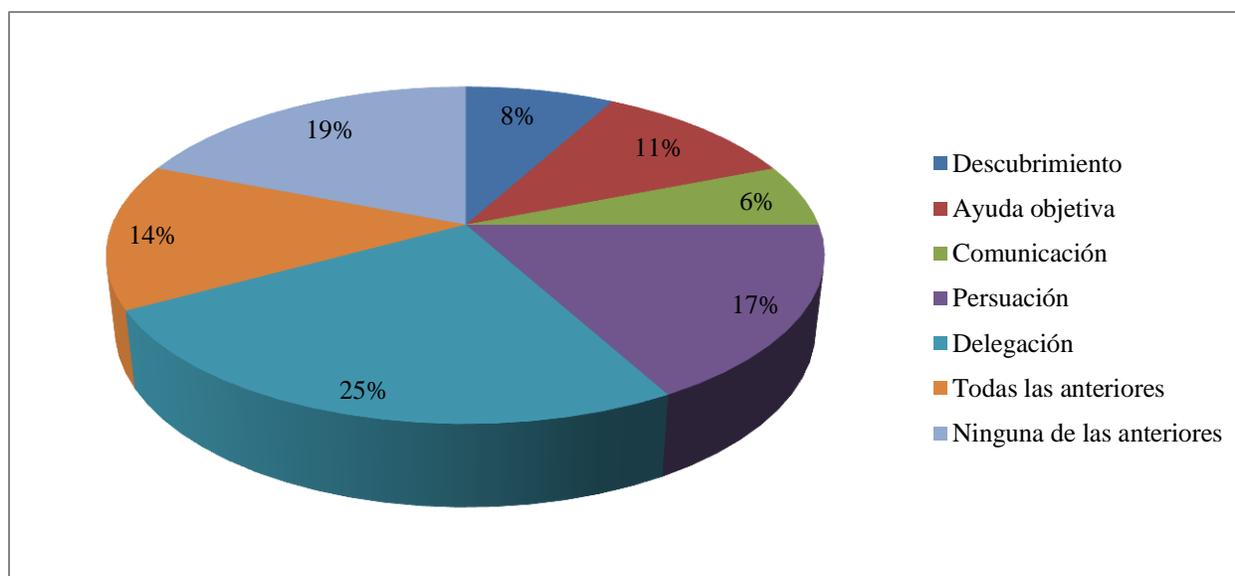
En la pregunta ¿Teniendo en cuenta el concepto de coaching, considera usted que el Banco Av Villas contribuye para que el talento humano que lo integra adquieran habilidades y herramientas para facilitar el desarrollo del trabajo en equipo? Dicen: si el 53%, no el 17% y algunas veces el 30%.

En los momentos actuales dentro del entorno competitivo y bajo el enfoque del coaching, es prescindible que exista un trabajo de grupo genere un 100% de mayor dinámica y armonía, productividad y competitividad; asimismo se lleve a cabo un ejercicio y reconocimiento a la autoridad formal, participación en la toma de decisiones, participación en actividades que fortalezcan las relaciones informales identidad de los colaboradores con la empresa y en términos generales existan procesos de interacción de carácter formal.



*Figura 9.* ¿Cree usted que los beneficios del coaching en el Banco Av Villas, contribuyen a mejorar el desempeño, productividad, relaciones interpersonales, creatividad, flexibilidad y adaptación a los procesos de cambio?

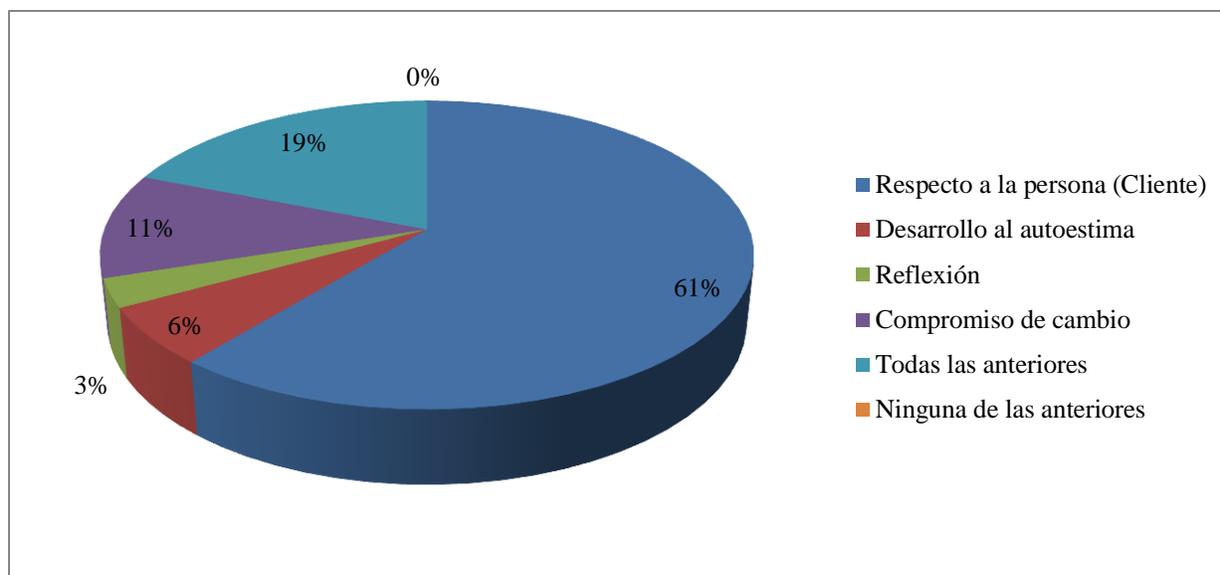
Dada la pregunta ¿Cree que los beneficios del coaching en el Banco Av Villas, contribuyen a mejorar el desempeño, productividad, relaciones interpersonales, creatividad, flexibilidad y adaptación a los procesos de cambio? dicen: si el 44%, no el 17%; algunas veces el 39%. Los resultados de esta figura muestran contribuyen a mejorar el desempeño de la productividad, relaciones interpersonales, creatividad, flexibilidad y adaptación a los procesos de cambio. En este aspecto es conveniente que exista la calidad de las relaciones interpersonales y se manifieste en el compañerismo que establecen los colaboradores a nivel de la empresa, propiciando ambientes de trabajo satisfactorios, al igual que procesos asociativos en su interacción social, uniendo esfuerzos, apoyo, participación, que permita integrar en sus competencias trabajo en forma conjunta para alcanzar metas y cumplir con objetivos y resultados.



*Figura 10.* ¿Considera que las siguientes necesidades del coaching son aplicadas en el Banco Av Villas, sede Centauros de Villavicencio?

Respecto a la pregunta ¿Considera que las siguientes necesidades del coaching son aplicadas en el Banco Av Villas, sede Centauros de Villavicencio? los encuestados manifiestan: descubrimiento el 8%; ayuda objetiva el 11%; comunicación el 6%; persuasión el 17%; delegación el 25%; todas las anteriores el 14%; ninguna de las anteriores, el 19%.

Contribuye a identificar las necesidades que son aplicadas a partir del Coaching y en este sentido la comunicación juega un papel de relevancia en cada una de las variables que constituyen el Banco Av Villas. Es por ello que la organización define objetivos, políticas, metas, normas y procedimientos, que los colaboradores deben conocer y los relaciona con el trabajo que ejecuta; además, percibe la forma como aporta su cumplimiento. Incluye la variable responsabilidad, si se tiene en cuenta que los colaboradores cumplen con las tareas asignadas a su cargo.



*Figura 11.* ¿Teniendo en cuenta los principios del coaching cuáles cree usted que se aplican en el Banco Av Villas, sede Centauros de Villavicencio?

