

**EL COACHING GERENCIAL DESDE UNA PERSPECTIVA DE MEJORA EN
LA VICEPRESIDENCIA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTOR DE
BANCOLOMBIA**

Ensayo

PRESENTADO POR:

ARGENIS DEL ROCIO GUTIERREZ GUERRA

D0101767



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

Bogotá, D.C.

2014

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	3
1. Coaching	4
1.1. Ámbitos de Aplicación del Coaching.....	5
1.2. Tipos de Coaching.....	6
2 La Vicepresidencia Inmobiliaria y Constructor antes del Coaching.....	7
2.1 Proceso de Implementación del Coaching.....	8
2.2 Herramientas del Coaching	10
2.2.1 Visión Ganadora y trascendente.....	10
2.2.2 Visión Individual.....	10
2.2.3 Visión de equipo.....	11
2.3 Experiencias de Aprendizaje.....	12
3 Vicepresidencia Inmobiliaria y constructor después del Coaching.....	14
3.1 Desaprender para aprender.....	14
3.2 Programación Neurolingüística PNL.....	15
Conclusiones.....	18
BIBLIOGRAFIA.....	19

INTRODUCCIÓN

Con el presente ensayo se busca resaltar la importancia del Coaching en una empresa u organización, como herramienta que facilita a las personas resolver los problemas por sí mismos y obtener como resultado el mejoramiento en el desempeño y desarrollo en su rol individual y grupal como miembro de un equipo.

Con base en lo anterior, el objetivo del ensayo es dar respuesta a las preguntas: ¿Es el Coaching una herramienta que puede traer beneficios para una Organización? ¿Cuáles estrategias se podrían implementar, partiendo de la teoría?

Para intentar resolver dicha problemática, se implementó el programa de Coaching en el área de Vicepresidencia Inmobiliaria y Constructor de Bancolombia.

Este programa consistió en la implementación de diferentes talleres, como el mapa de cultura, habilidades conversacionales, ciclos de promesa; los cuales arrojaron grandes beneficios y compromisos por parte del grupo de trabajo que permitieron un cambio organizacional, pues el Coaching se inspira en el disfrute de una experiencia, la cual se basa en el aumento del rendimiento y calidad de vida.

Al final, se aplicaron herramientas del Coaching como la programación neurolingüística y el desaprender para aprender, permitiendo descubrir elementos que mejoran el funcionamiento del equipo de trabajo, con el objeto de mejorar la eficacia de estas intervenciones en los colaboradores para obtener resultados de éxito a largo plazo. Se argumenta que dichas herramientas pueden servir como un entrenador (coach) del mejoramiento

continuo de sus colaboradores y de otros colegas, así como en todas las áreas de la vida.

Considerando que el Coaching tiene varias herramientas que se pueden emplear en cualquier Organización, el presente ensayo tiene como propósito aplicarlas a fin de mejorar el proceso de formación de las actividades de la Vicepresidencia Inmobiliaria y Constructor aumentando el rendimiento y la calidad de vida de los colaboradores.

En la primera parte se presenta la definición de Coaching con sus diferentes componentes, visiones y teorías.

En la segunda parte se contextualiza las herramientas del Coaching dentro de la vicepresidencia como una oportunidad de mejoramiento y aprendizaje.

Al final, se aplican las herramientas del Coaching como el desaprender para aprender y la programación neurolingüística. Se argumenta que estas herramientas favorecieron a los Integrantes de la Vicepresidencia Inmobiliaria y Constructor obteniendo cambios positivos y mejoramientos continuos con un mayor compromiso en sus actividades y en general a cualquier organización.

