



UNIVERSIDAD DE MEDELLIN

**MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL BASADO EN LA INTELIGENCIA
EMOCIONAL Y EL COACHING PARA BANCOLOMBIA S.A.**

MARISOL VANEGAS CARO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 45
2011



**MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL BASADO EN LA INTELIGENCIA
EMOCIONAL Y EL COACHING PARA BANCOLOMBIA S.A.**

MARISOL VANEGAS CARO - 43.187.614

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor metodológico:
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Asesor temático:
JUAN CARLOS MORA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 45
2011

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN ANALÍTICO	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
1. DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE LIDERAZGO Y COMPETENCIAS GERENCIALES DE BACOLOMBIA S.A	11
1.1 ENFOQUE DE LIDERAZGO EN BANCOLOMBIA	11
1.2 COMPONENTES DE LIDERAZGO	13
1.3 MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS	17
1.4 EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	19
1.5 MODELO DE COMPETENCIAS	21
1.5.1 ORIENTACIÓN AL CLIENTE.	22
1.5.2 TRABAJO EN EQUIPO.	23
1.5.3 ORIENTACIÓN A RESULTADOS.	24
1.5.4 INNOVACIÓN.	26
1.5.5 AUTOCONFIANZA.	26
1.5.6 FLEXIBILIDAD.	27
1.5.7 COMPRENSIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO.	28
1.5.8 LIDERAZGO.	29
1.5.9 EMPODERAMIENTO.	30
1.6 ESTILO DE LIDERAZGO VS. MODELO DE COMPETENCIAS	31

2. DESARROLLO DE LIDERAZGO GERENCIAL A TRAVÉS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	33
2.1 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO COMPETENCIA FUNDAMENTAL EN LOS GERENTES DE LAS GRANDES ORGANIZACIONES	33
2.2 TIPOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL	38
2.3 ESTILOS DE LIDERAZGO GERENCIAL	40
3. EL COACHING COMO MÉTODO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS	44
3.1 EL GERENTE COMO COACH	44
3.2 EL COACHING ONTOLÓGICO	46
3.3 GANANCIAS DEL COACHING	47
4. MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL BASADO EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL COACHING	51
4.1 MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL	51
4.1.1 COMUNICACIÓN.	53
4.1.2 ENTRENAMIENTO.	55
4.1.3 MOTIVACIÓN.	56
4.1.4 EMPOWERMENT.	57
4.1.5 COMPENSACIÓN.	58
5. CONCLUSIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	62

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. COMPETENCIAS: CARGOS	17
FIGURA 2. LOGRO – AFILIACIÓN - PODER	36
FIGURA 3. ORIENTACIÓN A LA RELACIÓN – ORIENTACIÓN A LA TAREA	41
FIGURA 4. COMPENSACIÓN	52

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. COMPETENCIAS - NIVEL	22
TABLA 2. COMPETENCIAS Y DIFERENCIAS ENTRE UN LÍDER, ADMINISTRADOR, FACILITADOR Y COACH	45

LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO A. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

63

RESUMEN ANALÍTICO

Cada vez más ejecutivos en empresas de gran desarrollo global están utilizando el coaching gerencial como estilo de liderazgo, es así como el Grupo Bancolombia opta por enfocar sus esfuerzos hacia el desarrollo de estos líderes. Es evidente la contribución del coaching en los procesos de aprendizaje individual, de equipo y organizacional por cuanto éste se enfoca al cambio y al desarrollo de las personas de la organización.

Así mismo, en la dinámica organizacional, cobra mayor importancia el cociente emocional más que la sola capacidad intelectual, lo cual conlleva a un rendimiento superior. Consecuentemente, este desempeño de las personas permite el desarrollo de la organización.

El presente trabajo se desarrolla en cuatro etapas, iniciando con un diagnóstico del modelo de liderazgo y competencias gerenciales de Bancolombia donde se plantea la situación actual.

Se desarrollan dos capítulos conceptuales que plantean el desarrollo del liderazgo gerencial a través de la inteligencia emocional y el coaching como método para mejorar el desempeño de las personas.

Finalmente se hace el planteamiento de un modelo de liderazgo gerencial basado en la inteligencia emocional y el coaching, el cual se basa en cinco componentes, comunicación, entrenamiento, motivación, empowerment, y compensación, las cuales deben caracterizar en el desarrollo de los líderes Bancolombia.

ABSTRACT

More and more executives in global development-intensive companies are using coaching as a leadership style management, so as Bancolombia choose to focus their efforts toward the development of these leaders. Clearly the contribution of coaching learning processes in individual, team and organizational level because it focuses on change and development of people in the organization.

Likewise, in organizational dynamics, the ratio becomes more important than mere emotional intellectual capacity, which leads to superior performance. Consequently, the performance of individuals allows the development of the organization.

This work is divided into four stages, starting with a diagnostic model of leadership and management skills of Bancolombia which raises the current situation.

Develop two conceptual chapters posed by the development of managerial leadership through emotional intelligence and coaching as a method to improve the performance of individuals.

Finally is the approach of a managerial model of leadership based on emotional intelligence and coaching, which is based on five components, communication, training, motivation, empowerment, and compensation, which should characterize the development of leaders Bancolombia.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones de clase mundial los líderes son antes que ninguna otra cosa agentes de cambio, son personas cuyas decisiones y actos afectan a otras personas, en el sentido de que modifican positivamente sus competencias y resultados en torno a metas comunes. Es por esta razón que el coaching gerencial ha venido tomando cada vez mayor importancia como herramienta para fortalecer el liderazgo en las grandes empresas.

En un mundo donde los negocios, las decisiones y la vida organizacional es cada vez más dinámica, cobra mayor importancia el cociente emocional más que la sola capacidad intelectual, la ciencia está demostrando que la inteligencia emocional es un elemento concluyente tanto en el rendimiento de las organizaciones como en la vida del ser humano y sus decisiones.

Actualmente la organización Bancolombia carece de una formación integral de líderes, con base en la inteligencia emocional y el coaching. Se han realizado algunos esfuerzos de formación que hoy no han permeado la cultura de liderazgo del Grupo.

Se plantea la oportunidad de inclusión de competencias de inteligencia emocional a través del proceso de coaching para fortalecer el estilo de liderazgo y lograr mejor desempeño. Desde el planteamiento de un modelo de liderazgo gerencial basado en la inteligencia emocional y el coaching se pretende dar respuesta, dado de que se entregan elementos de gestión que puestos en práctica ayudarán a la Organización a potencializar sus líderes y desarrollar su capital humano apuntando al logro de los resultados estratégicos.

1. DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE LIDERAZGO Y COMPETENCIAS GERENCIALES DE BACOLOMBIA S.A

1.1 ENFOQUE DE LIDERAZGO EN BANCOLOMBIA

El liderazgo en el Grupo Bancolombia se ha considerado como una de las competencias a desarrollar por parte de todos los colaboradores del Grupo, y en especial por quienes ejercen el rol de jefes. Para el nivel directivo, esta competencia debe estar desarrollada en su máximo nivel, es decir liderar con el ejemplo e inspirar a los demás creando una atmósfera de entusiasmo que facilite el desarrollo de los propósitos organizacionales.

Mediante el liderazgo directo por parte de la alta dirección en las estrategias organizacionales se busca el despliegue y el compromiso en todos los niveles para el logro de las metas y objetivos estratégicos. La importancia de la alineación estratégica se refuerza mediante procesos de comunicación por varios medios como: intranet corporativa, carteleras y videos institucionales, presentaciones presenciales por parte de los directivos, material didáctico, entre otros.

El Grupo Bancolombia se ha comprometido a resaltar y vivenciar los siguientes valores: actitud de servicio, actitud positiva, alto desempeño, confianza, integridad, orientación al cliente, respeto por las personas, responsabilidad social, trabajo en equipo y transparencia. Estos valores rigen el actuar de la organización y se reflejan a través de su esquema de negocios y de relacionamiento. Así mismo son inculcados a todos los colaboradores mediante los procesos de gestión de la cultura.

Desde los procesos de selección se valida que los aspirantes a hacer parte del Grupo Bancolombia compartan sus mismos valores y posteriormente mediante los procesos de desarrollo de competencias se busca llevar al nivel deseado las

competencias que permitan lograr actuaciones y comportamientos deseados. Mediante programas como Gerencia Mentora y coaching se busca fortalecer el estilo de liderazgo que caracteriza a los colaboradores del Grupo Bancolombia.

Se cuenta con evaluación ascendente en la cual todos los colaboradores califican el desempeño de sus jefes, esto busca fortalecer las competencias en los niveles directivos y permite generar espacios de reflexión y de retroalimentación sobre aspectos a reforzar en los valores y competencias desarrolladas en estos niveles. Así mismo a través de las evaluaciones descendentes se busca retroalimentar a los colaboradores por parte de los Jefes sobre las competencias y el desempeño como la contribución a los resultados esperados por la Organización.

El enfoque actual de liderazgo de Bancolombia es el Coaching como un estilo, una filosofía y unas herramientas de dirección, que buscan el logro de excelentes resultados a partir del desarrollo de las competencias individuales y del equipo.

Definido este enfoque nos preguntamos ¿Cuáles son los tres aspectos principales por los que queremos que nuestros empleados, clientes e inversionistas reconozcan nuestro liderazgo?

- Talento sobresaliente: Equipo de alto desempeño.
- Gestor del cambio: Transformadores del negocio.
- Generador de resultados sostenibles: Desarrollo de equipos y personas.

Para el logro de este enfoque Bancolombia definió la siguiente marca de liderazgo:

“Los colaboradores del Grupo Bancolombia somos asesores expertos, optimistas y flexibles, que construimos relaciones de confianza y cercanía con nuestros grupos de interés, apoyados en la excelencia en el desempeño y el desarrollo de personas y equipos sobresalientes. Para que el negocio evolucione bajo una

visión de vanguardia, con el fin de crear valor económico, ecológico y social sostenibles.”