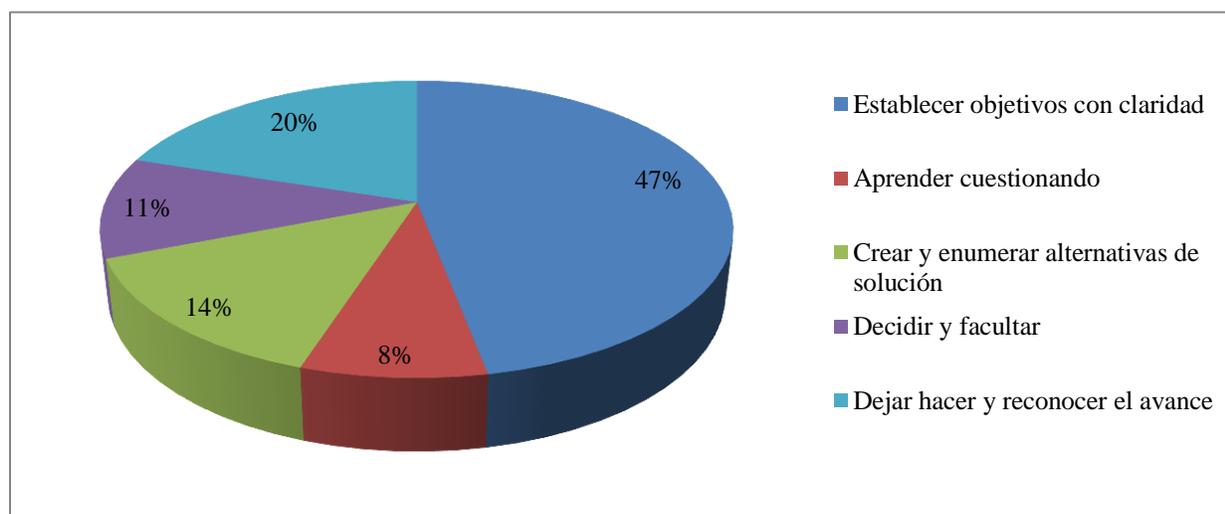
Con respecto a la pregunta ¿Teniendo en cuenta los principios del coaching cuáles cree usted que se aplican en el Banco Av Villas, sede Centauros de Villavicencio? los encuestados manifiestan: respeto a la persona (cliente) el 61%; desarrollo del autoestima el 6%; reflexión el 3%; compromiso de cambio el 11%; todas las anteriores el 19%.

De otro lado la toma de decisiones en cada uno de los cargos conlleva a que las tareas asignadas a cada uno de los colaboradores determinan el carácter y nivel de decisiones en las que pueden intervenir. Asimismo el trabajo en equipo permite el conocimiento de las personas sobre los objetivos de la empresa, su cargo y novedades les permite mayor cohesión social.

En cuanto a los resultados cada colaborador conoce y entiende la naturaleza y estructura de las responsabilidades asignadas a cada cargo. Por consiguiente, cada uno de ellos aporta con

su trabajo y esfuerzo al cumplimiento de los resultados propuestos, se compromete con ellos optimizando la forma como ejecutan sus tareas y con mayor rendimiento.

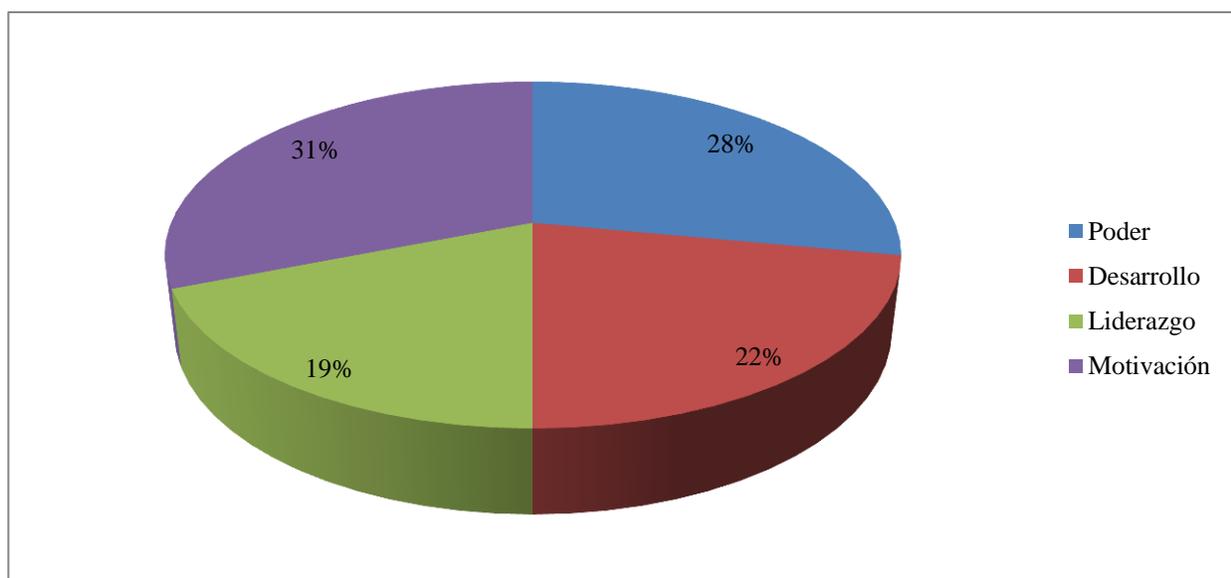
Finalmente, el factor o variable comunicación, se espera que los colaboradores tengan acceso y compartan información necesaria y útil sobre la empresa, sus procesos, resultados y tareas, contribuyendo al mejor desempeño. De ahí que la comunicación tiene relación con el nivel del cargo que desempeñan, de acuerdo con esto será de carácter impersonal abierta, amistosa y agradable. La calidad en la comunicación determina una acceso a la misma y por ende genera calidad de las relaciones interpersonales propiciando el manejo de información, entendimiento y comprensión.



*Figura 12.* ¿Estaría dispuesta a aplicar los siguientes procesos requerimientos en el coaching?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Estaría dispuesta a aplicar los siguientes procesos requerimientos en el coaching? Los encuestados manifiestan: establecer objetivos con claridad el 47%; aprender cuestionando el 8%; crear y enumerar alternativas de solución el 14%; decidir y facultar el 11%; dejar hacer y reconocer el avance el 20%.

Se indica que los colaboradores estarían dispuestos a aplicar los procesos del coaching ya que consideran que deben existir objetivos claros, precisos, y medibles, ligado de aprender con críticas constructivas y desde luego creando y enunciando alternativas de solución que contribuyan al logro de objetivos; sin dejar de lado la delegación o facultad para mayor participación y sentido de pertenencia empresarial; y finalmente dejar hacer y reconocer el avance positivo y realizar correcciones para la mejora continua.



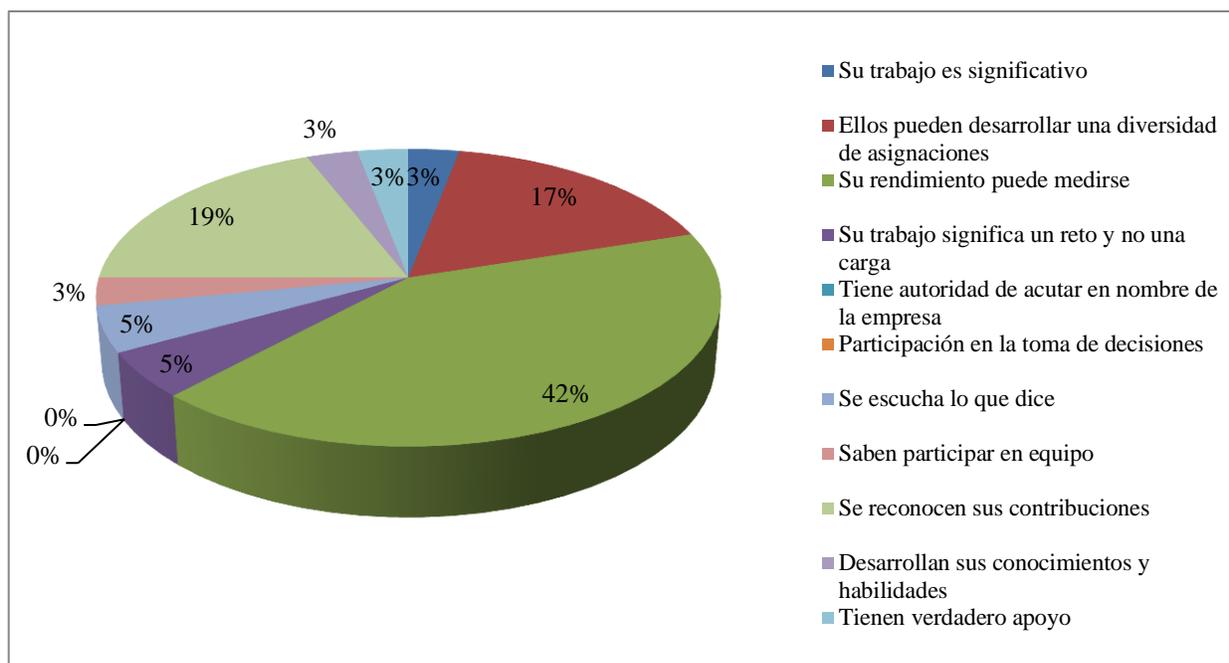
*Figura 13.* ¿Consideran que se están aplicando las siguientes bases del coaching en el Banco Av Villas sede Centauros de Villavicencio?

