



Coaching Empresarial como herramienta que potencializa el Talento humano y la productividad organizacional.

Estudiante:

Lina Maria Vives Gutiérrez

8600851

Especialización en Gerencia de Comercio Internacional

Docente

Fernanda Navas

Bogotá D.C. Colombia

Abril de 2016

Resumen

El entorno mundial y la complejidad de los mercados actuales, han llevado a que las empresas y sus dirigentes busquen obtener el máximo potencial de sus colaboradores para llegar a un nivel óptimo de productividad. Para conseguir estos resultados, las estrategias gerenciales se han interesado en aplicar técnicas de entrenamiento enfocadas al talento humano de la organización. Una de las técnicas que ha tenido mayor trascendencia de acuerdo resultados obtenidos es el Coaching Empresarial como técnica de aprendizaje que tiene como metodología principal el dialogo entre sus participantes, intercambio que se enfoca en descubrir las habilidades, competencias y conocimientos del personal de la organización para de esta forma ser potencializados y desarrollados, generando motivación y liderazgo traducidos en resultados personales que generan productividad de las organizaciones. Después de estudiar conceptos, teorías, influencias filosóficas y aplicación del Coaching en el ámbito empresarial Colombiano, se hacen visibles los beneficios de la técnica, entre los que se pueden identificar el desarrollo de liderazgo, la toma de decisiones asertivas, aumento del empoderamiento, toma de conciencia para agilizar decisiones, entre otros, beneficios que se transmiten en resultados para las organizaciones. Esto evidencia el efecto del Coaching como elemento que potencializa el desarrollo de talento humano, encaminado favorablemente al aumento de la productividad de las empresas.

Palabras Claves: Coaching, técnica, liderazgo, resultados, productividad, empoderamiento, beneficios.

Abstract

The current world market has motivated the companies to look for the maximum potential of its employees to obtain best and more productive results. To obtain this

result, the strategy has been to train the human talent. One of the strategies has been one known as “coaching” which has given good results as a learning technique and focuses on the dialog among its participants, to uncover skills, knowledge and competitiveness of each member. It derives in personal motivation and leadership that turns into productiveness. After studying concepts, theories, philosophical influences and coaching application in Colombian companies, you can conclude the influence of the technique has thrown results such as leadership development, assertive decision making, empowerment, mindfulness on decision time frame among others, all the above turn into results for the companies. This is the evidence of “Coaching” as a potential element for human development towards the increase of the productivity in the organizations.

Keywords: Coaching, technical, leadership, results, productivity, empowerment, benefits.

Coaching Empresarial como herramienta que potencializa el Talento humano y la productividad organizacional.

El cambio de tamaño de las organizaciones, la apertura económica, la competencia nacional e internacional entre empresas, los mercados cambiantes y la entrada de nuevos mercados en las economías mundiales, han llevado a la generación de una gran demanda de conocimiento y preparación de las personas que lideran las organizaciones y el entorno empresarial Colombiano. Como consecuencia de esta situación, Colombia ha tomado como modelo otros países, quienes previamente han implementado técnicas de aprendizaje y educación que estimulan a los líderes a incrementar sus niveles de competitividad.

Entre estas técnicas está altamente posicionada la técnica del Coaching, herramienta de capacitación ejecutiva que contempla temas como liderazgo, desarrollo profesional del ejecutivo y solución de problemas de desempeño, involucrando rasgos de personalidad y experiencia de la persona. Dicha herramienta, forma grupos de líderes y profesionales capaces de actuar en un entorno cambiante, preparándolos para enfrentarse a solución de contingencias en empresas, ofreciéndoles conocimientos y entrenamiento dentro de grupos de trabajo.

A lo largo de este ensayo se desarrollara un recorrido por temas teóricos básicos para el entendimiento de los inicios, el concepto y las técnicas del Coaching, haciendo una proyección de los beneficios y viabilidad de la técnica. Igualmente se analizará su avance en Colombia e introducción como técnica de aprendizaje, ilustrando casos de aplicación del sistema en Empresas Colombianas. De la misma manera este ensayo tiene como objetivo, por medio de la identificación de beneficios de la técnica, incentivar su aplicación para el logro de metas personales y organizacionales.

Origen del termino Coach

El inicio del término Coaching, se remonta hacia los siglos XV y XVI en la ciudad Húngara llamada Kocs, donde se implementó un sistema de transporte de carruaje que se nombró como “Carruaje de Kocs”. Este término se tradujo al español como “Coche”, y hace referencia a la designación de un vehículo tirado por animales para transportar personas. De esta forma, el termino Kocs se tradujo al Español como “coche”, elemento que cumple la función de transportar personas de un lugar a otro, que se relaciona específicamente con la finalidad del aprendizaje del Coaching de transportar personas de un lugar a otro, del lugar donde están, al lugar donde quieren llegar en cuanto a metas, personales, laborales y de vida. Igualmente el termino Coaching proviene del anglicismo que procede del verbo inglés **to coach**, «**entrenar**», un método que consiste en acompañar y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta y de desarrollar habilidades específicas. (Ravier, L. E, 2005, p. 2-6).

Antecedentes históricos del Coaching como disciplina de aprendizaje

Los antecedentes históricos del Coaching se ven influenciados por pensamientos y algunos métodos filosóficos. Entre los más importantes se pueden resaltar:

Sócrates y la Mayéutica. Sócrates por medio de su método de Mayéutica o el arte de preguntar, dio las bases al Coaching para obtener respuestas de los comportamientos de las personas por medio de preguntas de la propia vida y sus cualidades.

Platón y la estructura de diálogos. Platón por medio de su pensamiento de diálogos basados en preguntas y respuestas, aportó la estructura arcaica de una sesión de Coaching, donde se usa la herramienta del diálogo a través de preguntas y respuestas a las personas para obtener información relevante.

La Ética Aristotélica. La ética Aristotélica se basa en la búsqueda de la felicidad, lo cual es la base fundamental, el objetivo del Coaching.