1.2 COMPONENTES DE LIDERAZGO

❖ Asesores expertos

- Comprendemos al cliente y sus necesidades, tanto explícitas, como no manifiestas; enfocando nuestros intereses y acciones hacia la actitud de servicio, la oportunidad.
- Conocemos el negocio, los productos, los procesos, las herramientas, las políticas, los segmentos y el entorno. Dominamos nuestro rol y lo ejercemos con conciencia y actitud de servicio.
- Proponemos soluciones integrales que apoyan al cliente en el logro de sus objetivos, lo acompañamos en el desarrollo de sus proyectos y le ofrecemos orientación permanente.
- Somos aliados de nuestros grupos de interés en la satisfacción de sus necesidades financieras y estamos presentes en todas las regiones del país y en el exterior.
- Asesoramos a nuestros clientes pensando siempre en satisfacer su necesidad y no bajo nuestra conveniencia.

❖ Optimistas

- Estamos convencidos de que se debe y se puede creer en el país.
- Facilitamos que nuestros grupos de interés alcancen grandes y pequeñas metas.
- Las dificultades no nos detienen; encontramos en cada una de ellas una oportunidad para aprender y ser mejores.
- Tenemos sueños y nos esforzamos por hacerlos realidad.

- El optimismo es el motor que impulsa nuestro desarrollo y el de nuestros clientes.

❖ **Flexibles**

- Promovemos el cambio y la transformación del negocio, de tal forma que aprovechamos las dinámicas del entorno para el logro de los propósitos del Grupo.
- Entendemos a las personas, el contexto de las realidades y los conectamos con nuestro comportamiento para adaptarnos a las características particulares de cada situación.
- Escuchamos diferentes puntos de vista y los integramos a nuestras prioridades, objetivos y acciones, para responder a los retos de la Organización.
- En nuestro día a día, revisamos y modificamos formas de pensar y actuar, para ajustarnos a las exigencias de versatilidad, rapidez y simpleza de nuestros grupos de interés.
- Somos ágiles en la toma acertada de decisiones, las respaldamos con nuestra integridad y conocimiento.

❖ **Relaciones de confianza y cercanía**

- Demostramos que escuchamos a nuestros interlocutores y comprendemos sus sentimientos, emociones, reacciones y puntos de vista.
- Nos relacionamos de manera asertiva con nuestros grupos de interés y construimos lazos duraderos de cooperación, respeto, compromiso y actitud de servicio.
- Valoramos las diferencias y nos desarrollamos en medio de la diversidad.

- Generamos credibilidad, a través de la consistencia en nuestro comportamiento y el manejo prudente de la información. Oramos con transparencia, y de manera consistente y honesta.
- Actuamos dentro de principios éticos y legales.
- Construimos vínculos genuinos con nuestros grupos de interés basados en la confianza, la humildad, el servicio, la calidez y la responsabilidad.
- Trabajamos bajo la firme convicción de que apoyar los sueños de los colombianos hace que el país siga su crecimiento y se contagie de optimismo.

❖ **Excelencia en el desempeño**

- Nos proponemos estándares superiores de actuación, nos medimos, autoevaluamos y trabajamos por superar nuestras metas.
- Promovemos la excelencia en el servicio y en la operación, como la mejor forma de satisfacer de manera creciente a nuestros grupos de interés.
- Somos efectivos en la consecución de resultados retadores, bajo un marco de desarrollo integral de las personas, optimización de recursos y eficacia en los logros.
- Buscamos negocios rentables y de valor agregado para el Grupo.

❖ **Personas y equipos sobresalientes**

- Desplegamos visiones comunes, ganadoras y trascendentes, y actuamos con disciplina para ejecutar las estrategias.
- Desarrollamos equipos que obtienen los resultados del negocio, al tiempo que logran su crecimiento humano y profesional, bajo una visión integral de los individuos.
- Consolidamos equipos con alto sentido de pertenencia y cooperación, en un ambiente desafiante, innovador y satisfactorio.

- Creamos sinergias entre las áreas pensando como Grupo y no como silos funcionales, para el desarrollo de un pensamiento corporativo.
- Desarrollamos las competencias y habilidades de las personas para potenciar su talento, a través del aprendizaje organizacional, el ejemplo y el acompañamiento.

❖ **Visión de vanguardia**

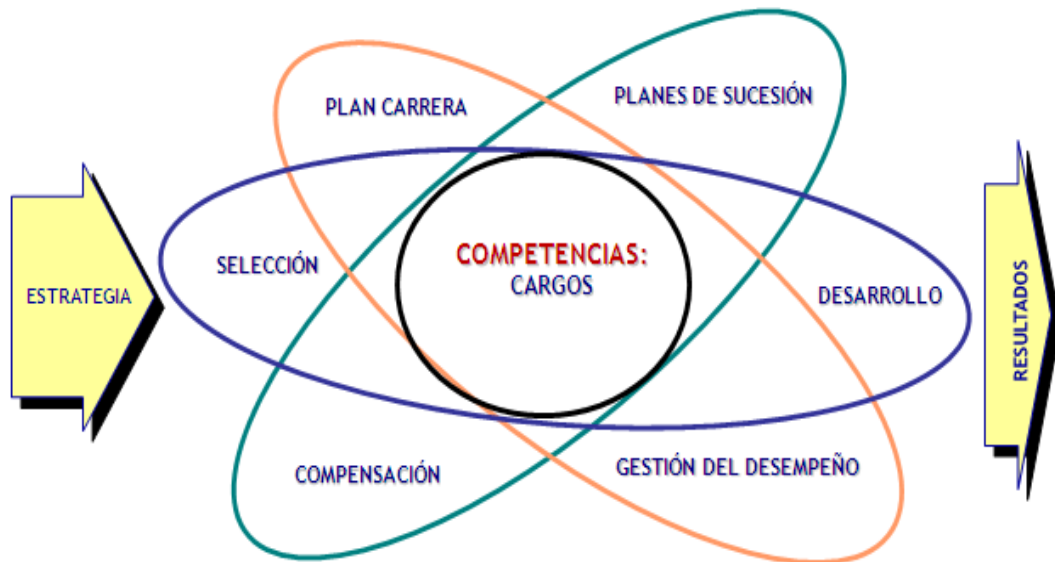
- Identificar opciones y actuar para concretar e implementar oportunidades futuras y no evidentes.
- Implementar cambios novedosos y eficaces que produzcan mejoras en los resultados y transformen la Organización.
- Anticiparnos a las situaciones con visión de largo plazo, entendiendo la influencia del entorno en nuestras estrategias, y como éstas determinan múltiples alternativas para nuestro crecimiento.
- Enfocar nuestras acciones y decisiones en virtud de la dinámica del mercado y constituirnos en un factor positivo en su evolución.
- Desarrollar una comprensión global y sistémica del negocio, identificando oportunidades retadoras y proyectos que trasciendan.

Sin embargo estas definiciones por sí solas no garantizan que el enfoque de liderazgo se implemente en toda la organización, para ello es necesario apalancarse en un buen modelo integral de gestión humana por competencias, elemento en el cual está considerada la oportunidad de mejora actual. Para entender un poco mejor a continuación se presenta el esquema actual de competencias del banco con el desarrollo de sus principales elementos.

1.3 MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS

El Grupo Bancolombia gestiona toda la estructura de cargos y perfiles y con base en un modelo propio de gestión basada en competencias que busca el desarrollo de las competencias institucionales en todos los colaboradores del Banco.

Figura 1. Competencias: CARGOS



En el proceso de selección se busca identificar tanto valores como las competencias y la idoneidad de las personas para asumir los retos y desempeñar las funciones definidas en los perfiles de cargos.

Una vez el colaborador es vinculado, debe participar en el proceso de inducción, en el cual se le presenta la información general que permita la adaptación más fácilmente a la cultura del Grupo Bancolombia. Este proceso dura aproximadamente entre 3 y 5 días hábiles.

Una vez el colaborador ingresa al área, comienza el ciclo de entrenamiento específico en los procesos que estarán bajo su responsabilidad y la formación en los diferentes temas corporativos.

El jefe inmediato del nuevo colaborador debe iniciar el proceso de desarrollo de competencias, estableciendo planes de trabajo concertados y acompañando en su ejecución mediante planes de desarrollo de competencias.

Las evaluaciones de desempeño se basan en el modelo de competencias y combinan aspectos claves como la experticia y la contribución a resultados, de tal manera que se equilibra la mirada subjetiva con la objetiva otorgando una calificación final que tiene incidencia en la remuneración del colaborador.

La Gerencia de Gestión Humana ha sido la encargada de desarrollar y estructurar los planes para el desarrollo integral de los empleados, mediante procesos de selección transparentes, plan de desarrollo de competencias y plan de carrera.

Cada jefe inmediato debe hacer la revisión de las competencias junto con el colaborador, identificar su nivel de desarrollo y establecer planes de mejoramiento, para lo cual se cuenta con una guía que propone diferentes actividades y tips que deben ser tenidos en cuenta. Los planes de acción deben ser revisados para verificar la evolución en el desarrollo de las competencias por parte de los colaboradores.

Sin embargo lo anterior no es suficiente para el logro de altos niveles de desempeño, ya que la mayoría de los jefes no realizan un acompañamiento detallado ni periódico a sus empleados, pues esto sólo se da una vez al año al realizar la evaluación del desempeño, donde producto de la calificación de competencias se fijan metas para las cuales no se tiene un esquema de seguimiento definido.

Se cuenta como herramienta para facilitar el desarrollo de las competencias con una plataforma de programas virtuales que están en sintonía con las necesidades de formación del Grupo y de los diferentes cargos, adicionalmente, cada área debe incluir en su presupuesto de formación aquellos programas externos que pueden contribuir a la adquisición de conocimientos que permitan el fortalecimiento del desempeño en temas específicos.