1. COACHING

Según Jhon Withmore, Padre del Coaching

“Convertir lo ordinario en extraordinario, desaprender para ser libres, confiar en el rendimiento y en la autonomía personal...Son sólo algunas de las definiciones de una disciplina que a pesar de tener ya tres décadas de antigüedad es ahora cuando más se deja notar en la cultura empresarial. El Coaching o la capacidad para gestionar equipos de trabajo de manera “democrática” ha llegado para quedarse y los principales gurús de esta “sabiduría” defienden su utilidad, mucho más si cabe en tiempos de crisis económica y de valores como los que vivimos”. (Withmore, 2012) ¹

¹ Jhon Withmore, (2012), “Extraordinario arte de creer en uno mismo” Disponible en: <http://www.achtungmag.com/john-whitmore-el-extraordinario-arte-de-creer-en-uno-mismo/>

Partiendo de lo expuesto anteriormente, el Coaching busca conocer el plan de vida de las personas, sus competencias y fortalezas, ayudar en sus oportunidades de mejoramiento, fomentar y desarrollar sus ideales, facilitar y contribuir a su desarrollo personal y laboral.

El Programa fue implementado en el Grupo Bancolombia en el área de la Vicepresidencia Inmobiliaria y Constructor Región Bogotá y Cundinamarca, ya que presentaba diversos ambientes de trabajo que estaban segmentados por diferentes grupos conformados por Gerentes, analistas, asistentes, ejecutivos y auxiliares generando que no se tuviera identidad dentro de la Vicepresidencia Nacional.

En primera instancia, se desarrolló un taller en el cual los colaboradores de la Vicepresidencia definieron la Visión Ganadora Trascendente, permitiendo crear un lenguaje común, mejorando del ambiente laboral y sobre todo, orientar al grupo hacia un mismo objetivo y lograr así un mejor desempeño individual y grupal.

Las personas aprendieron a resolver por sí mismas sus falencias, invitando a los demás a lograr sus propósitos, sus metas, dando como resultado el mejoramiento del desempeño y desarrollo en su rol individual y colectivo, como miembro de un equipo, para lo cual se tuvieron en cuenta los ámbitos de aplicación del Coaching, su metodología aplicada al campo personal y profesional.

1.1 Ámbitos de Aplicación del Coaching

En este segmento se identifican los diferentes factores que interactúan en el Coaching, según el tipo de abordaje teórico-metodológico utilizado, según el estilo y enfoque del coach y el contexto en el que todo el proceso de Coaching se desarrolla. Además, se presenta la metodología más destacada del panorama aplicado del Coaching.



- METODOLOGIA**
- “El proceso de Coaching se desarrolla a partir de 7 fases:
1. Situación presente (área de mejora) y definición de fortalezas.
 2. Campos de acción internos / externos (opciones y recursos).
 3. Grupos objetivo internos / externo totales y parciales.
 4. Identificación de los cuellos de botella: solución a los problemas más críticos.
 5. El proceso de cambio.
 6. Cooperaciones internas /externas
 7. Retroalimentación permanente

² (Eafit, 2013)

1.2 Tipos de Coaching

Existen varios tipos de Coaching, según Javier Fernández de los cuales se utilizaron los siguientes:

(a) *Coaching ejecutivo: es la ejecución de programas, como el rendimiento personal, habilidades directivas, desarrollo personal, carreras, optimización del perfil de liderazgo. Busca que la persona alcance sus objetivos y que mejore su desempeño.*

(b) *Coaching con bases en programación neurolingüística: emplea herramientas de esta rama de la Psicología para desarrollar competencias de liderazgo.*

(c) *Coaching ontológico: Se trata de un proceso orientado a la optimización del lenguaje, los procesos y herramientas lingüísticas utilizadas por un directivo. Orientado a modificar y mejorar la forma en que se expresan los ejecutivos, ante sus equipos, clientes y proveedores.*³ (Fernandez, 2009 pag 153).

²Universidad Eafit (2013) “Conceptos Básicos del Coaching”, Disponible en: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Boletin%2013%20Conceptos%20B%C3%A1sicos%20del%20Coaching%20Definitivo.pdf>

³ Fernandez, 2009, People Excellence, Coaching, Desempeño, competencias y talento.