La filosofía Existencialista. El concepto básico de la filosofía existencialista es como su nombre lo indica, la existencia individual, base fundamental del Coaching, que por medio de la conciencia propia de las personas, hace un replanteamiento de sus proyectos de vida.

El método Fenomenológico. Este método al basarse en examinar contenidos de la conciencia humana, influenció al Coaching para abstenerse de prejuicios sobre las personas, permitiendo que ellas mismas encuentren casusas y respuestas.

El Construccionismo. El Construccionismo por medio de sus teorías, dio las bases al Coaching para dirigir a las personas a la construcción de conocimiento.

El Entrenamiento Deportivo En el año 70 dentro del ámbito deportivo Timothy Gallwey, profesor de literatura y capitán del equipo tenis de la Universidad de Harvard, se dio cuenta que el principal freno de un deportista no está en su físico, sino en su mente, creando un método y libro llamado The Inner Game (El método Interior). El método se basaba en el entrenamiento de los deportistas en superar obstáculos actuando en dos ámbitos: Uno externo utilizando las cualidades y talentos físicos y otro interno donde se trabaja la mente del jugador. Este método fue un éxito en la parte deportiva, que posteriormente fue llevado al ámbito empresarial inglés por Jhon Whitmore, quien a su vez fue el precursor del Coaching de Negocios, Ejecutivo y Personal. (Ravier, L. E, 2005, p. 2-6).

Gracias a estas influencias se han definido conceptos, clasificaciones, métodos y ámbitos de aplicación del Coaching, que se considerarán a continuación para obtener un contexto teórico e identificar posteriormente sus beneficios y aportes

¿En qué consiste el Coaching?

El Coaching es una metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas y que influye en la transformación de éstas, generando cambios de perspectiva, aumentando la motivación, el compromiso y la

responsabilidad. Por tanto, el Coaching es un proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas. (Allen, J. G., 2015, p. 1). El autor Tim Gallwey, pionero en la aplicación de entrenamiento en el ámbito empresarial, definió Coaching como la acción de desbloquear el potencial de una persona para maximizar su rendimiento. Ayuda a los empleados a aprender en lugar de enseñarles”. La técnica del Coaching da resultados a causa de la relación de un Coach y la otra persona, por medio de sistemas de preguntas respuesta, cuyo efecto es liberar el potencial de una persona para incrementar su máximo desempeño. (Whitmore, J., 2002, p. 20)

Sus clasificaciones

Dado a que el concepto de esta disciplina es bastante amplio, se hacen clasificaciones dependiendo de su contenido o de su aplicación.

Según su contenido, los tipos de Coaching pueden clasificarse en: **Coaching Personal**, también llamado Coach de vida, que hace referencia al Coaching que se enfoca en desarrollar habilidades de la vida cotidiana. Trabaja temas como proyectos de vida, misión personal, objetivos y estrategias para cambio. El **Coaching Organizacional** por su parte, puede ser de tipo empresarial y ejecutivo. El Coaching empresarial se enfoca en las organizaciones y empresas en general y no solo a sus ejecutivos enfocándose en temas como empoderamiento, gestión de tiempo, relaciones entre trabajadores, productividad, satisfacción de clientes, trabajo en equipo entre otras. El Coaching ejecutivo está dirigido como su nombre lo indica a ejecutivos. Se centra específicamente en el desarrollo del liderazgo, y se detiene en trabajar habilidades de dirección, y comunicación personal. Por ultimo está el tipo de **Coaching Deportivo**, que se enfoca en la motivación y desarrollo de los deportistas.

Según el método que emplea en sus sesiones, el Coaching pueden ser: De tipo **Ontológico**, que se centra principalmente a la optimización del lenguaje y las herramientas lingüísticas utilizadas por una persona. **De tipo Sistemático** que ve a la persona como un sistema, analizando las consecuencias que tiene los actos de una persona dentro de una comunidad, equipo o entorno. Tenemos también el **tipo de Inteligencia Emocional** que como su nombre lo indica, se basa en la inteligencia emocional específicamente el autoconocimiento. Otro tipo es el **Coercitivo**, que utiliza técnicas de entrenamiento como seminarios de alto impacto para conseguir resultados esperados. Por último están el **Coaching PNL (Programación Neurolingüística)** y el **Coaching Cognitivo** – El de tipo PNL analiza como las personas enfrentan la realidad de forma visual y auditiva y el **Coaching Cognitivo** que se enfoca en la trasmisión de conocimientos, teniendo en cuenta las funciones de expresión, conocimiento, la memoria, el aprendizaje y el pensamiento. . (Allen, J. G., 2015, p. 1-3)

Algunos datos de su aplicación

La disciplina de Coaching se considera como una práctica en ascenso tanto en países de Latinoamérica como en el mundo. En Colombia, sus inicios se dieron desde hace aproximadamente 10 años cuando se comenzaron a crear compañías que ofrecen el Coaching Empresarial y ejecutivo como servicio a las empresas.

De acuerdo con los datos del Global Coaching Study 2012, ejecutado por la International Coach Federation, ICF, el número de profesionales dedicados a esta práctica en el mundo es de 47.500. La región en la que hay una tendencia más marcada es Europa, con un 52.3% de participación (21.300 Coaches del total) y la de menor participación es Medio Oriente con 2.100. América del Sur tiene 2.600 profesionales y ocupa el cuarto lugar después de América del Norte con 15.800. Asia supera a Oceanía con 3.300 y 2.400.

De acuerdo a un estudio adicional igualmente realizado por la International Coach Federation, ICF en el año 2014 donde se encuestaron 15,000 personas provenientes de 25 países encuestados, el 67% respondieron que eran conscientes de la disciplina Coaching, en su mayoría las personas estarían edades entre 23 ya 24 años. La región con mayor conciencia del Coaching es la de los Cuatro Grandes países (Australia, Canadá, Reino Unido y Estados Unidos). Esta alta conciencia puede verse influenciada por el contexto de la dificultad económica que enfrentan estos países, llevando a las empresa a utilizar estrategias de aprendizaje y entrenamiento sobre sus gerentes y empleados para obtener mayor productividad en las compañías.

