

**COACHING: UN NUEVO ESTILO DE LIDERAZGO
BANCO DE BOGOTÁ OFICINA EL DIAMANTE**

ALEJANDRA PAULINA ACEVEDO LANDINEZ
HÉCTOR JAIRO MONCADA AGUDELO
IVETH JULIETH GARCÍA MONTERO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 46
MEDELLÍN
2011

**COACHING: UN NUEVO ESTILO DE LIDERAZGO
BANCO DE BOGOTÁ OFICINA EL DIAMANTE**

ALEJANDRA PAULINA ACEVEDO LANDINEZ
HÉCTOR JAIRO MONCADA AGUDELO
IVETH JULIETH GARCÍA MONTERO

La presente monografía se presenta para optar al título de
Especialistas en Alta Gerencia

Asesor Metodológico:
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Asesor Temático:
FLOR ÁNGELA TORO SALAZAR

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 46
MEDELLÍN
2011

DEDICATORIA

El camino no ha sido siempre fácil, sin embargo la esperanza, los sueños e ilusiones no han dejado nunca de estar presentes. Sueños de los cuales, mi madre, hermano y Juliana Hoyos, han sido cómplices incondicionales, pues me han hecho confirmar que si bien las recompensas materiales son necesarias para el diario vivir, las recompensas espirituales son las que realmente me han permitido seguir soñando y haciendo realidad mi proyecto de vida.

Gracias a mis compañeros Iveth y Héctor y a mis asesoras, Flor Angela y María Cecilia, por acompañarme en este camino.

Sigo creyendo en mis sueños y en que, la esencia de la vida consiste en trascender en los demás

Alejandra Paulina Acevedo Landinez

Con este proyecto, termina una nueva etapa en mi vida, un sueño mas que se hizo realidad, el cual me permitió durante todos estos meses crecer personal y profesionalmente. Gracias a Alejandra y a Iveth por haber aportado sus conocimientos y compartirlos en este trabajo. A mis compañeros de la Cohorte 46, a nuestras Asesoras Flor Angela y María Cecilia, a mi familia que siempre espera lo mejor de mí, a Dios y a quienes de alguna forma han estado conmigo.

Héctor Jairo Moncada Agudelo.

A pasado más de 1 año y algunos meses desde que decidimos hacer parte de nuestro proyecto de vida, la Especialización Alta Gerencia, una especialización que nos ha brindado los elementos teóricos y prácticos para desenvolvemos en un futuro cercano como unos excelentes gerentes.

La universidad, y hacer una especialización se convirtió más que en un proyecto individual en un esfuerzo colectivo, donde padre, madre, hermana y novio contribuyeron al fortalecimiento de esa meta; cada uno de ellos con su apoyo incondicional hizo de esta, la mejor experiencia académica, quienes supieron guiarme y apoyarme en todo momento alentándome en una meta que está a punto de concluir.

Por esto no me cansare de agradecerles, por haber sido ese motor que me alienta a seguir adelante.

A ustedes compañeros, Alejandra y Héctor mil gracias por haber hecho parte de esta meta.

Iveth Julieth García Montero.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
GLOSARIO	12
INTRODUCCIÓN	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
JUSTIFICACIÓN	15
OBJETIVOS	17
OBJETIVO GENERAL	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
CAPITULO 1. EI COACHING AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	18
1.1 EL COACHING EN LA ORGANIZACIÓN	18
1.2 TÉCNICAS	21
1.2.1 Valoración	21
1.2.2 Reuniones	22
1.2.3 Seguimiento	22
1.3 MODALIDADES	23
1.3.1 Liderazgo Personal	23
1.3.2 Liderazgo estratégico	23
1.3.3 Liderazgo como Coach	23
1.4 EL COACHING COMO UNA CULTURA DE TRABAJO	24
1.4.1 El Coach al interior de las Organizaciones	25
1.4.2 Características del Coach	26
1.4.3 Funciones el coach	27
1.4.4 Habilidades de un coach	27
1.5 IMPACTO DEL COACHING EN LA SOCIEDAD	33
1.6 EL COACHING COMO FILOSOFÍA DE TRABAJO	36

CAPITULO 2. EVALUACIÓN DE EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS INDIVIDUALES A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL COACHING EN LA OFICINA EL DIAMANTE	39
2.1 APLICACION	39
2.2 HERRAMIENTAS DEL COACHING	50
2.3 INDICADORES	55
CAPITULO 3. ESTILOS DE LIDERAZGO Y COACHING	59
3.1 ESTILOS DE LIDERAZGO	59
3.1.1 El líder autócrata	59
3.1.2 El líder participativo	59
3.1.3 El líder liberal- concesivo o Laissez Faire	60
3.1.4 Otros estilos de liderazgo	61
3.2 ESTILOS DE COACHS	64
3.2.1 Comunicador	64
3.2.2 Mentor	64
3.2.3 Tutor	65
3.2.4 Modelo	65
3.2.5 Desafiante	66
3.2.6 Consultor	66
3.3 PROCESO DEL COACHING	66
3.4 ETAPAS DEL COACHING	70
3.5 TIPOS DE COACHING	71
3.5.1 El coaching Personal	71
3.5.2 El Coaching Ontológico	72
3.5.3 Coaching Ejecutivo	73
3.5.4 Coaching Empresarial. El	75
CAPITULO 4. PROPUESTA	78
COACHING: UN ESTILO DE LIDERAZGO EN EL BANCO DE BOGOTÁ – OFICINA EL DIAMANTE	78

CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXO. ENCUESTA	97

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Indicadores	58
Tabla 2. Diferentes entre liderazgo tradicional y liderazgo coaching	77

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Se dá con frecuencia el cumplimiento de metas individuales	40
Figura 2. Considera importante la aplicación del Coaching dentro del Banco de Bogotá, sede el Diamante	41
Figura 3: ¿Considera que su Líder realiza un buen acompañamiento, seguimiento, motivación y genera mayor compromiso por parte de los empleados?	42
Figura 4: ¿El Banco de Bogotá, Oficina el Diamante, cuenta con las herramientas necesarias para medir los resultados y alcanzar nuevos horizontes de desarrollo en el crecimiento individual y profesional de cada uno de sus colaboradores dentro de la organización?	43
Figura 5. ¿Siente que el Banco se ha preocupado por fortalecer las relaciones laborales, la formación del personal, la comunicación interna y por el bienestar de sus trabajadores?	44
Figura 6. ¿Se siente comprometido y realizado con las labores que realiza en su trabajo sin necesidad de estar bajo presión?	45
Figura 7. ¿Se siente a gusto trabajando en equipo, se siente motivado y considera que han mejorado las relaciones de trabajo con sus compañeros de trabajo?	46
Figura 8. ¿Al momento de tomar decisiones importantes se siente empoderado y seguro de tomarlas, según se lo ha enseñado su coach?	47
Figura 9. ¿Cree que es importante evaluar el desempeño de los colaboradores, para la toma de decisiones de la organización, el mejoramiento de cada uno de los colaboradores y mejorar la calidad de sus servicios?	48
Figura 10. ¿EL Coaching ha impactado su vida laboral y personal de forma positiva?	49

RESUMEN

Esta monografía muestra la importancia de la implementación del Coaching ejecutivo al interior de las organizaciones. Este estilo de liderazgo genera nuevas oportunidades de mejoramiento para cada uno de los colaboradores en el ámbito personal, familiar y en su entorno social, además de permitirle a la organización alcanzar ventajas competitivas que mejoren la productividad. Este estilo de liderazgo puede ser implementado en cualquier compañía, independiente de su figura jurídica, tamaño o direccionamiento, para desarrollar, no solo habilidades gerenciales y de liderazgo, sino también, para encaminar a los directivos a realizarse las preguntas adecuadas para señalar a sus equipos, caminos más idóneos para llegar a los objetivos propuestos. El Coaching como gestor proceso de mejora del Talento humano, define la principal carta de presentación de una compañía frente a la competencia y el mercado que le rodea, porque es allí donde se define que tan calificado y que tan buenos niveles de conocimientos poseen los empleados y demás personas relacionadas directamente con la empresa, sin olvidar el hecho de comunicar lo aprendido para obtener rentabilidad, innovación y competitividad al momento de buscar soluciones en un momento determinado. Es por eso que el Coaching, cuyo nombre más apropiado sería "desarrollo ejecutivo", ha surgido como una de las disciplinas de mayor crecimiento y notoriedad en el mundo del entrenamiento.

ABSTRACT

This monograph shows the importance of the implementation of executive coaching within organizations. This style of leadership creates new opportunities for improvement for each of the employees in the personal, family and social environment, as well as allowing the organization to achieve competitive advantages that enhance productivity. This style of leadership can be implemented in any company, regardless of their legal form, size, or address, to develop not only management and leadership skills, but also to guide managers to ask the right questions to draw their equipment, more suitable ways to reach goals. Coaching as manager of human talent improvement, defines the main letter of a company from the competition and the market around you, because that is where it defines how qualified and how good levels of knowledge held by employees and others involved directly with the company, not to mention the fact of communicating what they learn to obtain profitability, innovation and competitiveness when seeking solutions in a given time. That's why coaching, most appropriately named "executive development", has emerged as one of the fastest growing disciplines and visibility in the training world.

GLOSARIO

COACH O PUPILO: Ser humano que danza conversacionalmente en un coach, para descubrir a través de preguntas que este le hace, la guía y la inspiración para sacar lo mejor de sí mismo y actuar por convicción, haciéndose cargo de las consecuencias de sus reacciones y acciones.

COACHIN EJECUTIVO: Descubrimiento del potencial de una persona para maximizar su propio desempeño. Los ayuda a aprender de sí mismos más que a enseñar. Los clientes dicen que el coaching ha sacado de sí mismos lo mejor para focalizarse, dividir las tareas y clarificar sus valores" (Fortune Magazine)

COACHING: Consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o desarrollar habilidades específicas.

EQUIPO: Grupo de 3 o más personas unidas con un objetivo común.

LÍDER COACH: Persona que empodera con palabras, acompaña y anima a sus coaches.

LÍDER: Persona que conoce sus defectos y virtudes; mira primero dentro de sí mismo y se conoce, para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás y finalmente conseguir el éxito.

LIDERAZGO: Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

INTRODUCCIÓN

La excelencia dentro de las organizaciones, es la misión y la visión de quienes quieren ser mejores. No solo basta con trabajar y planear para mejorar en la calidad de los productos y servicios, por fortuna en nuestra época, muchas empresas quieren desarrollarse y crecer con una cultura de mejora continua.

Con el propósito de optimizar el rendimiento en la organización, mejorar la comunicación interna, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la gestión del conocimiento entre otras, es lo que busca la herramienta conocida como el COACHING.

El coaching ayuda a los empleados a que busquen un desempeño elevado mediante la búsqueda de compromisos, ayuda a la conquista de los resultados, a mejorar en el aprendizaje, también enseña como comunicarse con eficacia, dando instrucciones precisas, planeando preguntas efectivas escuchando las respuestas.

El Banco de Bogotá quiere garantizar que sus funcionarios adopten e interioricen esta nueva herramienta, ya que de esta manera mejora la productividad, el ambiente laboral y el servicio a los clientes y usuarios; pero esto solo será posible con un continuo entrenamiento y disposición de los líderes y colaboradores de las diferentes áreas que conforman la organización. De acuerdo a lo anterior, el objetivo de esta monografía es lograr que los funcionarios de la oficina Diamante adopten el Coaching como un nuevo estilo de liderazgo, el cual les permita mejorar sus resultados y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las organizaciones, instituciones y entidades financieras enfrentan una serie de cambios que hace estos organismos se ocupen más de la producción, rentabilidad y calidad en el servicio, que en el talento humano, el cual es sobre expuesto a la información. Los colaboradores ven en los altos mandos, jefes que ordenan y hacen valer su autoridad, pero que a la vez carecen de liderazgo para guiar a sus empleados en aspectos como capacitación, orientación y seguimiento.

El problema que actualmente enfrenta la oficina El Diamante es lograr una mayor efectividad del Talento humano, no se están cumpliendo las metas individuales asignadas, ni en conjunto, falta un mejor trabajo en equipo, mejorar el manejo del tiempo para cumplir con las diferentes tareas encomendadas, realizar un mayor acompañamiento, seguimiento y motivación por parte del líder y un mayor compromiso de los empleados.

La aplicación del Coaching en la alta gerencia posibilita a estos líderes para que puedan transformar grupos humanos permitiendo el desarrollo de habilidades, la correcta aplicación del liderazgo y sus estilos, estableciendo las herramientas necesarias para medir los resultados y alcanzar nuevos horizontes de desarrollo, en el crecimiento individual y profesional dentro de la organización.

JUSTIFICACIÓN

Para el BANCO DE BOGOTA, sería de gran utilidad conocer el crecimiento de una oficina a partir del manejo del Coaching como parte de una filosofía de trabajo. Conociendo las debilidades y fortalezas ayudaría a la oficina a mejorar sus planes de acción para mejorar o mantener un excelente trabajo en equipo, el desarrollo de nuevas habilidades, un mejor seguimiento y acompañamiento por parte del líder y lograr un incremento en la productividad de cada empleado.

Con la aplicación del Coaching, también se generaran nuevas oportunidades de mejoramiento para cada uno de los empleados en el ámbito personal, familiar y en su entorno social.

En el contexto dentro del cual se da el desarrollo de las organizaciones, se hace cada vez más necesario implementar el Coaching como un nuevo estilo de liderazgo, por ello, somos conscientes que invirtiendo en el talento humano, se podrá obtener ventajas competitivas que mejoraran la productividad y permitirá a la Oficina destacarse dentro de la organización.

Este trabajo, pretende propiciar un abordaje y análisis de cómo el Coaching puede mejorar el ambiente laboral y la productividad en las organizaciones. De acuerdo con esto, se comenzará haciendo una descripción desde los diferentes autores que han realizado estudios pretendiendo definir el término de Coaching, de igual manera hacer un recorrido a través de la historia procurando dar cuenta de su introducción en el mundo organizacional; así mismo, analizar como el concepto es adaptado por la organización aplicándolo en cada una de sus áreas y oficinas, con el propósito de mejorar el desempeño de sus colaboradores y el rendimiento organizacional.

Finalmente se emprenderá la labor de explicar de cómo la organización aplicando el coaching a través de los diferentes líderes, mejora la productividad y el ambiente laboral de los empleados a partir de la motivación y desarrollo de nuevas habilidades.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de Coaching orientado al mejoramiento del clima y la cultura organizacional, que permita el logro de las metas acordadas por cada uno de los colaboradores del Banco de Bogotá, Oficina el Diamante.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnostico que permita identificar la aplicabilidad del proceso Coaching en la Sucursal Bancaria seleccionada.
- Determinar el impacto que tiene un líder al relacionarse, desde la metodología del Coaching, con sus colaboradores.
- Evaluar la evolución en el cumplimiento de las metas individuales a partir de la aplicación del Coaching en la Oficina Diamante.

CAPITULO 1. EI COACHING AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 EL COACHING EN LA ORGANIZACIÓN

Desde 2009 se ha venido hablando de coaching al interior de la organización Banco de Bogotá, el cual se viene fortaleciendo como una disciplina que permite aumentar el rendimiento en el trabajo, capacitando al personal en la proactividad en lugar de administrar, buscando mejorar su calidad de vida y posicionando a los diferentes colaboradores en un aprendizaje permanente.

Se ha implementado un modelo de capacitación el cual se desarrolla por medio de un trabajo de campo de tres días, en los cuales se combina capacitación y practica. A estas sesiones asisten solo los gerentes de zona y de oficinas, quienes se encargan de desplegar la información y realizar el trabajo con sus colaboradores. Los Gerentes de Zona retroalimentan a los Gerentes de Oficina en los diferentes aspectos que son relevantes para el cumplimiento de los objetivos del Banco de acuerdo al seguimiento que se realiza cada dos meses, acá se evalúa todos los aspectos comerciales y administrativos de la oficina y se toman medidas a mejorar sobre aquellos aspectos que merecen seguimiento y que están por debajo del estándar exigido.