Estos tres tipos de Coaching se dieron a conocer en los talleres realizados y con resultados positivos, se extrajo de cada uno lo mejor, del Coaching ejecutivo se tomaron aspectos que un directivo podría trabajar, como el tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades, desarrollar una visión estratégica que le permita aprovechar oportunidades de mercado y tomar ventaja de ellas; potencializar su liderazgo, obtener un balance de su vida personal y profesional, inspirar que el personal a cargo crea en su visión. El Coaching Ontológico y el Coaching con bases en programación neurolingüística son similares, ya que es un proceso que emplea herramientas psicológicas alineadas a la optimización de los lenguajes, orientados a modificar y mejorar las expresiones de las personas hacia un mejor resultado.

La ontología: Ciencia del Ser y de sus propiedades en general⁴ (Ediciones Larousse, 2001) es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y organizaciones analizan, desarrollan y mejoran a través del aprendizaje transformacional el dominio del Ser.

Cada persona puede extraer del Coaching lo mejor de cada uno y el equipo, desarrollando actitudes y aptitudes para generar nuevas ideas, para crear nuevas posibilidades, para descubrir nuevos significados, para inventar nuevos caminos, para encontrar nuevas conexiones ya sean individual o grupal, quiere decir que mejora el desempeño y la productividad, permite un aprendizaje por la vía rápida no hay pérdidas de tiempo, mejora las relaciones con las personas valorando los comentarios sin cuestionarlos y así llegar a un estilo gerencial de la cultura de alto desempeño.

2. LA VICEPRESIDENCIA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTOR ANTES DEL COACHING

La Vicepresidencia Inmobiliaria y Constructor Región Bogotá y Cundinamarca está conformada por dos equipos comerciales: Inmobiliario y Constructor. Estos equipos aunque pertenecen a la misma Vicepresidencia no interactuaban y los

⁴ Pequeño Larousse Ilustrado (2001) Diccionario de la Lengua Española. Paris: Ediciones Larousse. Pág. 470

colaboradores de ambos equipos no tenían comunicación permanente pese a que las bases de los clientes fuesen los mismos. Adicionalmente, se cuenta con otros Equipos Comerciales Ampliados ECAS) que solo concentraban sus esfuerzos en el equipo Constructor y dejando al Equipo Inmobiliario sin el apoyo adecuado.

Esta situación generaba inconformismo en el área y los Vicepresidentes Regionales percibían que sus clientes estaban siendo atendidos por dos (2) ejecutivos de diferentes equipos y que así no brindaban soluciones oportunas, incluso se establecían negociaciones en donde el portafolio de atención no beneficiaba a los clientes por ambos canales, generando insatisfacción en el servicio y se evidenciaba que no había comunicación entre estos equipos.

Las metas grupales eran asignadas de forma independiente, sin tener en cuenta que la labor desempeñada por el equipo Constructor impactaba y se reflejaría en el desempeño del equipo Inmobiliario.

Las oportunidades de mejoramiento en el servicio quedaban limitadas a lo que identificaba cada equipo y no se buscaba una solución integral para el cliente.

No se evidenciaba un trabajo en equipo, el ambiente laboral se veía afectado por varios grupos que se habían conformado y no interactuaban unos con otros.

2.1 PROCESO DE IMPLEMENTACION DEL COACHING

Por estas razones se buscó alinear la Vicepresidencia Inmobiliaria y Constructor Región Bogotá y Cundinamarca con los valores del Banco, para implementar cambios en todos sus niveles y unificar procesos, procedimientos, políticas, criterios de negociación y así definir grupos de trabajo y fomentar el trabajo en equipo.

Se buscó un espacio físico diferente al sitio de trabajo para que los colaboradores se conocieran y/o afianzaran sus relaciones, comenzaran a interactuar y a promover una comunicación más directa que creara un ambiente apto y propicio para cualquier negociación o requerimientos que tanto los clientes o el área soliciten; lo anterior, con el objetivo de crear una unión organizacional y al interior mismo del grupo de trabajo de Vicepresidencia Inmobiliaria y Constructor.

