

**PROGRAMA EJECUTIVO DE COACHING GERENCIAL PARA EL BANCO
COLPATRIA ZONA CENTRO OCCIDENTE**

JANETH ARANGO VALENCIA - 43.677.892
ANA CECILIA GIRALDO RAMÍREZ - 43.468.655
HELGA VIVIANA VALENCIA GÓMEZ - 43.747.368

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 48
MEDELLÍN
2011

**PROGRAMA EJECUTIVO DE COACHING GERENCIAL PARA EL BANCO
COLPATRIA ZONA CENTRO OCCIDENTE**

JANETH ARANGO VALENCIA - 43.677.892
ANA CECILIA GIRALDO RAMÍREZ - 43.468.655
HELGA VIVIANA VALENCIA GÓMEZ - 43.747.368

Monografía, como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor Metodológico
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Asesor Temático
CARLOS ERNESTO GUERRA NIETO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 48
MEDELLÍN
2011

CONTENIDO

	Pág.
ABSTRACT	6
GLOSARIO	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO 1. LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LOS DIRECTORES OPERATIVOS	10
1.1 COMPETENCIAS GERENCIALES Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	10
1.2 COMPETENCIAS DEL DIRECTOR OPERATIVO	12
1.3 ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTORES OPERATIVOS.	13
CAPITULO 2. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES OPERATIVOS DEL BANCO COLPATRIA	18
2.1 DESCRIPCIÓN ACTUAL DE PERFILES Y COMPETENCIAS DE LOS DIRECTORES OPERATIVOS DEL BANCO COLPATRIA	18
2.1.1 Misión del Cargo	18
2.1.2 Procesos del Cargo	18
2.2 LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO AL INTERIOR DEL BANCO COLPATRIA	19
2.3 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DOFA AL CARGO DEL DIRECTOR OPERATIVO	22
2.3.1 Debilidades.	22
2.3.2 Oportunidades	23
2.3.3 Fortalezas.	23
2.3.4 Amenazas.	24
2.4 COMPETENCIAS GERENCIALES FRENTE A LA EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	25
CAPITULO 3. EI COACHING, HERRAMIENTA DE ENTRENAMIENTO PARA LOS DIRECTORES OPERATIVOS	29
3.1 COACHING PARA LOS DIRECTORES OPERATIVOS	29

3.1.1 Conocimientos fundamentales sobre Coaching	30
3.1.1.1 El Coaching	30
3.1.1.2 Origen del Coaching	31
3.1.1.3 Beneficios del Coaching	31
3.1.1.4 Figura del Coach	33
3.1.1.5 Características del Coach	34
3.1.1.6 Funciones del Coach	36
3.1.1.7 Modelos de Coaching	37
3.1.1.8 Etapas del Coaching	38
3.1.1.9 La Comunicación Asertiva y la Visión Inspiradora	41
CAPITULO 4. PROGRAMA EJECUTIVO DE COACHING PARA LOS DIRECTORES OPERATIVOS DEL BANCO COLPATRIA	44
4.1 PROGRAMA EJECUTIVO DE COACHING	44
4.2 ESCENARIOS DE COACHING	45
4.3 EL PAPEL DEL COACH	45
4.4 SESIONES DE COACHING	47
4.5 PREPARACIÓN PARA LA SESIÓN DE COACHING	48
4.6 FASES DEL PROGRAMA EJECUTIVO DE COACHING PARA LOS DIRECTORES OPERATIVOS.	49
4.6.1 Preparación Sesión de Coaching	49
4.6.2 Realización de una sesión de Coaching	51
4.6.3 Seguimiento a sesión de Coaching	52
5. CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	54

RESUMEN

“PROGRAMA EJECUTIVO DE COACHING GERENCIAL PARA EL BANCO COLPATRIA ZONA CENTRO OCCIDENTE” tiene, en principio, un interés teórico, en tanto busca realizar una reflexión acerca del coaching, las competencias gerenciales y el desarrollo de competencias de desempeño. Como propósito complementario, busca diseñar una propuesta de Coaching al interior de un contexto específico, permitiendo implementar los principios teóricos antes descritos.