Este modelo se ha extendido a lo largo y ancho del país, cubriendo las diferentes regiones garantizando la capacitación a los líderes de las diferentes áreas y oficinas que conforman el Banco.

¿Para qué ha servido el coaching al interior de nuestra organización?

- Para observar de manera diferente lo que ocurra al interior de la organización.
- Poder cuestionar nuestra forma de hacer las cosas cuando no conseguimos los resultados esperados.

- Planificar estratégicamente las metas.
- Poder mejorar la comunicación y la interacción entre los que trabajan al interior de la organización.
- Trabajar de manera clara los objetivos de la organización y saber hasta dónde se quiere llegar.
- Lograr potencializar las individualidades y sacar el mejor provecho de cada uno.
- Lograr que la gente encuentre sentido y valor en su función y trabaje motivada y con responsabilidad.
- Poder hacer más con menos.
- Movilizar los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Permitir a la gente encontrar sentido, valor en su función, trabajar motivada y con responsabilidad.
- Obtener una mayor rentabilidad,
- Facilitar que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Estimular a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renovar las relaciones y hacer eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predisponer a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapar la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos, que de otra manera serían considerados inalcanzables.

En este momento podríamos preguntarnos: ¿para qué generar una nueva disciplina en una organización que cuenta con más de 100 años de trayectoria en el mercado, la cual ha demostrado ser una de las grandes empresas del país, que hace parte de uno de los grupos financieros más importantes de Latinoamérica, con resultados cada vez mejores y en permanente crecimiento?, precisamente

por ser una entidad que ha sido testigo de los cambios de la historia, tiene la facilidad de adaptar al interior de su organización, nuevas estructuras que le garanticen la permanencia en el tiempo.

Y es así, como actualmente se viene implementando en la organización un nuevo estilo de liderazgo, orientado por cada uno de los líderes de las diferentes dependencias, a partir del respeto, la comunicación y el trabajo en equipo con el propósito de mejorar los resultados y generar una mejor calidad de vida.

La aplicación del coaching al interior de la Organización y especialmente en la Oficina Diamante, tiene como su principal objetivo el cumplimiento de las metas individuales de los diferentes colaboradores, sin embargo a través de este proceso hemos descubierto que se vienen desarrollando nuevas habilidades y se crean igualmente nuevas oportunidades que fortalecerán nuestro crecimiento en el campo personal y profesional.

La tarea al interior de la oficina no ha sido fácil, pero se está creando conciencia sobre la importancia de su aplicabilidad y aunque todavía hay mucho por hacer, los resultados han demostrado que se va por buen camino.

La actitud que se tiene dentro del equipo es la de un equipo ganador, que puede hacer las cosas bien con los recursos que se cuentan, todo el personal se ha visto involucrado en el cumplimiento del presupuesto asignado tanto a la oficina como individual, si bien no se ha logrado llegar al porcentaje esperado en algunos rubros, se nota el esfuerzo y las ganas por cumplir el objetivo por parte de todos los colaboradores.

La motivación ha sido un factor fundamental, el reconocimiento en público de los logros obtenidos, el acompañamiento y guía por parte del líder con cada colaborador, ha permitido la buena evolución en los resultados. Si bien se han

presentado algunos cambios de personal al interior de la oficina, la integración del grupo no ha sido un obstáculo por el compromiso de los demás colaboradores de trabajar en equipo siempre en búsqueda de mejores resultados.

“El coaching está muy enfocado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente”.

Otra parte fundamental de este proceso ha sido el fortalecimiento que se da en la relación entre el colaborador y jefe inmediato, la cual aumenta cuando el pupilo cuenta con un líder que tiene expectativas positivas para él, comunica las expectativas de manera clara y consistente, se preocupa por la persona, valorando sus capacidades y habilidades individuales, inspirando confianza involucrándolo en sus propias decisiones.

1.2 TÉCNICAS

Las técnicas por las cuales la Organización viene realizando el coach en las diferentes áreas incluida la oficina Diamante es a través de: valoración, reuniones y seguimiento.

1.2.1 Valoración. El Coach realiza seguimiento al colaborador en aquellos aspectos que son primordiales para el cumplimiento de los objetivos y que por falta de conocimiento, experiencia o calidad en el trabajo no se encuentra en los niveles esperados: Se evalúa el desempeño con base en los resultados obtenidos y se generan compromisos que son revisados periódicamente de acuerdo con las fechas establecidas para el nuevo seguimiento. Con la valoración, el colaborador evalúa el desempeño y define más claramente sus fortalezas y debilidades.

En la práctica el Gerente de la Oficina Sucursal Diamante realiza seguimiento a los Asesores Comerciales a través de la valoración cada trimestre, y el Gerente de Zona realiza seguimiento por este medio al Gerente de la Oficina cada dos meses.

Acá se avalúan las habilidades, conocimientos, planeación y coordinación y las diferentes herramientas que se utilizan a diario.

1.2.2 Reuniones. En las reuniones grupales, se realiza seguimiento al presupuesto asignado y se compara con la ejecución acumulada durante el mes, con el propósito de evaluar el porcentaje de cumplimiento a la fecha y establecer correctivos y direccionamientos para lograr al fin de mes el cumplimiento de los objetivos propuestos. Igualmente se comparten las prácticas exitosas destacando el buen resultado de algunos colaboradores.

En la Oficina, se realiza reunión de desempeño de media hora los días, lunes, miércoles y viernes con todo el personal y en la Gerencia de Zona se realizan cada 15 días con una duración de cuatro horas.

1.2.3 Seguimiento. En los acompañamientos que realiza el líder a los diferentes colaboradores en las visitas comerciales, se resaltan las buenas prácticas y se realiza retroalimentación en las oportunidades de mejora.

El Gerente de la Oficina Diamante realiza dos visitas semanales de acompañamiento a los Asesores Comerciales y a su vez el Gerente de Zona, realiza como mínimo dos acompañamientos mensuales al Gerente de la Oficina.

1.3 MODALIDADES

Dentro de la organización Banco de Bogotá, se plantean tres formas de hacer COACHING, las cuales se definen como liderazgo personal, que se resume como el coaching personal, el cual se realiza a sí mismo, en esta modalidad de coaching el líder está en contacto con su espiritualidad, buscando sus propias respuestas y dándole un significado a su vida. El liderazgo estratégico está orientado al líder superior, aquel que cuenta con una gran experiencia y visión dentro de la Entidad y propone decisiones que trascienden dentro de la organización y el liderazgo como coach, donde a través de conversaciones y empoderamiento se busca llegar al logro de los objetivos propuestos.

1.3.1 Liderazgo Personal. El Líder es capaz de dirigir su vida con significado. Un significado propio que lleva a la autenticidad. La persona cuenta con un propósito superior, por el que sabe que vale la pena luchar. No se asusta del esfuerzo porque todo su ser está alineado hacia su objetivo vital. Como decía Víctor Frank, lo que el hombre realmente necesita no es vivir sin tensiones, sino esforzarse y luchar por una meta que le merezca la pena”.

1.3.2 Liderazgo estratégico. El líder se destaca aquí por su capacidad de crear planes y objetivos, que suponen importantes desafíos, con altos riesgos, donde se atan fines, maneras y medios. El líder lleva a cabo la dirección estratégica que requiere de su habilidad para tomar decisiones bien pensadas.

1.3.3 Liderazgo como Coach. Aquí el líder trabaja con equipos. Crea y sostiene una visión compartida, que pasa por conocer fortalezas y debilidades y el potencial de cada uno de sus colaboradores. El líder está pendiente de las conversaciones limitantes que obstaculizan la fluidez del trabajo. Las descubre e invita con contundencia a crear nuevas interpretaciones. De esta manera el grupo está en contante aprendizaje y desarrolla nuevas formas de interaccionar con más

eficiencia. El líder disfruta motivando y empoderando a sus colaboradores. También favorece el coliderazgo o liderazgo compartido, de forma que cada miembro se sienta especial y único en algo que aporta a todos, lo cual añade dignidad y sentido a su trabajo.

En la oficina Banco de Bogotá, sucursal Diamante, se viene trabajando el liderazgo como coach, donde el Gerente de la Oficina, viene desarrollando una labor de trabajo en equipo, buscando sacar lo mejor de cada colaborador, motivando y resaltando los logros de cada uno y realizando acompañamiento y seguimiento en las tareas asignadas.

1.4 EL COACHING COMO UNA CULTURA DE TRABAJO

Las organizaciones actuales buscan constantemente cambios que permitan no solo el aumento de su producción y la calidad total en sus procesos, si no también dirigentes y colaboradores de alto nivel que puedan desempeñar sus funciones, liderazgo y desarrollo personal, dentro de la compañía, por esta razón el coaching es un tema ineludible dentro del mundo empresarial, pues su combinación entre el apoyo psicológico y la ayuda en la toma de decisiones definitivamente logran un cambio positivo no solo en la mentalidad de los altos mandos, sino también en los demás colaboradores.

Para algunos el coaching es una simple moda en la que han caído algunas organizaciones, pero no es casualidad que un gran número de líderes hayan adaptado este estilo de trabajo dentro de sus compañías y hacer del coaching una cultura organizacional, en donde el cambio del lenguaje, de actitudes comportamientos y maneras de pensar dentro de los diferentes procesos generan un cambio positivo y crecimiento continuo.

1.4.1 El Coach al interior de las Organizaciones. El coach debe velar, no solo por el crecimiento profesional de cada uno de sus colaboradores, sino también por su crecimiento personal, debe ser inspirador y con una gran visión inspiradora que transmita a su equipo de trabajo mediante el ejemplo, el coach debe caracterizarse por su responsabilidad, compromiso y disciplina, velando siempre por la unidad de su equipo, sin ningún tipo de preferencia, potencializando así los talentos individuales.

El coach debe poseer un gran número de valores, entre los cuales los más relevantes son:

- **Competencia humana:** El coach debe creer en personas competentes y con ganas de demostrar sus competencias continuamente.
- **Desempeño superior:** El coach está convencido que gerenciar y liderar por control no es práctico, ya que no conduce hacia un compromiso con un trabajo superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño. El líder también debe entender que el desempeño óptimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos.
- **Importancia del coaching:** Los líderes deben comprender el coaching e interactuar con sus colaboradores, puesto que son ellos quienes deben ser los iniciadores de las interacciones con los individuos y equipos con el fin de realizar coaching y percibirlo como un grupo de competencias que pueden ser aprendidas y aplicadas al igual que cualquier otro tipo de habilidades requeridas para gerenciar, supervisar y liderar.

1.4.2 Características del Coach

Claridad: Asegurarse de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.

Apoyo: Aportar la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.

Construcción de confianza: Permitir que las personas de su equipo sepan que su líder cree en ellos y en lo que hacen y les comunique los éxitos obtenidos, además de revisar con ellos las causas de tales éxitos y otorgarles reconocimiento.

Mutualidad: Compartir una visión de las metas comunes, tomándose el tiempo de explicar en detalle sus metas. Debe asegurarse que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?.

Perspectiva: Comprender el punto de vista de los pupilos, mediante interrogantes, para involucrarse con las personas, mediante más preguntas haga el coach, percibirá mejor lo que sucede en el interior de los individuos, no se debe asumir que ya sabe lo que piensan y sienten.

Riesgo: Permitir que los miembros del equipo sepan que lo errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

Paciencia: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.

Confidencialidad: El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

Respeto: El coach puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con la poca disposición a involucrarse y la poca habilidad para ejercer la paciencia puede hacer que comunique poco respeto.

1.4.3 Funciones el coach

- Apoya a fijar metas mejor diseñadas, a alcanzarlas y seguir más allá.
- Definir con el coachee sus necesidades y objetivos.
- Centrar al coachee en lo que más importa.
- Hacer que el coachee se responsabilice de sus elecciones.
- Motivar durante el aprendizaje hacia la superación personal.
- Trabajar para influir positivamente en el comportamiento del coachee.
- Insistir en el desarrollo de la capacidad de acción de cada persona.
- Animar a las personas a aprender y seguir aprendiendo para después actuar.
- Colaborar en el descubrimiento de las cualidades y talentos del coachee.
- Trabajar para transformar las creencias del coachee que limitan las oportunidades de éste.
- Acompañar al coachee en la elaboración de su estrategia.
- Enseñar el camino del progreso poniendo énfasis en el éxito.

1.4.4 Habilidades de un coach. Antes de mencionar las habilidades que debe tener un coach es importante aclarar que es una habilidad.

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

Habilidades técnicas: involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

Habilidades humanas: se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

Habilidades conceptuales: se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

A continuación desarrollaremos las principales habilidades que un coach debe poseer, para Marciano Cárdenas, este tipo de habilidades permiten evitar desvíos en el ejercicio de Coaching, puesto que permiten la interacción y la retroalimentación entre él y su cliente, con la conveniente flexibilidad y la debida firmeza, para llevarlo al cumplimiento del plan que ambos diseñaron.

Marciano Cárdenas, experto en PNL, desarrolla las siguientes habilidades:

Auto-conocimiento: El coach eficiente es consciente de sí mismo y de sus habilidades, es capaz de observarse y criticarse, aceptar que posee defectos, limitaciones, temores, reglas, juicios preestablecidos que le influirán en la práctica, un mapa diferente de su cliente, aspectos todos que deberá controlar en el proceso de Coaching.

Habilidad para motivar: El proceso de coaching conlleva una gran dosis de motivación, pues el coachee requiere de impulso, de usar sin miramientos, su

tiempo y esfuerzo en su cometido, deberá hacerlo sabiendo que obtendrá el resultado que anhela, y eso, solo lo sabe por su coach, por la confianza que ha depositado en él.

La motivación que el coach provoca, en realidad proviene del pupilo, de su interior, y el coach deberá ejercer su habilidad para mantener esa fuente de energía encendida hasta el final del proyecto.

En este paso se requiere detectar los elementos que crean la motivación y encausarlos en beneficio del cliente. La fuente de la motivación son sus valores, aquello que considera importante y por lo cual se esfuerza.

La habilidad de motivar se ejerce desde la identidad del pupilo, pasando por sus creencias, hasta su ambiente; debe motivarse al coachee en su totalidad.

La retroalimentación es la herramienta y la piedra angular de la motivación, se ejerce en base a la aplicación de los criterios objetivos (que fueron establecidos entre pupilo y coach) para medir el desarrollo. Nada es improvisado, sentimental o a criterio del coach, es crítica objetiva centrada por parámetros, sana e impulsora.

La motivación es habilidad para utilizar el lenguaje adecuado, generador de los saltos progresivos del desempeño.

Habilidad de relacionarse: Las relaciones interpersonales en el coach significan su continuo alimento, la forma en que entabla la interacción con sus clientes. Sin la habilidad de relacionarse, aun teniendo amplio conocimiento de la profesión, el coach sería como un libro escrito en un idioma desconocido. La relación con su pupilo es básica para el logro del proyecto.

Una forma de crear sinergia en el equipo usuario-coach, es desarrollar la relación dentro de un ambiente de plena apertura, con amplia sinceridad, expresando las coincidencias y las diferencias, utilizando unas y conciliando las otras, en un marco de completa aceptación de caracteres.

La facilidad de relacionarse en el coach, es una de las credenciales en su portafolio, conjuntamente con su experiencia y su calidad.

Parte de esta habilidad en el coach, será aceptar a su cliente, aun cuando existan diferencias sociales, de credo o culturales, resguardando siempre, los límites de la ética y la moral establecidas.