Otro punto importante dentro de este estudio, es que entre las personas que consideran estarían interesados en participar en un proceso de Coaching , la motivación más marcada dentro de la respuesta de los encuestados fue definir sus propias fortalezas y debilidades (47%) , ocupando como segundo lugar el deseo de maximizar su propio potencial(41%). Los encuestados del género masculino argumentaron su intención de participación en Coaching por motivos relacionados con negocios, mientras que el género femenino se inclinó a intereses de desarrollo personal. Esto ve la marcada tendencia del género masculino de ver al dinero y entradas económicos como su realización de vida. Caso contrario las mujeres, ven su realización de vida bajo parámetros emocionales de realización personal.

Tabla1. (Número de coaches o entrenadores a nivel mundial año 2012)

Coaches por región Mundial (AÑO 2012)			
		%	Per 1m population
North America	15,800	33.2	46.0
Latin America & the Caribbean	2,600	5.4	4.4
Western Europe	17,800	37.5	44.4
Eastern Europe	3,500	7.4	7.9
Middle East & Africa	2,100	4.3	1.7

Asia	3,300	7.0	0.9
Oceania	2,400	5.1	66.2
Global	47,500	100.0	6.9

Fuente. International Coach Federation, 2012, ICF Global Coaching Study.

Executive Summary, P. 6

En lo que tiene que ver con el plano de Colombia, el tema del Coaching es relativamente nuevo, contando con personas certificadas en Coaching formados la mayoría en el exterior. Se pueden contar con aproximadamente 1.200 Coach profesionales y cerca de 5.000 que ejercen como asesores no profesionales. Entre las empresas más conocidas de Coaching certificadas por el International Coach Federation están: Enfoka, Vigor Empresarial, y Newfield. En Colombia, junto con Argentina y Perú, el Coaching es ampliamente aceptado y utilizado como herramienta de negocios. (Revista La Nota Económica, p.36).

Dando alcance a los conceptos de Coaching analizados, y determinado su importancia como herramienta empresarial y de negocios, se dará a continuación un enfoque sobre el Coaching empresarial, revisando conceptos y analizando en la práctica su aplicación, para posteriormente determinan sus alcances y beneficios como elemento que potencializa el talento humano y la productividad de las empresas.

Desafíos de las organizaciones y en Coaching Empresarial

Actualmente nace de la aparición de cambios rápidos y acelerados en los campos de conocimiento, tecnologías, y sistemas de las organizaciones, generando una necesidad de ajuste y estudio para lograr una reingeniería de los procesos y la productividad de las personas que en ellas trabajan, para de esta forma mediante indicadores e incentivos de desempeño, poder generar utilidades y ventajas competitivas tanto personales como laborales. El primer paso para lograr esta

productividad es hacer un diagnóstico de cada una de las aéreas, basadas en el concepto de sistema de una empresa.

Para entender la importancia de tener dentro de la organización miembros altamente productivos, se tiene que tener una visión de la empresa bajo la perspectiva de sistema, perspectiva que ve a la organización como un todo, donde sus partes generan propiedades a través de sus interacciones. La gestión de una compañía se divide en partes y cada una de sus partes funciona como subsistemas, por medio de la sincronización, la armonía y la tonalidad dentro del ambiente de referencia en el que se desarrollan.

Basados en este concepto de sistema, se debe ver la importancia de determinar cuáles son los roles estratégicos, tácticos y operativos de cada uno de los participantes de la organización. Esta determinación puede verse guiada por la dirección estratégica (Jiménez, R. F., Jiménez, I. F., Moreno, R. R., Piña, J. H., Lugo, N. V., & Pérez, S. L., 2015, P 2). Los pilares que sostiene la dirección estratégica primordiales son: Análisis de las fortalezas y limitaciones internas de la empresa y análisis del entorno. Uno de los resultados que arroja este análisis de fortalezas y debilidades, es la importancia de generar un cambio para que se pueda llegar a un nuevo concepto de cultura organizacional, donde se tenga como una de las prioridades a sus colaboradores y participantes como integrantes del sistema.

Es aquí donde entran a funcionar las decisiones gerenciales, basadas en compromisos para desarrollar la sensibilización de cada uno de los integrantes de la empresa, creando ambientes de confianza, motivación y autoconocimiento. Entre una de estas decisiones gerenciales esta la aplicación del Coaching Empresarial. Algunos argumentos para impulsar el Coaching como método estratégico para lograr ventajas competitivas están: Todo personal debe participar en el proceso de des-aprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e

introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados. Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de Coaching de proceso, lo cual implica cambio integral de la organización. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar energías sobre metas estratégicas (Jiménez, R. F., Jiménez, I. F., Moreno, R. R., Piña, J. H., Lugo, N. V., & Pérez, S. L., 2015, p.4).

¿En qué consiste el Coaching Empresarial?

Se define como el conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel. Es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial (Henric-Coll, M., 2003, p.1). Se define como un proceso donde un orientador (coach) y un individuo (coachee) o un grupo de personas (coachess), se comprometen a colaborar para alcanzar unos objetivos, desarrollando para ellos un plan de acción. (Vidal-Salazar, M., Cordon-Pozo, E., & Ferrón-Vílchez, V., 2011, p.2). El Coaching Empresarial es una metodología profesional verdaderamente eficaz para liberar el potencial de las personas en las empresas, para ver más allá de la situación inmediata, para desarrollar planes, y para ajustar procesos en torno de los resultados deseados. (Cortázar, B., 2011, p. 27)

¿Cuáles son sus objetivos?

Varios autores desde sus percepciones han denotado diferentes objetivos y metas del Coaching Empresarial: El ejercicio del Coaching tiene la intención de mejorar el rendimiento del equipo de trabajo, a fin de alcanzar niveles óptimos de efectividad. Busca incrementar la capacidad de los colaboradores desarrollando

la gestión de sus competencias para enfrentar competitivamente los cambios en su entorno. (Hernandez, N. C, 2012, p. 152). Bajo estas precepciones, se puede determinar que esta disciplina establece acciones encaminadas a optimizar talentos, desarrollar potencialidades y que se logren objetivos de manera independiente y personal. De la misma manera sus objetivos se centran en guiar a las empresas y sus participantes, a mejorar su rendimiento en actividades diarias, siendo realmente productivos.