En este sentido, se diseñó la propuesta pensando en el Banco Colpatria, como respuesta al interés institucional por mejorar el rendimiento de las oficinas. Debido a que la mayor responsabilidad para alcanzar este propósito recae sobre los Directores Operativos, con esta iniciativa teórico-práctica se busca mejorar su desempeño laboral, dando respuesta no solo al objetivo misional, sino además, respondiendo a las necesidades del mercado y los estándares de competitividad del sector.

El Coaching es una herramienta administrativa que permite, a corto tiempo y mediante el entrenamiento, transformar el desempeño de los equipos de trabajo y alinearlos con los objetivos organizacionales. Para alcanzar esta meta se debe iniciar con una valoración individual del desempeño de cada uno de los Directores Operativos, que permitirá identificar fortalezas y debilidades, y a partir de ello, generar un plan de mejoramiento del desempeño, tanto individual como de los equipos de trabajo, y así mejorar los niveles de eficiencia y productividad de las oficinas. En definitiva, este trabajo permite identificar las estrategias e instrumentos más adecuados para realizar la valoración inicial y generar un plan de intervención apropiado.

ABSTRACT

"EXECUTIVE MANAGEMENT COACHING PROGRAM FOR BANCO COLPATRIA WEST CENTRAL" has, as its main principle a theoretical interest since it aims for reflecting on coaching, management skills and the development of performance skills. As a complementary purpose, it seeks to design a proposal about Coaching within a specific context, allowing implementation of the theoretical principles described above.

In this way the proposal about coaching was designed thinking of Banco Colpatría, in response to the institutional interest in improving the performance of the staff. Due to the fact that most of the responsibility for achieving this goal falls on operational managers, we seek to improve - with this theoretical and practical initiative- their job performance. We thus would respond not only to the mission objective, but also to market needs and competitiveness standards from the field.

Coaching is an administrative tool that allows –in short time and by training- to transform the performance of work teams and align them with the organizational objectives. In order to achieve this goal, we must begin with an individual assessment of each of the chief operating officer's performance. This way we will identify strengths and weaknesses, which will generate a performance improvement plan, both individual and in work team. Thus the levels of efficiency and productivity in offices will improve.

Finally this work allows us to identify the most appropriate strategies and tools for generating the initial evaluation, and build a suitable intervention plan.

GLOSARIO

COACH O TUTOR: Es la persona, líder, que reúne las competencias para desarrollar equipos de alto desempeño y promover una adecuada comunicación asertiva entre los participantes del equipo. Tiene la responsabilidad de generar oportunidades de desarrollo y de adquisición de nuevas competencias tanto para su equipo de trabajo como para ellos mismos.

COACHING: Es una metodología moderna que permite a los individuos desarrollar todo su potencial. No da soluciones, ayuda a formular las preguntas correctas para que sea la persona quien aprenda de sí mismo y genere sus propios aprendizajes. Aporta y contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional de quienes se esfuerzan por conseguir proactivamente el éxito, por lo tanto puede entenderse como un proceso integral que busca ayudar a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, negocios u organizaciones.

COMPETENCIA: Es la capacidad de utilizar y unir conocimientos, saberes y habilidades para manejar de una forma adecuada las situaciones profesionales y alcanzar las metas esperadas. *Spencer y Spencer la define como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.*

DESEMPEÑO Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, las empresas se enfrentan a grandes retos empresariales, no solo a nivel de crecimiento económico, de posicionamiento de marca, de rentabilidad o estar dentro del selecto grupo de empresas más reconocidas nacional e internacionalmente sino que se enfrentan al reto más grande y complejo que es el acoplamiento de sus equipos de trabajo a las estrategias de la organización y cómo hacer que cada persona líder de equipos consolide el crecimiento profesional de cada participante del mismo.

Es por este hecho que la administración del recurso humano y conocimiento de los equipos de trabajo toman mayor importancia para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Y es que surge la pregunta ¿Cómo hacer para que las personas miembros de una organización sean sensibles ante las dificultades y las tomen como oportunidades de crecimiento? Si bien es cierto que al ser humano se le dificulta autoevaluarse también es importante que hoy las organizaciones a través de sus líderes aporten a dicha sensibilización y crecimiento, ya que dejó de ser una tarea personal y pasa a ser parte organizacional.