Flexibilidad: La flexibilidad en el Coach, se refiere a: la variedad de herramientas; a los múltiples recursos; a los diferentes ángulos de percibir un problema y sus posibles soluciones; a la redefinición de sí mismo y la relación con su coachee, de sus propios objetivos y los de su cliente; a las técnicas variadas para el desarrollo; a resurgir con nuevas fuerzas después de un fracaso y detectar, asimilar, confrontar y resolver el cambio en el momento adecuado.

Tan flexible como el agua del mar que se convierte en nube, lluvia, o nieve en la montaña, y se derrite para formar un río, que sin salirse de su cauce, llega nuevamente al mar.

Comunicación eficaz: Al comunicarse, el coach debe percibir la necesidad que tiene su usuario, de comprender plenamente los deseos que en el lenguaje textual, contextual y corporal trata de expresarle. De ver, escuchar y sentir el contenido, el proceso y la forma en la comunicación de su posible coachee.

El proceso de la trasmisión de las ideas en la comunicación, es algo escabroso cuando, en el emisor existe gran erudición y en el receptor profunda ignorancia. Expresar el conocimiento no es comunicarse.

Una de las contradicciones frecuentes a las que se enfrenta el coach, es considerar que: transmitir una idea, garantiza su entendimiento, además de su aplicación en la solución de un problema.

El proceso de comunicación en el coach requiere: formación de ideas claras, facilidad de síntesis, concreción y simpleza en la trasmisión y una percepción profunda del impacto que causa el mensaje (manifestado en la fisiológica del oyente) capturar la respuesta, reinterpretarla y reintentar, para lograr el efecto que espera.

Además de la comunicación intencional que conlleva el mensaje, en este tipo de relaciones, se genera un metamensaje, que será asimilado quiéralo o no por el coachee.

Habilidad proactiva: El coach requiere ser en todo momento un pensamiento activo dirigido al logro de un objetivo concreto. El cliente espera lograr sus objetivos y depende del grado de contundencia que el coach es capaz de infundir en él.

Una forma de coaching exitoso es que el equipo coach-pupilo enfoque los pensamientos, acciones, esfuerzos, pláticas y hasta los sueños hacia el logro del objetivo.

Proactividad en Coaching es, anticiparse más que reaccionar a las necesidades del cliente; buscar soluciones al problema antes que explicaciones; enfocarse en

los resultados más que en los retrasos; aplicarse en el desarrollo partiendo de las habilidades actuales del cliente, además de cumplir la agenda y el plan.

Coaching es el bucle sistémico de pensar, intentar y verificar, hasta lograr el objetivo.

Disciplina: La única seguridad que tiene el coachee para lograr sus metas, es la propia disciplina. Esta le otorga fortaleza, plenitud y destreza. Las montañas se inclinan delante del coachee disciplinado.

En el ejercicio de Coaching significa, dar cumplimiento al plan en tiempo y forma acordados.

Para hacer cumplir las tareas, el coach puede diseñar una red y una estructura de la disciplina, constituidas por los elementos que servirán de recordatorio al pupilo de todos sus deberes. Esto ayuda a concentrarse en la actividad, eliminando los elementos distractores.

Uno de los errores del coach, es disculpar el incumplimiento del coachee en las tareas, por el temor de perder el contrato. Nada es más lejano del servicio de Coaching, pues una situación como ésta, demuestra la falta de compromiso por ambas partes, o la falta de condiciones claras desde el inicio.

Disciplina es, hacer lo que deben de hacer, cuando lo deben de hacer, les guste o no. Tanto el coach como su cliente.

Capacidad emprendedora: En un mundo con rápidos cambios en el siglo XXI, las exigencias de las empresas para su personal son cada vez mayores. Requieren empleados multifuncionales, con extensos horarios y amplias responsabilidades, además de una rápida capacidad de respuesta, siempre acertada.

Ante estas condiciones del mercado laboral, el entrenamiento tradicional no tiene cabida, pues los tiempos libres son escasos y cortos. Una solución para este entrenamiento rápido es el Coaching. Y en respuesta a esta necesidad, el coach debe actuar en consecuencia, distinguiendo y aprovechando las áreas de oportunidad, propias y del consumidor. Ser capaz de estructurar sueños, planes, objetivos y realizarlos.

Tener fe en sí mismo, en sus servicios, productos y hacer que el cliente lo haga con él mismo, de forma asertiva, ponerse retos motivadores continuamente.

Tener valor de incursionar en la incertidumbre, asumiendo el riesgo de los resultados, siempre con plena conciencia y responsabilidad.

El coach eficaz, por naturaleza es emprendedor, generador del cambio¹.

1.5 IMPACTO DEL COACHING EN LA SOCIEDAD

El Coaching es un proceso que persigue como objetivo prioritario el máximo desarrollo profesional y personal del coachee y realizado de una forma óptima y correcta, puede suponer una profunda transformación del individuo que lo recibe, por esta razón muchas empresas usan activamente el coaching para sacar lo mejor de sus empleados.

Los directivos o encargados de tomar la decisión de cambiar su título de jefes a coach en la organización, se muestran en muchas ocasiones escépticos porque no perciben su valor de un modo palpable, aun así este estilo de liderazgo es cada vez mas aceptado dentro de las empresas.

¹ Ing. Y M. PNL Marciano Cárdenas. Ventas Coach eficaz, sus doce habilidades. [On line] disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/mkt/coaching-eficaz-para-las-ventas.htm>

Es posible desarrollar el proceso de Coaching desde una perspectiva que contemple la Responsabilidad Social Corporativa, puesto que a partir de la aplicación de esta, pueden surgir diferentes grupos que permitan a los colaboradores operar en su entorno laboral y personal, aplicando el aprendizaje a una gestión más acorde con las necesidades de la empresa, clientes, capital humano, medio ambiente, grupos desfavorecidos, accionistas, proveedores, ciudadanía, medios de comunicación, comunidad local y en general, de la sociedad.

El Coach puede ayudar a los directivos a construir organizaciones que desarrollen culturas corporativas basadas en valores y beneficio económico, puesto que, la Responsabilidad Social Empresarial, considera la empresa como una combinación entre el modelo financiero, que persigue la máxima rentabilidad y aportación de valor para el accionista y el modelo socialmente responsable, cuyo objetivo fundamental radica en la gestión sostenible y solidaria de la empresa, ambos modelos son compatibles entre sí y unidos suponen una ventaja competitiva y un elemento diferenciador que potencian la rentabilidad y la productividad de la empresa.

En el coaching, el vínculo entre preguntas y respuestas que conforma el proceso, debe integrar un componente social, ético y humanista, es decir, el coachee, por mediación del coach, debe tomar conciencia de la importancia que supone, tanto para su desarrollo profesional como personal, aportar valor social y económico a la sociedad en su conjunto y ejecutar su labor acorde a una conducta moral y a un código ético determinado, la mejor plataforma para ello en su posición de directivo, puesto que, las decisiones que adopte afectarán, positiva o negativamente, al bienestar de la empresa que gestiona y a la sociedad de manera global.

Por otra parte, el coach tiene la oportunidad de hacer llegar al coachee a su interior y éste, a consecuencia de ello, puede descubrir algunas inquietudes de tipo social que mantenía ocultas, de esta manera, podrá adaptarlas al modelo de gestión de su empresa, por lo tanto, el directivo podrá ejecutar y poner en práctica en la empresa determinadas estrategias corporativas e institucionales como el enfoque humanista, la misión social, la responsabilidad medioambiental, la gestión sostenible, la dirección por valores, políticas sociales relacionadas con la responsabilidad social corporativa interna, tales como la implantación de medidas de conciliación e igualdad, voluntariado corporativo, integración multicultural, gestión social de la diversidad, contratación de personal discapacitado, e incluirlas en el plan estratégico, plan de negocio o plan director de la compañía que dirige y, por supuesto, en la estructura organizacional de la misma.

Los colaboradores también desarrollarán, en el ámbito personal, determinadas competencias de gestión y habilidades directivas basadas en las relaciones personales, dotándolas de un tratamiento humano y solidario, con el objetivo de mejorar el clima laboral de la empresa y la calidad de vida del capital humano de la misma, a nivel interno e, igualmente, producir una mejora en las relaciones institucionales y corporativas, a nivel externo, se fijará en el impacto que produce en las personas algunas decisiones que única y exclusivamente valoran el beneficio económico y que, a largo plazo, pueden ser perjudiciales para su propia empresa, mejorará la comunicación, las habilidades sociales basadas en la empatía y la inteligencia emocional, la negociación gana-gana, el trabajo en equipo, la escucha activa, la orientación al cliente, el liderazgo por valores, la delegación².

² MUÑOZ, Lucio A. Coaching ejecutivo y responsabilidad social corporativa. [On line] disponible en: <<http://www.arearh.com/coaching/coaching-ejecutivo.html>>

1.6 EL COACHING COMO FILOSOFÍA DE TRABAJO

Es importante inicialmente definir lo que es cultura de trabajo y filosofía de trabajo, las cuales al parecer son semejantes, pero que al analizar su significado son evidentes las diferencias.

Cultura de trabajo: Valores y creencias compartidas; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento y trabajo. La cultura de trabajo puede ser un bien o una obligación.

Filosofía de trabajo: Valores, creencias y actitudes que guían el comportamiento. Se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar.

Con lo anterior podemos deducir que la cultura de trabajo es de tipo grupal, la cual puede ser impuesta por un directivo, una necesidad o por la misma organización, mientras que la filosofía de trabajo es personal y se genera mediante un pensamiento, creencia o manera de actuar del individuo. La cultura de trabajo impone límites, la filosofía de trabajo no, pues esta es desarrollada desde el interior del sujeto.

Razones por las cuales el coaching puede ser visto como una filosofía de trabajo:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.

- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En las compañías el coaching, no pretende únicamente mejorar, sino transformar la cultura y la mentalidad de la gente, para que no se siga haciendo siempre lo mismo y llegar así a una monotonía en la que las ideas, opiniones, participación, dialogo y reestructuración sean temas ajenos a los colaboradores y dirigentes.

El coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados.

Cuando el coaching se convierte en una filosofía de trabajo, se pueden percibir varios cambios dentro de la organización:

- El trabajo es visto como algo importante.
- Se lleva una meta comprendida y compartida por todos.
- Los valores orientan todos los planes, las decisiones y las actualizaciones.

El coaching entendido como la filosofía de trabajo constituye una nueva tecnología de gestión estructurada e innovadora para el desarrollo de estrategias y tácticas en el terreno de competencia empresarial, aportando una visión más amplia y trascendente hacia los integrantes del grupo centrandolo su objetivo en el desarrollo integral del Líder como "Coach" del equipo; de los integrantes como talentos para el desempeño y de la sinergia del equipo como multiplicadora de resultados.

El coaching no solamente funciona en la línea de coach hacia un coachee sino también hacia varios coachees, partiendo de que en las organizaciones siempre hay un director (líder) que es quien debe dirigir a otras personas; es muy

importante que el coach del equipo sepa desempeñar su papel ya que por mantener la relación de equipo el éxito del coach será medido no sólo por los resultados de su desempeño sino por los de su equipo.

CAPITULO 2. EVALUACIÓN DE EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS INDIVIDUALES A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL COACHING EN LA OFICINA EL DIAMANTE

2.1 APLICACION

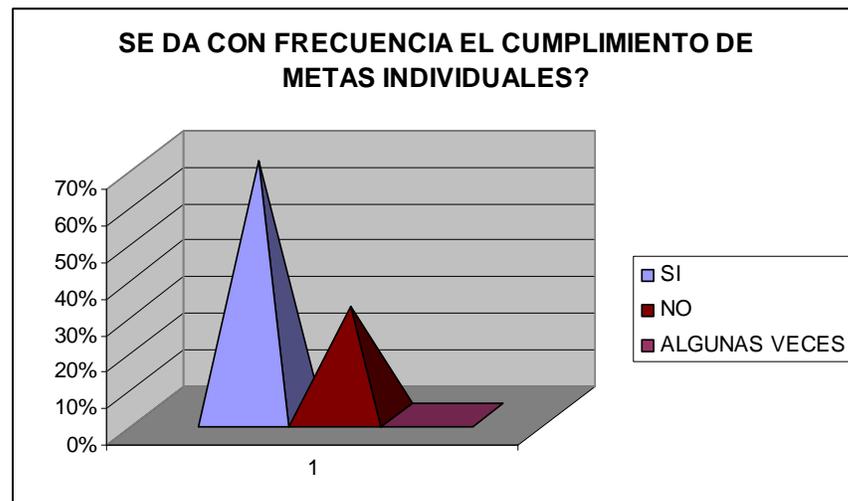
En el desarrollo de la monografía se quiere evaluar la evolución en el cumplimiento de las metas individuales a partir de la aplicación del coaching en la Oficina Diamante del Banco de Bogotá, por lo cual fue necesario realizar encuestas y entrevistar directamente a los funcionarios del banco, con el objetivo de obtener información y lograr verificar que al aplicar el coaching en la organización si se estuviera cumpliendo con los objetivos propuestos.

Por esta razón fue necesario tener fuentes que demostraran el planteamiento que está descrito en la propuesta de este trabajo, debido a que un buen manejo de información, planteamientos, ideas y buenas prácticas ayudan a superar falencias en las dinámicas y actividades empleadas por el Banco. También es importante demostrar, que la participación activa de los coachees, requiere la creación de estrategias para lograr el cumplimiento de metas, a partir de la aplicación de las herramientas, estilos, procesos del coaching y los diferentes estilos de liderazgo existentes con el fin de solucionar los distintos problemas existentes. También es conveniente, realizar reuniones de seguimiento entre colaboradores y directivos del Banco de forma periódica, con el objetivo de mostrar la imagen correcta, a través de los mismos en la atención prestada y de esta forma, conocer las carencias y deficiencias que se dan en el cumplimiento de metas individuales de cada colaborador.

A continuación se mostraran los resultado de encuestas realizadas durante un mes a los colaboradores del Banco de Bogotá oficina Diamante.

Figura 1: De 10 personas encuestadas, 3 respondieron que NO se logra el cumplimiento de las metas individuales correspondiente al 30%, y 7 personas, las cuales corresponden al 70% respondieron que Sí se da con frecuencia el cumplimiento de las metas.

Figura 1. Se dá con frecuencia el cumplimiento de metas individuales

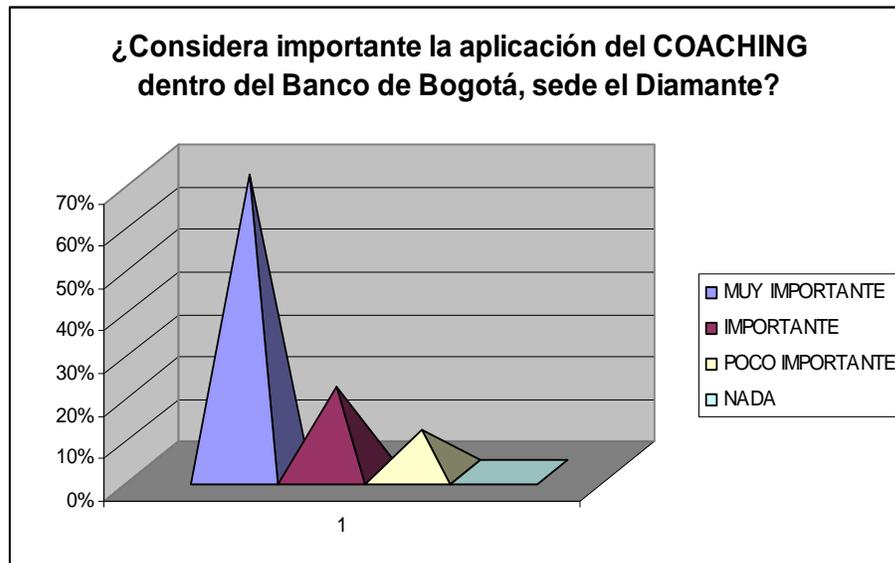


Fuente: Autores

De acuerdo con estos resultados se puede notar que existe un adecuado cumplimiento de las metas individuales luego de haber implementado el coaching como un estilo de vida en cada uno de los colaboradores del Banco en general.

