

**DESCRIPCIÓN DE UN MODELO DE COACHING: ESTUDIO DE CASO
PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR FINANCIERO**

María Lucía Garcés Ferreira

Universidad de La Sabana.

Tabla de Contenido

Abstract,	5
Síntesis Teórica,	6
Marco Teórico,	7
Definición de Coaching,	7
Antecedentes del Coaching,	9
Perfil del Coach,	11
Tipos de Coaching,	17
Coaching Empresarial,	17
Coaching Ejecutivo,	20
Modelo de seis etapas Para el Coaching Ejecutivo,	22
Coaching Profesional,	23
Modelo Conceptual de Coaching,	24
Plataforma, Estilo de Liderazgo y Dirección de Equipos Triunfadores,	24
Estructuras para el Coaching,	25
Procesos, sistemas, herramientas e instrumentos de seguimiento y medición,	25
Acompañamiento en el terreno,	29
Cómo hacer el acompañamiento en el terreno,	29
Acompañamiento y visitas conjuntas al terreno,	29
La sesión final de Acompañamiento,	30
Competencias,	30
Cuadro de mando Integral,	42
Por que necesitan las empresas un cuadro de mando integral?,	47
La Perspectiva Financiera,	49
La Perspectiva del Cliente,	51
La Perspectiva del proceso Interno,	53
La Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento,	53
Vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con la estrategia,	54
Retroalimentación,	57
Justificación,	57

Problema, **60**

Objetivo general, **60**

Objetivos Específicos, **60**

Método, **60**

Diseño, **60**

Participantes, **63**

Instrumento, **63**

Procedimiento, **64**

Entrevista Funcionario Banco de Bogota, **66**

Documentación del Programa de Coaching, **69**

Fase 1. Inmersión en la Organización, **72**

Fase 2. Talleres, **77**

Fase 3. Desarrollo del Kit de Gestión en Coaching, **120**

Fase 4. Entrenamiento en el Acompañamiento al Terreno, **134**

Fase 5. Seguimiento, **141**

Resultados,

Discusión,

Bibliografía,

Apendices

Tema

Coaching Empresarial y Desarrollo de Competencias.

Título

Descripción de un modelo de Coaching: Estudio de Caso para el desarrollo de Competencias de una empresa del sector Financiero.

Área

Psicología Organizacional vista como una rama de la Psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

Abstract

Coaching es conocido como una herramienta para desarrollar el talento individual y de equipos de trabajo a través de un liderazgo. Sin embargo, la definición de este concepto es mucho más compleja: es un sistema que incluye conceptos, procesos, índices e instrumentos. Coaching incluye un estilo de liderazgo para que los grupos de trabajo mejoren su desempeño y talento.

El propósito principal de este trabajo fue establecer cómo ha sido el desarrollo de las competencias de gestión, desempeño y resultado, alcanzado en un gerente de zona de una entidad del sistema financiero de la ciudad de Bogotá, durante la participación en un programa de Coaching autogestionado, a través de la descripción sistemática de las fases de diagnóstico e implementación del programa, con el propósito de identificar el desarrollo de los indicadores cualitativos y cuantitativos objetos del mismo. De acuerdo a los resultados, se puede concluir que el Coaching utilizado fue una herramienta exitosa para mejorar el desempeño y talento de los equipos de trabajo en un área del Banco de Bogotá.

Síntesis teórica

Para encontrarle relevancia y factibilidad al proyecto de grado se propuso un marco teórico que implicó exponer y analizar aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes que se consideraron válidos para el correcto encuadre del proyecto.

La elaboración del marco teórico para este proyecto comprendió una revisión documental, la cual consistió en identificar, obtener y consultar bibliografía y otros materiales que pudieron ser útiles para los propósitos del estudio, así como en extraer y recopilar información relevante y necesaria que atañe al problema de investigación.

La revisión que se propuso fue selectiva puesto que el tema de Coaching es reciente y hay poca bibliografía fácilmente accesible. Las fuentes primarias se constituyen de libros especializados en el tema y artículos de publicaciones periódicas. Se tuvieron también en cuenta como fuente primaria las ponencias o trabajos presentados en el primer congreso en Coaching realizado en Cartagena.

El inicio de la revisión de la literatura fue consultando a un experto en el tema y se acudió a fuentes que dicho experto recomendó. Es indispensable aclarar que la revisión de literatura aún continúa, y su proceso no tendrá fin, ya que se debe estar en permanente actualización.

Una vez localizadas físicamente las fuentes se procedió a consultarlas, teniendo como base seleccionar aquellas que serán de utilidad para el marco teórico y desechar aquellas que no sirven. Una vez seleccionadas las referencias útiles para la investigación se revisaron y se extrajo la información necesaria, todo esto haciendo una lectura exhaustiva con el fin de realizar las fichas de referencia, las cuales son una reproducción textual de una o varias partes de la bibliografía, para luego integrar la información y desarrollar el marco teórico.

Una vez terminadas las fichas de referencia pertinentes para la investigación se elaboró el marco teórico, el cual se basó en la integración de la información recopilada. El primer paso entonces es ordenar la información siguiendo criterios lógicos y adecuados, como lo son teorías y subtemas.

El esquema del Marco Teórico que se propuso incluye varias definiciones de Coaching, sus antecedentes, tipos de Coaching, el perfil del coach ideal,

acompañamiento al terreno, retroalimentación, diferencias entre jefe y coach, los beneficios y obstáculos entre otros temas. Se consideró pertinente incluir dichos temas dentro del Marco Teórico del Proyecto ya que para lograr el objetivo del mismo se hizo necesario documentar la literatura que se encuentra sustentando el proyecto. Como se propuso establecer el desarrollo de las competencias de gestión, desempeño y resultado, se incluyó en el Marco Teórico un capítulo de competencias. Así mismo se considera que el contenido que se presenta a continuación ayuda al lector, a esclarecer el concepto de Coaching, el cual se encuentra ampliamente debatido.

Marco Teórico

Definición de Coaching

La definición de Coaching debe ser clarificada. El uso de “ Coaching” se ha difundido en el ambiente empresarial, lo cual ha llevado a que se describa como una variedad de actividades encaminadas a mejorar las relaciones y el desempeño. Se propone como una intervención que apunta a ayudar a los ejecutivos para mejorar su desempeño y consecuentemente el desempeño de toda la organización . (R.R Kilburg, 1996 c, Executive COACHING: A Comprehensive Review of the literature). Aunque se ha puesto un fuerte énfasis al sistema y cada día son más las personas que hablan de Coaching, la literatura es poca, en especial los estudios empíricos sobre Coaching.

Según Kampa – Kokesch, Scheila, en su investigación, (R.R Kilburg, 1996 c, Executive COACHING: A Comprehensive Review of the literature), lo que se ha escrito en coaching se puede englobar en tres campos de la literatura. La Psicología (eg, Brotman, Liberi, & Wasylshyn 1998; Diedrich, 1996; Foster & Lendl, 1996; Garman et al,2000), El desarrollo y entrenamiento (eg. Filipaczak, 1998, Ludeman, 1995; O’ Brien, 19971, Thach & Heinselman, 1999) y la administración (eg Bertagnoli, 2000; Morris,2000; Smith 1993; Tristrami, 1996). Sólo se han publicado siete estudios empíricos: uno realizado por Olivero et al; 1997 el cual investigó el resultado del Coaching ejecutivo en una agencia del sector público; el segundo realizado por Judgw & Cowell, 1997 enfocado en practicas de Coaching; la tercera investigación realizada por Gerner 1997 la cual pretendía medir la efectividad del programa mediante métodos cuantitativos y cualitativos. La cuarta entrevistó a coaches y ejecutivos para indagar la practica, efectividad y direcciones futuras del Coaching por Hall, Otazo & Hollenbeck,

1999); la siguiente investigación fue un estudio en el que se pretendía ver el efecto del movimiento ocular (eye movement desensitization reprocessing (EMDR) como una técnica usada en Coaching; el sexto fue una exploración de efectos transformadores del Coaching en una agenda ejecutiva realizado por Laske,1999 b; y por último un estudio de Garman et al, 2000 en el que se estudiaron las percepciones publicas del Coaching.

Numerosos autores afirman que el Coaching ejecutivo es una intervención que aun no se ha definido claramente. (Brotman et al, 1998; Kilburg, 1996 b, 1996 c, 2000, Tobias, 1996.Citado por R.R Kilburg, 1996 c, Executive COACHING: A Comprehensive Review of the literature). Partiendo de esta base, la Federación Internacional de Coaching afirma que el Coaching ejecutivo es facilitatorio uno a uno, una relación diseñada en conjunto entre un coach profesional y un contribuyente clave que tiene una posición de poder en la organización. Esta relación ocurre en áreas de negocios, ámbitos gubernamentales, ámbitos ejecutivos organizacionales donde se encuentran múltiples accionistas y patrocinadores para el coach y su equipo.

El contrato de Coaching se basa en el beneficio de un cliente que es el responsable de la toma de decisiones complejas cuyo impacto es importante para la organización como un todo.

El foco del programa se basa en el desempeño organizacional, pero a la vez también hay un componente personal. Los resultados producidos por esta relación son observables y medibles, proporcionados por los requerimientos que la organización tiene para el desempeño de la persona que obtiene Coaching. (www.coachfederation.org). Para ejemplificar dicha definición, Gilberto Salazar Triviño y Mauricio Molano (Gilberto Salazar, Maurico Molano.(2000), COACHING en accion. Como desarrollar equipos de ventas de alta competitividad. McGraw Hill), afirman que popularmente se reconoce al Coaching como un sistema para el crecimiento y el desarrollo del jugador mediante su acompañamiento en el terreno de juego, y ello es parte del enfoque. No obstante, el concepto de Coaching es mucho más amplio: es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en

desarrollo, desde las divisiones inferiores; una forma de planificación para que el equipo clasifique entre los ganadores; un entrenamiento estructurado hacia el crecimiento de las competencias individuales y la sinergia del grupo; un sistema particular de acompañamiento en el terreno; un sistema motivacional de trabajo en equipo y de desarrollo de carrera y una construcción continua de estrategias innovadoras para plantear el desarrollo de cada jornada. (Gilberto Salazar, Mauricio Molano.(2000), COACHING en acción. Como desarrollar equipos de ventas de alta competitividad. McGraw Hill).

Siguiendo con la definición que proponen Gilberto Salazar Triviño y Mauricio Molano Camacho se hace necesario desglosar una de las características que define al Coaching, el acompañamiento en el terreno, es decir, trabajar en conjunto con los coachees para identificar y diagnosticar oportunidades de crecimiento y desarrollo de sus competencias, y diseñar planes de acción orientados hacia el impacto en el desempeño y los resultados. Para la consecución de esto, este modelo de gestión humana, se fundamenta en los siguientes pilares organizacionales: (German Sánchez Franco, Buscando el equilibrio COACHING- Empowerment, Coachment, Memorias Primer Congreso Latinoamericano de COACHING, Agosto 14,15,16,17. Cartagena, 2001). visión, misión, objetivos estratégicos, valores, cultura organizacional y principios y en los frentes de acción : gente, procesos y estructura.

Antecedentes del Coaching

Dentro de la literatura revisada, algunos autores afirman que muchos de los principios de Coaching derivan de la Psicología y la educación, pero Marta Williams, (Perry Zeus, Suzanne Skiffington,(2002). Guía Completa de COACHING en el trabajo. Mc Graw Hill.) consejera delegada y socia de The Washington Quality Group plantea que la palabra coach proviene del nombre de un pueblo en Hungría, Koc's, ubicado a 100 kilómetros al noroeste de Budapest, que consiguió de forma eficaz, movilizar a personas de un sitio a otro. En 1518 se instituía en Koc's una especie de carruaje para ir al pueblo más cercano, con horarios fijos y tiempos de llegada y salida entre los dos pueblos con la máxima eficacia en tiempo y costos.

Otros autores como Perry Zeus y Suzanne Skiffington afirman que el origen de los términos Coaching ejecutivo y Coaching empresarial, se remontan a los programas de

desarrollo del liderazgo en la década de 1980, mientras que el Coaching personal es un derivado de los programas de educación, desarrollados en Nueva York en la década de 1960.

Tobias (1996) afirma que el término Coaching ejecutivo se introdujo al mundo empresarial en 1980 y se usó porque Coaching sonaba menos amenazante que otro tipo de intervenciones. Judge & Cowell (1997) sugieren que la adopción del término Coaching en firmas consultoras se produjo en 1990.

Un psicólogo organizacional que se desempeña en el campo de Coaching ejecutivo, entrevistado por Harris (1999) brevemente menciona tres fases en la historia del Coaching ejecutivo. De acuerdo con este psicólogo, la primera fase se encuentra ubicada entre los años 1950 y 1979, cuando algunos profesionales usaron una combinación de técnicas psicológicas y organizacionales al trabajar con ejecutivos. Durante la mitad del periodo 1980- 1994 ocurrió el incremento de profesionales al igual que el origen de servicios estandarizados. En el presente periodo 1995- hoy, se ha presentado un incremento en las publicaciones y el establecimiento de una organización profesional de Coaching; la Asociación de Coaches Profesionales y Personales, más conocida como la Federación Internacional de Coaching.

Es probable que el Coaching haya existido desde que el hombre habita la tierra. Durante siglos muchos personajes del mundo han empleado entrenadores para desarrollar y mejorar su rendimiento. Dentro de la literatura se considera que el Coaching en el ámbito deportivo es muy familiar y que muchos principios que conforman el Coaching empresarial derivan de la Psicología deportiva. Sin embargo, el Coaching deportivo tradicional suele partir de la base de un modelo en el que el triunfo o la derrota son aspectos importantes. Muchos entrenadores deportivos prefieren adoptar la filosofía de primero los atletas y después ganar, un enfoque que está en armonía con los objetivos globales del Coaching. (Perry Zeus, Suzanne Skiffington,(2002). Guía Completa de COACHING en el trabajo. Mc Graw Hill. Antecedentes).

Muchos autores rescatan estos conceptos, entre ellos Gilberto Salazar Triviño y Mauricio Molano, (Gilberto Salazar, Mauricio Molano.(2000), COACHING en acción. Como desarrollar equipos de ventas de alta competitividad. McGraw Hill), los cuales

conciben el Coaching como un sistema y una filosofía de dirección para crear equipos ganadores, o como Adriana de la Fuente (Memorias Primer Congreso Latinoamericano de COACHING, Agosto 14,15,16,17. Cartagena, 2001), quien manifiesta que el Coaching es la manera de puentear cualquier brecha que exista entre donde estamos ahora y a donde nos gustaría estar. Sandra Butterfield en las memorias del primer congreso Latinoamericano de Coaching considera que el Coaching se centra en el cómo se va a lograr que (resultado) y el cómo se va a desarrollar el individuo. Puede ir desde una herramienta técnica, un estilo de gerencia hasta una filosofía de vida.

Perfil del Coach

El Coaching esta asociado con la búsqueda de la excelencia personal y resultados de desempeño. Implica una transformación en el ser.

Perry Zeus y Suzanne Skiffington (Perry Zeus, Suzanne Skiffington,(2002). Guía Completa de COACHING en el trabajo), afirman que el Coaching está relacionado con el desarrollo del carácter, la madurez personal, la ética y la visión. Su objetivo consiste en hacer del individuo el mejor ser humano posible. El Coaching esta relacionado con el avance, el movimiento hacia delante; es un proceso de cambio y el cambio implica aprendizaje. A pesar de que el coach no es un profesor, ni un mentor, el coach observa pautas , define el escenario de las nuevas acciones y luego colabora con el individuo para ponerlas en practica.

Este proceso debe ser del coachee, el coach es un facilitador, se debe aclarar que se busca que el individuo crezca y desarrolle sus propias estrategias y soluciones.

Al momento de definir la palabra coaching y todo lo que esta implica se encuentra en la literatura variedad de autores e infinidad de conceptos, lo mismo ocurre al momento de enunciar las características del coach y un perfil de coach. Entre la literatura revisada, se observan diferentes características planteadas por diferentes autores, pero se hace necesario integrar todas las opiniones ya que al momento de ser un coach es mejor disponer de varias opciones y estilos.

Para establecer objetivos y planes de acción congruentes con las aspiraciones y la visión del coachee, el coach debe ser capaz de analizar en profundidad sus valores, ya que los valores del coach constituyen el centro neurológico de la relación de Coaching.

En efecto, los coaches no pueden excluir sus propios valores y creencias, y adoptar una actitud distante, sin asumir compromiso o estar exentos de valores.

Perry Zeus y Suzanne Skiffington , hacen un listado de diez cualidades personales que caracterizan al coach eficaz y de éxito. Entre estas cualidades se encuentra la capacidad de autoconciencia, ya que para el Coaching es crucial la conciencia de sus propios motivos, también debe existir una capacidad de inspirar a los demás, el coach es consciente de las necesidades de desarrollo de los coachees, los inspira identificando sus pasiones y valores, luchando para alcanzar sus máximos objetivos. Un coach eficaz no utiliza la presión exterior para imponer disciplina, sino la motivación interior del individuo. Otra cualidad personal que se debería desarrollar es la capacidad de establecer relaciones, esto quiere decir, que un coach es un individuo asequible con una fuerte inclinación a ayudar y apoyar a los demás, siempre dispuesto a dar lo mejor de sí, el coach debe ser una persona digna de confianza ya que el éxito del Coaching depende en gran parte de la relación entre coach y coachee.

El coach debe ser flexible y su agenda de trabajo debe ser al mismo tiempo flexible, estableciendo de común acuerdo con el coachee las prioridades y objetivos, y el plan de acción para conseguir el cambio. Un coach eficaz también es capaz de adaptarse a las distintas formas que tiene el individuo de hacer frente a la información , el cambio y la retroalimentación. La flexibilidad implica la capacidad de saber cuándo hay que apoyar o desafiar y cuándo conviene ser fuerte o comprensivo, el coach debe adaptarse fácilmente al programa del coachee, identificar diferentes estilos personales y adaptarse a ellos.

Para que las características anteriores hagan a un coach efectivo debe existir una excelente capacidad de comunicarse, para esto, el coach deberá disponer de una extensa gama de técnicas interpersonales y de comunicación, mostrar sensibilidad y paciencia ante las ansiedades de los demás. El coach empatiza con el coachee demostrando aprecio y comprensión de su visión del mundo, sus valores, temores y aspiraciones. El coach formula preguntas provocativas y oportunas, proporciona una retroalimentación clara y directa.

Entre las técnicas interpersonales que debe tener el coach se destaca la autenticidad, los coaches son sinceros y honestos, intentan ser lo que creen y dicen, se muestran a sí

mismos, buscando facilitar la autoexploración y la autoconciencia del coachee. La empatía es otro factor importante y debe existir un apoyo incondicional.

En un programa de Coaching, el coach escucha y el coachee habla, por esto el coach debe tener capacidad de escucha.

Un aspecto importante a desarrollar es el coraje y la voluntad para ofrecer feedback ya que es deber proporcionar una retroalimentación continua, tanto positiva como negativa, con la finalidad de ayudar a que el coachee evolucione, el coach no duda en desafiar al coachee con relación a su potencial para el bien del propio individuo y el de la organización.

La oportunidad para brindar Coaching aparece cuando los directivos perciben como satisfactorias ciertas conductas que no serían las más adecuadas para lograr los objetivos de la organización. Según Carl Rogers (Juan Lafargo. Desarrollo del Potencial Humano. Vol 1, Cap 7), toda persona tiene la capacidad suficiente para manejar en forma constructiva todos los aspectos de su vida que potencialmente pueden ser reconocidos en la conciencia. Desde esta perspectiva, la tarea del coach es crear condiciones facilitadoras del despliegue y actualización de esta capacidad.

La función del coach es la de crear las condiciones facilitadoras que posibiliten en las personas y que integran a la organización la emergencia de conductas adecuadas. Desde esta visión (Sánchez Bodas Andrés. Counseling Humanístico Practico Y Aplicación, Cap 4.), se propone un enfoque centrado en la organización. Con este concepto, el autor quiere decir que la actitud del coach no es tanto la de aportar soluciones tomadas de algún marco de referencia teórico-técnico sobre conducta humana, organización o administración de empresas, sino en promover y facilitar en las mismas personas involucradas en el problema la búsqueda de las acciones o recursos más adecuados para su situación.

Desde este enfoque es conveniente acentuar la necesidad de una aproximación fenomenológica a la realidad propia de cada organización, tratar de comprender sus valores y su cultura, así como su manera de percibir su realidad en el contexto.

Como se mencionó anteriormente, la empatía juega un papel indispensable ya que se trata de una actitud en un enfoque centrado en la organización.

Partiendo de la base que el ser humano vive subjetivamente, tiene la capacidad de libertad, de elección y de conciencia, y es capaz de crear continuamente, busca un sistema de unicidad con tendencia a la autorrealización y establece relaciones profundas, se hace necesario hablar de empatía.

Arthur Ciaramicali (Ciaramicale Arthur, El poder de la Empatía.), recoge en una oración la esencia de la empatía: “No sabemos lo suficiente como para poder juzgar”.

La empatía comienza con la comprensión, pero no termina allí. En el esfuerzo por comprender, la empatía hace preguntas y rechaza las respuestas simplistas. “No se”, es una de las respuestas más poderosas de la empatía.

Cuando la empatía guía una relación y se ofrece el apoyo y las señales que ayudan a no perder el camino, se puede ver más claramente a donde ir. Aprender a expresar empatía, poner en palabras los pensamientos y sentimientos que alcancen el corazón y el alma del otro, requiere conciencia de uno mismo, reflexión y práctica.

Arthur Ciaramicoli, diseñó siete pasos fundamentales para expresar empatía. El primer paso es formular preguntas con final abierto. Al formular preguntas con final abierto se expresa empatía porque muestran respeto por las reacciones y respuestas únicas del individuo. Cuando se hace una pregunta abierta, se comunica el hecho de querer aprender de la otra persona y que se está verdaderamente interesado en su punto de vista.

El segundo paso se basa en que la empatía siempre se esfuerza en hacer que las cosas vayan más despacio para que las emociones puedan atemperarse con una profunda reflexión y por eso se propone avanzar suavemente. Ayudar a otros a ir más lentos y a poner sus emociones en la debida perspectiva es una manera poderosa de expresar empatía hacia ellos.

Para el tercer paso Ciaramicoli propone evitar abrir juicio. El poder de la empatía radica en que su foco está centrado en las experiencias de cada momento y aunque el pasado puede ser un buen pronosticador del futuro, la empatía recuerda que la vida fluye y que los seres humanos se adaptan constantemente, son capaces de ceder y corregir el curso de su acción de acuerdo con las circunstancias.

El cuarto paso que se propone es estar atento al propio cuerpo, ya que la empatía es una respuesta mente-cuerpo integrada, en lo que los pensamientos interactúan con los

sentimientos de una respuesta empática del sistema nervioso. (Alberto L. Merani. Diccionario de Psicología. 1976).

El quinto paso que se propone es aprender del pasado. Se debe comprender lo que sucedió en el pasado, no con la intención de guiar las acciones del hoy ni de predecir el futuro sino para ver cómo los viejos patrones, los juicios, las teorías y la idealización interfieren en lo que está sucediendo en este momento.

La empatía permite discernir los hechos, comprenderlos más profundamente y ganar la objetividad necesaria para responder de modo equilibrado y perspicaz.

El antepenúltimo paso es dejar abierta la historia. Cada persona tiene una historia única para contar, y cada uno va a su propio paso. Cuando la empatía guía la interacción, se puede juzgar con exactitud a que velocidad necesita avanzar la otra persona. La empatía le permite al coach y coachee, llegar juntos hasta el borde del precipicio, observar las emociones más profundas, confiando en que la relación los guiará. Cuando se está al borde del precipicio con el coachee, la empatía recuerda que el coach está ahí para ayudarlo. Su papel no es llevar la delantera, sino seguir a la otra persona. No es dominar, sino participar, no es tener la última palabra sino mantener abierto el flujo de intercambio de ideas.

El coach expresa empatía al sumergirse en la situación del coachee, dispuesto a ayudar y sintiéndose agradecido de formar parte de esa experiencia.

El último paso que se propone es establecer límites. La empatía permite escuchar sin prejuicios el significado más allá de sus palabras, para escuchar sin prejuicios se deben establecer límites. Poner límites significa permitir que la empatía haga su trabajo y se mantenga el foco de la atención sobre el asunto a tratar.

Para establecer objetivos y planes de acción congruentes con las aspiraciones y la visión del coachee, el coach debe ser capaz de analizar en profundidad sus valores (Perry Zeus, Suzanne Skiffington.(2002) Guia completa de Coaching en el trabajo). En efecto, los coaches no pueden excluir sus propios valores y creencias y adoptar una actitud distante, sin asumir compromiso. Como proponen Triviño y Molano (Trivino Salazar Gilberto y Molano Mauricio (2000) COACHING en acción. Cómo desarrollar equipos de ventas de alta competitividad) es la Figura del coach y su manera de hacer las cosas, el desarrollo de sus jugadores hacia la excelencia, y la sinergia que produce trabajar en

equipo, lo que impacta en el cambio de la organización y lo que convierte al Coaching en un estilo de trabajo y de dirección y de movilización hacia logros. Para estos autores, el coach como líder desarrolla una manera particular de dirección centrada en una visión inspiradora, ganadora y trascendente, se quiere que el equipo sea campeón. Para esto debe existir un sentido de planificación continua, ya que cada encuentro es la oportunidad y la necesidad para revisar estrategias y tácticas que apunten a la visión. El coach ofrece liderazgo mediante el ejemplo, el coach en su vida personal se destaca por su disciplina, compromiso, una cultura de excelencia que prácticamente la define un estilo de vida, y ese estilo de vida es el que transfiere a su equipo con el ejemplo de su vida diaria como un modelo de comportamiento.

El coach debe ofrecer motivación individualizada y de desarrollo personal. El coach dirige a su grupo con un sistema de seguimiento y motivación persona a persona y le enseña a entender y desarrollar la mayor responsabilidad con sí mismo, la de generar auto motivación, para que entienda sus propias motivaciones individuales y construya la senda de su desarrollo personal. La función del coach se torna consultora de necesidades individuales, es el coach quien diagnostica el entrenamiento que se requiere para una persona o para el grupo, y a partir de ese diagnóstico, el entrenador puede construir módulos específicos de entrenamiento.

El coach se convierte en el consejero de desarrollo personal individual de sus coachees. Tiene que orientar a cada uno en el conocimiento de sus fortalezas y debilidades y muchas veces señalar lo que cada cual no está viendo, tendrá que insistir en los valores positivos presentes en cada uno y será una guía para que cada persona pueda construir su propio proyecto de vida, lo cual exige paciencia, confrontación y mucha retroalimentación.

Para Zeus y Skiffington (Perry Zeus, Susanne Skiffington.(2002) Guía completa de coaching en el trabajo) una de las funciones esenciales del coach consiste en proporcionar un entorno seguro y nutritivo para que el individuo se desarrolle.

Adriana de la Fuente (Adriana de la Fuente. Memorias del primer congreso latinoamericano de Coaching), propone que si se quiere ser mejor gerente, mejor coach, mejor supervisor y mejor trabajador en general, se debe aprender primero a ser mejor persona. Esto es, capacitación de adentro hacia fuera, y sin perder de vista el área

específica para entrenar al personal de una empresa. Según Bill Zybach (Bill Zybach. Memorias del primer congreso latinoamericano de Coaching), el rol del coach no es cambiar las percepciones, o determinar la dirección de alguna persona, para este autor, el rol es expandir la percepción e incrementar la claridad acerca de la dirección. El coach debe ser neutral, sin embargo debe saber cuándo dar apoyo o ser evocador, cuándo hacer evidente una situación real y cuándo ser provocador. Para ser óptimo y efectivo, el único resultado que debe buscar es apoyar el desarrollo positivo del coachee. A lo anterior, German Sánchez (German Sánchez. Memorias del primer congreso latinoamericano de Coaching), agrega al rol de coach el tratar que cada equipo solucione sus problemas, esto quiere decir, hacer preguntas e inspirar en lugar de dar soluciones.

También ser coach implica ayudar en la solución de conflictos internos e incitar la confrontación abierta y madura, dar retroalimentación positiva como negativa, animar a los coaches para que establezcan metas de desempeño y mantener altos estándares, proveer a los equipos de la información que requieran y desafiar las suposiciones existentes, anticipar situaciones futuras, prever el cambio y planear en equipo, fomentar la auto evaluación y la responsabilidad por la productividad y los valores de la organización, entrenar o proveer entrenamiento a los equipos para reforzar sus habilidades y herramientas, mantener la visión, la misión y los principios vivos en el día a día y dar ejemplo sin olvidar crear identidad en el equipo y un ambiente amplio de confianza y respeto, se propone que el coach sea un recurso para el coachee y que facilite los elementos necesarios para que alcance el logro.

Tipos de Coaching

Además del Coaching deportivo, el Coaching o tutoría se puede dividir en tres grandes áreas: Coaching Empresarial, Coaching ejecutivo y Coaching personal.

Coaching Empresarial

El coaching empresarial incorpora la tutoría individual y la tutoría ejecutiva de equipo en las grandes organizaciones, incluyendo las autoridades locales y las instituciones públicas, además de propietarios y directivos de pequeñas y medianas empresas y otras organizaciones.

Hoy en día las empresas afrontan cambios que se producen a un ritmo exponencial increíble. El cambio ha inundado por completo a todas las compañías. El cambio es el entorno empresarial propiamente dicho.

Los empresarios tienen que hacer maniobras difíciles, y en ocasiones, aparentemente imposibles: contratar personal automotivado y de alto rendimiento, gestionar los asuntos diarios de la firma, planificar el futuro y conseguir que los clientes, empleados e inversores se sientan satisfechos. A las compañías les está resultando cada vez más difícil conseguir y conservar una ventaja competitiva.

En la actualidad, el Coaching empresarial es un término ampliamente aceptado, y cada vez es mayor el número de firmas que admiten sus beneficios y aplicaciones. El Coaching empresarial se puede aplicar a toda clase de negocios, abarca desde el Coaching ejecutivo y la tutoría de equipos en grandes corporaciones y organizaciones públicas hasta el Coaching de ejecutivos y propietarios de medianas y grandes empresas en formatos tanto individuales como colectivos. El Coaching empresarial se ha convertido en una actividad fundamental para fomentar el desarrollo tanto individual como de equipo y proporcionar nuevas directrices tendentes a la satisfacción del cliente, aumento de la productividad y consecución de una eficacia global a nivel de empresa. Es un servicio profesional para compañías que desean dominar el proceso de cambio continuo y alcanzar sus objetivos empresariales (Perry Zeus, Susanne Skiffington.(2002) Guía completa de coaching en el trabajo). El objetivo del coach empresarial consiste en desarrollar individuos más competentes eficaces y productivos.

Los empleados son la empresa. Son los empleados y no los procesos los que contribuyen al éxito o fracaso de una organización. El potencial de cualquier compañía depende de su personal. Aun así, en muchas organizaciones y empresas se hace un énfasis muy especial en el aprendizaje en relación con el cambio de procesos o sistemas, prestando una escasa atención a los estados emocionales de quienes sobreviven a los cambios. El factor humano suele ignorarse en innumerables compañías lo cual redundará en una plantilla insegura, carente de visión y de entusiasmo.

Como se ha mencionado a lo largo del marco teórico, el autoconocimiento y la autoconciencia son fundamentales para hacer un coach eficaz y un empresario de éxito.

El Coaching esta relacionado con el desarrollo de carácter, la madurez personal, la ética y la visión. Su objetivo consiste en hacer del individuo el mejor ser humano posible.

El fundamento de la experiencia del Coaching empresarial reside en el descubrimiento por parte del Coaching de su autentico “yo” y la creación de un sentido de comunidad en el núcleo de una empresa y con los clientes. El resultado de aplicar estos conocimientos en el ámbito empresarial consiste en el establecimiento de buenas relaciones con los clientes y los empleados, además de un incremento en la participación de mercado y la productividad.

La organización del siglo XXI debe convertirse en un equipo de personas con técnicas interpersonales y de comunicación bien desarrolladas. Estos individuos deberían comprender y valorar las diferencias, confiar y apoyarse entre si, y trabajar con energía y compromiso. El Coaching empresarial puede jugar un papel esencial es esos cambios transformadores dando lugar a los siguientes resultados: Aumento de la productividad; entorno de trabajo más agradable y creativo; clientes mas satisfechos; clima de confianza y apoyo Perry Zeus, Susanne Skiffington.(2002) Guia completa de coaching en el trabajo).

El mundo empresarial esta definido por el cambio. Sin embargo a la hora de afrontar un cambio, muchas compañías solo prestan atención a su implementación y luego, a medio proceso, todo se desmorona y afloran tendencias regresivas. El verdadero desafio del cambio no consiste en concebir una idea o una estrategia brillante sino en aplicarla de manera que permanezca viva en la compañía y defina su cultura. El cambio deja de ser del dominio del director ejecutivo y del personal de talento humano para convertirse en una cuestión de responsabilidad general.

Un modo de implementar satisfactoriamente un cambio consiste en afrontar las transiciones que implica. Las transiciones son algo mas que cambios graduales, se trata de procesos psicológicos.

El Coaching es fundamental para afrontar a los individuos a lo largo de las transiciones. Toda transición consta de tres fases: La primera, liberarse de la antigua identidad, realidad y estrategia; segundo, cruzar el abismo que separa el antiguo y el nuevo estilo para finalmente empezar desde cero y avanzar eficazmente.

Los coaches empresariales pueden ayudar al empresario a contemplar la compañía como una serie de interacciones y compromisos humanos, incrementar el nivel de confianza y cooperación en las unidades de negocio; comprender y ser proactivo en la valoración de los fracasos en los procesos empresariales organizativos y mejorar la eficacia del equipo simplificando los procesos de comunicación y la comunicación interpersonal.

Los coaches empresariales pueden contribuir a que una firma defina y clarifique su dirección, y a que establezca objetivos a largo plazo incluyendo un nuevo mercado objetivo y estrategias de mercado. Además, el coach y el empresario examinan y desarrollan la actitud de la compañía en alguna de las siguientes cuestiones: clientes y calidad, personal, innovación y compañeros de trabajo. Para esto se formulan las siguientes preguntas: el personal está potenciado y se le dota de autoridad y autonomía?, forma parte del proceso de planificación estratégica?, predomina la cooperación, la confianza y el trabajo en equipo entre las actitudes de los compañeros de trabajo? O se fomenta el individualismo y la competencia? (Cook, Marshal J (2000). Coaching Efectivo. Cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral).

El coach empresarial no tiene que ser un experto en el sector en el que desempeña su actividad profesional, aunque sí es indispensable que el coach esté familiarizado con los principios básicos de la planificación estratégica y en cómo se pueden aplicar a una compañía u organización específica (Perry Zeus, Susanne Skiffington.(2002) Guía completa de coaching en el trabajo). El análisis SWOT (esta sigla se compone de las cuatro iniciales de los términos anglosajones strengths, weaknesses, oportunities, threats) constituye un método muy eficaz en cualquier proceso de planificación, o en español conocido como el análisis DOFA.

Después de realizar un análisis SWOT, el coach y el empresario se hallan en una posición ideal para diseñar un plan estratégico destinado a impulsar la empresa.

Coaching Ejecutivo

Algunos autores sugieren que el Coaching ejecutivo se ha convertido en un sector empresarial de la noche a la mañana, en realidad el proceso ha sido mucho más gradual. El Coaching ejecutivo es un producto de los programas de desarrollo ejecutivo y fue definido por primera vez en 1985 para describir los cursos de desarrollo de liderazgo

(Perry Zeus, Susanne Skiffington. (2002) Guía completa de coaching en el trabajo). Existen diversas razones que justifican el creciente reconocimiento de la necesidad y los beneficios derivados del Coaching ejecutivo entre los que se incluyen los siguientes: un aumento del estrés y del fracaso ejecutivo; en la actualidad, los líderes corporativos requieren técnicas interpersonales más complejas; los ejecutivos de hoy en día están sujetos a valoraciones más frecuentes de sus técnicas personales; muchos ejecutivos siguen utilizando un estilo de gestión autoritario lo que propicia la falta de fidelidad y compromiso de los empleados entre otros.

Existen varias definiciones del Coaching ejecutivo, cada una de las cuales pone de relieve diferentes aspectos del proceso. Kilburg (1996) citado por Perry Zeus y Susanne Skiffington (Perry Zeus, Susanne Skiffington.(2002) Guía completa de coaching en el trabajo) facilita una definición muy práctica y ampliamente utilizada de lo que implica esta disciplina: “El Coaching ejecutivo se define como una relación de ayuda entre un cliente investido de autoridad y responsabilidad empresarial en una organización y un consultor que usa una amplia variedad de técnicas y métodos de comportamiento para contribuir a que aquel alcance un conjunto de objetivos mutuamente identificados para mejorar su rendimiento, y en consecuencia, mejorara la eficacia de su organización en un acuerdo de Coaching definido formalmente.

Existen diversas formas de Coaching ejecutivo y cada coach suele determinar su propia tipología. Dentro de los tipos de Coaching ejecutivo se encuentra el Coaching para las técnicas, Coaching para el rendimiento, Coaching para el desarrollo y Coaching para la agenda del ejecutivo. En el Coaching para las técnicas, el proceso de Coaching está específicamente centrado en la tarea actual del ejecutivo. El coach ayuda al coachee a aprender técnicas, actitudes y comportamientos específicos que mejoraran automáticamente su rendimiento en el trabajo. En cierto sentido el Coaching está relacionado con el rendimiento. El Coaching para el rendimiento consiste en el aprendizaje que mejora la eficacia del ejecutivo en su trabajo actual y se centra en el establecimiento y desarrollo de competencias ejecutivas en el cargo que ostenta. Como su propio nombre lo indica, el Coaching para el desarrollo se centra en la carrera profesional futura o un nuevo rol de liderazgo del ejecutivo e implica la valoración y clarificación de expectativas para el crecimiento futuro y el desarrollo de competencias

esenciales. El Coaching para la agenda del ejecutivo significa trabajar con ejecutivos en cualquier cuestión personal y / o profesional que deseen abordar. En el aspecto personal se podría traducir en establecer un equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, mientras que en el orden empresarial podría incluir el liderazgo de un cambio organizativo o el desarrollo de una planificación estratégica y una visión a largo plazo (Perry Zeus, Susanne Skiffington.(2002) Guía completa de Coaching en el trabajo).

Modelo de seis etapas para el Coaching ejecutivo

Este modelo de Coaching ejecutivo proporciona un programa de trabajo para los coaches en el marco empresarial, y les proporciona una serie de directrices para el desempeño de su gestión desde la primera reunión con la dirección de la compañía hasta la cesión de feedback final (Perry Zeus, Susanne Skiffington.(2002) Guía completa de coaching en el trabajo). Primer paso. Reunión con la dirección: En general, cuando una organización asigna un coach interno o contrata a un coach ejecutivo externo, sabe perfectamente a que individuo o individuos quiere destinar las sesiones de Coaching.

Algunas directrices que debería tener en cuenta el coach ejecutivo cuando se reúne con la dirección de la compañía son: establecer la función y el estatus del coaching en la organización, es decir, éxitos, fracasos y planes futuros para rehabilitar la imagen de esta disciplina, determinar la agenda y desafíos de la organización con el fin de situar al coachee en un contexto más amplio, establecer las competencias personales, técnicas y de liderazgo necesarias para el éxito del ejecutivo y determinar si la organización posee los recursos necesarios para respaldar un programa de coaching.

Segundo paso. Reunión inicial individual con el pupilo: La reunión individual con el coachee antes de las sesiones normales de coaching es esencial por varias razones. Primero permite al coach establecer una relación de comunicación en una situación causal, no amenazante. Segundo, proporciona información sobre la naturaleza del coaching, sus implicaciones y las funciones que deben desempeñar el tutor y el pupilo para disipar una buena parte de la ansiedad del ejecutivo acerca del coaching. Tercero, el tutor puede establecer si el ejecutivo está de acuerdo con la dirección respecto de la necesidad de realizar una intervención de coaching y las áreas o cuestiones que deberían abordarse. Tercer paso. Primera sesión de coaching: La primera sesión formal de coaching suele implicar una cierta evaluación. Independientemente del tipo de

evaluación de que se trate no es infrecuente que el ejecutivo muestre una cierta atención. La experiencia demuestra que el hecho de sentirse evaluado, cualquiera que sea su formato puede provocar ansiedad y hostilidad en algunas personas. Cuarto paso. Segunda sesión de coaching: Este paso se divide en Facilitar el feedback, en la segunda sesión de coaching, el coach facilita feedback acerca de la evaluación; el contrato de coaching, clarifica las funciones del coach y del coachee, supeditando el éxito de la intervención al compromiso de este último. Entre las áreas que suelen incluirse en el contrato de coaching que firman el coach y el coachee Figuran el compromiso de los integrantes y objetivos generales, límites, procedimientos, duración y condiciones entre otros. Quinto paso. Sesiones semanales de coaching: Dependiendo del periodo acordado para la asignación de coaching se puede dedicar distintas cantidades de tiempo a las siguientes cuestiones: identificación, examen y desafío de creencias autolimitadoras: Dichas creencias pueden tener una gran incidencia en el rendimiento actual del ejecutivo o afectar negativamente el resultado de coaching; examen de valores, visión y finalidad: La clarificación de los valores, la visión y la finalidad son fundamentales para establecer objetivos estratégicos y asequibles. Hasta cierto punto, el tipo de coaching dictaminará el grado de énfasis y exploración en estas áreas; establecimiento de objetivos: el coach y el ejecutivo trabajan juntos para determinar lo que quieren conseguir mediante la alianza del coaching. Aunque los objetivos generales casi siempre se designan en las primeras etapas de la conversación de coaching, lo importante es que sean específicos, desafiantes, limitados en el tiempo y evaluables; desarrollo de un plan de acción: una vez alcanzado el consenso sobre los objetivos y estrategias, el coach y el coachee diseñan un plan de acción para hacerlo realidad.