El Grupo Bancolombia tiene identificadas personas clave consideradas como “Personal de Alto desempeño”, para las cuales a través de diferentes incentivos como promociones, becas, facilidades de estudio entre otras, crea condiciones inmejorables que hacen que estas personas desarrollen su máximo potencial y permanezcan contribuyendo al logro de los propósitos del Grupo Bancolombia. Estas personas son identificadas con base en varios factores como son: La evaluación de las competencias, la contribución a los resultados, la movilidad dentro de la organización y su estilo de liderazgo.

A estas personas consideradas de alto desempeño se les establece un plan de carrera y se les prepara para cumplirlo.

Adicionalmente se establecen e implementan planes de sucesión para aquellos considerados cargos críticos con el objetivo de conservar el conocimiento.

1.4 EVALUACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño se realiza anualmente, tanto ascendente (jefes), como descendente (subalternos).

La evaluación tiene los siguientes componentes y porcentajes de participación en el resultado final:

❖ Competencias 40%

Aquellas características personales que predicen y producen un desempeño excelente en un contexto específico, en función de una estrategia, estructura y cultura organizacional.

Estas características están asociadas a conductas críticas que se observan:

- Con mayor frecuencia.
- En más situaciones.
- Con mejores resultados.
- Sin supervisión.
- De manera espontánea.

❖ Experticia 20%

Es la capacidad de ampliar, actualizar y poner en práctica su experiencia y conocimientos técnicos, y la intención de transferirlos a otros, para contribuir al enriquecimiento y desarrollo organizacional.

❖ Contribución a los resultados 40%

Se tienen en cuenta tres aspectos:

- Cumplimiento de los objetivos planteados el año anterior.
- Indicadores.
- Cumplimiento de Metas SVA (Sistema de valor agregado) o PGC (Plan de gestión comercial).

La gestión del desempeño se basa en los siguientes principios:

- Los Objetivos de cargo (qué) y de desarrollo (cómo) deben ser mutuamente acordados entre Superior y colaborador, estando relacionados con los objetivos y estrategias de negocio de la Organización a corto, mediano y largo plazo.
- El proceso debe ayudar a motivar a cada empleado en la búsqueda de una mejora continua.
- El sistema debe ser percibido por los empleados como justo y equitativo.

1.5 MODELO DE COMPETENCIAS

El modelo de competencias responde a una estrategia diseñada para potencializar el desempeño de los colaboradores del Grupo Bancolombia, de tal manera que su gestión esté caracterizada por la excelencia.

Para facilitar la definición de los modelos de competencia, todos los cargos del Grupo Bancolombia fueron clasificados en ocho categorías: cuatro de ellas relacionadas con los niveles de soporte, es decir, desde la Dirección General, y los cuatro restantes, a las áreas comerciales.

Cada uno de los niveles comparte un modelo con 9 ó 10 competencias, que a pesar de ser las mismas, exigen un desarrollo específico según el cargo. Este modelo es la pauta para alcanzar el crecimiento integral de los colaboradores de manera armónica con los propósitos organizacionales.

Los modelos poseen seis competencias que son comunes para todos los cargos, pues son las que traducen la cultura y apalancan el logro de la visión estratégica del Grupo Bancolombia.

Estas competencias, llamadas organizacionales, surgieron de un análisis estadístico basado en las valoraciones de los modelos ya existentes, cuyo resultado demostró que el 98% de los cargos del Grupo Bancolombia adoptaron las siguientes competencias: Orientación al cliente, Trabajo en equipo, orientación a resultados, Innovación, Autoconfianza y Flexibilidad.

A continuación se describen las principales competencias que son evaluadas actualmente a los líderes (gerentes) de Bancolombia, con sus definiciones y respectivos niveles.

Tabla 1. Competencias - Nivel

COMPETENCIAS	NIVEL
Orientación al Cliente	4
Trabajo en Equipo	5
Orientación a Resultados	4
Innovación	4
Autoconfianza	5
Flexibilidad	5
Comprensión Estratégica del Negocio	3
Liderazgo	5
Empoderamiento	4

1.5.1 Orientación al cliente. Es la capacidad de enfocar sus intereses y acciones hacia la asesoría, la actitud y la oportunidad, descubriendo y comprendiendo las necesidades de cliente para plantearles soluciones integrales y orientación permanente.

- Mantiene actualizados a los clientes, ofrece asesoría en relación con los asuntos en curso.
- Responde a sus preguntas, quejas o problemas.
- Mantiene una relación genuina con el cliente, procurando siempre su satisfacción.
- Hace seguimiento a los clientes y según el estilo del mismo, le ofrece información útil y le presta un servicio grato y amable.

- Comprende los problemas y necesidades de los clientes con rapidez, comprometiéndose personalmente en su resolución, se interesa por su satisfacción.
- Mantiene una actitud de acompañamiento permanente con el cliente, especialmente cuando éste pasa por momentos críticos: Profundizando en sus necesidades personales y de negocio, entregando soluciones acordes con sus expectativas y comunicando interés y apoyo.
- Da asesoría integral, identifica y resuelve las necesidades de fondo del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades manifestadas por los clientes y adecúa los productos y servicios disponibles a dichas necesidades pensando siempre en dar soluciones con calidad.
- Establece una relación de confianza y credibilidad con el fin de construir relaciones de largo plazo, “puede sacrificar el hoy por el mañana”.

Busca obtener beneficios a largo plazo para fidelizar el cliente, responsabilizándose por la imagen de la Organización, lo cual es actualmente lineamiento estratégico del Grupo, es importante potencializar esta competencia dado que el servicio es el gran diferenciador por el que debe propender el Grupo.

1.5.2 Trabajo en equipo. Implica trabajar en cooperación con otros, ser parte de un equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente o competitivamente.

- Participa en las actividades del grupo apoyando sus decisiones, ejecutando lo que le corresponde, compartiendo información y manteniendo al resto de los miembros informados sobre temas de interés.

- En su relación con los miembros del equipo respeta sus opiniones y valora los diferentes aportes y las contribuciones de los mismos.
- Tiene una actitud abierta a aprender de los demás (incluyendo colaboradores y pares). Impulsa la participación en el grupo y el aporte de opiniones para la toma de decisiones. Valora explícitamente el conocimiento, la experiencia y habilidades que los diferentes miembros aportan al equipo.
- Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que trabajan bien. Ayuda a animar y a motivar a los demás, haciéndoles sentir miembros del equipo.
- Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de colaboración en el equipo. Resuelve los conflictos que se dan dentro del equipo.
- Defiende la identidad y buena reputación del equipo frente a terceros. Promueve que el equipo enfrente y resuelva conflictos.

Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Trabajar en equipo sólo es posible si la persona es miembro de un grupo o equipo y para esto es fundamental el planteamiento de las competencias emocionales que se proponen en este trabajo.

1.5.3 Orientación a resultados. Es la capacidad para enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar una meta o un objetivo.

- Le motiva y entusiasma realizar el trabajo de forma impecable y con calidad.
- Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo.

- Establece y utiliza sistemas de medición prácticos para evidenciar la consecución de sus resultados.
- Efectúa modificaciones en los procesos o en sus métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento. Se preocupa por mejorar el rendimiento y conseguir resultados.
- Establece prioridades y objetivos retadores pero alcanzables para sí y para otros de gran impacto y valor agregado para la organización.
- Utiliza indicadores de gestión para evaluar y comparar los resultados obtenidos.
- Mantiene siempre en la mente la relación entre “recursos utilizados y resultados” para fijar objetivos y tomar decisiones.
- Hace continuas referencias al posible beneficio, los rendimientos sobre inversión y el análisis costo - beneficio de las acciones.
- Compromete importantes recursos y tiempo para conseguir mejorar los resultados de la organización, a través de la introducción de nuevos productos, servicios o líneas de negocio.

Esta competencia proyecta el interés por trabajar bien para alcanzar resultados o por superar los estándares de excelencia establecidos. El estándar puede ser nuestro propio desempeño en el pasado -mejoramiento continuo-, el desempeño de otros –mayor productividad-, o lograr un cambio / innovación en algún campo o meta. Para esto es necesario el acompañamiento de un coach que permita al equipo lograr mayor bienestar y efectividad en el logro de los resultados.

1.5.4 Innovación. Es la capacidad de introducir aspectos nuevos o emprender acciones de manera proactiva. Supone la aplicación de novedades en los productos, servicios, canales, procesos y modelos de la organización; que generan nuevas experiencias de trabajo y mejores oportunidades para los clientes.

- Afronta sus responsabilidades y se esfuerza y actúa para mejorar su desempeño.
- Identifica opciones y actúa para concretar e implementar oportunidades presentes y evidentes.
- Mejora el desempeño de su área, proponiendo ideas nuevas para sí y para el equipo de trabajo.
- Verifica opciones y propone cambios novedosos y eficaces que producen mejoras en los resultados
- Propone novedades singulares y de vanguardia, que no han sido identificadas en la organización.
- Se anticipa a las situaciones con visión de largo plazo, propone cambios tan novedosos que provocan una transformación en la organización.

Esta es una competencia bastante subdesarrollada en el Grupo, empezando porque aun ni siquiera se comparte una definición corporativa de innovación, lo cual hace que actualmente se subdimensiones el desarrollo de esta competencia que es de gran importancia para la sostenibilidad de las Organizaciones en el entorno actual.

1.5.5 Autoconfianza. Es creer en uno mismo, es la capacidad de realizar una labor con seguridad y ánimo. La seguridad está basada en el conocimiento de la labor, de las propias capacidades y de la experiencia.

- Ejecuta su trabajo sin la necesidad de ser supervisado constantemente.