Se precisó una reunión mensual llamada Control Constructor y Profundización, en donde los Gerentes de Cuenta, la Gerente Comercial Inmobiliaria y los Ejecutivos de Portafolio revisaran las relaciones comerciales de cada cliente, el estado de ventas, el estado de sus obligaciones, sugerencias, quejas y reclamos; para así establecer las oportunidades de mejoramiento y nuevos esquemas de atención al cliente.

De esta forma, hacia la mitad del año 2013 se logró el objetivo de contar con verdaderos Equipos Comerciales Ampliados (ECAs), que buscan el cumplimiento de objetivos para su crecimiento personal y laboral, aplicando la visión trascendente y ganadora del equipo.

También se estableció que al menos el 80% de los colaboradores de Vicepresidencia Inmobiliaria y Constructor Región Bogotá y Cundinamarca debían cumplir con los objetivos estratégicos establecidos por la Vicepresidencia Nacional que deberían verse reflejados en el cumplimiento del plan de gestión comercial.

Con base en lo anterior, se llegó a tener varias herramientas del Coaching que se desarrollaron en forma individual y grupal.

2.2 HERRAMIENTAS DEL COACHING

Para poder realizar el Coaching en una empresa es importante verificar el ambiente laboral, conocer los objetivos logrados y realizar el seguimiento correspondiente al desempeño organizacional.

Encontramos en el ciclo del Coaching la Visión ganadora trascendente, el acompañamiento en terreno y la medición herramientas que permiten desarrollar competencias para permanecer en el mercado, buscando optimizar la parte del Talento Humano como factor diferenciador de resultados.

Con base en lo anterior, se comienza en la Vicepresidencia a optar un cambio, empezando con la actitud hacia la forma como se desarrollaban las labores diarias y el compromiso hacia las mismas, pues a través de esta estrategia se quería fortalecer y dar una base robusta para lograr buenos resultados, por tal razón se crea la Visión Ganadora Trascendente.

2.2.1 LA VISION GANADORA TRASCENDENTE

La visión ganadora trascendente se construye con reflexión individual y de equipo y con el apoyo de una metodología que incluye: preguntas de reflexión, valoración de competencias, análisis de posibilidades (Oportunidades y Amenazas), teniendo como marco de referencia la Visión y Valores del EQUIPO, esta visión ganadora trascendente se construyó con el propósito de ser un aliado del negocio, que genera valor a través de la tecnología, con un equipo humano de alto desempeño al servicio de los clientes internos y externos.

2.2.2 VISIÓN INDIVIDUAL

Es de vital importancia decir que el cambio trasciende en cuanto nosotros hacemos un cambio en nuestro pensar y actuar, es por esto, que debo tener claro ¿qué cosas quiero tener?, ¿de qué se trata mi vida?, ¿cuáles son las

cualidades de carácter que quisiera imitar?, qué legado quiero dejar? Al tener una visión individual podemos plasmar un sueño que queremos realizar, podemos plantearnos todas aquellas acciones que no hemos emprendido para lograrlo; como por ejemplo: estudiar, tener más capacidad económica, viajar, etc.

2.2.3 VISION DE EQUIPO

Con la participación de todos los colaboradores de la Vicepresidencia Regional, construimos la visión del grupo: “Ser un equipo Ganador, Integral y Feliz, que con eficiencia y servicio, contribuye al crecimiento de nuestros colaboradores y clientes”.

Esta visión contiene varios aspectos muy importantes como son:

Equipo Ganador, que cumple con sus objetivos, planes y metas.

Integral, porque interactuamos unos con otros con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes externos e internos.

Feliz, porque tiene alto impacto en los resultados y en el bienestar de grupo.

Eficiencia, hacer las cosas más fáciles para todos: clientes, colaboradores, jefes, que las actividades y requerimientos se realicen en forma oportuna, agilizando las tareas diarias y cumpliendo las promesas.