Figura 2: ¿Considera importante la aplicación del COACHING dentro del Banco de Bogotá, sede el Diamante? 7 de los encuestados respondieron Muy Importante correspondiente al 70%, 2 de las personas respondieron Importante correspondiente a un 20%, 1 persona respondió Poco Importante, correspondiente al 10% de los encuestados, ninguno de los encuestados respondió Nada.

Figura 2. Considera importante la aplicación del Coaching dentro del Banco de Bogotá, sede el Diamante



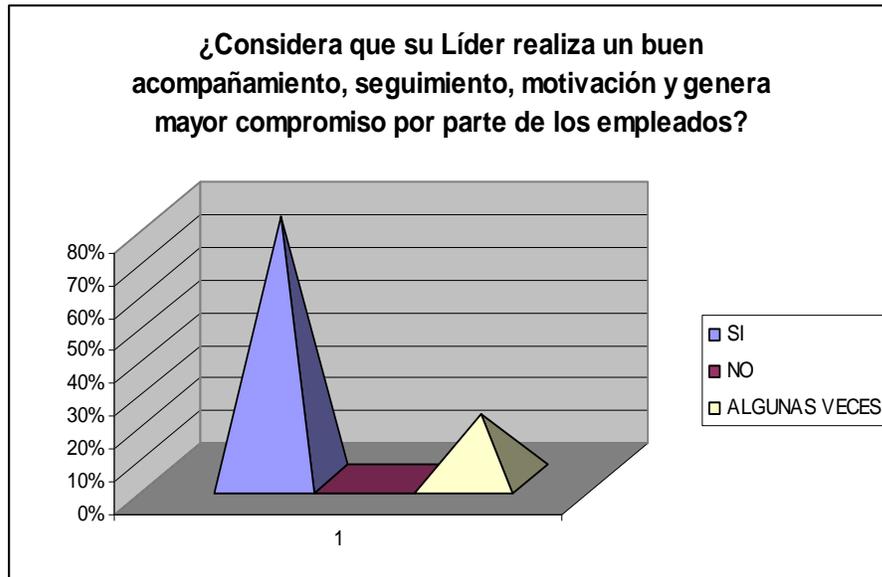
Fuente: Autores

Con estos resultados se puede observar que los colaboradores del Banco de Bogotá son consientes del cambio que ha traído a sus vidas la aplicación del COACHING tanto en lo laboral como en lo personal.

Figura 3: ¿Considera que su Líder realiza un buen acompañamiento, seguimiento, motivación y genera mayor compromiso por parte de los empleados?

De las personas encuestadas 8 respondieron que Si consideran que su líder realizar un buen acompañamiento, seguimiento, motivación y genera mayor compromiso por parte de empleados, lo cual corresponde a un 80% y 2 personas respondieron que algunas veces, lo cual corresponde un 20% y ninguna de las personas encuestadas respondió que No.

Figura 3: ¿Considera que su Líder realiza un buen acompañamiento, seguimiento, motivación y genera mayor compromiso por parte de los empleados?

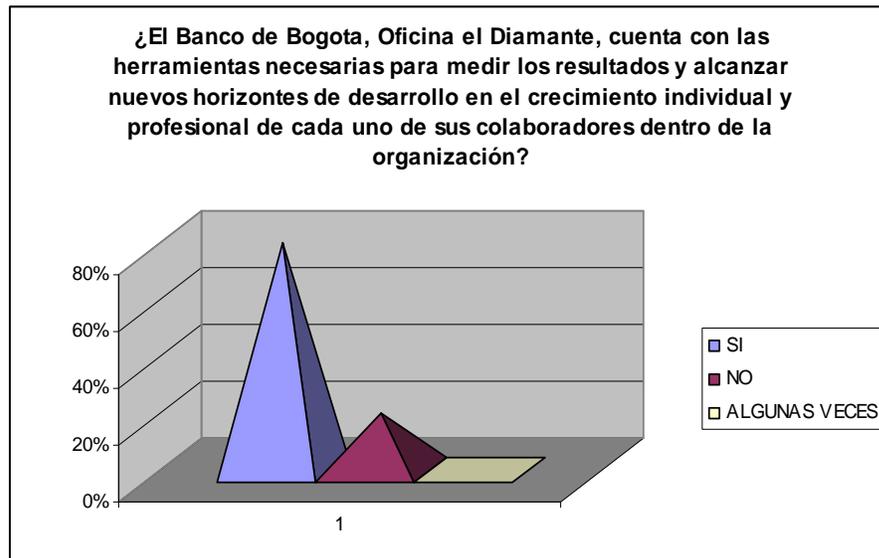


Fuente: Autores

Dado lo anterior, es necesario resaltar la buena labor realizada por el líder del Banco, Oficina el Diamante, con sus colaboradores, aunque aun es importante seguir trabajando por mejorar puntos claves para que el total de sus colaboradores se sientan acompañados, motivados y con mayor compromiso frente a sus labores tanto en la organización como en su vida personal.

Figura 4: ¿El Banco de Bogotá, Oficina el Diamante, cuenta con las herramientas necesarias para medir los resultados y alcanzar nuevos horizontes de desarrollo en el crecimiento individual y profesional de cada uno de sus colaboradores dentro de la organización?.

Figura 4: ¿El Banco de Bogotá, Oficina el Diamante, cuenta con las herramientas necesarias para medir los resultados y alcanzar nuevos horizontes de desarrollo en el crecimiento individual y profesional de cada uno de sus colaboradores dentro de la organización?

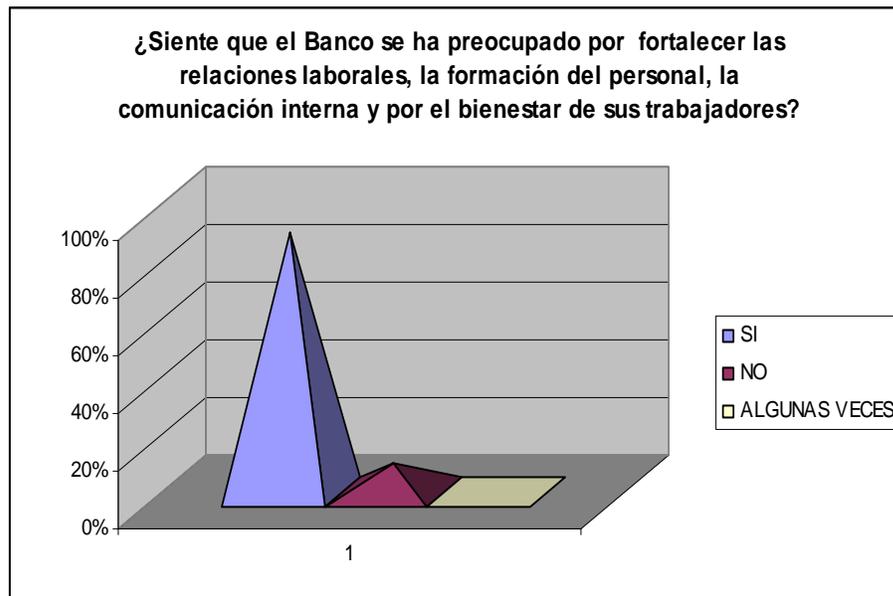


Fuente: Autores

Los encuestados que en su mayoría corresponden a un 80%, en este caso 8 personas, opinan que el Banco de Bogotá, Ofician el Diamante cuenta con las herramientas necesarias para medir los resultados y alcanzar nuevos horizontes de desarrollo en el crecimiento individual y profesional de cada uno de sus colaboradores dentro de la organización. El otro 20% corresponde a los 20 encuestados que consideran que el Banco de Bogotá Oficina el Diamante No cuenta con las herramientas necesarias.

Figura 5: ¿Siente que el Banco se ha preocupado por fortalecer las relaciones laborales, la formación del personal, la comunicación interna y por el bienestar de sus trabajadores? De los 10 encuestados 9 respondieron que Si, lo cual corresponde a un 90% y solo 1 encuestado respondió que No, lo cual corresponde a un 10% y a la opción por “Algunas Veces” no obtuvo respuesta.

Figura 5. ¿Siente que el Banco se ha preocupado por fortalecer las relaciones laborales, la formación del personal, la comunicación interna y por el bienestar de sus trabajadores?



Fuente: Autores

Esta figura es la evidencia que la implementación de este nuevo estilo de liderazgo ha traído cambios positivos tanto para la organización como para cada uno de sus colaboradores, los cuales se sienten satisfechos realizando sus labores, lo cual se vera reflejado en el crecimiento continuo de la organización.

Figura 6: ¿Se siente comprometido y realizado con las labores que realiza en su trabajo sin necesidad de estar bajo presión?

De las 10 personas encuestadas el 90% que equivale a 9 personas, se sienten comprometidos y realizado con las labores que realiza sin necesidad de sentirse bajo presión y 1 persona respondió que algunas veces necesita sentirse bajo presión para realizar las labores, lo cual corresponde a un 10%.

Figura 6. ¿Se siente comprometido y realizado con las labores que realiza en su trabajo sin necesidad de estar bajo presión?



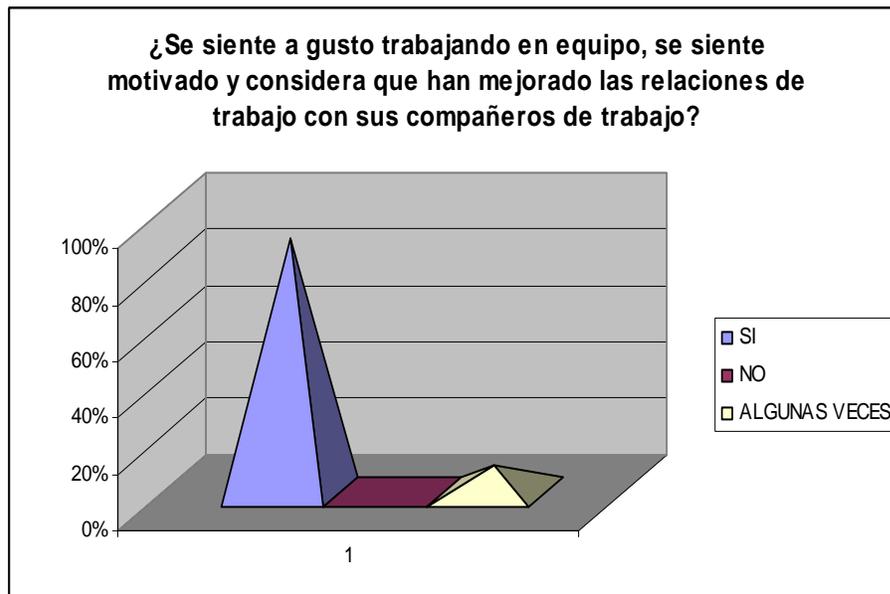
Fuente: Autores

Lo anterior deja ver que para la mayoría de los empleados sienten compromiso por realizar las labores bien sin necesidad de sentirse presionados por sus líderes, con el fin de mejorar el servicio y ofrecer mayor comodidad a los clientes.

Figura 7: ¿Se siente a gusto trabajando en equipo, se siente motivado y considera que han mejorado las relaciones de trabajo con sus compañeros de trabajo?

De los 10 encuestados 9 respondieron que Si, lo cual corresponde a un 90% y solo 1 encuestado respondió que "Algunas Veces", lo cual corresponde a un 10% y a la opción "No" no obtuvo respuesta.

Figura 7. ¿Se siente a gusto trabajando en equipo, se siente motivado y considera que han mejorado las relaciones de trabajo con sus compañeros de trabajo?



Fuente: Autores

Esta figura es la evidencia que la implementación de este nuevo estilo de liderazgo ha traído cambios positivos para cada uno de sus colaboradores, los cuales se sienten satisfechos trabajando en equipo y están trabajando por un bien común logrando el cumplimiento de sus metas tanto individuales como conjuntas.

Figura 8: ¿Al momento de tomar decisiones importantes se siente empoderado y seguro de tomarlas, según se lo ha enseñado su coach?

De los 10 encuestados 7 respondieron que Si, lo cual corresponde a un 70% y 2 encuestados respondieron que "Algunas Veces", lo cual corresponde a un 20% y a la opción "No" respondió 1 persona, la cual corresponde a un 10%.

Figura 8. ¿Al momento de tomar decisiones importantes se siente empoderado y seguro de tomarlas, según se lo ha enseñado su coach?



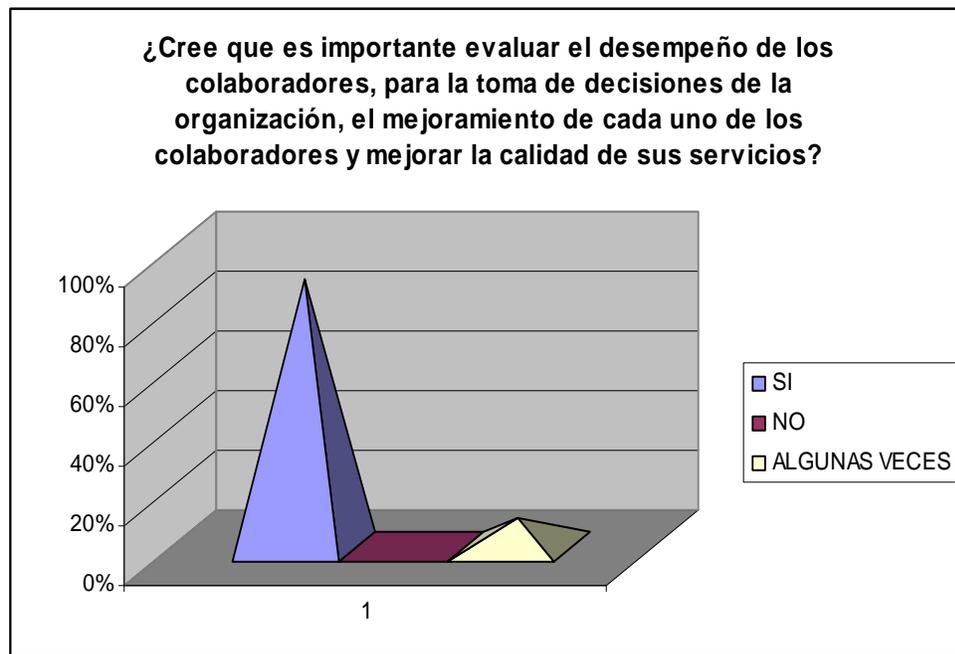
Fuente: Autores

De lo anterior se logra observar que la mayoría de los colaboradores aplican empoderamiento a la hora de tomar algún tipo de decisión importante, sin necesidad de depender de su líder para hacerlo o de parar el trabajo por no saber qué tipo de decisiones tomar a cerca de algún tema, lo cual mejora el servicio prestado a sus clientes y brindan confianza a cada uno de sus líderes.

Figura 9: ¿Cree que es importante evaluar el desempeño de los colaboradores, para la toma de decisiones de la organización, el mejoramiento de cada uno de los colaboradores y mejorar la calidad de sus servicios?

De los 10 encuestados 9 respondieron que Si, lo cual corresponde a un 90% y 1 encuestados respondieron que “Algunas Veces”, lo cual corresponde a un 10% y a la opción “No” ninguna persona respondió.