Coaching Profesional

Los cambios constantes en las organizaciones en la vida privada demuestran que aquella noción de plan de carrera ha quedado prácticamente obsoleta. Hoy en día, pocas personas miran al futuro. Las carreras son más cortas y más inciertas. La noción de trabajo a jornada completa con un solo empresario solo es una de las innumerables alternativas entre las que se incluyen el trabajo sin fronteras y el trabajo virtual.

El allanamiento de los niveles de gestión y la escasez de puestos de trabajo en las empresas ha provocado cambios en el plan de carrera tradicional. Dado que las

oportunidades de promoción son cada vez mas reducidas, los empleados permanecen más tiempo en sus puestos de trabajo antes de ser ascendidos.

A medida que las empresas se han implicado cada vez menos en la definición de las opciones profesionales y de los planes de carrera individuales es el empleado el que debe potenciar su independencia. La elevada incidencia de despidos, a lo que eufemísticamente se ha bautizado como reducciones de plantilla, exige que los trabajadores posean las competencias y conocimientos técnicos necesarios que demuestren su valía a los empresarios, tanto actual como futura. El coaching profesional es el vehículo ideal para asegurar la potenciación y éxito laboral (Perry Zeus, Susanne Skiffington.(2002) Guia completa de coaching en el trabajo).

Tradicionalmente, la consultoría profesional se basaba en la entrevista y asesoría de individuos para verificar si se adaptaban a las exigencias de un puesto de trabajo. Sin embargo, hoy en día, el coach puede ayudar a los individuos en prácticamente todos los aspectos de su profesión, desde la búsqueda de su primer empleo hasta la jubilación. Entre las situaciones en las que puede resultar útil la intervención de un coach profesional se destacan el inicio de una profesión, desgaste laboral o insatisfacción laboral general, transición y cambio a causa de una reestructuración empresarial, reincorporación al trabajo, gestión de la imagen, ampliación de la visión y del perfil en el lugar de trabajo actual entre otros (Perry Zeus, Susanne Skiffington.(2002) Guia completa de coaching en el trabajo).

Modelo Conceptual de Coaching

Cualquier plataforma de tecnología de gestión, en este caso, del coaching, que se quiera probar e implantar en un contexto empresarial, en primer lugar debe ser coherente con la visión-misión del negocio y podrá introducirse bajo el marco estratégico que apunta a garantizar esa visión para la empresa y su razón de ser.

Plataforma, Estilo de Liderazgo y Dirección de Equipos Triunfadores

Dentro de la tecnología del coaching se encuentran unas estructuras de organización, unos sistemas y procesos de desarrollo que a su vez incluyen herramientas e instrumentos de seguimiento y medición al desarrollo de gestión y a los resultados esperados y a la gente, grupos de personas, el factor humano que mueve a la organización; todos estos factores interactúan sinérgicamente como tecnología de

gestión coherente, equilibrada y consistente para consolidar el trabajo en equipo y garantizar los resultados de competitividad superior que se plantean.

Las estructuras de organización comprenden: la cultura de la organización, el estilo de liderazgo, las funciones del líder y la estructura para hacer desarrollo del coaching dentro de la empresa.

Los sistemas y procesos de desarrollo incluyen la organización del equipo y las herramientas de seguimiento y medición, al igual que la gente dentro de la perspectiva de su crecimiento (Gilberto Salazar, Mauricio Molano.(2000), COACHING en acción. Como desarrollar equipos de ventas de alta competitividad. McGraw Hill).

Estructuras para el coaching

El coaching, requiere la consolidación de unas profundas estructuras en lo que respecta al desarrollo del estilo de liderazgo del grupo directivo para que se comporte como coach; precisa también una cultura de organización orientada a facilitar el proceso de aprendizaje organizacional, unos valores centrados en el crecimiento y el desarrollo de talentos en la organización y la formación de directivos líderes, capacitadores-entrenadores de sus equipos de gestión; una estructura de operación que integre a las personas de las diferentes áreas operativas y que sirva de soporte a ventas, como integrantes del equipo y apoyo a la competitividad en el mercado (Perry Zeus, Susanne Skiffington.(2002) Guía completa de coaching en el trabajo).

Procesos, sistemas, herramientas e instrumentos de seguimiento y medición

El coaching requiere también una organización en el terreno de ejecución comercial, como la alineación de equipos acorde con la interacción de procesos comerciales-administrativos, unas herramientas de medición y seguimiento como la hoja de índices de gestión y resultados y una hoja de seguimiento a los acompañamientos para observar el desarrollo de talentos, fortalezas y debilidades de las personas en el equipo. Además unos sistemas para aprovechamiento del tiempo y territorio y en respuesta a la atención a clientes, y unos sistemas de información que en tiempo real permiten mayor eficiencia y flexibilidad en la actuación del equipo. Finalmente, requiere sistemas de apoyo para el desarrollo profesional y de carrera de los integrantes del equipo (Perry Zeus, Susanne Skiffington.(2002) Guía completa de coaching en el trabajo).

La plataforma del Coaching incluye a la gente en su dimensión de crecimiento personal e individual, definiendo de manera individual su horizonte de capacitación, entrenamiento y desarrollo como objetivo y política de la organización.

Para definir la transformación humana que se requiere en las organizaciones,

Ricardo Matamala y Jesús Antonio Muñoz plantean que la transformación busca que cada empleado sea una célula viva del organismo empresarial y actúe con plena capacidad en el desarrollo de la función que debe cumplir, esto en contraposición a la visión tradicional de cada empleado como una pieza de engranaje movida por otras piezas, todas ellas rígidas inamovibles y ciegas. La supervivencia de la empresa es responsabilidad de todos sus integrantes, la multiplicación de la capacidad nace de la utilización de las capacidades múltiples de todos los miembros. La flexibilidad se apoya en que cada célula maneja la complejidad inherente a cada función. Esto implica en cada uno voluntad y habilidad para asumir y responder (Matamala, Ricardo, Jesús Antonio Muñoz, Administración por políticas, Hoshin Kamri, Editorial McGraw Hill, Bogota, 1994).

El coach como líder de un equipo desarrolla una manera particular de conducción, dirección y movilización de su grupo, centrado en los siguientes aspectos: Una visión inspiradora, ganadora y trascendente, en una selección todo es grande y rápido, grandes los jugadores, el prestigio que se pone en juego, el valor sentimental de los colores y el objetivo. La primera característica de un coach de grandes ligas es su visión de liderazgo ganadora y trascendente; quiere que su equipo sea campeón para lograrlo, se requiere que su equipo gane todos los partidos. La visión de llegar a ser campeón, de ganar todos los partidos, es lo que lleva al coach a trabajar en el mejoramiento de su equipo; es una visión que le inspira a diario en su trabajo. El coach trabaja metido en el equipo y desde su sitio juega hasta el último minuto del partido. Todas sus estrategias y tácticas se planifican para ganar, y así crea una cultura ganadora en sus jugadores.

Otro aspecto es el sentido de planeación continua y semanal.

Aunque siempre se guarda la visión de largo plazo, el coach trabaja cada día de cada semana, preparándose para ganar el partido de la semana y una vez lo logra, se concentra en el de la siguiente semana y así hasta el final. Esta forma de planificar el trabajo es la que le da flexibilidad inmediata al coach para cambiar de tácticas, para fijar metas de

corto plazo, para adaptarse más rápido a los desafíos del momento. Si bien la visión determina el plan de largo plazo, cada partido de cada semana es la oportunidad y la necesidad para revisar estrategias y tácticas que apunten a esa gran visión.

Así mismo es importante el liderazgo mediante el ejemplo. El coach en su vida personal se destaca por su disciplina, compromiso, amor por lo que hace, una cultura de la excelencia, que prácticamente le definen un estilo de vida y ese estilo de vida es el que transfiere a su equipo con el ejemplo de su vida diaria, como un modelo de comportamiento para los integrantes del equipo. Durante el entrenamiento el coach dirige al grupo animándolo, siguiéndolo minuto a minuto. Durante el partido también está ahí, vive las emociones, da instrucciones desde la raya y sufre o goza la temperatura de la competición (Gilberto Salazar, Mauricio Molano.(2000), COACHING en acción. Como desarrollar equipos de ventas de alta competitividad. McGraw Hill).

El siguiente aspecto es la selección y desarrollo de talentos. Un coach de grandes torneos quiere tener a los mejores jugadores dentro de su equipo, y la estrategia es hacer de sus jugadores los mejores; para ello requiere una estricta selección de personas con el potencial para desarrollarlas. Todos sus jugadores deben ser “estrellas”. Cada uno, el mejor en su oficio, pero trabajando como unidad, como equipo.

Una característica definitiva de los equipos de grandes ligas es el entrenamiento diario; es importante que se combinen dos metodologías de entrenamiento: de una parte, el entrenamiento individual durante el cual cada jugador desarrolla cada día sus propias habilidades busca su excelencia en lo que mejor hace; pero también hace entrenamiento y practica para mejorar las habilidades, nivelarlas y para convertir en fortalezas las debilidades. De otra parte, el grupo hace entrenamiento para acoplarse, para tener un sentido de trabajo en equipo, para aprender a comunicarse y para trazar estrategias y tácticas de grupo.

Un aspecto de gran importancia es el acompañamiento total al terreno. El sitio de trabajo de un coach se encuentra en el campo en el terreno de juego. No se concibe un coach dando instrucciones a su equipo desde su oficina o desde su casa. El coach está en el campo de juego todos los días de su vida, observando el día a día, dando instrucciones de grupo o individuales, dirigiendo y practicando el entrenamiento del equipo, comunicándose cada minuto con el coachee. El liderazgo del coach es activo,

dinámico, participativo (Gilberto Salazar, Maurico Molano.(2000), COACHING en acción. Como desarrollar equipos de ventas de alta competitividad). Podría pensarse que el coach debe desarrollar una habilidad muy particular para mantener la visión global de conjunto aunque desempeñando también un papel individual y de dirección individualizada en el terreno.

Este estilo de acompañamiento en el terreno de juego permite al coach conocer qué pasa con cada uno de los jugadores y con el equipo en conjunto. De ahí emanan todas las instrucciones de entrenamiento individual, de seguimiento y motivación individual, las estrategias y tácticas de juego. Esta actitud hacia el terreno y el acompañamiento de sus jugadores le confiere al coach un liderazgo especial que surge de su gente al sentirlo tan cerca en el terreno, al verlo solidario con la realidad que se vive a cada minuto dentro del equipo. Este estilo de liderazgo desarrolla también un sentido de unión familiar dentro del equipo, de unidad para el triunfo.

En este sentido se hace indispensable la motivación individualizada y de desarrollo personal. Mike Singletary –jugador estrella de los Osos de Chicago-, en su trabajo A Team of Eagles plantea que el primer paso para construir un equipo ganador es hacer de cada uno de los jugadores un águila. “Un equipo triunfador es la suma de muchos jugadores que individualmente se desempeñaba como el mejor en su puesto” (Mike Singletary, A Team of Eagles, Dartnell corporation).

El coach dirige a su grupo con un sistema de seguimiento y motivación persona a persona y le enseñan en primer termino a entender y desarrollar la mayor responsabilidad consigo mismo, la de generar su auto motivación, para que entienda sus propias motivaciones individuales y construya la senda de su desarrollo personal. El coach se convierte en el mentor de desarrollo de cada persona; comienza por ayudarle en su proyecto de vida para que sepa qué es lo que quiere y para dónde va.

Los conceptos que se encuentran más arraigados en los equipos altamente competitivos son la disciplina y el compromiso. El primero garantiza el crecimiento de los jugadores día a día, y el segundo desarrolla esta pasión por el triunfo que les hace dar en cada minuto de juego lo mejor de si mismos; ambos conceptos desarrollan un profesionalismo especial en cada jugador.

Finalmente, un equipo llega a ser campeón cuando se sincronizan en todas sus partes y juega como una unidad, cuando el sentido del equipo esta por encima delo individual y todo el grupo trabaja con la convicción de su interdependencia, entendida ésta como la fusión de esfuerzos de cada uno para lograr una meta común. Sumando esfuerzos se multiplican los resultados. El coach como líder coordina ese trabajo en equipo, evita las preferencias para coaches particulares, comparte sus ideales y metas, los cuales son de alto rendimiento, crea una cultura de la disciplina y unidad, proporciona innovación y vida al trabajo rutinario, se comunica y participa con sus jugadores para crear el compromiso.

Acompañamiento en el terreno

Cómo hacer el acompañamiento en el terreno

El trabajo de coaching en el acompañamiento al coachee es un proceso mediante el cual el coach puede observar el desarrollo del trabajo, puntualizar sus conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos éticos, para señalar sus fortalezas y debilidades, analizar el cumplimiento de las estrategias y tácticas y, en discusión conjunta, plantear los planes de acción para la efectividad del trabajo y su crecimiento personal.

A diferencia de la instrucción, el acompañamiento es un sistema en donde el coach de ventas se convierte en consultor para el desempeño del coachee, y por ello adopta la actitud de amigo y socio con su subordinado.

El coaching en acompañamiento es una función clave del coach, puesto que es la oportunidad más precisa para dirigir el crecimiento del coachee al: analizar en conjunto sus fortalezas y debilidades, discutir con él planes de entrenamiento, crecimiento y desarrollo, mostrar con el ejemplo técnicas óptimos de trabajo y desarrollo, transferir experiencia sobre situaciones específicas y motivarlo hacia el futuro.

Acompañamiento y visitas conjuntas al terreno

Este punto se basa en cumplir diferentes objetivos, tales como: Observar factores críticos en las variables intrínsecas e influencias externas del coachee, dar información al coachee, comprobar el desarrollo de decisiones anteriores, educar, entrenar, diagnosticar necesidades de entrenamiento del vendedor y cooperar con el desarrollo del coachee.

La sesión final de acompañamiento

La retroalimentación equilibrada sobre fortalezas y debilidades; de la manera como se ha sugerido, l llevará al coach a descubrir por sí mismo sus áreas fuertes y las débiles.

Competencias

El concepto de competencia, a pesar de su carácter impreciso e incluso variable según las personas que lo utilizan, se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial de los últimos diez años. Y no solamente en la literatura: un numero cada vez mayor de empresas elabora sistemas de referencia de competencias que afectan la mayoría de las veces a sus mandos, y a veces también a los miembros altamente cualificados de su personal. Sin embargo, la noción de competencia es una recién llegada al vocabulario de los psicólogos organizacionales, y mas en general, de los gestores de recursos humanos.

Se habla corrientemente de aptitudes, intereses, rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros. Pero cada vez con mayor frecuencia, las exigencias de un puesto a cubrir vienen definidas por los superiores en términos de competencias. Y por otra parte, la noción de competencia parece reemplazar la palabra dimensiones para definir las características que uno se propone describir con ayuda de un assessment center. Por consiguiente, es importante precisar el estatuto respectivo de estos diferentes conceptos, así como las relaciones que pueden existir entre ellos.

Uno de los problemas con que se encuentran los psicólogos en el manejo de estos diferentes elementos del vocabulario, como sucede con muchas otras palabras usadas en Psicología, procede del hecho de que tienen un sentido difuso en el lenguaje corriente, y de que son , al mismo tiempo, términos a los que la investigación sobre Psicología diferencial ha dado un significado preciso. Este el es caso en lo que respecta a las aptitudes y a los rasgos de personalidad (Lyle M. Spencer, Jr., PhD Signe M. Spencer. *Competence at work. Models for superior performance.* Jhon Wiley & Sons, Inc. 1993). Y este hecho aparece todavía con mayor claridad cuando se describe la forma en que se han desarrollado los modelos teóricos que sirven de marco a las definiciones de las aptitudes y de los rasgos de personalidad y permiten caracterizarlos utilizando test apropiados.

Hay una clara diferencia entre aptitudes y rasgos de personalidad, por una parte y, competencias por otra. Los primeros permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas; las segundas afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa que la ha encargado al individuo y dentro del espíritu de sus estrategias y de su cultura.

Desde este punto de vista, no se puede decir pues que las competencias no estén en relación con las aptitudes y los rasgos de personalidad. Pero constituyen una categoría específica de características individuales que tienen también lazos estrechos con los valores y con los conocimientos adquiridos. Finalmente, parece efectivamente que tienen un carácter local, es decir que dependen del marco de la empresa en que son elaboradas, y, por lo tanto, utilizadas.

En otras palabras, las competencias no pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no están presentes. Pero las competencias no se reducen a una aptitud, por muy bien definida que esté, ni tampoco a un patchwork de aptitudes diversas: son "conjuntos establecidos de saberes y de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamiento, que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje" (Montmollin, 1984, pag 122) (Lyle M. Spencer, Jr., PhD Signe M. Spencer. *Competence at work. Models for superior performance.* John Wiley & Sons, Inc. 1993). Las competencias, se refieren a tareas o a situaciones de trabajo y a la regulación de la que es capaz el operario en el entorno de trabajo y de su actividad.

Los conocimientos que pueden aplicarse a una tarea o a otra se diferencian igualmente de las competencias, porque estas últimas implican una experiencia y un dominio real de la tarea y porque ponen en práctica representaciones, "imágenes operativas" (Ochanine, Citado por Montmollin, 1984), constituidas progresivamente por la experiencia que el operario adquiere en el curso de su trabajo. Finalmente, las competencias se diferencian de las habilidades, cualidades que resultan de una formación y que caracterizan más frecuentemente procesos psicomotores (Claude Levy – Leboyer. *Gestión de las Competencias. Como analizarlas, evaluarlas y desarrollarlas.* Gestión 2000. com. Barcelona 2002).

En consecuencia, las competencias están vinculadas a una tarea o a una actividad determinada. Pero también pueden aplicarse a un conjunto de actividades: se habla así, de competencias lingüísticas o de competencias de mando. También pueden estar limitadas a una actividad concreta: se hablara entonces de competencias de regulador de la sala de control, de controlador aéreo o del programador. Por otra parte, son consecuencia de la experiencia y constituyen saberes articulados, integrados entre ellos y de alguna manera automatizados, en la medida en que la persona competente moviliza este saber en el momento oportuno, sin tener necesidad de consultar reglas básicas ni de preguntarse sobre las indicaciones de tal o cual conducta.

Resultado de experiencias acumuladas durante años, las competencias permiten sobrepasar los límites del funcionamiento cognitivo. En efecto no se puede concentrar la atención en muchas cosas a la vez, ni extraer de la memoria al mismo tiempo varios repertorios de conocimientos adquiridos. La competencia permite actualizar sistemas de información y utilizarlos sin tener que concentrar en ellos la atención. (P. Herriot, 1992).

El problema de las relaciones entre aptitudes y competencias surge al estudiar el papel de las aptitudes desde el punto de vista de la adquisición de las competencias. En este punto, los resultados de las investigaciones sobre el aprendizaje permiten completar el cuadro. En efecto, estos trabajos han demostrado que existen fases del aprendizaje, fases que coinciden con la definición que se propone de competencias: Fitts y Posner (1967) describieron, hace más de 20 años el aprendizaje de una tarea. Esta comienza por una etapa cognitiva, en el momento en que el individuo afronta por primera vez el trabajo a realizar y la situación.

El individuo empieza por comprender las exigencias de este trabajo y por intentar memorizar los procedimientos y las estrategias. Esta etapa requiere cualidades intelectuales y una buena capacidad de atención. Cuando los datos fundamentales concernientes al tratamiento de la información y del repertorio de respuestas requeridas son conocidos, una segunda fase permite aumentar la rapidez de ejecución y disminuir los errores. La tercera fase, que va a consagrar la posesión de la competencia, se alcanza cuando el trabajo se hace más automatizado y cada vez menos dependiente de un control cognitivo permanente. La competencia para estas tareas implica que ya no se tiene que

reflexionar para ejecutar las diferentes etapas, ni, sobre todo, para adaptar la conducta a los cambios constantes del entorno (Lyle M. Spencer, Jr., PhD Signe M. Spencer. *Competence at work. Models for superior performance.* Jhon Wiley & Sons, Inc. 1993).

De el siguiente análisis se pueden retener dos puntos importantes. En primer lugar, se requieren aptitudes específicas para adquirir o para utilizar competencias concretas, estas aptitudes desempeñan un papel que está limitado a la fase de aprendizaje, cuando la tarea puede ser completamente automatizada. Pero en segundo lugar, cuando la tarea no es rutinaria y esta caracterizada por exigencias imprevistas y constantemente renovadas, se recurre permanentemente a procesos cognitivos y a aptitudes mentales, este es el caso, evidentemente, de una gran parte de las responsabilidades de los mandos y de la casi totalidad de aquellas en que las situaciones cambian con frecuencia o que exigen creatividad, una iniciativa real e imaginación, e incluso una aptitud para salir de los caminos difíciles.

La comparación que se acabo de realizar entre aptitudes, rasgos de personalidad y competencias ha demostrado que las aptitudes y los rasgos de personalidad se definen como diferencias entre los individuos, mientras que las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y, más concretamente, a las misiones que forman parte de un puesto. Woodruffe (1993) propone por otra parte que se hable de competencias para caracterizar una misión determinada y de dominio de competencias cuando se considera el conjunto de misiones que componen un puesto. El concepto de competencia esta asociado, por lo tanto, al análisis de las actividades profesionales y al inventario de lo que es necesario para cumplir perfectamente las misiones que aquellas implican (Claude Levy – Leboyer. *Gestion de las Competencias. Como analizarlas, evaluarlas y desarrollarlas.* Gestion 2000. com. Barcelona 2002).

El origen del concepto de competencias permite comprender mejor cómo y por qué se ha impuesto. El termino aparece hace más de veinte años para dar cuerpo a la idea de que ni los resultados escolares ni las notas en los test de aptitud y de inteligencia predicen el éxito profesional, ni incluso la adaptación eficaz a los problemas de la vida cotidiana.(McClelland, 1973) (Lyle M. Spencer, Jr., PhD Signe M. Spencer. *Competence at work. Models for superior performance.* Jhon Wiley & Sons, Inc. 1993).

Gracias precisamente a esta nueva mentalidad, el término competencias ha adquirido, en el curso de los últimos diez años, una gran presencia tanto en los textos como en las intervenciones referentes a la gestión de los recursos humanos. El segundo punto de partida se debe probablemente al libro Boyantiz, *The competent Manager* (1982), que se refiere básicamente a las competencias de dirección. Esta obra describe un estudio referente a 2.000 mandos que ocupan 41 puestos diferentes y pertenecen a 21 empresas, la mayor parte anglosajonas. El autor propone, sobre la base de este estudio, diferenciar las competencias "umbral", que todos deberían poseer a un nivel mínimo, y las competencias "superiores", que caracterizan a los mandos pertenecientes al 10% mejor. La identificación de estas competencias se ha hecho con la ayuda de diferentes análisis de puesto, y cada competencia está relacionada con resultados específicos.

Pero la naturaleza misma de las competencias, el tipo de variable que constituyen, no está definida claramente, ya que abarcan un vasto dominio de características psicológicas, tanto aptitudes como conocimientos, actitudes, fuentes de motivación y rasgos de personalidad.

Otra manera de considerar el concepto de competencias, que va en el mismo sentido pero con un objetivo diferente, es utilizada por los centros de evaluación (assessment centers). Estos comportan siempre varios tests y ejercicios, cada uno de los cuales mide diversas competencias. Y el principio de construcción de los centros de evaluación impone que cada una de las competencias sea medida por varios tests y ejercicios. Cuando varias personas han sido evaluadas con un centro de evaluación, se dispone pues de una serie de notas por competencias y por ejercicios. Y entonces es posible calcular las correlaciones entre las notas atribuidas a las mismas competencias medidas en ejercicios diferentes y las correlaciones entre las notas atribuidas a competencias diferentes medidas por un mismo ejercicio.

Las competencias son específicas de situaciones concretas, e incluso de contextos de empresa específicos. Por tanto, es útil medirlas en el marco de simulaciones que, como muestra que son, reproduzcan del mejor modo posible la realidad de las situaciones de trabajo.

Las competencias están ancladas en comportamientos observables en el ejercicio de un oficio o de un empleo y que se traducen en comportamientos que contribuyen al

éxito profesional en el empleo ocupado. Citando otra vez a Woodruffe (1993), "la competencia se refiere a series de comportamientos que hay que adoptar para llevar a cabo las tareas y las misiones de un puesto con competencia". En otras palabras, las competencias constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra.

Dicho esto, evaluar las competencias constituye un desafío real. Es cierto que juzgar la calidad de los resultados globales en relación con los objetivos de las misiones asignadas a los colaboradores forma parte de las responsabilidades normales de un mando en ejercicio. Pero apreciar cada una de las competencias utilizadas es bastante más difícil.

Es imposible evaluar las competencias que existen pero que no son puestas en práctica en una actividad observable. Por otra parte, las fichas de calificación elaboradas en las empresas raramente son satisfactorias y son siempre difíciles de utilizar. Sobre todo, no han sido construidas con la intención de analizar las competencias con mentalidad de balance y de desarrollo del potencial individual. En consecuencia, hay que re-pensar los métodos de evaluación, en particular en los sectores en donde la competición es fuerte y donde la flexibilidad de las competencias constituye un imperativo (Claude Levy – Leboyer. *Gestion de las Competencias. Como analizarlas, evaluarlas y desarrollarlas. Gestion 2000. com. Barcelona 2002*).

Los análisis precedentes han permitido progresar en la definición de competencias. Estas difieren de las características individuales, que son las aptitudes y los rasgos de personalidad. Para desarrollarse, requieren a la vez de la presencia de cualidades específicas y el paso por experiencias de formación. Son aprehendidas no desde la perspectiva de las diferencias entre individuos, sino desde el punto de vista de los comportamientos que permiten llevar a cabo con eficacia un puesto o un empleo (Claude Levy – Leboyer. *Gestion de las Competencias. Como analizarlas, evaluarlas y desarrollarlas. Gestion 2000. com. Barcelona 2002*).

Debe recordarse que, además de las listas universales de aptitudes y de rasgos de personalidad, la gestión de los recursos humanos cada vez tiene más necesidad de elaborar listas de competencias individuales, a las estrategias y a la cultura de la

empresa. Estas listas incluirán forzosamente competencias universales, útiles de manera muy general, y competencias particulares de tal o cual sector, empresa o departamento. En todos los casos, estas listas solo serán operativas si se respetan dos imperativos: en primer lugar, el carácter preciso y concreto de las definiciones de cada competencia; en segundo lugar, la seguridad de que estas listas son efectivamente utilizables, es decir, de que las personas que deban servirse de ellas para describir las exigencias de un puesto o para evaluar las competencias de un individuo van a ser capaces de identificar perfectamente las diferentes competencias de la lista.

Esta claro que no puede existir una lista universal de competencias utilizable en todos los sectores de actividad, en todas las culturas, en todas las empresas. Ya que las competencias son fruto de la experiencia, pero que se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad. En consecuencia, habrá que tener en cuenta, en la elaboración de una lista de prerequisites, no sólo las competencias existentes, sino también aptitudes y los rasgos de personalidad necesarios para adquirir, gracias a la experiencia, otras competencias.

El análisis de puesto constituye la condición previa esencial de la evaluación, en la medida en que precisamente en esta etapa se identifican no sólo las competencias, las aptitudes y los rasgos de personalidad requeridos, sino también los comportamientos que estas cualidades inducen.

Toda evaluación de las competencias supone un objetivo: empresarial cuando se trata de detectar los potenciales y de hacer el balance de los recursos de la empresa, individual, en el caso de la evaluación de competencias. De hecho, cualquiera que sea el objetivo, es deseable que el individuo y la empresa tengan acceso a los resultados. El individuo, prioritariamente, cuando se trata de una evaluación de sus competencias organizada en el marco de la ley; pero es evidente que, si quiere traducir los resultados de la evaluación en acción y en desarrollo individual, tendrá que comunicar a la jerarquía los resultados de aquella. La empresa, prioritariamente, cuando se trata de selección o de contratación; pero toda evaluación supone, desde el punto de vista estrictamente ético, una restitución de los resultados obtenidos a la persona que se ha sometido a ella.

Está claro que la identificación de las competencias requeridas representa una etapa esencial de las evaluaciones y de las decisiones basadas en las competencias. Hay que decir que la tarea no es fácil, y ello por tres motivos (Pearn y Kandola, 1988). En primer lugar, ningún puesto tiene un contenido fijo en el tiempo y hay que evitar efectuar descripciones que hacen rígida la naturaleza de las misiones que definen un puesto determinado. Es evidente que esta preocupación por la flexibilidad es prioritaria en el contexto económico y tecnológico actual. En segundo lugar, un mismo puesto puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes.

Hay que desconfiar de las denominaciones de puesto: un mismo nombre, en una misma empresa, puede corresponder a competencias diferentes porque el entorno y la situación son desiguales. A estas tres fuentes de dificultad descritas por Pearn y Kandola (Lyle M. Spencer, Jr., PhD Signe M. Spencer. *Competence at work. Models for superior performance.* Jhon Wiley & Sons, Inc. 1993), se añade una cuarta, ligada a la complejidad y a la diversidad de las misiones que componen un puesto. Por ello, no sólo habrá de escoger un método de análisis, sino también decidir a que nivel puede hacerse el inventario de los requisitos

Estas dificultades imponen la elección, para cada puesto, del mejor método destinado a reunir las informaciones y de traducirlas en lista de competencias. Es necesario, en particular, precisar bien los objetivos del análisis de puesto considerado, así como las posibilidades que hay de recoger las informaciones, y elaborar un cuaderno de obligaciones precisando la forma que debe adoptar la lista de competencias. Puede tratarse simplemente de una lista de conceptos, a los que eventualmente se añadirán definiciones generales o ejemplos concretos, o incluso ejemplos clasificados que ilustren niveles diferentes de competencias. Así mismo, hay que hacer el inventario de los recursos de información disponibles: en forma de documentos escritos y, sobre todo, gracias al acceso a los expertos, que son las personas que han ocupado y ocupan actualmente el puesto analizado, a sus superiores y, dado el caso, a los formadores.

Los principales métodos no estructurados son la observación, las entrevistas, los incidentes críticos y la cuadrícula de Kelly (Lyle M. Spencer, Jr., PhD Signe M. Spencer. *Competence at work. Models for superior performance.* Jhon Wiley & Sons, Inc. 1993).

La observación es, sin duda alguna, el método más frecuentemente utilizado cuando se trata de hacer el análisis de las competencias requeridas para puestos relativamente simples. Puede ser más riguroso o menos, es decir, implicar simplemente la observación de personas mientras ejecutan las tareas que componen su puesto o incluir una relación detallada de la frecuencia y del tiempo dedicada a cada una de estas tareas. En todos los casos, la simple observación no permite recoger información sobre la dificultad o sobre la importancia de la tarea; no obstante, si la observación va precedida de un análisis de documentos disponibles, destinado a confeccionar una lista de los comportamientos que desempeñan un papel central en el cumplimiento de la tarea, y si va acompañada de una entrevista con la persona observada que completa la información, constituye un método fácil de hacer aceptar y a menudo fructífero.

De todas maneras, quedaran por identificar las competencias requeridas para cada uno de los segmentos de comportamientos observados. Desde este punto de vista, la observación no puede ser más que una primera etapa del análisis de puesto. Y, bajo el pretexto de que se trata de un método evidente para obtener informaciones sobre un puesto, no hay que ignorar las fases previas que son la formación de los observadores y la elaboración de procedimientos comunes para recomponer, anotar y clasificar las informaciones recogidas.

La auto descripción de las actividades por la persona o las personas que ocupan el puesto a analizar es susceptible de reemplazar o de completar la observación. Puede adoptar varias formas: hacer anotar las actividades sucesivas cada vez que cambian o, también, hacer apuntar la naturaleza de la actividad en curso a intervalos determinados durante el proceso, por ejemplo a cada hora, o, también, pedir que se confeccione una lista de actividades al fin de la jornada.

Es particularmente útil cuando se trata de puestos cuyas responsabilidades excluyen la presencia de un observador y en los que el tipo de tareas efectuadas – estudiar un informe, tomar una decisión, etc.- hace ineficaz la observación. Sin embargo, será necesario, como en el caso de la observación, proceder a una segunda etapa cuyo objetivo será concretar las cualidades requeridas para las diferentes actividades descritas.

La entrevista puede ser no estructurada, es decir, sin lista de preguntas preparada previamente, o estructurada, a fin de que aborde sistemáticamente el contenido de las

actividades, ya sea por orden cronológico, ya sea en función de las misiones a cumplir. Pese a su aparente simplicidad, la entrevista exige una formación previa que enseñe al entrevistador cómo hacer sentirse cómodo a su entrevistado y cómo recoger toda la información disponible. Este método permite obtener no solo una descripción de las actividades, sino también informaciones sobre lo que la persona que ocupa el puesto considera que es particularmente importante o difícil, o incluso sobre las actividades que le resultan agradables y sobre aquellas que son una carga pesada. No obstante, como en los dos casos precedentes, los resultados obtenidos son subjetivos, en el sentido de que dependen a la vez del entrevistador y del entrevistado.

El método de incidentes críticos fue inventado por Flanagan (1954) durante la segunda Guerra Mundial y todavía se utiliza ampliamente en la actualidad. Como su nombre indica, se trata de recoger incidentes que, a los ojos de los expertos interrogados, son críticos, es decir, muy importantes para la actividad descrita. Estos incidentes deben haber sido realmente observados, deben ser puestos en su contexto, es decir, descritos en función de un problema a resolver, en relación con las intenciones y con los objetivos de las personas afectadas y de tal manera que las consecuencias de los diferentes comportamientos adoptados pueden ser evaluadas, o por lo menos descritas, con precisión.

Flanagan describió detalladamente el procedimiento a seguir y sus indicadores todavía son de completa actualidad. Entrevistados y entrevistadores deben conocer perfectamente el puesto analizado, a fin de escoger incidentes característicos (Claude Levy – Leboyer. *Gestión de las Competencias. Como analizarlas, evaluarlas y desarrollarlas.* Gestión 2000. com. Barcelona 2002).

Este método es muy rico en el sentido de que permite obtener informaciones que no se explicitarían en una entrevista clásica. Requiere evidentemente de un análisis de contenido del repertorio de incidentes. El mejor procedimiento consiste en hacer la lista de los comportamientos implicados y en clasificarlos a fin de presentar los resultados de un conjunto de incidentes bajo la forma de una lista de comportamientos – precisando su frecuencia y su importancia evaluados en función de las consecuencias de los incidentes referidos.

Una variante del método de los incidentes críticos ha sido propuesta por Boyatzis (1982) bajo el nombre de "acontecimientos comportamentales". Consiste en analizar con mayor detalle un menor número de acontecimientos (Claude Levy – Leboyer. *Gestión de las Competencias. Como analizarlas, evaluarlas y desarrollarlas. Gestión 2000. com. Barcelona 2002*).

Sea cual sea la manera de utilizarlo, el método de los incidentes críticos no es, a fin de cuentas, más que una forma de entrevista estructurada de un modo particular que tiene las ventajas y las limitaciones de cualquier entrevista: flexibilidad, pero también subjetividad, en la aproximación; necesidad de proceder a un análisis de los incidentes recogidos, y, a continuación de interrogarse sobre las cualidades empleadas en los índices favorables o las ausentes en aquellos que dan mal resultado.

Kelly ha elaborado una teoría de las "cualidades requeridas personales" que constituye los cimientos de su método. Parte de la idea de que cada persona percibe el mundo exterior utilizando un conjunto de conceptos que le es personal y que determina tanto su comportamiento como la manera de percibir y explicar el comportamiento de los demás. La cuadrícula de Kelly permite obtener una lista de esos conceptos personales y definir su significado.

Uno de los aciertos de la cuadrícula de Kelly es que permite llegar hasta un límite del procedimiento de análisis de puesto porque hace que sean los expertos directamente los que indiquen las cualidades requeridas para el puesto analizado (Levy – Leboyer et al., 1985) (Claude Levy – Leboyer. *Gestión de las Competencias. Como analizarlas, evaluarlas y desarrollarlas. Gestión 2000. com. Barcelona 2002*).

La primera etapa del método consiste en crear una lista de conceptos descriptivos de las cualidades requeridas. Ello requiere la presencia de expertos que conozcan bien el puesto, bien porque tiene experiencia personal, bien porque mandan sobre los que lo ocupan. También es necesario disponer de una lista de elementos. Estos elementos pueden ser de las personas que ocupan el puesto, de las misiones que definen el puesto analizado, también, de las tareas específicas que forman parte de estas misiones.

La lista de cualidades requeridas será entonces creada por triangulación de los elementos. Este término, propuesto por Kelly, designa la comparación que parece lúdica en un primer momento, constituye de hecho un procedimiento cognitivo muy útil para

hacer que los expertos expliciten sus conocimientos. Para realizar la triangulación hay que preparar un juego de cartones, cada uno con el nombre de un elemento. La triangulación no se detiene ahí; la interrogación debe continuar a fin de obtener el enunciado de cualidades precisas, y sobre todo no debe detenerse cuando el experto propone nociones esencialmente descriptivas. La triangulación se repite durante el tiempo que sea necesario para que permita hacer precisar nuevas cualidades requeridas.

La utilización de la cuadrícula de Kelly supone una formación en la entrevista de triangulación en primer lugar, y, en segundo lugar, en la interpretación de los datos aportados por la misma cuadrícula. Pero los resultados obtenidos justifican este esfuerzo ya que la cuadrícula de Kelly presenta muchas ventajas: es un método flexible, adaptable a problemas variados, que permite que se expliciten informaciones difíciles de obtener por otros medios y que citen informaciones difíciles de obtener por otros medios y que complementan eficazmente los otros métodos de análisis de puesto.

Existen numerosos cuestionarios que permiten efectuar el análisis del trabajo de una manera estructurada. Pero casi la totalidad de estos métodos han sido desarrollados en los Estados Unidos o en el Reino Unido. Es el caso, por ejemplo, del PAQ (Position Analysis Questionnaire) (Claude Levy – Leboyer. Gestión de las Competencias. Como analizarlas, evaluarlas y desarrollarlas. Gestión 2000. com. Barcelona 2002); ofrece un inventario que permite a un analista formato en esta herramienta describir un puesto por cada uno de los 194 elementos que componen el inventario: a excepción de siete de ellos, que se aplican a informaciones sobre las condiciones del ejercicio del puesto, como la forma de remuneración, estos elementos se refieren a las actividades que constituyen el puesto. Estas están agrupadas en seis categorías: el tratamiento de informaciones, los procesos intelectuales, los resultados del trabajo, las relaciones interpersonales, el contexto de trabajo y las condiciones de trabajo en sentido amplio. Cada elemento tiene asignada una nota sobre una escala específica que puede referirse a la importancia de este aspecto para el puesto, su frecuencia o, también, al tiempo dedicado a la actividad puntuada.

Esta vista general de los métodos de análisis de puesto muestra que existen una gran variedad de técnicas. Por otra parte, es interesante constatar que los métodos descritos

incluyen casi siempre dos etapas: primero, la descripción de las actividades y de las misiones que componen un puesto a analizar y, en segundo tiempo, la identificación de las competencias, las aptitudes y los rasgos de personalidad requeridos para la correcta ejecución de las tareas descritas, posiblemente mediante la utilización de datos introducidos en la memoria de un ordenador. El lugar de las competencias es, pues, central en este esquema.

Cuadro De Mando Integral

Definición:

El cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos (Robert S. Kaplan y David P. Norton .Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard).

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Robert S. Kaplan. David Norton. Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia).

El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas (Robert S. Kaplan y David P. Norton .Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard) : las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

Por esta razón, la habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos. Los activos intangibles permiten que una

organización: Desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permita ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos; Introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo; Produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de tiempo de espera; Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta; y Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información (Robert S. Kaplan. David Norton. Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia).