Servicio, al cumplir las promesas con los clientes y colaboradores, lo que permitirá que tengamos la recomendación y referencia para acercarnos a nuevos clientes.

Con cada uno de los aspectos antes mencionados se pudo construir la visión de equipo, llegando a obtener experiencias que favorecieron a todos los colaboradores de la Vicepresidencia.

2.3 EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE

Al invitar a cada colaborador para que recordara alguna experiencia de aprendizaje de su niñez o adolescencia, por ejemplo: cuando aprendió a montar en bicicleta o manejar un carro, le solicitamos describir el paso a paso (¿Quién te enseñó?, ¿Cómo fue ese aprendizaje? etc.), para establecer así cuáles son las cinco (5) conductas más importantes de la persona durante ese aprendizaje.

En segundo lugar se desarrolló la actividad “LECCIONES DEL PASADO”, que nos permitió mirar hacia atrás y a través de una serie de preguntas, poder identificar nuestros objetivos personales.

- ¿Qué hice bien en el año 2013?
- ¿Qué me faltó por alcanzar?
- ¿Qué aprendí de mis logros?
- ¿Qué lecciones me dejó el pasado?



Bienvenido a vivir esta experiencia...

(BancolombiaVicepresidencialInmobiliariayConstructor, 2013)⁵

⁵ Bancolombia, Vicepresidencia Inmobiliaria y Constructor (2013), "Tú me importas", Conociendo a mi Equipo de trabajo, Bogotá, disponible en: Herramienta Interna Bancolombia Tú me importas

Así se diseñó y se incorporó desde la Vicepresidencia Inmobiliaria y Constructor Nacional un modelo de reconocimiento denominado **“Tú me importas”**. Con esta herramienta se busca estar presente en los momentos más importantes de los colaboradores de la vicepresidencia, “Tú me importas” tiene 2 enfoques el personal y el laboral donde se reconocen los logros, metas y sueños, llegando a obtener y brindar experiencias memorables y significativas dentro de la Organización y en su entorno familiar, de esta forma damos continuidad a la herramienta de Coaching.

La Herramienta “Tú me importas” se compone de las siguientes características que son fundamentales para el éxito de la herramienta:

Enfoque Personal, donde se conoce el núcleo familiar de cada persona, sus logros académicos, saber que le gusta hacer en su tiempo libre, sus expectativas, sus mayores logros, su motivación, retos y sueños personales.

Enfoque laboral, donde se conocen sus inicios, procesos, logros, expectativas y sueños laborales.

Construcción del DOFA, sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Donde los colaboradores expresan sus situaciones ya sean positivas o negativas que se podrían generar en el entorno, que una vez identificadas pueden ser aprovechadas o corregidas.

Se hacen 4 reuniones al año para poder completar y actualizar toda la información y poder lograr los propósitos antes expuestos, conociendo más sobre la vida personal y laboral de cada integrante del área, brindando la posibilidad a los colaboradores de avanzar en forma horizontal o vertical por los diferentes cargos que existen en las demás áreas, con base en procesos establecidos y requisitos específicos de acuerdo con los perfiles definidos para cada cargo (Conocimientos, Experticia, Competencias, Formación Académica).

El desarrollo de cada una de las actividades anteriores, nos permitió visualizarnos un futuro y creer en él, ya que depende de nosotros y nuestras acciones lograr los resultados que queremos en todos los ámbitos que nos rodean.

3. LA VICEPRESIDENCIA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTOR DESPUÉS DEL COACHING

Desaprender para aprender y programación Neurolingüística son algunas de las herramientas exploradas por la Federación Internacional de Coaching y fueron aplicadas a la Vicepresidencia Inmobiliaria y Constructor de Bogotá y Cundinamarca.