¿Qué metodologías utiliza?

El Coaching utiliza métodos, desde la selección de las personas, aplicados a gerentes como a empleados niveles jerárquicos bajos, basando su selección en sus cualidades personales, más que en sus conocimientos intelectuales. En la práctica de esta disciplina un orientador (coach) y un individuo (coachee) o un grupo de personas (coachess), interactúan para alcanzar objetivos en conjunto, desarrollando un plan de acción. El método utilizado puede entenderse como un método de acompañamiento personalizado, en el cual a través del diálogos y un intercambio de preguntas y respuestas, el Coach y el mismo Coachee encuentra respuestas, identificando potencialidades. El coach dirige un programa utilizando y revisando método de análisis y diagnóstico y su posterior ejecución de acciones preventivas y correctivas. El Coach se centra en enseñar el liderazgo, basándose en actividades y acciones de autoconocimiento, dominio de emociones, gestión del conocimiento, gestión de visualización de futuro, gestión de emocionalidad de sus participantes para lograr su aprovechamiento, gestión conversacional, finalizando con gestión de aprendizaje, donde se da retroalimentación, planteando juicios y oportunidades sobre los resultados (Hernandez, N. C. 2012, p. 153). Kim Krisco aporta puntos claves en la metodología de Coaching, con su teoría del poder de la conversación futura, que se enfoca en el método de la conversación como herramienta eficaz en

entrenamiento, para convertir ideas en acciones. Según el autor, las organizaciones están enfocadas en el pasado. De esta forma, sugiere convertir conversaciones del pasado en acciones para el presente y el futuro. (Barker, J., Carey, R., Cummings, B., Gundermann, M., & al, e., 1999, P. 2, 3).

En el Anexo 1. Se presenta un conjunto esquemático de preguntas elaboradas y usadas como una guía para una sesión de Coaching. Se ve claramente la división de las preguntas en cuatro partes: La Meta (a dónde se quiere llegar), La Realidad (situación presente), Opciones (qué se podría hacer para abordar el problema) y Voluntad (disponibilidad de solucionar el problema).

¿Cuándo implementar Coaching?

Según opiniones dadas por expertos en el tema de liderazgo y entrenamientos de grupos, hay momentos en las compañías donde se hace visible la necesidad de la implementación del Coaching. Miguel Roldan, Presidente de The International School of Coaching - Tiscoc y Tisoc Corporate, establece que debe iniciarse un entrenamiento cuando se tienen problemas de alineamiento, es decir cuando los objetivos de los empleados no van por el mismo camino que la filosofía de la organización. También debe aplicarse en momentos cuando se presentan bloqueos en los procesos de las compañías, buscando mejorar su fluidez. Igualmente se debe implementar para el desarrollo de las habilidades de los profesionales como la motivación, el manejo del tiempo, las presentaciones eficaces, el uso del cuerpo, la comunicación y la escucha. (Revista Mercado de Dinero de Colombia, 2012, p.1). De la misma forma otros momentos organizacionales en los cuales que podría ser el Coaching aplicable son en casos de retroalimentación deficiente entre jefe y empleados, desconocimiento de potenciales propios de las personas, ausencia de incentivos que motiven a los empleados, cuando se presente la necesidad de explorar destrezas dentro de un área determinada de las compañías. Otra de las metodologías en las que se basa el Coaching es el aprendizaje mediante la práctica, donde se pone en manifiesto

la importancia de las relaciones personales y de la interacción directa con el entorno, por medio de prácticas experimentales. (Vidal-Salazar, M., Cordón-Pozo, E., & Ferrón-Vílchez, V., 2011, p.2).

Los participantes que hacen parte de la metodología del Coaching empresarial son: Gerente o manager, Departamento de Recursos Humanos, y El Coachee o persona a quien se entrena. La siguiente grafica muestra de estos participantes, quién generalmente toma la iniciativa de llevar a cabo una relación de Coaching Empresarial:

Grafica 1. Quién toma la iniciativa de implementar Coaching?



Fuente. Kuffman, D. C., What Can Coaches Do for You? Harvard Business Review, 2009

¿Cuáles son sus efectos en las empresas?

El Coaching se caracteriza por ser una disciplina flexible y de fácil adaptabilidad al cambio, que hace que sea una forma de aprendizaje novedosa y diferente a

las técnicas tradicionales. Su énfasis en la persona como individuo emocional y humano, aporta a las organizaciones resultados, ya que sus participantes al estar motivados, logran metas individuales, consiguiendo a su vez metas para la empresa. Igualmente el Coaching es una técnica de diagnóstico para las empresas, que las guía a tomar decisiones correctas y a tiempo, basándose en el acompañamiento de sus participantes para lograr cambios en su personal y sus procesos. Adicionalmente permite el funcionamiento coordinado sistémico de los grupos y sectores de trabajo, alineado a la filosofía y metas a corto y largo plazo de las organizaciones. El Coaching dirigido a esferas productivas de la organización trata de hacer tomar conciencia a los gerentes sobre los desequilibrios existentes en la gestión y posibles errores cometidos, logrando que los directivos pasen de una situación de incompetencia inconsciente a una situación de incompetencia consciente, necesaria para la toma de decisiones correcta y de mejora. (Vidal-Salazar, M., Cerdón-Pozo, E., & Ferrón-Vílchez, V., 2011, p.6). Todos estos efectos del Coaching permiten al final de su aplicación, que las empresas sean altamente productivas, generando ventajas frente a competidores, usando al Coaching como estrategia competitiva corporativa y gerencial.