Figura 9. ¿Cree que es importante evaluar el desempeño de los colaboradores, para la toma de decisiones de la organización, el mejoramiento de cada uno de los colaboradores y mejorar la calidad de sus servicios?



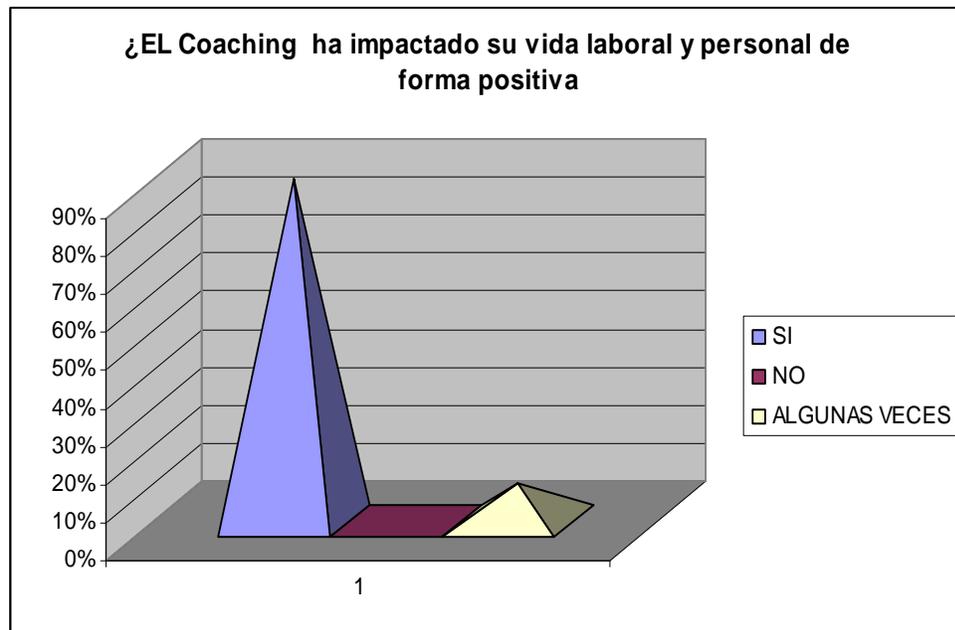
Fuente: Autores

De lo anterior se logra observar que casi todos los colaboradores consideran necesario realizar indicadores de desempeño para poder llevar un control y seguimiento sobre los trabajos realizados, con el fin de tomar decisiones en cuanto a reconocimientos u oportunidades de mejora.

Figura 10: ¿EL Coaching ha impactado su vida laboral y personal de forma positiva?

De los 10 encuestados 9 respondieron que Si, lo cual corresponde a un 90% y 1 encuestados respondieron que "Algunas Veces", lo cual corresponde a un 10% y a la opción "No" ninguna persona respondió.

Figura 10. ¿EL Coaching ha impactado su vida laboral y personal de forma positiva?



Fuente: Autores

De lo anterior se logra observar que la implementación del nuevo estilo de liderazgo "Coaching" ha impactado de forma positiva tanto a la organización como a cada uno de sus colaboradores, logrando el cumplimiento de metas tanto individuales como colectivas, mejorando su comunicación con los demás compañeros y a portando cosas positivas en la vida de cada una de las personas que hacen parte de la organización y de sus clientes.

Para poder continuar con una buena aplicación del nuevo estilo de liderazgo Coaching, en el Banco de Bogotá, oficina el Diamante se debe seguir trabajando, investigando e implementando el siguiente tema:

2.2 HERRAMIENTAS DEL COACHING

Existen un gran número de herramientas y métodos para ayudar en el proceso de coaching, de las cuales nos enfocaremos en las siguientes:

Análisis DOFA: El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados en la organización³.

Ganas de ser entrenado: La gran motivadora es la CAPACITACION. El colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un asenso. El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo. La capacitación y desarrollo del talento humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante⁴.

Crear o revisar su visión personal: Es importante que la organización conozca a sus colaboradores, por lo cual la organización debe ayudar a sus colaboradores a desarrollar las siguientes habilidades:

- 1 Conocerse a uno mismo.
- 2 Desarrollar la creatividad.
- 3 Desarrollar el sentido del humor.

³ [On line] disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>>

⁴ [On line] disponible en: <<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaCapacitacion>>

- 4 Manejar las emociones.
- 5 Manejar las tensiones.
- 6 Establecer y mantener relaciones interpersonales.
- 7 Establecer empatía.
- 8 Resolver problemas.
- 9 Tomar decisiones.
- 10 Comunicarse asertiva o efectivamente⁵.

Establecimiento de objetivos: La teoría del establecimiento de metas u objetivos formulada en el contexto organizacional por Locke (1968) reconoce un papel motivacional central en las intenciones de los sujetos a la hora de realizar una tarea. Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán, en buena parte, el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. Otro factor que contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Esta participación incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento⁶.

Organización: Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos.

- 1 Es de carácter continuo (expresión, contracción, nuevos productos).
- 2 Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.
- 3 Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzo.
- 4 Evita lentitud e ineficiencia.

⁵ [On line] disponible en: <<http://cursosmusicales.com/DesarrolloPersonal.pdf>>

⁶ [On line] disponible en: <<http://www.mitecnologico.com/Main/TeoriaEstablecimientoDeObjetivos>>

5 Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al determinar las funciones y responsabilidades.

6 La estructura debe reflejar los objetivos y los planes de la empresa, la autoridad y su ambiente⁷.

Diagramas – Tutoriales: Documentos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Planes de Desarrollo: Son una importante herramienta de programación, porque establecen una guía orientadora para las acciones de los líderes y colaboradores de una organización. La calidad de los planes de desarrollo ha mejorado principalmente por dos motivos, porque se han estructurado normas que regulan los procedimientos para su elaboración, y porque ha mejorado la calidad y disponibilidad de información tanto a nivel de la organización.

Personalidad: La gran importancia de este tema es que el hombre de hoy podrá darse cuenta de sus errores en el aspecto de su personalidad, y también es muy importante para nosotros, ya que nos ayuda a atender los diferentes tipos de problemas que actúan en las personas que habitan en nuestro mundo. La personalidad humana constituye, en efecto, una integración dinámica de todos los elementos descritos en la persona. Los rasgos incluyen características como la sociabilidad, afectividad, sensibilidad, control emocional, autoseguridad, iniciativa, capacidad de observación, imaginación, perseverancia, "voluntad". Cuando entre los rasgos y aspectos de la personalidad existe un equilibrio interior se le denomina personalidad ajustada. Y si se halla en equilibrio con el medio social, personalidad adaptada.

⁷ [On line] disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos56/conceptos-organizacion/conceptos-organizacion.shtml>>

Es importante que la gerencia con su equipo de trabajo se identifique plenamente con lo que representa una personalidad proactiva, innovadora, creativa, capaz de no solo interpretar los cambios que el presente exige, sino generar aquellos que realmente les beneficie⁸.

Registro de Actividad: Permitirá a las empresas recopilar la información de todas las actividades diarias que realice la empresa; clasificar las operaciones en diferentes secciones para una mayor claridad; acumular diariamente todos las actividades que han transcurrido durante el mes y controlar las cuentas más importantes del negocio para así tomar decisiones sobre el control interno y las actividades futuras que desee la administración realizar para lograr las metas establecidas por sus propietarios⁹.

Improvisación de los recursos (juegos, manijas, ejercicios): La aplicación de este tipo de actividades o pausas activas son importante para que los colaboradores tengan un espacio para divertirse y despejar la mente, lo cual hace que su trabajo no se convierta tedioso y pesado.

Prioridad de los trabajos: Es importante que tanto los lideres como los colaboradores aprendan a priorizar los trabajos y actividades, para poder tener mejor resultado y a tiempo, sin necesidad de trabajar bajo presión y muchas veces incumpliendo compromisos.

Gestión de Proyectos: También conocida como gerencia o administración de proyectos es la disciplina que guía e integra los procesos de planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance, dentro de

⁸ [On line] disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/personalidad-de-las-empresas.htm>>

[On line] disponible en: <<http://www.robertexto.com/archivo5/personalidad.htm>>

⁹ [On line] disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos6/diop/diop.shtml>>

límites de tiempo, y costo definidos: sin estrés y con buen clima interpersonal. Todo lo cual requiere liderar los talentos, evaluar y regular continuamente las acciones necesarias y suficientes¹⁰.

Toma de decisiones: Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración), etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas.

La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente)¹¹.

Lluvia de ideas: Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Motivación: Motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés.

El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las políticas de Responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes

¹⁰ [On line] disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_proyectos>

¹¹ [On line] disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones>

instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa¹².

2.3 INDICADORES

Es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión. Es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Si se quiere hacer crecer la empresa, ganar mercado, pero no implementa indicadores de gestión, no se podrá saber si lo que se hace es lo correcto, si el producto o servicio es tan aceptado en el mercado como se cree y si se cuenta con el respaldo del cliente externo e interno.

Para hacerlo es importante tener en cuenta algunos aspectos claves de la organización:

- Su cliente externo es decir, el mercado objetivo.
- Clima organizacional.
- Planeación estratégica.

El cliente externo: La empresa vive por los clientes y para el cliente; es decir que trabajan para el bien de las personas que compran y/o demandan sus productos o servicios; por tal razón es importante saber que piensan ellos de lo que ofrece la organización en el mercado.

La mejor forma de saber la posición del cliente externo frente a usted es a través de la encuesta, todos lo saben, pero puede resultar incomodo hacerlo demasiado seguido. Básicamente se trata de una encuesta de imagen, ya que esta es la voz de sus clientes y puede resultar una herramienta útil para conocer fortalezas, debilidades de su empresa, producto o servicio.

¹² [On line] disponible en: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>>

Clima organizacional: El clima organizacional comprende a su cliente interno, ya que no basta con tener personas trabajando si no sabe y no conoce la posición de ellos frente a la organización jerárquica de la empresa; igualmente es importante indagar a los clientes externos, es indispensable implementar una encuesta a nivel interno de la empresa.

Si las cosas no están funcionando no basta con saber que salió mal el desempeño de la organización, descargando la culpa con el departamento encargado o las áreas que mostraron registros negativos; sino que hay que realizar una retroalimentación para saber por qué las cosas no están funcionando de la manera adecuada.

Sin duda alguna la elaboración de las encuestas del cliente interno y externo son claves para poder lograr los objetivos de unos indicadores de gestión correctos; para esto, hay que tener presente que un indicador de gestión es la medición cuantitativa de un producto o servicio, que permite conocer el estado actual de la empresa; de tal manera es importante elaborar preguntas abiertas para lograr una adecuada retroalimentación.

Otro aspecto importante es que los empleados tengan la oportunidad de realizar la encuesta de forma anónima y si lo hacen mencionando su nombre, debe existir una política que garantice que los jefes no llegarán a tomar medidas contrarias contra determinado empleado; ya que el objetivo primordial de una encuesta interna es para ver los errores, conocer al empleado, saber si los jefes son excelentes o no, y tomar medidas correctivas que garanticen el mejoramiento del clima organizacional y por ende, el crecimiento de la empresa.

Planeación estratégica: Identificar los puntos más representativos de la organización buscando en las debilidades, fortalezas, oportunidades y las amenazas, por lo cual se realiza un análisis DOFA, y con base en los resultados,

definir los objetivos generales, por áreas, y de esta manera desarrollar estrategias para cada uno de estos.

Sin planeación no existe futuro, es como querer viajar sin saber a dónde se va, con cuánto se viaja, cuánto tiempo se estará en determinado sitio, cómo llegará etc.

Una vez realizado un plan estratégico con todo lo que esto implica, haga seguimiento y control de las actividades. El futuro de la empresa está en manos de quienes la lideran¹³.

Clases de indicadores de Gestión:

- **Indicador de utilización:** Consciente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad.
- **Indicador de rendimiento:** Consciente entre producción real y la esperada.
- **Indicador de productividad:** Consciente entre los valores reales de la producción y los esperados.

¹³ [On line] disponible en: <<http://html.rincondelvago.com/indicadores-de-gestion.htm>>

A continuación se mencionan algunos indicadores que se puede utilizar en nuestro trabajo:

Tabla 1. Indicadores

Ausentismo	=	$\frac{\text{Horas-hombre ausentes .}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$
Importancia de los salarios	=	$\frac{\text{Total salario pagados}}{\text{Costos}}$
Indicador horas-trabajador	=	$\frac{\text{Horas - hombre trabajadas .}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
Indicador ventas-trabajador	=	$\frac{\text{Ventas totales .}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
Rentabilidad por ventas	=	$\frac{\text{Margen .}}{\text{Total ventas}}$
Satisfacción Cliente		Clientes Satisfechos/ Total Clientes
Satisfacción Laboral	=	Colaboradores Satisfechos/ Total Colaboradores

CAPITULO 3. ESTILOS DE LIDERAZGO Y COACHING

3.1 ESTILOS DE LIDERAZGO

El liderazgo se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, Se distinguen en la sociedad diferente tipos de líderes o de liderazgo, los tres más representativos son los siguientes:

3.1.1 El líder autócrata: Es el que siempre toma todas las decisiones asumiendo toda la responsabilidad. A su vez inicia todas las acciones, dirigiendo y motivando a sus colaboradores bajo la disciplina, obediencia y eficacia. Sin embargo tiene un problema para delegar ya que no confía en su equipo de trabajo y siempre quiere tener la fuerza y control de todas las acciones y decisiones que toma.

Este tipo de líder se concentra en gobernarse a sí mismo, en otras palabras que el poder ilimitado se concentre principalmente en una sola persona, teniendo el poder de tomar las diferentes decisiones ella sola, cumple el rol de asignar las diferentes tareas a realizar y como estarán compuestos los diferentes grupos a trabajar. La Persona tiene que ser especialmente responsable, que la asamblea vea en él a una persona segura y que exprese sus ideas en forma directa¹⁴.

3.1.2 El líder participativo: Usa la consulta para tomar decisiones, muchas veces consulta sus ideas y opiniones y la del resto de su equipo de trabajo para determinar ciertas acciones. Es un líder que escucha, es eficaz y acepta las ideas y críticas de otros que le ayuden a ser mejor líder.

¹⁴ [On line] disponible en: <<http://umayorliderazgo.blogspot.com/2008/08/liderazgo-autocrtico.html>>

No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus colaboradores y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos¹⁵.

3.1.3 El líder liberal- concesivo o Laissez Faire: Se refiere a la manera en que se delega autoridad a los miembros del grupo. Se les da la confianza de tomar las diferentes decisiones, aunque estos miembros del grupo deben tener su propia motivación, guía y control. Uno de los problemas de este estilo de liderazgo es que el mismo líder no aporta a su grupo, además que hay poco contacto entre él y sus seguidores.

(Principio Laissez-faire: francés “laissez-faire”- “dejar pasar”; la característica principal de una economía liberal, la cual asume intervenciones del gobierno como dañosas y está convencida de la auto-regulación de la dinámica económica.)

Características de líderes que aplican este estilo:

- Prefieren normas claras
- Se mantienen en el fondo
- Tienden a no tomar lados (neutro)
- Influyen poco en el logro de objetivos

¹⁵ [On line] disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>>

- Influyen poco al clima laboral¹⁶

Otro estilo de liderazgo que no es tan significativo es el carismático donde se encuentran los líderes que por sus cualidades sociales logran que las personas crean en ellos. Este estilo de liderazgo no necesita específicamente de estrategias, ni de logros realizados por el líder sino es algo mucho más popular. Dentro de los líderes carismáticos podemos encontrar como ejemplo a Jesús.