Con respecto a la pregunta ¿Consideran que se están aplicando las siguientes bases del coaching en el Banco Av Villas sede Centauros de Villavicencio? los encuestados manifiestan: poder el 28%; desarrollo el 22%; liderazgo el 19% y motivación, el 31%.

La figura indica que se están aplicando las bases del coaching el banco Av Villas, a partir de las variables poder, desarrollo, liderazgo y motivación. En este sentido, es conveniente reforzar la variable liderazgo si se tiene en cuenta que este ejerce su acción con el uso de

elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección.

Es fundamental identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo a partir de conductas y comportamiento del jefe. Las conductas del líder y las percepciones evaluadas para que esta variable permita conocer el estilo de liderazgo orientado a la colaboración, apoyo, y que sea preferiblemente democrático para que exista una mayor eficacia eficiencia y efectividad en cada uno de los proceso llevados a cabo por el banco Av Villas.

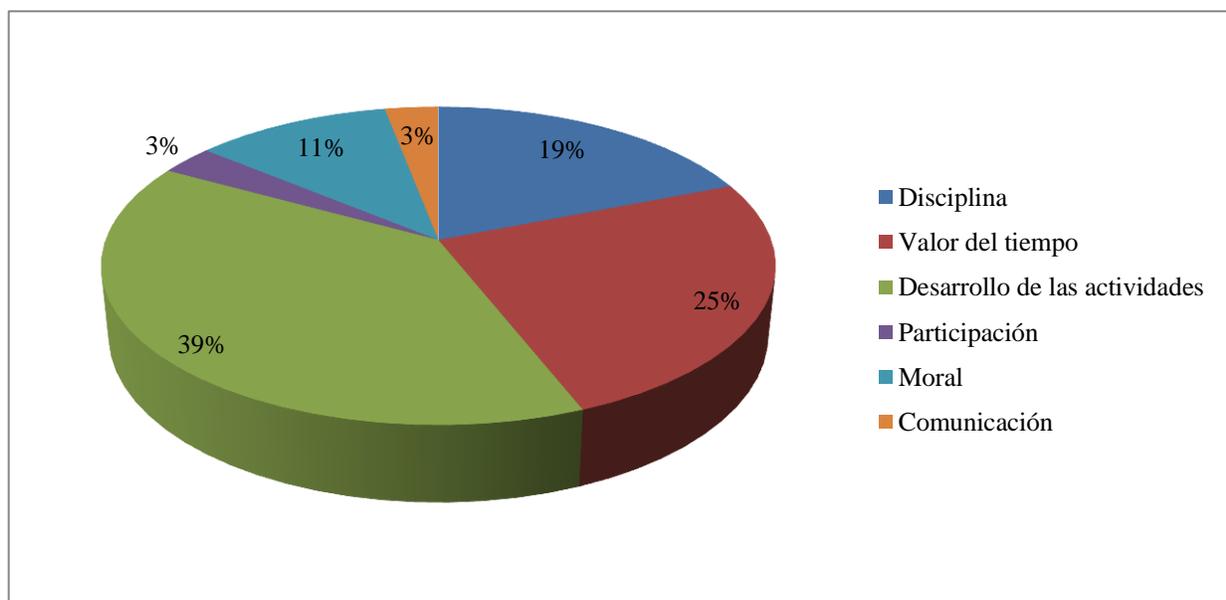


*Figura 14.* ¿Cree usted que las estrategias de coaching aplicadas en el Banco Av Villas sede Centauros de Villavicencio están generando los siguientes resultados positivos?

Dada la pregunta ¿Cree usted que las estrategias de coaching aplicadas en el Banco Av Villas sede Centauros de Villavicencio están generando los siguientes resultados positivos? Los encuestados manifiestan: su trabajo es significativo el 3%; ellos pueden desarrollar una

60diversidad de asignaciones el 17%; su rendimiento puede medirse el 42%; su trabajo significa un reto y no una carga el 5%; se escucha lo que dice el 5%; saben participar en equipo el 3%; se reconocen sus contribuciones el 19%; desarrollan sus conocimientos y habilidades el 3 %; tienen verdadero apoyo el 3 %.

Se evidencia de manera significativa la consideración de las estrategias del coaching en cuanto son conscientes que su trabajo es significativo, su rendimiento puede medirse, su trabajo significa un desafío y no una carga, se escucha lo que se dice, se participa de una u otra manera en equipo se desarrollan conocimientos y habilidades se tiene un verdadero apoyo para fortalecer las operaciones en un ambiente armónico y dinámico, productivo y competitivo y en un clima organizacional manejable.



*Figura 15.* ¿Teniendo en cuenta que el coaching es un proceso de mejora continua, considera usted que el Banco Av Villas, administra con enfoque al proceso?

Con respecto a la pregunta ¿Teniendo en cuenta que el coaching es un proceso de mejora continua, considera usted que el Banco Av Villas, administra con enfoque al proceso? Los encuestados manifiestan: disciplina el 19%; valor del tiempo, el 25%; desarrollo de actividades el 39%; participación el 3%; moral el 11%; comunicación el 3%.

La figura permite preguntar que produce la insatisfacción del cliente y es aquí donde la falta de comunicación interna de motivación del personal o autonomía por parte de estos, falta de investigación, carencia de comunicación con proveedores, deficiencias de compromisos con las relaciones a mediano y largo con los clientes e incluye la falta de visión administrativa o compromisos de la gerencia. Es por ello, que con la aplicación de la teoría coaching (mejoramiento continuo) la empresa tendrá herramientas o estrategias para estar mejor preparada y abordar sus limitaciones de manera ordenada calculada y con mayor prospectiva y visión empresarial.