Un caso práctico de aplicación de Coaching Empresarial en Colombia (Grupo Bancolombia)

El Coaching empresarial es una nueva tendencia organizacional que para el caso de Colombia, se ha aplicado de manera satisfactoria, arrojando resultados positivos, generando la consolidación de organizaciones y profesionales independientes y productivos. Una de las empresas en Colombia que han optado por invertir en la aplicación de Coaching es el grupo Bancolombia. Bancolombia bajo el lema de “Banca- Más humana”, ha desarrollado en los últimos años bajo las directrices de su gerencia, ejecución de acciones estratégicas basadas en la confianza como motor de las relaciones entre las personas que conforman el

grupo, desarrollando componentes en materia de liderazgo del Ser, formas de trabajo colaborativas, comunicaciones y relaciones a través de las conversaciones abiertas, valores de respeto , cercanía, calidez e inclusión, viendo a la concepción del ser humano en la cultura organizacional y el propósito de cambio general de la compañía. Dando seguimiento a estas directrices, aparte de compensaciones salariales, la Gerencia Bancolombia busca tener motivados a sus colaboradores con reconocimientos en sus labores diarias y buscando que sus metas laborales logren transformarse en un equilibrio junto con su vida personal. Para el logro de esta transformación, el Banco ha fomentado el liderazgo personal, mediante el acompañamiento y el conocimiento del empleado. Entre las políticas de talento humano, el grupo ha establecido las siguientes acciones, basándose en el fortalecimiento de habilidades y sus competencias a través de estrategias de aprendizaje, acompañamiento, gestión de cambio y cultura:

- **Desarrollo de colaboradores:** Ofrecer planes de desarrollo individual y de equipos, procesos de **Coaching** y retroalimentación para líderes, buscando siempre el desarrollo en el ser y el hacer.
- **Desarrollo de competencias de liderazgo:** Centralización en la consolidación del estilo de liderazgo como una capacidad organizacional clave para el logro de los objetivos del negocio.
- **Programas de Formación:** Ofrecimiento de programas de autoestudio y tutorías para empleados, en donde se apoyan en herramientas tecnológicas y metodologías de aprendizaje
- **Becas de excelencia:** Apoyo a colaboradores con alta proyección dentro de la organización para realizar estudios de educación superior en el exterior.
- **Espacios de conversación y retroalimentación:** Sistemas de valoración de desempeño orientado desde conversaciones cálidas y respetuosas entre líderes y colaboradores que permiten evaluar y potenciar el desarrollo de cada uno de los integrantes de la organización.

- **Posibilidades de crecimiento:** Ofrece y promueve programas relacionados con el desarrollo laboral, crecimiento profesional y reconocimiento dentro de la organización entre líderes y colaboradores. (Grupo Bancolombia. (2015). Información Corporativa- Trabaja con Nosotros.)

De acuerdo a estas estrategias, se puede observar la implementación del Coaching como una de las acciones predominantes. En este orden de ideas el Coaching empresarial en Bancolombia, enfoca sus esfuerzos en la formación para líderes, integrando y generando alineación entre los objetivos de la organización con las necesidades del personal, centrándose en el desarrollo de competencias de inteligencia emocional.

La aplicación de esta metodología de aprendizaje, es un sistema basado en la conversación efectiva y la importancia del lenguaje. Se caracteriza por usar una metodología de preguntas y conversaciones con el empleado, donde se hacen preguntas abiertas sobre momentos en que el empleado no sabe cómo reaccionar en ciertas situaciones laborales, se abarcan temas de desarrollo de ciertas funciones temas de motivación como elemento cuando el empleado no quiere ejecutar una tarea. Una vez se llegan a resolver estos cuestionamientos, se le proporciona empoderamiento al líder para que ejerza su poder y en su momento, si cumple los resultados esperados es recompensado. Bajo esta perspectiva el Coaching de Bancolombia puede resumir su estrategia en cuatro elementos fundamentales: **Comunicación**, basado en que los líderes deben ser los responsables de la administración de la comunicación de los equipos que estén dirigiendo. **Entrenamiento**, que hace referencia a que el Coaching basa su entrenamiento al líder como receptor de aprendizaje y como dador de conocimiento al equipo que dirige. **Motivación**, a través del Coaching los empleados se sentirán motivados acerca de que se están realizando sus necesidades tanto personales como laborales, dando también las bases para poder dirigir equipos de manera eficiente con principios de motivación y

recompensas. Finalmente el **Empoderamiento**, que tiene como bases la fuerza de decisión que da Coaching para poder descubrir en cada líder los motivos de sus posibles desmotivaciones o potenciales escondidos, y de esta forma poder tener un mayor seguridad en el momento de tomar decisiones acertadas.

Entre las actividades que se tratan en los talleres de formación Coach para formación de líderes Bancolombia están: Retroalimentación para potencializar el crecimiento personal, profesional e integral, elaboración de proyecto de vida, articulación de la misión y la visión individual con la de la organización, taller práctico de habilidades, definición de roles y responsabilidades, homologación de concepto de líder.(Caro, M. V. , 2011, Anexo A.)

Gracias a todos estos esfuerzos de la gerencia y la implementación de la técnica de Coaching Empresarial como herramienta, el Grupo Bancolombia se ha consolidado en el 2015 como una de las empresas de mejor reputación y liderazgo en el país. De acuerdo a un estudio realizado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa – Merco, este grupo Bancario es la empresa privada con el mejor talento humano del país en temas relacionados con desarrollo profesional, capacitaciones, motivación, reconocimiento, conciliación, valores éticos y profesionales, entre otras. El banco es una de las empresas preferidas para emplearse por los colombianos, debido a su estabilidad laboral, su trato al personal y su alineamiento entre producir resultados para la empresa con la consecución de metas personales que llevan a un equilibrio de vida. La empresa brinda a sus colaboradores la oportunidad de aprendizaje y capacitación en aspectos del “ser” para llegar al “tener”. Esto genera un alto empoderamiento de decisiones de sus colaboradores materializando los resultados en efectos de productividad para la compañía. En este orden de ideas se puede llegar a conclusiones altamente visibles sobre la aplicación del Coaching empresarial y sus beneficios que se trataran a continuación.