El liderazgo carismático consiste en utilizar la aptitud de liderar y el carisma para llevar a cabo un liderazgo efectivo, es una mezcla de liderar y carisma, es decir, liderar con carisma. Cuando se tiene un liderazgo carismático se tiene mayor control debido a que tu carisma cautiva en cierto modo a las personas y hace que éstas te apoyen y sigan más debido a quién eres y el quién eres está formado por tu carisma, un carisma que por supuesto no es estático¹⁷.

3.1.4 Otros estilos de liderazgo

Burocrático de liderazgo: No es un líder dominante, las decisiones las manda a las personas que considera más cualificadas; es eminentemente metódico, prudente, disciplinado en el trabajo, normativo y puntilloso¹⁸.

Orientado a las personas o el liderazgo orientado a las relaciones de liderazgo: El liderazgo orientado a logros incrementará las expectativas de los colaboradores de aquel esfuerzo los llevará a un alto desempeño cuando las tareas están estructuradas con ambigüedad

Siervo de liderazgo: Está bajo el liderazgo de Cristo. No es esclavo a la gente.

¹⁶ [On line] disponible en: <<http://revista-digital.verdadera-seducion.com/liderazgo-carismatico/>>

¹⁷ [On line] disponible en: <http://html.rincondelvago.com/liderazgo_18.html>

¹⁸ [On line] disponible en: <<http://www.liderazgo24.com/articulos/estilos-liderazgo.html>>

Orientado a dirigentes de tareas: Se describe como el líder orientado a las tareas, de varias formas, autocrático, restrictivo, orientado a tareas, socialmente distante directivo y orientado a estructuras. La esencia del estilo de este líder es una gran preocupación por la tarea misma y no por los trabajadores como personas.

El liderazgo transaccional: Propone que los seguidores son motivados mediante recompensas y castigos. Es un sistema de pago por esfuerzo. Otra creencia del liderazgo transaccional, afirma que los sistemas sociales de trabajo funcionan mejor con una clara línea de mando. Cuando la gente acepta hacer un trabajo, una parte del trato es que cede toda la autoridad al mando. El propósito más importante de un colaborador es hacer lo que el mando le dice que haga. El líder transaccional trabaja creando estructuras claras, donde está claro lo que requiere de sus subordinados, y las recompensas que estos obtienen al seguir las órdenes¹⁹.

Liderazgo transformacional: Es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores²⁰.

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El

¹⁹ [On line] disponible en: <<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7759-liderazgo-transaccional.html>>

²⁰ [On line] disponible en: <<http://www.habilidadesdegestion.com/Liderazgo/tiposdeliderazgo/Liderazgotransformacional.htm>>

enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus colaboradores. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los [estilos](#) de liderazgo.

“Se cree que en la sociedad actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias son completamente iguales. Casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación”

En la elaboración de la presente propuesta, podemos determinar que el estilo de liderazgo participativo es el que más se acerca a la forma como se viene aplicado el coaching en la Oficina Diamante Banco de Bogotá.

3.2 ESTILOS DE COACHS

El coaching, por ser un proceso desarrollado por personas (coach) con características diferentes unos de otros, puede adquirir diversas formas o estilos, tantos como individuos lo practiquen. Para la elaboración de esta propuesta, tendremos en cuenta los siguientes estilos:

3.2.1 Comunicador: Es fácil trabajar con este coach. Su fuerza reside en la habilidad de construir relaciones abiertas y accesibles con los miembros del equipo. Sus recursos claves se basan en la comunicación efectiva y continua, en involucrar al equipo en la toma de decisiones, en las relaciones abiertas con los miembros del equipo y en su accesibilidad como coach.

Dentro de las características que evidencian este estilo de coaching, podemos mencionar la presencia de instrucciones resumidas para el equipo productivo, la política de puertas abiertas, el reconocimiento de méritos, la comunicación en los dos sentidos (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba), la dedicación, por parte del coach, de trabajar al lado de sus equipos, la presencia activa del coach en el trabajo de campo de sus equipos.

3.2.2 Mentor: Construye relaciones fuertes con todos o algunos de los miembros de su equipo y busca asumir un papel activo en el desarrollo de sus carreras a largo plazo. Estos coach ofrecen una orientación informal acerca de la organización, asuntos de la carrera y el desarrollo de sus coaches.

Sus recursos claves se basan en la comunicación eficaz y continua con sus coaches, en una fuerte relación con cada uno de sus individuos-claves, en ofrecer orientación a largo plazo acerca de la organización y orientación profesional. Las comunicaciones sobre cuestiones profesionales que el coach

transmite a las personas que toman las decisiones, persiguiendo el interés del equipo, evidencian este estilo de coaching.

3.2.3 Tutor: Los tutores promueven un coaching fuerte en la tarea y comparten su conocimiento y especialidad técnica con el equipo de trabajo.

Sus recursos se basan en la competencia técnica, la transferencia de habilidades y conocimiento, el buen desarrollo de las tareas; frecuentemente es el encargado de mostrar el camino.

Este estilo queda evidenciado por las siguientes características:

- El coach es considerado un especialista en su campo.
- Otorga oportunidades para el aprendizaje de otros.
- Propicia oportunidades para que los miembros del equipo practiquen nuevas habilidades.
- El coach resulta accesible y fácil de abordar

3.2.4 Modelo: El modelo es alguien que lidera a través del ejemplo, hace lo que dice. Estos coach inspiran al resto del equipo. El equipo lo respeta y sus miembros piensan...."me gustaría ser como él", en algún aspecto de su desempeño.

En este estilo se observa la habilidad de inspirar y motivar, el pensamiento positivo orientado al éxito y no al fracaso, a tal punto que el coach puede no ser un "buen coach", sin embargo las personas aprenden de él.

En estos estilos de coaching, el coach, por lo general es "famoso" o reconocido por algo en particular. Existe un respeto, tanto de su equipo como de otros equipos, clientes de la organización y personal superior.

Existe una influencia por parte del coach hacia el equipo, en forma de acciones más que en orientaciones.

3.2.5 Desafiante: Establece metas y ofrece feedback constructivo y constante sobre las tareas. Busca apoyar a las personas en la obtención de metas exigentes.

Los recursos claves de estos coach se basan en el establecimiento de metas exigentes pero alcanzables, en la supervisión del trabajo del equipo, presionando por resultados pero dando apoyo para su logro. Enfrenta y desafía a los miembros de su equipo, da feedback efectivo y constante, delegando trabajos compensadores y desafiantes.

3.2.6 Consultor: Este estilo de coaching, nos muestra a un coach que desarrolla a los miembros del equipo ayudándolos a descubrir el conocimiento y a desarrollar habilidades y emitir juicios por si mismos.

En este estilo se evidencia la presencia de preguntas abiertas, que ayudan a los miembros del equipo a que descubran las respuestas por si mismos.

Las decisiones son tomadas una vez recogida la opinión del equipo. La revisión del trabajo es realizada a través de reunión.

3.3 PROCESO DEL COACHING

A continuación se relacionan los pasos más aplicados durante el proceso:

- Entrevista personal
- Se hacen preguntas poderosas donde: se analizan retos actuales y se identifican prioridades para la acción.

- Cronograma de sesiones a realizar
- Crear lista de verificación de las acciones
- Identifican modelos (de comunicación, entre otros) para lograr lo objetivos
- Evaluación

El coaching se inicia con una entrevista personal, en la que se analizan oportunidades y retos actuales, se define hasta donde llegara la relación y así, identificar prioridades para la acción, para establecer resultados deseados específicos. Así mismo, no hay que olvidar que al contratar al coach, se debe estar seguro que este sea una persona acorde a lo que se necesita y pueda lograr una alianza para crear acciones que permitan el logro de los objetivos. Algunas de las preguntas que puede hacerle al coach, para identificar su potencialidad, serian: ¿Cuál es su experiencia en el coaching?, ¿Cuál es su entrenamiento específico como coach?, ¿Cuál es su filosofía acerca del coaching?, ¿Éxitos suyos en el coaching? Entre otras que identificarán si el cliente siente que puede generar una relación con facilidad y muy poderosa.

Luego de esto se comienza a realizar un cronograma de las sesiones a realizar, de qué forma y cuanto tiempo tendrá su duración. En este proceso se puede pedir completar algunas acciones para realizar los objetivos jerarquizados o el coach, da herramientas como listas de verificación, evaluaciones o modelos para apoyar las acciones y pensamiento de la persona asesorada.

El tiempo que establezcan para las sesiones estará relacionado con los tipos de objetivos, como les gusta trabajar al coach, la frecuencia de las sesiones y los recursos financieros para seguir el desarrollo el proceso. Para apoyar el proceso de coaching la variedad de evaluaciones ayudan dependiendo de las necesidades de la persona o grupo. Estas suministran información objetiva que permiten aumentar la autoconciencia del individuo, y así crear objetivos de coaching y

estrategias que se puedan realizar, para luego tener un método de evaluación del proceso.

El proceso involucra conceptos, modelos y principios para lograr el objetivo de aumentar la autoconciencia del individuo y su conciencia de los otros, promoviendo nuevos descubrimientos y marco de referencia para analizar las oportunidades y desafíos para seguir en el camino correcto de cumplir los objetivos y una satisfacción personal.

A diferencia del entrenamiento que está basado en adquirir nuevos objetivos de aprendizaje identificados por el instructor, en el coaching, el cliente es quien identifica sus objetivos a lograr, sus resultados y aprendizaje, es menos lineal y no tiene un plan específico de currículo.

Teniendo en cuenta todo lo anterior el proceso de coaching debe ser concreto, donde las partes estén comprometidas, dinámico, y comprendiendo que “este proceso es único en cada ser humano. Cada quien tiene su propio tiempo, su propia forma de vivir el cambio y su propio ritmo.”

En el proceso de COACHING el COACHEE (quien recibe el COACHING) es la persona misma que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta. En vez de enseñar, el entrenador facilita al pupilo a que aprenda de sí mismo. En este sentido, el proceso requiere básicamente de los siguientes pasos:

Observar: La observación será fundamental para que el entrenado encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.

Toma de conciencia: La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El entrenador centrará al pupilo en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.

Determinación de objetivos: Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.

Actuar: Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El entrenador acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.

Medir: En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

Acción comprometida: Todo proceso de coaching concluye con una acción comprometida alineada con el plan de acción establecida previamente entre el entrenador y el cliente.

Motivación máxima a tus oyentes: Uno de los factores mas importantes en el coach es la motivación, lo cual será relevante para el logro de los objetivos propuestos al inicio del proceso.

3.4 ETAPAS DEL COACHING

Si bien resulta dificultoso, intentaremos aproximarnos a la identificación de las principales etapas del proceso de coaching, o por lo menos las que resultan las principales

Identificar los objetivos: Considerar objetivos de largo y de corto plazo. Los objetivos de largo plazo representan la solución de un problema o el desarrollo de una habilidad, en tanto que los objetivos de corto plazo representan lo que la persona orientada alcanzará al término de la sesión de coaching.

Promover el descubrimiento: Este punto involucra lo siguiente:

- Escuchar activamente.
- Extraer las consecuencias.
- Compartir sus experiencias.

Su rol como coach es orientar al miembro del equipo para que descubra las restricciones, demandas e implicaciones de la tarea a enfrentar. Si usted se las impone, dándoselas usted mismo, nunca aprenderá a hacerlo por sí mismo.

Es necesario que el coache considere las diferentes opciones disponibles y aprenda a evaluarlas.

Establecer parámetros: Necesita establecer qué debe hacerse y para cuándo. De este modo, podrá monitorear la situación.

Dar autoridad y poder: En esta etapa el coach debe evitar que sus coaches se golpeen contra la pared. Necesita asegurarse y asegurarles que tienen la autoridad y el poder para hacer lo que fue acordado.

Recapitular: Al final de la sesión de coaching, asegúrese de que todo está claro, pidiendo a sus coaches que recapitulen los puntos discutidos y acordados²¹.

3.5 TIPOS DE COACHING

3.5.1 El coaching Personal. El coaching personal representa una práctica que puede beneficiar enormemente nuestras vidas, ayudándonos a conseguir la felicidad y el bienestar a través del entrenamiento de nuestra mente.

El término “coaching personal” se acuñó en EE. UU, en el ámbito deportivo y, traduciéndolo completamente, significa “entrenamiento personal”. Esto resulta clave, ya que es precisamente lo que tenemos que hacer si queremos lograr bienestar en nuestras vidas: ENTRENAR, ENTRENAR NUESTRA MENTE.

Para iniciar dicho proceso, debemos tener en cuenta los siguientes pasos:

- Tomar conciencia de nuestras limitaciones, necesidades y deseos. En este punto son básicos los ejercicios de preguntas, repreguntas y respuestas.

A medida que se van planteando los interrogantes, los que cada vez se irán volviendo más precisos, y vayan surgiendo las respuestas, también cada vez más precisas, empezaremos a visualizar con más claridad qué es lo que realmente necesitamos y qué es lo que nos motiva.

- Empezar a trazar el camino para obtener lo que queremos. Es muy importante tener claro qué es lo que necesitamos hacer para obtener el bienestar en nuestra vida, pero ello de nada sirve si se queda en el ámbito de las ideas. Esta fase es muy importante, ya con las cosas claras, visualizando con mucha fuerza todo lo que queremos obtener, debemos trazar un plan para conseguirlo.

²¹ [On line] disponible en: <https://www.serina.es/empresas/aspm/documentos/servicios/intro_al_coaching.pdf>

Tengamos en cuenta que los imprevistos siempre suceden, así que también debemos de considerarlos.

- Logramos establecer cuáles eran nuestras prioridades, diseñamos un plan para conseguirlas, solo nos falta ponerlas en acción, porque no sirve de nada si no ponemos en práctica todo el entrenamiento previo²².

3.5.2 El Coaching Ontológico. Una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad. Uno de los postulados que lo caracterizan es que el lenguaje no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad.

El Coaching Ontológico es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de ver el mundo. Se presenta como una conversación que crea una nueva cultura y no como una técnica dentro de la cultura subyacente.

En un proceso de Coaching Ontológico el crecimiento ocurre en el dominio del Ser, a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar, donde las personas y los equipos interrumpen sus patrones de conducta y comportamiento habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y pro actividad.; generando competencias emocionales (auto conciencia, auto regulación, auto motivación) del hacer (auto liderazgo, liderazgo de equipos de trabajo y orientación al logro) del pensar (capacidad de análisis y solución de problemas) y de la comunicación (comunicación asertiva, capacidad de sostener conversaciones efectivas).

²² [On line] disponible en: <www.gestiopolis.com/organizacion-talento/coaching-personal-entrenar-la-mente.htm>

El coaching ontológico es un paradigma diferente, un contexto distinto para que los objetivos sean logrados, en el ámbito personal o en un trabajo de equipo. El coach ontológico no le dice a las personas lo que tienen que hacer, no presiona, ni aconseja, ni recomienda, sino que explora, hace preguntas, ofrece interpretaciones generativas, desafía respetuosamente sus modelos mentales para desarrollar una nueva mirada que permita el descubrimiento de nuevas acciones y posibilidades; y acompaña en el diseño de acciones que faciliten el acceso a los resultados buscados, lo cual también se trabaja en el coaching ejecutivo y en el personal. El Coach Ontológico cuestiona, con respeto, las formas en que las personas y los equipos perciben sus realidades y situaciones para permitirles cambiar estrategias estáticas, que aunque en el pasado dieron buen resultado ahora pueden no darlo, por nuevas posibilidades de ser y hacer que sean más efectivas para lograr los resultados deseados.

Para lograr una mayor efectividad y bienestar es preciso cuestionar las antiguas formas de pensamiento, para aprender cómo practicar "un nuevo juego", cómo ampliar la capacidad de "ver" y pensar, cómo generar nuevas posibilidades de acción, y obtener resultados que, previos a la intervención de coaching ontológico, podrían haber sido impensables²³.