- Toma acciones/decisiones sin consultar la opinión de otros, manifestando seguridad en sus puntos de vista.
- Se visualiza a sí mismo como un experto en su responsabilidad, con capacidad para impulsar/desarrollar proyectos y movilizar gente.
- Asume problemáticas y situaciones complejas como retos y los enfrenta con la actitud de soy capaz de hacerlo.
- Acepta y busca responsabilidades adicionales a las de su trabajo.
- Debate y defiende sus argumentos frente a superiores y/o clientes abiertamente y de forma contundente.
- Se ofrece para asumir proyectos de alta complejidad y especialmente retadores.

Esta competencia garantiza la capacidad para ejecutar acciones y seleccionar enfoques adecuados para superar problemas. Esta competencia incluye una actitud de confianza en la propia habilidad para afrontar circunstancias nuevas y retadoras con base en las decisiones y puntos de vista propios. Es una competencia emocional que debe considerarse dentro del esquema de liderazgo planteado.

1.5.6 Flexibilidad. Es la capacidad para adaptarse y trabajar efectivamente en variedad de situaciones, con diversos grupos y estilos personales. Incluye la capacidad para entender y apreciar posiciones y puntos de vista diferentes y opuestos ante un tema, siendo capaz de adaptar el propio enfoque a medida que una situación de cambio lo requiere. Supone, así mismo, la aceptación del cambio en los requerimientos del trabajo o en la propia organización.

- Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.
- Actúa en la forma y con el procedimiento requerido para poder alcanzar sus metas, dependiendo de cada situación y/o cliente.

- Define qué hay que hacer y cómo realizar el trabajo de manera versátil en función de las características de cada situación específica y del estilo del cliente.
- Modifica el comportamiento y su estilo personal para adaptarse a las situaciones y expectativas de las personas, con el objetivo de favorecer y beneficiar la calidad de sus decisiones y soluciones.
- Modifica sus prioridades, objetivos o acciones para responder con rapidez y efectividad a los cambios que vive la organización.
- Realiza cambios importantes en la estrategia del negocio o en el desarrollo de los planes de acción y proyectos ante los nuevos requerimientos y retos que establece el entorno.

1.5.7 Comprensión estratégica del negocio. Es la capacidad de vincular una visión de largo plazo de la organización al trabajo diario, desde la simple comprensión de la estrategia, hasta un sofisticado entendimiento de cómo el entorno influye en las estrategias y cómo éstas a su vez determinan las distintas alternativas de un negocio.

- Comprende las políticas y los objetivos de la organización.
- Define las prioridades del trabajo de acuerdo con los objetivos del negocio.
- Actúa de acuerdo con las políticas, metas y objetivos definidos.
- Desarrolla objetivos a largo plazo.
- Identifica los asuntos organizacionales más importantes en el largo plazo, detectando las oportunidades y dificultades relacionadas.
- Tiene una visión global, identificando oportunidades o proyectos de largo plazo.
- Impulsa cambios en las políticas, procesos y métodos en respuesta a futuras tendencias o desarrollos en el sector y el negocio.

- Reestructura el área y/o la organización para alcanzar los objetivos a largo plazo. Establece un plan de acción para alcanzar un objetivo o visión a largo plazo incluyendo múltiples escenarios y planes de contingencia con base en la identificación de una gran variedad de problemas potenciales o posibilidades futuras del negocio.

1.5.8 Liderazgo. Es la capacidad para tener ascendencia sobre otros y para recibir de ellos la aceptación de ese rol. Implica la capacidad de conducir a otros para lograr resultados.

- En las reuniones, define los roles y los objetivos por cumplir, controlando el tiempo y la participación ordenada de los asistentes.
- Comparte información con las personas afectadas por una decisión, aún cuando esto no se requiera.
- Se asegura de que el grupo disponga de la información necesaria para realizar su trabajo y expone las razones en las que se basan las decisiones tomadas.
- Promueve la moral y la productividad del grupo mediante diferentes acciones (formación, asignación de responsabilidades, entre otros).
- Impulsa y dirige procesos de interacción entre los miembros del grupo con el objeto de formar un equipo, estableciendo los resultados a alcanzar y retroalimentándolos.
- Defiende la reputación del equipo frente a la organización.
- Se asegura que el equipo disponga de todo lo necesario para tener un buen desempeño: recursos, información, entre otros.
- Entusiasma a los demás con sus propuestas, consigue que los demás participen de sus objetivos, responsabilidades, políticas y criterios.
- Actúa convirtiéndose en el ejemplo y modelo inspirador de los demás.
- Revisa constantemente el desempeño de sus colaboradores y se asegura que las metas del equipo se logren.

- Es un líder con carisma, genera en el equipo liderado una atmósfera de entusiasmo y compromiso profundo con la misión de la organización.

El liderazgo en el Grupo ha sido definido a través del coaching, sin embargo no es algo que se viva en la Organización, por tal razón es importante incluir en la cultura de manera definitiva estos elementos.

1.5.9 Empoderamiento. Es la acción de desarrollar a personas, otorgándoles capacidad de actuación para que en ellos se genere un alto sentido de la responsabilidad, del riesgo, del compromiso y la asunción de posiciones de mayor liderazgo, contribución e impacto organizacional.

- Comunica a sus interlocutores lo que espera de ellos de forma positiva.
- Confía en el criterio de la gente y en que saben lo que están haciendo.
- Asigna responsabilidades y los recursos necesarios para realizar las acciones, demostrando confianza en la habilidad de sus colaboradores para llevarlas a cabo, con un nivel adecuado de desempeño.
- Demuestra confianza en los demás reconociendo sus capacidades para alcanzar responsabilidades y objetivos retadores.
- Públicamente recompensa a los que lo hacen bien. Autoriza y capacita a otros; los refuerza y los hace sentir importantes.
- Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de otros.
- Valora las capacidades de las personas a su cargo, delegando autoridad y responsabilidades, para que estas se desarrollen.
- Da la oportunidad de cometer errores y aprender de ellos en un ambiente de no crítica y de orientación al mejoramiento continuo.

Esta es una de las principales competencias a desarrollar en los líderes para el logro de altos niveles de desempeño, actualmente los jefes del Grupo dedican un 60% del tiempo a la operación y sólo un 40% a la gestión, lo cual en

organizaciones de alto desempeño es totalmente opuesto. Por tal razón, el empoderar al equipo entregando herramientas de liderazgo es fundamental para el logro de los propósitos organizacionales.

1.6 ESTILO DE LIDERAZGO VS. MODELO DE COMPETENCIAS

Es evidente que el actual modelo de competencias organizacionales no responde a lo planteado en la marca y estilo de liderazgo establecido por banco, dado que delimita la evaluación y gestión del desempeño enfocado en competencias, experticia y contribución a resultados, con pesos específicos para cada uno de estos ítems. Adicionalmente está supeditando la compensación a los resultados del desempeño que no siempre son una fiel expresión de la contribución a los resultados.

El modelo de competencias no contempla competencias relacionadas con el desarrollo del ser y emocionales a ser gestionadas y evaluadas a los gerentes. Es un modelo que responde a los lineamientos estratégicos del pasado y que no le están permitiendo a la organización potencializar su gente para crear talento de alto desempeño. Lo anterior es bastante crítico para una organización considerada de clase mundial, es por esto que la pretensión de este trabajo es entregar elementos de liderazgo que permitan desarrollar las competencias emocionales necesarias para el logro de los resultados organizacionales.

La realidad actual es que mientras la marca de liderazgo está enfocada en ser asesores expertos, optimistas y flexibles, que construimos relaciones de confianza y cercanía con nuestros grupos de interés, apoyados en la excelencia en el desempeño y el desarrollo de personas y equipos sobresalientes; el modelo de competencias por su lado está gestionando en los gerentes competencias de orientación al cliente, trabajo en equipo, orientación a resultados, innovación, autoconfianza, flexibilidad, comprensión estratégica del negocio, liderazgo y

empoderamiento. Estas competencias y sus respectivos descriptores no responden totalmente a lo que Bancolombia quiere destacar en su estilo de liderazgo, donde se tiene un pilar muy importante de enfoque al cliente y otro visiblemente marcado de tener personal de alto desempeño, lo cual sólo podrá lograrse de manera rápida haciendo una correcta implementación del método de coaching.

En cuanto a la evaluación, ésta no está fundamentada en un ejercicio de coaching, que utilice un lenguaje descriptivo. Actualmente la gestión del desempeño se fundamenta más en un lenguaje evaluador, lo cual le suma subjetividad que distorsiona la percepción, basándose en generalizaciones que en varias ocasiones pueden ser vagas y centrarse en juicios.

Actualmente el banco tiene definidos e implementados programas de gestión del desempeño, calidad de vida en el trabajo, satisfacción del personal, formación y entrenamiento, retención del conocimiento, planes de carrera; sin embargo son establecidos de manera aislada, es decir no responden a un modelo integral que tenga un enfoque establecido para su implementación.

2. DESARROLLO DE LIDERAZGO GERENCIAL A TRAVÉS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

En un mundo donde los negocios, las decisiones y la vida organizacional es cada vez más dinámica, cobra mayor importancia el cociente emocional más que la sola capacidad intelectual, la ciencia está demostrando que la inteligencia emocional es un elemento concluyente tanto en el rendimiento de las organizaciones como en la vida del ser humano y sus decisiones.

2.1 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO COMPETENCIA FUNDAMENTAL EN LOS GERENTES DE LAS GRANDES ORGANIZACIONES

Para enfrentar con éxito un entorno empresarial cambiante se requiere de trabajo en equipo, de personas con habilidades emocionales, competencia fundamental que determina la capacidad de una persona para enfrentarse a las presiones del entorno de una manera inteligente, y por tal razón generar valor a la organización y contribuir a su mejor desempeño.