El coaching a nivel empresarial ha sido una gran herramienta que permite a las empresas a través de sus líderes identificar las habilidades, cualidades y bondades de sus colaboradores y también las debilidades o aspectos a mejorar que mediante un trabajo y acompañamiento continuo les permitan potencializarlas y elevar sus niveles de productividad y resultados.

Esta herramienta permite el enriquecimiento de los niveles de conocimiento de las personas, las lleva a sensibilizarse y ser conscientes que los cambios son constantes no solo a nivel empresarial sino también personal, rompiendo

paradigmas y esquemas de:” es que yo así”, “ es que siempre se ha hecho así”; es que no existe otra manera de hacerlo”. Expresiones como las anteriores mediante el coaching pueden ser modificadas ya que se crean niveles de conciencia en las personas y se apropian de las soluciones a las dificultades que se les presenten en la realización de sus tareas diarias.

Hoy no se permite que las empresas tengan solo jefes, deben tener líderes que permitan el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de las personas que le acompañan; a estos líderes se les denomina “Coach”, y es lo que se pretende analizar y proponer para el Banco Colpatria.

La transformación del jefe en coach lleva a la organización a cambios más rápidos y humanos. Es una propuesta de sensibilización, acercamiento, comunicación continua y acompañamiento para el crecimiento integro de los equipos de trabajo; es lo que proponemos para la aplicación del coaching a los directores operativos del Banco Colpatria, con el objetivo de mejorar sus niveles de productividad y crecimiento profesional que se ve reflejado en los resultados propuestos por la Organización.

CAPITULO 1. LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LOS DIRECTORES OPERATIVOS

Los Directores Operativos del Banco Colpatria están sometidos a dos tipos de exigencias, por un lado las demandas y expectativas de la institución para quien trabajan, y por otra, la necesidad de ofrecer un servicio de alta calidad a los clientes, a partir de una dinámica adecuada de trabajo que puedan generar al interior de su equipo. Están allí para que las cosas en las oficinas funcionen bien, y en este sentido, que tanto la empresa como los clientes alcancen los rendimientos esperados.

Esta situación implica desarrollar y poner en acción competencias específicas que permitan responder al rol que se espera de él. Pero ¿cuáles serían las competencias más adecuadas para dicho cargo? y ¿cómo podrían fortalecerse para un mejor desempeño?. La respuesta al primer interrogante será desarrollado en este apartado, la segunda será tema del último capítulo.

1.1 COMPETENCIAS GERENCIALES Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

El tipo de competencias específicas de un Director Operativo deben estar alineadas no sólo con los objetivos organizacionales, sino además con el perfil específico de su cargo. Es por ello que iniciaremos con un recorrido rápido sobre los objetivos organizacionales, tratando de establecer los puntos de contacto con las competencias que se esperan sean puestas en práctica en la labor del Director Operativo.

Desde hace algún tiempo, se ha venido promoviendo en el Banco Colpatria las competencias que deben guiar diariamente el Ser (El Cómo), para de esta manera, estén alineados con los objetivos organizacionales. Esas competencias aparecen asociadas a una serie de comportamientos que pueden ser verificados

en el quehacer del Director Operativo. Las competencias y los comportamientos asociados, considerados en el banco son resumidos en el siguiente cuadro