El CMI sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viajes, que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El CMI captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

El CMI pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización (Robert S. Kaplan. David Norton. Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia). Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas de Cuadro de Mando Integral son algo más que una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados-los resultados de esfuerzos pasados- y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el Cuadro de Mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados (Robert S. Kaplan. David Norton. Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia).

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos (Robert S. Kaplan y David P. Norton .Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard):

- 1.-Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- 2.-Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

3.-Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

4.-Aumentar el feedback y formación estratégica.

El CMI destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos. Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos generan grandes innovaciones y mejorar en los procesos internos, en el trato a los clientes y , llegado el caso, para los accionistas (Robert S. Kaplan. David Norton. Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia).

Cuando los ejecutivos de diferentes perspectivas funcionales, especialmente en empresas que han operado históricamente con unos fuertes silos funcionales, intentan trabajar juntos como un equipo, se producen unos puntos ciegos: áreas de ignorancia relativa, alrededor de las cuales es difícil formar equipos y crear consenso, porque hay muy poca comprensión compartida respecto a los objetivos generales y la contribución e integración de diferentes unidades funcionales.

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, aunque hace que esta falta de consenso y de trabajo en equipo sea más visible, también contribuye a la solución del problema. Como sea que el Cuadro de Mando es desarrollado por un grupo de altos ejecutivos como un proyecto de equipo, crea un modelo compartido de todo el negocio, al que todos han contribuido. Los objetivos del Cuadro de Mando se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo.

El cuadro de mando anima la existencia de un diálogo entre las unidades de negocio y los ejecutivos corporativos y los miembros del Consejo, no sólo respecto a objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en práctica de una estrategia para una actuación sobresaliente en el futuro.

El Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y

transformación. En lugar de aplicar únicamente un nuevo diseño fundamental de proceso a cualquier proceso local en que pueden obtenerse ganancias fácilmente, los esfuerzos se dirigen a los procesos de mejora y de reingeniería, que son de una importancia crítica para el éxito estratégico de la organización.

El CMI también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos. En el momento en que una empresa establece unos objetivos de extensión de 3 a 5 años para las medidas estratégicas, los directivos también prevén objetivos para cada indicador, durante el siguiente año fiscal. Estos objetivos a corto plazo proporcionan unos blancos específicos para la evaluación del progreso en el plazo más próximo dentro de la trayectoria estratégica a largo plazo de la unidad de negocio.

El proceso final de gestión inserta el Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica. Consideramos que este proceso es el aspecto más innovador y más importante de todo el proceso de gestión del Cuadro de Mando. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. Hoy en día, los directivos no disponen en las organizaciones de un procedimiento para recibir feedback sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia. El cuadro de mando integral les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

De todo esto se puede decir que el CMI no sólo mide los cambios en los indicadores, también favorece el cambio.

Un CMI adecuadamente construido articula la teoría del negocio. El Cuadro de Mando debería basarse en una serie de relaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones del Cuadro de Mando (Robert S. Kaplan. David Norton. Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia).

Finalmente, de la definición de Cuadro de Mando Integral se puede decir que es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los

inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El cuadro de Mando Integral, sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando Integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un Cuadro de Mando Integral inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión (Robert S. Kaplan y David P. Norton .Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard).

El Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizando este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información (Robert S. Kaplan. David Norton. Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia).

Porque Necesitan las Empresas un Cuadro de Mando Integral?

El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los

sistemas con el éxito financiero a largo plazo (Robert S. Kaplan y David P. Norton .Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard).

Ahora, cuando nos hallamos al final del siglo XX, la dimensión financiera de la actuación de la unidad de negocio ha sido altamente desarrollada. Sin embargo, muchos comentaristas han criticado el amplio, e incluso exclusivo, uso de las mediciones financieras en los negocios. En el fondo, un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan excesivamente a corto plazo, y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo especialmente por lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro.

Las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos. Les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el período contable más reciente. Los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro (Robert S. Kaplan. David Norton. Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia).

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación (Robert S. Kaplan y David P. Norton .Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard). Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos

ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo (Robert S. Kaplan. David Norton. Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia).

El CMI no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas (Robert S. Kaplan y David P. Norton .Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard).

Las perspectivas Financieras

El CMI retiene la perspectiva , ya que los indicadores financieros son valiosas para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

La construcción de un cuadro de mando integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa – efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

El desarrollo de un cuadro de mando integral, debe empezar por un dialogo activo entre el director general de la unidad de negocio y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de

negocio, que identificará el papel de la unidad de negocio en la empresa. Este dialogo, por supuesto, exige que el director general y el director financiero de la empresa tengan una estrategia financiera explicita para cada una de las unidades de negocio (Robert S. Kaplan. David Norton. Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia).

Para llevar esto a cabo, lo ideal sería que las organizaciones intentaran medir los resultados producidos a partir de sus recursos de apoyo e indirectos. Deberían intentar no limitarse a reducir el gasto y suministro de estos recursos, sino aumentar su eficacia, más clientes, más ventas, más transacciones, más productos nuevos, mejores procesos, así como la eficiencia del trabajo realizado por estos recursos.

Es necesario tener en cuenta que objetivos como los rendimientos sobre el capital empleados, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costos y aumentar la utilización de los activos.

Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja, medido como la suma de los días de coste de las ventas en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago. El ciclo de caja representa el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a los proveedores de inputs, en cobros de los clientes.

Otras medidas de utilización de los activos pueden centrarse en mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen mas pronto.

Los rendimientos sobre las inversiones en activos intangibles, como investigación y desarrollo, empleados y sistemas, aumentarán también el rendimiento general sobre las inversiones de una organización. Es decir, los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. La utilización del cuadro de mando integral no entra en conflicto con este objetivo vital. En realidad, el cuadro de mando integral puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida. Cada cuadro de

mando utiliza los objetivos financieros en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos.

El cuadro de mando permite a su vez, que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen, no sólo cómo se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo (Robert S. Kaplan y David P. Norton .Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard).

Con el tiempo , todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. Esta vinculación con los objetivos financieros reconoce de forma explícita que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores, y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros.

Cada una de las medidas que se seleccionen para un cuadro de mando debe formar parte de un vínculo de las relaciones causa- efecto, terminando en los objetivos financieros que representan un tema estratégico para la unidad de negocio. Utilizado de esta forma, el cuadro de mando no es un grupo de objetivos aislados, desconectados, o incluso en conflicto. El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo que se propone.

La perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes; satisfacción, fidelidad, retención , adquisición y rentabilidad; con los segmentos de los clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes (Robert S. Kaplan. David Norton. Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia).

Los negocios han de identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir.

La perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado, debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos de precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de cliente y de mercado que elija convertir en objetivos. El cuadro de mando integral, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

Como se habló anteriormente, la retención de los clientes es indispensable, es por esto que una forma deseable de mantener e incrementar la cuota de mercado en los segmentos seleccionados de clientes es empezar por retener a los clientes que la empresa ya tiene en esos segmentos. El incremento de clientes puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes en estos segmentos.

Tanto la retención de los clientes como el incremento de los mismos, son impulsados por la satisfacción de las necesidades de los clientes. Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo que está haciendo la empresa (Robert S. Kaplan. David Norton. Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia).

Pero tener éxito en las primeras cuatro medidas centrales del cliente, cuota, retención, incremento y satisfacción, no garantiza sin embargo que una empresa tenga

clientes rentables. Obviamente, una forma de tener clientes extremadamente satisfechos es vender servicios y productos a unos precios muy bajos.

Las empresas deben querer algo más que clientes satisfechas y felices; han de querer clientes rentables. Un indicador financiero como la rentabilidad del cliente ayuda a impedir que las organizaciones orientadas a los clientes se conviertan en organizaciones obsesionadas con los clientes.

Aunque cada organización debe desarrollar el conjunto de propuestas de valor que desea reflejar en la perspectiva del cliente de su cuadro de mando integral, se ha visto que prácticamente todas las propuestas de valor incorporan, de forma típica, indicadores relacionados con el tiempo de respuesta, la calidad y el precio de los procesos basados en los clientes.

La perspectiva del proceso interno

El enfoque que del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente (Robert S. Kaplan. David Norton. Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia).

La segunda novedad del enfoque CMI es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno (Robert S. Kaplan y David P. Norton .Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard). Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy. Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representan la onda corta de la creación de valor. Esta onda corta de creación de valor empieza con la recepción de un pedido procedente de un cliente ya existente, que solicita un producto (o servicio) ya existente, y termina con la entrega del producto al cliente.

Pero los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir que una organización cree unos productos y servicios completamente nuevos, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros.

La perspectiva de formación, aprendizaje y crecimiento

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Cuadro de Mando Integral.

Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos-satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados- junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo.

Es decir, que el CMI traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Cuadro de Mando incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.

La vinculación de los indicadores múltiples del Cuadro de Mando para formar una solo estrategia

Los mejores Cuadros de Mando Integrales son algo más que una colección de indicadores críticos o factores claves del éxito. Las múltiples medidas que se encuentran en un cuadro de mando integral adecuadamente construido deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que deben son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes.

Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido deben contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Un buen cuadro de Mando Integral debe tener también una mezcla de medida de resultados y de inductores de actuación. Las medidas de resultados, sin los reductores de actuación, no comunican la forma en que hay que

conseguir los resultados. Un buen Cuadro de Mando Integral debe tener una mezcla adecuada de resultados, es decir indicadores históricos, y de inductores de la actuación, indicadores previsionales, de la estrategia de la unidad de negocio (Robert S. Kaplan y David P. Norton .Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard).

El Cuadro de Mando debe ser la traducción de la estrategia de la unidad de negocio en un conjunto vinculado de medidas, que definan tanto los objetivos estratégicos de largo plazo como los mecanismos para alcanzar estos objetivos (Robert S. Kaplan. David Norton. Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia).

Es claro que los balances e indicadores financieros periódicos han de seguir teniendo un papel esencial a la hora de recordar a los ejecutivos que la mejora de la calidad, de los tiempos de respuesta, de la productividad y de los nuevos productos son medios para un fin, no el fin en si mismo. Tales mejoras únicamente benefician a una empresa cuando pueden ser traducidas en una mejoría de las ventas, en menores gastos operativos o en una mayor utilización de los activos.

Es así que un amplio sistema de indicadores y de gestión ha de especificar la forma en que las mejoras en operaciones, servicio al cliente y nuevos productos y servicios se vinculan a la actuación financiera mejorada, a través de mayores ventas, mayores márgenes operativos una mas rápida rotación de los activos y menores gastos operativos. El Cuadro de Mando Integral ha de poner un gran énfasis en los resultados financieros y además deben vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un cuadro de mando con los objetivos financieros (Robert S. Kaplan y David P. Norton .Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard).

Las cuatro perspectivas que se proponen para un cuadro de mando integral deben ser consideradas como una plantilla, y no como una camisa de fuerza ya que no existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes.

Las medidas que aparecen el cuadro de mando integral deben estar completamente, integradas en la cadena de vinculaciones de acontecimientos causales que definen y cuentan la historia de la unidad de negocio.

Los Cuadros de Mando Integrales están mejor definidos para las unidades estratégicas de negocio (UEN). Una unidad estratégica de negocio ideal para un cuadro de mando integral, conduce a las actividades a través de toda una cadena de valor: Innovación, operaciones, marketing, distribución, ventas y servicio (Robert S. Kaplan y David P. Norton .Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard). Una vez que se ha desarrollado un cuadro de mando integral para una UEN, se convierte en la base de Cuadros de Mando Integrales para departamentos y unidades funcionales dentro de la UEN. Las declaraciones de misión y estrategia para departamentos y unidades funcionales pueden definirse dentro del marco establecido por la misión, estrategia y cuadro de mando de la unidad de negocio (Robert S. Kaplan. David Norton. Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia).

Lo importante para saber si un departamento o una unidad funcional debería tener un cuadro de mando integral, es averiguar si la unidad de la organización tiene, o debería tener, una misión, una estrategia, unos clientes internos o externos y unos procesos internos que le permitan realizar su misión y estrategia. Si es así, la unidad es un candidato válido para un cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral, es primordialmente, un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma (Robert S. Kaplan. David Norton. Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia).

Las empresas que utilizan el CMI como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica tienen dos tareas: primero, han de construir el cuadro de mando, y segundo, han de utilizarlo (Robert S. Kaplan. David Norton. Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia).

Esta claro que las dos tareas no son independientes. A medida que los directivos empiecen a utilizar sus cuadros de mando para los procesos clave de gestión, irán adquiriendo nuevas percepciones respecto al propio cuadro de mando: qué indicadores no funcionan, cuáles deben ser modificados, y qué nuevos indicadores de éxito estratégico han surgido y deben ser incorporados al cuadro de mando.

La vinculación de las medidas a través de las cuatro perspectivas, muestra claramente que el cuadro de mando no es una colección ad hoc, de mas o menos dos

docenas de indicadores con los que los directivos deben hacer juegos, malabares y cambalaches. Por el contrario, en un buen cuadro de mando integral los indicadores deben estar vinculados para que comuniquen un pequeño número de amplios temas estratégicos, tales como hacer crecer el negocio, reducir los riesgos, o aumentar la productividad.

Retroalimentación

La técnica de comunicación utilizada como mayor herramienta en el acompañamiento es la retroalimentación, y su principal característica debe ser el equilibrio, es decir que esta retroalimentación debe incluir tanto fortalezas como debilidades observadas en el desempeño.

Para realizar una retroalimentación equilibrada en una sesión de acompañamiento se requiere: En una primera fase, centrar la atención sobre las fortalezas de la persona, sus áreas de éxito y sus resultados favorables; a continuación, revisar debilidades y determinar planes de acción en entrenamiento y desarrollo para enfrentar esas debilidades; la retroalimentación debe ser objetiva y orientada a comportamientos, no a personas; una regla muy antigua debe practicarse: “Suave con las personas, duro con los problemas”; la retroalimentación es de doble vía; siempre debe tener prioridad la compensación psicológica de la persona, una sesión de retroalimentación debe producir un resultado positivo en su motivación; los compromisos deben establecerse de manera formal y por escrito; actitudes burlescas o recriminatorias de tipo personal desafían las autodefensas y producen pérdida del respeto hacia el gerente e imagen negativa sobre su estilo de liderazgo (Gilberto Salazar, Mauricio Molano.(2000), COACHING en acción. Como desarrollar equipos de ventas de alta competitividad. McGraw Hill).

La capacidad para facilitar retroalimentación es fundamental para el éxito de cualquier intervención de coaching, y es una de las funciones más importantes que debe desempeñar el directivo como tutor (Perry Zeus, Susanne Skiffington.(2002) Guía completa de coaching en el trabajo).

Justificación

Este trabajo surge de las necesidades del entorno competitivo que hoy en día existe a nivel organizacional, para lo cual el Coaching resulta ser una herramienta muy útil y eficaz que ayuda al desarrollo y crecimiento de las diferentes áreas organizacionales.

Día a día el mundo cambia constantemente y factores tales como la globalización, hacen que la competitividad a nivel mundial entre las empresas crezca más rápidamente. Esta competencia está dada por diferentes actores del mundo contemporáneo como son las finanzas, las ventas y la tecnología, es por esto que es muy importante contar con las herramientas, sistemas e instrumentos necesarios que hagan mantener a un grupo o una empresa lo suficientemente bien armada y construida para que se mantenga en un nivel competitivo estable ante los demás. Más allá de las herramientas e infraestructura necesaria que el mundo actual exige para ser competitivo, existe un equipo de trabajo dispuesto a realizar las tareas necesarias para el desempeño de la empresa por medio de la utilización de todos los recursos que se le puedan brindar, pero ante el alto nivel competitivo que existe hoy en día, no solo los recursos y el talento humano son suficientes para ubicar a la empresa en un lugar sobresaliente ante los demás, también es necesario un liderazgo que conduzca al mejoramiento y crecimiento de los equipos de trabajo. Es por esto que el Coaching se convierte entonces en una necesidad para los equipos de trabajo formando un estilo de liderazgo que lleve a un equipo a los niveles más altos de competitividad.

En diversos países se observan equipos mundialistas en varios segmentos organizacionales; si se trata del mercado hotelero, se pueden mencionar organizaciones como los Sheraton, Intercontinental, Radisson, o Holiday Inn; si es en el mercado de alimentos, Nestle, Nabisco, Frito Lay, Bimbo, Parmalat y otros grandes; en la categoría de bebidas refrescantes, el torneo mundial se vive a diario en cualquier lugar del planeta entre Coca – Cola y Pepsi; en telecomunicaciones, Nokia de Japón frente a frente con Motorola de Estados Unidos; el mercado de productos farmacéuticos es un torneo de grandes de la industria mundial, en el que participan múltiples compañías europeas, estadounidenses y japonesas; en el sector financiero están siempre presentes Citibank de Norteamérica frente a los tradicionales de la banca europea y japonesa.

Si se observa cualquier actividad, línea de productos o servicios y se analiza cualquier segmento del mercado, se encontrara un torneo internacional, mundialista, de competitividad en cualquier país o región como escenario.

Vivimos en una era de grandes cambios, de competencia globalizada, clientes más informados en la cual permanecerán aquellos que decidan emprender el camino hacia la búsqueda de una mayor competitividad.

La empresa es un invento del hombre y existe la necesidad de reinventarla. Los esquemas rígidos y tradicionales de gerencia funcionaron hasta hace algunas décadas, pero hoy en día los retos que nos plantea este nuevo siglo la hace obsoleta.

El reto de cualquier empresa es ser cada día más competitiva, esto no es más, que ser elegida como la mejor opción del mercado. Se hace imperativo en este orden de ideas, no sólo ser eficientes sino también eficaces.

Parte del reto está en cambiar del esquema tradicional de gerencia a un modelo de liderazgo donde más que hacer que la gente haga cosas, es hacer que la gente quiera hacerlas. Abrir los espacios para que la gente utilice todo su talento e inteligencia, generando opciones y tomando decisiones que lleven a la organización a ser más rápida y flexible, uniendo fuerzas individuales y desarrollando la sinergia que les permita lograr objetivos comunes, llevando así a la organización, como un todo, a pensar estratégicamente, y entender y administrar el cambio como algo permanente.

Resulta propicio y oportuno pensar en la socialización de conocimientos, procesos de desarrollo de habilidades, estilos de liderazgo y actitudes de comportamientos gerenciales, herramientas que utiliza el coaching desde los escenarios deportivos hasta las organizaciones en el marco de la globalización y la competitividad en los mercados mundiales.

A su vez, este proyecto tiene gran pertinencia social y disciplinar, ya que a nivel de Psicología es poco el tema que se ha desarrollado, y cualquier psicólogo organizacional debe mantenerse actualizado y con bases de temas que el mundo actual nos propone. A nivel social, es indispensable, continuar con la investigación ya que se hace necesario evaluar los programas que se realizan en las empresas, ya que estas a su vez tienen un compromiso social con el país, no solo a nivel económico, sino también un compromiso con sus trabajadores, usuarios y clientes potenciales.

Problema

¿ Cómo el Coaching contribuye al desarrollo de las competencias de gestión, desempeño y resultado de una persona?

Objetivo General

Establecer el desarrollo de competencias de gestión, desempeño y resultado, alcanzado en un gerente de zona de una entidad del sistema financiero de la ciudad de Bogota, durante un año de participación en un programa de Coaching autogestionado a través de la descripción sistemática de las fases de diagnóstico e implementación del programa, con el propósito de identificar el cambio de forma cualitativa y cuantitativa de las competencias.

Objetivos Específicos

- Identificar y describir el desarrollo de las competencias de un gerente de zona que participó durante un año, en un programa de Coaching autogestionado, con el propósito de comprender la evolución de los indicadores, cualitativos y cuantitativos, de gestión, desempeño y resultado en sus cargos.

-Describir en forma sistemática el proceso de Coaching autogestionado en cada una de las fases para identificar las acciones (comportamientos) que contribuyeron a un cambio en los indicadores de gestión, desempeño y resultado del cargo de gerente de zona.

Método

Diseño

La investigación que se propuso fue un estudio de caso de tipo evaluativo, ya que se hizo necesario un estudio en profundidad de un fenómeno a describir como lo es un programa de Coaching con un gerente de zona de una empresa del sector financiero de la ciudad de Bogota. Se realizó un estudio de caso en profundidad.

El estudio de caso es una de las diferentes aproximaciones a la investigación cualitativa. De acuerdo con Rober Stale, citado por Borg. W., & Gall J, como una forma de investigación, el estudio de caso se define por su interés en casos particulares, no por métodos de investigación utilizados (Gall M Borg, W & Gall J (1996) Educational

Research. Capitulo 14). Por lo tanto algunos investigadores usan el estudio de caso debido a su interés intrínseco.

La orientación epistemológica de la mayoría de los investigadores de estudios de caso es interpretativa y entre las características del estudio de caso se encuentran que es un estudio de un fenómeno centrado en ejemplos específicos, es un estudio en profundidad de un fenómeno en su contexto natural y hay entre otras características, una perspectiva emica de los participantes, es decir, desde la perspectiva de los participantes involucrados en el fenómeno.

Los estudios de caso se realizan para arrojar luz sobre un fenómeno, el cual puede ser procesos, eventos, personas o cosas de interés para el investigador. En el caso de este proyecto se propuso un estudio de caso de personas, específicamente de un gerente de zona del Banco de Bogota.

El objeto de la investigación en un estudio de caso es el aspecto o aspectos, de el caso. Sobre el , se centrara la recolección y el análisis de datos.

En un estudio de caso, se puede recolectar una cantidad substancial de datos acerca del caso o casos específicos seleccionados que representen un fenómeno. Estos datos son palabras, imágenes, objetos físicos, aunque se pueden obtener datos cuantitativos también. Los datos se recogen sobre un tiempo determinado y varios métodos de recolección se pueden usar.

Típicamente , pero no siempre, los estudios de caso involucran estudio de campo, en el cual el investigador interactua con los participantes del estudio en su ambiente natural. Aún en los ejemplos donde el trabajo de campo no se hace, la meta es aprender acerca del fenómeno desde la perspectiva de aquellos en el campo.

Robert Yin (1989) enfatiza la importancia de estudiar un fenómeno en su contexto natural. El observa que los estudios de caso generalmente involucran investigación de un fenómeno para el cual los limites entre el fenómeno y su contexto no son evidentes y de forma clara. Yin argumenta que estos limites deberían clarificarse como parte del estudio de caso (Gall M Borg, W & Gall J (1996) Educational Research. Capitulo 14).

Una meta de los estudios de caso, en algunos la única meta, es desarrollar una comprensión de un fenómeno complejo como es experimentado por sus participantes.

En otras palabras el investigador debe imaginarse cómo ver el fenómeno como los participantes lo ven.

El punto de vista de los participantes se denomina perspectiva emica. Generalmente el investigador obtiene el punto de vista de los participantes a través de la observación directa, conversaciones que utilizan preguntas tales como: Cómo se siente cuando.. , Qué piensa cuando... Por qué usted?. Simultáneamente los investigadores de estudio de caso generalmente mantienen su propia perspectiva como investigadores del fenómeno, su punto de vista como personas de afuera, la cual se denomina la perspectiva ética, que les ayuda a tener sentido conceptual y teórico del caso, y a informar los resultados así que su contribución a la literatura es clara.

Los investigadores realizan estudios de caso por tres propósitos generalmente: para producir descripciones detalladas de un fenómeno, para desarrollar posibles explicaciones de él, o para evaluar el fenómeno. En un estudio de caso cuyo propósito es describir, el investigador intenta dibujar un fenómeno y conceptualizarlo. Una buena descripción del fenómeno proveerá lo que se denomina una densa y rica descripción del fenómeno, es decir, enunciados que reproducen una situación y tanto de su contexto como sea posible. El término descripción densa se originó en la Antropología y se refiere a una descripción literal y completa de un fenómeno cultural.

En cuanto a la planeación de un estudio de caso, es necesario tener en cuenta que el primer paso en la planeación de un estudio de caso es identificar un problema que le interese al investigador y que tiene mérito estudiarlo. A menudo el problema de investigación tiene relación a la experiencia personal del investigador en relación con un tipo de programa o fenómeno.

El problema clave en la selección de un caso es la decisión acerca de lo que el investigador quiere ser capaz de decir al final del estudio.

Los casos en investigación cualitativa se seleccionan por un proceso de muestreo de propósito. Un caso particular a ser estudiado podría seleccionarse por varios propósitos, entre ellos el caso típico que refleja el fenómeno de interés en extenso extremo (Gall M Borg, W & Gall J (1996) Educational Research. Capítulo 14).

El papel de los investigadores en el estudio de caso es más complejo. El investigador es el instrumento de medida primario. Esto significa que él o ella llevan a cabo la

recolección de los datos y llegan a involucrarse personalmente en el fenómeno a ser estudiado. Así, el investigador es probable que interactúe con los participantes, asista a eventos sociales en el campo, y use empatía y otros procesos psicológicos para comprender el significado del fenómeno tal como lo experimentan los individuos y grupos en el contexto.

Lincoln & Guba (1985) identifican cuatro criterios para determinar cuando es apropiado terminar con la recolección de datos (Gall M Borg, W & Gall J (1996) Educational Research. Capitulo 14). A continuación se presentan.

La primera es exhaustividad de fuentes. Las fuentes de los datos pueden reciclarse y estudiarse muchas veces, pero en algún punto llega a ser claro que muy poca información importante será obtenida.

La segunda es saturación de las categorías. Eventualmente, las categorías utilizadas para codificar los datos están definitivamente establecidas. Cuando se continua la recolección de datos y esta produce solamente pequeños incrementos de nueva información acerca de las categorías en comparación al esfuerzo gastado en conseguirlas, el investigador puede sentirse seguro de terminar la recolección de datos.

Otro criterio para determinar terminar la recolección de datos es la emergencia de regularidades. En algún punto, el investigador encuentra suficientes consistencias en los datos en que el o ella desarrolla un sentido ya sea que el fenómeno representado por cada constructo ocurre regularmente o solamente ocasionalmente.

Finalmente, y como ultimo criterio esta la sobreextension. Aun si nueva información esta llegando, el investigador podría desarrollar un sentido de que la nueva información esta lejos de remover el punto central de las categorías viables que han emergido y no contribuye de manera útil al surgimiento de categorías adicionales.

Participantes

Un gerente de zona, que se encuentra vinculado al Banco y su antigüedad es significativa.

Instrumento

A partir del interés primordial de la investigación, el principal instrumento que se utilizó fue la entrevista, entendiendo la entrevista como una conversación que tiene un propósito o meta (Douglas A. Bernstein, Michael T. Nietzel. Introduccion a la

Psicología Clínica. Editorial Mc Graw Hill.2000). Y que así mismo se considera también como un acontecimiento social y como una fuente de datos de evaluación. La idea fue utilizar entrevistas semiestructuradas en donde se utilizaron preguntas planeadas seguidas por las respuestas de el gerente de zona. El propósito de realizar este tipo de instrumento fue recopilar la mayor cantidad de información particular. Al utilizar este instrumento como fuente de medición se hizo necesario recalcar que el grado en que el entrevistado (gerente de zona) ofrece la misma información en diferentes ocasiones (confiabilidad) y el grado hasta el cual esa información es adecuada (validez) puede depender en gran medida de el entrevistador, el gerente de zona y las circunstancias en las que se llevó a cabo la entrevista. De igual forma es imposible concluir una evaluación de la entrevista como una fuente de información sin mencionar su susceptibilidad de ser distorsionada.

Además de utilizar la entrevista como instrumento de información, se propuso realizar un análisis de Documentos, ya que la mayoría de los datos con los cuales el Banco cuenta, se encuentran en forma de archivos en power point, presentaciones que se utilizaron con el fin de servir como apoyo al coach en el mejor entendimiento de los contenidos presentados a sus pupilos. Se propuso un análisis de documentos detallado con el fin de acceder a la descripción que se propuso para el Trabajo de Grado.

Procedimiento

El procedimiento que se llevó a cabo fue mediante la recopilación de información de lo que se ha venido haciendo en el Banco con el programa de Coaching.

Se propuso dividir el proyecto en etapas con el fin de tener la información organizada.

Fase 1. Inmersión en la Organización. Esto es determinación de características funcionales de los equipos, revisión de roles y actividades de los integrantes. Así mismo, revisión de perfiles de liderazgo a gerentes, directores y supervisores revisando los indicadores de gestión, desempeño y resultado.

Fase 2. Talleres. . entrenamiento conceptual, contextual y vivencial combinando tecnologías de capacitación y entrenamiento In door y Out door para los líderes y la construcción de herramientas e instrumentos de medición requeridas para un Coaching

efectivo. Estos talleres incluyeron las siguientes temáticas: Coaching en la visión y la misión de la empresa, el estilo de liderazgo y la estrategia de terreno, la creación de una visión ganadora y trascendente del líder como coach, determinación de roles, responsabilidades y el perfil de competencias para el liderazgo del coach y de los talentos del equipo, el enfoque de capacitación, entrenamiento, acompañamiento al terreno, conectado con los índices de gestión, desempeño y resultados individuales y de grupo (balance Scorecard) , las habilidades del coach como entrenador buscando un entrenamiento continuo y modular, desarrollando las habilidades de comunicación del coach como lo es el ciclo de observar, preguntar , escuchar, diagnosticar, retroalimentar, confrontar y establecer planes de acción para el cambio y hacia el logro de resultados. De igual forma en esta fase se incluyen las habilidades del coach para producir trabajo sinérgico del equipo, aplicación de herramientas de auto evaluación para el Coaching y la matriz de necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo.

Fase 3. Desarrollo del Kit de Gestión del Coaching, el cual consolida todas las herramientas con sus parámetros, requeridas para el funcionamiento del Coaching y que fueron contextualizadas en la fase II. También se pretendió diseñar y construir la herramienta de competencias corporativas para la organización, y las competencias para cada cargo en la empresa. Así como también la construcción de herramientas de 360 grados que se requieren para el seguimiento continuo del Coaching en la organización.

Fase 4. Entrenamiento y desarrollo del proceso de Coaching mediante el acompañamiento al terreno de trabajo. Esto es salida al terreno con los líderes, prácticas de retroalimentación equilibrada y el proceso de utilización de la hoja de Coaching en el acompañamiento.

Fase 5. Sesiones de seguimiento al proceso. Revisión de las tablas de marcador (balance Scorecard) de gestión, desempeño y resultados individuales y colectivos. Determinación de prioridades en las necesidades de entrenamiento y planes de acción a corto plazo.

Se propuso una entrevista semiestructurada con un gerente de zona del Banco de Bogotá con el fin de acercarnos al fenómeno estudiado y así mismo recopilar información para el estudio de caso.

La entrevista que a continuación de presenta es un esbozo de lo que se pretendió indagar y así mismo se dejaron abiertas las posibilidades de ir formulando preguntas a medida que el gerente de zona iba propiciando información.

Entrevista Gerente de Zona.

1. Cual fue el objetivo del Coaching?
2. Como ha sido su aprendizaje en cuanto a rendimiento, habilidades, conocimientos y actitudes?
3. Como fue el proceso de Coaching en el cual usted participo?
4. Cual fue la metodología del programa?
5. Cuales fueron las ayudas didácticas que utilizo el coach ¿ estas fueron las adecuadas?
6. Ha tenido oportunidad de aplicar lo aprendido?
7. Cual fue el rol de su coach?
8. Que beneficios le ha traído el Coaching?
9. Dentro de las políticas del Banco, considero pertinente el programa de Coaching?
10. Como las habilidades, actitudes y valores del coach ayudaron a obtener resultados en su trabajo?
11. Cual fue el resultado del Coaching? Fue el deseado?
12. Ocurrid algo indeseado , pudo evitarse? Como?
13. Como describe los ambientes en que se dio lugar el Coaching?
14. Cual fue la primera impresión u imagen que se formulo usted del coach?
15. Que tanto el programa de Coaching le ayudo a cambiar actitudes?
16. Que tanto el programa de Coaching le amplio sus conocimientos y mejoro sus habilidades?
17. Que ventajas le trajo el programa de Coaching como trabajador del Banco?
18. Que ventajas le trajo el programa de Coaching como persona?.

Entrevista

El proceso empezó cuando se vio la necesidad de perfeccionar mas la fuerza de ventas para tener una fuerza comercial mucho más agresiva y competente dado que la competencia y el mercado así lo exigía.

El Banco de Bogotá tenía unos consultores que estaban ayudando a hacer el proceso de segmentación y ellos recomendaron tres o cuatro especialistas en Coaching. Después de un proceso de licitación se escogió el más idóneo en el campo que además tuviera experiencia en el sector financiero por cuanto uno de sus socios fue presidente de la Banca como lo es Salud Colmena y Seguros Colmena.

El proceso lo lidero el Vicepresidente de Mercadeo, el Doctor Carlos Eduardo Upegui, una persona con mentalidad nueva que implementó muchos procesos de cambio, y que además de tener experiencia en la Banca tenía experiencia en el sector de consumo y mercado masivo, lo que ayudó a implementar el proceso de cambio en una organización tan rígida. El Doctor Upegui tuvo todo el respaldo de la Presidencia y de las demás Vicepresidencias después de demostrar los resultados que trajo el programa de Coaching.

El Banco de Bogotá al ser líder en la Banca Corporativa y empresarial hizo que no se trabajara Coaching en esta área, de igual forma que en la Banca Masiva ya que en esta no se trabaja por una agresividad comercial sino por una agresividad de comunicación que se conoce como retail. La Banca Media era la de mayor potencial de crecimiento y la que más requería el acompañamiento de la fuerza comercial porque es atendida por Gerentes de Oficina, Gerentes de Zona y en términos de mercado es el área más rentable y la que más necesitaba acompañamiento. Además todos los esfuerzos comerciales y de mercadeo estaban en poder consolidar la Banca Media.

Se inició el proceso con un entrenamiento, trabajos de campo y un cambio de cultura organizacional, hubo una sensibilización en trabajar acompañamiento al terreno. Se hicieron unas reuniones en donde se explico en que iba a consistir todo el proceso, esas reuniones preliminares se hicieron con Directivos, es decir, con Vicepresidentes y Directores Comerciales y una vez esta gente empezó a ver la importancia del tema empezaron a delegar la información. Los Vicepresidentes y los Directores Comerciales fueron los primeros en entrenarse para luego ellos a su vez entrenar a sus subalternos. A lo largo se hicieron entre ocho y diez reuniones con los Vicepresidentes, luego se hicieron reuniones por regiones a las cuales se invitaba a los Gerentes de Zona, los Gerentes de Oficina y a los Directivos y Jefaturas de otras áreas para que todos entendieran la importancia del proceso y se lo comunicaran a sus subalternos.

Estas reuniones tuvieron lugar en Santa Marta en el Hotel Santa Mar en donde en promedio éramos de treinta y cinco personas a cuarenta. Eran reuniones que además de combinar la parte teórica se realizaba una parte experimental, en donde se trabajaba en la importancia del trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación, entendiéndola no solo como un proceso de información sino también la parte verbal, no verbal, escrita sino también la programación neurolinguística. Se expusieron además casos de los roles de apoyo, el proceso de ventas, los cierres de la negociación, el seguimiento y su importancia. Básicamente eso, las reuniones estaban distribuidas en un comienzo con una sensibilización en donde el equipo consultor utilizó un video conocido como el Video de las Águilas, el cual era el mejor ejemplo de lo que significa ser Coach. el video se trata de un entrenador de un equipo de Basketball, cuya filosofía era tener una visión de águila no solo en el trabajo sino también en la vida personal. Después del video se daba una teoría sobre el proceso y la importancia del proceso que se iba a emprender y luego cada uno de los integrantes llenaba un formato que realizaba el equipo consultor en donde se indagaba acerca de las expectativas del proceso y con qué los integrantes iban a comprometer. El conferencista empezaba una o dos horas con la teoría, pero era una teoría rodeada de buen humor, optimismo, con ejemplos muy prácticos de la vida real.

Después de la teoría siempre había un ejercicio práctico en campo cerrado, es decir en salones que el Hotel brindaba. Después de hacer el ejercicio se realizaban mesas redondas para realizar conclusiones, las cuales emergían de todo el grupo y de las experiencias recopiladas. Luego había un descanso y volvían los integrantes a tomar teoría para retomar los conceptos aprendidos.

Después de tener claros los objetivos, los conferencistas nos llevaban a trabajo de campo con ejercicios que requerían además mucho ejercicio físico, buscando que los integrantes descubrieran que todo se puede lograr.

Entre los ejercicios físicos se reflejaba el aprendizaje de la teoría y se recalca la importancia de definir los roles de cada una de las personas. Para esto, el equipo consultor nos proponía tener muy en claro cual era el objetivo de la misión a emprender y así mismo destacaban la importancia de cómo lograr el objetivo y en cuánto tiempo

lograrlo, la importancia de reconocer el liderazgo, la planeación y los recursos que se necesitan para cumplir el reto y ser el líder y ganador.

Entre las actividades se encontraban por ejemplo construir una balsa en el mar. Esto es, cortar palos, hacer nudos, y una red de lazos en donde se construía la balsa. Después de construir la balsa, la idea era superar varios obstáculos y remar hasta dentro de un determinado punto ida y regreso. Esta prueba tenía un tiempo específico y quien llegara de primero cumpliendo los límites de tiempo era el ganador.

Otra prueba eran diferentes obstáculos con cuerdas en forma de laberinto, las cuerdas no se podían tocar y a todos los miembros del equipo nos daban baldes con agua que no se podía regar, la idea era pasar por todo el laberinto, en el menor tiempo posible sin dejar caer una gota de agua.

Otra de las pruebas que recuerdo, era una maya de unos 16 o 20 metros de altura en la que uno tenía que escalarla, en esta prueba se vencían miedos. Se realizaba en la noche otra prueba llamada “Prueba de Vida”, que consistía en vendar los ojos a todos los participantes; se construía una especie de laberinto en donde se incluían varias fases que representaban las etapas de la vida, desde el nacimiento hasta el día que en ese momento transcurría, los participantes comienzan a recordar y revivir momentos que en su vida presente les es imposible recordar, debido a su día a día en el trabajo y la preocupación por su futuro, pero que de alguna forma fue importante para su vida y que habían olvidado. Por consiguiente, al haber en ese momento emociones tan profundas, los participantes expresan sus más sentidos sentimientos de dolor, felicidad, llanto, nostalgia, y arrepentimiento así como remordimiento. La prueba termina cuando el participante logra vivir todas las etapas, y sale del laberinto en el que se encontraba. Era importante que las personas que realizaban la prueba, se encontraran consigo mismas en el ambiente familiar social, lleno de dificultades y alegrías que le permitía al participante reconciliarse con su vida agregándole valor y para algunos de ellos recuperar los detalles más agradables de su entorno permitiéndoles vivir una vida con sentido. Era necesario realizar una prueba individual de este tipo debido a que a mi parecer se debe conocer uno mismo para poder relacionarse con los demás.

Otra prueba individual que se realizó fue la de “Competencia de Zancos”, en esta prueba cada participante tenía que dominar un par de zancos y recorrer una distancia

aproximada de 25 metros en donde se terminaba con una meta. El objetivo de esta prueba era lograr una competencia agradable entre los participantes, en donde ganar o perder no era importante sino mantener los valores y darse cuenta que la meta o el objetivo no se puede enfocar a tumbar al otro o derrotarlo sino al contrario, lograr que cada uno de los participantes llegue a la meta. De esta forma se lograba compañerismo entre todos los participantes y cada uno de ellos descubría las fortalezas y debilidades de los demás con el fin de sacarles el mayor provecho.

A medida que el tiempo pasaba y se iba realizando prueba tras prueba, se iba incrementando la dificultad de cada una de las actividades.

Después de estos encuentros se realizaron trabajos de aprendizaje teóricos en donde se dejaban tareas específicas que pretendían relacionar el entorno laboral y su marco personal, identificando problemas en el trabajo y estrategias para solucionar cada uno de esos problemas, con preguntas como por ejemplo cuáles son los problemas que tiene usted en su oficina?, describa un plan de trabajo para corregir esos problemas, cuanto tiempo transcurrirá en el proceso de mejoramiento y cambio, ingéniense de que forma va a hacer seguimiento y cómo va a documentar dicho proceso. Para el caso de los participantes del Área de Ventas el ejercicio consistía en realizar el presupuesto de ventas, junto con las estrategias para lograrlas, cómo programar las visitas a los clientes, entre otros aspectos.

Seguido de esas reuniones que tuvieron gran auge se graduaron unos Coach o se certificaron por el grupo consultor. Los graduados en Coaching fueron los líderes de cada región y esos Coach eran los encargados de liderar los talleres de implementación en los cuales cada grupo tenía que desarrollar la teoría y los ejercicios vivenciales con los cuales entre todos íbamos a armar el libro de Coaching del Banco de Bogotá. Un grupo desarrollo el libro de procesos de negociación, otros se encargaron del proceso del cierre de ventas, otros desarrollaron manejo de crisis y superación de la frustración, otros estuvieron a cargo del libro del manejo de la comunicación efectiva. Cada uno de esos talleres se presentaron a los mismos asistentes de Santa Marta, y allí el grupo proponía mejoras y así se iba delegando información. En estos talleres había parte teórica y parte vivencial de grupo.