Actualmente la inteligencia emocional ha cobrado un papel importante en las organizaciones, hasta hace poco lo más substancial era el coeficiente intelectual, y los procesos organizacionales estaban delimitados por las personas que más habilidad tuvieran en este aspecto. Sin embargo en un entorno empresarial cambiante donde se requiere cada vez más de personas preparadas para trabajar bajo presión, en circunstancias, difíciles, con clientes cada vez más exigentes, hace que las organizaciones para tener un buen desempeño requieran rodearse de seres humanos emocionalmente inteligentes.

Tal como lo define David Goleman (1995): La inteligencia emocional supone una continua relación con la vida , una adecuada manera de utilizar constructivamente las emociones de forma que sean orientadas de manera eficaz a mejorar nuestras

relaciones sociales y nuestra calidad de vida, utilizando simultáneamente pensamiento y sentimiento.

Es, simplemente una forma de vida. Goleman sostiene que el control adecuado de las emociones, el correcto manejo de los sentimientos, la capacidad personal para la empatía, la forma de relacionarnos con nuestros semejantes y el autocontrol, constituyen, entre otros, el núcleo básico de la inteligencia emocional.

En la actualidad los factores emocionales son considerados herramientas fundamentales para el desarrollo personal y profesional, llegando a pensar que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de inteligencia emocional.

Cooper y Sawaf (1998) afirman que:

"No basta con tener sensaciones, la inteligencia emocional requiere que aprendamos a reconocerlas y a valorarlas (en nosotros mismos y en los demás), y que respondamos apropiadamente a ellas, aplicando eficazmente la información, y energía de las emociones en nuestra vida diaria y en nuestro trabajo."

Por tanto las empresas deben estar en un continuo esfuerzo por evaluar y desarrollar herramientas que brinden a sus líderes y empleados la posibilidad de desarrollar esta competencia, la cual les ayudará a controlar sus actitudes, aprender habilidades de autoconocimiento, autocontrol, relacionamiento, asertividad y motivación, importantes tanto para su crecimiento profesional como personal y humano.

En este sentido, las emociones son el motor de la acción y ésta puede ser positiva o negativa, esas emociones y los comportamientos que las pueden suceder

imprimen en la organización característica diversas, que pueden ser favorables, acompañando o promoviendo el crecimiento, o adversas, frenándolo o impidiéndolo.

Goleman (1998), define el éxito de los gerentes, líderes y trabajadores como personas de un alto nivel de desempeño, destrezas, habilidades técnicas y emocionales, bien desarrolladas alcanzando capacidad de dar sentimientos, que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la familia, la gerencia y la sociedad.

Al revisar el mapa de competencias emocionales se encuentran las personales (autocontrol, conocimiento de uno mismo, automotivación) y las sociales (empatía, habilidades sociales). En el entorno social, investigadores han descubierto que hay tres motivos básicos que impulsan nuestros comportamientos. El logro, probarnos a nosotros mismos frente a un estándar de excelencia; la afiliación, mantener buenas relaciones con la gente que nos importa; y poder, influencia en los demás.

Haciendo la relación entre las competencias emocionales y los motivos básicos que impulsan los comportamientos se identifica el marco de acción planteado en la siguiente figura.

Figura 2. Logro – Afiliación - Poder



Logro, afiliación y poder, son los tres elementos de desarrollo gerencial que deben considerarse en un modelo organizacional basado en competencias emocionales que garanticen el cumplimiento de los propósitos estratégicos establecidos.

Goleman asegura que “la diferencia existente entre los directivos que triunfan y los que fracasan suele girar en torno a competencias emocionales”.

La pregunta entonces radica en cómo desarrollar esas competencias de inteligencia emocional en los líderes de tal manera que se traduzcan a todo el personal de la organización.

Lo más importante es que todos los líderes deben alcanzar resultados y en este proceso existen dos caminos: apoyarse en el conocimiento y el trabajo de la gente o alcanzar resultados a pesar de la gente.

Un líder es aquel capaz de plantear una meta, conseguir la adhesión de su equipo, llevar esa meta u objetivo a la práctica, dar seguimiento a las acciones, conseguir resultados y actuar en equipo. El líder debe ser capaz de crear visión y conseguir adhesión en torno a la visión, y en este aspecto la eficacia del líder depende de conocer y saber responder a las características del equipo. Finalmente el líder debe ser capaz de llevar la visión a la práctica, para esto deberá acompañar al equipo y realizar seguimiento a los resultados.

Tener ideas claras sobre el desarrollo de las competencias de inteligencia emocional desde el liderazgo puede ayudar a muchos gerentes que hoy en día tienen ideas vagas y contradictorias respecto a “liderazgo situacional, inteligencia emocional, coaching”, y que deben iniciar su camino al liderazgo sin elementos claros en ese aspecto, que no son desarrollados desde la academia y que se fundamentan en las anteriores experiencias que se han adquirido de jefes buenos y otros con acciones que nunca queremos replicar.

Hoy la necesidad es contar con líderes comprometidos, racionales, competentes y facilitadores. Tal como lo plantea Rodolfo González Gatica, muchas de las características del perfil del líder se encuentran marcadas por el concepto de inteligencia emocional, ya que tal como lo asegura Goleman, son condiciones del liderazgo: el dominio sobre uno mismo, la automotivación, la perseverancia, la capacidad de entusiasmarse y entusiasmar a otros y sobre todo el carisma.

En las organizaciones de clase mundial los líderes son antes que ninguna otra cosa agentes de cambio, son personas cuyas decisiones y actos afectan a otras personas, en el sentido de que modifican positivamente sus competencias y resultados en torno a metas comunes.

Rodolfo González lo plantea en su libro, creando valor con la gente, hoy en día quien quiera jugar en empresas de clase mundial debe contar con un coach capaz

de identificar las competencias requeridas para la estrategia de negocio y facilitar su desarrollo para generar resultados consistentes en el menor tiempo posible. Se necesita un asesor capaz de detectar las oportunidades y ayudar a tejer así, el círculo de oportunidad-competencia-resultado-nueva oportunidad.

Para el logro de estas competencias se debe tener primero una alta experiencia del negocio y además un buen conocimiento de las conductas humanas, y es en esta última parte donde cobra importancia el desarrollo de las competencias emocionales.

Con un modelo de liderazgo basado en la inteligencia emocional y el coaching, implementado por líderes de equipos de alto desempeño, se puede lograr el desarrollo de competencias que convierten a estos líderes en elementos fundamentales para el progreso y evolución de la compañía en el corto y largo plazo, y en el cumplimiento de las metas definidas por la alta dirección para lograr competitividad y sostenibilidad.

Un gerente para lograr su evolución y la de su equipo, no sólo debe contar con las competencias gerenciales que debe ir desarrollando durante su gestión, sino también, con las competencias emocionales que actúan como un complemento y lo convierten en un ser sensible e íntegro para ejercer su liderazgo y proyectarse como un gerente a imitar.

2.2 TIPOS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Según Goleman la inteligencia emocional incluye dos tipos:

- ❖ **La Inteligencia Personal:** está compuesta a su vez por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Esta inteligencia aplicada en el trabajo comprende tres componentes:

- **Conciencia en uno mismo:** es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo. Esta competencia se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista, que son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores, que son sensibles al aprendizaje y que poseen un alto grado de auto-confianza.
- **Autorregulación o control de sí mismo:** es la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. Las personas que poseen esta competencia son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas y son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas.
- **Auto-motivación:** es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Esta competencia se manifiesta en las personas que muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de iniciativa y compromiso, y con gran capacidad optimista en la consecución de sus objetivos.

Estas tres competencias son de gran importancia para el líder de alto desempeño, ya que determinan sus características personales que son finalmente altamente susceptibles de imitar por parte de todo su equipo.

- ❖ **La Inteligencia Interpersonal:** al igual que la anterior, esta inteligencia también está compuesta por otras competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás:

- **Empatía:** es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones, que normalmente tienen mucha popularidad y reconocimiento social, que se anticipan a las necesidades de los demás y que aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas.
- **Habilidades sociales:** es el talento en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar a los demás. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen una gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, y son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales.

Como lo resalta Peter Drucker, el primer deber como líder es encargarse de su propia energía y luego ayudar a orquestar la de los demás. Esto se logra precisamente al tener conocimiento, aptitud, profundidad y “alquimia” emocional.

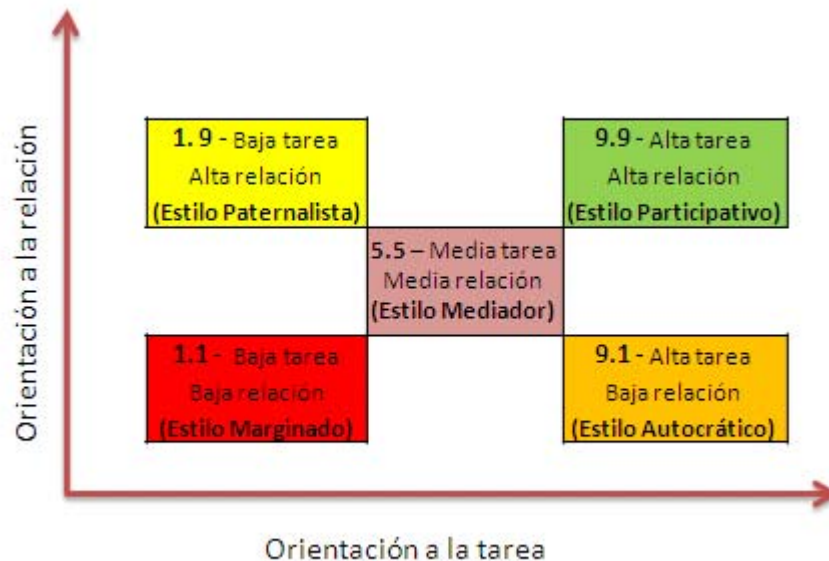
Este tipo de inteligencia emocional es la que se visualiza a ser implementada en los equipos del Grupo Bancolombia, al propender por ser una organización de clase mundial, indiscutiblemente el estilo de liderazgo adoptado tendrá que responder a las competencias anteriormente planteadas.