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS
Foco externo	Concentramos nuestros esfuerzos y conocimientos en entender el mercado, analizando los procesos y el desempeño a través de los ojos del cliente (interno/externo).	Defender a los clientes Interesarse en los resultados de los clientes Anticiparse a las necesidades de los clientes Conectarse auténtica y significativamente con los clientes y otros componentes externos Estar atento a las tendencias del mercado (investigación de mercados y análisis de la competencia), para llevar mejores soluciones a los clientes. Promover la buena imagen de Colpatría con todos los grupos de interés (medios, gobierno, comunidades).
Pensamiento claro	Simplificamos la estrategia en acciones específicas, promovemos espacios para la participación y generación de ideas. Tomamos decisiones y comunicamos prioridades de forma clara y concisa.	Claro establecimiento de prioridades Tener un discurso coherente con mensajes sencillos y consistentes Tener confianza en sus habilidades para comunicarse Ser concreto Escuchar: Recoger múltiples aportes. Manejar bien la ambigüedad. Simplificar lo complejo.
Experiencia	Nos esforzamos por aumentar nuestro conocimiento y mantenernos actualizados con información vigente y la utilizamos como medio para transformar. Fortalecemos nuestras habilidades a través de las decisiones y acciones que tomamos en el día a día. Compartimos el conocimiento.	Buscar constantemente incrementar sus conocimientos, habilidades y experiencias. Ganar conocimiento a través de las experiencias y decisiones. Ganar experiencia en un tiempo significativo madurando y conociendo su cargo en profundidad. Ser capaz de extraer lo positivo de las experiencias y adaptarse a ellas. Ser una persona destacada a la que, por su experiencia e integridad, se puede recurrir Planear, ejecutar y controlar la tarea que realiza. Establecer planes de mejora desde su rol. Conocer y cumplir las políticas, normas y procedimientos de la entidad.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS
Imaginación	Somos capaces de imaginar una mejor forma de hacer las cosas, proponiendo nuevas ideas y siendo persistentes para hacerlas realidad.	Generar ideas nuevas y llevarlas a cabo Buscar ideas y soluciones creativas viables Proponer formas diferentes de utilizar las cosas Crecer en el cambio y adaptarse rápidamente de forma entusiasta y perseverante. Administrar en forma adecuada los recursos que le asignan y buscar como optimizarlo.
Liderazgo Incluyente	Somos leales e íntegros, creando un ambiente de trabajo positivo para el logro de los resultados. Construimos relaciones de confianza, aceptando las diferencias de opiniones y logrando mejores formas de hacer las cosas.	Hacer preguntas y escuchar para facilitar nuevas ideas Construir confianza y compromiso Motivar y comprometer al equipo Recompensar y reconocer creativamente. Divertirse con lo que hace. Desarrollar al equipo y promover su crecimiento.

1.2 COMPETENCIAS DEL DIRECTOR OPERATIVO

El cargo de Director Operativo de oficina está creado en el organigrama del Banco Colpatria desde 2005, con el fin de controlar la operación realizada en caja y área comercial. El propósito del cargo es minimizar errores mediante una adecuada revisión de los procesos que se realizan en el día y tener un mejor resultado en control interno. Dentro de las funciones principales están las de verificación y control de cuentas contables de acuerdo a los cierres del sistema de CDT e intereses, verificar cuentas de efectivo, cuentas de transito de cheques y las que presenten movimiento por el desarrollo del proceso de cheques, verificar devoluciones de cheques, controlar la correcta emisión de cheques de gerencia, controlar las operaciones mayores a 10mm, verificar traslados, controlar sobrantes y faltantes de caja, intercambio de efectivo, saldos de caja vs. contabilidad, controlar el correcto recaudo empresarial y de impuestos DIAN, controlar el correcto envío de documentos a diferentes áreas, controlar inventario de tarjetas

débito y tarjetas de crédito, controlar envío de efectivo a transportadora, garantizar el correcto servicio al cliente a través de información correcta y evitar que el cliente suba quejas a presidencia o defensoría del cliente. Adicional a estas tareas debe velar por la seguridad de la oficina aplicando los protocolos establecidos por el Banco Colpatria y ser el líder de la oficina con el equipo de trabajo que tienen relación directa con este cargo.

Si hacemos una sumatoria de todas esas funciones, deberíamos reconocer, que los Directores Operativos alcanzan los objetivos a través de sus respectivos equipo de trabajo. En este sentido los Directores deben hacer “*funcionar*” y crecer a sus equipos de trabajo mediante varias estrategias que van desde la delegación, la supervisión y el apoyo. En síntesis, buscar que el equipo de trabajo esté alineado permanentemente con las competencias organizacionales.

De esto se desprende que es importante conocer las competencias gerenciales por dos razones esenciales: la primera para efectuar selección de personal gerencial y la segunda para asesorarlo en sus funciones al interior de la organización. De esta manera se promueve la interiorización de los valores, las competencias organizacionales y el bienestar de los funcionarios dentro de un buen clima laboral donde lideren procesos oportunos y eficientes como fundamento de una cultura de Gestión Humana que soporte el desarrollo de la organización.

1.3 ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES DE LOS DIRECTORES OPERATIVOS.