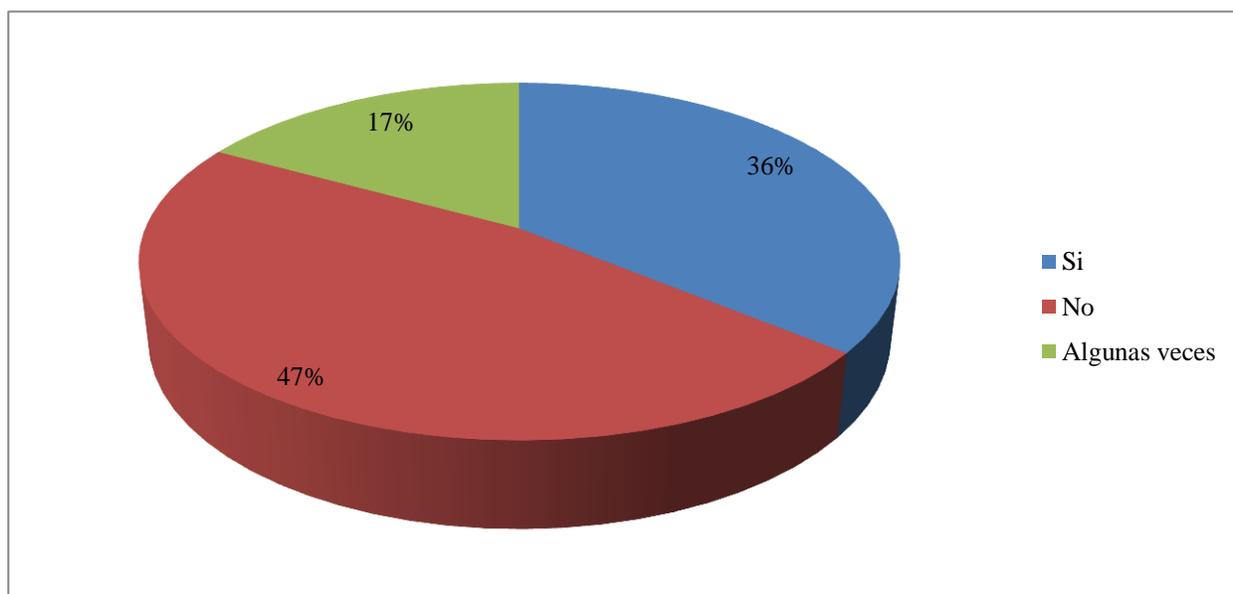
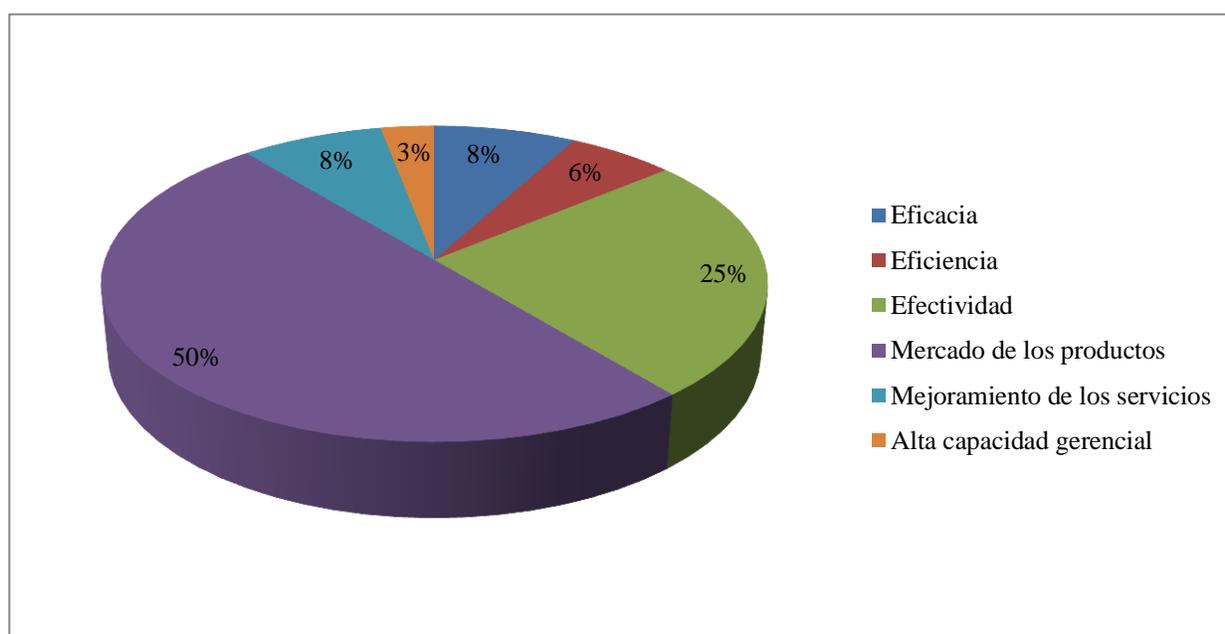


Figura 16. ¿Cree usted que el Banco Av Villas, existe control de calidad en cada uno de sus servicios llevados a cabo?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cree usted que el Banco Av Villas, existe control de calidad en cada uno de sus servicios llevados a cabo? los encuetados manifiestan: si el 36%; no el 47%; algunas veces el 17%. De acuerdo con el resultado de la presente figura, se debe tener en cuenta que la calidad en los procesos y especialmente de la calidad en el servicio, se convierte en un enfoque novedoso, y vale la pena reflexionar acerca de consideraciones de fondo en cuanto a la percepción y puesta en práctica de este términos que hoy juega un papel de relevancia para ser productivo y competitivo en el mercado. Es así como la prestación de servicios no es ni un arte ni una ciencia, sino un dinámico devenir entre estas dos expresiones del ser humano y solo del ser humano quien inspirado en la imagen de un ser supremo que solo le ha servido asume tal papel a su imagen y semejanza, apara servir con la mayor excelencia en cualquier instancia y evento que brinda al cliente y especialmente al consumidor final, quien hoy exige más que procesos, un servicio de calidad.



*Figura 17.* ¿Cuáles de los siguientes criterios de calidad cree que se aplican en el Banco Av Villas, sede Centauros de Villavicencio?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cuáles de los siguientes criterios de calidad cree que se aplican en el Banco Av Villas, sede Centauros de Villavicencio? los encuestados manifiestan: eficacia, el 8%; eficiencia 6%, efectividad el 25%; mercadeo de los productos el 50%; mejoramiento de los servicios el 8%; alta capacidad gerencial el 3%.

En esta figura se muestran los criterios de calidad empresarial aplicados al Banco Av Villas, por ello se hace necesario manejarlos optimizando el uso de recursos de tal manera que se obtenga el máximo de beneficio para la empresa, socios, colaboradores y por ende consumidores. Manejar la empresa con criterios de calidad empresarial, no conlleva al cambio de su fin social para convertirlo en una organización que rinda ganancias desproporcionadas, como algunos piensan. Con este enfoque se aspira, que la empresa deje de ser una organización de naturaleza perdedora y busque la forma de obtener rendimientos mediante la productividad de sus recursos, traduciéndose en procesos y servicios de superior calidad.

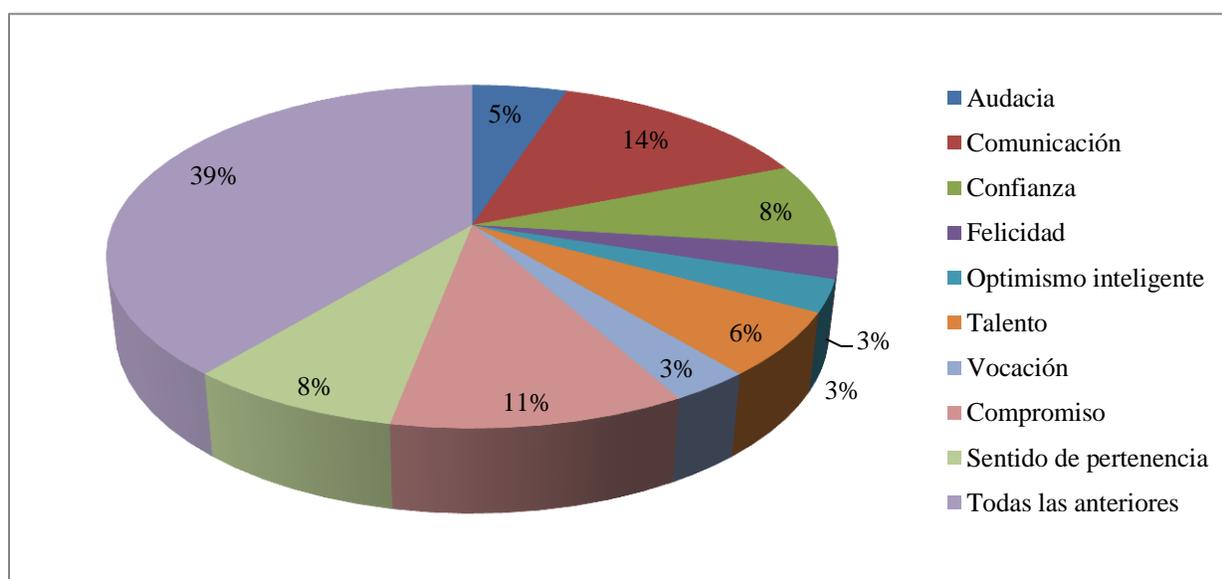
La máxima productividad de los servicios significa optar por aquellas soluciones que rindan el máximo beneficio con los costos mínimos lo cual implica que la empresa esté atenta a las innovaciones tecnológicas que le signifiquen mayor eficiencia, dentro de un razonable marco de efectividad.

