

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**Trabajo Final: Programa en Coaching Gerencial aplicado al Banco de Occidente**

**Angélica María Escobar Velásquez**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**Facultad de Postgrados**

**Especialización en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización**

**Coaching Gerencial**

**Bucaramanga**

**2015**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>Portada</b>	<b>1</b>
<b>Tabla de Contenido</b>	<b>2</b>
<b>1. SITUACION</b>	<b>4</b>
<b>2. COMPETENCIAS BASICAS DEL COACH</b>	<b>5</b>
2.1 Características y Competencias	
<b>3. COACHING ORGANIZACIONAL</b>	
3.1 Objetivos principales al incluir Coaching Organizacional	
3.2 Cómo cree que facilitará el proceso de Coaching o aportará	
3.3 Resultados del Coaching Organizacional	
<b>4. EL PODER DE LA CONVERSACION/ PREGUNTAS INTELIGENTES Y PODEROSAS</b>	<b>6</b>
4.1 Lista de Actores principales a intervenir	
4.2 Cuáles son las preguntas a cada uno y temas más relevantes sobre los que considera se debe trabajar	
<b>5. MODELOS MENTALES, CREENCIAS Y PARADIGMAS</b>	<b>9</b>

5.1	Cuales con las principales creencias o paradigmas a los que se ven encontrados los actores	
5.2	Qué imágenes u holografías cree que es importante enriquecer o cambiar en los actores	
<b>6.</b>	<b>GERENTES A COACH</b>	<b>10</b>
6.1	Qué actitudes o competencias necesitan tener los lideres con personas a cargo vinculados en la situación	
6.2	Cómo por medio del Coaching, los líderes podrían mejorar las relaciones laborales y/o cercanía con sus equipos para el éxito	
6.3	Qué cambiaría en el estilo de conversación actual de los líderes con personas a cargo pensando en un modelo de conversación orientado al Coaching?	
<b>7.</b>	<b>COACHING DE EQUIPOS</b>	<b>11</b>
7.1	Seleccione los equipos que intervienen en esta situación laboral	
7.2	Cómo intervendría por medio del Coaching a los equipos y en qué momentos	
<b>8.</b>	<b>COACHING COMERCIAL</b>	<b>12</b>
8.1	Hay algún actor de la situación al que se requiera fidelizar o vincular de una manera propositiva para conseguir el objetivo	
8.2	Cómo desde el Coaching Comercial, trabajaría para que quienes no se han vinculado con el proceso puedan hacerlos viendo en él beneficios y ventajas	
<b>9.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>13</b>



*Trabajo Final*  
*Coaching Gerencial*

*Situación*

Banco de Occidente se encuentra en un proceso de cambio de estrategia corporativa. Para esto, se ha contratado a una firma que los asesore para construcción de los pilares en Estrategia, Métrica, Capacidades y Gente. La Meta para la organización es al 2024 tener el 15% de utilidades del sistema financiero y ser el tercer banco en participación de activos. Actualmente, se encuentran en la variable *Gente* y para esto se requiere una intervención en Coaching Gerencial, como primera fase se determina abordar los Segmentos Core del negocio e involucrarlos en el proceso de cambio.

### *Competencias Básicas del Coach*

Las competencias que se requieren para que un el Coach pueda intervenir de forma positiva en el proceso de cambio que atraviesa el Banco de Occidente son:

- **Confianza.** Establecer las bases iniciales del proceso (Pautas, parámetros, qué se ofrece, alcances, identificación de la necesidad)
- **Empatía.** Creación en conjunto de la relación. Estilo abierto y flexible que demuestre seguridad y confianza.
- **Escucha y Comunicación Efectiva.** Habilidad para enfocarse completamente en lo que se dice y la congruencia con el lenguaje no verbal, entender el significado en el contexto de los deseos, permitiendo por medio de preguntas que se revele la información precisa.
- **Facilitar Aprendizaje y Resultados.** Crear conciencia, permitir el diseño de acciones, la planificación y establecimiento de metas, gestión del progreso y responsabilidad de las personas involucradas en el proceso de Coaching para actuar.