Las competencias del Director Operativo apuntan a las de un líder preocupado por el rendimiento de su organización, que busca nuevas formas o herramientas claves para mantener y desarrollar determinadas competencias que permitan el avance de sus equipos de trabajo, con el fin de alcanzar una alta competitividad.

Es por eso que los Directores Operativos deben actuar como un coach o tutor, ya que es la persona que reúne las competencias para desarrollar equipos de alto desempeño y promover una adecuada comunicación asertiva entre los participantes del equipo.

Si se parte del principio de que las competencias son conocimientos que se miden, se observan y se pueden desarrollar y fortalecer mediante la capacitación, en consecuencia se debe identificar que los Directores Operativos, tienen la responsabilidad de generar oportunidades de desarrollo y de adquisición de nuevas competencias tanto para su equipo de trabajo como para ellos mismos.

En términos gerenciales, la competencia es la capacidad de utilizar y unir conocimientos, saberes y habilidades para manejar de una forma adecuada las situaciones profesionales y alcanzar las metas esperadas. Spencer y Spencer la define como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. La característica subyacente quiere decir que la competencia surge de la personalidad y puede anunciar el cómo afrontar situaciones y desafíos laborales.

Las competencias Gerenciales son comportamientos asociados a la experiencia, el conocimiento y las capacidades emocionales. Están asociadas en el campo laboral con destrezas gerenciales y son básicamente procesos aprendidos a través de la vida y convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan.

Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia

sea para la comunicación, para la planeación y la administración, para el trabajo en equipo, competencias en la acción estratégica, competencias para la globalización, competencias para el manejo de personal y las relaciones interpersonales.

En el mundo del trabajo el concepto de competencia puede tener muchos significados: tareas, resultados, efectividad, características personales, destrezas y actitudes, son algunos de los términos asociados. El determinar cuáles son las competencias que una empresa necesita para alinear gente con estrategias, cual es la mejor forma de desarrollarlas, como se evalúan, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las organizaciones. Esto implica definir las competencias que los niveles gerenciales deben incorporar a su práctica laboral, pues estas son aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos. Las organizaciones deben establecer mecanismos para medirlas y, así, proyectar su potencial y correcto desarrollo.¹

Para que la gestión por competencias sea efectiva es necesario que las empresas las apropien en su cultura organizacional y para lograrlo es necesario que la gerencia de Recursos Humanos apoye a las organizaciones mediante propuestas de medición y control, modelos de selección, entrenamiento, capacitación, sistemas de compensación y de reconocimiento ya sean grupales o individuales. Los Directores Operativos con un gran apoyo de la dirección de gestión humana estructuran un plan para cada una de las personas del área el cual es cíclico ya que el conocimiento siempre se actualiza, es por este motivo que siempre hay una enseñanza y practica y los gerentes de zona realizan una revisión de ellas y según los resultados estructuran nuevamente un plan de desempeño.

¹ <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/estudio-de-las-competencias-gerenciales.htm>

Este enfoque de trabajo permitirá además, cumplir con el objetivo del banco, fortalecer su talento humano, en hacerlo altamente competitivo frente al mercado, en tener un equipo comprometido con las personas que hacen parte de él, en desarrollar y orientar las competencias, capacidades y talentos de los individuos y equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos organizacionales, asegurando altos niveles de eficiencia y productividad.

El Banco Colpatria siempre está en miras de fortalecer su talento humano, en hacerlo altamente competitivo frente al mercado, tiene un equipo comprometido con las personas que hacen parte de él. En la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles. Este rasgo distintivo, es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por las competencias de los individuos, esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes. Entonces de ahí, la importancia de su gestión, puesto que estas competencias individuales, además de ser clave dentro de las competencias básicas distintivas organizacionales, son las encargadas de generar la competencia esencial, la cual es la que permite obtener una ventaja competitiva sostenible.

Al interior del Banco Colpatria se buscan integrar y consolidar los distintos temas de formación, buscando con ello la alineación de las personas con los ejes estratégicos del banco. En dichas capacitaciones se permite la especialización y profundización de temas determinados en busca del dominio y la excelencia de los empleados del banco. Es así como el recurso humano recibe formación

permanente, gradual y por niveles en los diferentes cargos.² Sin embargo, este tipo de formación no ha tenido como énfasis principal, el fortalecimiento de las competencias gerenciales de los Directores Operativos.