Después de las reuniones se decidió que se iba a hacer una prueba piloto en Cali, en donde se iba a poner en marcha o implementar todo el trabajo que se realizo.

Se escogió Cali ya que fue la región que se comprometió con liderar el proceso de forma que Cali sirviera de prueba con el fin de poder implementar el programa a las demás regiones.

El proceso arrancó con el comité del área de mercadeo ya que este era el encargado de realizar el seguimiento al proceso.

El proceso se empezó a desarrollar en la Banca Internacional, sistemas, y Recursos Humanos, ya que todas las áreas mostraban muy buenos resultados gracias al proyecto en términos de compromiso y costos.

Del proceso de Coaching que se realizo en Cali se empezó a implementar en todas las demás regiones, esto es que todo el personal de todas las oficinas debía ser conciente de lo que significa trabajar en el Banco de Bogota, su visión, la misión, los valores y básicamente entender el plan estratégico del negocio, conocer la importancia en la planeación y el cumplimiento de metas, y entender el objetivo del liderazgo total de la Banca Media.

El proceso de Coaching sirvió directamente en el trabajo en cuanto al darse cuenta de las competencias que uno tiene y cuales de esas competencias debían ser profundizadas. Así mismo el programa implantado en el Banco de Coaching sirvió para enseñar la importancia del trabajo en equipo, la comunicación, la importancia de conocer la comunicación no verbal, o corporal en la consecución de logros.

La experiencia fue muy positiva, independientemente de lo elemental que parecen ser las capacitaciones lo importante que resulta para el objetivo de los logros tanto laborales como profesionales, en trabajar en procesos de cambio, reconocimiento y perfeccionamiento.

Como persona el crecimiento fue enorme en cuanto al tema del poder, el crecimiento y la humildad.

Al proceso de Coaching implantado en el Banco de Bogota le cambiaria los tiempos de implementación, es decir no dedicaría tanto tiempo en la fase inicial, sino que mas bien haría mas énfasis en los problemas que surgen durante el proceso. Es decir,

reduciría el tiempo de sensibilización e indagaría más en lo que atañe propiamente a la empresa.

En cuanto a los coaches, sus roles y su forma de ser, considero que fueron verdaderos líderes, los reconozco como personas sensibles, con la gran capacidad de movilizar a las personas para el logro de los objetivos, son personas tranquilas, seguras, alegres, superdinámicas, con un alto índice de apertura a la gente, cercanas, conocedoras del tema. Los consultores tenían como fundamento mantener una visión, misión y valores mediante el ejemplo, aseguraban el entrenamiento continuo del equipo, nos retaban para que estableciéramos metas con alto estándar, centraban la atención en el equipo y se preocupaban por dar retroalimentación equilibrada, promovían la confrontación abierta y madura y la búsqueda de soluciones en equipo, proveían información y desafiaban suposiciones, fomentaban la auto-evaluación y la responsabilidad por los resultados.

En pocas palabras creo que vale la pena que las empresas inviertan en el programa de Coaching ya que mejora la calidad de vida de las personas, su productividad y el sentido de pertenencia a la empresa. No hay pérdidas, son sólo ganancias.

Descripción de un Modelo de Coaching: Estudio de Caso para el Desarrollo de Competencias en una Empresa del Sector Financiero.

Para comenzar el estudio de caso, se ha dividido el análisis en fases que consecuentemente ilustrarán el proceso de desarrollo y evaluación de competencias en el cargo “Gerente de Zona” de una empresa del sector financiero de la ciudad de Bogotá. A continuación se describirán cada una de las fases.

Fase 1: Determinación de características Funcionales de los equipos revisión de roles y actividades de integrantes, revisión de perfiles de Liderazgo de los gerentes, revisión de indicadores de gestión desempeño y resultado, trabajo contextual de la empresa con acompañamiento al grupo y entrevistas estructuradas.

El grupo consultor introdujo a los participantes del Coaching por medio de comunicados escritos sobre el Coaching con el fin de introducirlos al tema, dejando un nivel de expectativa alto en los Gerentes CEO. Unas de las estrategias que el equipo consultor utilizó como medio de acercamiento al programa fueron lecturas seleccionadas en las cuales se incluye la esencia del modelo y el aporte que este da a

las personas y a las organizaciones. El primer comunicado que se envió se titula “ La Esencia del Coaching” el cual se describe a continuación. El autor del artículo introduce al tema con preguntas como lo son Qué es el Coaching? ¿Cuál es la esencia del modelo? ¿Qué aporta a las personas y organizaciones? Son algunas de las preguntas que el autor piensa que puede hacerse cualquier persona que y que intentara responder en el artículo. Para el autor, el Coaching es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz. Los principios en los que se apoya son: El Coaching se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.

Para obtener lo mejor de las personas, el Coach debe creer en su potencial. El Coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado. El entrenado no aprende del Coach, sino de si mismo estimulado por el Coach. Aunque a veces no es fácil, el Coach debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del Coaching. Como dijo Goethe: "Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas sino hacerles ver la suya propia".

Las modalidades de Coaching con las que se suele intervenir en las organizaciones son: Coaching personalizado (sesiones de desarrollo directivo), Coaching grupal (dinamización de equipos), y formación en Coaching (desarrollo de competencias de Coach) .

Las sesiones de Coaching personalizado o desarrollo directivo abordan situaciones de ayuda o desarrollo del potencial de directivos. Las razones de intervención más habituales suelen ser: toma de decisiones, conflictos, estrés, búsqueda de recursos, desarrollo de competencias, apoyo a promociones, etc.

Para el autor, las sesiones de Coaching grupal tienen por objetivo dinamizar a un grupo de personas o directivos. Las intervenciones más habituales pueden ser: solución de problemas, sesiones de creatividad, conflictos, etc.

Finalmente las acciones de formación en Coaching permiten desarrollar en los participantes (mandos y directivos) las competencias del Coach para que sepan impulsar el potencial de sus colaboradores y mejorar su rendimiento.

Las intervenciones pueden ser estructuradas y formales cuando se establece un marco específico, informales cuando el Coach aprovecha las oportunidades del día a día para utilizar el modelo. Y también se puede utilizar la metodología para el propio auto desarrollo (autocoaching). ¿Cuál es la esencia del modelo? La mejora del rendimiento se produce, cuando se enriquecen los propios modelos mentales y así se pueden generar nuevas respuestas.

La esencia del Coaching pasa por enriquecer el modelo mental del entrenado, incrementando su nivel de conciencia y facilitándole el paso a la acción. Todo ello a base de preguntas y feedback descriptivo o no evaluativo. La secuencia podría ser: descripción de la situación deseada (objetivo), descripción de la situación actual (área de mejora o dificultad), mapa de opciones y recursos (generación y selección), plan acción (plan específico de actuación) y resultados (control y seguimiento).

En las fases primera y segunda, el objetivo del Coach es incrementar el nivel de conciencia (sensorial y emocional) del entrenado. Esta fase es fundamental, ya que solo se puede controlar aquello de lo que se es consciente, ser consciente da poder para actuar.

En la fase tercera el objetivo es implicarlo en la generación de alternativas y en la creación de un plan de acción (su plan). Finalmente solo queda establecer cómo y cuándo se van a evaluar los resultados.

Otro tema que el autor propone en su artículo es el aporte que el Coaching le trae a las personas y a las organizaciones. A lo cual afirma que en prácticamente todos los foros sobre dirección, liderazgo, capital intelectual, gestión del conocimiento, competencias, etc. se está aludiendo a la necesidad que tienen las organizaciones de que el rol del jefe evolucione hacia el de facilitador. Este rol orientado a resultados pero también a personas, está mucho más acorde con las organizaciones que apuestan por el aprendizaje permanente. Como dijo Arie de Geus: " La capacidad para aprender más rápidamente que los competidores, es probablemente la única ventaja sostenible".

El Coaching permite operativizar ese cambio de rol en las organizaciones, aportando un modelo estructurado y eficaz, que permite impulsar el desarrollo del potencial de los colaboradores.

Para el autor, el Coaching aporta valor a las organizaciones porque: mejora del rendimiento de los colaboradores, desarrolla el potencial de las personas, mejora las relaciones mando-colaborador, desarrolla el liderazgo, operativiza el empowerment, mejora notablemente la motivación, produce una mejora notable de la implicación y así mismo refuerza la autoestima.

Dada la importancia de los beneficios, cada vez son más las organizaciones que lo incorporan a su cultura y estilo directivo.

Para continuar con el proceso de lecturas seleccionadas, se hizo importante buscar una lectura que fuera congruente con el proyecto que se destinaba para la Banca Media del Banco. Por esta razón se utilizó una lectura encaminada a los Gerentes CEO con el fin de buscar una reflexión en cuanto a su rol como gerentes. La lectura que se brindó se titula “Coaching y el arte de la gerencia” la cual ilustra el concepto de manager.

Usualmente el manager es visto como un capitán de equipo, padre, comandante, modelo, fuente de sabiduría, guía, instructor, facilitador, iniciador, mediador, navegante, piloto de barco, y todo lo demás, mezcla de enfermera y Atila el Conquistador. Se propone ver al manager como a un Coach, como al creador de una cultura para el management efectivo, lo que a su vez genera el contexto para el buen Coaching.

Ver al manager como Coach y como creador de una cultura para el Coaching es un nuevo paradigma para el management. Por paradigma se entiende una serie de presunciones, verdades cotidianas y sabiduría convencional acerca de la gente y el trabajo en las organizaciones. El paradigma prevalente tiene que ver con el control, el orden y la obediencia, lo que tiene como consecuencia que la gente sea convertida en objetos, medida y usada. El Coaching en cambio, apunta a descubrir acciones que le dan poder a la gente para contribuir más plena y productivamente, con menor alineación que la que implica el modelo de control.

Se ve al Coaching no como una subespecie del management sino como su núcleo esencial. Se sostiene que cuando los managers son realmente efectivos, lo que está ocurriendo es Coaching, tanto que se propone que el Coaching puede ser la diferencia esencial entre el manager ordinario y el extraordinario.

La esencia del management efectivo es tan elusiva como la esencia del arte. No se puede explicar después que ha ocurrido. Sin embargo el saber convencional sostiene

que los managers son más efectivos cuando aprenden las técnicas, principios y reglas prescritos.

El presupuesto de que se puede saber, prescriptivamente, qué es lo que produce performance y que se pueden controlar todos esos factores y variables son las principales barreras para lograr mejores resultados.

El management efectivo continúa siendo esencialmente un arte. El arte de "lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas". Pensar en el management como en un arte-más que como en una serie de técnicas- es potencialmente más fructífero, ya que lo reconoce como a algo más que a un mero conjunto de técnicas explícitas. Verlo como un arte implica invención más que conformidad, práctica más que prescripción, sabiduría más que mero conocimiento.

Cuando se mira lo que hace un manager efectivo, se ve con claridad que: observar a un manager en acción se parece mucho a observar a un artista en acción. Los managers que le prestan atención a lo que está ocurriendo obtienen mejores resultados que los que intentan aplicar técnicas aprendidas de memoria, recetas fijas y modelos racionales.

El resultado del trabajo depende de la calidad de la comunicación (hablar y escuchar) entre el manager y su gente.

La efectividad del manager surge del nivel de asociación que se crea entre él y las personas con quienes, a través de quienes y por quienes es hecho el trabajo y se generan los resultados. Los managers efectivos son hábiles para generar un clima organizacional que le dé poder a su gente.

El management puede ser visto esencialmente como un arte basado en las personas que se enfoca en la creación y mantenimiento de un clima, un medio y un contexto que le posibilita a la gente el logro de los resultados y logros deseados. El Coaching, tal como se usa el término, se refiere a la actividad de crear, por medio de la comunicación, el clima, medio y contexto que le otorga poder a los individuos y equipos para generar resultados.

Además de estudiar el modelo de los grandes coaches, ¿Qué puede hacer un gerente para transformarse en un buen Coach en un contexto de negocios? La respuesta, por supuesto, depende del paradigma. En el paradigma prevalente, es probable que la respuesta sea casi técnica: ¿Qué acciones causales producen qué efectos específicos?. En

el nuevo paradigma del Coaching, la respuesta es: escuchar, especialmente para el compromiso y para la posibilidad de acción proveniente de ese compromiso. Escuchar es el medio primario para proveer el contexto necesario para el compromiso, la posibilidad y la acción relevante.

Priorizar la escucha en lugar del control constituye un cambio en sí mismo. La comprensión del poder de la relación de Coaching se basa en considerar que representa un cambio fundamental en la manera actual de pensar la efectividad en management. Este cambio da la posibilidad de un extraordinario aumento de la efectividad, siempre y cuando se este dispuesto a poner en tela de juicio algunas de las formas habituales de pensar el management. Se trata de cambiar desde un paradigma preocupado por la autoridad jerárquica, el orden y el control (además de una motivación basada en la inseguridad) a uno basado en la asociación para el logro de resultados y el compromiso de colaborar en lograr nuevas posibilidades más que en mantener viejas estructuras.

Actualmente los gerentes están pegados a un modelo que intenta controlar y, más concretamente, especificar la conducta de los empleados para mejorar la efectividad, productividad y competitividad. Lo que falta son personas comprometidas a lograr excelentes resultados y con poder para hacerlo, y ese es el objetivo del Coaching.

Durante mucho tiempo los managers han buscado una manera de señalar cuales son las habilidades que constituyen el elusivo "arte" del management. El Coaching captura estos rasgos esenciales de un modo que le permite a la gente cambiar el paradigma de control, orden, prescripción por uno diseñado para reconocer y darle poder a las personas en acción. Crea un nuevo contexto para el management, uno que promueve una genuina asociación entre managers y empleados de modo que ambos puedan lograr más que hasta el momento habían imaginado desde la perspectiva de una cultura de management tradicional.

El Coaching se presenta como una conversación que crea esa nueva cultura, no como una técnica dentro de la vieja cultura. Se produce dentro de un tipo particular de relación entre el manager y sus empleados.

Fase 2: Talleres Outdoor

Etapa 1: Entrenamiento conceptual, contextual y vivencial combinando tecnologías de capacitación y entrenamiento Indoor y Outdoor para los líderes y construcción de herramientas, e instrumentos de medición requeridas, para un Coaching efectivo.

Para iniciar el proceso de introducción a los Coachees, el equipo consultor definió el esquema conceptual de Coaching bajo comunicaciones masivas a los implicados en el programa, donde se define el proceso, haciendo una presentación del punto de inicio hasta donde se proponía llegar.

Dentro de las comunicaciones se incluía una serie de definiciones que introducían al programa de Coaching destinado para la Banca Media del Banco de Bogotá. Dentro de esas definiciones se encontraba una en especial que definía el propósito general del programa viéndolo como un estilo, una filosofía y unas herramientas de dirección, que busca el logro de excelentes resultados a partir del desarrollo de las competencias individuales y del equipo.

Las competencias son comportamientos observables que demuestran la interiorización y aplicación de unos conocimientos, habilidades, actitudes y valores que pueden predecir un desempeño, gestión y resultados sobresalientes.

Así mismo el equipo consultor considera que el Coaching es un proceso dinámico de interrelación que apoya a la persona para producir resultados en sus actividades personales y profesionales, mediante el cual las personas profundizan en su aprendizaje, mejoran en su desempeño y estimulan la calidad de su vida.

Adicionalmente en las comunicaciones masivas se describe el Coaching como un sistema de acompañamiento al terreno de trabajo, laborando en conjunto con los empleados, para observar y diagnosticar oportunidades de crecimiento y desarrollo en las competencias del empleado, y trazar planes de acción orientados hacia el impacto en el desempeño, la gestión y los resultados; el Coaching puede utilizarse para desarrollar y transformar organizaciones, como lo es el Banco, desarrollar equipos de alto desempeño y talentos individuales.

Se realiza una invitación a los participantes a desempeñar un rol de Coach en sus vidas, lo único que se requiere es la voluntad de desaprender para aprender algo nuevo, la valentía para cambiar y la constancia para persistir. Si se entiende el liderazgo como

el arte de movilizar y orientar todo el talento, la inteligencia, compromiso y la pasión de un equipo hacia el logro de un objetivo común, el Coaching puede convertirse en una filosofía y a la vez una herramienta de gestión, que bien desarrollada, puede impactar positivamente en los resultados del Banco a través de la consolidación de equipos campeones.

El Coaching visto como la filosofía de trabajo de los equipos deportivos de categoría mundial, con sistemas, herramientas e instrumentos de medición 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 comercial y centrando 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.

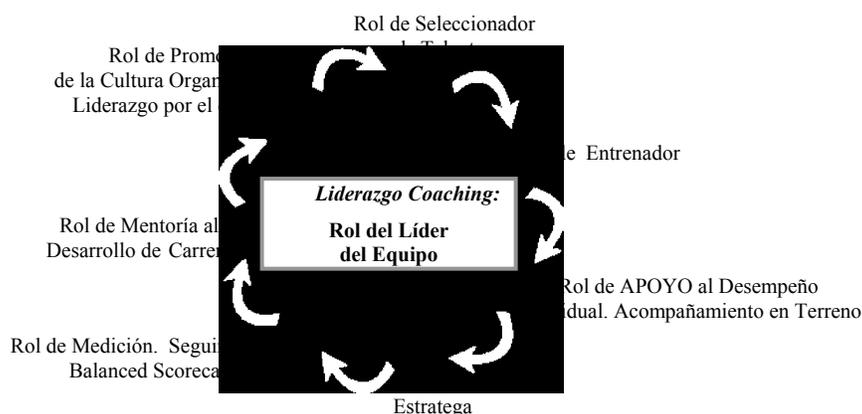
Se plantea el Coaching como modelo de desarrollo del potencial de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz.

Una vez se realizó la campaña de información a todos los participantes, el equipo consultor sigue su camino de implantación del modelo de Coaching a través del establecimiento de roles, en los cuales describe retos como es el de convertir el Coaching en una realidad de la acción comercial, esto implica un reto transformacional en los roles y responsabilidades de los líderes y de los integrantes de equipo.

Desde un enfoque tradicional de planear , ejecutar, controlar y evaluar, hacia un enfoque de liderazgo de dirigir y movilizar talento individual y colectivo hacia el logro de objetivos comunes de alto desempeño.

El nuevo rol y responsabilidades de un líder gira entonces hacia seleccionar talentos que cumplan con las cualidades para la gestión y el desempeño requeridas para ser parte de un equipo de alto desempeño; crear y mantener una visión ganadora trascendente; entrenar al equipo de manera continua; acompañar a los integrantes del equipo en el terreno de trabajo en forma sistemática y estructurada dando continuo apoyo al desempeño individual; liderar, por ejemplo, promoviendo la cultura organizacional sobre los Valores del Banco; orientar y dar guía al desarrollo de carrera de cada uno de los integrantes de su equipo. (ver *Figura 1*).

Figura 1. Rol del líder del equipo



Dando alcance a las responsabilidades del líder, las responsabilidades del Coach que se formará en el Banco deberá poseer una filosofía que reúna compromisos como mantener visión, misión y valores mediante el ejemplo; seleccionar talentos y garantizar equipos completos; retar a su gente para que establezca metas con alto estándar; asegurar el entrenamiento continuo del equipo; estar con el equipo y dar retroalimentación equilibrada; observar, escuchar y preguntar; promover la confrontación abierta y madura y la búsqueda de soluciones en equipo; lograr identidad y espíritu de cuerpo; proveer información y desafiar suposiciones; Fomentar auto-evaluación y la responsabilidad por los resultados; mantener y fomentar actitud de servicio; anticipar y liderar el cambio; crear y mantener relaciones de confianza; valorar y sacar provecho de las diferencias; manejar crisis, éxitos y fracasos; crear condiciones para trabajar con pasión; conocer el entorno para dar información al equipo; ser sensible; movilizar la inteligencia y el talento colectivo; ser proactivo en el mejoramiento de los procesos y herramientas para facilitar el desarrollo de los mismos y garantizar el logro de los objetivos y sobre todo promover la “pasión por lo que se hace”.

El equipo de consultores plantea un esquema para los gerentes CEO (Gerentes de las áreas Comercial, Ejecutiva y Operativa) del Banco de Bogotá, los roles mencionados anteriormente, en los cuales dichos Gerentes deberán especializarse con el fin de efectuar todo el proceso de Coaching.

El modelo de gestión diseñado en roles se apoya en la definición de competencias específicas para el cargo Gerente CEO. En primer lugar el Banco presenta su propia definición de competencias como los comportamientos y conductas sostenidas con las

que una persona afronta de manera efectiva sus retos cotidianos, administra y modifica su entorno más próximo; para el Banco “las competencias se convierten en pautas de comportamiento repetitivas que conducen a resultados”. Así mismo se considera que una competencia es la combinación de cualidades como lo son los conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores, que son observables y producen un tipo de gestión, un desempeño y unos resultados, en un contexto particular de trabajo, así las competencias son cualidades propias de una persona que definen su forma de pensar y actuar y predicen su gestión, su desempeño y sus resultados.

Con base en la definición que el Banco presenta del concepto de Competencia, se pretende desarrollar en cada uno de sus empleados la actitud y aptitud de ser personas competentes. El Banco define a una persona competente como aquella que sabe actuar de forma pertinente y supone ser capaz de realizar un conjunto de actividades según ciertos criterios deseables. La competencia es contextualizada, como el saber actuar en un campo de exigencias, restricciones y recursos determinados. Una persona actuará con competencia en un contexto particular de trabajo si sabe combinar sus cualidades, es decir, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, apropiadamente.

El marco de relación de competencias se encierra en tres grandes grupos, los cuales son la intención, la acción y los resultados. Dentro de la intención se enmarcan las competencias relacionadas con las cualidades personales, en la acción se definen las competencias relacionadas con aspectos conductuales del ser humano, mientras que en el campo de los resultados se enmarcan las competencias relacionadas con la gestión y el desempeño de la persona.

Con base en el marco mencionado anteriormente el Banco enfoca dos tipos de competencias, las competencias organizacionales y las competencias propiamente del cargo. Las competencias organizacionales son el conjunto compartido de las cualidades comportamentales como son los conocimientos, las habilidades y destrezas, actitudes y valores que diferencian a la empresa de las demás y determina la razón de su excelente desempeño. Las competencias para el cargo se definen como el conjunto compartido de las cualidades de comportamiento que diferencian a una persona de las demás y determinan la razón de su desempeño.

En la aplicación del proceso de Coaching, el Banco agrupa las competencias y las clasifica en competencias de logro y acción, orientación al servicio, impacto e influencia, competencias gerenciales, cognoscitivas y efectividad personal. Las competencias de logro y acción incluyen la motivación y el logro, iniciativa, innovación y búsqueda de información. Las competencias de orientación al servicio incluyen la orientación del servicio al cliente y la facultad de escuchar y responder. Las competencias de impacto e influencia incluyen conciencia organizacional y desarrollo de relaciones. Las competencias gerenciales hacen parte del trabajo en equipo y cooperación, desarrollo de otras personas y liderazgo de equipo. En las competencias cognoscitivas se enumeran el pensamiento analítico, estratégico, los conocimientos especializados y el aprendizaje continuo. Las competencias de efectividad personal enmarcan el compromiso organizacional, la flexibilidad y la confianza en sí mismo.

El Banco de Bogota presenta sus competencias organizacionales en valores tales como la eficiencia, el respeto, el compromiso, la honestidad, el liderazgo y el servicio; y en actitudes tales como el logro, el mejoramiento continuo, la combatividad, persistencia, solidaridad y la disciplina.

A través de esta descripción de competencias que propone el Banco de Bogota, se definen claramente las competencias del Gerente CEO que se tienen en cuenta durante el proceso de Coaching. Las competencias que se proponen para el Gerente CEO incluyen el conocimiento, la iniciativa de negocios, el pensamiento estratégico, la planeación y seguimiento, orientación y servicio al cliente, la negociación y comerciales, toma de decisiones y actitudes y valores.

Dentro de las competencias de conocimiento se tiene en cuenta la estrategia del Banco y seguimiento, la visión, misión y valores, herramientas tecnológicas, legislación, finanzas corporativas, factores del entorno y mercado, Sipla, el modelo financiero, marketing, procesos y políticas de crédito, clientes, productos y servicios, el proceso de ventas y estrategia y estándares de servicio.

Dentro de las competencias de habilidades para el Gerente CEO se incluyen el trabajo en equipo, la negociación y comerciales, el pensamiento estratégico, la planeación y el seguimiento, la iniciativa de negocios y la orientación al servicio y al cliente.

Hablando de las actitudes que debe tener un Gerente CEO se presentan la orientación al logro, el mejoramiento continuo, la solidaridad, persistencia, combatibilidad y la calidad.

Las competencias relacionadas con los valores de un Gerente CEO se enmarcan dentro del respeto, la eficiencia, la honestidad, el servicio, el compromiso y finalmente el liderazgo.

Se habla de eficiencia porque dentro de los valores corporativos consideran que en el Banco saben como utilizar de manera óptima todos los recursos que tienen para lograr las metas propuestas, lo cual aseguran con la experiencia de su gente y de el Banco.

Se habla de Respeto porque en el Banco, se valoran como personas y se aceptan unos a otros en su integridad. Entienden las diferencias e individualidades para que se traduzcan en comprensión y tolerancia en sus relaciones interpersonales.

De igual forma consideran el compromiso como un valor ya que en el Banco se identifican con su Banco y por eso se sienten parte integral de su éxito. Son leales a su trabajo, sus compañeros y sus clientes. Esa pertenencia ha hecho posible mantenerse a través del tiempo.

Se habla de honestidad porque en el Banco actúan de manera ética y responsable, generando seguridad y confianza en los clientes y asegurando el cumplimiento de los logros laborales y personales.

El valor corporativo del liderazgo enmarcado como una competencia del Gerente CEO se basa en el esfuerzo por prepararse para orientar, estimular y formar responsablemente a sus colaboradores hacia las ventas, el servicio, el logro, para llegar a ser la opción número uno de los clientes.

En el Banco consideran que servir es un principio de vida, por eso el servicio se enmarca dentro de las competencias, así buscan mostrar una actitud de disponibilidad y amabilidad para quien requiere de su trabajo, asesoría o colaboración.

Teniendo el esquema de competencias diseñado por el Banco para los Gerentes CEO se hace necesario la valoración de dichas competencias. Para esto, el equipo consultor propone que la valoración se enmarque dentro de sesiones de autovaloración, valoración 360 grados, acompañamiento al terreno e indicadores de gestión, desempeño y resultado. Para el Banco el proceso de Valoración del Desempeño es de

360 grados y se concentra en la evaluación tanto de resultados como de competencias, teniendo en cuenta áreas claves de responsabilidad, objetivos anuales e indicadores de medición vs. estrategias del negocio.

El ideal es que cada persona sea valorada por todas aquellas personas que tengan la posibilidad de observar conductualmente su trabajo (superiores, colegas, subalternos y clientes).

De igual forma busca asegurar claridad y acuerdo con respecto a las expectativas del trabajo, suministrar una herramienta que provea retroalimentación y vínculo con compensación y reconocimiento y así mismo establecer una oportunidad para discutir metas y planes de desarrollo conjuntamente.

Para el equipo consultor se hacía necesario conocer la visión trascendente y ganadora de las personas que participarían en el programa de Coaching. Por esta razón, el equipo consultor desarrollo un formato el cual fue diligenciado de forma grupal.

El formato que presenta el equipo consultor, específicamente el consultor asociado, consistió en indagar el sueño como equipo en cuanto a su visión, es decir, en donde quieren estar como equipo en un año y en tres años. Para esto, los participantes del programa de Coaching decidieron que un año les gustaría ser el Banco líder que crece con el crecimiento de su gente y de sus clientes. De igual forma ser el Banco que gracias a la contribución de todos sus miembros sea líder en utilidades en el sistema financiero, contando con un equipo alineado, motivado, entusiasta y competente orientado a la mayor satisfacción del cliente. Mientras que en tres años quieren consolidarse como líder en todos los segmentos y mercados particulares. Ser el Banco líder con mayor participación en cada plaza del país, que crece con el crecimiento de su gente y de sus clientes.

De igual forma el equipo consultor considero necesario identificar la visión que hay de el Banco con relación a los resultados y al equipo de trabajo. Para esto los participantes concluyeron que ven al Banco avanzando en la consecución de sus objetivos, logrando resultados positivos, con un equipo humano disciplinado y comprometido con orientación al logro. Y de igual forma ven al Banco con potencial de crecimiento en los diferentes segmentos del mercado.

Teniendo una meta clara, el equipo consultor indagó sobre la realidad que vive el Banco como equipo para alcanzar esa meta. Gracias a esto se llegó a la conclusión que el equipo del Banco de Bogota cuenta con las siguientes fortalezas: Talento humano profesional con conocimiento, capacidad, compromiso y experiencia, Sentido de pertenencia, Motivación, Orgullo de marca, Orientación al logro y Lealtad.

Teniendo como base las siguientes fortalezas se identificaron las áreas de mejoramiento, dentro de las cuales se incluían el desarrollo de las competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores), la sinergia de equipo, la admisitración del tiempo, se necesita fortalecer servicio al cliente, así mismo trabajar en una comunicación asertiva, y tener mayor planeación.

Teniendo en mente las fortalezas y las áreas de mejoramiento, el equipo consultor desarrollo las oportunidades con las que cuenta el equipo del Banco y en ellas se encontró gran apoyo en la estrategia desegmentación, el Aprovechamiento de la red, Aprovechar la imagen de la marca, la posibilidad de tener Base de clientes con oportunidades identificadas, así mismo la alta inversión en capacitación y el fortalecimiento de relaciones con los clientes.

De igual forma se tuvo en cuenta las amenazas con las que se cuentan. Entre ellas están la situación de orden público, la Competencia en el mercado por precio, las altas cargas operativas de la fuerza comercial y el negativismo.

Teniendo una idea global de la situación real y de la situación esperada, se destino una pregunta encaminada a la forma en que se puede desarrollar o superar las áreas de mejoramiento. Bajo la misma metodología, de forma grupal se considera que se pueden superar las áreas de mejoramiento mediante el conocimiento de las debilidades, fortalecer el seguimiento y retroalimentación siendo este más ordenado, más enfocado y mas frecuente, teniendo el desarrollo, la implementación y seguimiento de los planes de negocio, buscando la humildad, apertura mental, escuchar, aportar, gracias a un programa de desarrollo del Coaching, buscando mejorar los procesos de comunicación y una cultura de autocapacitación y autocontrol.

Como se propone un equipo autogestionado, se hizo una reflexión sobre la manera en que cada uno de los integrantes va a asumir el rol dentro del equipo. Esta reflexión produjo compromiso, mostrando ambición, pasión por lo que se hace, deseos de ganar,

confianza en si mismos, aceptando el reto y disponibilidad a superar las metas. De igual forma un compromiso de asumir rol de Coaching inmediatamente, autocapacitación, identificando fortalezas individuales para multiplicarlas. Luego se discutió sobre el tipo de entrenamiento que se va a usar para superar las áreas de mejoramiento y ahí se encontró interés en profundizar en la aplicación del Coaching obteniendo sinergia total, reforzar la comunicación, dar el mejor acompañamiento al terreno, observar con cada labor de campo cómo cerrar negocios, realizar retroalimentación permanente y utilizar adecuadamente las herramientas de gestión y control del Banco.

Para cerrar la actividad, se les pidió a los participantes que realizaran un párrafo el cual se construyera la visión trascendente y ganadora teniendo en cuenta los puntos anteriores. El párrafo incluye ser el Banco líder en participación, resultados financieros y servicio en todos los segmentos del mercado, con el mejor equipo humano. Luego se diseñaron los planes de acción para conseguir la visión propuesta en uno y tres años.

En un año se propone la aplicación del Coaching, mayor capacitación, una cultura de seguimiento y retroalimentación y actuación como un solo equipo. En tres años se propone ser el mejor equipo totalmente alineado, capacitado y motivado, mostrando sostenibilidad en el liderazgo.

El equipo consultor buscaba que el programa de Coaching que se ofrecía para la Banca Media del Banco de Bogota, consistiera en un proceso autogestionado. Por esta razón se realizó un taller titulado Líderes Visionarios en acción en donde se esperaba una participación activa por parte de los participantes, ya que de ellos mismos emergía el contenido de los talleres.

El primer taller autogestionado se conoce como “ Consolidando mejores experiencias”. En este taller se diligenció en forma grupal una tabla en donde se pretendía tener claro que se ha aplicado, cuales han sido los logros obtenidos y los aspectos a mejorar.

El segundo taller se titula Complementación y priorización de competencias cuyos objetivos fueron revisar las competencias actuales y ajustarlas o complementarlas teniendo en cuenta las estrategias, los resultados esperados y el entorno actual del Banco de Bogotá, priorizar las competencias teniendo en cuenta el impacto en los

resultados de cada cargo y extraer aquellas competencias que deben observarse y valorarse en los acompañamientos out door.

Para la realización de dicho taller se dio como instrucción general: “La Visión del Banco, el “Cómo” lo vamos a lograr, los resultados esperados de cada cargo y el entorno competitivo, son elementos de un ambiente exigente que determina las competencias personales y técnicas requeridas por el Banco para obtener éxito en su desempeño organizacional. Por tal motivo, se les entregó a los participantes un resumen de la Visión, Estrategias y Resultados. La idea fue que los participantes repasaran la información, con el fin de tener el contexto dentro del cual, para así revisar las competencias actuales.

A continuación se dividió la sesión en parte A la cual era individual. La instrucción fue: 1. Lea la lista correspondiente a conocimientos y actitudes de cada cargo, complete esta lista con aquellos conocimientos y actitudes que usted considere hacen falta para alcanzar un desempeño exitoso en cada cargo. Si usted considera que la lista contiene todos los conocimientos y actitudes requeridos no escriba nada. 2. Lea con detenimiento la lista de competencias asociadas a habilidades en la columna (1) frente a cada una de ellas, cuáles son observables durante los acompañamientos out door (OT) y cuáles se observan en entornos diferentes (NT). 3. Utilizando la siguiente escala, por favor, califique en la columna (2) cada una de las competencias teniendo en cuenta el impacto que tiene cada una de ellas en el desempeño y en los resultados. La escala que el equipo consultor propone es 5 Muy alto impacto, 4 Alto impacto, 3 Impacto medio, 2 Bajo impacto y 1 Muy bajo impacto. El cuarto punto de la instrucción consistió en ordenar las competencias que haya calificado con “Muy alto impacto” y “Alto impacto” (calificadas con 5 y 4) desde la primera (1) como aquella que considere las más importante, la segunda (2) la siguiente más importante, y así sucesivamente hasta cubrir las todas.

La parte B del taller era grupal y consistió en tomar la hoja de calificación grupal para cada cargo, reunirse con el grupo para compartir las calificaciones individuales y mediante consenso llegar a un acuerdo sobre: Las competencias que son observables en los acompañamientos out door. (columna 1), Las competencias de mayor impacto.

(Columna 2) y el orden de las competencias desde las más importantes hasta las menos importantes. (Columna 3).

Gracias a los resultados que arrojaron los talleres, la parte A y la parte B se concluyó que el Banco Bogotá quiere ser el Banco líder que crece con el crecimiento de su gente y de sus clientes. Para esto se diseñó una diapositiva en donde se explicaba como lograr ser el banco líder que crece. El banco ha definido unos lineamientos estratégicos para consolidar la banca oficial, corporativa y empresarial y fortalecer la banca masiva, pyme y preferente, articulados alrededor del concepto de orientar la organización al cliente, las ventas y el servicio. Gracias a esto uno de los lineamientos del Banco consiste en una estrategia de mercado diferenciada, en donde se propone segmentar, es decir, potenciar y definir segmentos objetivo, así mismo tener un pleno conocimiento de los clientes, identificando las necesidades, teniendo claro el portafolio de productos, precio, distribución, promoción y comunicación por segmento y basarse en un enfoque de rentabilidad de productos y participación de mercado, con una estrategia de comunicación y un posicionamiento diferenciador, es decir, como quieren ser vistos. De igual forma se pretende fortalecer marcas y valores.

Otro de los lineamientos estratégicos consiste en tener en mente la premisa de la venta de productos a la administración de clientes. Esto consiste en buscar relaciones duraderas con los clientes, lo cual incluye profundización, lealtad, rentabilidad integral de la relación y venta cruzada. De igual forma se propone una estrategia de servicio diferenciada por segmento, lo cual incluye una cultura de servicio y seguimiento a la calidad.

Finalmente el siguiente lineamiento estratégico que se propone es el de Orientación de la red de oficinas a las ventas, el cual incluye, la cultura de ventas, los incentivos y concursos, las metas y seguimiento, la motivación y entrenamiento, buscando reducir la carga operativa.

Para llevar esto a cabo, se hizo importante aclarar el rol y los resultados esperados de un gerente de zona. Dentro del marco de la estrategia del Banco de Bogotá, para esto, se espera que el gerente de zona sea un líder a través de los gerentes de oficina, ser un generador de relaciones rentables con los clientes. Para ello se propone hacer Coaching con el equipo teniendo en cuenta los clientes actuales en cuanto a

profundización , cross Selling (Venta cruzada), up Selling, mantenimiento y rentabilización.

De igual forma se pretende hacer Coaching con los clientes potenciales partiendo de la prospectación, la profundización, el cross Selling (Venta cruzada), up Selling, mantenimiento y de igual forma rentabilización.

El tercer taller que se propuso es priorizar la matriz de necesidades. Este taller consiste en desarrollar unos módulos, y clasificándolos en individual y/ o grupal. Este taller se realizó con el fin de poder desarrollar el cuarto taller en donde se propone construir los módulos de entrenamiento. Para esto se realizó una diapositiva en donde se exponía el diseño de un modulo el cual consiste de un inicio, un centro y una conclusión. En el campo de inicio se tiene en cuenta el título del módulo, los objetivos, la introducción , información de qué se trata el curso, los beneficios, un ejercicio para romper el hielo, la presentación del entrenador, del programa del módulo, los factores higiénicos y la presentación participantes. Dentro del campo de el centro se tuvo en cuenta investigar totalmente el tema y recopilar todo el material, establecer los elementos principales, clasificar estos elementos en aquellos temas que los participantes tienen que saber, deberían saber y podrían saber. De igual forma es importante asignar tiempo, organizar el material en una secuencia lógica dentro del tiempo asignado y revisar que haya una secuencia natural. Dentro del campo de conclusiones se incluye el hecho de atar los cabos sueltos revisando los puntos cubiertos, responder preguntas, aclarar dudas, recomendar lecturas , señalar el camino hacia el futuro, invitar a la acción y realizar un cierre.

Teniendo en cuenta la información que se suministró, el equipo consultor, desarrollo unas hojas en blanco cuyo propósito era que el grupo participante desarrollara un Coaching autogestionado, es decir, realizado por ellos mismos, bajo la asesoría del equipo consultor. Para esto se respondió de forma grupal y en consenso el nombre del modulo y los objetivos del modulo.

Después de identificar y seleccionar los objetivos del módulo, se propone que sean ordenados de tal forma que se clasifican en los Conocimientos y/ o habilidades que los participantes tienen que adquirir como resultado de la formación, la información, conocimientos y / o habilidades que los participantes deberían adquirir y finalmente, la

información, conocimientos y/ o habilidades que los participantes podrían adquirir. Finalizando esta acción, se dispuso de un tiempo en donde se pretendía realizar el plan de estudios. Para alcanzar los objetivos planteados, se le pidió al grupo que escribiera la información y temas que necesita tratar durante el módulo y este se dividiera en lo que los participantes tienen que saber, lo que deberían saber y lo que podrían saber.

Teniendo clara la información mencionada anteriormente, se propuso diseñar el módulo partiendo de el contenido, las áreas principales, los métodos, las estructuras de actividad, el tiempo asignado, teniendo en base los conocimientos, las habilidades y las actitudes.

De acuerdo a lo realizado, el equipo consultor propone el diseño de los ejercicios. Es aquí en donde se considera importante el objetivo principal del ejercicio y la evidencia del éxito y del aprendizaje. Para esto el equipo diseña las siguientes preguntas: ¿Cómo sabrá que ha alcanzado los objetivos del ejercicio? ¿Qué necesita oír, ver y sentir para saber que logró sus objetivos de aprendizaje?. Posteriormente se diseñan los pasos de acción y las actividades específicas en donde las preguntas que guían el ejercicio son: ¿Qué pasos y actividades utilizará para alcanzar los objetivos?, ¿Qué marco de tiempo utilizará? ¿Cuánta gente formará el grupo?, ¿Cuáles serán los papeles de cada uno? y ¿Qué estará haciendo cada persona?.