### *Coaching Organizacional*

#### Objetivos

- Permitir que los actores involucrados en el proceso gestionen y participen del cambio organizacional, logrando sensibilizarlos en la sinergias a realizar y la transformación personal y empresarial.
- Identificar las creencias y paradigmas que se crean bajo un proceso de cambio y dar apertura para enfrentar, enriquecer o cambiarlas en pro de los resultados esperados.
- Lograr la Mega de la organización concentrando los esfuerzos en el aporte que cada uno de los funcionarios puede realizar a la misma.

## Aportes del proceso de Coaching

- Inteligencia Emocional: Autoconciencia, Autoregulación, Motivación, Empatía, Habilidades sociales y efectos tranquilizadores.
- Permite llegar al fondo de las situaciones para entenderlas, diseñar acciones y transformarlas.
- Confianza: conexión del equipo (Generación de progreso)
- Clima Laboral: Respeto hacia otros, valoración de las personas, relación positiva entre los niveles en la organización, entendimiento y comprensión.
- Recompensa: Consecución de los resultados esperados.

## ***El poder de la conversación / Preguntas Inteligentes y poderosas***

### ***Presidente***

***En el recae la responsabilidad con los accionistas, hacia el grupo Aval y para la comunidad.***

Objetivo: Identificar los retos y tomar decisiones asertivas con base en los resultados del proceso de coaching logrando seguridad y confianza para que sea todo un éxito el cambio de estrategia corporativa

Ejemplos:

¿Cuáles son sus objetivos? ¿Qué metas se ha planteado para cumplirlo, en qué plazo y que recursos se requieren? ¿Porqué considera que este es el momento para iniciar este proceso? ¿Cómo define el cambio? ¿Qué medios utilizará para que sea exitoso el