Los múltiples beneficios del Coaching

Hay que considerar que toda acción de cambio tiene riesgos , pero también hay que tener en cuenta que a mayor riesgo también habrá mayor ganancia. El Coaching como metodología de aprendizaje trae beneficios al hacer acompañamiento del personal produciendo cambios en las organizaciones que se traduce en cambios del clima organizacional y como consecuencia mayores niveles de productividad.

No existe consenso en la forma de evaluar la eficiencia del método, tampoco se han realizado investigaciones para establecer métodos cuantitativos de medición. De esta forma se utilizan métodos de autoevaluación sobre el propio desarrollo del coache, usando sistemas de evaluación de desempeño, feedbacks, encuestas de clima organizacional, y rankings de las mejores empresas para trabajar. Entre los beneficios que estos métodos arrojan al momento de revisar los resultados del Coaching para la empresa y el talento humano se encuentran:

- **Mejora de desempeño y la productividad.** El Coaching saca lo mejor de cada uno de sus participantes y los equipos, haciendo de los colaboradores personas altamente motivadas. De esta forma la técnica estimula la disminución del número de colaboradores que podrían dejar las empresas por renuncia o retiro.
- **Desarrollo personal:** Desafía retos de tratar además de temas laborales, el desarrollo de los trabajadores y líderes desde el “ser”, lo que genera en los empleados una realización personal de vida que se traducirá en resultados para la compañía.
- **Aprendizaje mejorado.** El Coaching es un aprendizaje de vía rápida, donde no hay pérdidas de tiempo, que se traducen en ahorro de tiempo muerto de los empleados en capacitaciones, y también en ahorro de recursos de la

compañía. Igualmente lleva a los empleados a tener un mejor aprendizaje para la toma de riesgos controlados.

- **Mejora de las relaciones.** La metodología de este aprendizaje establece un intercambio de preguntas y respuestas entre los participantes que lleva a que las relaciones interpersonales se fortalezcan. Igualmente genera respeto por los individuos, mejorado las relaciones y el ambiente laboral .
- **Tiempo para el gerente.** Los gerentes pueden delegar a sus empleados funciones sin tener que vigilarlos, lo cual le da más tiempo para que realice otras funciones de mayor nivel.
- **Liderazgo e ideas creativas.** El ambiente de Coaching motiva a los miembros de los equipos a la generación de ideas y aportes de conocimientos espontáneos.
- **Respuestas rápidas y eficaces:** Gracias al buen ambiente laboral y a la motivación que genera el Coaching, los empleados están dispuestos a resolver problemas, sin esperar instrucciones .
- **Flexibilidad y adaptabilidad al cambio:** El Coaching es una gran potencializador para generar cambio y generar respuestas, que se traducirán en personas más flexibles que se adapten a los cambios del entorno económico y laboral.
- **Personal más motivado:** El Coaching ayuda a la gente a auto motivarse, y de esta forma generar un escenario de motivación personal y en su trabajo.
- **Desarrollo de liderazgo:** El Coaching va a encaminado a generar y encontrar habilidades y destrezas en los participantes, para que se potencialicen y sean usadas en sus labores de vida y de trabajo, ejerciendo liderazgo tanto de equipos como de sus propias acciones. De la misma manera estimula dimensiones del líder en cuanto a desarrollo de competencias emocionales,

desarrollo de competencias operativas y desarrollo de competencias de conocimiento.

- **Resultados estratégicos y gerenciales organizacionales.** Este método de aprendizaje apoya a clarificar objetivos y metas, ayuda a ajustar el enfoque a direccionamiento estratégico definido, genera ahorro de recursos y tiempo de las compañías, colabora a la diferenciación de productos y servicios, mejora la visión estratégica, descubre formas de expansión de negocio, y por último genera aumento de ventas de la compañía.

Para hacer un poco más visibles estos beneficios, a continuación se mostrará los resultados que arrojó el estudio de Manchester INC del 2001, realizado con una muestra de 100 directivos de una empresa española, donde se estudiaron los beneficios del Coaching tanto para los ejecutivo o a quienes se les aplica el método de aprendizaje , como para la organización. (Ver tabla 2.)

Tabla 2. Estudio Impacto Coaching Empresarial

Beneficios para las organizaciones	Beneficios para los empleados
Efectividad Organizacional (reportado por el 48%de los directivos)	Relaciones con colaboradores (77%)
Mejora de la calidad (48%)	Relación con el jefe inmediato (71%)
Mejora de la productividad (53%)	Trabajo en equipo (87%)
Servicio o atención al cliente (39%)	Relaciones con colegas (63%)
Reducción de quejas de los clientes (34%)	Nivel de satisfacción en el trabajo (61%)
Retención de ejecutivos que recibieron Coaching (32%)	Reducción de conflictos (52%)
Reducción de costos (23%)	Compromiso organizacional (44%)
Mejora de la rentabilidad (22%)	Relaciones con clientes (37%)

Fuente . Revista Capital Humano , Artículo El Retorno de Inversion del Coaching ejecutivo (Estudio Manchester Inc. Del 2001,) Diciembre 2014 Madrid- España Ed. No 293, P. 43

De acuerdo a este estudio se visualiza los beneficios del Coaching para los participantes que la conforman entre los que predomina el trabajo en equipo, el nivel de satisfacción laboral, las relaciones con los colaboradores debido al enfoque como persona que brinda el entrenamiento Coaching. Consecuentemente se ven alienados estos resultados con los resultados de la compañía que se traducen en altos porcentajes de mejora de la efectividad organizacional, la mejora de la productividad y la mejora en la calidad.

Conclusiones

El Coaching empresarial es una técnica de aprendizaje que nace como respuesta de las organizaciones a la situación actual de las economías, dentro de entornos cambiantes, donde se necesitan empleados altamente motivados y que tengan un alto nivel de liderazgo para poder contrarrestar desafíos, llevando a las empresas a nivel óptimo de productividad.

Los líderes del futuro deberán entrenarse constantemente, utilizando métodos como el Coaching empresarial para que los oriente a cómo deben actuar y a tomar conciencia acerca de conocimiento, opiniones, y juicio de áreas críticas.