El equipo consultor propone de igual forma tener en cuenta los problemas que se pueden presentar. Para esto recomienda interpretar mentalmente el diseño básico en cada uno de los papeles que se asignarán a los participantes y escribir lo que puede salir mal. Por ejemplo, suponer que los alumnos son ingenuos, o se muestran reacios. Luego, repasar el diseño y ver qué instrucciones se deben dar al principio para evitar el problema, o que cambios tendrá que introducir en el diseño. Finalmente se propone cargar el diseño. A lo cual el equipo consultor recomienda que ahora que se tiene un diseño básico, pensar y escribir ¿qué más se le puede añadir? ¿Cómo se puede mejorar? ¿Qué matices adicionales puede introducirle para que los participantes aprendan en tantos niveles como sea posible?.

Se realizó un taller out door cuyo plan de trabajo incluía una capacitación para el manejo del módulo gerencial automatizado. Para esto se realizó un desplazamiento a Cajicá, en donde los participantes fueron recibidos, y se les introdujo al tema con un

video que el equipo consultor brindó. De igual forma el plan de trabajo consistió en hacer un recuento de los objetivos del proceso con el fin de identificar los indicadores de gestión, desempeño y resultado.

Se presentaron los objetivos del taller los cuales tenían como base implementar el modelo de desarrollo, revisar el proceso de Coaching en el Banco, dar las bases para comprender el tema de aprendizaje y finalmente desarrollar competencias para diseñar y desarrollar sesiones de capacitación y entrenamiento.

Para la realización de este taller, el cual tuvo una duración de tres días, se tuvo en cuenta las expectativas del grupo, por esta razón se considero la consolidación de experiencias como parte del plan de trabajo. Dentro de la agenda del plan de trabajo, se considero necesario indagar sobre el proceso de aprendizaje, cómo diagnosticar necesidades de capacitación y entrenamiento, técnicas y habilidades para expresarse y enseñar y finalmente cómo evaluar y medir la capacitación y el entrenamiento.

Los objetivos que enmarcaron el taller tenían como interés que los participantes aprendieran conceptos básicos sobre el proceso de aprendizaje, que a si mismo que los participantes adquieran las competencias para diseñar módulos y sesiones de capacitación y entrenamiento. Otro objetivo del taller era que los participantes adquieran competencias para enseñar y que aprendan a medir y a hacer seguimiento a las acciones de capacitación y entrenamiento.

Para esto, el equipo consultor desarrollo unas diapositivas para ser presentadas en donde se incluía información sobre el proceso de capacitación y entrenamiento, dando las bases para distinguir y profundizar en dichos temas.

Para el equipo consultor, la formación es el proceso que amplifica el aprendizaje y proporciona un contexto para el mismo en tres dimensiones principales:

El conocimiento y cómo aplicarlo, El aprendizaje y desarrollo de habilidades y El aprendizaje en valores y actitudes.

Se considera que el aprendizaje es el proceso de adquirir conocimientos, habilidades o capacidades por medio del estudio, la experiencia o la enseñanza, con el fin de producir un nuevo comportamiento o manera de actuar. De igual forma es incrementar nuestra capacidad de acción para obtener resultados esperados y medibles.

Se considera que mediante el aprendizaje las personas pueden ponerse por encima de sus temores, adquiriendo capacidades para manejar las situaciones que se presenten en el día a día.

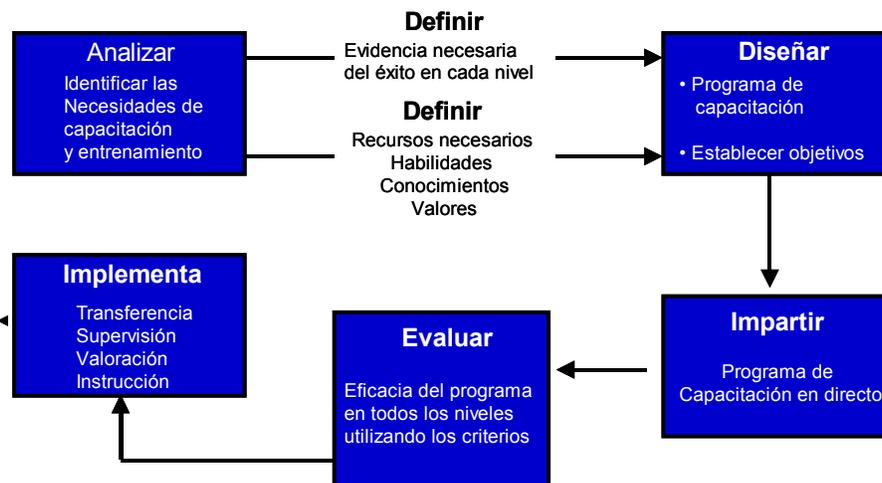
Para el equipo consultor los resultados del aprendizaje podrán ser: Mejor rendimiento, nuevas habilidades, nuevos conocimientos y nuevas actitudes.

Se hizo necesario entonces aclarar las definiciones de lo que representa una capacitación, un entrenamiento y una reflexión, llegando así a las siguientes definiciones: Capacitar: es el proceso para hacer a alguien apto o para habilitarlo para saber acerca de una cosa. Mientras que entrenar es el proceso para preparar o adiestrar a alguien para la práctica de algo. Buscando desarrollar habilidades. Para la reflexión la definición que se propone es el acto de hacer conciencia de las actitudes y su Impacto sobre los conocimientos, habilidades y valores.

Como el programa de Coaching que se realizó en el Banco para los Gerentes CEO estaba destinado para personas adultas se hizo de igual forma necesario presentar el proceso de aprendizaje del adulto, teniendo como base las siguientes premisas: Los adultos aprenden solamente cuando sienten la necesidad de aprender, los adultos deben desear aprender, los adultos aprenden mejor con la práctica, los adultos aprenden mediante la resolución de problemas conectados a la realidad. La experiencia suele afectar positiva o negativamente el aprendizaje en los adultos. Los adultos aprenden mejor en un ambiente informal y los adultos responden a una gran variedad de métodos de enseñanza. Así mismo se considera que los adultos buscan orientación, disponen de periodos cortos de atención, necesitan entender todo el panorama y así se concluye que los adultos aprenden mejor haciendo.

Dentro del tema de aprendizaje se abordó el tema de aspectos que inciden en el aprendizaje como lo son: El deseo de satisfacer una necesidad – Motivación al aprendizaje, la pertinencia del tema, la metodología para comunicar el aprendizaje, la oportunidad e inmediatez de aplicar lo aprendido, la inmediatez y forma del refuerzo a la comprensión, el refuerzo en el terreno al comportamiento que sigue el aprendizaje y el temor a perder la dignidad (Hacer el ridículo).

EL CICLO DE CAPACITACIÓN



Dentro de la información que se suministro a los Gerentes CEO estaba el rol del Coach en el proceso de capacitación y entrenamiento. Para esto se aclaro que lo que se busca es estimular, ayudar y animar facilitando el proceso de aprendizaje, identificando las necesidades de capacitación, mostrando los beneficios del tema, comunicar la pertinencia, promover respuestas, dar retroalimentación, promover la contextualización, facilitar el entendimiento y de igual forma el proceso de aprendizaje, identificar las necesidades de capacitación, asegurar las oportunidades para aplicar lo aprendido, preparar para reconocer nuevos comportamientos y medir el aprendizaje en el desempeño, todo esto enseñando con el ejemplo.

El equipo consultor consideró que para interiorizar el rol del Coach se hace necesario crear unos retos como entrenador en donde es importante tener en cuenta el escenario, el contenido, las ayudas didácticas, los métodos, la expresión corporal, el grupo en su totalidad y cada individuo en su particularidad. Así se crea un modelo de competencias del entrenador en donde los conocimientos, las actitudes, los valores y las habilidades se enfocan a los resultados.

Tanto el Banco como el equipo consultor consideran necesario desarrollar un diagnóstico de necesidades de capacitación y entrenamiento el cual se conoce por los Gerentes CEO como DNCE. Las necesidades de capacitación y entrenamiento se definen como la diferencia cuantificable o medible, entre el nivel de competencias

requeridas para un cargo y el desempeño real de la persona. El DNCE es el proceso que detecta esa diferencia. Las necesidades pueden darse en cuatro niveles: organizacional, divisional o departamental, centrado en el cargo y centrado en la persona.

De igual forma se propone que las necesidades pueden ser reactivas y proactivas. La necesidad comúnmente expresada es la reactiva, posiblemente porque es más fácil de identificar. Es comparable con ponerle seguro a la puerta del establo después de que el caballo se ha escapado: Es reaccionar frente a lo que ya ha sucedido, con el fin de poner las cosas en orden.

La necesidad reactiva puede considerarse también como correctiva. La necesidad proactiva consiste en asegurar que el establo tenga una puerta que se pueda cerrar y que alguien sepa cómo y cuándo poner el seguro, antes de meter el caballo.

La necesidad proactiva es preparatoria. Requiere más reflexión, dirección, planeación y riesgo. Una de las temáticas que se propone en el taller es la forma de diagnosticar las necesidades de capacitación. Para esto, se consideran como herramientas las entrevistas y los cuestionarios, la matriz de necesidades, la evaluación 360 grados y el acompañamiento. Durante el proceso de acompañamiento y retroalimentación en el terreno, usando la Hoja de Acompañamiento, se determina de manera dinámica, las necesidades de capacitación y entrenamiento.

Figura 2. Hoja de Acompañamiento al Terreno.

Fecha y lugar: _____
 Región: _____
 UN: _____
 Nombre Gerente Zona: _____
 Nombre del Coach: _____
 Motivo de la visita: _____

OBJETIVOS DE ESTE ACOMPAÑAMIENTO:

ESCALAS DE MEDICIÓN:
 N = nunca
 A = algunas veces
 F = con frecuencia
 S = siempre

Conocimientos Habilidades Actitudes y Valores	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN			
		N	A	F	S
CONOCIMIENTOS					
Conocimientos	¿Conoce la Misión, Visión, Valores, Plan Estratégico del Banco, los Principios y Políticas comerciales del Banco?				
	¿Conoce el SIPLA?				
	¿Conoce las Características, Beneficios y Ventajas de cada producto y Servicio que compone el Portafolio de Productos y Servicios con énfasis en sus segmentos?				
	¿Posee conocimientos básicos de Marketing?				
	¿Conoce el proceso de ventas?				
	¿Conoce y se actualiza sobre las Políticas de Crédito?				
	¿Conoce y se actualiza permanentemente sobre los factores que afectan el entorno y mercado de su zona?				
	¿Conoce la Estrategia y los estándares de servicio?				
	¿Conoce los reportes, informes y procedimientos de seguimiento de Gestión Comercial?				
	¿Conoce y aplica las herramientas tecnológicas que el Banco pone a su disposición?				
HABILIDADES					
Pensamiento estratégico	¿Entiende el negocio y su entorno competitivo y lo visualiza a largo plazo?				
	¿Analiza la información detalladamente a la luz de los objetivos estratégicos del Banco?				
	¿Constantemente considera intereses y estrategias organizacionales a mediano y largo plazo para plantear planes y tomar decisiones?				
	¿Conoce y toma decisiones basadas en variables de rentabilidad del negocio?				
	¿Se anticipa a situaciones para prevenir problemas futuros?				
Planeación y Seguimiento	¿Determina estrategias nuevas y específicas para incrementar el negocio del Banco y el de los clientes?				
	¿Establece una visión de su zona e incrementa el apoyo y compromiso de otros para lograrlo?				
	¿Planea y asigna prioridades entre varios proyectos y objetivos considerando el impacto en el propósito del negocio y las metas organizacionales?				
	¿En la planeación tiene en cuenta la interdependencia con otras áreas del Banco?				
	¿Establece metas a corto, mediano y largo plazo?				
	¿Es capaz de hacer ajustes para asumir nuevas prioridades y responder a los nuevos objetivos o demandas de trabajo?				
	¿Interpreta los indicadores de ventas y toma las acciones consistentes con el indicador?				
	¿Coordina eficientemente y acertadamente la asignación de recursos?				
	¿Maneja eficientemente la herramienta de Gestión Comercial?				
	¿Administra eficientemente el tiempo y las prioridades con relación a su zona?				
Iniciativa de Negocios	¿Explora y genera nuevas ideas o propuestas que benefician al Banco?				
	¿Identifica oportunidades de negocio en el mercado?				
	¿Fomenta los cambios para lograr mejoramiento?				
	¿Moviliza los recursos para superar resistencias o inercia al cambio?				
	¿Supera los obstáculos para lograr las metas deseadas?				
¿Desarrolla y emplea una ética de trabajo orientada hacia resultados?					
¿Trabaja efectivamente en situaciones de alta presión?					

El ultimo de los objetivos del taller fue desarrollar competencias para diseñar y desarrollar sesiones de capacitación y entrenamiento. Para esto se realizó una presentación que se titulaba ¿Cómo diseñar módulos y sesiones de capacitación y entrenamiento?. Esta presentación tomo como punto de partida la metodología del diseño centrado en el aprendizaje, la cual se compone de tres fases: la fase de análisis la cual busca un análisis estructurado del cargo y el análisis de las competencias. La siguiente fase fue la de diseño en la cual se diseñan los módulos de capacitación y

entrenamiento. Y por último la fase de desarrollo en la cual se desarrollan los módulos de capacitación, se realizan ensayos y pilotajes de capacitación.

Para desarrollar el taller se propuso realizarlo en etapas. La primera etapa consistió en priorizar sobre la base de la matriz de necesidades. Esto es revisar las Hojas de Acompañamiento de cada miembro del equipo, registrar en la Matriz de Necesidades de Capacitación, agrupar necesidades comunes, determinar necesidades individuales y priorizar planes de acción basados en las metas e indicadores.

La segunda etapa consistió en la fijación de objetivos ya que para el equipo consultor es importante que cada plan de capacitación y entrenamiento (en salón o en el terreno), tenga objetivos y metas medibles de impacto en la gestión y los resultados. El equipo consultor considera que sin objetivos claros, se podrá llegar a cualquier parte. Los objetivos indican lo que se quiere alcanzar realizando una sesión o un curso particular de capacitación y entrenamiento.

Los objetivos son el centro del diseño y la estructura de la capacitación se construye sobre ellos. No se puede construir sobre el vacío. El DNCE proporciona los objetivos hacia los cuales se debe mirar ya que los objetivos permiten medir y evaluar los resultados.

A partir de lo mencionado anteriormente, el Banco y su Banca Media propone una orientación para fijar objetivos de aprendizaje. Para esto, se llegó a las siguientes premisas: Formular los objetivos en términos positivos: Especificar que quiere que logren los alumnos. Evitar fijar objetivos acerca de lo que no harán, escriba los objetivos tan específicamente como sea posible: Preguntarse quién, cuándo, dónde, y durante cuánto tiempo. Los objetivos deben ser mensurables desde el punto de vista del comportamiento. Tener en cuenta los recursos adecuados y disponibles. Los objetivos deben ser realistas, es decir, alcanzables.

Como subtema aparece ¿Cómo escribir los objetivos de aprendizaje? En donde se propone que los objetivos deben contener tres elementos: el primero es una acción observable, en donde se debe demostrar requerimientos de comportamiento que se puedan observar independientemente. Si la actividad no se puede evaluar objetivamente, no se puede medir la efectividad del entrenamiento. El segundo elemento que se propone es una medida de rendimiento: El objetivo debe incorporar alguna indicación

del nivel de rendimiento requerido. Para esto se formulan las siguientes preguntas: ¿Qué frecuencia se debe alcanzar?, ¿Qué calidad se debe lograr? y ¿Qué exactitud se espera?. Por ultimo, el tercer elemento son las condiciones pertinentes ya que se deben establecer los parámetros o circunstancias en los cuales se han de cumplir las normas. Para ilustrar de mejor forma la teoría que se presenta, el equipo consultor realiza un ejercicio en donde se incorporan los conceptos aprendidos. El ejemplo consiste en aclarar el concepto. Se propone como ejemplo: Al terminar la sesión, los alumnos estarán en capacidad de: Preparar la conciliación bancaria (Acción observable) logrando un balance exacto (Medida de rendimiento) usando calculadora y la documentación pertinente. (Condiciones).

La Tercera etapa consistió en diseñar y desarrollar un plan de estudios. El equipo consultor previó que seguramente surgirán necesidades específicas en el equipo que requieren programas no incluidos en los Programas del Centro de Capacitación del Banco, los cuales serán diseñados por el Coach Entrenador. Estos programas pueden incluir: Libros de apoyo, audiovisuales, ejercicios, sesiones presenciales.

En cuanto a los principios del diseño del taller se tuvo en cuenta que el contenido del curso, taller o seminario, cubre tres áreas principales: Conocimientos: Las ideas que el grupo aprenderá y recordará, y que seguramente serán expuestas por diferentes medios (conferencias, fotocopias, diapositivas, vídeos, etc.). Habilidades: Las capacidades prácticas que constituyen el núcleo de la mayoría de programas y finalmente valores y Actitudes en donde las ideas que subyacen a los conocimientos y habilidades.

A través de este tema, el equipo consultor desarrollo una serie de tips que se deben tener en cuenta: el programa debe ser divertido e interesante, la idea es aprender algo creativo y excitante. Es importante Incluir a una serie de experiencias variadas. Se propone variar la duración de los ejercicios, el medio de comunicación, la estructura (Interpretar papeles, estudio de casos, debates, etc.) variar el foco de las estructuras hacia los aspectos mentales, físico, emocionales o espirituales. Variar los métodos de modo que haya una mezcla de actividades de grupo, interpersonales e individuales. Determinar el tiempo que requerirá para lograr los objetivos de aprendizaje fijados. Y así mismo dejar un margen de tolerancia.

Otra pregunta que guía el camino del programa es ¿qué información debe incluir el plan de estudio?. Para esto se brinda la información que se describe a continuación:

Lo que los alumnos tienen que saber: Son elementos de información fundamentales y determinantes para entender el tema en cuestión. Se identifican en el análisis de necesidades y son fundamentales para el éxito de cualquier curso sobre el tema. El siguiente tema es lo que los alumnos deben saber: Incluye todo aquello que se relacione directamente con la información en la categoría tienen que saber y que se extiende sobre ella. Por ejemplo, podría incluir otras prácticas y otros procedimientos que se entrelazaran con los exigidos que sean importantes pero no reglamentarios. Para finalizar queda lo que los alumnos podrían saber: Son aquellas que se pueden describir como útiles para el grupo y que si el tiempo lo permite podrían dar un fondo útil al tema pero no ayudarían directamente en su ejecución efectiva.

Otro aspecto a tener en cuenta durante el proceso de realización de talleres es tener en cuenta diferentes factores que influyen en el aprendizaje. Para esto el equipo consultor propone y recomienda a los Gerentes CEO poner especial cuidado en el Nivel de comprensión del grupo: esto es tener en cuenta la profundidad de los conocimientos y la experiencia de los asistentes. Así mismo es importante el tamaño del grupo: El número de personas que toman parte influye en la cantidad que se puede alcanzar y en las facilidades y en los instructores necesarios. Mientras más grande sea el tamaño del grupo más lento será el ritmo del aprendizaje. Y por ultimo se recomienda poner atención a la disponibilidad de equipos y materiales, el presupuesto y el tiempo con el que se cuenta.

El siguiente capítulo que el grupo consultor presenta a sus participantes, Gerentes CEO del Banco de Bogota consta de métodos de capacitación y entrenamiento.

Para esto es necesario la selección del método. Uno de los aspectos a considerar cuando se diseña un curso o sesión de Capacitación y Entrenamiento, es la manera como se pretende transmitir el contenido al equipo o al individuo. Así como pueden haber varias rutas para llegar a un mismo destino, puede haber varios métodos diferentes que cumplan los objetivos de aprendizaje esperados. Ninguna ruta es la correcta, pero un camino particular podría ser más efectivo cuando se toman en cuenta todas las circunstancias: Objetivos del curso o módulo, Tiempo disponible, Nivel de comprensión

del participante, Experiencias previas, Recursos disponibles, Equipos necesarios, Grado de interacción requerida, Grado de participación esperada, Tamaño del grupo y facilidades disponibles .

En cuanto al diseño de ejercicios se pueden encontrar ejercicios ya establecidos o prediseñados. En otras ocasiones, el Coach entrenador tendrá que diseñar sus propios ejercicios. Algunas pautas para el diseño de ejercicios son: La primera es que los ejercicios de formulación pueden concentrarse en cuatro niveles: Todo el grupo, entre grupos, interpersonales dentro del grupo: Es la estructura más utilizada para practicar habilidades interpersonales, Intrapersonal : El centro de atención aquí está en lo que ocurre en el interior de la persona, un ejemplo de esto es la Meditación.

La segunda pauta para el diseño de ejercicios es establecer objetivos ya que todos los Ejercicios deben tener objetivos. Usted debe saber con claridad qué Objetivos quiere alcanzar con el ejercicio, tanto los explícitos como los encubiertos o no formulados.

Como tercera etapa se propone Establecer la evidencia del éxito: ¿Cómo sabrá que ha alcanzado los objetivos del ejercicio? Es necesario tener claro qué se quiere ver, oír, y sentir durante y cuando el ejercicio termine.

La cuarta pauta es establecer los pasos y actividades específicas: ¿Qué pasos y actividades utilizará para alcanzar el objetivo? ¿Qué marco de tiempo utilizará? ¿Cuánta gente formará el grupo? ¿Cuáles serán sus papeles? ¿Qué estará haciendo cada persona? .Se propone así mismo, examinar posibles problemas: la idea es tomar el diseño básico, interpretarlo mentalmente y repasar lo que puede salir mal. Se propone observar con sentido crítico el ejercicio. Cuando se hayan identificado los puntos débiles del ejercicio, volver atrás y ver que instrucciones se deben dar al principio, o que ajustes se deben hacer para evitar el problema.

Como sexta pauta el equipo consultor propone cargar el diseño: Ahora que se tiene un diseño básico, ¿qué más se le puede agregar? ¿Cómo se puede mejorar? ¿Qué matices adicionales puede introducir? Con esto se obtendrá el máximo posible del ejercicio.

El equipo consultor utilizo varias opciones para desarrollar el programa de Coaching en la Banca Media del Banco de Bogota. Entre las opciones de aprendizaje utilizo el juego de roles y así mismo les dio a los Gerentes CEO bases para poder aplicar el

juego de rol con sus coachees. El equipo consultor define los juegos de roles como actividades vivenciales para dar la oportunidad de practicar conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Desempeñar un papel es un medio de ampliar la experiencia de los participantes, exponiéndolos a una situación que ocurre con frecuencia.

Los juegos de roles se usan para aplicación, refuerzo, descubrimiento de comportamientos, desarrollo de habilidades interpersonales como las Entrevistas, Negociación, Ventas, etc.

Los juegos de roles implican una preparación, por esta razón, el equipo consultor propone unos tips: Plantear una situación de la vida real, dar información suficiente, no indicar los comportamientos, sólo insinuarlos. Los papeles deben ser un rompecabezas que se armará durante la ejecución. Se debe promover la mayor interacción posible. Previamente todos los participantes deben acordar los comportamientos apropiados y no apropiados a la situación. El esquema debe ser suficientemente detallado para aclarar los hechos implícitos, pero suficientemente flexible para permitir que el individuo desempeñe el papel de acuerdo con su propia interpretación.

De igual forma el equipo consultor introduce una guía para desarrollar un juego de rol. La idea principal es contar qué son y para qué sirven, como ayuda es recomendable pedirle a alguien que haya participado, que comparta su experiencia. Con el fin de sacarle el mayor provecho al juego de rol, se debe exigir seriedad y respeto. Se recomienda enumerar y discutir los puntos que se van a analizar (comportamientos) pidiendo de igual forma a los participantes que escriban en el formato los comportamientos deseados (ver *Figura 3*). Se recomienda solicitar voluntarios para la representación, si esta va a hacer en subgrupos haga que se reúnan recordando que lo más importante son los comportamientos y que la situación les pudo haber sucedido o sucederles (hacer empatía). Si la situación es desconocida, el instructor debe modelar primero. Es importante mantener grupos pequeños y el ejercicio debe programarse hacia a la mitad del curso para permitir que el grupo supere cualquier inhibición inicial.

DESEMPEÑO DE PAPELES
Hoja de Observación

Situación: _____ **Papel:** _____

ETAPAS	DESCRIPCION	E	E	F	N
	TOTAL Observaciones				
	TOTAL				

Después de exponer la teoría sobre Juegos de roles, el equipo consultor realizo un taller en donde los Gerentes de zona representaban diferentes roles como lo son el ejecutivo preferente, el gerente de oficina, el gerente de zona, del ejecutivo y del cliente. A continuación se describe la instrucción que se dio para el desarrollo de la actividad.

El primer caso para los líderes visionarios del Banco de Bogota estaba destinado para representar a un gerente de oficina. el cual se describe a continuación: “Después de esperar mas de media hora a su pupilo, Ud. Paul(a) Coach está realizando una sesión de retroalimentación sobre las competencias para el desempeño con Juan(a), Ejecutivo Preferente, para lo cuál Ud. tiene la siguiente información sobre evaluación-valoración de las competencias de este empleado(a) para su cargo. Los Conocimientos sobre el portafolio de productos del Banco son muy bajos y Juan(a) no ha asistido a dos de las 3 sesiones de capacitación en producto que se realizaron durante el último trimestre.

Su evaluación de desempeño ha mostrado, respecto de ejercicios anteriores, una importante mejoría en la organización de su trabajo. Sin embargo es todavía deficiente.

Juan (a) ha mostrado algunas dificultades respecto del acelerado proceso de cambio organizacional a raíz de la implementación de algunos procesos y además tiene algunas reservas sobre la nueva tecnología en la organización.

Es una persona bastante proactiva, autónoma, con un nivel de autoestima alto y con una clara visión ganadora, al punto que esta próximo a terminar sus estudios universitarios dado que desea ser gerente de una oficina lo que le permitirá ganar mas dinero.

Ud. sabe que a Juan(a) le han hecho varias ofertas de trabajo, pero también es consciente de que tiene un gran potencial de desarrollo.

El cumplimiento de metas y el desempeño de Juan (a) han venido en desmejora, después de ser un miembro destacado por sus resultados dentro del equipo. Como Coach, Líder Visionario, sabe que es crucial obtener resultados concretos de esta reunión que impacten la gestión de Juan”.

Además de empoderar a un funcionario del Banco con el rol que le tocaba desempeñar, se entrego así mismo a otro funcionario de la Banca Media otro rol, para discutir en el mismo caso. En vez de ser gerente de oficina, la segunda persona se desempeño como ejecutivo preferente. En donde su instrucción fue: “Ud. es Juan(a), funcionario del segmento preferente, quien esta siendo sometido(a) a una tortuosa reunión con su jefe quien desea saber por que razón usted no cumple con sus metas, Ud. esta sorprendido(a) con la situación, pero Ud. posee una actitud ganadora hacia el trabajo.

También sabe que su desempeño ha sido afectado por su bajo nivel de conocimientos sobre las nuevas líneas de productos del banco y el exceso de trabajo en la implementación de la nueva tecnología no le permitieron asistir a unas jornadas de capacitación sobre los productos.

Percibe que el proceso de cambio le ha restado algunas oportunidades de progreso y a pesar de querer a la institución ha pensado cambiar de trabajo cada vez que Citibank le ha contactado para un cargo operativo, que a Ud. no le llama mucho la atención, pero no ha descartado.

En su ejercicio de Auto evaluación Ud. se percibe como una persona organizada, cumplidora de su horario y con mucha disciplina para el trabajo. De todas maneras Ud.

ha venido deseando ser gerente de oficina y como esta terminando sus estudios en administración espera una oportunidad de ascenso lo que también mejorara sus ingresos pues no esta muy conforme con su situación actual.

Ha llegado tarde a la cita con su jefe debido a que su señora madre se encuentra en grave estado de salud por lo cual debió hospitalizarla, pero no le ha comentado sobre el tema dado que Ud. cree que es posible una reacción negativa de él. Se le nota lo nervioso en esta reunión”.

Después de que los participantes en el juego de roles, interiorizaran su papel y lo representaron, se realizó una plenaria en donde los demás participantes observadores y los mismos actores dieron a conocer sus opiniones y compararon la situación real y el juego de roles. Así se llegó a varias conclusiones y se discutió la mejor forma de abordar las situaciones, todo esto basado en el proceso de Coaching.

Con la intención de obtener una mayor participación del grupo, se realizó un segundo caso para ser representado. Esta vez se trataba de un gerente de oficina el cual se conoce como Armando quien esta preocupado porque los resultados de su gestión son menores que su esfuerzo. Se considera una persona comprometida y con alto nivel de pertenencia. Se exige mucho a sí mismo dando la milla adicional pero en sus últimos 12 años de experiencia es la primera vez que tiene esta sensación.

Los procesos del Banco han cambiado en los últimos dos años con bastante frecuencia, su gente ha rotado y siente que una parte de ellos no está comprometida con el proceso y viven bajo la ley del “mínimo esfuerzo”.

También está preocupado porque sabe que la situación del país no es para nada fácil y su familia cada vez le exige más.

Últimamente ha sentido que su relación con los colaboradores de la oficina no es la mejor y cree que parte de los problemas emanan de allí. Ha intentado comentarlo pero hasta la fecha no ha recibido respuesta positiva, de hecho piensa que su Gerente de Zona solo se interesa en trabajar con los clientes.

Su Gerente de Zona lo citó hoy para una reunión de seguimiento y monitoreo de la gestión y de los resultados, por lo que se encuentra un poco ansioso al no tener claras las respuestas y soluciones a la situación que hoy afronta. La información es que muchos

clientes se retiran del Banco por un mal servicio y siente que gran parte de la responsabilidad recae sobre Usted.

De igual forma se le entrego el rol del gerente de zona a otro funcionario para ser representado, esta vez la representación fue a cargo de una mujer cuya indicación fue: “Usted, María Paz la eficaz, esta angustiada por que las directivas del Banco están presionando por resultados óptimos y en los últimos meses no se han logrado en su zona, de hecho, algunos indicadores de eficiencia y servicio al cliente son de los peores de su región.

Usted valora mucho su trabajo ya que es una gran oportunidad en su vida y considera que su cargo actual es un buen escalón en su visión profesional. Hasta ahora ha recibido el apoyo de sus jefes pero teme perder la confianza si los resultados no empiezan a mejorar.

Piensa que Armando, Gerente de oficina, es una gran persona, leal y comprometida, pero que le falta ser más exigente, afrontar mejor los problemas y dejar de culpar a los demás por sus equivocaciones.

Asistió en días recientes a un taller de entrenamiento en Coaching y quiere aplicar lo aprendido. Por eso ha invitado a Armando a una sesión de Coaching, con el animo de retroalimentarlo, confrontar la situación para mejorar el desempeño y encontrar las soluciones que permitan enderezar el camino.

Usted está dispuesta a ayudar pero no a arriesgar su empleo y carrera por nadie. Tiene claro que muchas de las situaciones que hoy afectan los resultados provienen de una falta de trabajo en equipo en la oficina y por la falta evidente de compromiso de algunos de los colaboradores, pero no excluye a Armando de la responsabilidad al creer que le falta desarrollar algunas competencias de liderazgo.

Necesita encontrar respuestas rápidas y definitivas y espera que en la conversación con Armando las puedan definir”.

Del siguiente juego de roles, se lograron clarificar diferentes temas que un Coach puede brindar y la forma óptima para hacerlo. La idea de representar estos roles fue tomar experiencias del día a día que viven los Gerentes CEO y así poder llegar a utilizar las técnicas aprendidas de una forma didáctica e instructiva.

De la misma manera, el equipo consultor brindó herramientas a los Gerentes CEO en el Estudio de Caso. Se considera que un estudio de caso es el proceso por medio del cual se provee a los participantes de una situación para ser analizada y debatida, aplicando conceptos previamente vistos. Se pueden basar en acontecimientos reales o en una situación imaginaria o simulada. Hay tres categorías principales de casos de estudio: Los que solicitan al participante diagnosticar un problema particular, los que identifican el problema o los problemas pero exigen que el participante recomiende métodos para resolver los problemas y aquellos casos que presentan tanto el problema como la solución, pero piden que el grupo explique por qué se tomó esta medida y las consecuencias que podría tener.

El equipo consultor considera que los Gerentes CEO pueden utilizar el estudio de caso por varias ventajas, entre ellas que es una forma creativa de experimentar situaciones reales, ofrecen la oportunidad personal e inmediata de aplicar nuevo aprendizaje, ayudan a comprimir una situación en tiempo y hechos, es un ambiente seguro para experimentar las consecuencias de pensamientos y acciones, con el estudio de caso se obtiene retroalimentación inmediata, estimula la comunicación. La importancia de discutir los problemas y proponer soluciones totales y se aprecia rápidamente durante la actividad.

Dentro de la presentación que se diseñó para el estudio de caso, se encuentra información sobre los elementos que este debe contener. Entre ellos se encuentran el reporte del caso el cual puede ser verbal, escrito o en video. También se menciona el análisis, viéndolo como una Identificación de formas de razonamiento y evaluación de alternativas en forma escrita individual o debate en grupos y por ultimo la retroalimentación concebida como una evaluación por los participantes con la guía del instructor.

Las pautas que el equipo consultor recomienda para la redacción del estudio de caso incluyen que debe ser claro y secuencial, este puede tener un final o quedar abierto y debe concentrarse en los aspectos relacionados con el tema de estudio. Así mismo, para el análisis se deben responder las siguientes preguntas: ¿Cuál fue el problema?, ¿Qué factores contribuyeron a la situación?, ¿Cuál fue el resultado de la situación?, ¿Fue el deseado? Y ¿Pudo haberse evitado lo indeseado? ¿Cómo?.

Como se mencionó anteriormente, el equipo consultor utilizó varias opciones para desarrollar el programa de Coaching en la Banca Media del Banco de Bogotá. Entre las opciones de aprendizaje utilizó el juego de rol, el estudio de caso y también el libro de aprendizaje.

Otra propuesta es el libro de aprendizaje, el cual es la guía de los participantes, se propone que se diseñen en metodología abierta, tiene como base que los participantes anoten en los libros el desarrollo de la sesión con el fin de que sirvan como fuente futura de consulta.

Otra de las opciones para desarrollar un programa de Coaching son los ejercicios vivenciales, entendidos como prácticas ejecutadas por los participantes, que ayudan a descubrir y /o practicar lo aprendido conceptualmente. Para el equipo consultor un ejercicio debe incluir un marco teórico, una vivencia, que exista una conceptualización (Qué se aprendió) y una contextualización (Para qué sirve en el trabajo).

Dentro de los ejercicios vivenciales, se encuentran ejercicios iniciadores, ejercicios reanimadores, ejercicios para la práctica de contenido y ejercicios de revisión. Los ejercicios iniciadores se practican al comienzo de cada sesión, predisponen positivamente a los participantes para la sesión que va a comenzar y rompen el hielo con el instructor y entre los participantes, mientras que los ejercicios reanimadores se hacen en cualquier momento durante la sesión, reaniman y estimulan la participación y la creatividad, son sorprendidos, no son planeados, aunque si preparados. Dentro de los ejercicios para la práctica de contenido se encuentran los juegos de roles, los análisis de casos, los test y los ejercicios de habilidades. Finalmente los ejercicios de revisión se hacen al final de cada sesión, son una forma divertida de evaluación y sirven para detectar vacíos y para recordar los conceptos principales de la sesión.

Uno de los intereses del programa de Coaching en la Banca Media del Banco de Bogotá fue certificar a sus pupilos como Coach. Esta certificación tenía como objetivo desarrollar habilidades de Coaching y liderazgo en los participantes e incrementar sus posibilidades de éxito profesional a partir del desarrollo de sus competencias. Las habilidades de Coaching y liderazgo son desarrollables, logrando cambios de actitud, aplicando herramientas concretas e implementando pensamientos y filosofías de gestión,

alcanzando así mejores resultados profesionales y mejorando la calidad de vida personal y su impacto en la sociedad.

El proceso de certificación pretendió dar a conocer los más importantes y actuales teorías de Coaching y liderazgo, al igual que revisar y definir formas concretas de llevarlas a la práctica. El éxito de los países, las empresas, los equipos, e incluso de los individuos, está íntimamente ligado con la calidad y estilo de liderazgo existente.

A través de la revisión de conceptos, la discusión con los otros compañeros, el análisis de casos, la realización de vivencias prácticas y los ejercicios de auto-evaluación, se pretendió lograr la interiorización y vivencia posterior de los conceptos trabajados durante el proceso de certificación, por lo cual, en esencia, el objetivo del mismo fue incrementar la competitividad de los participantes en el mercado laboral y lograr un crecimiento humano integral que lo beneficie directamente en su vida personal y profesional. Por esta razón, se incluyó dentro de la capacitación en Coaching un módulo de direccionamiento de auto capacitación y autoentrenamiento. Por esto, se les informó que a partir del diagnóstico de necesidades individuales el Coach debe orientar al individuo en: lecturas, programas de educación continuada, cursos y seminarios externos, participación en foros, auto desarrollo de habilidades, teniendo en cuenta que estas actividades son responsabilidad del individuo en tiempo y recursos.

Al hablar de capacitación y entrenamiento el equipo consultor considera indispensable indagar en el tema del ambiente en que se desarrolla la capacitación. Por esto, el equipo consultor considera que la capacitación y el entrenamiento reúnen tres elementos clave: el primero es el Coach entrenador y los participantes en el ambiente de la capacitación y el entrenamiento. Una medida clave consiste en administrar el ambiente de manera que favorezca una excelente experiencia de formación para todos los participantes incluido el Entrenador. El equipo consultor, Training and Performance, recomiendan unos aspectos que se deben controlar en el ambiente de la capacitación. Uno de ellos es el acceso universal ya que la capacitación y el Entrenamiento debe estar organizada de tal manera que ningún grupo o persona quede automáticamente excluida a causa de su trabajo o de alguna incapacidad. Por ejemplo, las fechas u horarios elegidos pueden impedir que algunos asistan. Algunos locales pueden resultar inaccesibles para algunos, etc. Otro aspecto a tener en cuenta es el acomodo, la idea es procurar escoger,

cuando sea posible, un sitio cómodo, que tenga buena acústica, el menor número posible de distracciones y espacio suficiente para los ejercicios que se hayan previsto. Es importante revisar que todos los participantes tengan visibilidad.

Así como es importante revisar el ambiente en que se desarrolla el Coaching, también se hace necesario contar con las habilidades para presentar, expresarse y enseñar. Para el equipo consultor los canales de comunicación principales son el visual, el tono de la voz, el tacto y las palabras. Según ellos, el impacto y la credibilidad de cualquier comunicación se derivan principalmente del lenguaje corporal del entrenador, seguido de cerca por la calidad de la voz. Las palabras concretas sólo ocupan un tercer lugar. Cuando el lenguaje corporal, el tono de la voz y las palabras se refuerzan mutuamente la comunicación es congruente. Si existe una discrepancia entre palabras y el lenguaje no verbal el oyente presta más atención sobre todo a la parte no verbal. Las habilidades de presentación versan sobre cómo usted da vida a las palabras; es decir, versan sobre cómo manejar el 93 % de la Presentación.

Otro aspecto a tener en cuenta es la apariencia del Coach. La primera impresión que se forma el grupo de usted depende de su apariencia. Su apariencia es una comunicación. Nunca tendrá una segunda oportunidad de causar una buena primera impresión. De igual forma el contacto visual es clave, pues constituye una expresión natural de su interés. Cuando hay insuficiente contacto visual con el grupo, las tasas de asimilación y participación disminuyen. Dentro de la apariencia del Coach la postura también es importante, Con la manera en que se usa cuerpo se está haciendo una declaración fundamental sobre usted mismo. Una postura alineada y erguida comunica serenidad. Los ademanes deben ser naturales y espontáneos.

Un Coach debe saber manejar el espacio, esto es utilizar todo el espacio disponible. Igualmente, la voz de una persona proporciona una gran cantidad de información sobre su estado general de salud, su estado de ánimo, su clase social, la región del país de la que procede. En un proceso de enseñanza su voz agrega energía e interés. El Coach debe emplear la voz para captar la atención utilizando los recursos expresivos de la voz: como lo es el volumen, el cual se propone sea adecuado al tamaño del grupo, el ritmo evitando hablar muy rápido o muy despacio y así mismo que se escuche monótono.

Para profundizar en los temas anteriormente mencionados, el equipo consultor realizó una presentación sobre el poder del lenguaje y el lenguaje del poder por Gilbert Brenson Lazan conocida como Empoderamiento Lingüístico. El cual considera que La comunicación es mucho más que la simple transmisión de información ó ideas; es un proceso cibernético cuyo objetivo es acordar significado mediante símbolos (palabras, gestos, tonos, etc.) que se usan: el poder del lenguaje. Cuando una persona se encuentra limitada, desactualizada o con pocos recursos ante determinada situación, su lenguaje muestra esta falta de alternativas y de poder. El poder existe dentro de cada persona; si no lo utiliza, su producción lingüística siempre revela ese desempoderamiento interno.