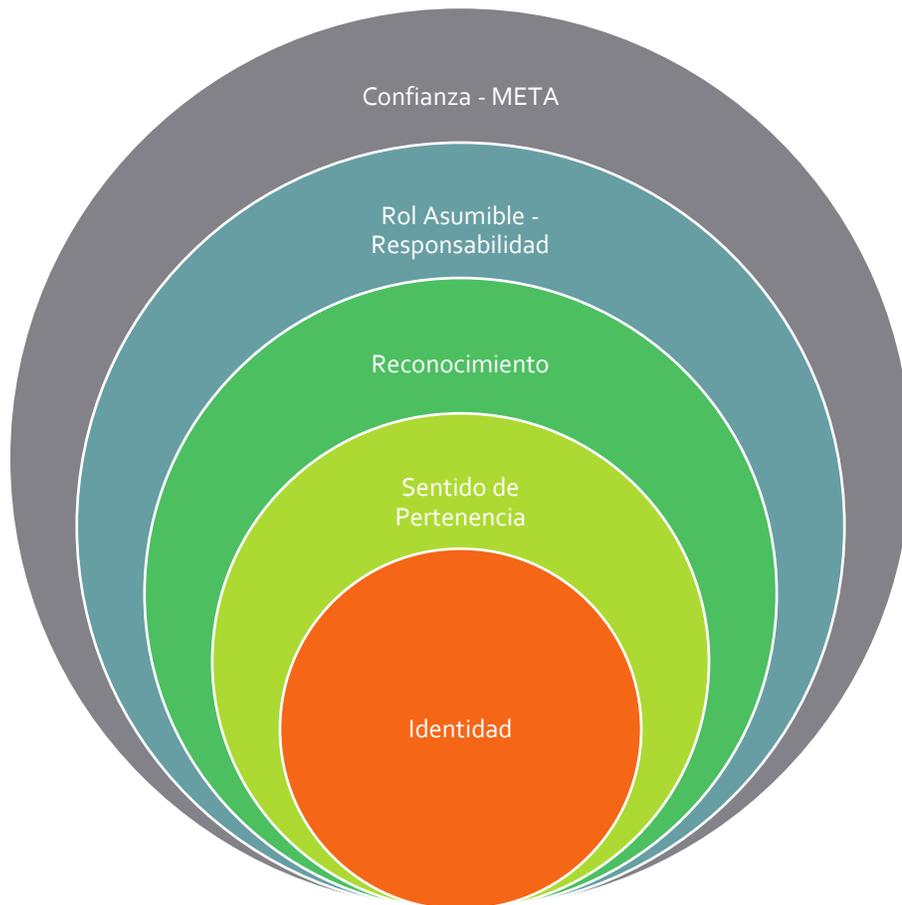
		<p>proceso? ¿Cómo será la métrica y los indicadores del cambio de estrategia corporativa? ¿Qué aportes han surgido desde otras experiencias de cambio? ¿Si fuera un Gerente o un Ejecutivo, qué consideras que se debe implementar primero para hacer de este proceso todo un éxito? ¿Qué recursos necesitaría? ¿Qué variables debe tener en cuenta para la efectividad del proceso de acuerdo a las zonas demográficas de intervención?.</p>
<p><b>Vicepresidentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Banca Empresas</b></li> <li>▪ <b>Banca Personas</b></li> <li>▪ <b>Banca Institucional - Gobierno</b></li> <li>▪ <b>Recursos Humanos</b></li> </ul>	<p><b>Liderar equipos comerciales comprometidos con los resultados inspirados en la MEGA propuesta para el 2024.</b></p>	<p>Objetivo: Asumir la responsabilidad del rol de líder en el acompañamiento de los equipos comerciales en la consecución de las metas organizacionales.</p> <p>Ejemplos:</p> <p>¿Qué le gustaría conseguir con su equipo?</p> <p>¿Qué distintos escenarios se puedes encontrar?</p> <p>¿Qué formas tiene de abordar este asunto, estilos de liderazgo identificados?</p> <p>¿Qué pasos serán necesarios para conseguir su objetivo?</p> <p>¿Qué pasaría si el equipo está o no cumpliendo, cuales son las alternativas que tenemos ante el cambio de estrategia corporativa? ¿Qué debe cambiar y mantener en usted para que su equipo lo perciba y permita el logro de objetivos? ¿Qué pasará si las personas que están a su cargo no tienen</p>

la información o recursos necesarios para actuar? ¿Desde su experiencia, cuál es el aporte más significativo y positivo que le puede brindar a su equipo de trabajo? ¿Cómo es la forma de retroalimentación y de reconocimiento para su equipo de trabajo? ¿Qué alternativas a las ya implementadas por usted tendría de acuerdo a lo aprendido durante los procesos de cambio para retroalimentar a sus colaboradores? ¿Cuál es el plan de acción para que se implemente en este proyecto de cambio?