3.1 Desaprender para aprender

Frente a una realidad tan cambiante, en ocasiones nos veremos confrontados a la necesidad de desaprender para aprender, con ciertas garantías de éxito, un nuevo aprendizaje.⁶ (LAUNER, 2011)

En cada taller se tuvieron cuenta estas herramientas que son tan importantes para garantizar el éxito de las actividades que se realizan diariamente, el desaprender para aprender es un lenguaje simple, lo que se sabe no basta, hay que profundizar, lo que requiere un cambio de mentalidad, en el cual se pretenda que la persona en formación no solo se quede con los conocimientos adquiridos en los talleres sino que investigue y vea más allá de lo que el Coach le suministre, y así desarrollar competencias en el ámbito personal y profesional.

En el contexto del aprendizaje por competencias, los lineamientos que rigen la educación superior, el desaprender para aprender cobra un importante lugar en la concepción del aprendizaje que de tener la persona, puesto que esa realidad cambiante de la que habla (LAUNER, 2011) de ser elemental en los

⁶ Launer (2011) Coaching un Camino hacia nuestro Éxito, pag 37

procesos de enseñanza. Es por eso que el rol del coach es importante en la adquisición de estrategias para favorecer el aprendizaje.

Desaprender para aprender es también humildad, cualidad que debe ser enfatizada en la persona, que por haber adquirido unos conocimientos ya sean técnicos, tecnológicos o profesionales, no significa que lo sabe todo. El ambiente laboral mejoró y cada colaborador entendió la importancia de estar comprometido con el desarrollo sus funciones y el impacto de ésta con el desempeño del equipo. Se afianzaron fortalezas generando mayor eficiencia, disfrutando más de las cosas y mejorando la confianza en el equipo de trabajo

3.2 Programación neurolingüística (PNL)

Uno de sus objetivos es comprender el comportamiento y el pensamiento estratégico a partir del conocimiento de los procesos mentales y cognitivos. Algunos de los factores comunes al Coaching y a la PNL serían los siguientes:

(a) La comunicación bidireccional con un objetivo de mejora, ya que la comunicación aumenta la comprensión, transmite pensamientos e ideas y promueve el entendimiento entre las personas en una organización, pero no solo intervienen nuestra intención de transmitir algo o relacionarnos sino que también el propósito es de entendernos con quien o quienes se dirigen a nosotros, pueden surgir problemas dependiendo como se trasmite la información ya que se pueden comunicar datos inadecuados que pueden afectar el desempeño de la organización.

(b) El énfasis en la relación interpersonal como proceso dinámico, los análisis que realizamos y los juicios que emitimos no pueden tener más valor que aquel que posee la información sobre la que se basan, en la percepción, en los sentimientos, en el pensamiento y en una intencionalidad consciente que se expresa en objetivos.

(c) Las competencias personales y profesionales que ambos procesos exigen a quienes las profesan o utilizan, como personas que somos tenemos muchas cualidades y habilidades que nos caracterizan de manera individual y que mostramos cada día, requiere de cualidades específicas e importantes como persona, algunas de ellas como el autoestima, creatividad, entusiasmo, tolerancia entre otras, son muy importantes para poder desempeñarnos personal y profesionalmente en nuestra vida como parte de una sociedad.

Después de plasmar los objetivos personales en los diferentes talleres, se definió que en la PNL es importante la palabra hablada, pero ésta debe ser asertiva, es decir que la persona en formación debe aprender a decir lo que debe decir, ubicándose en el ambiente que lo rodea.

Durante los talleres se desarrollaron actitudes de escucha, que ayudaron a adquirir competencias conversacionales tan importantes para la vida diaria como una comunicación clara, concisa y coherente frente a cualquier situación que se presente. Se incorporaron los objetivos corporativos:

“(a) Calidez: compromiso de crear experiencias agradables con todas las personas que se relacionan.

(b) Cercanía: reconocer a las personas que los rodean como seres humanos con emociones, que permitan generar relaciones redituables.

(c) Inclusión: las acciones de la banca permitan tener una sociedad justa y equitativa.