De manera resumida, y partiendo de lo indicado en los párrafos anteriores, una posible ruta para implementar la gestión por competencia al interior del Banco Colpatria debe iniciar por una caracterización de los perfiles y las características que debe tener cada puesto de trabajo, y a partir de esto, corroborar si el tipo de desempeño que se tiene, corresponde o no al especificado en el perfil. La competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

² Así mismo Se tiene diseñada una capacitación interna para los empleados, la cual se realiza en cursos virtuales a través de la plataforma tecnológica que tiene implementada el banco. Cada mes se impulsa un tema, que puede ser un producto , un procedimiento o una reglamentación específica que se debe implementar.

CAPITULO 2. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTORES OPERATIVOS DEL BANCO COLPATRIA

2.1 DESCRIPCIÓN ACTUAL DE PERFILES Y COMPETENCIAS DE LOS DIRECTORES OPERATIVOS DEL BANCO COLPATRIA

De acuerdo la Vicepresidencia Bancaria se presenta la siguiente descripción de cargo para un Director Operativo:

2.1.1 Misión del Cargo. Un Director Operativo de Banco Colpatria debe estar en capacidad de organizar, planear, dirigir y ejecutar las políticas y procesos operativos que son implementados por la vicepresidencia bancaria.

2.1.2 Procesos del Cargo. Las funciones propias del cargo son:

- Efectuar seguimiento y control diario a toda la información enviada por la gerencia de zona.
- Servir de “coach” con los funcionarios a cargo, buscando su desarrollo personal y profesional.
- Verificar y ajustar saldos contables
- Realizar el cuadro diario de oficina y cajeros
- Efectuar control de movimientos de efectivo
- Grabar contabilidad diaria y realizar ajustes
- Verificar y controlar papelería de la oficinas (títulos valores)
- Custodiar activos de la oficina
- Elaborar evaluación de desempeño de los funcionarios a cargo y llamados de atención a los mismos cuando así se requiera

2.2 LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO AL INTERIOR DEL BANCO COLPATRIA

En cuanto a las evaluaciones de desempeño, el Banco Colpatria tiene implementada esta figura de evaluación hace varios años, pero no había tomado la forma ni la responsabilidad necesaria solo hasta los últimos cuatros años que con nuestro socio estratégico tomó mayor relevancia en la organización.

La evaluación de desempeño a los Directores Operativos se realiza al final de cada año para determinar si se cumplieron los objetivos propuestos al comienzo del mismo, se fijan metas estrategias de trabajo que se deben desarrollar continuamente.

Los objetivos de califican en una escala de 1 a 5, y los ítems a evaluar son:

a. Gestión de control y eficiencia operativa: en este objetivo se califica el control operativo que debe realizar en Director Operativo a todas las tareas que realiza y que son evaluadas mensualmente mediante los indicadores, aquí se controla el correcto proceso de la recepción y envío de canje, que son los cheques que se reciben en las oficinas por concepto de depósitos o pagos, deben cuadrarse al final del día y ser enviados a proceso, Cuentas contables: se deben revisar, controlar y garantizar el debido cuadro de las cuentas contables que se mueven diariamente, están identificadas por los códigos de cada oficina.

b. Recaudo e impuestos: hace referencia a verificar que todos los depósitos por concepto de recaudo que llevan referencias especiales y recepción de impuestos nacionales este correctamente digitados en el sistema de caja, que no contengan espacios en blanco o información errada.

c. Pago de productos financieros por caja, verificar al final de la jornada que los pagos hayan afectado correctamente la cuenta de los clientes, por el valor errado y conceptos especiales que se manejan de pagos anticipados sean abonados correctamente.

d. Control del efectivo de la oficinas, todas las oficinas tienen un tope de efectivo que deben controlar por temas de seguridad, los Directores Operativos deben velar porque no se pasen de lo autorizado y asegurar los excesos de éstos dentro de los tiempos establecidos.

e. Traslado de las tarjetas de créditos, este producto tiene unas fechas de vencimiento y deben estar los Directores Operativos pendientes de estas fechas para el envío oportuno al área centralizada, debe tener comunicación oportuna con el comercial para que tengan claras las fechas de trabajo de estas tarjetas y salida de éstas de la oficina.