El criterio de eficacia hace alusión al nivel logrado de cumplimiento en el logro de los objetivos y metas establecidas. La eficiencia se refiere al logro de un conjunto de objetivos comparado con los recursos y medios calculados y realmente invertidos para su cumplimiento. Por tanto la efectividad hace alusión al efecto final o colateral de las metas propuestas o

alcanzadas en relación con los objetivos de largo plazo, su incidencia en todas las dimensiones con el marco de desarrollo acordado para la organización.

En cuanto al mercadeo de los servicios es conveniente el uso de los medios masivos de comunicación (promoción y publicidad), para informar a sus clientes sobre la marcha del negocio y tratar de inclinar sus gustos, preferencias, expectativas y necesidades.

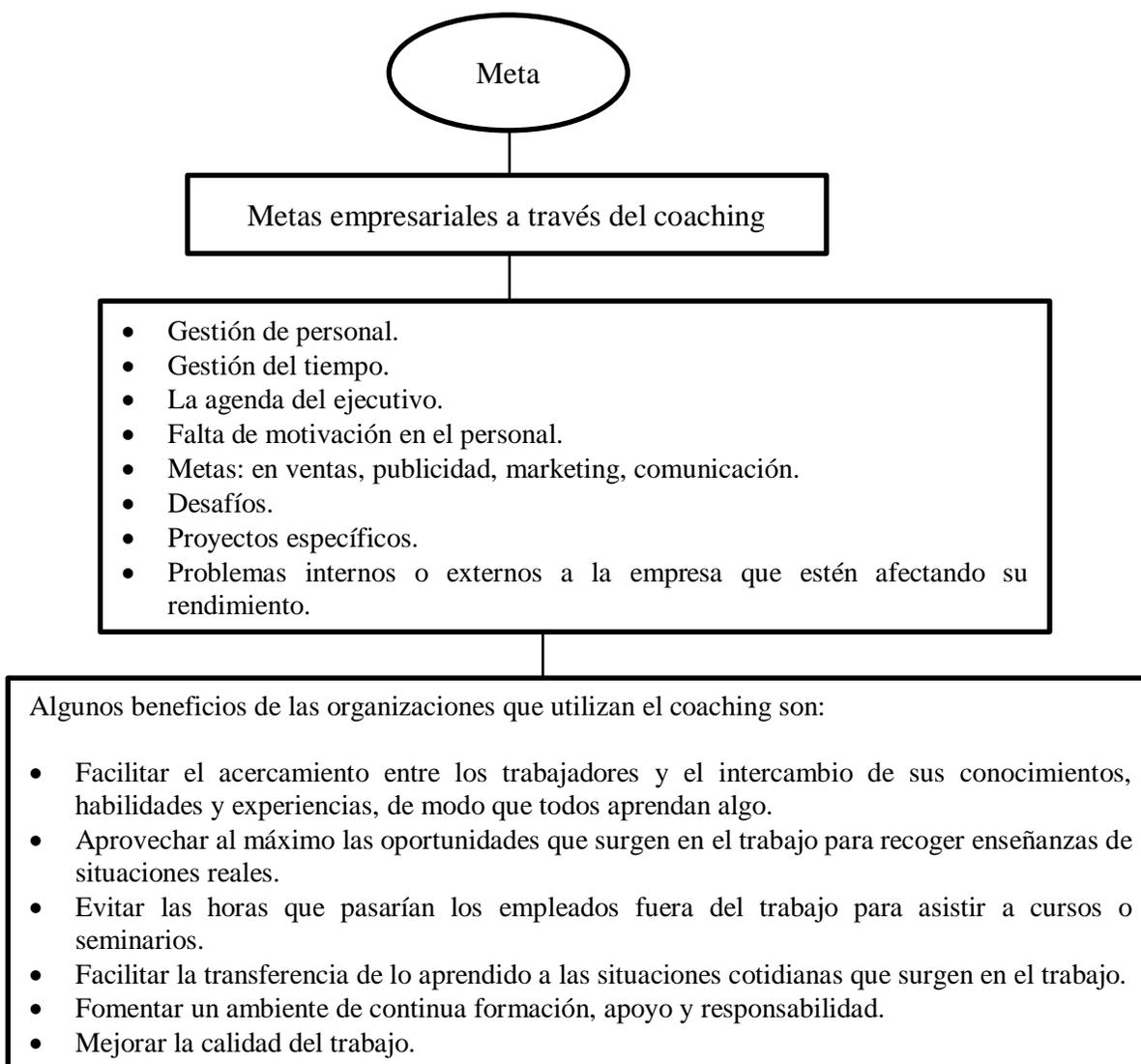
El mejoramiento continuo de los servicios, se convierte en el sustento del cambio, de otro lado, no lo da la moda sino los beneficios reales que se obtendrían del mismo en términos de economía e incremento de la cantidad y la calidad de los servicios. Finalmente la alta capacidad gerencial, su desarrollo es concebible como la generación de una mayor capacidad en cada uno de los colaboradores que integran la empresa para lograr mediante el esfuerzo propio mayores y mejores niveles de autorrealización humana, económica social y empresarial.



*Figura 18.* ¿Cuáles de los siguientes factores cree usted que le puede ayudar el coaching para mejorar la excelencia empresarial?

De acuerdo a la pregunta ¿Cuáles de los siguientes factores cree usted que le puede ayudar el coaching para mejorar la excelencia empresarial? Los encuestados manifiestan: audacia el 5%; comunicación el 14%; confianza el 8%; felicidad el 3%; optimismo inteligente el 3%; talento el 6%; vocación el 3%; compromiso el 11%; sentido de pertenencia el 8%; todas las anteriores el 39%.

## 6.2 Establecer la esencia, meta, motivación y desarrollo de equipo de trabajo, con base en los beneficios del coaching



Fuente: las autoras. 2016.

Observaciones: las técnicas y en concreto el coaching, es revolucionario en su enfoque y trabajo tanto a nivel consciente como subconsciente. Para entender más su funcionamiento en el proceso de coaching o cliente acompañado por el coach, o entrenador encargado de ayudar al empresario a desarrollar su máximo potencial y a utilizarlo como puente entre su situación actual y la deseada se va conociendo mejor a sí mismo, clarifica su objetivo y se desafía a conseguirlo mediante acciones concretas de cambio. De este modo, en el mundo de la empresa el coaching posibilita beneficios probados como la resolución de conflictos internos, mejora de las dotes del liderazgo, enriquecimiento del trabajo en equipo, desarrollo de nuevas habilidades, motivación y mejora de la comunicación, entre otros.

Tabla 3. *Factores de motivación.*

<b>Factor</b>	<b>cómo generarlos</b>
Satisfacción profesional	Permita asumir riesgos al personal.
Reconocimiento	Felicite al personal por su buen trabajo.
Respeto de los compañeros	Celebre públicamente los éxitos individuales.
Habilidad	Fomente el conocimiento especializado.
Aptitud	Proporcione la formación necesaria.
Resultados	Acuerden objetivos realizables.
Autonomía	Planifique los métodos de trabajo.
Autoconfianza	¿Se pueden desempeñar las tareas adecuadamente?
Respeto a sí mismo	Mejore la opinión del personal sobre sí mismo.
Participación	El personal debe pertenecer al «club» de colaboradores.