2.3 ESTILOS DE LIDERAZGO GERENCIAL

Estudios de liderazgo gerencial realizados por diferentes autores han planteado varios tipos de líderes en función de su estilo de liderazgo prioritario.

En este sentido, y según el nivel de orientación a la relación o a la tarea, se plantean los siguientes cinco estilos posibles:

Figura 3. Orientación a la relación – Orientación a la tarea



Estilo 1.1 (Marginado):

- Generalmente no dedica ningún esfuerzo para lograr los objetivos de la organización.
- No le interesan los problemas de su personal.
- Mínimo esfuerzo para producir resultados, sólo lo indispensable.
- Personas flojas e indiferentes.
- El conflicto es inevitable.
- Despreocupación por el personal y la producción.

Estilo 9.1 (Autocrático):

- Se busca el alto grado de eficiencia y producción. Poca importancia de las necesidades del personal.

- Las personas “son instrumentos de la producción”, son secundarias.
- El líder (autoritario) tiene una preocupación desmedida en la producción.
- Se genera el binomio amo – esclavo.
- La administración debe planear y controlar el trabajo, el personal sólo ejecuta

Estilo 1.9 (Paternalista):

- Centra la atención en el personal, desea satisfacer todas sus necesidades.
- Busca generar un ambiente cordial y amistoso (camaradería y armonía).
- La producción y objetivos se encuentran en segundo plano (primero el personal).
- La producción no debe de generar conflictos y malas relaciones.
- Poca eficiencia.
- Libertad de acción y decisión para los colaboradores.

Estilo 5.5 (Mediador):

- Se busca lograr los objetivos mediante la organización entre el trabajo y el mantenimiento de un ambiente satisfactorio.
- Balance entre necesidades del personal y objetivos de producción.
- Empuje para obtener el trabajo deseado, pero se otorga lo suficiente para mantener la moral deseada.
- El “mediador” trata de ser justo sin meterse en problemas, busca quedar bien con la gente y con la producción.

Estilo 9.9 (Participativo):

- Los objetivos de la organización se tratan de lograr de común acuerdo con el personal.

- Se fomenta el trabajo en equipo.
- Las relaciones en la organización se caracterizan por la confianza y el respeto.
- Integración y alineación de los objetivos de la organización con las necesidades del personal.
- Preocupación por la producción y por el personal

La relación entre las competencias emocionales planteadas en el apartado anterior y los estilos de liderazgo descritos en este, obligan a establecer las bases para la propuesta de modelo de liderazgo gerencial para Bancolombia, objeto del presente trabajo.

En definitiva, y de acuerdo a la estrategia de Bancolombia y su proyección a futuro, es ideal que propenda por lograr el participativo en los líderes como estilo predominante y como un estilo alternativo o eventual el mediador.

Dado lo anterior, los esfuerzos de desarrollo de competencias, formación, y en general gestión del talento humano deberán responder a convertir los comportamientos de los otros estilos diferentes a al predominante y alternativo, y generar planes de mejoramiento para lograr llegar al nivel esperado.

3. EL COACHING COMO MÉTODO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS

La necesidad de plantear un modelo de liderazgo basado en coaching tiene como uno de los principales objetivos apoyar la toma de decisiones en el Grupo Bancolombia y lograr gerentes que crecen al mismo ritmo de sus equipos, a través de un estilo de liderazgo participativo donde se percibe al jefe como un instructor, antes que como un dirigente.

3.1 EL GERENTE COMO COACH

Gerenciar es el arte, ciencia y tecnología de administrar, liderar, facilitar y ser coach en el momento y contexto apropiado, a un grupo de colaboradores.

Por lo tanto, un gerente es un administrador, un líder, un facilitador, o al menos debería serlo, y debe ser un coach. Al ser coach, el gerente no sólo es administrador, sino que facilita que sus colaboradores lo sean; no sólo es líder sino que facilita que sus empleados también lo sean, no sólo trabaja en equipo sino que facilita que sus colaboradores trabajen en equipo.

Un gerente coach:

- Descubre las potencialidades de la persona y se la reconoce verbalmente.
- Facilita que la persona encuentre su misión personal y la integre con la misión de la empresa.
- Facilita que la persona visualice su misión cumplida.
- Facilita que la persona trace planes estratégicos en orden a desarrollar sus potencialidades y a cumplir sus metas.
- Facilita que la persona convierta sus errores en una oportunidad de crecimiento y aprendizaje.

- Facilita que la persona lleve una existencia equilibrada en todas las áreas de su vida: personal, de pareja, familiar social, espiritual, y laboral.
- Comparte ideas, experiencias y perspectivas.
- Actúa como un modelo de conducta
- Discute sueños y objetivos.
- Demuestra habilidades de estímulo.
- No exige perfección y va paso a paso y poco a poco.

En la siguiente tabla se presenta el comparativo de las competencias y su diferenciación entre un líder, un administrador, un facilitador y un coach.

Tabla 2. Competencias y diferencias entre un líder, administrador, facilitador y coach

	LÍDER	ADMINISTRADOR	FACILITADOR	COACH
Misión:	Inspirar, con el ejemplo, y guiar hacia el logro de la misión y la visión compartidas.	Asegurar los recursos y procesos para lograr los objetivos.	Crear y mantener espacios y procesos de auto – desarrollo grupal.	Propiciar la retroalimentación apropiada para potencializar el crecimiento personal, profesional e integral de la persona.
Orientación:	El futuro organizacional.	El presente organizacional.	El pasado, presente y futuro grupal.	El pasado, presente y futuro individual.
Sistema enfocado:	La organización y su entorno.	La organización y sus recursos.	Los grupos y equipos.	El individuo.
Perspectiva:	Organizacional de largo plazo.	Organizacional de corto y mediano plazo.	Grupal.	Individual.
Prioridad:	La razón de ser y de llegar a ser.	El cómo hacerlo.	El trabajo en equipo para poder llegar a ser lo que quiere ser.	La elaboración del proyecto de vida del individuo.
Expectativa:	Que los demás respondan y lo sigan.	Que los demás cumplan sus tareas.	Que todos se involucren en el proceso.	Que cada uno se desarrolle dentro del proceso.
Núcleo:	La misión y visión organizacional.	El plan y las estrategias organizacionales.	Los procesos grupales.	La articulación de la misión y visión individual con la de la organización.
Inspira:	Innovación, confianza y sentido de pertenencia.	Estabilidad, seguridad y cumplimiento de las normas.	Trabajo en equipo, la sinergia, el consenso y los procesos de cambio.	Crecimiento personal y profesional.

El líder debe incorporar competencias basadas en el ser, en la inteligencia emocional para lograr con su equipo los objetivos y metas planeadas.

Por medio del modelo de liderazgo a través del coaching, los gerentes podrán desarrollar cada una de estas competencias planteadas y esto a la vez les permitirá identificar los obstáculos que obstruyen el desempeño y el aprendizaje de su gente y desarrollar estrategias para disolverlos.

3.2 EL COACHING ONTOLÓGICO

Considerar el líder como un coach es el nuevo estilo de liderazgo en las organizaciones que creen en desarrollar sus equipos humanos como el capital más importante de su “saber hacer”. A medida que las organizaciones requieren cada vez estándares de desempeño más elevados y creación de valor sostenible, es esencial cambiar la cultura del liderazgo en el trabajo: del dar órdenes y el control a un estilo basado en la consciencia y la responsabilidad. La clave para este proceso es el coaching.

Cada vez existe una mayor exigencia de manejar conductas de liderazgo diferentes, que tengan en cuenta las expectativas de los subordinados y colegas. Con procesos de feedback sofisticados se proporciona la información suficiente para soportar los procesos de toma de decisiones.

Un líder coach inspira a mejorar la efectividad colectiva del grupo a través de su propia participación, adelantándose a los cambios, y contribuye a que todos compartan la misma visión. El coaching ayuda a que las personas realicen cambios claves en sus hábitos, se adapten a nuevos entornos, y a su vez potencia los compromisos del ser humano, desarrolla un mayor nivel de conciencia, renueva la visión de las relaciones personales, mejora la comunicación y desbloquea el potencial de las personas, permitiéndoles alcanzar nuevas metas, antes lejanas.

En el ámbito organizacional el coaching ontológico desarrolla habilidades para relacionarse. Concibe a la organización como una red de conversaciones. La calidad de esas conversaciones determina resultados en la tarea y en los vínculos. Así las personas desarrollan competencias conversacionales potenciando el liderazgo y el trabajo en equipo. El Coaching ontológico es un proceso de aprendizaje.

Mediante el análisis de las conversaciones se logra cambiar el comportamiento y se alcanzan los resultados deseados.

Las competencias fundamentales que se desarrollan son la capacidad de pensar por sí mismo y la capacidad de respuesta instantánea y adecuada.

Esta modalidad de coaching es la que se propone a ser implementada en Bancolombia, teniendo en cuenta que el desarrollo de competencias emocionales y sobre todo conversacionales se pueden alcanzar de manera rápida los resultados y con la motivación suficiente para generar el aprendizaje continuo organizacional.

3.3 GANANCIAS DEL COACHING

Son muchos los beneficios que obtiene una organización al adoptar “una cultura de coaching”, si se compara con el estilo de mando y control.

- ❖ Mejora del desempeño y de la productividad. La mejora del desempeño y de la productividad debe ser primordial, y no se conseguiría si el método no diera resultado. El coaching extrae lo mejor de los individuos y los equipos, algo que no se puede lograr mediante la transmisión de instrucciones.