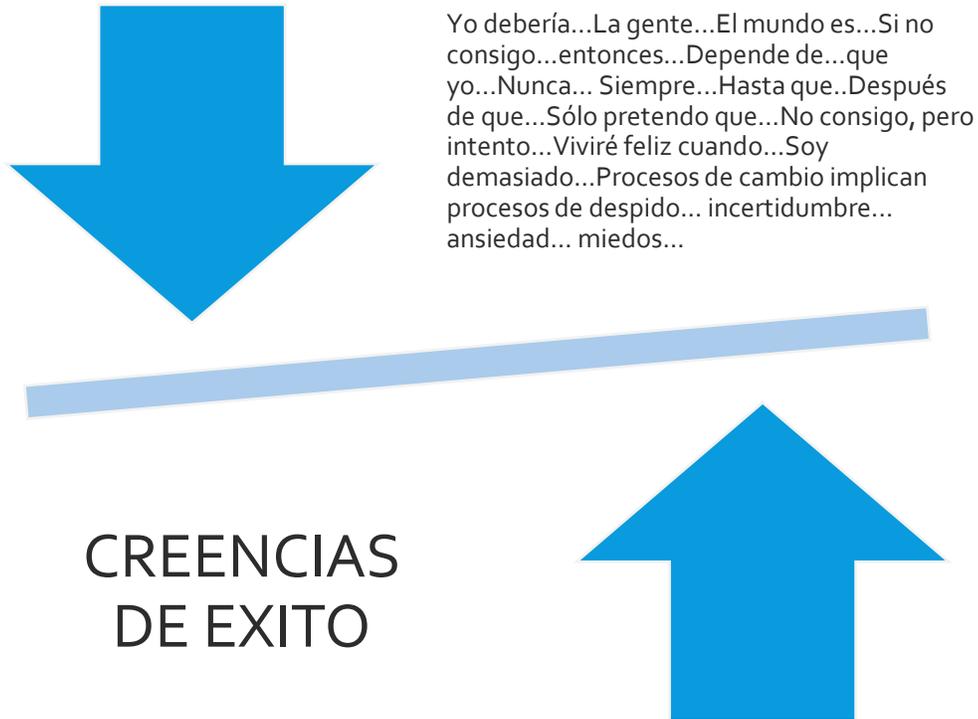
<b>Fuerza Comercial</b>	<b>Encargados de</b>	Objetivo: Encontrar las herramientas
▪ <b>Gerentes de Zona</b>	<b>de fidelizar, mantener, colocar, captar y satisfacer</b>	necesarias para incrementar las ventas en productos y servicios financieros, permitiendo la
▪ <b>Gerentes de Relación</b>	<b>necesidades del cliente con un</b>	orientación al logro y sensibilización en el cambio.
▪ <b>Gerentes de Cuenta</b>	<b>excelente servicio y orientados a los resultados trazados como</b>	Ejemplo: ¿Con qué recursos le gustaría contar? ¿De todas las opciones posibles que ahora mismo
▪ <b>Ejecutivos Comerciales</b>	<b>MEGA organizacional.</b>	tiene sobre la mesa, cuáles cree que son las más interesantes para usted?
		¿En qué medida está comprometido con el cambio organizacional?
		¿Mencione al menos tres acciones de compromiso con la organización y el cambio? ¿Qué acciones le
		ayudarían a conseguir su objetivo?

¿En qué plazos ha considerado hacerlo, cual es su plan de acción?  
¿Cómo le aporta sus funciones a los objetivos de la organización? ¿Con qué cosas cuenta para alcanzar su meta y la del Banco en este momento? ¿Hay alguna conexión entre lo que estamos hablando y el aporte a las personas que están a su alrededor? ¿Qué podría hacer que no esté haciendo para el cumplimiento de la mega? ¿Qué es lo primero que se le pasa por la cabeza cuando piensa en cambio? ¿Cuál será la ganancia de este proceso de cambio para su vida y la de su familia?

## ***Modelos Mentales Creencias y Paradigmas***



Para llegar o mantener estas creencias de éxito es importante centrarse en el Desarrollo, cuestionar las creencias limitadoras y permitir que las personas involucradas en este proceso realicen insight (Darse cuenta de) o tener conciencia de lo que realmente es importante para la transformación personal y profesional.



***Creencias de Éxito:***

- Somos la mejor entidad financiera para trabajar
- No vendo... permito cumplir los sueños, no es un crédito... es una persona y la convicción de servir al otro
- Contamos con respaldo del Grupo Financiero más sólido del país
- La organización busca el bienestar y calidad de los funcionarios y sus familias
- Venimos preparándonos para el cambio y somos capaces de asumirlo
- Aprovecho el espacio para gestionar el conocimiento
- El cambio genera innovación y transformación, significa nuevos conocimientos y aprendizajes.
- Encuentro en los líderes COHERENCIA
- Tengo el talento y cumplo con el perfil para asumir el rol y las funciones de acuerdo a los lineamientos de la organización.
- Genero extra milla o valor agregado como factor diferenciador
- Hago parte de la construcción de País