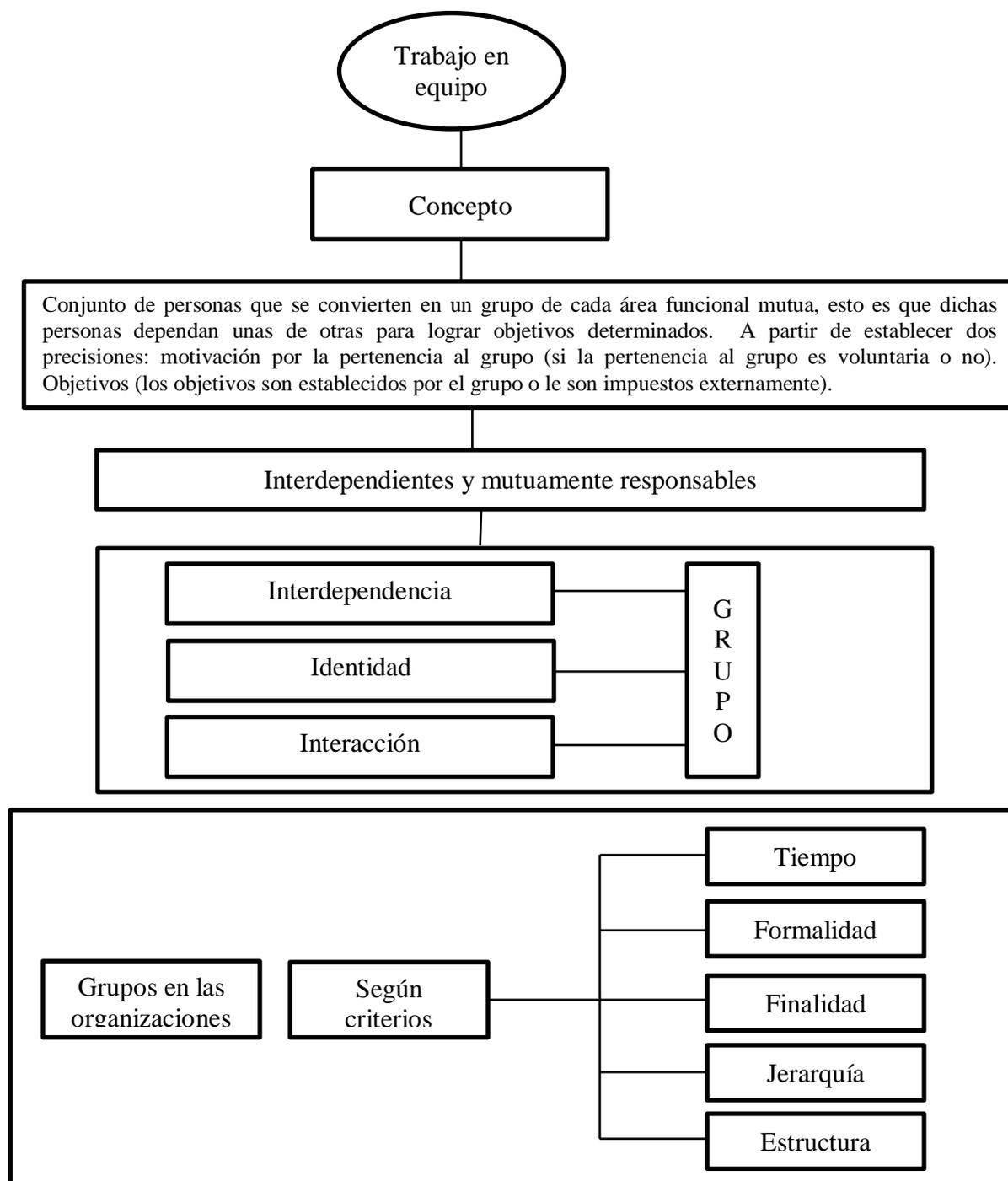
Fuente: las autoras. 2016.

Observaciones: con base en los beneficios del coaching, se establece los factores de motivación, aprovechando las sugerencias de todos los colaboradores y estableciendo que recibir órdenes es mucho menos atractivo que participar en la planificación o en la toma de decisiones. Si ayuda al personal a conseguir sus ambiciones, la empresa obtendrá los resultados que desea.

Es muy importante que los colaboradores estén al corriente de la estrategia general de la empresa y de su función dentro de ello. Explicar la estrategia para que la puedan comprender y aprobar, pues de este modo su rendimiento mejorará. No olvidar que el personal invierte su vida y su seguridad financiera en la empresa.

El gerente debe establecer un programa de actividades para cada proyecto específico. Decidir qué responsabilidades conservar y elegir al personal que cree que puede desempeñar mejor las actividades que se quieren delegar.

No sobra indicar que delegar la toma de decisiones a niveles inferiores de la empresa alivia la presión que sufren los altos directivos, además de motivar a los colaboradores, que ven como se les concede su voto de confianza. Además, esta delegación ofrece más garantías para tomar la decisión correcta porque los colaboradores tienen un contacto más directo con el desarrollo de las actividades. Los principales argumentos para acaparar decisiones que podrían delegarse son negativos; o bien usted quiere conservar todo el poder de decisión o no confía en la capacidad de sus colaboradores.



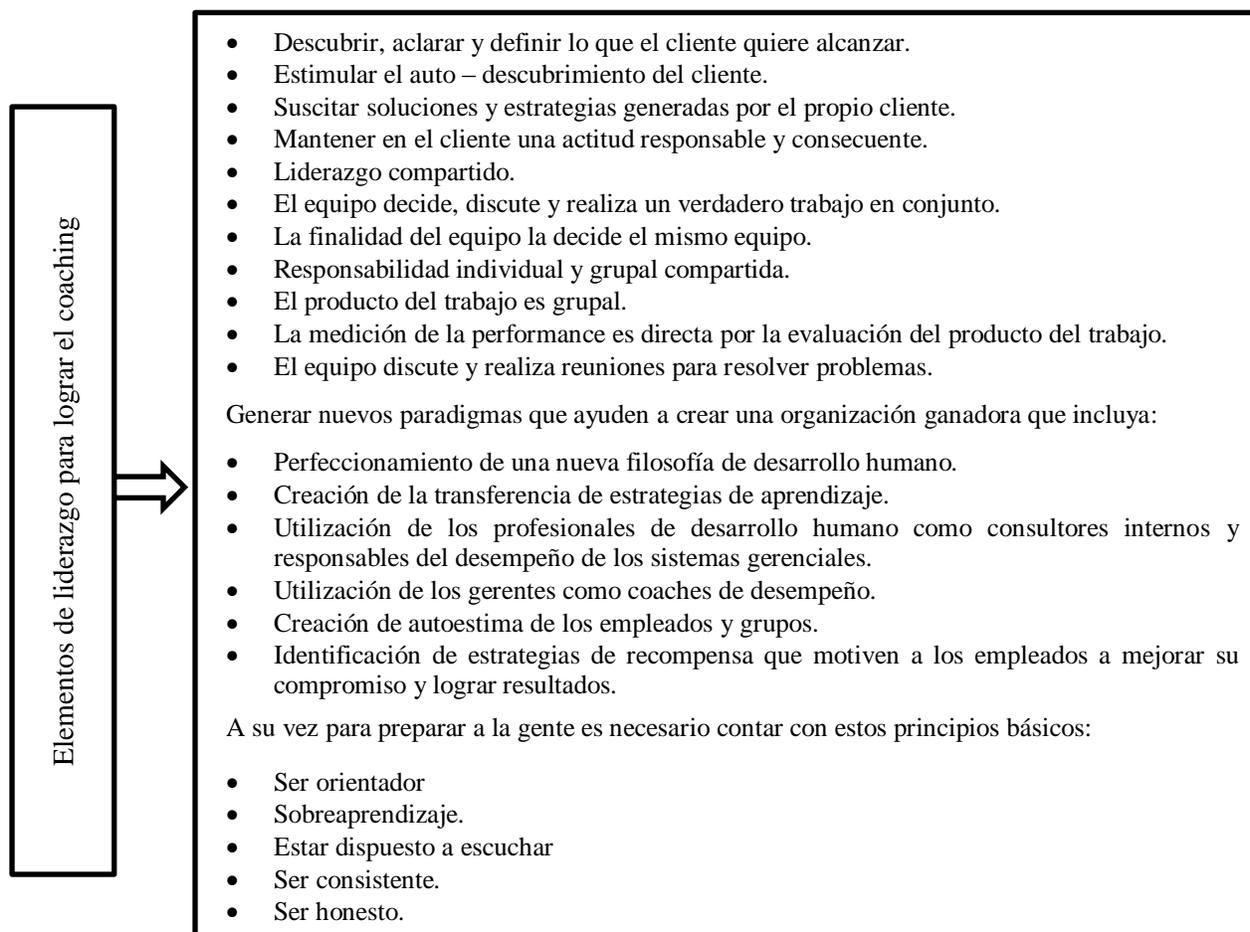
*Figura 19.* Trabajo en equipo.  
Fuente: las autoras. 2016.