El equipo consultor pone como ejemplo para ilustrar la situación de la siguiente forma: “No soy capaz de pintar un cuadro”. Esta afirmación muestra una percepción limitada de las posibles opciones disponibles. En esto consiste el desempoderamiento lingüístico, sea hablado o pensado: una pobre representación interna de una realidad externa, ya convertida en una realidad en sí.

Para Training and Performance, la mayoría de los desempoderamientos lingüísticos caben en seis categorías, pero vale la pena recordar tres sugerencias: El objetivo no es memorizar sino sensibilizarse a los desempoderamientos que representan con el fin de crear una alarma mental cuando se utilizan, todo desempoderamiento debe empoderarse, esto esterilizaría el lenguaje y perdería toda espontaneidad. La meta es dominar la técnica, para así usarla en los momentos importantes. o toda frase dentro de cada categoría (estructura lingüística), es un desempoderamiento. Si la percepción o representación está actualizada y hay acuerdo sobre significado, no hay desempoderamiento.

La seis categorías de desempoderamientos lingüísticos son: culpar, pontificar, disfrazar, encasillar, “pasivizar”y enlagunar.

Culpar es afirmar la existencia de una relación de causa-efecto y directa entre dos sucesos ligados en tiempo, sin que exista dicha relación de causalidad. Por ejemplo: Juan me emborrachó, Juan me hizo sentir culpable, Juan no me deja tomar mis propias decisiones, Estoy aburrida porque Juan no me deja tener amigos.

Pontificar es afirmar ser el poseedor de una verdad absoluta e indiscutible ó el conocimiento (adivinación) absoluto de los pensamientos, sentimientos ó intenciones de

otras personas. Ejemplos: Sé que se sueña conmigo, Se disgustará si le pido un aumento, El no quiere comprometerse con nosotros y lo decente es esperar que él te llame a ti.

Disfrazar es esconder distorsionar o descalificar una afirmación, mediante una estructura lingüística de pregunta retórica, una sarcástica ó irónica indirecta ó una cláusula de subordinación de “pero...”. Ejemplos: Quiero estudiar más pero hay luna llena, (Al que llega tarde) ¿No tienes reloj en la casa?, (Hablando al aire) ¡Nadie colabora en esta oficina! y quiero vender más pero hay mucha competencia.

Encasillar es limitar ó descalificar lingüísticamente el número ó la importancia de las opciones reales que se tienen, mediante estructuras exageradas que convierten las dificultades en imposibilidades, las acciones voluntarias en exigencias ó varias opciones en sólo dos. Por ejemplo: ¿Quieres un traslado a la selva o al desierto?, no puedo entender esta materia, me toca quedarme hasta tarde, hay que hablar con el jefe.

Pasivizar es usar las estructuras lingüísticas pasivo-reflexiva ó condicional-subjuntiva de tal manera que no se puede identificar al autor ó a la persona responsable de una opinión, acción, decisión ó acontecimiento. Por ejemplo: Sucedió nada más, se me hizo tarde, quisiera saber tu opinión, la medida fue tomada ayer o se cayó el vaso.

Enlagunar es omitir un dato o punto de referencia en una palabra o frase, lo cual la hace ambigua ó de varias posibles interpretaciones. Por ejemplo: Tráigame esa cosa que está en el coso ese, estaré en contacto pronto, voy a tratar de mejorar, El es muy necio en clase, la gente es mentirosa o nadie me entiende.

Después de informarle a los participantes las seis categorías de desempoderamiento lingüístico, el equipo consultor diseñó unos ejemplos para que los Gerentes CEO realizaran en equipo.

Para finalizar la sesión, el equipo consultor propone unas recomendaciones finales en donde en una presentación de power point se enumeran las siguientes opciones para un Coach entrenador: Prepararse muy bien, aclarar los objetivos de aprendizaje, hacer la sesión participativa, revisar y ajustarse al programa, estimular las preguntas, hacer apertura y cierre de la sesión, dirigirse hacia las necesidades de los participantes, promover redes de trabajo entre los participantes, utilizar técnicas y métodos variados, revisar con anticipación el salón, los equipos y el material, cuidar la apariencia,

autoevaluarse y evaluar el aprendizaje, promover internamente los programas de Capacitación y Entrenamiento

Para finalizar el capítulo de capacitación y entrenamiento, el equipo consultor propone un módulo de evaluación, el cual tiene como propósito reflexionar objetivamente sobre la acción, advertir qué funcionó bien y que se tendría que hacer para mejorar la próxima vez. Así mismo, averiguar que piensan los participantes de la acción de Capacitación y Entrenamiento, es decir, el grado de satisfacción y valorar el módulo y sus propias habilidades de Capacitación y Entrenamiento.

A continuación se muestra el formato que utilizó el grupo consultor en la evaluación de la capacitación.

EVALUACION DEL CURSO				
Curso o Seminario: _____				
Ciudad y Fecha: _____				
Nombre del Instructor: _____				
<p><small>El propósito de esta evaluación es conocer su opinión y sugerencias con respecto al Curso, Seminario o Conferencia que acaba de terminar y poder así, con base en ellas, mejorar los programas de Entrenamiento y Capacitación</small></p>				
<p>INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACION DEL CURSO</p> <p><small>Lea detenidamente cada pregunta y responda objetivamente marcando con un "X" la casilla que usted considere refleja con mayor exactitud su opinión con respecto al punto que se esta evaluando.</small></p>				
EL INSTRUCTOR	MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
1. Preparación adecuada de la sesión				
2. Dominio del tema				
3. Organización metodológica				
4. Claridad en las exposiciones (lenguaje comprensible y claro)				
5. Fomento de la participación				
6. Uso adecuado de ayudas audiovisuales				
7. Orientación del grupo hacia los objetivos propuestos				
8. Disposición a ayudar y responder las inquietudes del grupo				

Así como se realizó una evaluación para la capacitación y el entrenamiento, también se diseñó un módulo de evaluación del aprendizaje. Considerando el aprendizaje como el grado en que los participantes cambian actitudes, amplían conocimientos y / o mejoran habilidades, como consecuencia de asistir a una acción de Capacitación y

entrenamiento – Mejorar sus competencias. Los conocimientos pueden comprobarse mediante cuestionarios y es posible calcular porcentajes de ganancia para establecer el grado de eficacia.

Las actitudes se componen de creencias y valores. Los cambios son más difíciles de medir. Pueden medirse mediante cuestionarios de valores antes y después de la acción de Capacitación y entrenamiento, y la diferencia puede evaluarse. La mejor manera de evaluar una actitud es mediante un cambio en el comportamiento. Un cambio de actitud conduce a un cambio en el lenguaje que utiliza la persona, pero no necesariamente a la inversa. Las habilidades son capacidades de desempeñar determinada tarea de modo consistente según un estándar específico. Toda habilidad tiene un componente mental y uno físico. Existen dos maneras de medir las habilidades: asignar una tarea (Ejercicio) y medir los resultados y asignar una tarea y valorar el método utilizado para llevarla a cabo. Estas dos formas se pueden combinar.

Para el desarrollo del programa de Coaching se hace a la vez necesario una evaluación de los indicadores de gestión, desempeño y resultado. Para esto se considera que la parte más importante es la determinación del resultado final obtenido como consecuencia de participar en una acción de capacitación y de entrenamiento. Con el fin de realizar dicho proceso, el equipo consultor propone una serie de preguntas que encaminan a evaluar la gestión y el resultado. Algunas de las preguntas incluyen ¿Cuánto mejoró la calidad como consecuencia de la acción de Entrenamiento?, ¿En cuánto se incrementó la productividad? , ¿Qué reducción tuvimos en la rotación de personal? , ¿En cuánto se han incrementado las ventas? , ¿En cuánto se han reducido los costos como consecuencia de haberles enseñando a trabajar en equipos autodirigidos ?.

Los indicadores de Gestión y Resultados, deberán mostrar variaciones efectivas dentro de los 3 meses siguientes (con medición mensual) al programa de Capacitación y Entrenamiento. Son la herramienta de medición más importante , a la efectividad lograda con los programas de Capacitación y Entrenamiento.

Mediante los indicadores de Gestión y el acompañamiento continuo, surgirá un nuevo diagnóstico de necesidades del equipo e individuales que servirán para actualizar la Matriz de Necesidades, generando un proceso cíclico y continuo.

A lo largo de la descripción que se ha venido haciendo se han presentado los temas del primer taller los cuales tenían como base implementar el modelo de desarrollo, revisar el proceso de Coaching en el Banco, dar las bases para comprender el tema de aprendizaje y finalmente desarrollar competencias para diseñar y desarrollar sesiones de capacitación y entrenamiento. De igual forma se considero de gran importancia que la fuerza de Ventas del Banco tuviera un especial entrenamiento en conceptos propios de las ventas. Para solucionar dicha circunstancia, se les invito a los Gerentes CEO a participar en una especialización de Mercadeo, la cual tenia como propósito indagar sobre conceptos de ventas. A continuación se describe el proceso que se llevo a cabo, comenzando por las recomendaciones o las ideas que se tienen frente a una capacitación en ventas. Se considera que la aptitud para las ventas no es innata, debe aprenderse ya que es parte integral del trabajo de los gerentes de ventas. Cuanto mejor capacitado esté el personal, venderá mejor.

El entrenamiento de la fuerza de ventas es el esfuerzo que hace un empleador para brindar oportunidades para que el personal de ventas adquiera actitudes relacionadas con el trabajo, conceptos, reglas y habilidades que les permitan mejorar el rendimiento en el ambiente comercial.

El equipo consultor a través de una presentación de diapositivas incluye un capítulo introductorio de la forma en que se debe entrenar en ventas. Este capítulo tiene como base generar disposición, esto es actitud más motivación. “Aprender a desaprender”. De igual forma se puede entrenar en ventas diagnosticando, esto es vivencia más retroalimentación. La idea es observar cómo se está haciendo. También se puede entrenar en ventas por medio de la ilustración. Esto es, aplicación practica más demostración, lo cual quiere decir mostrar cómo se hacen las cosas. Entre otras formas de entrenamiento están la observación, retraining sobre la ejecución, responsabilizando al participante de la ejecución de la tarea y promoviendo el desarrollo permanente en el trabajo.

De igual forma se hizo necesario mencionar la evolución de los programas de entrenamiento en la fuerza de ventas. Anteriormente la alta gerencia no veía el entrenamiento como un elemento importante de la función de ventas ya que el desarrollo de una fuerza de ventas productiva dependía de los esfuerzos de reclutamiento

y selección y se tenía en mente que el buen vendedor nacía no se hacía. Por esta razón se creó el desarrollo de programas de entrenamiento formales para las fuerzas de ventas, cuyo propósito es aumentar las ventas, la productividad y los perfiles de los vendedores, mejores prácticas administrativas, orientar a los nuevos vendedores en el trabajo, mejorar el conocimiento en áreas tales como producto, compañía, mercado, clientes, competidores y habilidades comerciales, bajar el ausentismo y rotación del personal de ventas, motivar al vendedor, obtener retroalimentación del personal comercial, incrementar las ventas en un producto en particular o categorías de clientes.

Para tener un hilo conductor en la presentación se incluyó el contenido de un programa de entrenamiento el cual incluía estimación de necesidades de capacitación esto es: conocimiento de la Compañía, conocimiento de los Productos, Conocimiento de los competidores y de la industria, conocimiento de los clientes y el mercado, conocimiento del Proceso de Ventas: Prospectación, Planeación de la visita, Preaproximación, Aproximación o acercamiento, Presentación de Ventas, Encontrando Objeciones, Cierre de la Venta y Seguimiento.

El equipo consultor presenta unos métodos de entrenamiento entre los cuales se encuentran la Discusión, los cuales incluyen Casos de estudio, discusión en grupos y lecturas. Videotapes, audiocassettes y Simulaciones. También se encuentran los Juegos de Roles: en donde es importante definir el problema de ventas, establecer la situación, moldear los caracteres. (Definir el Rol), informar a los participantes, simulación de venta, la cual puede ser con un comprador ficticio, todo con el fin de discutir, analizar y criticar el juego de roles.

Entre los métodos de entrenamiento que el equipo consultor menciona están: las Clínicas de ventas las cuales son situaciones simuladas en las cuales los papeles de cliente y funcionario son representados por los participantes y su desempeño es evaluado por un grupo observador. El objetivo no es observar la capacidad de improvisación del funcionario, sino cómo se comporta ante situaciones conocidas y frecuentes. Otro de los métodos que se proponen son las reuniones de Ventas en donde el Gerente de Ventas tiene la responsabilidad de convertir cada reunión en una experiencia llena de significado. Para ello debe definir el plan de la reunión, elaborar el programa, disponer de los recursos necesarios y sentar las bases para el desarrollo de la reunión. Otro de los

métodos que se proponen es el entrenamiento formal que se define como la utilización de métodos de capacitación y ayudas didácticas previamente planeadas, con el fin de capacitar al vendedor en temas de interés para su desempeño, conocimiento de procedimientos básicos y desarrollo de destrezas.

Como cierre a los temas tratados, el equipo consultor, junto con la Banca Media del Banco y los gerentes CEO, llegaron a la siguiente reflexión: “El reto de asegurar la competitividad de las empresas está directamente ligado a la calidad y compromiso de su talento humano, el cual deberá ser liderado integralmente por personas que permanentemente busquen crear condiciones que potencialicen el desempeño individual y colectivo de todos los colaboradores. Esto es Coaching”.

Después de iniciado el proyecto Líderes Visionarios en la banca media, el equipo consultor presentó un primer informe, preliminar y en borrador, de avance del estado del proyecto el cual recoge unas reflexiones generales sobre el Banco.

Dentro del informe realizado se pudo observar que El Banco cuenta con la tecnología, el respaldo financiero, la imagen de marca y demás condiciones para consolidarse como banco líder en Colombia y convertirse en la opción preferida por los clientes. El equipo consultor considera que el proyecto Líderes Visionarios debe contribuir en el logro de los resultados a partir del mejoramiento de Gestión Comercial, del desarrollo de las competencias de las personas y del fortalecimiento de un liderazgo orientado al logro y a la visión ganadora. De igual forma, el consultor considera que las personas del área comercial requieren de un proceso intensivo de entrenamiento en técnicas de ventas, ganar en seguridad y orgullo de marca y profesionalizar su gestión para ponerla a tono con las estrategias de la competencia.

Para el equipo consultor el nivel profesional de la gente es adecuado. Existe un alto nivel de compromiso en los niveles directivos, pero es necesario balancear la ponderación del mismo con una cultura orientada al logro, que privilegie la obtención de resultados por encima de los esfuerzos. Si bien lo anterior es cierto, para Training and Performance, aun existen en el Banco personas con muy bajo nivel de compromiso en las personas de la red, por lo cual, con la opinión de los gerentes de las oficinas, se debe seguir en la depuración de las personas. Para esto se sugiere tener especial cuidado con

la reacomodación de las personas, para asegurar que el Banco mantiene los mejores talentos.

El equipo considera necesario balancear el alto contenido emocional con un pensamiento más racional y argumentativo. Cambiar un lenguaje de justificaciones, acusaciones y culpas, por uno de responsabilidad, búsqueda de soluciones y empoderamiento. El énfasis debe hacerse en los resultados con las condiciones actuales, construyendo sobre lo positivo y definiendo una estrategia de manejo frente a lo que puede generar alguna controversia. Hay que unir esfuerzos en torno a objetivos comunes, en este caso frente a la gestión y los resultados comerciales, para lo cual hay que abrir espacios de diálogo, acercarse a conocer el rol de los demás y las dificultades que afrontan, romper barreras, “quitar etiquetas” e incrementar los niveles de confianza mutuos.

El consultor y su equipo considera que es preciso insistir en mejorar las competencias de trabajo en equipo, para llegar a una organización que se comunique mejor, con mayores niveles de confianza y en la cual todos sean igualmente importantes. El problema de uno debe ser de todos y todos deben emprender las iniciativas para resolverlo. El equipo de Dirección debe verse como un puño, sin fisuras ni contradicciones que puedan generar la percepción de ataques mutuos y falta de coordinación. Desde el punto de vista de la red, consideran fundamental cambiar los esquemas de compensación para fomentar el trabajo en equipo y contar con esquemas de compensación variables de acuerdo con los resultados individuales, del equipo y de la organización.

De igual forma el equipo consultor considera que la organización debe “volcarse” al cliente, “salir a la calle”, pensar y actuar con la perspectiva del mercado y afinar los canales para escucharlo, objetivamente, a través del área Comercial. Se deben enfocar las energías, los recursos y el tiempo al proceso comercial más que “hacia adentro”. La etapa de corregir los sistemas y el soporte ya se desarrolló de manera suficiente, -hay que mantenerla-, ahora, sin excusas, el énfasis debe estar puesto en los resultados, -crecimiento y rentabilidad-, para alcanzar el sitio que merece el Banco y sus accionistas. Hoy los gerentes y ejecutivos preferentes comerciales soportan una carga operativa excesiva, lo cual demanda seguir en la simplificación de los procesos, una posible

centralización y un mayor soporte operativo. Existen áreas de soporte en la oficina central que deben cambiar y mejorar de cara a las necesidades de los clientes y la agilidad de los procesos.

También se considero necesario revisar la relación entre ventas con mercadeo, para mejorar la interacción y fortalecer la estrategia de marketing, de tal suerte que soporte las bancas definidas y el desarrollo de la estrategia de Preferente Pymes Corporativa y mixta. El cruce entre segmentos y productos es bastante bueno, pero para que funcione eficazmente se requiere de un alto trabajo en equipo. Hay que escuchar más a las personas de la red, incluso desde la perspectiva del área de Riesgos y Medios de Pago, que deben empezar a evaluar su posición hoy frente a la posibilidad de dar más herramientas comerciales de cara a facilitar la consecución de más negocios(niveles de autonomía).

En términos del logro de los objetivos comerciales, hay que proveer a las personas del entrenamiento y los recursos necesarios para alcanzarlos. El equipo consultor propone por ejemplo, profundizar en el conocimiento de productos, contar con buenas bases de datos de clientes potenciales (verdaderos prospectos) y actuales en los segmentos que se quieren desarrollar, entrenar en técnicas de ventas de acuerdo con el modelo de competencias y garantizar el uso de los buenos sistemas de información de gestión diaria con que cuenta el Banco. De igual forma, para el equipo consultor es preciso reforzar la cultura de uso del sistema de información comercial que permita una revisión de la gestión diaria individual y colectiva, para lo cual se debe invertir recursos y tiempo para convertir esta estrategia en una prioridad.

Con relación a la estrategia de segmentación y en concordancia con el proyecto de Banca Media en Oficinas, el equipo consultor considera que hay que agilizar la estrategia de segmentación, definir claramente la matriz segmento-producto-canal, “carterizar” a los clientes, asignar clientes a los gerentes y ejecutivos preferentes de acuerdo con volúmenes y competencias, entrenar y definir el nivel de soporte requerido para asegurar el logro de los objetivos. De igual forma consideran que faltan herramientas de prospección de clientes, administración de territorios y planeación comercial para mejorar los resultados de ventas.

Para el consultor asociado le parece fundamental redefinir el sistema de incentivos a la fuerza de ventas para el segundo semestre del año, diseñándolo con anterioridad para poder comunicarlo y sostenerlo con reglas claras en el tiempo. Un sistema de compensación más flexible, que tenga en cuenta los logros individuales, del equipo y de las regiones, sin techo definido, que aliente y estimule a las personas, con bases objetivas y acordes con las estrategias del Banco.

También considera factible evaluar la creación de una fuerza de ventas externa, con un esquema de contratación y remuneración diferente, especializada en segmentos, que incluso por atractividad logre cautivar a los mejores talentos de la fuerza de ventas del Banco. Esto es clave para alcanzar los objetivos comerciales. Se requiere una excelente definición de carteras y segmentos para no generar cruces en el mercado.(refuerzo a la banca preferente como base de la desconcentración del negocio).

El equipo consultor considera que la estrategia de profundización y fidelización en clientes actuales, venta cruzada y crecimiento en segmento cada segmento, es también muy importante para el logro de los objetivos. Consideran que hay que mejorar las herramientas de medición con indicadores de desempeño adicionales a la excelente batería de indicadores con los que hoy se cuenta y el entrenamiento de la fuerza comercial en la interpretación y utilización de los mismos, para alcanzar los objetivos propuestos en estos aspectos.

Dentro de las herramientas de Coaching que se van a diseñar en el proceso, la que más cuidado requiere es el Balance Scorecard, por lo cual debe diseñarse en equipo contando con la colaboración del Banco y los recursos necesarios.(alineación con el sistema de evaluación). De igual forma se debe revisar e implementar una herramienta para manejar la agenda semanal, paso a paso, para permitir planeación en tiempo real, hacer un seguimiento pro-activo, cierre de gestión diario y mantener foco en los objetivos.

Al equipo consultor le parece fundamental la creación de una base de datos en la intranet del banco en la cual se reflejen las mejores prácticas de las diferentes regiones. Se observan prácticas diversas muy positivas para ser implementadas a nivel general, aunque es importante tener en cuenta la importancia de crear auto-estima, sentido de pertenencia y amor por el trabajo, desarrollar las competencias de liderazgo y trabajar el

concepto de visión ganadora en los colaboradores. En este sentido hay que estar atentos a revisar que Gerentes y Subgerentes están o no comprometidos con el proceso para tomar las medidas necesarias de manera oportuna.

Finalmente, es pertinente para el consultor asociado revisar las fases del proyecto para dimensionarlo y adecuarlo a las conclusiones obtenidas en los primeros talleres. En un porcentaje alto de la gente se ha sentido buena voluntad y compromiso con el proceso, pero no deja de preocuparle al equipo consultor una minoría que puede estar en contra o con ningún interés en el mismo, se requiere apoyo para asegurar la presencia de los regionales a abrir o cerrar los talleres cuando sea posible, o incluso de algún miembro del equipo de dirección si su tiempo lo permite.

El desarrollo de los talleres no reemplazan la coherencia y el ejemplo de los líderes en el día a día. Esto demanda una alta dosis de seguimiento, montar las herramientas de evaluación de competencias de 360 grados y la disposición de escuchar a todas las personas de la organización. De otra parte el equipo consultor considera que hay que analizar bien las decisiones que se vayan a tomar en el Banco y que puedan afectar el nivel de compromiso de las personas con el proceso.

La formación de un equipo de facilitadores es crucial para mantener el proceso vivo y nivelar a los nuevos colaboradores del Banco en el futuro. El equipo consultor propone que se debe hacer una convocatoria abierta a los que asistan a los talleres, definiendo claramente las implicaciones de hacer parte del proyecto y realizar un detallado y estricto proceso de selección con la misión de darle mantenimiento al proceso que dicho sea de paso implica transformación cultural, por ahora, de la red comercial del Banco. De la misma manera, el equipo consultor considera que es prioritario que se empiece a crear la Base de Datos de experiencias de éxito y de áreas de desarrollo que la gente estará entregando en el taller, que se defina y gestione un proceso de actualización permanente y que se desarrollen mecanismos que aseguren su utilización, por ejemplo un informe mensual de cambios implementados en cada oficina producto de haber consultado la Base de Datos de aprendizajes.

De igual forma, el equipo consultor realizó algunas reflexiones sobre el proceso. En donde ratificó la necesidad de crear conciencia de que se está trabajando en una red

comercial cuya orientación debe estar hacia los clientes, las ventas, el servicio y la rentabilidad y productividad.

Desde el punto de vista regional y de zonas es importante trabajar con los gerentes en su compromiso en la generación de valor agregado, nuevos y mas negocios y en general la profesionalización del equipo. El equipo consultor considera fundamental la creación de un foro de direccionamiento comercial a nivel de los directores regionales, quienes con buena intención generan mas y mejores estrategias y metodologías, que bien pueden ser implementadas a nivel general produciendo excelentes resultados.

El equipo consultor considera que es importante la implementación de la carpeta de Coaching que contenga todas las herramientas sugeridas y todas aquellas que se han venido encontrando en las visitas y facilitan el logro de los resultados. Esta es una buena oportunidad de recoger en un solo modelo las innumerables y útiles herramientas existentes.

El proceso de interiorización de la visión y valores de la organización es clave para el proceso de construcción de visión trascendente y ganadora de cada miembro del equipo. Es importante trabajar este aspecto en los talleres.

El consultor asociado observó que se tiene conciencia de la importancia de medir lo que se hace, sin embargo la orientación se da mas a mejorar los indicadores y poco al desarrollo de habilidades de gestión.

Se verificaron casos de excelentes habilidades en Coaching en los gerentes de zona(Tunja por ejemplo) Sin embargo se observa una tendencia natural al modelaje y cierre de negocios por parte del superior jerárquico y poca observación de habilidades de los gerentes para mejorar su desempeño.

A pesar de que se manejan muy buenos elementos de gestión, se desconocen indicadores básicos de efectividad comercial. Programación y administración de agendas, conceptos de tiempo y territorio. Conocimiento de competencias predictivas del desempeño y desarrollo etc.

Finalmente el equipo consultor considera que cabe destacar que la organización cuenta con todos los recursos, al parecer en exceso, necesarios para una adecuada y exitosa implementación de la estrategia comercial y de mercadeo planteada por la vicepresidencia a su buen cargo.

La gente es la que se necesita y el Banco esta haciendo lo que debe. Es bastante probable que el impacto que se lograra con la intervención que se llevara a cabo en los talleres y posteriores acompañamientos dará los resultados esperados por el equipo consultor y el Banco en general.

La Fase 3 Kit de Gestión del Coaching.

El Kit del Coaching consolida todas las herramientas con sus parámetros, requeridas por el funcionamiento del Coaching y que fueron contextualizadas para el trabajo participativo dentro de los talleres de la fase II. También se pretende diseñar y construir la herramienta de competencias corporativas para la organización, y las competencias para cada cargo en la empresa, así como tan bien las herramientas de 360 grados que se requieran para el seguimiento continuo del Coaching en la organización.

El equipo consultor desarrollo un Kit de herramientas de Coaching para la Banca Media, los lideres visionarios del Banco de Bogota. Este Kit parte de un contenido el cual se basa en el marco conceptual para el Coaching, el cual abarca el concepto de Coaching, el Coaching y el arte de la gerencia, la esencia del Coaching, los roles y las funciones del Coach Banco de Bogota, los roles y las responsabilidades para el Coaching en acción. Así mismo las competencias para el desempeño, las cuales incluyen las competencias del Banco de Bogota, las competencias para el cargo y la valoración de dichas competencias. El Kit también incluye la forma de construir una visión trascendente y ganadora, la herramienta vista de forma individual y de igual forma la herramienta visión trascendente y ganadora del equipo. Dentro del capitulo de Coaching en acción se incluye el sistema de acompañamiento, el cual especifica el marco conceptual del acompañamiento como herramienta estratégica de la gestión comercial y el modelo de la hoja de acompañamiento para los lideres visionarios. El último capitulo del Kit incluye el sistema de entrenamiento en donde se abarcan los temas de matriz de necesidades de entrenamiento, matriz de planes de desarrollo profesional y el sistema de medición en donde se encuentra el sistema de indicadores.

A continuación se describe detalladamente el Kit para la Banca Media de Coaching. El Kit incluye una breve introducción en donde se considera que el Kit es una compilación de herramientas prácticas e indispensables para la gestión de un Coach y de un equipo que busca apoyar, desarrollar y vivir día a día la filosofía Coaching para

impactar positiva y constantemente su gestión, desempeño, resultados y calidad de vida. El Kit de Coaching puede llegar a ser una guía que orienta y facilita el enfoque comercial del banco de Bogotá hacia el logro de sus objetivos.

De igual forma el equipo consultor considera que el Kit de Coaching no es un manual que da las fórmulas para imponer modelos de gestión comercial exitosos. El equipo consultor considera que el Kit de herramientas Coaching facilita al Coach en trabajar de manera decidida con cada uno de los colaboradores, dirigir y motivar a todas las estrellas que salen al terreno, hacer las cosas bien sintiendo la camiseta desde el primero hasta el último segundo, sirve para lograr el objetivo: triunfar y ganar con excelencia, así mismo seleccionar y desarrollar talentos que cumplan con las competencias requeridas para ser parte de un equipo de alto desempeño, crear y mantener una visión ganadora trascendente y ganadora, asegurar el entrenamiento del equipo de manera continua, acompañar a los integrantes del equipo en el terreno e trabajo en forma sistemática y estructurada dando continuo apoyo al desempeño individual, liderar con el ejemplo promoviendo la cultura organizacional sobre los valores del Banco de Bogotá, orientar y dar guía al desarrollo de carrera de cada uno de los integrantes de su equipo, hacer seguimiento y retroalimentación permanente y construir estrategias con el equipo en tiempo real.

Dentro del capítulo de los roles y responsabilidades para el Coaching en Acción, el equipo consultor considera importante convertir el Coaching en una realidad de la acción comercial lo cual implica un reto transformacional en los roles y responsabilidades de los líderes y de los integrantes del equipo. Desde un enfoque tradicional de planear, delegar, ejecutar, controlar y evaluar, hacia un enfoque de liderazgo de dirigir y movilizar talento individual y colectivo hacia el logro de objetivos comunes de alto desempeño.

El nuevo rol y responsabilidades del Líder Visionario y Coach del Banco de Bogotá gira entonces para el equipo consultor hacia: Seleccionar y desarrollar talentos que cumplan con las competencias requeridas para ser parte de un equipo de alto desempeño, crear y mantener una visión trascendente y ganadora, asegurar el entrenamiento del equipo de manera continua, acompañar a los integrantes del equipo en el terreno de trabajo en forma sistemática y estructurada dando continuo apoyo al desempeño

individual, liderar con el ejemplo, promoviendo la cultura organizacional sobre los valores del Banco de Bogotá, orientar y dar guía al desarrollo de carrera de cada uno de los integrantes de su equipo, seguimiento y retroalimentación permanente, construir estrategias con el equipo en tiempo real.

De igual forma, se considera que el rol del Coach Banco de Bogotá se basa en mantener visión, misión y valores mediante el ejemplo, seleccionar talentos y garantizar equipos completos, retar a su gente para que establezca metas de alto estándar, asegurar el entrenamiento continuo del equipo, estar con el equipo y dar retroalimentación equilibrada, observar, escuchar y preguntar, promover la confrontación abierta y madura, así mismo la búsqueda de soluciones en equipo, lograr identidad y espíritu de equipo, proveer información y desafiar suposiciones, fomentar la auto-evaluación y la responsabilidad por los resultados, mantener y fomentar actitud de servicio anticipar y liderar el cambio, crear y mantener relaciones de confianza y valorar y sacar provecho de las diferencias. Así mismo, manejar crisis, éxitos y fracasos, crear condiciones para trabajar con entusiasmo, conocer el entorno para dar información al equipo, ser sensible, movilizar la inteligencia y el talento colectivo, ser proactivo en el mejoramiento de los procesos y herramientas para facilitar el desarrollo de los mismos y garantizar el logro de los objetivos .

Dentro del capítulo de competencias para el desarrollo se incluye la definición de competencias. Las competencias para el desempeño son una herramienta central de trabajo en Coaching que permiten de una manera objetiva y continua la valoración de fortalezas y debilidades en el comportamiento de una persona con respecto al perfil de comportamientos requeridos para lograr alto desempeño en un cargo específico, así como también para la definición continua de planes de acción en el corto, mediano y largo plazo para el crecimiento específico y planeado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores de cada persona en la organización.

Las competencias son una combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se encuentran interiorizadas en cada persona y que influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto de trabajo.

Las competencias de cada persona son las que explican el nivel de gestión, de desempeño y los resultados que logra cada persona en su trabajo.

El equipo consultor también incluyen dentro del capítulo de competencias las competencias para el banco de Bogota, las cuales son el conjunto compartido de las cualidades de comportamiento de tipo general que resultan elementales para el posterior desarrollo profesional en un desempeño eficaz y eficiente. Deben ser demostrables por todas las personas en el Banco de Bogotá. Estas competencias son: Valores: Eficiencia, respeto, compromiso, honestidad, liderazgo y servicio. Dentro de las actitudes se encuentra el logro, el mejoramiento continuo, la combatividad, persistencia, solidaridad y disciplina.

De igual forma se incluyen las competencias para el cargo las cuales son el conjunto compartido de las cualidades de comportamiento: conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que diferencian a un cargo de los demás y determinan la razón de su excelente desempeño. Para esto, el equipo consultor diseño un formato de valoración de competencias del gerente de oficina el cual se anexa a continuación:

VALORACIÓN DE COMPETENCIAS DEL GERENTE DE OFICINA

Nombre:

Región:

Oficina:

Conocimientos Habilidades Actitudes y Valores	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN			
		Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
CONOCIMIENTOS					
Conocimientos	¿Conoce la Misión, Visión, Valores, Plan Estratégico del Banco, los Principios y Políticas comerciales del Banco?				
	¿Conoce el SIPLA?				
	¿Conoce las Características, Beneficios y Ventajas de cada producto y Servicio que compone el Portafolio de Productos y Servicios con énfasis en sus segmentos?				
	¿Conoce y se actualiza sobre las Políticas de Crédito?				
	¿Conoce y se actualiza permanentemente sobre los factores que afectan el entorno y mercado de su territorio?				
	¿Conoce la Estrategia y los estándares de servicio de su oficina?				
	¿Demuestra fundamentación financiera?				
	¿Conoce e interpreta el modelo financiero?				
	¿Conoce detalladamente a cada uno de sus clientes?				
HABILIDADES					
Comerciales	¿Describe las características, beneficios y ventajas de los productos y servicios de tal forma que el cliente comprende totalmente cómo resuelven sus necesidades?				
	¿Recomienda a los clientes todos los productos y servicios que solucionarán sus necesidades?				
	¿Inclina a los clientes a expresar las objeciones o preocupaciones?				
	¿Supera las objeciones del cliente para determinar la causa de estas y direccionarlas?				
	¿Demuestra alta capacidad para escuchar y lograr acuerdos efectivos de mutuo beneficio para el cliente y el Banco?				
	¿Durante el proceso de ventas, formula preguntas con el fin de llegar a un acuerdo con el cliente sobre sus necesidades, y lograr acuerdos de tal manera que la oferta discutida se ajuste a sus necesidades?				
	¿No se da por vencido fácilmente e insiste en la búsqueda de alternativas para el beneficio del cliente y del Banco?				
Asegurar la lealtad del cliente	¿Se anticipa a los requerimientos y necesidades del cliente?				
	¿Se hace cargo de los problemas del cliente, los atiende a tiempo y hace el seguimiento para asegurarse que fueron resueltos?				
	¿Mantiene contacto consistentemente con los clientes para verificar su nivel de satisfacción?				
	¿Maneja las experiencias problemáticas con los clientes de manera que no interfieran con el resultados hacia el futuro?				
	¿Provee valor agregado a los clientes, haciendo más de lo esperado?				
	¿Desarrolla fuertes relaciones con los clientes promoviendo mutua confianza y buscando asociaciones de largo plazo?				
Orientación y Servicio al cliente	¿Demuestra disposición y agrado frente a la tarea de servir al cliente?				
	¿Permanentemente escucha e investiga el nivel de satisfacción de los clientes de su oficina?				
	¿Busca continuamente maneras de incrementar la satisfacción del cliente agregando valor?				
	Practica relaciones interpersonales empáticas con sus clientes?				

Dentro del capítulo de competencias se habla de la valoración de dichas competencias. La valoración busca determinar las fortalezas y debilidades de cada persona respecto a su cargo en sus competencias para desempeñarse en el mismo.

El equipo consultor considera que la valoración puede y debe realizarse con cuatro metodologías diferentes: Sesiones de evaluación (autovaloración): cada líder con su colaborador analizan en conjunto las fortalezas y debilidades sobre competencias organizacionales y las específicas para cada cargo.

Acompañamiento en el terreno (Coaching outdoor): mediante este proceso y utilizando la hoja de acompañamiento para cada cargo, también se registra una valoración de competencias el cargo. Valoración: busca una observación objetiva y un sistema de indicadores en donde se analizan los resultados desde el punto de vista de gestión, desempeño y resultados de líder visionario.

El siguiente capítulo que incluye el Kit de Coaching diseñado por el equipo consultor para la Banca Media del Banco de Bogotá es el la visión trascendente y ganadora.

Dentro de este capítulo se anexan diferentes citas las cuales se considera apoyan la premisa del Coaching. Algunas de las citas que se anexan son:

“Ser el mejor me desvela - El golf me desvela, me quita el sueño, me seduce. Todos los días quiero jugar mejor, ser más perfecto y tener tiros mas precisos. Y por el momento esa es mi meta en la vida: ser el mejor del mundo” , dice Tiger Woods, estrella contemporánea en el mundo del golf.

“Lo que necesitamos no es una economía de brazos o cabezas, sino una economía de corazones, todo empleado debe sentir que está aportando algo que tendrá una influencia positiva y genuina, que tenga un propósito trascendente... por comunes que sean los productos o servicios de una empresa, tienen que impregnarse de un sentido de propósito trascendental. Este no puede ser una delgada capa de sentimentalismo, tiene que salir de todo ser humano que anhele dejar el mundo un poquito mejor” Gary Hamel.

“El éxito como la felicidad no se pueden perseguir, tiene que resultar como el efecto secundario no intencional de la dedicación personal de uno a una causa más grande que uno mismo” Viktor Frankl.

Para el equipo consultor, las compañías han construido su visión, misión y valores, pero se requiere la creación de una visión personal, de cada uno de los colaboradores,

que confluya también en una visión como equipo comercial. Es necesario encontrar el espacio común entre la visión de la empresa, la visión del equipo comercial y la visión de cada uno de los integrantes del equipo y construir sobre él, el verdadero compromiso de todo el equipo comercial.

El equipo consultor, desarrolla dentro del capítulo de la visión ganadora y trascendente una serie de puntos de reflexión en donde se incluyen el significado del trabajo, la visión integral y el proyecto de vida. Para esto el equipo consultor desarrolla preguntas encaminadas a realizar una reflexión las cuales incluyen: Para que está trabajando realmente?, Qué tipo de influencia quiere ejercer? Tiene usted vocación o solo un empleo? Cómo se quiere ver en 15, 10, 5, 3 y 1 año? Cuáles su propósito de vida?.

Después de realizar las preguntas mencionadas anteriormente el equipo consultor, realiza un cierre en donde se concluye que sin un propósito trascendental las personas carecen del valor que se requiere para ser líder.

Así mismo se habla de los objetivos de alto desempeño. La idea es tener las metas como piso no como techo: como los deportistas de categoría mundial sus objetivos deben corresponder a metas de alto desempeño y comprender que las metas son un piso mínimo, el cual hay que superar de manera continua.

El equipo consultor recomienda a la Banca Media del Banco tener una visión empresaria en la cual se propone construir una mentalidad de beneficio /costo y definirse a si mismo como empresario de su propia carrera. Para esto se diseñó la siguiente pregunta:¿ qué está dispuesto a invertir en tiempo, dinero y recursos para lograr sus objetivos y metas?.

Así mismo, el equipo consultor recomienda tener en mente pasión por lo que hace. Las preguntas que encaminaron este tema se constituyen en ¿su trabajo le apasiona? Cuales son los momentos y actividades que más disfruta en su trabajo y en su profesión? Que le disgusta de su trabajo o profesión? Por que? Tiene un sentimiento especial de dignidad por su trabajo y profesión? Está en lo que está porque le tocó en la vida o porque se lo ha propuesto como parte de su visión? En que coincide su trabajo actual con su profesión y su visión de desarrollo de su carrera?.

Otro de los puntos de reflexión que se realizó a la Banca Media fue identificar el orgullo de marca, es decir que tanto tienen la “camiseta puesta” los Gerentes CEO y para esto las preguntas que se diseñaron fueron: Está identificado y siente orgullo con su profesión? Está identificado con su cargo en su empresa y siente orgullo por su cargo y por su empresa? Se siente orgulloso de sí mismo?, cuál es su compromiso con su visión personal, con la visión de su equipo y con la visión de su empresa? .

Para el equipo consultor se hace importante indagar sobre el entrenamiento que poseen los Gerentes CEO y por esta razón formulan las siguientes preguntas. ¿conoce sus fortalezas y debilidades para la gestión y el desempeño y para el desarrollo de trabajo? Conoce las cualidades para la gestión y el desempeño que requiere desarrollar para lograr sus metas a corto, mediano y largo plazo? Tiene un plan de estudio continuo para acrecentar sus conocimientos? Tiene un programa específico para desarrollar habilidades en forma continua? .