3.5.3 Coaching Ejecutivo. En la Guía completa para el Coaching en el lugar de trabajo, los expertos en coaching Perry Zeus y Suzanne Skiffington dicen que el coaching ejecutivo es una relación colaborativa e individual entre un ejecutivo y un coach, y tiene por objetivo lograr un cambio comportamental sostenido y modificar la calidad de trabajo de los ejecutivos y su vida personal. A pesar de que el coaching ejecutivo siempre se focaliza en la vida laboral del individuo, las sesiones de coaching a menudo se focalizan en el desarrollo interpersonal, el cambio personal y la transformación.

²³ [On line] disponible en: <www.sht.com.ar/archivo/temas/coaching.htm>

El término coaching ejecutivo, se desarrolló a fines de los 1980 como una extensión de los programas de desarrollo de liderazgo para ejecutivos.

Algunas aplicaciones del coaching ejecutivo individual pueden ser: desarrollo del liderazgo, habilidades para las relaciones interpersonales y la comunicación, coaching para promover la satisfacción personal y las oportunidades de carrera, coaching para competencias específicas, desarrollo de "superestrellas" y planificación estratégica ejecutiva así como resolución de problemas. También se utiliza para la formación de equipos de alto rendimiento, trabajar con los individuos para que sean más efectivos y coaching para ejecutivos/gerentes para que sean coaches.

El proceso de coaching ejecutivo a menudo implica elementos como la educación continua, exposición a muchas ideas diferentes y filosofías y conceptos sobre cómo mantener el entusiasmo por la tarea por un lado, y gozar de un alto nivel de satisfacción personal con la carrera. Las personas con fuerte competencias para enseñar y motivar a menudo son los mejores coaches ejecutivos.

El coaching ejecutivo se ha vuelto una parte muy importante del desarrollo del liderazgo en la mayoría de las organizaciones.

En el pasado, el coaching fue utilizado para ayudar a corregir comportamientos tóxicos, pero hoy en general se utiliza para desarrollar habilidades en los altos potenciales.

Algunas otras definiciones de coaching ejecutivo podrían ser:

- El coaching es descubrir el potencial de una persona para maximizar su propio desempeño. Los ayuda a aprender de sí mismos más que a enseñar. Los clientes

dicen que el coaching ha sacado de sí mismos lo mejor para focalizarse, dividir las tareas y clarificar sus valores" (Fortune Magazine)

- El coaching es una metodología dentro de la gestión de personas, que busca maximizar el desempeño de los empleados, considerando a los individuos y sus talentos únicos y habilidades. (SFG Coaching, Australia).

- El coaching es una conversación, un diálogo, donde un coach y un coacheado interactúan en una dinámica de intercambios para alcanzar objetivos, potenciar el desempeño y movilizar al coacheado hacia un mayor éxito". (Zeus y Skiffington)

- Coaching se ha asociado a clientes en un pensamiento provocador y un proceso creativo que los inspira para maximizar su potencial personal y profesional". (Federación Internacional de Coaching)

- El coaching es parte del desarrollo de los recursos humanos, donde juega un papel importante para alcanzar los objetivos organizacionales y fortalecer el liderazgo. El coaching debería ser parte de las competencias de cada gerente o supervisor²⁴.

3.5.4 Coaching Empresarial. El Coaching Empresarial es una herramienta que se ofrece a toda persona que desarrolle funciones de mando en las diferentes clases de organizaciones, con el fin de alcanzar el máximo rendimiento en sus actividades diarias en lo referente al manejo del personal.

Suele ocurrir que por ejemplo un gerente de producción puede tener una excelente formación técnica, pero posee ciertas debilidades en lo referente a la conducción de su personal. Estas debilidades podrían estar relacionadas con aspectos de su personalidad que en la mayoría de los casos no logra detectar. En

²⁴ [On line] disponible en: <www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7744-que-es-el-coaching-ejecutivo.html>

este caso el coach, que está preparado para obtener, a través de los principios de la ontología del lenguaje, información sobre cómo ve la realidad el gerente puede intervenir para señalar aspectos que se erigen como barreras para el logro de un mejor desempeño en el aspecto considerado más débil.

Las personas solemos cambiar nuestros comportamientos y en algunos casos no nos percatamos muy bien de las causas de dichos cambios. En estos casos el coach puede acompañar al coachee para que éste pueda tomar conciencia del quiebre que se produjo en una determinada etapa de su vida y que lo lleva a obrar de esa manera.

También la función de coach tendrá tareas de guía en todos los aspectos técnicos de la conducción de personal, suministrando información para que el directivo logre ejercer un estilo de liderazgo que aumente su influencia sobre los colaboradores.

Es importante dejar en claro que el coaching no es una terapia ni tampoco apunta a realizar una capacitación del directivo.

Las ventajas que se pueden obtener mediante un servicio de coaching es que el ejecutivo puede abordar su problemática de manera privada sin exponerse a la evidencia que pudiera darse si se trabaja de manera grupal. El clima que se desarrolla entre el coach y el directivo es de absoluta confianza y confidencialidad y el proceso es totalmente personalizado. También el directivo puede lograr tener una mejor visión de la realidad y encontrar soluciones dadas desde otro punto de vista.

En el siguiente cuadro se muestran las diferencias generales que existen entre el liderazgo tradicional y el liderazgo coaching.

Tabla 2. Diferentes entre liderazgo tradicional y liderazgo coaching

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

CAPITULO 4. PROPUESTA
COACHING: UN ESTILO DE LIDERAZGO EN EL BANCO DE BOGOTÁ –
OFICINA EL DIAMANTE

OBJETIVO GENERAL

Lograr un cambio sostenido en el clima y la cultura organizacional, que permita el logro de las metas acordadas por cada uno de los colaboradores del Banco de Bogotá, Oficina el Diamante.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Incorporar habilidades de comunicación y diálogo, que favorezcan el planteamiento y solución de problemas en la Sucursal Bancaria seleccionada.
- Lograr una mejora en la gestión y administración de la calidad del trabajo realizado y planificación del tiempo.
- Perfeccionar competencias y habilidades, como trabajo en equipo, liderazgo, trabajo por objetivos, motivación, planificación estratégica, gestión del cambio, toma de decisiones y potenciación de la creatividad.

ANTECEDENTES

El Coaching, poco a poco ha incursionado no solo en las empresas, sino también en la vida personal, convirtiéndose en un nuevo estilo de liderazgo, el cual le permite al ser humano sacar el máximo partido de sí mismos de tal forma que puedan actuar por convicción y tomando sus propias decisiones haciéndose responsable de las consecuencias de sus acciones y reacciones, desarrollar

verdaderos Coach que logren que sus pupilos encuentren las respuestas e identifiquen a donde quieren ir y cuál es su objetivo

En Colombia la práctica del coaching viene desde hace poco más de 5 años. Cada vez son más las empresas que están empezando a utilizar el coaching como una herramienta para obtener mejores resultados en el desempeño profesional de sus ejecutivos o en el manejo de equipos de trabajo.

Con el COACH se busca mejorar el ambiente laboral, la comunicación, las relaciones entre los diferentes cargos, la atención y el compromiso de cada uno por hacer bien las cosas sin necesidad de estar bajo presión y sobre todo hacer las cosas bien sin necesidad de sacrificar demasiado tiempo extra.

Desde 2009 se ha venido hablando del coaching al interior de la organización BANCO DE BOGOTA, el cual se viene fortaleciendo como una disciplina que permite aumentar el rendimiento en el trabajo, capacitando al personal en la proactividad en lugar de administrar, buscando mejorar su calidad de vida y posicionando a los diferentes colaboradores en un aprendizaje permanente.

El problema que actualmente enfrenta la oficina El Diamante es la falta de efectividad de los colaboradores, ya que no se están cumpliendo las metas asignadas individualmente, ni en conjunto; falta un mejor trabajo en equipo, distribuir mejor el tiempo para cumplir con las diferentes tareas encomendadas, realizar un mayor acompañamiento, seguimiento y motivación por parte del líder y un mayor compromiso de los empleados.

Esta propuesta contribuirá al desarrollo sostenido de un equipo humano preparado y comprometido con la organización y los clientes, fortalecerá las relaciones laborales, la transparencia en los procesos de contratación, la formación de

personal, la comunicación interna, el trabajo colectivo direccionado y el bienestar de sus trabajadores.

Buscamos promover un programa de entrenamiento que desarrolle una filosofía de liderazgo compartido, en el que la alta dirección y los mandos medios se comprometan a liderar la organización, mediante el desarrollo de competencias individuales y de equipo, a través de un acompañamiento permanente.

La aplicación de la propuesta no solo mejorara la cultura de calidad y de innovación a través del compromiso, el ingenio y la proactividad de sus colaboradores, sino que también convertirá al Banco en una mejor organización para sus clientes, sus empleados y para todos los grupos que interactúan.

METAS

Las metas que vamos a evaluar en el proyecto son:

- Colocación de Seguros
- Colocación de Tarjetas de Crédito y Tarjetas Débito
- Colocación de Créditos Comercial, Consumo y Microcrédito.
- Captaciones en cuenta corriente, cuenta de ahorros y CDT

METODOLOGÍA

- Desarrollar habilidades de comunicación y dialogo a través de preguntas.

El Coaching es una disciplina que nos ayuda a pensar diferente, nos enseña a mirar el mundo de otra manera. El Coach hace preguntas y abre conversaciones desde el propio observar de nuestras conductas, emociones, comportamientos y

gestos. De esta manera se pueden identificar cuales son los obstáculos que frenan la comunicación y dialogo entre el equipo de trabajo.

Una vez detectado el problema, debemos diseñar espacios en conjunto con todo el equipo de trabajo o las partes afectadas con el propósito de superar las limitaciones.

No es fácil lograr que al comienzo todos se involucren, pero el trabajo del líder esta en lograr que las preguntas sean acordes con la situación y sobre todo la forma de plantear la pregunta sin esperar una respuesta inmediata, ya que en muchos casos la respuesta esta en la acción que toma el colaborador a partir de que crea consciencia de la situación.

“El Coaching es una disciplina que puede aplicarse a cualquier tipo de conflicto comunicacional tanto en lo empresarial como en lo personal. En un equipo de trabajo o en una persona. En cualquier espacio donde se presente un problema y nuestra capacidad de ver y actuar se halle comprometida por nuestras limitaciones.”

- Mejorar la calidad en el trabajo a través de una valoración de la situación actual.

Para lograr mejorar en la gestión y administración de la calidad del trabajo realizado por los colaboradores, valoraremos mediante las siguientes aspectos, la posición en que se encuentra el personal en este momento y así poder determinar si estos pasos se están llevando a cabo correctamente, están en proceso o definitivamente no se están realizando y tomar los correctivos necesarios a partir de los conocimientos adquiridos en la realización del presente trabajo.

PROSPECTACION DEL CLIENTE: Se prepara para realizar la visita a los clientes. Cuenta con la información actualizada del cliente (actividad económica, conocimiento del sector, información financiera, etc.).

SOLUCION A NECESIDADES: ¿Describe las características, beneficios y ventajas de los productos y servicios del Banco, de tal forma que el cierre comprende totalmente como resuelven sus necesidades?.

MANEJO DE OBJECIONES: ¿Analiza los objetivos del cliente, dando solución inmediata de las mismas aclarando las inqu inquietudes del portafolio ofrecido?.

RELACION CON EL CLIENTE: ¿Utiliza el lenguaje adecuado en la interacción con el cliente?.

REFERIDOS: ¿Solicita al cliente información de referidos como complemento de su gestión comercial?.

CIERRE DE VENTA: Al finalizar la entrevista con el cliente se logro el objetivo comercial planteado inicialmente.

CONOCIMIENTO DEL POTAFOLIO DE PRODUCTOS: ¿Tiene clara definición y características del portafolio de productos y servicios ofrecido por el Banco?.

CONOCIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS: ¿Conoce el circuito operativo para cada producto ofrecido y sus tiempos de repuesta?.

CALIDAD Y SERVICIO: ¿Realiza su gestión acorde con los estándares de calidad y servicios ofrecidos por el Banco?.

OPORTUNIDAD: ¿Atiende los requerimientos del cliente en tiempo eficaz para satisfacer sus expectativas?.

ADMINISTRACION DEL TIEMPO: ¿Coordina con los compañeros la realización de visitas para atenderlas oportunamente, sin afectar el servicio al cliente?.

ADMINISTRACION DEL TIEMPO CON EL CLIENTE: ¿Tiene un uso adecuado del tiempo cliente, focalizando el objetivo de la entrevista?.

PRESENTACION PERSONAL: ¿Su presentación personal es adecuada para la labor comercial desarrollada?.

PLATAFORMA DE CRM VENTAS: ¿Oportunamente se encuentra agendada la visita a realizar?.

AYUDA VENTAS: ¿Cuenta con el material disponible y utiliza adecuadamente las ayuda ventas existentes como apoyo sobre la funcionabilidad de productos y servicios?.

KIT DE VENTAS: ¿Cuenta con el material comercial correspondiente para el desarrollo eficiente de su visita?.

La correcta valoración de estos aspectos es sumamente importante para el desarrollo y aplicación de los objetivos, ya que lo que busca la presente propuesta es el cumplimiento de las metas comerciales y antes de tomar correctivos, debemos enfocarnos como es nuestra situación actual y a partir de ahí y con la ayuda del coaching plantear la solución de una forma diferente.

El primer paso que debemos hacer es concentrarnos en aquellas tareas que aun no han sido adquiridas por parte del colaborador, establecer el porqué no se ha logrado y a partir de allí establecer compromisos.

En segundo lugar es hacerle seguimiento a aquellas tareas que están en proceso de aceptación, para que pasen al tercer y último paso que es el de aceptación o ya adquiridas.

Para garantizar el éxito de este proceso se debe hacer un continuo seguimiento y acompañamiento por parte del líder, quien debe convertirse en un ejemplo para el colaborador.

Para lograr perfeccionar las competencias y habilidades en la sucursal seleccionada, proponemos realizar grupos primarios guiados por un coach ejecutivo especializado en el tema, el cual pueda descubrir todo el potencial del personal y permita descubrir y desarrollar nuevas habilidades y conocimientos.

En esta etapa buscamos un liderazgo participativo, en donde todo el personal se vea involucrado y en la que se tenga en cuenta las opiniones e ideas del grupo para tomar ciertas decisiones.

Las reuniones nos permitirán mantener un contacto permanente entre el líder y los colaboradores y nos servirá para mejorar la búsqueda de resultados a través del trabajo en equipo, nos servirá de motivación para reconocer las buenas prácticas, tomar decisiones en conjunto, potencializar la creatividad de los colaboradores y evaluar lo mismo, pero de una forma diferente mediante la búsqueda continua de una filosofía de trabajo a partir del coaching.

DELIMITACIÓN

El objetivo principal del presente trabajo, siempre ha sido lograr el cumplimiento de las metas comerciales de los funcionarios de la Oficina el Diamante a nivel individual del 100%. Si bien se ha venido mejorando en estos últimos meses, aun hay aspectos que no han sido resueltos en su totalidad y en los que se deben tomar medidas acordes a la presente propuesta. A continuación detallamos los productos que están por debajo del 100% en cumplimiento.

VENTA DE SEGUROS

La meta asignada a cada uno de los dos Asesores de la Oficina es de 16 en el mes distribuidos en 4 Seguros de desempleo en créditos de consumo, 2 seguros de desempleo en tarjetas de crédito, 5 seguros exequibles, 3 seguros megacanasta y 2 seguros estudiantes en cuentas de ahorro, cuentas corrientes o pago por ventanilla.

El cumplimiento en los seguros de desempleo es del 80%, pero en los otros seguros es del 20%.