- ❖ Desarrollo del personal. Desarrollar el personal no significa simplemente enviar a los empleados a un curso una o dos veces por año. El estilo gerencial permitirá que se desarrollen o que se queden rezagados. Eso depende del líder.
- ❖ Aprendizaje mejorado. El coaching es un aprendizaje por la vía rápida, permite el seguimiento en ciclo corto, lo que significa que se aprenda en el momento indicado.
- ❖ Mejora de las relaciones. El mismo acto de hacerle a alguien una pregunta significa valorarlo y valorar su respuesta. Si el gerente se limita a dar instrucciones, no hay ningún intercambio.
- ❖ Una mejor calidad de vida para los individuos. Si hay un respeto por los individuos, mejoran las relaciones y la atmosfera de trabajo, que garantizan el éxito del coaching.
- ❖ Más tiempo para el gerente. Los empleados entrenados llegan a ser más responsables y no tienen que ser perseguidos ni vigilados, lo cual libera al gerente para ocuparse de otras funciones más específicas, que en el pasado no había tenido tiempo de cumplir.
- ❖ Más ideas creativas. Tanto el coaching como el ambiente del coaching alientan las ideas creativas de todos los miembros de un equipo, sin temor al ridículo o a un rechazo prematuro. A menudo una idea creativa suscita otras.
- ❖ Un mejor uso del personal, las habilidades y los recursos. Con mucha frecuencia, un gerente no tiene ni la menor idea de los recursos ocultos que están a su alcance hasta que empieza a entrenar. Pronto descubre muchos talentos no manifiestos en su equipo, así cómo soluciones a los problemas

prácticos, que solamente son capaces de encontrar aquellos que hacen regularmente la tarea.

- ❖ Una respuesta más rápida y más eficaz. Es un ambiente en el que los individuos se sienten valorados están siempre dispuestos a resolver los problemas, no esperan instrucciones para hacerlo. En muchas organizaciones en las que no se valora a la gente, las personas se limitan a hacer lo que se les indica, y en todo caso lo menos posible.
- ❖ Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio. Lo que mejor define al coaching es su potencial para producir cambios, generar respuestas y alentar la responsabilidad de los individuos. En el futuro, la demanda de flexibilidad aumentará, no disminuirá; esa necesidad se intensificará con la mayor competencia en el mercado, la innovación tecnológica, la comunicación global instantánea, la incertidumbre económica y la inestabilidad social. Solamente sobrevivirán los más flexibles y adaptables.
- ❖ Personal más motivado. El método del palo y la zanahoria ha perdido vigencia y que las personas tienen un buen desempeño porque lo desean, no por que tengan que hacerlo. El coaching ayuda a la gente a encontrar su auto motivación.
- ❖ El cambio de cultura. Los principios del coaching apuntan al estilo gerencial de la cultura de alto desempeño, al cual aspiran tantos líderes empresariales. Cualquier programa de coaching puede contribuir a hacer más realizable la transformación cultural.
- ❖ Una habilidad vital. El coaching es tanto una actitud como una conducta, con múltiples aplicaciones dentro y fuera del trabajo. Su metodología está adquiriendo una importancia y una demanda crecientes; por lo tanto, incluso

aquellas personas que están por cambiar de empleo encontrarán en ella una habilidad de incalculable valor que podrán aplicar donde quiera que vayan.

4. MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL BASADO EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL COACHING

Se debe partir de definir el estilo de liderazgo basado en coaching, y en este sentido de acuerdo a lo planteado a los capítulos anteriores el estilo de liderazgo participativo es el más adecuado para la estrategia actual del Grupo Bancolombia, ya que propicia la integración y alineación de los objetivos de la organización con las necesidades del personal y para esto se apoya en el desarrollo de competencias de inteligencia emocional.

4.1 MODELO DE LIDERAZGO GERENCIAL

Este modelo da respuesta al estilo de liderazgo de Bancolombia, y se soporta en el coaching y la inteligencia emocional como principios o fundamentos del modelo a través de los cuales se apalancará el logro de los propósitos estratégicos. Así mismo está fundamentado en una ecuación de desarrollo basada en la comunicación, el entrenamiento, la motivación, el empowerment, y la compensación. Es un modelo que plantea el feedback como la principal herramienta del coaching y por tanto se deberá dar permanentemente.

Figura 4. Compensación



El modelo propuesto tiene como fundamento el coaching, como método para garantizar el alto desempeño de las personas, basado en las conversaciones efectivas y la importancia del lenguaje. Se plantea el coaching como la herramienta a través de la cual se alcanzan los objetivos, metas y planes establecidos, logrando impactar de manera directa en los indicadores de la organización. El coaching implementado de manera estructurada, formal y sistémica, permitirá que el Banco se convierta en una organización de alto desempeño.

Así mismo se basa en la inteligencia emocional como motor del control de las actitudes de los líderes, el relacionamiento, la asertividad y la motivación, totalmente importantes para el desarrollo profesional.

El modelo propuesto contempla la comunicación como herramienta a implementar cuando el empleado no sabe qué hacer, el entrenamiento cuando el empleado no sabe cómo hacerlo, la motivación como elemento fundamental cuando el

empleado no desea hacer una tarea. Y una vez sabe qué hacer, es competente y está motivado para hacer, se le proporciona empowerment.

Dado lo anterior, cuando el empleado ha hecho y ha cumplido superando sus estándares debe ser compensado.

Estos cinco componentes, comunicación, entrenamiento, motivación, empowerment, y compensación, expresan las habilidades principales en las cuales los líderes deben ser completamente competentes; estos son los temas que se caracterizaran en el entrenamiento en el cargo que deben recibir los líderes Bancolombia.

A continuación se plantean en detalle estos elementos.

4.1.1 Comunicación. Los líderes deben ser los responsables de generar, recibir, interpretar, presentar, canalizar y administrar los canales de información y comunicación hacia y desde sus respectivos equipos de trabajo.

Puesto que la información se comparte en forma abierta representa la fuente de eficiencia del equipo y de la organización, ésta se busca y difunde ampliamente. Debe ser una comunicación transparente y en doble vía, la retroalimentación constituye una parte fundamental de la comunicación del equipo y es por esto que la evaluación debería contemplar tanto a la capacidad del líder para comunicar en forma apropiada como la información que trasmite.

El rol de la comunicación para los líderes de equipos es de gran importancia, y deberá lograrse a través de un entrenamiento apropiado, que lean, entiendan y expongan a sus miembros de equipo las situaciones que se presenten haciendo uso de competencias emocionales y del desarrollo del ser; se propone además que participen en sesiones de retroalimentación, en los que una deficiencia de

carácter mostrara por sí misma una debilidad potencial en el proceso de la comunicación.

La comunicación, es uno de los elementos que mayoritariamente, recalca con fuerza las capacidades emocionales y para las tareas, con las que debe contar el líder para funcionar de manera efectiva en la búsqueda el resultado en equipo. En particular, en porque un líder que carezca de confianza y poder personal no se puede ocultar tras el rango o autoridad que le de su cargo, en el liderazgo participativo el rol del líder es ganado, por lo cual el desarrollo de la inteligencia emocional es fundamental.

Con el desarrollo de competencias emocionales lo que se busca es que el líder de Bancolombia sea receptivo, capaz de conceptualizar, muy perceptivo, inteligente, capaz y dispuesto a aprender nuevos comportamientos. Orientado al equipo, flexible y adaptable, autodisciplinado y automotivado, comunicador de ideas de primera clase, leal a su equipo y a su compañía, y con capacidad de respuesta frente a sus propios líderes.

El líder Bancolombia, aunque debe comprender la naturaleza humana y aconsejar- cuando sea apropiado actuar de esta manera- haciendo uso del coaching como herramienta clave en su conjunto de competencias emocionales, no deben perder de vista que sus responsabilidades esenciales están relacionadas con la producción.

Para el logro de este último aspecto el líder Bancolombia requiere una voluntaria liberación del criterio de comando y control total, nivelando la atención hacia la línea de base con una igual atención hacia la gente, permitiéndole mayor autodirección, equipos autogestionados y comprendiendo que ningún elemento es más importante que todo y todos, deben estar integrados organizacionalmente en una asociación estratégica.

Es por esto que la comunicación clara y oportuna deberá darse en todos los niveles de la organización de líder a líder y a su vez bajando al equipo base y demás unidades, para esto se requerirá entrenamiento que es el segundo elemento de este modelo.

4.1.2 Entrenamiento. El entrenamiento para el liderazgo que requiere estos cambios culturales y de procesos es absolutamente vital, sin embargo, el entrenamiento no es solo para los líderes, debe ser para todos los empleados de la organización. El coaching no tendrá éxito si la gente se dedica exclusivamente a copiar de memoria lo que escucha y ve, o a ciegas sigue las reglas de comportamiento prescritas por el líder.

El propósito general del coaching consiste en estimular a los individuos a que reflexionen por sí mismos, tomen la iniciativa, desafíen los conocimientos recibidos y no acepten el status quo. Los empleados en una compañía fundamentada en un estilo de liderazgo participativo no son unidades de mano de obra; en realidad son genuinamente un recurso encargado de hallar y aprovechar ideas para mejorar los procesos, el diseño de los productos, la calidad y en general el desempeño de la organización.

La capacidad para comunicar, además del entrenamiento al ampliar el alcance del trabajo de todos, convierte la fuerza laboral en un recurso más valioso, útil y capaz de descubrir oportunidades de mejoramiento en tareas o procesos diferentes de aquellos se encuentran habitualmente involucrados.

Al educar y entrenar a todos en forma continua y no exclusiva, la compañía puede lograr la meta de convertirse en una organización en proceso de aprendizaje.

Crear una organización en constante proceso de aprendizaje no es la consecuencia de simplemente lanzar una abundante cantidad de cursos de

entrenamiento a los empleados. El entrenamiento es lo que se le hace a la gente; aprendizaje es lo que la gente hace por sí misma mediante la revisión y la evaluación continua de las consecuencias de acciones precedentes, a fin de hallar formas de mejorar, lograr resultados positivos y eliminar lo que no agregue valor a los resultados.