El programa de Coaching se basa en una transformación personal pero también es de gran importancia el considerar ser parte del equipo. Para esto, el equipo consultor pregunta ¿ se identifica con los objetivos y metas de su empresa y los miembros de su equipo de trabajo? Sus objetivos y metas personales de trabajo están conectadas con las de los integrantes del equipo?.

El último de los puntos de reflexión consistió en los valores. A lo cual se le pregunto a los Gerentes CEO ¿ que tiene valor para usted? El significado y propósito del trabajo se logra haciendo un vínculo sólido entre sus valores principales y las tareas de su trabajo. Para saber dónde se vinculan sus valores más profundos con su trabajo, piense en las ocasiones cuando más le gustó trabajar.

El siguiente capítulo se titula Coaching en acción. En este capítulo se indaga sobre el sistema de acompañamiento y el Marco conceptual del acompañamiento como herramienta estratégica en la Gestión Comercial. Para esto, el equipo consultor presenta una breve descripción del acompañamiento al terreno.

“En el mundo de la competitividad deportiva, el Coach se caracteriza por su actividad presencial en el accionar diario de sus estrellas, entrenándolas, acompañándolas en la competencia y en momento de los partidos, analizando en conjunto con sus estrellas todos los indicadores de gestión y desempeño individual y colectivo, determinando

fortalezas y debilidades y planes de acción para el crecimiento continuo de cada uno de los integrantes de su equipo y del equipo mismo a la luz de los resultados registrados.

El acompañamiento presencial del Líder visionario del Banco de Bogotá, con mucha intensidad de tiempo, es un proceso muy valioso en la valoración continua de competencias (fortalezas y debilidades) de cada uno de sus colaboradores para establecer planes de acción hacia el crecimiento y desarrollo continuo en la gestión y el desempeño de cada persona impactando así los resultados.

El acompañamiento es una función clave del Coach, puesto que es la oportunidad mas precisa para dirigir el crecimiento de la persona hacia analizar en conjunto sus fortalezas y debilidades, discutir con él planes de entrenamiento, crecimiento y desarrollo, mostrar con ejemplo técnicas óptimas de trabajo y desarrollo, transferir experiencia sobre situaciones específicas, motivarlo hacia el cambio, observar el desempeño para valoración de competencias, determinar, según diagnóstico, priorización y cambio de los requerimientos de desarrollo de competencias, hacer seguimiento a la Visión Trascendente y Ganadora de la persona y hacer acompañamiento al proceso.

De igual forma se presentó el modelo de la hoja de acompañamiento, equipos ganadores , líderes visionarios del Banco de Bogota.

Esta hoja, presenta la fecha en que se realiza el acompañamiento, el lugar, el nombre del gerente de zona, el nombre del Coach, el motivo de la visita, los objetivos del acompañamiento, las escalas de medición, los conocimientos, actitudes, valores y habilidades, la descripción de los conocimientos, las habilidades las cuales incluyen pensamiento estratégico, planeación y seguimiento e iniciativa de negocios y la medición. En cuanto a la medición se utiliza una escala en donde se presenta, nunca, algunas veces, con frecuencia y siempre, en las cuales se propone diligenciar este formato para cada uno de los ítems que se proponen. A continuación se anexa el formato que el equipo consultor ofrece a la Banca Media del Banco de Bogota.

Figura Modelo de Hoja de acompañamiento Equipos ganadores –Líderes Visionarios
Banco de Bogotá.



Fecha y lugar: _____
 Región: _____
 UN: _____
 Nombre Gerente Zona: _____
 Nombre del Coach: _____
 Motivo de la visita: _____

OBJETIVOS DE ESTE ACOMPAÑAMIENTO:

ESCALAS DE MEDICIÓN:

N = nunca
 A = algunas veces

F = con frecuencia
 S = siempre

Conocimientos Habilidades Actitudes y Valores	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN			
		N	A	F	S
CONOCIMIENTOS					
Conocimientos	¿Conoce la Misión, Visión, Valores , Plan Estratégico del Banco, los Principios y Políticas comerciales del Banco?				
	¿Conoce el SIPLA?				
	¿Conoce las Características , Beneficios y Ventajas de cada producto y Servicio que compone el Portafolio de Productos y Servicios con énfasis en sus segmentos?				
	¿Posee conocimientos básicos de Marketing?				
	¿Conoce el proceso de ventas?				
	¿Conoce y se actualiza sobre las Políticas de Crédito?				
	¿Conoce y se actualiza permanentemente sobre los factores que afectan el entorno y mercado de su zona ?				
	¿Conoce la Estrategia y los estándares de servicio?				
	¿Conoce los reportes, informes y procedimientos de seguimiento de Gestión Comercial?				
	¿Conoce y aplica las herramientas tecnológicas que el Banco pone a su disposición?				
HABILIDADES					
Pensamiento estratégico	¿Entiende el negocio y su entorno competitivo y lo visualiza a largo plazo?				
	¿Análiza la información detalladamente a la luz de los objetivos estratégicos del Banco?				
	¿Constantemente considera intereses y estrategias organizacionales a mediano y largo plazo para plantear planes y tomar decisiones?				
	¿Conoce y toma decisiones basadas en variables de rentabilidad del negocio?				
	¿Se anticipa a situaciones para prevenir problemas futuros?				
	¿Determina estrategias nuevas y específicas para incrementar el negocio del Banco y el de los clientes?				
Planeación y Seguimiento	¿Establece una visión de su zona e incrementa el apoyo y compromiso de otros para lograrlo?				
	¿Planea y asigna prioridades entre varios proyectos y objetivos considerando el impacto en el propósito del negocio y las metas organizacionales?				
	¿En la planeación tiene en cuenta la interdependencia con otras áreas del Banco?				
	¿Establece metas a corto, mediano y largo plazo?				
	¿Es capaz de hacer ajustes para asumir nuevas prioridades y responder a los nuevos objetivos o demandas de trabajo?				
	¿Interpreta los indicadores de ventas y toma las acciones consistentes con el indicador?				
	¿Coordina eficiente y acertadamente la asignación de recursos?				
¿Maneja eficientemente la herramienta de Gestión Comercial?					
Iniciativa de Negocios	¿Administra eficientemente el tiempo y las prioridades con relación a su zona?				
	¿Explora y genera nuevas ideas o propuestas que benefician al Banco?				
	¿Identifica oportunidades de negocio en el mercado?				
	¿Fomenta los cambios para lograr mejoramiento?				
	¿Moviliza los recursos para superar resistencias o inercia al cambio?				
	¿Supera los obstáculos para lograr las metas deseadas?				
¿Desarrolla y emplea una ética de trabajo orientada hacia resultados?					
¿Trabaja efectivamente en situaciones de alta presión?					

En el capítulo del sistema de entrenamiento se encuentra el marco conceptual. En el marco conceptual, el equipo consultor entregó un comunicado por escrito en el cual se considera que del mundo deportivo se aprende que el entrenamiento para el desarrollo de estrellas es continuo, que no pueden ser sesiones puntuales y esporádicas en el tiempo y que éste responde a actividades específicas de cada persona y colectivas de equipo con un solo objetivo: impactar los resultados en el más corto plazo.

Para el equipo consultor, el sentido y propósito de la capacitación, entrenamiento y desarrollo se refiere al crecimiento dinámico de las competencias de cada persona y de la sinergia para trabajar como equipo de manera colectiva.

El Coach Banco de Bogotá siempre busca facilitar en sus equipos el acceso al conocimiento y la puesta en práctica de las competencias en el terreno, mediante el aprovechamiento de los diversos recursos y herramientas de apoyo en profesión que la compañía le ofrece, unido al acompañamiento permanente y el desarrollo de planes de entrenamiento para los miembros del equipo, con el fin de perfeccionar sus competencias, superar o minimizar sus debilidades y /o descubrir nuevas fortalezas para el desarrollo profesional y personal. De esta forma, es posible lograr cambios de comportamiento duraderos que apoyen un desempeño sobresaliente en cada uno de los miembros y del equipo.

Así mismo, en el capítulo del sistema de entrenamiento se encuentra la matriz de necesidades de entrenamiento en el cual es clave que los Coaches no escatimen esfuerzos para mantener actualizadas y diligenciadas las hojas de acompañamiento. La valoración de competencias, el sistema de indicadores y la visión trascendente y ganadora son los insumos que se tendrán en cuenta en el diligenciamiento de la matriz de necesidades de entrenamiento como fuente para el desarrollo de planes de formación.

Para el equipo consultor, la matriz es resultado de los datos que el Coach obtiene basado en el acompañamiento que realizó a cada uno de los integrantes de su equipo y la revisión sistemática de los indicadores.

En el caso específico de entrenamiento basados en la matriz de necesidades de entrenamiento se diseñan los planes de formación dirigidos a los colaboradores y que sirven no sólo para potencializar el desarrollo de conocimientos, sino detectar

necesidades en el incremento de competencias determinantes en la actividad comercial y en el ámbito general.

El Coach debe transcribir de las hojas de acompañamiento que ha diligenciado con cada uno de los integrantes de su equipo hacia la matriz de necesidades de entrenamiento las competencias que requieren capacitación, entrenamiento y desarrollo para cada persona y basado en esta información podrá establecer las necesidades específicas de capacitación, entrenamiento y desarrollo del equipo.

En el caso de los CEOS la matriz se consolidará en cada Oficina, Zona y Región y Banco. Para este efecto, los Coaches deben tener en cuenta los siguientes puntos de apoyo: Apoyo nacional (capacitación) y Regional, apoyo de Oficina, auto capacitación y entrenamiento en terreno con tiempo y dedicación del Coach.

El equipo consultor considero necesario realizar una capacitación en la forma de diligenciar la matriz. Para esto se considera que sobre la matriz de necesidades de entrenamiento de cada cargo el Coach registrará el nivel actual de desempeño sobre la competencia que requiere capacitación para cada uno de los integrantes del equipo, posteriormente completa la columna comentarios y planes de acción, lo que permite también calcular los recursos necesarios en tiempo y dinero para desarrollar esa competencia hacia el nivel deseado y tener un control en el tiempo beneficio / costo en el seguimiento al desarrollo de cada persona.

De igual forma, el equipo consultor propone una matriz de planes de desarrollo personal la cual se considera una herramienta que le permite a cada Coach consolidar los planes de acción de su equipo, planes de acción que se han trazado en las hojas de acompañamiento, en la matriz de necesidades de entrenamiento y en el diligenciamiento de la evaluación para el desempeño. Con esta herramienta se busca consolidar todos los planes de acción y hacer un seguimiento integral y continuo. Cada Coach hace a cada uno de sus colaboradores un seguimiento a los planes de acción que se ha trazado, para ello diligencia la matriz.

A continuación se presenta la matriz que el equipo consultor propone para los planes de desarrollo profesional. La matriz contiene el nombre, la fecha y el Coach. Después de esto, se diligencia una de las fortalezas con que la persona cree que cuenta. Luego se espera que se complete la casilla en donde se indaga sobre las formas para construir

sobre la fortaleza anteriormente nombrada, los recursos y el apoyo requerido. Luego de diligenciar dicha información, se le pide al participante que utilice una forma de medir el avance que ha realizado, para esto se considera una acción, la fecha a cumplir dicha acción y el resultado esperado a partir de la acción. Seguido de esto, se propone un plan de desarrollo en el cual se pretende mejorar y así mismo cómo estas contribuyen al desempeño del equipo o con la utilidad del banco. Realizados los pasos anteriores, se propone diseñar un perfil del gerente el cual incluye el nombre, el cargo, el lugar de trabajo en donde se puede ubicar, la dependencia, los años en el cargo, el nombre del superior inmediato, la formación académica, el rol que cumple y las personas a cargo.

De igual forma, el equipo consultor desarrollo una presentación en donde se expuso el Coaching Kit control, el cual partiendo de su alcance general se considera que el Coaching Kit control le permite a la organización realizar un seguimiento detallado a la gestión individual de cada uno de sus integrantes facilitándole la formulación de su plan individual, de sus metas tanto de gestión como de resultado, así como de la evaluación entre los diferente miembros de un equipo.

Con el fin de que la Banca Media del Banco encontrara una forma de tener la información organizada, el equipo consultor diseño el programa Coaching Kit control. Uno de los principales módulos que contiene el Coaching Kit control es la hoja de acompañamiento, el modulo permite registrar los resultados de los acompañamientos realizados a un integrante del equipo y desde acá formula planes de entrenamiento en diferentes frentes.

De igual forma se encuentra el modulo de matriz de necesidades de entrenamiento, en donde de manera interactiva el sistema permite observar individual o de manera consolidada por perfiles comunes, información relacionada con las necesidades de entrenamiento de los integrantes del equipo.

El siguiente modulo se titulo balance Scorecard, en donde a través de este modulo, se pueden definir metas tanto de gestión como de resultado, capturar los resultados diarios, consolidar informes de cumplimiento. permite observar el comportamiento tanto individual como de toda una línea jerárquica en materia de resultados. Para desarrollar este modulo, el equipo consultor utilizó la metodología del desarrollo de un Balance Scorecard, propuesta por Ricardo Martínez Rivadeneira, consultor especializado en

Balance Scorecard en el seminario Taller el Balance Scorecard: Metodología para el diseño de indicadores de Gestión. En donde se propone que construir el primer Balance Scorecard en la organización puede ser realizado por medio de un proceso sistemático que busque consenso y claridad acerca de cómo traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores operativos.

Para Ricardo Martínez el primer paso para construir un BSC exitoso es ganar consenso y apoyo de la alta gerencia para que el BSC sea desarrollado. Antes de lanzar el proceso, la alta gerencia deberá identificar y acordar los principales propósitos del proyecto, lo cual ayudará a guiar la elaboración de los objetivos e indicadores para el BSC, ganar compromiso sobre los participantes del proyecto y aclarar el esquema de implementación y la gestión del proceso que debería seguirse para la construcción inicial del BSC.

De igual forma el consultor especializado considera importante que antes de iniciar el proyecto, la alta gerencia defina el objetivo por el cual se desarrolla un BSC en la empresa. Algunos de los objetivos típicos para el desarrollo de un BSC son obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia, alcanzar un enfoque, desarrollar liderazgo, educar a la organización, fijar metas estratégicas, alinear programas e inversiones y construir un sistema de feedback. Una vez se ha llegado a un acuerdo sobre los objetivos y el futuro rol del BSC, la organización deberá conformar el equipo de trabajo, se acostumbra a los gerentes y / o directores de cada área de la empresa, una persona que servirá como facilitador del proyecto del BSC, la cual coordina la agenda de las reuniones y entrevistas, asegura la documentación adecuada, lecturas de soporte, e información de mercado y competencia para que este disponible para el equipo.

Para Ricardo Martínez es importante realizar algunas sesiones de introducción al concepto del BSC mediante estudios de casos, lecturas y ejercicios de aplicación.

En cuanto a la definición de la arquitectura de medición es importante tener un conocimiento profundo de la organización, su estructura, sus clientes, la competencia, la situación del mercado y los aspectos financieros. De igual forma se recomienda realizar un diagnóstico previo sobre la situación de la compañía con relación a su

sistema de medición actual que sirva como punto de referencia para evaluar el proceso posteriormente.

Otro de los principales módulos que se propone es el de la evaluación 360 grados. A través de este modulo se pueden definir modelos de evaluación, capturar resultados de manera individual y presentar los mismos de manera individual o estadística entre todo un grupo que el administrador defina.

Seguido del modulo de la evaluación 360 grados, el equipo consultor propone un modulo de matriz planes de desarrollo profesional. Este modulo permite administrar la información relacionada con el plan de desarrollo profesional de cada integrante del equipo.

El equipo consultor considera que el Coaching Kit control posee las siguientes características las cuales favorecen el desarrollo de los participantes y así mismo a la organización. Dentro de las características que se encuentran, se puede mencionar que el sistema se integra a la red de la organización como un browser mas, permitiendo personalizar para recibir información de otros sistemas y es un diseño es de fácil manejo para los usuarios.

Fase 4. Acompañamiento del Terreno

Dentro del entrenamiento conceptual, contextual y vivencial que se les dio a los Gerentes CEO, el equipo consultor considero apropiado y de gran importancia el tema de acompañamiento al terreno, FASE 4, la cual consistió en varias salidas al terreno con los lideres en donde se trabajaron temas como retroalimentación equilibrada, el proceso de utilización de la hoja de Coaching en el acompañamiento, practicas para desarrollar entrenamiento dentro de un proceso de acompañamiento y el informe con retroalimentación sobre las visitas a terreno.

Este programa tiene como objetivos garantizar que lo aprendido en In-door training y Outdoor training se traduzca en acción en el terreno de clientes. Los Consultores realizaron junto con Directores comerciales salida al terreno; verificando el uso de herramientas de Ventas, técnicas de ventas y al final acompañando al director comercial en su labor de Retroalimentación, elaboración de hoja de acompañamiento y fijación de planes para el desarrollo del ejecutivo comercial

Para abordar estas temáticas, el equipo administro una información por medio de diapositivas y presentaciones en power point de los temas bases que implican un acompañamiento al terreno. Debido a esto, los Gerentes CEO comprendieron que el trabajo del Coach en el acompañamiento al representante es un proceso mediante el cual puede observar el desarrollo del trabajo en un marco de cualidades para la gestión y el desempeño, señalar sus fortalezas y debilidades, analizar el cumplimiento de las estrategias y tácticas y en discusión conjunta plantear los planes de acción para la efectividad del trabajo y su crecimiento personal.

El acompañamiento es una función clave del Coach de ventas, puesto que es la oportunidad más precisa para dirigir el crecimiento del representante hacia analizar en conjunto sus fortalezas y debilidades, discutir con él planes de entrenamiento, crecimiento y desarrollo, mostrar con ejemplo técnicas óptimas de trabajo y desarrollo, transferir experiencia sobre situaciones específicas, motivarlo hacia el cambio, observar el desempeño para valoración de cualidades para la gestión y el desempeño, determinar según diagnóstico los requerimientos del Representante y priorizar, hacer seguimiento a la Visión Ganadora del Representante, de igual forma, hacer acompañamiento al proceso.

Después de que los Gerentes CEO interiorizaran el concepto de Acompañamiento al terreno, el equipo consultor se esforzó en proporcionar la información necesaria respecto a la hoja de acompañamiento. Para los consultores, la hoja es una herramienta importante para el Coach en el trabajo de acompañamiento. Esta se debe diligenciar en cada salida al terreno con cada representante y luego, archivarla de tal forma que permita visualizar la evolución del trabajo en todas las oportunidades de acompañamiento que se presenten en un periodo determinado.

La hoja de acompañamiento busca reflejar por una parte las habilidades de la fuerza de ventas, sus actitudes y comportamientos, conocimientos en cuanto a producto, de competencia y generales. Así mismo se debe construir conjuntamente entre el Coach y el representante para establecer los planes de acción a seguir de acuerdo a los resultados en cada uno de los acompañamientos, fechas de compromiso y las responsabilidades.

Gracias a su experiencia, y las intenciones positivas de favorecer al grupo, el equipo consultor menciona algunos aspectos a tener en cuenta en el proceso de

acompañamiento. Para esto se hace necesario dividir el acompañamiento en dos: durante el acompañamiento y después del acompañamiento. Durante el acompañamiento es importante tener claridad del sitio de encuentro, el cual puede ser la oficina o un lugar de la ruta del representante. De igual forma es importante tener en cuenta el medio de transporte, esto es el que utilice el Representante. El lugar para la retroalimentación tiene como fin buscar uno imparcial, no la oficina, no una sala de espera, sería ideal una cafetería o un restaurante. Así mismo las áreas de comprobación previas son necesarias ya que el Coach revisará previamente los índices de gestión del representante con el fin de tener un objetivo claro del acompañamiento, durante la primera etapa es importante que el Coach observe como el Representante utiliza los recursos, establece un plan de trabajo, etc.

Es importante que el Coach deje que el Representante conduzca la visita a cada cliente y se limite a establecer una relación cercana con el cliente sin intrometerse en la relación comercial que ya tiene con el Representante. El Coach observará en cada visita todos (o casi todos) los aspectos relacionados en la hoja de acompañamiento y algunas cualidades para la gestión y el desempeño.

Nuevamente se aclara: siempre el protagonista será el Representante, el Coach sólo intervendrá cuando el cliente así lo solicite, pero discretamente delega la decisión o la respuesta al representante, de esta forma éste confirma su liderazgo frente al cliente.

El Coach debe realizar acompañamiento en los espacios de actuación de cada representante de acuerdo al rol, es decir se puede hacer acompañamiento en momentos de capacitación a clientes, de vistas, de eventos y reuniones .

Es importante que en cualquier oportunidad de acompañamiento, éste no sea avisado previamente al representante, en el caso de que el que acompañe sea el Gerente Producto, de entrenamiento u otra persona entrenada para ello.

No es acompañamiento la visita en la cual el Representante dice: jefe acompáñeme a visitar este cliente para cerrar un negocio, o para que le demos un descuento especial, o le patrocinemos un congreso, etc. Esta si es una visita conjunta, no una de acompañamiento, ya que en esta el Coach va como protagonista. El ideal es empoderar lo suficiente para que esta clase de visitas sea inusual.

Después del acompañamiento viene la retroalimentación equilibrada. Se debe realizar una revisión de todo lo ocurrido durante el acompañamiento, el Coach y el Representante analizarán si se cumplieron los objetivos propuestos, los éxitos obtenidos en ese tiempo de trabajo, el Coach explorará la percepción del Representante sobre sus cualidades para la gestión y el desempeño, y le planteará su propia percepción después de la visita y construirán conjuntamente los planes de acción necesarios.

Se diligenciará la hoja de acompañamiento, si existe una anterior se revisará, luego la firman y cumplen los planes.

Es muy importante aplicar la retroalimentación equilibrada, exponer algo positivo y luego algo por mejorar, además siempre se debe confrontar hacia el desempeño y no quedarse en el error.

Después de introducir al grupo de Gerentes CEO con la información anteriormente mencionada, el equipo consultor utiliza juego de roles relacionados con el tema de acompañamiento al terreno, con el fin de observar las fortalezas y aquellas debilidades que se puedan presentar. El juego de roles que propone el equipo consultor se basa en tres personajes principales: el rol del cliente, el rol del gerente de oficina y el rol del gerente de zona. A continuación se describen las instrucciones que se brindaron.

A la persona que le correspondió el rol del cliente se le entregó una hoja con la siguiente información : “Usted es Germán Compra nada, un cliente actual de Banco Seguro S.A. Ha venido trabajando con ellos desde hace 15 años, pero últimamente se han presentado algunos problemas con su cuenta de recaudo empresarial, dadas las inconsistencias en la información en los reportes periódicos. Igualmente cree que no fue justo el manejo que su Banco le ha dado a las inversiones de la liquidez que hoy tiene. Le cambiaron las condiciones casi sin avisarle.

En la actualidad su empresa se encuentra en agresivo plan de expansión dado que se han presentado opciones de negocio en el exterior, lo cual representa mayor producción y exportación de productos. Para esto Usted debe ampliar su planta de personal y optimizar el manejo de la nómina. Es posible que requiera de créditos, giros remesas, cartas de crédito etc. Hoy maneja una gran liquidez producto del sistema de ventas que utiliza y quiere saber como optimizar el manejo de estos recursos. Usted como cliente tiene en cuenta en forma prioritaria el valor agregado que le pueda ofrecer un Banco.

Recibió la llamada de Juan Venta Fija, gerente del Banco de Bogotá, quien al parecer le puede suplir algunas de sus necesidades razón por la cual Usted le ha concedido una cita para las 11 a.m. de hoy. Siendo las 11.30 a.m. Juan se presenta a su oficina con la sorpresa de que lo acompañaba una persona desconocida para Usted”.

De igual forma se le entregó una hoja a otro participante cuyo rol era el de Gerente de Oficina la cual contenía la siguiente información: “Usted es Juan Venta Fija, hoy ha sido abordado por su gerente de zona Pedro el COACH, quien desea hacerle un acompañamiento al terreno de las ventas. Casualmente tiene programada una visita de última hora a un cliente potencial al cual no le había parado mucha atención por considerarlo de bajo interés para sus resultados. Sumido en el pánico, Usted trata de conseguir alguna información de ese cliente de lo cual pudo obtener la siguiente: Es una empresa que trabaja con otro Banco, tiene servicio de recaudo en todo el país de las ventas que realiza en efectivo, parece que va a crecer su negocio pero Usted desconoce de que proporción será dicho crecimiento, maneja altos niveles de liquidez y parece que ampliara su negocio internacional. En el fondo más que la visita, a Usted le preocupa su bajo rendimiento en los resultados comerciales de los últimos dos meses cuando el año pasado fue una de las estrellas de la regional. También es consciente que no conoce en profundidad los productos del Banco, sobre todo en el tema internacional y tampoco conoce bien algunos procedimientos de recaudo para empresas (no asistió al último entrenamiento sobre el tema). Su habilidad para sondear necesidades de los clientes no es su mayor virtud y esto le dificulta argumentar y cerrar negocios. Llega a la cita con media hora de retraso y esta muy tenso por el acompañamiento y sobre todo porque en el anterior no pudo cerrar negocio. Además había tomado la decisión de estudiar para mejorar su desempeño, pero la enfermedad de su esposa no se lo permitió. Durante la visita a Usted le encantaría que su gerente de zona manejara la relación con el cliente, como de costumbre”.

Y por último se entregó una hoja con la siguiente información a la persona que desempeñó el rol del Coach, esta vez, el gerente de zona. ”Usted, Pedro el Coach, decidió acompañar por segunda vez en este mes a Juan Venta Fija. Sabe que en anteriores acompañamientos no se cerraron muchos negocios, pero también ha detectado que la calidad de la información con que Juan hace sus visitas es muy pobre. Revisando

los indicadores de Juan, observa que su desempeño está por debajo de lo esperado y, revisando sus notas, encontró además que Juan se había comprometido a mejorar sustancialmente algunas habilidades, entre otras sondeo de necesidades y cierre de ventas. También pudo constatar que se habían propuesto trabajar en temas relacionados con conocimiento de productos y procedimientos operativos de recaudo. En la anterior oportunidad perdieron un negocio porque llegaron tarde a la cita, al parecer por la seria enfermedad de su esposa. Sin embargo, también es consciente de la gran dedicación al trabajo y compromiso que tiene Juan con el Banco, es más, hace un año fue una estrella comercial en la regional. Juan es una persona amable, bien recibida por los clientes y dispuesta a prestar un buen servicio cuando lo requieren. En esta oportunidad se encuentran frente a un cliente que desde su punto de vista es de alto potencial de desarrollo y Usted se ha visto permanentemente presionado por Juan para que la relación de negocios con el cliente sea manejada por Usted”.

Finalizando los juegos de roles propuestos por el equipo consultor, se hizo un recuento del programa de desarrollo de la fuerza comercial de la banca media en donde a partir de una evolución visionaria se tuvo en cuenta el conocimiento, las habilidades y las actitudes todo esto enmarcado por los valores de la organización. En cuanto al conocimiento se realizó un diplomado en Negocio Bancario el cual estaba orientado a satisfacer cada vez mejor las necesidades de los clientes, la razón de ser del Banco y eje central de la campaña de comunicación institucional. El Diplomado estaba dirigido a todos los funcionarios de las áreas comerciales y staff (más de 3.000 empleados), con el fin de fortalecer el conocimiento, las habilidades gerenciales, de ventas y de servicio así como a desarrollar la actitud de los colaboradores. El diplomado tuvo una intensidad horaria desde 100 hasta 170 horas dependiendo del cargo (presencial, a distancia y virtual a través de la intranet).

En cuanto a la habilidad se desarrolló un modelo de actuación del sistema de gestión comercial, la cual contó con la presentación y capacitación a la Fuerza Comercial del Banco. Esto es los Gerentes de Oficina y Ejecutivos de Cuenta, Gerentes Banca CEO, Traders – Mesa de Distribución, Gerentes de Zona y Directores de Región. De igual forma, se desarrolló un modelo de gestión Humana con un programa de Coaching el cual consistía en una previa valoración de Gerente, cuyo fin consistía en priorizar temas

a trabajar para desarrollo de la fuerza de ventas, desarrollar los temas a trabajar a través de Módulos de Capacitación (Realizados por el Director de Región y los Gerentes de Zona como parte de su propio desarrollo). El modelo de Gestión Humana se dividió en dos fases. La primera fase consistió en la implementación del modelo, el cual estuvo a cargo de los Directores de Región y los Gerentes de zona, los cuales se basaron en un modelo de actuación, el cual consistió en entrenamiento en Campo, valoración de Gerentes (Matriz de Necesidades de Entrenamiento), determinación y priorización de Planes de Entrenamiento, acompañamientos y aplicación del Modelo. La segunda fase se tituló herramienta, en esta fase se tuvo en cuenta la Implantación Herramienta de Coaching y de igual forma los indicadores.

Teniendo claro el desarrollo de la fuerza comercial que se propuso, el equipo consultor considero importante desarrollar las competencias a través de módulos de capacitación los cuales incluían: Plan Comercial, planeación de Ventas, negociación, técnicas de Cierre de Ventas, comunicación Efectiva, sistema de Gestión Comercial, relaciones Interpersonales, manejo del Tiempo, procesos de Cambio, administración de Campañas, indicadores y stress.

Después de un gran avance en el proceso de entrenamiento en Coaching de los ocho (8) Directores Regionales y sus respectivos 23 Gerentes de Zona, el equipo consultor compartió la visión parcial del estado y acciones sugeridas dentro del mismo.

Frente al proceso, desde la perspectiva del consultor asociado, se considera altamente exitoso el avance y compromiso de toda la organización en el desarrollo de todas y cada una de las fases de implementación.

El equipo consultor ratifica los comentarios contenidos en el diagnóstico inicial respecto de algunos frentes prioritarios para el entrenamiento del Equipo Comercial como lo son la agresividad comercial, las técnicas de cierre de ventas, el manejo de herramientas de administración de territorios y carteras de clientes, la comunicación efectiva y el desarrollo de habilidades de entrenamiento, entre otros.

Igualmente al equipo consultor le parece fundamental y muy acertado el programa de seguimiento periódico a los coaches en proceso de certificación, sin embargo la consolidación de información no da la oportunidad de evaluar la necesidad de una orientación al terreno de trabajo con mensaje de la Alta Dirección.

Para el consultor asociado, los talleres en general han mostrado una cultura homogénea, con una alta orientación al logro, presenta rasgos importantes de disciplina organizacional hacia el cumplimiento efectivo y vivencia de valores.

Considera que es importante verificar la percepción positiva o negativa del estilo de liderazgo y claridad de dirección, sobre todo en los casos de Antioquia, Cali y Bogotá Sur. Para estos casos durante los acompañamientos el consultor hace especial énfasis en puntualizar la percepción tanto con los Gerentes de Zona así como los Directores de Región.

Igualmente al equipo consultor le llamó la atención la reactividad con que algunas zonas abordan retos estratégicos, tal vez dada una cultura en la cual la organización ha fortalecido el concepto de la Alta Dirección Comercial con un rol permanente en la definición de los “que” y de los “comos” de la gestión, lo que a todas luces permite que los integrantes de los Equipos se acomoden fácilmente, sin buscar y aportar más y mejores ideas, alrededor del logro. Lo anterior sin dejar de lado la percepción sobre la existencia de temor en algunos niveles, producto del sistema tradicional que se traía con más énfasis en algunas Zonas.

Para el equipo consultor, el manejo de información y en general el tema de comunicación es un frente de acción general. De igual forma el consultor asociado observó que los equipos acusan fuerte carga operativa tal vez por la falta de manejo de herramientas de orientación comercial que les permita salir al espacio de los clientes.

Como recomendación el equipo consultor propone que la gente recibiera un recordatorio de lo ocurrido, con una copia del video que se realizó para cada taller, que le dé soporte a cada Gerente para que lo presente a su gente en oficina.

Fase 5. Seguimiento

Dentro de la quinta fase, fase de seguimiento se propone una revisión de los resultados de las tablas de marcador, como lo es el balance Scorecard de gestión, desempeño y resultado tanto individuales como colectivos. De igual forma, se realiza la determinación de prioridades en las necesidades de entrenamiento y en los planes de acción de corto plazo. El equipo consultor recomienda que en un periodo de seis meses como máximo el equipo, sus líderes e integrantes deberán estar en capacidad de auto dirigir su proceso continuo.

Para realizar el proceso de seguimiento, el equipo consultor desarrollo un formato de evaluación de talleres, con el fin de conocer los comentarios y las sugerencias y así poder brindar un mejor servicio.

Dentro del formato el equipo consultor propone calificar de 1 a 5 cada uno de los siguientes puntos teniendo como referencia el siguiente puntaje: Excelente:5, Bueno:4, Regular: 3, Malo:2, Pésimo:1.

Como algunos de los Talleres que se realizaron fueron out door, el equipo consultor consideró necesario evaluar la infraestructura del hotel, el estado de la habitación, las comidas y los refrigerios, los restaurantes donde se tomaron las comidas, y el servicio. En cuanto a la coordinación logística se tuvo en cuenta el recibimiento en el aeropuerto, la recepción y el registro en el hotel, los detalles en la habitación, la atención a las inquietudes que se podían presentar, la noche lúdica y la confirmación de los tiquetes de regreso. En cuanto a los talleres, se evaluó el salón del taller en cuanto a confort, distribución y acomodación, sonido e imagen. En cuanto a los talleres indoor se evaluó el contenido, el dominio del tema de los expositores, la duración de cada bloque, los materiales y el rol play. En cuanto a los talleres outdoor, se tuvo en cuenta la ubicación, el desarrollo y el dominio de las simulaciones y el desarrollo de reflexiones.

Resultados

Examinando los resultados obtenidos por el gerente de zona, luego de desarrollar el modelo de Coaching dentro de la entidad, se realizaron las siguientes observaciones, relacionadas con las competencias a desarrollar y desarrolladas por dicho Gerente, tema que desde un principio se definió claramente con el fin de soportar el desempeño en los indicadores de gestión desempeño y resultado que se detallarán más adelante:

En la medición realizada en enero de 2003 se observa un comportamiento de la competencia “Conocimientos” con un nivel de 37.7%, que comparada con el resultado obtenido en julio de 2003 con 66.4%, el cual presenta un incremento de 28 puntos porcentuales, evidenciando una mejoría.

De la misma forma, la competencia ”Negociación y Venta” presenta un índice en enero de 2003 de 43.6%, que con un incremento de 34 puntos porcentuales se muestra con un índice de 77% en el mes de julio de 2003.

La competencia “Aseguramiento de la Lealtad del Cliente” se compara en los meses de enero y julio de 2003, con incremento de 33 puntos porcentuales teniendo como resultados para dichos meses un 35.7% y un 68.3%, respectivamente.

Se observa un incremento de 32 puntos porcentuales reflejados en un comportamiento de medición de un 41.2% a un 73.4% en la competencia “Orientación y Servicio al Cliente”

Para el “Trabajo en Equipo y Relaciones Productivas” se refleja un resultado de 36.3% en el mes de enero de 2003 y un resultado de 66.8% incrementándose la medición y resultado de dicha competencia en 30 puntos porcentuales.

Continuando con la observación de los indicadores o resultados de las competencias evaluadas, se observa que el mes de enero de 2003 la competencia “Planeación y Seguimiento” presentaba un nivel de 39.6% y en julio del mismo año, la competencia mostraba una medición de 70.3%, mostrándose una mejoría de 30 puntos porcentuales.

Adicionalmente, en la presentación de los indicadores de las competencias se muestra claramente un incremento importante en la competencia “Iniciativa de Negocios”, con un aumento de 31 puntos.

Consecuentemente con los resultado presentados en “Actitudes” y “Valores” se observan incrementos similares con 32 y 30 puntos porcentuales, respectivamente.

En general se puede observar que de forma prácticamente uniforme los resultados de las competencias evaluadas presentaron un incremento promedio de 30 puntos porcentuales.

Esta estructura de evaluación de competencia planteadas previamente, muestra un desarrollo importante y significativo, representado en los datos arrojados una vez se implementaron las actividades de Coaching en la empresa por el grupo consultor.

Nivel desarrollo de competencias

UNIDADES DE NEGOCIO VALORADAS		
COMPETENCIA	JULIO 2003	ENERO 2003
Conocimientos	66.4%	37.7%
Negociación y Venta	77.0%	43.6%
Aseguramiento de la lealtad del cliente	68.3%	35.7%
Orientación y Servicio al cliente	73.4%	41.2%
Trabajo en equipo y relaciones productivas	66.8%	36.3%
Planeación y seguimiento	70.3%	39.6%
Iniciativa de Negocios	61.0%	30.8%
Actitudes	67.0%	35.9%
Valores	65.8%	34.0%

Las competencias que arrojan el incremento más importante son las relacionadas con valores y actitudes, debido al fuerte impacto del Coaching en la formación y crecimiento personal. Teniendo en cuenta, que el Coaching proyecta al ser humano, de adentro hacia fuera, el conjunto de valores y actitudes deben estructurarse con el fin de formar un pilar que soporte la formación de otras competencias.

Consecuentemente, le sigue en importancia la competencia “Orientación y Servicio al Cliente” que responde a un modelo de competitividad en el mercado financiero que orienta los esfuerzos del Coaching a proyectar un valor agregado sobre su producto en el servicio y la atención que prestan sus colaboradores a los clientes de la entidad.

Una competencia fuertemente estructurada por el Coaching en el Banco de Bogotá es “Trabajo en Equipo y relaciones productivas”, que se explica cuando el banco en sus planteamientos de misión y visión, busca el desarrollo de sus colaboradores fundamentándose en la sinergia de su equipo, lo cual también pudo observarse de

manera cualitativa en los talleres outdoor. De esta forma, los resultados del Coaching son coherentes con las políticas de la Dirección.

Nivel Desarrollo de Competencias

EVOLUCION ENERO - JULIO						
COMPETENCIA	A JULIO DE 2003			A ENERO DE 2003		
	POR DLLAR	EN DLLLO	DLLDAS	POR DLLAR	EN DLLLO	DLLDAS
Conocimientos	19.8%	54.5%	25.7%	20.8%	51.9%	27.3%
Negociación y Venta	15.9%	52.1%	32.0%	19.0%	55.5%	25.5%
Aseguramiento de la lealtad del cliente	11.8%	59.5%	28.8%	13.9%	62.0%	24.1%
Orientación y Servicio al cliente	8.3%	44.0%	47.8%	9.0%	46.9%	44.2%
Trabajo en equipo y relaciones productivas	9.3%	51.9%	38.9%	8.1%	62.3%	29.6%
Planeación y seguimiento	23.3%	57.9%	18.8%	31.7%	55.0%	13.3%
Iniciativa de Negocios	14.4%	65.0%	20.7%	13.2%	68.6%	18.2%
Actitudes	4.4%	27.4%	68.2%	5.1%	36.7%	58.1%
Valores	1.6%	16.8%	81.6%	0.6%	22.1%	77.3%

Dentro de las áreas que se sometieron a Coaching, se observa cuantitativamente incrementos importantes en los resultados de gestión del banco, como se muestra en el número de cuentas corriente en el área CEO, con un crecimiento de 32%.

De la misma manera para las cuentas de ahorro el crecimiento fue de un 40% y para el recaudo de cartera se notó un 61% de crecimiento en el recaudo.

Para el Banco en general se demuestra claramente el impacto del Coaching sobre sus indicadores de gestión, evidenciando un crecimiento sobresaliente en la mayoría de sus índices de rentabilidad. Esto debido a que en los programas de Coaching se realizó un importante énfasis sobre todos los valores, metas y políticas del Banco enfocadas al crecimiento de las personas apoyados en los valores y actitudes que realzan el compromiso de los trabajadores con la entidad.

En adición a esto, se evidencia un conocimiento de las políticas organizacionales que unen a todos los participantes en búsqueda de un mismo objetivo.