Observaciones: para lograr resultados la regla de eficacia es el equipo de trabajo y la excepción a la regla, la genialidad individual. Por consiguiente el equipo de trabajo, suma personas unidas por el deseo de lograr objetivos compartidos y entre lo que prevalece los

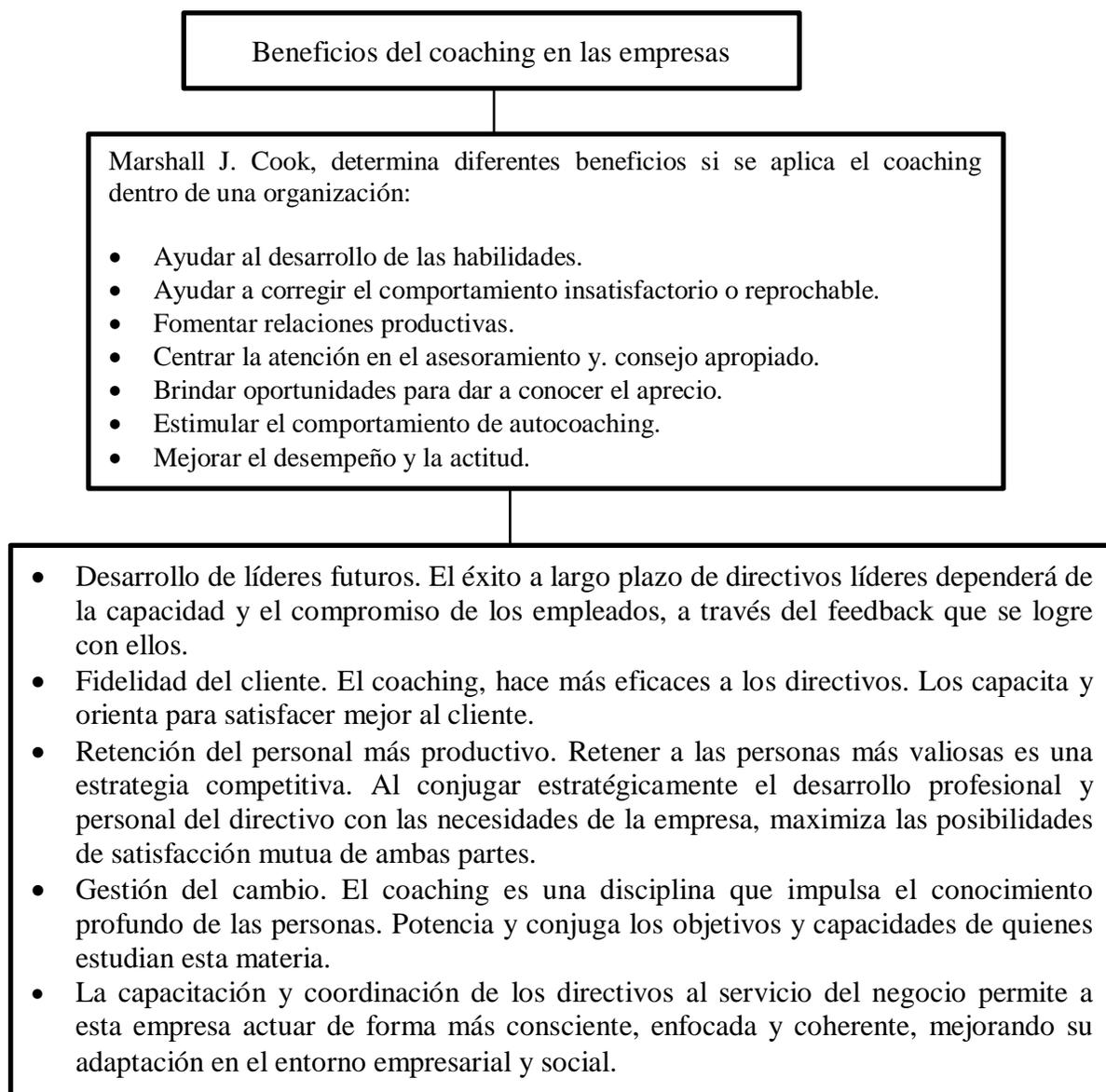
procesos de cooperación sobre los de competencia. De igual manera el trabajo en equipo conlleva a la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir los objetivos compartidos no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la conexión del equipo de trabajo.

En este contexto, la importancia del equipo conlleva a reflexionar que es un grupo humano, si no hay grupo no hay equipo. De igual manera que si no hay cimientos no hay casa. La necesidad permanente de lograr resultados, metas o deseos, que están vedados o que son muy improbables, como fruto de la acción aislada, o del esfuerzo individual es el origen de los grupos en general y de los grupos de trabajo en particular.

### 6.3 Caracterización elementos del liderazgo para lograr el coaching



## 6.4 Identificación de los beneficios del coaching como estrategia de gestión y liderazgo



*Figura 20.* Beneficios del coaching en las empresas.

Fuente: las autoras. 2016.

## 7. Conclusiones

Con base en los objetivos propuestos se concluye los siguientes aspectos más relevantes. Acorde con el diagnóstico de la situación actual del Banco Av Villas sede Centauros de Villavicencio, se destaca como aspectos negativos, que no tiene conocimientos sobre las estrategias denominadas coaching y liderazgo en un alto porcentaje; el Banco Av Villas no aplica la estrategia coaching, también consideran que los beneficios del coaching, solo contribuyen al desempeño, productividad y relaciones interpersonales, creatividad, flexibilidad y adaptación a los procesos de cambio, sólo en un 44%; no existe control de calidad en cada uno de los servicios llevados a cabo.

En los aspectos positivos se establece que contribuye para que el talento humano adquieran habilidades y herramientas para facilitar el desarrollo del trabajo en equipo; de igual forma consideran como necesidades del coaching establecer descubrimiento, ayuda objetiva, comunicación, persuasión y delegaciones; señalan que el principio de mayor aplicación a partir del coaching es el respeto a la persona (cliente). Como también se manifiesta estar dispuesto a aplicar los procesos requeridos en el coaching tales como: establecer objetivos con claridad, aprender cuestionando, crear y enumerar alternativas de solución; decidir y facultar, dejar hacer y reconocer el avance. Así mismo, considera que se están aplicando las bases del coaching (poder, desarrollo, liderazgo y motivación).

Por otra parte, creen que la estrategia del coaching está generando resultados positivos, teniendo en cuenta que su rendimiento laboral puede medirse. Así mismo, se establece

administración con enfoque al proceso, mediante la disciplina, valor del tiempo y desarrollo de actividades en pro de mejora continua.

Se aplican criterios de calidad a partir de efectividad y mercado de los productos.

Consideran que la ayuda del coaching para mejorar la excelencia empresarial se fundan en los siguientes factores: audacia, comunicación, confianza, felicidad, optimismo, inteligente, talento, vocación, compromiso y sentido de pertenencia.

## 8. Recomendaciones

- a) Es necesario ensayar al personal a trabajar autónomamente, la cual consiste en definir funciones de cada miembro para que las desempeñe correctamente. Sólo dotará de responsabilidades al personal y por lo tanto, lo tendrá motivado, si puede responder afirmativamente a las siguientes cuatro preguntas clave:
- ¿Define el personal sus propias funciones?
  - ¿Define la actitud que debe adoptar para desempeñarlas?
  - ¿Establecen conjuntamente el director y el empleado unos objetivos atractivos para el trabajador?
  - ¿Establecen los miembros del personal la importancia del objetivo?
- b) Tener presente que el equipo de trabajo no es una solución universal a un asunto sin discusión, con una hoja de servicios impecable. El trabajo en equipo es una herramienta, un útil, valioso sólo si se tiene en cuenta y se emplea bien en el asunto, sitio y momento adecuado.
- c) Para solucionar los posibles conflictos, el personal puede recurrir a exponer libre y sinceramente sus quejas o a pedir un replanteamiento de los métodos de trabajo actuales. Sea positivo, resuelva los conflictos, sepa trata con todos los compañeros del grupo y afronte los problemas.