Educación para todos, bien sea mediante la asistencia requerida a cursos de entrenamiento programados o a través del aprendizaje experimental monitoreado o autodirigido, constituye un componente esencial para construir y sostener un talento humano desarrollado y automotivado.

Un aspecto muy importante que deberá considerarse en el proceso de aprendizaje es que los líderes con frecuencia deberán plantearse la pregunta: ¿que debe aprender ahora la gente en nuestra organización? Y los empleados deben cuestionarse algo similar, ¿qué debo aprender a continuación? en relación con la misión corporativa.

Así, la función del liderazgo se puede dar con una perspectiva de largo plazo apoyada por mediciones de desempeño periódicas. El mejoramiento del proceso y el desarrollo de las competencias personales pueden entonces tener lugar en el largo plazo mediante el continuo proceso de coaching que permita a los empleados dar pasos progresivos para alcanzar mejor desempeño.

4.1.3 Motivación. Conocer las necesidades de los empleados y proporcionarle oportunidades y apoyo para que se sientan satisfechos constituye una de las responsabilidades del líder.

A través de coaching los empleados encontrarán oportunidades repetidas de satisfacer sus necesidades sobre todo la de autorrealización.

El empleado debe ser reconocido de manera abierta como recurso valioso y sus contribuciones se deben aprovechar mediante las actividades de coaching centradas en los individuos.

Los líderes de equipo saben que la habilidad para establecer relaciones humanas es más importante que las habilidades técnicas, pues la responsabilidad con coach los diferencia de los supervisores tradicionales, que pueden responder con mayor rapidez a los resultados cuantitativos que a la calidad de los procesos, las relaciones y el ambiente de trabajo.

La motivación se logra en los equipos al tener un líder seguro, que confía en su equipo y puede dirigirlo mediante el consenso. Debe ser capaz de delegar mucha dirección y control en el equipo mismo y, en consecuencia, fomentar el establecimiento de equipos autogestionados. Lo anterior permitirá al líder planear y asignar roles a corto y largo plazo para alcanzar los objetivos, sin perder de vista las competencias y necesidades individuales.

Aspectos como propiedad, autogestión, gerencia por consenso y vínculos estrechos entre los equipos son características de los equipos motivados, y por consiguiente de los líderes participativos.

4.1.4 Empowerment. La última fuente de motivación es el empowerment. Es la señal de que un líder respeta y confía en sus empleados, y está dispuesto a permitirles hacer uso del entrenamiento y desarrollo invertidos en ellos.

A los empleados debe posibilitarles que tomen y emprendan decisiones que tengan influencia en su propio trabajo. Esto significa que el líder debe suministrarle a cada empleado y equipo un campo definido de libertad funcional para ejercer su respectivo conocimiento y habilidades. El líder deberá trazar con claridad el límite

de empowerment de su equipo o personal a cargo y en caso de requerir tomar sanciones deberá hacerlo teniendo en cuenta este alcance.

El líder deberá confiar en sus empleados para que tomen las decisiones apropiadas, al proporcionarle la libertad de hacerlo y asegurarse de que acepten el control de sus responsabilidades. Establecer líneas claras de apoyo al liderazgo dentro de cada área administrativa y administrar por excepción en sus respectivos límites.

El líder deberá ver los errores de su equipo como una oportunidad para aprender de estos y modificar futuros comportamientos de acuerdo con la experiencia.

4.1.5 Compensación. Actualmente en Bancolombia la compensación se encuentra ligada al tiempo de prestación de servicios, cuantos más años se labore, mayores serán el salario y el otro tipo de remuneraciones.

Esta situación debería empezar a cambiar hacia fuerzas motivadoras del rendimiento, tales como abonos, promoción rápida con base en méritos personales, vacaciones más prolongadas y más días libres y el hecho de poder progresar en una carrera laboral dentro de la organización.

No es un secreto que las expectativas de los empleados se están modificando en la medida en que el empleo vitalicio se convierte en un elemento obsoleto del pasado y las retribuciones más tangibles como las financieras, se consideran como una forma de retribución justificable por los altos riesgos personales que en la actualidad experimentan los individuos en sus carreras laborales.

La comunicación, el entrenamiento, el empowerment y sobre todo la motivación componentes fundamentales para la totalidad del sistema de retribuciones, las cuales pueden elogio público, agradecimientos personales, reconocimiento por escrito, participación en eventos de reconocimiento a mejores empleados.

Sin embargo, no hay que perder de vista las fuertes expectativas en lo que respecta a la retribución financiera; las compensaciones no financieras deben ser apoyadas por las actividades de obtener remuneración adicional, determinada por ejemplo, por el desempeño del equipo la cantidad de ideas aportadas por parte del equipo al sistemas de sugerencias, la calidad y cantidad de producciones del equipo, etc.; la base, en todos los casos, es medir los resultados individuales y de equipo con respecto a los estándares y cuotas establecidas.

Es claro que la compensación por sí sola no lo es todo, y es por esto que los elementos planteados anteriormente: la comunicación, el entrenamiento, la motivación y el empowerment, son los que se consideran habilitadores para el logro de los objetivos. Si estos funcionan bien, lo ideal es que llegue un momento en que los empleados perciban que la compensación que reciben es un bono por permanecer en el lugar en el que disfrutan estar y hacer lo que les agrada; en ese momento podría garantizarse que se cuenta con un liderazgo gerencial único, participativo y basado en competencias emocionales y del ser que han propiciado el desarrollo personal y profesional de los funcionarios del Grupo Bancolombia.

En el anexo 1 se propone un esquema de entrenamiento para 20 líderes del Grupo Bancolombia, basada en un estilo de liderazgo participativo con fundamento en la inteligencia emocional y el coaching.

5. CONCLUSIONES

La potenciación del gerente a través de un proceso de coaching redundará en el mejor desempeño de su rol gerencial y de liderazgo, logrando los resultados financieros, a la vez que facilita la satisfacción de sus colaboradores y la eficiencia de los procesos de trabajo.

Con un modelo gerencial bien implementado por líderes de equipos de alto desempeño, se puede lograr el desarrollo de competencias que convierten a estos líderes en elementos fundamentales para el progreso y evolución de la compañía en el corto y largo plazo, y en el cumplimiento de las metas definidas por la alta dirección para lograr un negocio prospero y productivo.

Un gerente para lograr su evolución y la de su equipo, no solo debe contar con las competencias gerenciales que debe ir desarrollando durante su gestión, sino también, con las competencias emocionales que actúan como un complemento y lo convierten en un ser sensible e integro para ejercer su liderazgo y proyectarse como un gerente ejemplar.

Con un modelo de liderazgo gerencial bsado en la inteligencia emocional y el coaching, bien implementado por líderes de equipos de alto desempeño, se puede lograr el desarrollo de competencias que convierten a estos líderes en elementos fundamentales para el cumplimiento de la estrategia organizacional y el desarrollo de empleados motivados, autogestionables y orientados a resultados.

BIBLIOGRAFÍA

BARNES, Tony. Cómo lograr un liderazgo exitoso. Guíe su organización hacia el mejor futuro. Colombia, 1997. Editorial Mc Graw Hill.

COOPER, Robert K.; SAWAF, Ayman. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Colombia, 1998. Editorial norma S.A.

COVEY, Stephen R. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. México D.F., 1996. Editorial Paidós Mexicana S.A., primera edición.

COVEY, Stephen. El liderazgo centrado en principios. Barcelona, 1997. Ediciones Paidós Ibérica S.A. y Ediciones Paidós SAICF.

GOLEMAN, Daniel .La inteligencia emocional. Barcelona, España, 1996. Javier Vergara Editor S.A., primera edición.

GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires, 1999. Javier Vergara Editor S.A., primera edición.

GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual. Barcelona, España, 1995. Ediciones B, S.A.

GONZÁLEZ, Rodolfo. Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva. México D.F., 2005. Editorial norma S.A., primera edición.

ANEXOS

ANEXO A. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES "FORMACIÓN LIDERES BANCOLOMBIA"													
ACTIVIDAD		MES											
		1				2				3			
		Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		Fecha	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD
ENTRENAMIENTO LIDERES BANCOLOMBIA - 20 líderes													
1	SESIONES GRUPALES DE FORMACIÓN												
1.1	Taller Competencias del líder												
1.2	Taller Formación de coach												
1.2.1	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar la retroalimentación apropiada para potencializar el crecimiento personal, profesional e integral de la persona. • El pasado, presente y futuro individual. • El individuo. • La elaboración del proyecto de vida del individuo. • Desarrolle del empleado dentro del proceso de coaching. • La articulación de la misión y visión individual con la de la organización. • Crecimiento personal y profesional. 												
1.2.2	Taller práctico habilidades del coach												
1.3	Redefinir Roles y Responsabilidades del Líder Bancolombia - Estilo participativo												
1.4	Homologación del concepto de líder Bancolombia												
2	DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMOCIONALES - SESIONES INDIVIDUALES												
2.1	Taller desarrollo competencia Conciencia de si mismo												
2.2	Taller desarrollo competencia Autocontrol												
2.3	Taller desarrollo competencia Automotivación - Empowerment												
2.4	Taller desarrollo competencia Empatía												
2.5	Taller desarrollo competencia Habilidades Sociales												
3	DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO BASADA EN INTELIGENCIA EMOCIONAL Y COACHING												
3.1	Desarrollo de sesiones individuales de coaching con los miembros del equipo.												
3.2	Registro de acompañamiento al empleado.												
3.3	Evaluación de desempeño basada en seguimiento y acompañamiento al empleado.												
3.4	Feedback permanente												
3.5	Motivación - empowerment permanente												