C.I.F.
EVOLUCIÓN NEGOCIOS DE CLIENTES ASIGNADOS A LA FUERZA COMERCIAL

Banca	Producto	Ene-02	Jun-02	Dic-02	Jun-03	CRECIMIENTO	
TOTAL BANCO	Cuenta Corriente	1,241,329	1,322,294	1,504,624	1,486,193	163,899	
	Ahorros	1,424,024	1,575,096	1,738,863	2,105,727	530,631	
	CDT	658,915	673,454	367,423	417,199	-256,255	
	Cartera ML	2,814,521	2,928,670	3,286,681	3,732,704	804,034	
	Tarjeta de Crédito	141,538	148,150	329,333	201,632	53,482	
CEO	Cuenta Corriente	322,173	343,993	386,104	395,964	51,971	32%
	Ahorros	413,225	503,568	530,871	717,259	213,691	40%
	CDT	61,582	59,834	34,481	42,659	-17,176	
	Cartera ML	1,697,312	1,769,189	1,851,421	2,258,899	489,710	61%
	Tarjeta de Crédito	1,790	1,826	5,043	2,855	1,029	2%
RED	Cuenta Corriente	620,281	650,298	723,660	731,177	80,879	49%
	Ahorros	462,124	478,085	497,212	570,867	92,782	17%
	CDT	98,859	91,152	100,483	111,584	20,432	
	Cartera ML	729,340	758,907	879,166	971,999	213,092	27%
	Tarjeta de Crédito	28,904	31,455	66,282	37,584	6,129	11%
RED	Cuenta Corriente	50.0%	49.2%	48.1%	49.2%	0.0%	
	Ahorros	32.5%	30.4%	28.6%	27.1%	-3.2%	
	CDT	15.0%	13.5%	27.3%	26.7%	13.2%	
	Cartera ML	25.9%	25.9%	26.7%	26.0%	0.1%	
	Tarjeta de Crédito	20.4%	21.2%	20.1%	18.6%	-2.6%	
ASG	Cuenta Corriente	942,454	994,291	1,109,764	1,127,141	132,850	81%
	Ahorros	875,348	981,653	1,028,083	1,288,126	306,473	58%
	CDT	160,441	150,986	134,964	154,242	3,256	
	Cartera ML	2,426,652	2,528,096	2,730,587	3,230,898	702,802	87%
	Tarjeta de Crédito	30,694	33,281	71,325	40,439	7,158	13%

Realizando una comparación de los gerentes que presenciaron los talleres de Coaching con el Gerente en estudio definiéndolo como el Gerente 9, existen importantes comparaciones en sus niveles de gestión y desempeño, encaminados en el logro de resultados de la siguiente forma:

El Gerente 9 demuestra una alta participación en el programa de Coaching, demostrando uniformidad en la interacción entre indoor y outdoor con un 113% en cada uno, fortificando la labor de acompañamiento en terreno y otras actividades de retroalimentación, que fortalecen el manejo administrativo de los clientes hacia dentro de la compañía, presentando en sus resultados, una alta efectividad sobre las visitas realizadas con un 84%, mientras que otros gerentes que no participaron activamente en el programa, como el gerente 22 no muestran altos resultados en efectividad con un 61%.

Se observa claramente que el gerente 2 tuvo una baja participación en los programas outdoor, demostrándose bajo rendimiento en procesos de cierre de venta y manejo del cliente demostrado en un 55% de efectividad y bajos indicadores de planeación de

visitas y cumplimiento de metas. Comparado con el gerente en estudio (Gerente 9), la planeación de las metas a cumplir reflejan un alto índice de cumplimiento con 89% y 97% de cumplimiento sobre las metas.

REGION / ZONA	COACHING			GESTION				RESULTADO GENERAL						
	CUMPLIMIENTO CUOTA - JULIO 2			JULIO 2003										
	INDOOR	OUTDOOR	TOTAL	VISITAS PLANEADAS/META MES VISITAS	VISITAS REALIZADAS/META MES VISITAS	IPI VISITAS REALIZADAS	EFFECTIVIDAD EN VISITAS REALIZADAS	UTILIDAD NETA ACUM ENE/JUN 2003 (\$MILES)	UTILIDAD NETA % CRECIM ACUM ENE/JUN 2002 VS. ACUM ENE/JUN 2003	MARGEN FINANCIERO NETO (ML + ME) ACUM ENE/JUN 2003 (\$MILES)	MARGEN FRO % CRECIM ACUM ENE/JUN 2002 VS. ACUM ENE/JUN 2003	PROM C. CORRIENTE % CRECIM (SEP2002-JUL2003)	PROM AHORROS % CRECIM (SEP2002-JUL2003)	PROM CARTERA % CRECIM (SEP2002-JUL2003)
Gerente 1	104.55%	290.40%	197%	108%	109.80%	79%	60%	6,155,805	21.17%	6,229,180	15.05%	12.08%	2.31%	41%
Gerente 2	313.64%	13.07%	193%	62%	65.82%	91%	55%	4,149,075	22.33%	5,114,165	2.26%	14.23%	11.26%	13%
Gerente 3	209.08%	172.19%	193%	94%	99.61%	87%	71%	4,938,629	19.57%	5,927,429	6.50%	-17.18%	9.95%	29%
Gerente 4	187.33%	120.26%	170%	71%	78.71%	68%	57%	6,236,977	-2.73%	7,266,192	-6.23%	4.71%	1.86%	12%
Gerente 5	112.59%	217.45%	164%	92%	95.12%	74%	55%	4,649,096	41.79%	5,900,941	2.38%	-6.42%	20.43%	35%
Gerente 6	87.12%	305.59%	164%	36%	47.51%	84%	68%	8,553,894	16.47%	10,155,425	9.32%	-6.99%	-11.15%	18%
Gerente 7	199.59%	123.55%	162%	112%	113.72%	97%	66%	4,479,228	10.89%	5,350,434	10.72%	17.61%	5.82%	31%
Gerente 8	116.16%	162.63%	139%	79%	87.95%	92%	72%	4,262,037	11.92%	5,239,911	16.38%	1.77%	33.73%	34%
Gerente 9	113.26%	113.26%	113%	89%	96.53%	109%	84%	6,057,939	18.88%	6,855,817	15.18%	19.16%	16.37%	31%
Gerente 10	74.68%	149.35%	112%	87%	96.68%	91%	65%	4,185,918	-19.42%	6,306,763	2.92%	-16.42%	9.30%	6%
Gerente 11	59.74%	126.95%	93%	62%	69.35%	81%	49%	7,528,980	55.05%	7,149,561	-2.57%	21.11%	9.21%	-11%
Gerente 12	64.34%	110.05%	84%	94%	99.20%	104%	76%	4,827,099	42.47%	6,429,070	-2.52%	10.15%	-6.08%	31%
Gerente 13	26.14%	154.07%	83%	45%	71.27%	77%	51%	6,348,743	20.57%	7,465,262	1.48%	8.20%	-7.53%	33%
Gerente 14	81.31%	81.31%	81%	92%	102.49%	95%	70%	6,869,667	33.27%	7,368,178	3.66%	28.01%	70.50%	-3%
Gerente 15	127.78%	31.94%	80%	102%	108.42%	79%	59%	4,466,147	6.33%	5,175,933	9.52%	1.54%	18.53%	30%
Gerente 16	69.70%	92.93%	80%	90%	98.47%	98%	76%	5,596,602	32.12%	6,766,195	27.15%	11.13%	18.24%	54%
Gerente 17	55.76%	116.16%	78%	89%	90.96%	88%	73%	6,472,525	-26.49%	10,408,401	-8.38%	4.92%	7.93%	3%
Gerente 18	89.61%	37.34%	63%	88%	95.14%	83%	62%	7,416,241	13.48%	7,833,465	9.10%	22.24%	28.36%	43%
Gerente 19	62.73%	34.85%	52%	88%	72.17%	46%	29%	6,247,019	5.07%	7,798,369	4.88%	42.81%	28.79%	27%
Gerente 20	27.88%	13.07%	23%	49%	64.66%	88%	64%	3,988,081	16.55%	5,200,149	9.70%	5.81%	3.27%	34%
Gerente 21	8.71%	38.02%	23%	54%	64.99%	111%	70%	7,158,829	3.16%	8,258,601	7.09%	5.70%	21.69%	6%
Gerente 22	6.15%	25.09%	14%	66%	80.90%	79%	61%	13,450,797	3.82%	15,283,669	1.52%	16.42%	15.33%	11%
Gerente 23	0.00%	0.00%	0%	75%	76.91%	60%	43%	3,491,035	-6.72%	5,593,261	7.02%	8.64%	0.51%	32%
Gerente 24	0.00%	0.00%	0%	95%	97.92%	70%	49%	6,300,836	4.83%	6,452,502	-2.34%	24.95%	22.42%	18%
	85.83%	102.91%	93%	76%	85.68%	86%	63%	194,107,698	6.64%	250,830,367	6.21%	16.33%	23.55%	25%

El gerente 9 demuestra un crecimiento entre enero y julio del 19%, que siendo un resultado moderado en dicho indicador, el Coaching mantiene su impacto positivo sobre el desempeño, mientras que en los gerentes 22, 23 y 24, se demuestran crecimientos menores al 5% y en algunos de los casos crecimientos negativos.

En el Gerente 6 se evidencia una baja participación en los programas indoor de Coaching, que básicamente corresponden a todos los temas relacionados con la planeación y seguimiento del trabajo; de esta forma el cumplimiento en las metas de planeación se ve notablemente afectada con un 36%, mientras que en el Gerente 9 la participación indoor fortalece este indicador con un 89% de cumplimiento sobre la meta.

Discusión

Haciendo un recuento del marco teórico que se propuso y la descripción del modelo de Coaching implementado en el Banco de Bogotá se puede corroborar que el equipo

consultor se preparó detalladamente para realizar las actividades y se encontró totalmente capacitado para abordar el programa de Coaching en el Banco. Se hace necesario de igual forma aclarar que el equipo consultor, específicamente el consultor asociado, se encuentra certificado por la Federación Internacional de Coaching y debido a esto su trabajo fue todo un éxito.

Partiendo de la definición de Coaching que se propone en el marco teórico, en donde se describe cómo una variedad de actividades encaminadas a mejorar las relaciones y el desempeño, es decir, una intervención que apunta a ayudar a los ejecutivos a mejorar su desempeño y consecuentemente al de toda la organización, se ve claramente que el programa ejecutado en el banco estuvo acorde con esta definición ya que las personas que recibieron Coaching manifiestan la mejoría y el impacto causado gracias al programa, lo cual a su vez se ve reflejado en la entrevista que se realizó al gerente de zona, el cual afirma que vale la pena que las empresas inviertan en el programa de Coaching ya que mejora la calidad de vida de las personas, su productividad y el sentido de pertenencia a la empresa.

Siguiendo con la definición que se propuso en el Marco Teórico y con la realidad empresarial específica del Banco, se ve claramente las características que definen al Coaching, como lo es el acompañamiento al terreno, trabajando en conjunto con los coachees para identificar y diagnosticar oportunidades de crecimiento y desarrollo de sus competencias y diseñar planes de acción orientados hacia el impacto en el desempeño y los resultados.

Tanto el equipo consultor como el Banco tomaron como punto de partida ver el Coaching como una filosofía que parte de la base de que la responsabilidad de aprendizaje es del individuo y la responsabilidad de proveer los medios de aprendizaje es la empresa. Es por esto que las directivas del Banco se encuentran altamente satisfechas con el proceso y así mismo los integrantes del programa los cuales se involucraron en el proceso y lo consideraron un aprendizaje no solo a nivel profesional sino mas que todo personal, ya que los integrantes consideran que es un sistema para su crecimiento humano y no es un sistema de supervisión o de control.

El Coaching mas que nada es una filosofía, y funciona en la medida en que sea aplicada de manera consistente por todas las personas que participen. Los esquemas se

rompen cuando los mandos medios dicen una cosa, la gerencia general otra y otra los mandos bajos. Si hay consenso, lo cual se dio en el Banco de Bogotá, en donde todos los integrantes estaban enfocados en que Coaching era la forma de superar brechas entre lo real y lo esperado y en donde se brindaron unos métodos para retroalimentar el sistema y revisar el proceso.

El Coaching es una excelente metodología, la consistencia clave es que si las personas enfocan el 100 % de su esfuerzo en algo, lograrán un 150 % de resultados, pero si se ve al Coaching como una moda, como una cosa pasajera, entonces a la vuelta de dos o tres meses el camino es el mismo y el estilo de liderazgo regresa al anterior. Para que no ocurriera esto en el Banco, el equipo consultor se preocupó por realizar sesiones de seguimiento y estar en permanente contacto con los integrantes con el fin de que ellos interiorizaran los beneficios de contar con un programa de Coaching y así mismo empoderarlos para que ellos mismos pudieran gestionar su labor conociendo el camino correcto, viendo al Coaching como un estilo de liderazgo y una cultura que busca ser incluida en la estrategia de competitividad de la empresa.

Para generar un ambiente de trabajo en donde el compromiso se hacía necesario, el equipo reconoció la importancia de tener un guía o un modelo a seguir. Por esto, el Coach principal fue el consultor asociado el cual presentaba ciertas cualidades personales que lo caracterizan por ser un Coach eficaz y de éxito. Entre sus cualidades personales se encuentra la capacidad de autoconciencia, es decir la conciencia de sus propios motivos e intereses personales, agrado por lo que hace y una capacidad de inspirar a los demás, teniendo claras las necesidades de desarrollo de sus coachees inspirándolos, identificando sus pasiones y valores, luchando para alcanzar sus máximos objetivos.

Esta característica se ve reflejada en los talleres outdoor en donde el consultor desarrollo actividades encaminadas a conocer a su gente y así mismo a que ellos mismos se reencontraran y reflexionarán sobre su vida personal y laboral.

El fundamento de la experiencia de Coaching reside en el descubrimiento por parte del Coach de su autentico “yo” y la creación de un sentido de comunidad en el núcleo de una empresa y con los clientes. El resultado de aplicar estos conocimientos en el ámbito empresarial consiste en el establecimiento de buenas relaciones con los clientes

y lo empleados, además de un incremento en la participación del mercado y la productividad.

Es aquí donde el equipo consultor integro la visión ganadora y trascendente, integrando las fortalezas, debilidades, aspiraciones, sueños y objetivos de cada uno de los participantes y como esta podía integrarse de forma grupal y así mismo llegar a una visión ganadora del Banco en su conjunto.

De igual forma, entre las características del Coach que ejecutó el programa se encuentra una fuerte inclinación a ayudar y apoyar a los demás, siempre dispuesto a dar lo mejor de si buscando ser un individuo asequible, capaz de adaptarse a las distintas formas que tiene el individuo de hacer frente a la información, el cambio y la retroalimentación. De igual forma se considera que el Coach que efectuó el programa de Coaching en el Banco de Bogota se destaca por su autenticidad, intentando ser lo que cree y dice, mostrándose a si mismo y buscando facilitar la autoexploración y la autoconciencia del coachee.

Su actitud no es tanto la de aportar soluciones tomadas de algún marco de referencia teórico – técnico sobre la conducta humana, organización o administración de empresas, sino en promover y facilitar en las mismas personas involucradas en el problema la búsqueda de las acciones o recursos mas adecuados para su situación. Desde este enfoque, fue conveniente acentuar la necesidad de una aproximación fenomenológica a la realidad propia del Banco de Bogota, tratando de comprender sus valores, y su cultura, así como su manera de percibir su realidad en contexto. Esto se logro conviviendo con la gente del Banco, siendo participe del proceso y estando atento a las necesidades que el grupo exteriorizaba.

El Coaching se ha convertido en una actividad fundamental para fomentar el desarrollo tanto individual como de equipo y proporcionar directrices tendientes a la satisfacción del cliente, aumento de la productividad y consecución de una eficacia global a nivel de empresas. Es un servicio profesional para compañías que deseen dominar el proceso de cambio continuo y alcanzar sus objetivos, como se ve reflejado en el Banco el cual buscaba crecer, obtener mayor reconocimiento y patrocinio y posicionar cada vez más su marca en el mercado y de igual forma perfeccionar la

fuerza de ventas para tener una fuerza comercial mucho más agresiva y competente dado que la competencia y el mercado así lo exigía.

Una conclusión importante es que sí es posible desarrollar líderes en la medida en que una organización esté en disposición de hacerlo. La idea es implementar el proceso de Coaching como una cultura del día a día, de seguimiento y retroalimentación, en donde se obtenga un compromiso claro de todos los miembros de la organización desde la alta gerencia hasta los asesores.

Todo cambio implica resistencia y además el hecho de ser evaluado y retroalimentado, en donde se confronta el desempeño del trabajo se hace difícil. Pero cuando la gente entiende que lo que se busca es un crecimiento de la persona, éste lo agradece y facilita el desarrollo del sistema. Cuando la gente sabe y se da cuenta en la realidad de que sus jefes, directivos y la empresa están preocupados por su crecimiento, esto también crea un sentido de lealtad y compromiso.

A la gente le gusta que le digan cómo va en su trabajo, aprecia que le observen su trabajo pero cuando se hace en un contexto de crecimiento y desarrollo y con retroalimentación equilibrada. Y es que en el proceso de Coaching se descubren talentos, estrellas del equipo y sus fortalezas pueden ser transferidas hacia otras personas del equipo, creando un verdadero intercambio de conocimientos, habilidades y actitudes entre los miembros del grupo.

Con el sistema de Coaching se orienta a la alta dirección de la empresa hacia las ventas, los clientes, el terreno, con herramientas estructuradas de seguimiento y con objetivos de motivación y crecimiento hacia la fuerza comercial.

El Coaching es el sistema que convierte lo teórico en acción en los procesos de aprendizaje y entrenamiento empresarial, siendo además un sistema que garantiza la puesta en marcha, en el terreno, de todas las decisiones, estrategias, políticas y procedimientos que emanan de la alta dirección.

El Coaching no es un ejercicio teórico ni tampoco requiere grandes transformaciones organizacionales para que se traduzca en resultados. Son los objetivos, metas y tácticas los que se persiguen con el sistema de Coaching, y en muy corto plazo se obtienen resultados individuales específicos en la prospección de ventas, la

dirección efectiva de las visitas a los clientes, la tasa efectiva de cierres de venta, es decir en los índices de gestión, desempeño y resultado.

Se hace claro desde el área de capacitación que las grandes inversiones en aprendizaje, capacitación y entrenamiento no se potencializan y son desaprovechadas sino están acompañadas de un entrenamiento continuo y un seguimiento estructurado en el terreno de actuación.

El cambio dinámico de esta época se dirige mejor cuando se camina entre los clientes. En el mercado cambian los hábitos, cambian los comportamientos, cambian los competidores y solamente con sistemas de acompañamiento la gerencia y la alta dirección de la empresa entran en un verdadero contacto con la realidad.

De acuerdo a lo anterior y a los datos arrojados en los resultados, se comprueba claramente que el Coaching contribuye al desarrollo de las competencias de gestión, desempeño y resultado de las personas, como respuesta al problema planteado en este documento.

Referencias

Alberto Merani (1976) Diccionario de Psicología. México. Tratados y Manuales Grijalbo.

Álvarez de Mon, Cardona Soriano, Chinchilla Albiol, Miller, Pérez López, Pin Arboledas, Poelmans, Rodríguez Iluesma, Rodríguez Porras, Torres. Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas. Mc Graw Hill de Management. 2001 España.

Beatty, R.V., & Schneier, C.E (1996) New Human Resources Roles to impact organizational performance. From partners to players. Human Resource Management., 33

Bill Foster, Karen R. Seeker. Coaching for peak employee performance: a practical Guide to supporting employee development. 1997, Management Skills Series. Richard Chang Assoc.

Blaine R. Worthen, James R. Sanders. Jody L. Fitzpatrick. Program evaluation. Alternative approaches and practical Guidelines. 2 edition.

Christensen, C & Overdorf, M. (2000) Meeting the challenge of disruptive change. Harvard Business Review March- April 67-76.

Debordes Pascal, Coaching: Entrenamiento eficaz de los comerciales, como motivar y hacer progresar a la fuerza de ventas.

Foley, Ellee. Coaching: Dirigiendo equipos de alto rendimiento, comprender, educar, desarrollar y aconsejar.

Gilberto Salazar Triviño, Mauricio Molano Camacho (2000), Coaching en acción. Como desarrollar equipos de ventas de alta competitividad. McGraw Hill.

Heskett, J. Schlesinger, L. (1994) Putting the service profit chain to work. Harvard Business Review, March – April 167- 174

James Flaherty. Coaching: Evoking Excellence in others. 1998 Butterworth – Heinemann

Jhon Whitmore, Coaching for Performance. People Skills for Professionals. 1996. Nicholas Brealey Publisher.

Marianne Minor, Coaching and Counseling: a practical Guide for managers and Team Leaders. 1996. Crisp Publications.

Marshall J. Cook (2000), Coaching Efectivo. Como aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral. Colombia McGraw Hill.

Memorias Primer Congreso Latinoamericano de COACHING, Agosto 14,15,16,17. Cartagena, 2001 Perry Zeus, Suzanne Skiffington (2002), guía completa de Coaching en el trabajo. McGraw Hill.

Robert K.Cooper, Ph.D. Ayman Sawaf. (1998) La inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las organizaciones. Editorial Norma. S.A

Robert N. Lussier Christopher F. Achua. Liderazgo Teoría y Aplicación . Desarrollo de Habilidades.

Robert S. Kaplan, David P. Norton (2000) Cuadro de Mando Integral (The Balaced Scored Card). Gestión 200. Barcelona.

R.R Kilburg, 1996 c, Executive COACHING: A Comprehensive Review of the literature.Stewart, Jin. Gerencia para el cambio. Planeación entrenamiento y desarrollo

Ulrich, D. & lake, D. (1990). Organizational capability: competing from the inside out. New York; Wilsey.

www.1to1coachingschool.com

www.areasrh.com/coaching/ccl.html.

www.areasrh.com/coaching/verdad_coaching.html

www.asimetcapacitacion.cl/coaching.html

www.coachfederation.org

www.coachingempresarial.com/coaching.html

www.coachingempresarial.com/documentos

www.taishicounseling.com

www.theinstituteofcoaching.com

www.tpteam.com

Zaccarelli, Herman E. Entrenamiento de gerentes como capacitadores: guía para mejorar el rendimiento de los empleados, estrategias y técnicas eficaces en la capacitación.

Claude Levy – Leboyer. Gestion de las Competencias. Como analizarlas, evaluarlas y desarrollarlas. Gestion 2000. com. Barcelona 2002.

Lyle M. Spencer, Jr., PhD Signe M. Spencer. Competence at work. Models for superior performance. Jhon Wiley & Sons, Inc. 1993.

Gall M. Borg, W, & Gall, J. Educational Research. Sexta Edicion White Plains. Longman, NY, 1996

Apéndice a***Test Valoración para el Coaching***

Instrucciones para responder el cuestionario sobre valoración para el Coaching.

1. Tenga en cuenta que su autoevaluación es confidencial y que no existen respuestas buenas o malas, sólo estilos diferentes.

2. Clasifique su respuesta marcando con una X en la casilla correspondiente a su respuesta.

3. Sea sincero y honesto en su respuesta. Conocerse a sí mismo es el primer paso para cambiar.

4. No piense en ideales, conteste realmente como es usted.

PREGUNTAS	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente
1. Invierto tiempo con mis colaboradores para ayudarles en su desarrollo profesional y de carrera	1	2	3
2. Invierto tiempo con mis colaboradores, analizando en conjunto, cómo desempeñarse de acuerdo a sus más altas competencias	1	2	3
3. Observo a mis colaboradores en el trabajo y determino comportamientos y competencias para su posterior desarrollo	1	2	3
4. Cuando doy retroalimentación (Feedback) a un colaborador prefiero guardar los sentimientos del mismo suavizando la retroalimentación	1	2	3
5. Cuando me reúno con un colaborador para retroalimentarle aseguro privacidad y tiempo	1	2	3
6. En una reunión de desarrollo, motivo al colaborador a decirme todo lo que pueda acerca de la materia en cuestión	1	2	3
7. Reviso los planes de desarrollo que han sido acordados previamente como necesarios para el colaborador y doy seguimiento	1	2	3
8. Estoy dispuesto a ceder colaboradores por otras oportunidades dentro de la compañía	1	2	3
9. Durante una sesión formal sobre el desempeño y progreso del colaborador dedico tiempo para discutir planes de acción y para mejoras adicionales en el desempeño	1	2	3
10. Comunico las consecuencias e identifico las causas por las cuales un colaborador no desarrolla su potencial	1	2	3
11. En una sesión de análisis de desempeño y	1	2	3

desarrollo, defino con el colaborador cuál es el comportamiento o desempeño ideal			
12. En una sesión de análisis sobre desempeño y desarrollo, nos concentramos más en mi perspectiva que en la del colaborador	1	2	3
13. Estimulo una discusión de dos (2) vías preguntando al colaborador por su perspectiva sobre áreas de desarrollo y mejoramiento	1	2	3
14. Reviso periódicamente con los colaboradores su progreso hacia metas de desarrollo establecidas	1	2	3
15. Programo tiempo adicional para sesiones informales de seguimiento con cada colaborador para revisar su desempeño, su desarrollo y sus avances	1	2	3
16. Estimulo un ambiente de trabajo que permita a mis colaboradores cambiar y mejorar su desempeño a través del tiempo	1	2	3
17. Cuando identifico una necesidad de desarrollo para un colaborador, discuto inmediatamente con él sin preocuparme por planear una reunión formal	1	2	3
18. Doy retroalimentación específica al colaborador, sobre su desempeño y desarrollo y sugiero cambios para su mejoramiento.	1	2	3
19. En una sesión de análisis de desempeño y desarrollo pongo atención y considero la perspectiva del trabajador	1	2	3
20.. En una reunión con un colaborador me concentro tanto en mi punto de vista como en lo que el colaborador quiere decir	1	2	3
21. Evalúo el desarrollo de mis colaboradores y refuerzo cualquier mejoramiento de sus competencias	1	2	3
22. Durante una sesión formal sobre desempeño o seguimiento al progreso del colaborador, dedico tiempo para discutir sus metas de desarrollo de carrera	1	2	3
23. No dejo las sesiones de retroalimentación sobre desempeño únicamente para sesiones formales de análisis de desempeño y desarrollo	1	2	3
24. Antes de realizar una sesión de análisis sobre desempeño y desarrollo del colaborador, determino específicamente lo que yo quisiera que el colaborador hiciera de manera diferente y el porqué	1	2	3
25. En una sesión de análisis sobre desempeño y desarrollo ayudo al colaborador a identificar barreras para su desarrollo futuro y le doy guías para superarlas	1	2	3
26. Cuando me reúno con un colaborador le	1	2	3

demuestro interés y atención mediante comportamientos no verbales como mirarle frente a frente y hacer contacto visual			
27. Me aseguro, mediante comportamientos tales como concentración, parafraseo o verificación de lo entendido, que yo haya comprendido correctamente cada cosa que el colaborador exprese	1	2	3
28. No es apropiado para mí obligar al colaborador en la implementación de los planes de desarrollo, de tal manera que le dejo esa responsabilidad la mayor parte del tiempo	1	2	3
29. Ayudo a mis colaboradores a un mejor entendimiento de las expectativas de nuestro entorno y cultura organizacional y cómo pueden impactar en sus aspiraciones profesionales	1	2	3
30. Identifico activamente oportunidades de mejoramiento del desempeño para mis colaboradores	1	2	3
31. Cuando encuentro necesidades u oportunidades de desarrollo para un colaborador, tomo tiempo para analizar la situación, las causas principales y las barreras para el mejoramiento	1	2	3
32. Doy retroalimentación honesta que pueda ayudar para que el colaborador tenga un mejor entendimiento sobre cómo su comportamiento y desempeño son percibidos dentro de la organización	1	2	3
33. Trasmito una actitud positiva a través de las sesiones de Coaching, para comunicar mis creencias sobre las competencias que el colaborador debe desarrollar para lograr las metas propuestas	1	2	3
34. Hago preguntas al colaborador sobre información adicional, manteniendo comportamientos tales como concentración, parafraseo o verificación de entendimiento	1	2	3
35. Monitoreo la aplicación de competencias o comportamientos que han sido establecidos como metas de mejoramiento para el colaborador en su trabajo	1	2	3

Parte II Test Valoración para el Coaching

Instrucciones : Transfiera los valores numéricos (1, 2 ó 3) que Ud. asignó en cada uno de los espacios de los cuadros anteriores .Sume cada columna para llegar a un Score total en cada columna para cada categoría en los siguientes cuadros.

Compromiso hacia el Desarrollo Profesional	Compromiso hacia el Desarrollo del Desempeño	Valoración ,Diagnóstico Y Planeación
1.	2.	3.
8.	9.	10.
15.	16.	17.
22.	23.	24.
29.	30.	31.
SCORE TOTAL :	SCORE TOTAL :	SCORE TOTAL :

Reuniones presenciales y de Retroalimentación (Feedback)	Habilidades para Atención y Concentración	Habilidades para Escuchar y Responder	Implementación – Y Seguimiento
4.	5.	6.	7.
11.	12.	13.	14.
18.	19.	20.	21.
25.	26.	27.	28.
32.	33.	34.	35.
SCORE TOTAL :	SCORE TOTAL :	SCORE TOTAL :	SCORE TOTAL :

Analice su SCORE en cada categoría como una indicación del grado en el cuál Ud. utiliza ó está comprometido con las habilidades, comportamientos ó filosofía del COACHING. SCORE Total entre 12 y 15 puntos indican utilización ó compromiso hacia el COACHING. SCORE Total entre 5 y 8 puntos indican áreas de COACHING sobre las cuáles Ud. podría dedicar más atención.

Test Valoración para el Coaching

Mapa de su perfil

Para crear un perfil de sus Fortalezas y Oportunidades de Mejoramiento para el COACHING , trace un círculo sobre su SCORE en cada categoría dentro de cada

una de las siete (7) categorías del siguiente cuadro . Conecte con una línea los círculos de su SCORE.

	Compromiso con el desarrollo Profesional	Compromiso con el desarrollo del desempeño	Valoración Diagnóstico Planeación	Reuniones presenciales Retroalimentación Feedback	Atención Concentración	Escuchar Responder	Implementación Seguimiento
	15	15	15	15	15	15	15
MÁXIMO	14	14	14	14	14	14	14
	13	13	13	13	13	13	13
	12	12	12	12	12	12	12
	11	11	11	11	11	11	11
MEDIO	10	10	10	10	10	10	10
	9	9	9	9	9	9	9
MINIMO	8	8	8	8	8	8	8
	7	7	7	7	7	7	7
	6	6	6	6	6	6	6
	5	5	5	5	5	5	5

Apendice C
Acta de reunión

Ciudad y Fecha: Hora: Lugar:

Orden del día:

1. Verificación de quórum: 2. Puntos a tratar:

Participantes:

Conclusiones:

Planes de acción:

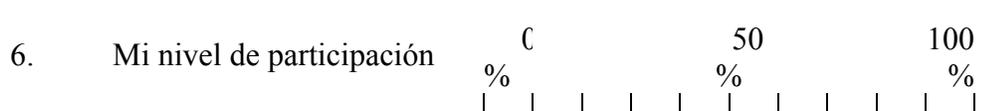
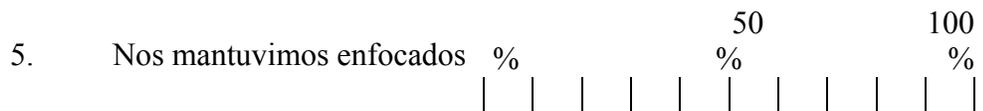
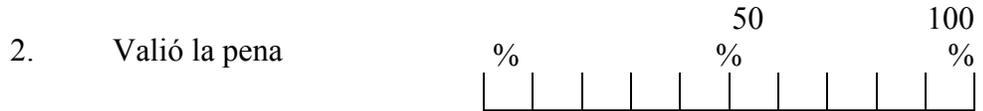
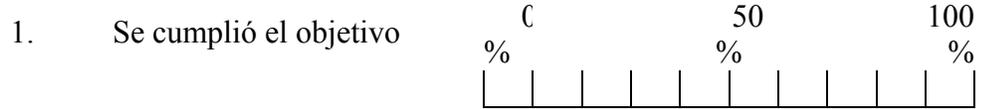
Tema	Tarea	Responsable	Fecha

Preparado por:

Cómo nos fue en la reunión

Nombre: _____ Fecha: _____

En términos de porcentaje pienso que:



Para mejorar nuestra próxima reunión, sugiero que:

Plan de Reunión

Lugar:	Tipo de reunión:
--------	------------------

Fecha:	Comienza a las:	Termina a las:
--------	-----------------	----------------

Participantes:

Antecedentes:

--

Objetivo general que enmarca la reunión:

--

Objetivo de la reunión:

--

Preguntas o temas	Comienza	Observaciones

Lo que NO se hará:

--

Otros comentarios:

--

MATRIZ NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO DE GERENTES

Variable para el Desempeño del Gestor		A	A	A	A	A	A	A	Comentarios y planes de acción	Total Inversión en dinero y en tiempo
		1	2	3	4	5	6	7		
Competencias Organizacionales	Orientación al Resultados									\$
	Orientación a los Clientes									\$
	Trabajo en Equipo									\$
	Flexibilidad y Adaptación									\$
Competencias Específicas para el cargo	TÉCNICA DE VENTAS									\$
	• Prospección de Cliente									\$
	• Contacto con el Cliente									\$
	• Planeación y Preparación de la visita									\$
	• Sondeo de Necesidades									\$
	• Presentación Comercial / Ofrecimiento del Producto									\$
	• Crear empatía									\$
	• Manejo de Objeciones									\$
	• Cierres Parciales									\$
	• Resumen de Beneficios									\$
	• Cierre									\$
	• Mantenimiento									\$
	PERSUASIÓN Y ACCIÓN ESTRATÉGICA									\$
	CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS									\$
	• Definición									\$
	• Características									\$
	• Ventajas / Beneficios									\$
	• Tarifas									\$
	• Productos del Grupo Santander									\$
	IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE VENTA									\$
PRESENTACIÓN									\$	



UN:

Nombre Gerente:

ESCALAS DE MEDICIÓN:

N = nunca

A=algunas veces

F=con frecuencia

S=siempre

=Habilidades Priorizadas

Conocimientos Habilidades Actitudes y Valores	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN			
		N	A	F	S
CONOCIMIENTOS					
Conocimientos	La Misión, Visión, Valores , Plan Estratégico del Banco, los Principios y Políticas comerciales del Banco.				
	El SIPLA				
	Característica, beneficios y ventajas de los productos y servicios que componen el Portafolio de los segmentos asignados				
	Políticas de Crédito				
	El entorno y el mercado de su territorio				
	La Estrategia y los estándares de servicio				
	Fundamentación Financiera				
	Conceptos Jurídicos Básicos				
	Modelo financiero				
	Técnicas de Ventas con énfasis en venta consultiva y de negociación				
	Técnicas de sondeo y cierre de ventas				
Los clientes y el Mercado					
Conocimiento en Técnicas de Coaching					
HABILIDADES					
Negociación y Ventas	¿Reune y revisa toda la información del cliente antes de la visita?				
	¿Planea la visita?				
	¿Formula preguntas con el fin de llegar a un acuerdo con el cliente sobre sus necesidades?				
	¿ Escucha y logra acuerdos efectivos de mutuo beneficio para el cliente y el Banco?				
	¿ La oferta presentada se ajusta a las necesidades del cliente?				
	¿Motiva a los clientes a expresar las objeciones o preocupaciones?				
	¿No se da por vencido fácilmente e insiste en la búsqueda de alternativas para el beneficio del cliente y del Banco?				
	¿Supera las objeciones del cliente?				
	¿Cierra los negocios?				
Aseguramiento de la lealtad del cliente	¿Se anticipa a los requerimientos y necesidades del cliente?				
	¿ Atiende a tiempo y hace seguimiento a los problemas del cliente para asegurarse que fueron resueltos?				
	¿Mantiene contacto consistentemente con los clientes para verificar su nivel de satisfacción?				
	¿Maneja las experiencias problemáticas con los clientes de manera que no interfieran con el resultados hacia el futuro?				
	¿Desarrolla fuertes relaciones con los clientes promoviendo mutua confianza y buscando asociaciones de largo plazo?				

Orientación y Servicio al cliente	¿Demuestra disposición y agrado frente a la tarea de servir al cliente?				
	¿Permanentemente escucha e investiga el nivel de satisfacción de los clientes de su oficina?				
	¿Busca continuamente maneras de incrementar la satisfacción del cliente agregando valor?				
	¿Practica relaciones interpersonales empáticas con sus clientes?				
Trabajo en equipo y relaciones productivas	¿Valora y respeta las ideas de los otros y aprovecha las diferencias para el logro de los resultados?				
	¿Confronta constructivamente?				
	¿Demuestra alta capacidad de escuchar, negociar y manejar conflictos para lograr los mejores acuerdos?				
	¿Interactúa con otros de manera constructiva para crear relaciones efectivas de trabajo?				
	¿Establece credibilidad y relaciones basadas en la confianza?				
	¿Suministra acceso a información clave a su equipo de trabajo?				
	¿Expresa abiertamente sus opiniones aunque estas puedan ser consideradas impopulares?				
Planeación y seguimiento	¿En la planeación tiene en cuenta la interdependencia con otras áreas del Banco?				
	¿Establece metas a corto, mediano y largo plazo?				
	¿Es capaz de hacer ajustes para asumir nuevas prioridades y responder a los nuevos objetivos o demandas de trabajo?				
	¿Interpreta los indicadores de ventas de su oficina y toma las acciones consistentes con el indicador?				
	¿Coordina eficiente y acertadamente la asignación de recursos?				
	¿Organiza las cargas de trabajo para sí mismo y los miembros de su oficina, para maximizar los resultados?				
	¿Maneja eficientemente la herramienta de Gestión Comercial?				
Iniciativa de Negocios	¿Administra eficientemente el tiempo y las prioridades?				
	¿Constantemente genera ideas originales?				
	¿Busca nuevos conocimientos y oportunidades que lo conduzcan a la acción?				
	¿Supera los obstáculos para lograr las metas deseadas?				
	¿Fomenta los cambios para lograr mejoramientos?				
	¿Moviliza recursos para superar resistencias o inercia al cambio?				
	¿Actúa con decisión en situaciones que demanden una rápida acción?				
¿Trabaja efectivamente en situaciones de alta presión?					
ACTITUDES					
Actitudes	¿Demuestra orientación al logro?				
	¿Demuestra espíritu de combatividad?				
	¿Es persistente?				
	¿Se muestra solidario?				
	¿Reconoce la importancia de la calidad y el mejoramiento continuo?				
	¿Es proactivo?				
VALORES					
Valores	¿Demuestra eficiencia mediante la utilización óptima de los recursos asignados?				
	¿Demuestra respeto por los demás?				
	¿Demuestra compromiso con el Banco, con los clientes, con su equipo, consigo mismo? ¿Cumple sus promesas?				
	¿Actúa de manera ética y responsable, generando seguridad y confianza?				

Bogotá, Agosto de 2003.

Señores
Universidad de la Sabana
Facultad de Psicología.

Atn: Coordinadores Trabajo de Grado.

Por medio de la presente, me dirijo a ustedes con el fin de informarles que el anteproyecto correspondiente a mi trabajo de grado sobre Coaching, se encuentra listo para ser evaluado por el jurado correspondiente.

Este trabajo de grado esta siendo dirigido por dos asesores, Juan Manuel Sánchez, quien es docente de Psicología Organizacional en la Facultad de la Psicología de la Universidad, y como apoyo externo, German Sánchez, quien es un experto en Coaching que trabaja para Training and Performance.

A esperas de su valioso aporte a la investigación.

Cordialmente,

Maria Lucia Garces F.
9912007

Bogota, Agosto de 2003

Señores
BANCO DE BOGOTA

A quien corresponda,

Por medio de la presente me dirijo para presentarme ante ustedes.

Soy estudiante de X Semestre de Psicología en la Universidad de la Sabana y actualmente estoy realizando mi trabajo de grado sobre el tema de Coaching Ejecutivo.

El desarrollo de este trabajo se está realizando junto con German Sánchez, quien es el director de la tesis y Juan Manuel Sanchez quien es el asesor directo de la Universidad. También se cuenta con la colaboración de Alba Lucia Meneses quien es experta en Metodología.

A largo del semestre anterior se realizó una búsqueda de información del tema y el 15 de Julio /2003 se entregó al Jurado de la Facultad el Anteproyecto para ser evaluado. Tanto mi asesor, como yo nos encontramos seguros que este proyecto es viable e importante. Yo por mi parte estoy comprometida y dispuesta a realizar una investigación que me aporte en mi carrera profesional, a la investigación y a su prestigiosa Institución.

De antemano agradezco toda la colaboración y los recursos que ustedes me puedan brindar en el desarrollo de este proyecto.

Muchas Gracias,

Maria Lucia Garces Ferreira.
CC: 35196971. Chia.
Tel: 6121808, 3108806429
Cra. 5 # 108 A -53.

Bogotá, Febrero de 2004.

Señores
Universidad de la Sabana
Facultad de Psicología.

Atn: Coordinadores Trabajo de Grado.

Por medio de la presente, me dirijo a ustedes con el fin de informarles que el anteproyecto correspondiente a mi trabajo de grado titulado Descripción de un Modelo de Coaching Estudio De Caso para el desarrollo de las competencias en una empresa del sector financiero, se encuentra listo para ser evaluado por el jurado correspondiente.

Este trabajo de grado esta siendo dirigido por dos asesores, Gustavo E. Gómez, quien es Jefe de Practicas en la Facultad de la Psicología de la Universidad, y como apoyo externo, German Sánchez, quien es un experto en Coaching que trabaja para Training and Performance.

A esperas de su valioso aporte a la investigación.

Cordialmente,

Maria Lucia Garces F.
9912007

Gustavo E. Gómez.
Asesor del Proyecto de Grado.