Las empresas deben iniciar procesos sistemáticos de reflexión, que lleven a buscar áreas de oportunidad y con ello tomar decisiones estratégicas de motivación y estimulación de talentos de las personas que la integran, entre las que están el Coaching Empresarial. Los empresarios necesitan desarrollar no solo las capacidades cualitativas en sus equipos, sino también habilidades orientadas a la gente.

El Coaching empresarial como técnica establece una relación entre Coach y un Coache que por medio de metodologías de pregunta- respuesta. La persona involucrada en el entrenamiento bajo la acción de su misma conciencia, llega a

respuestas que se transforman en aprovechamiento para mejorar problemas de desempeño laboral y personal.

En Colombia la técnica está presente en el plano económico generando resultados positivos que rápidamente están generando empresas altamente productivas, conformadas con empleados motivados y satisfechos. Este es el caso de la empresa Grupo Bancolombia, empresa que actualmente es catalogada como una de las compañías más rentables y es considerada como la empresa privada con el mejor talento del país. Esta empresa bajo alineamientos y estrategias de desarrollo de personal entre las que está el Coaching y políticas de talento humano, pone en manifiesto que las empresas bajo técnicas enfocadas a la persona, pueden encontrar el camino de la productividad y la competitividad originadas netamente por desarrollo personal de sus colaboradores

Aunque en la actualidad no haya un sistema de medición cuantitativa que pueda determinar los beneficios del Coaching empresarial, se puede evidenciar sus beneficios por medio de técnicas de evaluación de desempeño, encuestas de clima organizacional, entre otros. El Coaching es una técnica altamente efectiva para lograr resultados tanto del empleado como de la empresa.

En cuanto a resultados para los empleados pueden evidenciarse beneficios en cuanto a ampliación de habilidades y destrezas las personas descubren dentro del entrenamiento, desarrollo de liderazgo, toma de decisiones asertivas causadas por el aumento del empoderamiento, toma de conciencia para agilizar decisiones entre otras. Dichos beneficios como individuo se transmiten en resultados de las organizaciones en temas relacionados con optimización de tiempos y costos, aumento en ventas, administración del tiempo de los gerentes para desempeñar sus funciones, expansión de nuevos negocios entre otros. Esto evidencia el efecto del Coaching como elemento que potencializa el desarrollo de talento humano, relacionado favorablemente con el aumento de la productividad de las empresas.

Este método de aprendizaje requiere compromiso, práctica, y que sea dirigido por personas profesionales que tengan conocimiento teórico y práctico de la técnica. Debe haber una objetividad en el momento de la aplicación, ya que sus resultados no deben verse influenciados por el interés de la empresa sobre el empleado.

El Coaching además de ser una técnica específica, debe entenderse como una actitud con varias aplicaciones dentro y fuera del ámbito laboral y organizacional. Es mucho más que una herramienta académica, que logra la eliminación de prejuicios o suposiciones que tienen las personas acerca de sí mismos y de los demás que ponen barreras a su desempeño y planes de vida. Es un método que al invocar el conocimiento de la persona en sí, es una técnica que genera felicidad.

El futuro y proyección de la orientación Coaching es altamente optimista, ya que los principios y técnicas que usa están llegando a ser cada vez más reconocidas y usadas. Entre estos principios básicos están la conciencia, la responsabilidad y la confianza, que son un verdadero motor de eficacia y crecimiento humano, generando en las organizaciones una integración entre el talento humano y la productividad.

ANEXO 1.
Guía de preguntas utilizada en una sesión de Coaching Empresarial
(Withmore John, Coaching, 2002, p. 189)

ANEXO 1. Guía de preguntas utilizada en una sesión de Coaching Empresarial. (Withmore John, Coaching, 2002, p. 189)

META

- ¿Cuál es el tema o asunto sobre el cual usted querría Trabajar?
- ¿Qué tipo de resultado espera obtener al final de la sesión de Coaching?
- ¿Hasta dónde quiere llegar y qué es lo que espera conseguir en esta sesión?
- A largo Plazo, ¿Cuál es su meta relacionada con el tema?
- ¿Que etapas intermedias puede identificar y cuando piensa alcanzarlos?

REALIDAD

- ¿Cuál es la situación presente, con más detalle?
- ¿Cuál es su mayor preocupación al respecto?
- ¿A quién afectará este problema además de usted?
- ¿Quien más está enterado de su deseo de hacer algo al respecto?
- ¿Cuánto control personal tiene sobre el resultado?
- ¿Quién mas tiene algún control sobre el resultado, y en qué medida?
- ¿Qué medidas de acción ha tomado hasta ahora?
- ¿Qué le impide hacer algo más?
- ¿Cuáles son los obstáculos que necesita superar para seguir adelante?
- ¿Qué barreras internas o que resistencias personales le impiden emprender una acción?
- ¿Con qué recursos cuenta? ¿Habilidad, tiempo, entusiasmo, dinero, apoyo, etc.?
- ¿Qué otros recursos necesitara?
- ¿Cuál es realmente el problema aquí?

OPCIONES

- ¿De qué otra manera podría abordar este problema?
- Haga una lista de todas las alternativas y soluciones grandes o pequeñas, completas o parciales
- ¿Qué más podría hacer?
- ¿Qué haría si tuviera más tiempo, un mayor presupuesto o si usted fuera el jefe?
- ¿Qué haría si pudiera empezar otra vez desde el principio, con un nuevo equipo?
- ¿Le gustaría otra sugerencia?
- ¿Cuáles son los costos y los beneficios de cada opción?
- ¿Cuál podría dar el mejor resultado?
- ¿Cuál de estas opciones sería mejor para usted?
- ¿Cuál le daría mayor satisfacción?

VOLUNTAD

- ¿Qué opción u opciones elegiría?
- ¿En qué medida esto responde a todos sus objetivos?
- ¿Cuáles son los criterios y medidas de éxito?
- ¿Cuándo va a empezar y terminar exactamente cada etapa de la acción?
- ¿Qué podría impedirle avanzar a través de estas etapas a alcanzar la meta?
- ¿Qué apoyo necesita y de quién?