- Me valoran por lo que soy, reconocen desde mi ser las fortalezas y oportunidades de mejora y transformo en función de eso
- Mi cargo es fundamental para el logro del cumplimiento de la meta
- Existen programas de capacitación para adquirir el conocimiento y profundizar, lo cual me dará seguridad
- No ha sido el primer cambio y los resultados de los anteriores han sido exitosos
  - HOY CREO

### ***Gerentes a Coaches***

- Vinculación de la misión, visión y Valores de la organización.
- Concentrarse en la persona, ayudar a la persona a manejar las situaciones problema por sí misma.
- Delimitar los tiempos y tratar cuestiones específicas, cuyos resultados son medibles. Análisis real de las debilidades y fortalezas de una persona sin tener que alentar, un proceso orientado a la acción.
- Desarrollar la creatividad en las personas, las motiva a ser más flexibles, a adaptarse a situaciones nuevas, alto impacto en la organización.

### ***Coaching de Equipos***

Se seleccionan los equipos que hacen parte de los Segmentos CORE del Banco de Occidente: Banca Personas, Banca Institucional y de Gobierno, Banca Empresas y Banca Masivo.

Ventajas:

- Economía de tiempo: Permite modificar conductas a mas personas.
- Conjunción de roles: Problemas que afectan a varias personas deben analizarse juntos por parte de todos los afectados para sacar conclusiones provechosas en la toma de decisiones comerciales. No se puede trabajar a nivel individual aquello que afecta a varias personas.

- Compromiso: Solo se da con otros, fuera del equipo es imposible. Desde el modelo se sigue patrones de conducta ideales en la organización.
- Sinergia: Equipo puede alcanzar alto grado de sinergia, consecución de resultados y focalizados en buenas prácticas.
- Clima Laboral: Equipo cuya dinámica en sus relaciones, se basa en aspectos positivos, genera más bienestar y moral.
- Volumen de Ventas: crecimientos en metas comerciales de alto impacto en la organización
- Participación en mercados: focalización en el cliente, identificación de necesidades y oportunidades, solución de conflictos, desarrollo de programas y alternativas, empoderamiento y liderazgo, aumento en la rentabilidad, soporte y apoyo para otros,
- Comunicación: Alineación de los objetivos, calidad y garantías otorgables, acompañamiento comercial.

### ***Coaching Comercial***

En la búsqueda de la consecución de los resultados y el éxito del proceso de Coach se identificó que el cliente interno a fidelizar y mantener es el grupo de personas que hacen parte de la fuerza comercial y que se encuentran en el nivel de cargos ocupacionales así: Gerentes de Relación – Gerentes de Cuenta y Ejecutivos Comerciales.



Los Intereses del Banco de Occidente han de ser los intereses de sus colaboradores Creación de Equipos de Alto Rendimiento en función de la MEGA organizacional. Los Valores compartidos por sus miembros generan comportamientos atractivos a los clientes.

## Bibliografía

- Amador, Pedro (2014) Conversaciones de Coaching. Para mejorar en nuestra vida. Creative Commons.
- Cardon, Alain, (2003) Coaching de equipos, Planeta D´agostini, Barcelona, 2005. (original, editions D´organization, Paris.
- Catalao, J.A., Penim, A.T, Herramientas de Coaching, Lidel, Lisboa, 2009
- Competencias claves del Coaching (2000). ICF. International Coach Federation. [www.Coachfederation.org](http://www.Coachfederation.org). Argentina.
- Dilts, R.B (1998) Creación de Modelos con PNL: Un método para adquirir las habilidades que definen a la persona con éxito. Ediciones Urano.Barcelona.
- Material de Clase (90 Horas – Coaching Gerencial) [www.VirtualSabana.edu.co](http://www.VirtualSabana.edu.co)
- Parra, Ares, Antonio (2012) Coaching. Texto en Pdf consultado vía Web el día 20 de Julio de 2015.