- d) La empresa tiene obligaciones y responsabilidades sociales que cumplir. Por lo tanto es necesario que con los beneficios proteja su capital recompense equitativamente a sus accionistas, remunere apropiadamente a sus colaboradores, coadyuve al desarrollo a través de nuevas inversiones y contribuya a mejorar el nivel moral y la capacidad productiva del trabajador.
  
- e) Tener presente que la habilidad para motivar puede desarrollarse también a través de la significación con que investimos a las tareas, programas y proyectos que realiza los miembros de un equipo.
  
- f) La motivación y el desempeño aumentan cuando las personas tienen fijado unos objetivos, metas y proyectos, aunque estos sean diferentes y cuando se da una retroalimentación acerca de su rendimiento. De ahí que un colaborador se siente motivado cuando es comprendido y aceptado por un superior dado que conoce sus expectativas y necesidades.

## Bibliografía

- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales, desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Briones, G. (1996). *Evaluación educacional*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Convenio Andrés Bello. (Formación de docentes en investigación educativa No. 4) ISBN 958-9089-18-6.
- Cubeiro, J. C. (2011). *Por qué necesita un coach. Verdades y mentiras del mundo del coaching*. Primera edición. Barcelona, España. Editorial Alienta.
- Dolan, L. S. (2013). *Coaching por valores*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.
- Graham, W. (1994). *La dirección del cambio en la empresa*. Barcelona, España. Ediciones Folio S.A.
- Lafrancesco, V. G. (2003). *La investigación en educación y pedagogía*. Bogotá, D.C. Colombia. Cooperativa Editorial Magisterio.
- Lerma González, H. D. (2009). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.

Méndez Álvarez, C. E. (2014). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Cuarta edición. México, D.F. Editorial Limusa.

Oriol Palarea, N. (2014). *El alma del coaching. ¿Cómo podemos elegir la vida que queremos vivir?* Primera edición. España. Editorial Milenio.

Urdaneta Ballén, O. (2004). *El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización*. Tercera Edición. Bogotá. 3R Editores.

Wellins, R.S, Byham, W.C. y Wilson J. N. (1991), *Empowered Teams*, Jossey-Bass, Oxford.

Whitmore, J. (2004). *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Segunda edición. México D.F. Editorial Paidós.

## **Anexos**

Anexo 1. Formato de encuesta.

Universidad de Los Llanos  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa Administración de Empresas  
Villavicencio  
2016

Encuesta dirigida a los colaboradores administrativos y operativos del Banco Av Villas sede Centauros de Villavicencio con la finalidad de conocer e identificar las generalidades de la organización.

1. ¿Tiene usted conocimiento sobre las estrategias denominadas coaching y liderazgo?

- a. \_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_ No

2. ¿El Banco Av Villas, aplica la estrategia coaching?

- a. \_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_ No
- c. \_\_\_\_ Algunas veces

3. ¿Teniendo en cuenta el concepto de coaching, considera usted que el Banco Av Villas contribuye para que el talento humano que lo integra adquieran habilidades y herramientas para facilitar el desarrollo del trabajo en equipo?

- a. \_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_ No
- c. \_\_\_\_ Algunas veces

4. ¿Cree usted que los beneficios del coaching en el Banco Av Villas, contribuyen a mejorar el desempeño, productividad, relaciones interpersonales, creatividad, flexibilidad y adaptación a los procesos de cambio?

- a. \_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_ No
- c. \_\_\_\_ Algunas veces

5. ¿Considera que las siguientes necesidades del coaching son aplicadas en el Banco Av Villas, sede Centauros de Villavicencio?

- a. \_\_\_\_ Descubrimiento
- b. \_\_\_\_ Ayuda objetiva
- c. \_\_\_\_ Comunicación
- d. \_\_\_\_ Persuasión

- e. \_\_\_\_ Delegación
- f. \_\_\_\_ Todas las anteriores
- g. \_\_\_\_ Ninguna de las anteriores

6. ¿Teniendo en cuenta los principios del coaching cuáles cree usted que se aplican en el Banco Av Villas, sede Centauros de Villavicencio?

- a. \_\_\_\_ Respecto a la persona (Cliente)
- b. \_\_\_\_ Desarrollo al autoestima
- c. \_\_\_\_ Reflexión
- d. \_\_\_\_ Compromiso de cambio
- e. \_\_\_\_ Todas las anteriores
- f. \_\_\_\_ Ninguna de las anteriores

7. ¿Estaría dispuesta a aplicar los siguientes procesos requerimientos en el coaching?

- a. \_\_\_\_ Establecer objetivos con claridad
- b. \_\_\_\_ Aprender cuestionando
- c. \_\_\_\_ Crear y enumerar alternativas de solución
- d. \_\_\_\_ Decidir y facultar
- e. \_\_\_\_ Dejar hacer y reconocer el avance

8. ¿Consideran que se están aplicando las siguientes bases del coaching en el Banco Av Villas sede Centauros de Villavicencio?

- a. \_\_\_\_ Poder
- b. \_\_\_\_ Desarrollo
- c. \_\_\_\_ Liderazgo
- d. \_\_\_\_ Motivación

9. ¿Cree usted que las estrategias de coaching aplicadas en el Banco Av Villas sede Centauros de Villavicencio están generando los siguientes resultados positivos?

- a. \_\_\_\_ Su trabajo es significativo
- b. \_\_\_\_ Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones
- c. \_\_\_\_ Su rendimiento puede medirse
- d. \_\_\_\_ Su trabajo significa un reto y no una carga
- e. \_\_\_\_ Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa
- f. \_\_\_\_ Participación en la toma de decisiones
- g. \_\_\_\_ Se escucha lo que dice
- h. \_\_\_\_ Saben participar en equipo
- i. \_\_\_\_ Se reconocen sus contribuciones
- j. \_\_\_\_ Desarrollan sus conocimientos y habilidades
- k. \_\_\_\_ Tienen verdadero apoyo

10. ¿Teniendo en cuenta que el coaching es un proceso de mejora continua, considera usted que el Banco Av Villas, administra con enfoque al proceso?

- a. \_\_\_\_ Disciplina
- b. \_\_\_\_ Valor del tiempo
- c. \_\_\_\_ Desarrollo de las actividades
- d. \_\_\_\_ Participación
- e. \_\_\_\_ Moral
- f. \_\_\_\_ Comunicación

11. ¿Cree usted que el Banco Av Villas, existe control de calidad en cada uno de sus servicios llevados a cabo?

- a. \_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_ No
- c. \_\_\_\_ Algunas veces

12. ¿Cuáles de los siguientes criterios de calidad cree que se aplican en el Banco Av Villas, sede Centauros de Villavicencio?

- a. \_\_\_\_ Eficacia
- b. \_\_\_\_ Eficiencia
- c. \_\_\_\_ Efectividad

- d. \_\_\_\_ Mercado de los productos
- e. \_\_\_\_ Mejoramiento de los servicios
- f. \_\_\_\_ Alta capacidad gerencial

13. ¿Cuáles de los siguientes factores cree usted que le puede ayudar el coaching para mejorar la excelencia empresarial?

- a. \_\_\_\_ Audacia
- b. \_\_\_\_ Comunicación
- c. \_\_\_\_ Confianza
- d. \_\_\_\_ Felicidad
- e. \_\_\_\_ Optimismo inteligente
- f. \_\_\_\_ Talento
- g. \_\_\_\_ Vocación
- h. \_\_\_\_ Compromiso
- i. \_\_\_\_ Sentido de pertenencia
- j. \_\_\_\_ Todas las anteriores

Gracias por su colaboración