TARJETAS DE CREDITO

Cada Asesor debe colocar como mínimo en el mes 2 tarjetas de crédito visa y 2 tarjetas de crédito, teniendo en cuenta que si cancelan una tarjeta de crédito, esta debe reponerse con la colocación de una nueva.

El cumplimiento en la colocación de las tarjetas de crédito visa es del 80% y mastercard del 70%.

COLOCACION DE CREDITOS

Cada Asesores debe colocar mínimo 5 créditos de consumo que sumen \$50mm mensuales y 2 créditos microcréditos que sumen \$30mm.

El cumplimiento en el volumen de los créditos de consumo es del 50%, en microcrédito es del 25% y en el valor es del 80% en consumo y del 30% en microcrédito. El cumplimiento de la oficina en saldos de consumo es del 100% y en microcrédito del 75%

El cumplimiento de créditos comerciales está en cabeza del gerente de la oficina , este se mide por saldos y actualmente es del 95%.

CAPTACIONES

Cada Asesor debe abrir como mínimo 15 cuentas de ahorro, 1 cuenta corriente y 2 CDT.

El cumplimiento en las aperturas de las cuentas de ahorros es del 90%, en cuentas corrientes del 50% y en CDT del 50%.

El cumplimiento en los saldos de cada uno de estos tres productos están por encima del 100%.

IMPACTO

Tener como filosofía de trabajo la aplicación del coaching en la sucursal seleccionada, permitirá a cada uno de los funcionarios crear conciencia del papel que juega dentro del grupo al que pertenece, del bienestar y satisfacción que como individuo representa cumplir con los objetivos propuestos, el saber que no

es un numero mas dentro de una lista de colaboradores, el poder participar en algunas decisiones que benefician al grupo y el cambio que como individuo representa el hacer las cosas de una forma diferente con motivación, reconocimiento y siempre acompañado y guiado por su líder. Además permitirá crear bases solidas para aplicar el coaching a nivel personal, familiar y en el entorno al cual pertenece.

No podemos determinar una fecha o tiempo exacto para la culminación de todo este proceso, ya que es un trabajo que debe estar en constante valoración, aprendizaje y crecimiento, además hay factores como el cambio de personal y el ingreso de nuevos colaboradores que no cuentan con la experiencia o conocimientos necesarios, que hacen que se deba retroceder en el proceso hasta lograr que el colaborador se sienta parte del equipo y sobre todo que aporte en el cumplimiento de las metas de la oficina.

Estamos seguros que la presente propuesta y la aplicación de coaching como una filosofía de trabajo en la oficina Diamante, permitirá mejorar los resultados que se esperan de la oficina.

FACTIBILIDAD DE ÉXITO

Es importante aclarar que se tienen claros cuáles son los factores que hacen único nuestro proyecto, por esta razón queremos implementar el conocimiento adquirido y aprovechar las herramientas que nos ofrece el Coaching como mejora a los procesos de la organización y de los colaboradores que trabajan en ella, por lo cual a continuación mencionamos las razones por las cuales nuestra propuesta va a tener el éxito esperado:

1. Metas claras alcanzar: El éxito del proceso depende fuertemente de la buena descripción, alcance y tiempos de la meta.

2. La descomposición de las metas: Se conocen las acciones a realizar, con el fin de no perder el enfoque y evitar la realización de actividades redundantes.

3. Definición de actividades: Las actividades a realizar están bien definidas y enfocadas al grupo de trabajo, con el fin de que se cumplan las metas establecidas.

4. Estrategia: Se tienen claras las estrategias para alcanzar el éxito del proyecto, las cuales se describen en la metodología a seguir.

5. Ambiente: Contamos con un ambiente organizacional estable y disponible para realizar las actividades propuestas.

6. Con la propuesta planteada en nuestro proyecto se cumple con la misión de la organización, lo cual da credibilidad ante una sociedad y los mismos colaboradores.

7. Información: Se cuenta con toda la información necesaria para lograr abarcar los puntos claves y poder desarrollar nuestra propuesta de forma efectiva y eficaz.

8. Se cuenta con el apoyo y disposición incondicional por parte de la Gerencia del Banco de Bogotá, Sede el Diamante y de todos sus colaboradores, por lo cual es el factor más importante para lograr el éxito de nuestra propuesta.

RECURSOS

Los recursos necesarios para lograr a cabalidad el cumplimiento y éxito de nuestra propuesta son los siguientes:

- Tiempo: Tiempo necesario para que sus colaboradores puedan asistir a las reuniones, actividades y den solución a encuestas a realizar.
- Disponibilidad: Los colaboradores y líderes deben tener la mejor disponibilidad para realizar las actividades propuestas.
- Actitud: Los colaboradores y líderes deben tener la mejor actitud para realizar las actividades propuestas.
- Espacio (Lugar): Se necesita un lugar en la organización disponible para realizar reuniones de seguimiento y las actividades propuestas.

CRONOGRAMA

ID	NOMBRE DE ACTIVIDAD	COMIENZO	FIN	DURACION	Obejetivo
1	Encuesta	10/09/2010	10/09/2010	1 Hr	<ul style="list-style-type: none"> * Conocer el ambiente organizacional y personal actual de la empresa y los colaboradores. * Definir actividades y metas a cumplir con el aval de todo el equipo de trabajo * Dar reconocimiento a los colaboradores destacados e insentivar a los demas colaboradores a seguir el ejemplo.
2	Reunion Seguimiento	15/10/2010	15/10/2010	2 Hrs	<ul style="list-style-type: none"> * Conocer los puntos de vista de todo el equipo de trabajo sobre las actividades a realizar. * Generar un espacio para que todos las personas que hacen parte de la organizacion generen ideas que ayuden al crecimiento de la organizacion y de todos los colaboradores.
3	Lluvia Ideas	10/11/2010	10/11/2010	3 Hrs	<ul style="list-style-type: none"> * Conocer el estado de las actividades encomendadas en la reuion de seguimiento anterior y descubrir aspectos de mejora. * Dar reconocimiento a los colaboradores destacados e insentivar a los demas colaboradores a seguir el ejemplo. * Conocer los puntos de vista de todo el equipo de trabajo sobre las actividades a realizar.
4	Reunion Seguimiento	15/12/2010	15/12/2010	2 Hrs	<ul style="list-style-type: none"> * Espacio donde el coach se reúne con cada uno de sus coaches para generar un ambiente de confianza y dar apoyo en lo que cada uno necesite puntualmente.
5	Entrevista Coaching	10/01/2010	21/01/2011	10 Hrs	<ul style="list-style-type: none"> * Conocer la evolucion enel ambiente organizacional y personal actual de la empresa y los colaboradores, luego de haber implementado el coaching en la organizacion.
6	Encuesta	30/03/2011	30/03/2011	1 Hrs	<ul style="list-style-type: none"> * Conocer el avance de las actividades encomendadas en la reuion de seguimiento anterior y descubrir aspectos de mejora. * Dar reconocimiento a los colaboradores destacados e insentivar a los demas colaboradores a seguir el ejemplo. * Conocer los puntos de vista de todo el equipo de trabajo sobre las actividades a realizar.
7	Reunion Seguimiento	15/02/2011	15/02/2011	2 Hrs	<ul style="list-style-type: none"> * Brindar conocimiento sobre el core de la organizacion * Brindar espacios de crecimiento personal * Permitir crecimiento constante profesional y personal de todos los colaboradores que hacen parte de la organizacion
8	Capacitaciones	20/09/2010	21/03/2011	60 Hrs	
9	Resultados Finales	25/04/2011	25/04/2011	2 Hrs	<ul style="list-style-type: none"> * Verificar el cumplimiento de la propuesta planteada por nuestro proyecto. de seguimiento anterior y descubrir aspectos de mejora. * Dar reconocimiento a los colaboradores destacados e insentivar a los demas colaboradores a seguir el ejemplo. * Conocer los puntos de vista de todo el equipo de trabajo sobre las actividades a realizar.
10	Reunion Seguimiento	15/03/2011	15/03/2011	2 Hrs	<ul style="list-style-type: none"> * Conocer los puntos de vista de todo el equipo de trabajo sobre las actividades a realizar.

CONCLUSIONES

- Siendo una temática relativamente nueva en el mundo empresarial y personal y aún mucho más nueva en Colombia fue una experiencia enriquecedora. Ya que no sólo fue un proyecto investigativo sino que a su vez fue un proceso experiencial tanto a nivel personal, como a nivel empresarial (involucramiento con el Banco de Bogotá, Sede el Diamante). Aprendimos a su vez el funcionamiento de una gran empresa como lo es el Banco de Bogotá, Sede el Diamante en cuanto a su estructura interna, Departamento de Desarrollo Humano y todo el proceso de Coaching para los Gerentes, los operativos y administrativos.
- El análisis situacional fue clave para encontrar las limitantes y fortalezas de la gestión interna de la compañía. Facilitando así el conocimiento de la misma y la propuesta para que fuera acorde con su estructura.
- Fue un proceso interesante ya que se combinaron temas nuevos, integrados a los temas aprendidos en la carrera logrando no solo una investigación profunda sino un producto concreto (Guía) para que en un futuro sea utilizando tanto por El Banco de Bogotá, Sede el Diamante y los Coaches como para muchas otras empresas.
- Después de realizar toda la investigación de Coaching en la organización, se debe seguir con la implementación de ésta dentro de los procesos. Finalmente, es importante que las empresas entiendan que este nuevo estilo de liderazgo es importante en cualquier proceso dentro de la organización, sobre todo los que tienen incluidos los públicos internos de la organización.
- Luego de analizar la aplicabilidad del coaching en el Banco de Bogotá, sede el Diamante, logramos entender la manera en que las diferentes personas se

sintieron frente al proceso de Coaching. Pero lo más importante que se puede sacar es que todos los Coaching tanto grupal como personal necesitan un seguimiento continuo para que el Coaching permanezca y se logren potencializar por medio de las competencias. Es un proceso eficaz que ha alcanzado cambiar ciertas competencias de las personas, logrando cambios a nivel personal como grupal mejorando el desempeño de sus carreras profesionales.

- Después de analizar el resultado arrojado en cada una de las graficas, de la encuesta realizada, se puede llegar a comprender que debe existir un plan específico para mantener el Coaching y así mismo no dejar que se pierda el sentido de este en el desarrollo personal y profesional de cada individuo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que todos los procesos de Coaching que se vayan a iniciar en una organización deben estar debidamente planificados para su antes, durante y después para así asegurar coherencia y efectividad.
- Se recomienda un seguimiento continuo de las competencias fortalecidas dentro del proceso y las faltantes para que los individuos estén completamente capacitados y empoderados en sus roles personales y profesionales.
- Se recomienda usar el proceso de Coaching como entrenamiento a los Gerentes y luego al resto de los empleados para empoderarlos y facilitar el logro de objetivos, la misión, la visión, los valores corporativos y la cultura organizacional.
- Se recomienda seguir profundizando sobre lo nuevos modelos de Coaching para siempre estar al día con el tema.

BIBLIOGRAFÍA

BLANCHARD, Ken, MILLER, Mark. El Secreto. Grupo Editorial Norma. 2005, 178 p.

BLANCHARD, Ken; FOWLER, Susan y HAWKINS, Laurence. Autoliderazgo y el ejecutivo al minuto,

COACHING Y LIDERAZGO. Para directivos interesados en incrementar sus resultados.

COOK, Marshall. Coaching Efectivo. Editorial Mc Graw Hill.

HUNTER, James C. La Paradoja. Editorial Empresa Activa. 1996, 172 p.

SALAZAR TRIVIÑO, Gilberto. Coaching en acción.

WHITMORE, John. Coaching.

Ing. Y M. PNL Marciano Cárdenas Ventas Coach eficaz, sus doce habilidades. [On line] disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/mkt/coaching-eficaz-para-las-ventas.htm>

MUÑOZ, Lucio A. Coaching ejecutivo y responsabilidad social corporativa. [On line] disponible en: <http://www.areasrh.com/coaching/coaching-ejecutivo.html>

[On line] disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

[On line] disponible en:

<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaCapacitacion>

[On line] disponible en: <http://cursosmusicales.com/DesarrolloPersonal.pdf>

[On line] disponible en:

<http://www.mitecnologico.com/Main/TeoriaEstablecimientoDeObjetivos>

[On line] disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos56/conceptos-organizacion/conceptos-organizacion.shtml>>

[On line] disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/personalidad-de-las-empresas.htm>>

[On line] disponible en: <<http://www.robertexto.com/archivo5/personalidad.htm>>

[On line] disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos6/diop/diop.shtml>>

[On line] disponible en:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_proyectos>

[On line] disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones>

[On line] disponible en: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>>

[On line] disponible en: <<http://html.rincondelvago.com/indicadores-de-gestion.htm>>

[On line] disponible en: <<http://umayorliderazgo.blogspot.com/2008/08/liderazgo-autocrtico.html>>

[On line] disponible en:

<<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>>

[On line] disponible en: <<http://revista-digital.verdadera-seducion.com/liderazgo-carismatico/>>

[On line] disponible en: <http://html.rincondelvago.com/liderazgo_18.html>

[On line] disponible en: <<http://www.liderazgo24.com/articulos/estilos-liderazgo.html>>

[On line] disponible en: <<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7759-liderazgo-transaccional.html>>

[On line] disponible en:
<<http://www.habilidadesdegestion.com/Liderazgo/tiposdeliderazgo/Liderazgotransformacional.htm>>

[On line] disponible en:
<https://www.serina.es/empresas/aspm/documentos/servicios/intro_al_coaching.pdf>

[On line] disponible en: <www.gestiopolis.com/organizacion-talento/coaching-personal-entrenar-la-mente.htm>

[On line] disponible en: <www.sht.com.ar/archivo/temas/coaching.htm>

[On line] disponible en: <www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7744-que-es-el-coaching-ejecutivo.html>

ANEXO. ENCUESTA

1. Se da con frecuencia el cumplimiento de metas individuales?

Si ___

No ___

Algunas Veces _____

2. ¿Considera importante la aplicación del COACHING dentro del Banco de Bogotá, sede el Diamante?

Muy Importante _____

Importante _____

Poco Importante _____

Nada _____

3. ¿Considera que su Líder realiza un buen acompañamiento, seguimiento, motivación y genera mayor compromiso por parte de los empleados?

Si ___

No ___

Algunas Veces _____

4. ¿El Banco de Bogotá, Oficina el Diamante, cuenta con las herramientas necesarias para medir los resultados y alcanzar nuevos horizontes de desarrollo en el crecimiento individual y profesional de cada uno de sus colaboradores dentro de la organización?

Si ___

No ___

Algunas Veces _____

5. ¿Siente que el Banco se ha preocupado por fortalecer las relaciones laborales, la formación del personal, la comunicación interna y por el bienestar de sus trabajadores?

Si ___

No ___

Algunas Veces _____

6. ¿Se siente comprometido y realizado con las labores que realiza en su trabajo sin necesidad de estar bajo presión?

Si ___

No ___

Algunas Veces _____

7. ¿Se siente a gusto trabajando en equipo, se siente motivado y considera que han mejorado las relaciones de trabajo con sus compañeros de trabajo?

Si ___

No ___

Algunas Veces _____

8. ¿Al momento de tomar decisiones importantes se siente empoderado y seguro de tomarlas, según se lo ha enseñado su coach?

Si ___

No ___

Algunas Veces _____

9. ¿Cree que es importante evaluar el desempeño de los colaboradores, para la toma de decisiones de la organización, el mejoramiento de cada uno de los colaboradores y mejorar la calidad de sus servicios?

Si ___

No ___

Algunas Veces _____

10. ¿EL Coaching ha impactado su vida laboral y personal de forma positiva?

Si ___

No ___

Algunas Veces _____