ANEXO 2.

CD Físico que contiene entrevista realizada a Coach Empresarial certificada como soporte teórico y práctico de la Investigación. Entrevistada: Gianinna Santos. Perfil. Comunicadora Organizacional, especialista en Alta gerencia, Magister en Marketing, Coach certificada por la Escuela Europea Tisoc, Gerente de la empresa GS Consultores.

Referencias

- Allen, J. G. (2015). *Los 6 tipos de Coaching: Los distintos Coaches y sus funciones*. Recuperado el 27 de Febrero de 2016, de Psicología y mente : <https://psicologiyamente.net/psicologia/tipos-de-coaching#!>
- Barker, J., Carey, R. C., & Gundermann, M. (Agosto de 1999). *The Power of Future Conversation*. Recuperado el 9 de Marzo de 2016, de Successful meetings : <http://ezproxy.umng.edu.co:2082/docview/206029362?accountid=30799>
- Caro, M. V. (2011). Modelo de Liderazgo Gerencial basado en la inteligencia emocional y el Coaching para Bancolombia S.A., (págs. 51-63). Medellín, Colombia .
- Cortazar, B. (15 de Diciembre de 2011). '¿ Qué es Coaching y cómo se debe implementar en las empresas? *Estrategias*. , págs. 26-29.
- Enescu, C., & Delia Mioara, P. (Julio de 2012). *Executive Coaching - Instrument for Implementing Organizational Change*. Recuperado el 9 de Marzo de 2016, de Revista de Management Comparat International: <http://ezproxy.umng.edu.co:2082/docview/1355900027?accountid=30799>
- Grupo Bancolombia. (2015). *Informacion Corporativa- Trabaja con Nosotros*. Recuperado el 27 de febrero de 2016, de <http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/trabaja-con-nosotros/>
- Guillaume, P., & Guillaume, P. (2011). *The inner game: A conversation with Tim Gallwey*. Recuperado el 9 de Marzo de 2016, de The Healthcare Forum: <http://ezproxy.umng.edu.co:2082/docview/233544032?accountid=30799>
- Henric-Coll, M. (20 de Agosto de 2003). *Qué es Coaching Empresarial y cuáles son sus instrumentos*. Recuperado el 18 de Febrero de 2016 , de Gestipolis : <http://www.gestipolis.com/que-es-coaching-empresarial-y-cuales-son-sus-instrumentos/>
- Hernández, N. C. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. Recuperado el 9 de Marzo de 2016, de Pensamiento y gestión , No 33: <http://ezproxy.umng.edu.co:2082/docview/1435543280?accountid=30799>
- International Coach Federation. (2013). *Resumen Ejecutivo: Estudio de Coaching Organizacional ICF 2013*. Recuperado el 2 de FEBREO de 2016, de

COACH FEDERATION.ORG:

http://coachfederation.org/files/FileDownloads/2013OrgCoachingStudy_SP.pdf

- International Coach Federation . (2012). *2012 ICF Global Coaching Study. Executive Summary* . Recuperado el 2 de Febrero de 2016, de 2012 ICF Global Coaching Study.:
http://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2012GlobalCoachingStudy.pdf?_ga=1.154453816.124482212.1424978859
- International Coach Federation. (2014). *Resumen Ejecutivo: 2014 ICF Global Consumer Awareness Study*. Recuperado el 2 de Febrero de 2016, de 2014 Icf Global Consumer Awareness Study:
<https://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/FINAL2014StudySPANISH.pdf>
- Jiménez, R. F., Jiménez, I. F., Rodríguez, R., Piña, J. H., Lugo, N. V., & Perez, S. L. (2015). *¿ES EL COACHING UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS? CASO: PARQUE ACUATICO EL TEPHÉ/COACHING AS A COMPETITIVE STRATEGY FOR SMES*. Recuperado el 27 de Febrero de 2016, de Institute for Business & Finance Research:
<http://ezproxy.umng.edu.co:2082/docview/1711216729/fulltext/B5CDD3B2235F47BAPQ/1?accountid=30799>
- Jose Manuel, N. G., & Cynthia, b. J. (2013). *COACHING COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA SOCIAL/COACHING AS A MANAGEMENT TOOL IN SOCIAL ECONOMY ORGANIZATIONS*. Recuperado el 9 de Marzo de 2016, de Institute for Business & Finance Research:
<http://ezproxy.umng.edu.co:2082/docview/1434203459?accountid=30799>
- Kauffman, D. C. (2009). *What Can Coaches Do for You?* Recuperado el 26 de Marzo de 2016, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you>
- Pilar, R. (Diciembre de 2014). El Retorno de La inversion del Coaching Ejecutivo. *Capital Humano* , págs. 41-44.
- Ravier, L. E. (Diciembre de 2005). Cual es la Historia del Coaching. *Coach Magazine Nro. 1*, págs. 2-6.
- Revista Empresarial & Laboral . (2104). Coaching Empresarial para hacer crecer los negocios. *Revista Empresarial & Laboral* , 1.

Revista La nota Economica . (2011). Coaching, la nueva religión empresarial.
revista La Nota Economica , 34-36.

Revista Mercado de Dinero Colombia . (6 de NOVIEMBRE de 2012). *El 70 % de las empresas en la región usan el coaching*. Recuperado el 5 de FEBRERO de 2016, de MERCADO DE DINERO.COM.CO:
<http://www.mercadodedinero.com.co/Entrevista/4716-el-70-de-las-empresas-en-la-region-usan-el-coaching.html>

Vidal-Salazar, M. D., Córdón-Pozo, E., & Ferrón-Vílchez, V. (2011). *Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas*/Efficacy of coaching on the processes for business improvement*. Recuperado el 27 de febrero de 2016, de Universia Business Review:
<http://ezproxy.umng.edu.co:2082/docview/912754365/abstract/250873FFA7074B39PQ/1?accountid=30799>

Whitmore, J. (2002). *Coaching*. Barcelona: Ediciones Paidós Iberica, S.A.