f. Temas de servicio al cliente: Hace referencia a quejas e inconformidades que presenten los clientes por temas de servicio o atención indebida, deben garantizar que todo el equipo de trabajo preste una atención con calidad, con la información veraz y correcta al cliente. A estos indicadores se les hace un estricto control diario, semanal y mensual que da un ranking a nivel nacional entre todas las zonas del país y por el cumplimiento de este se otorga una remuneración adicional a su salario base en efectivo al final de cada mes cumplido.

g. Cultura de servicio: Hace referencia a todo el protocolo de servicio que tiene establecido el Banco para garantizarle al cliente el servicio que se merece, a través de las visitas que la gerencia hace a las oficinas es evaluado el servicio, que tengan buena presentación personal, un trato amable, un saludo protocolario que nos identifica y la transparencia en la venta de los productos y servicios.

h. Indica: Es una medición que se hace entre todas las entidades financieras y que permiten visualizar nuestra posición frente al mercado, este estudio es contratado con expertos del tema y envían a cada oficina los resultados de cada oficina, a su vez se hace el proceso de retroalimentación, son cuatro mediciones en el año, cada trimestre

i. Eventos de Riesgo: En este ítem se califica cada evento que se presenta o es susceptible a la oficina de pérdidas económicas o reputacionales de la organización, se mide que el Director Operativo esté atento y se adelante a los posibles acontecimientos que puedan suscitarse en las oficinas.

A partir de esto y teniendo en cuenta el historial de las evaluaciones de desempeño, que se realizan cada año en el mes de enero a los Directores Operativos del Banco Colpatria, se puede evidenciar que de 17 Directores Operativos de la ciudad de Medellín, solo 4 equivalente al 23% de la población total tiene un desempeño muy bueno, tienen nivel medio-alto de desempeño, son líderes y toman decisiones de manera oportuna y acertada, tiene excelente relación con su equipo de trabajo, los ayudan a su desarrollo profesional y obtienen excelentes resultados. El 58% de la población, es decir, 10 Directores Operativos, obtuvieron una calificación de sólido colaborador que equivale a un desempeño promedio normal, son directores que no tienen un alto nivel de desempeño, no llevan a su equipo de trabajo al cumplimiento de objetivos todo el tiempo, presentan dificultades de comunicación y solo con supervisión continua presentan buenos resultados. Y el 17% de los Directores Operativos, es decir, 3 funcionarios, no cumplen con los objetivos propuestos por el Banco Colpatria de excelentes resultados, buena comunicación y acompañamiento al desarrollo profesional de las personas a cargo. El comportamiento de los dos últimos años no ha presentado modificación, ni mejoría, continúan destacándose en sus labores las mismas personas y los demás Directores Operativos son pasivos y no tienen iniciativa ni creatividad para innovar su desempeño.

Incluyendo a este historial, el aspecto de los indicadores operativos que son los mencionados anteriormente en gestión de control y eficiencia operativa, estos no muestran la mejoría que deberían tener, por cuanto existen errores de falta de atención y concentración, ya que los Directores Operativos del Banco Colpatria tienen el conocimiento pero no hacen la tarea conscientemente. Las debilidades que mas se evidencian son de cuadros en cuentas contables, canje enviado, traslado de tarjetas de crédito y servicio por quejas que presentan los clientes por los diferentes canales. En este aspecto los DOBC no se concentran al momento del cuadro, se les pasa los errores y no sirve de nada la revisión y el cuadro que deberían hacer. Al día siguiente cuando las diferentes áreas reportan los descuadres o errores, los Directores Operativos en ese momento revisan a conciencia y encuentran el error, cuando se les pregunta que paso? Ellos responden que se les paso, no vieron el error y generan reprocesos y ajustes que no deberían presentarse porque para eso existió el día anterior el momento del cuadro.

Dentro de los errores se revisan el impacto que generan y de aquí se desprenden procesos disciplinarios a los Directores Operativos cuando son casos repetitivos en un mes o de un mes a otro.