(d) Respeto: sensibilidad a los requerimientos de los clientes, siendo receptivos a sus necesidades.” (GrupoBancolombia, 2013)⁷

En la Vicepresidencia Nacional se planteó como reto que al menos el 80% de las personas que conforman la Vicepresidencia Regional cumplieran con los planes y metas comerciales asignados.

Los jefes quedaron comprometidos con el equipo de trabajo, velando porque los colaboradores cumplan sus sueños, ya que esto permite a las

⁷ Grupo Bancolombia (2013), “Modelo de Servicio” Disponible en informe interno Visión 20/20 Grupo Bancolombia

organizaciones tener colaboradores FELICES lo que contribuye a un alto desempeño.

Uno de los grandes beneficios que ofrecen el Coaching a las empresas de hoy en día es el mejoramiento en el desempeño y la productividad ya que extrae lo mejor de las personas y de los equipos, en el desarrollo personal porque mejora las relaciones con los demás, valorando los comentarios de todo el grupo sin cuestionarlos, mejora la calidad de vida y el ambiente laboral de las personas, descubre su automotivación apuntando al estilo gerencial de la cultura de alto desempeño.

Muchas empresas del sector financiero como las cooperativas no han logrado desarrollar planes que abarquen el total de su empresa por falta de recursos económicos y humanos quitándole la importancia que tiene la desactualización de las personas que laboran y deben desarrollar funciones que permiten el crecimiento de la empresa.

Es necesario actualizar a sus empleados en conceptos y en cambios que les permitan estar dentro de un mercado competitivo como es el financiero y que está teniendo problemas de servicio ante los clientes que son su fuente de ingreso para lograr los objetivos trazados.

Este es el desafío más grande al que se deben enfrentar las empresas de este sector ya que el posicionarse y mantenerse en el mercado y con el gran número de competidores no es una tarea fácil la cual necesita una preparación constante convirtiéndose a nivel gerencial en un gran reto.

CONCLUSIONES

En el Coaching todas las teorías y estudios de investigación, junto con la habilidad del coach y el tipo de cultura organizacional o entorno en el que se desenvuelve el colaborador, es crucial para la realización de una efectiva intervención que demuestre la eficacia del Coaching en las organizaciones, las cuales se abordaron en el presente ensayo como la programación Neurolingüística (PNL) y el desaprender para aprender, buscando conseguir cambios positivos y mejoramientos continuos en las personas y organizaciones.

El Coaching ayuda a los directivos a ir más lejos de lo que conocen. Es muy importante para ellos apoyarse de un buen profesional, porque les permite reflexionar y oírse mejor, chequear sus percepciones, alterar sus juicios de valor, cambiar sus hábitos negativos, y tener una mayor consideración sobre su trabajo como líderes de la organización, evidenciándose en los talleres realizados y finalizándolos con EQUIPOS FELICES.

BIBLIOGRAFIA

Guía completa de Coaching en el trabajo, Autor: Perry Zeus, Suzanne Skiffington, Editorial: McGraw-Hill Colección: Management.

Boletín 13 – Conceptos básicos del Coaching, disponible en <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Boletin%2013%20Conceptos%20B%C3%A1sicos%20del%20Coaching%20Definitivo.pdf>.

Bancolombia, Taller Newfield Consulting 2011, Programa de Formación Competencias Directivas.

International Coach Federation Capítulo Colombia. (2013), disponible en www.icfcolombia.com.

Launer, V. (2011). Coaching un camino hacia nuestro éxitos. Madrid: Pirámide.

Jhon Withmore, (2012), "Extraordinario arte de creer en uno mismo", Disponible en: <http://www.achtungmag.com/john-whitmore-el-extraordinario-arte-de-creer-en-uno-mismo/>.

Grupo Bancolombia (2013), "Modelo de Servicio" Disponible en informe interno Visión 20/20 Grupo Bancolombia.

Material de Estudio Diplomado Alta Gerencia