2.3 APLICACIÓN DE LA MATRIZ DOFA AL CARGO DEL DIRECTOR OPERATIVO

Realizando una matriz DOFA del cargo de Director Operativo del Banco Colpatria, se puede evidenciar:

2.3.1 Debilidades. Falta de conocimiento y enfoque relacionado con la gestión de servicio, lo que impide a los Directores Operativos tener visión para lograr los cambios, falta sensibilización por parte de las directivas del Banco Colpatria a los líderes para que interioricen las competencias organizacionales, cargas de trabajo

y reprocesos operativos que no les permite visualizar de forma objetiva lo que es susceptible de cambio, falta entrenamiento en manejo de personal, falta entrenamiento en cómo hacer procesos de control efectivos, falta direccionamiento en soluciones a dificultades, faltan manejo de trabajo bajo presión. A los Directores Operativos les falta confianza para profundizar en el conocimiento del entorno y la implicaciones frente al sector. No profundizan de acuerdo a las vivencias para rescatar lo bueno e implementarlo. Les falta energizar sus equipos de trabajo, involucrarlos y hacerlos uno solo que les permita crear sinergias de trabajo con excelentes resultados, sin mayor supervisión; mala administración del tiempo, no priorizan tareas y no mantienen el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales están sometidos lo que dificulta el logro de sus objetivos, llevándolos al estrés.

2.3.2 Oportunidades. Cuentan con carrera dentro del Banco Colpatria, tienen conocimiento global del negocio, son personas susceptibles de cambio, son tolerantes y dispuestos al cambio. Tiene una gran oportunidad de cambio no sólo desde su interior como profesionales sino también a su equipo de trabajo, son líderes que todo el tiempo son observados por sus compañeros y en la manera como se desenvuelvan así serán las futuras generaciones de Directores Operativos. Tiene la oportunidad de continuar aprendiendo, formándose y liderando sus equipos solo si demuestran su habilidad de comunicación oportuna y soluciones efectivas a las diferentes situaciones que se presenten en las oficinas.

2.3.3 Fortalezas. los Directores Operativos del banco Colpatria, están dispuestos a aprender, tienen alto sentido de pertenencia por lo que hacen y por la organización, son personas dispuestas a crecer profesionalmente, son capaces, con una gran alegría por lo que hacen, con sentido de pertenencia por la organización lo que les facilita su proceso de aprendizaje y mejoramiento continuo.

2.3.4 Amenazas. Pérdidas económicas por no priorizar tareas y no hacen la revisión y el control a tiempo, errado proceso de formación de las personas a cargo dejándolos como profesionales mediocres, sin criterio ni decisión. En caso de pérdidas por faltar al proceso establecido por el Banco cancelación del contrato de trabajo o estancamiento laboral.

Una vez efectuado el respectivo análisis de la DOFA, se busca que los Directores Operativos fortalezcan sus debilidades y aprovechen al máximo las oportunidades para minimizar las amenazas de esta forma pueden trabajar en ser un coach efectivos que además de brindar soluciones sean generadores de nuevas ideas. Se busca que el equipo del Director Operativo del Banco Colpatria mejore su desempeño.

Si partimos de la definición de que es un equipo de trabajo, implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción, todos los miembros del equipo deben colaborar y estar en la misma sintonía para poder ganar, todos tienen que tomar en cuenta el hecho de que forma parte de un equipo. Solemos pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas. Que para este caso formaremos al Director Operativo de cada una de las oficinas del Banco Colpatria.

No debemos confundir "trabajar en equipo" con "equipo de trabajo". Son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la Misión y Visión de la empresa.

El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.

Cuáles pueden ser los fracasos del trabajo en equipo presentados en las oficinas del Banco Colpatria? Básicamente los siguientes aspectos: Se planifica incorrectamente, existe negatividad y egoísmo en el grupo, los miembros están desmotivados y no son perseverantes, los involucrados no se sienten parte del grupo, no se da la confianza mutua, los objetivos a cumplir no están claros

Para subsanar estas debilidades los Directores Operativos deben ser el motor de cambio y producir los mejores resultados, es decir deben motivar sus equipos de trabajo, descubrir sus propias fuerzas de motivación personal – cada persona es motivada de forma distinta, y tiene fuerzas distintas a los demás.

2.4 COMPETENCIAS GERENCIALES FRENTE A LA EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

A continuación realizaremos una valoración específica de cada una de las competencias gerenciales, pero ya analizadas bajo el lente de una evaluación de desempeño.

a. Experiencia: Esta competencia exige tener la confianza y la perspectiva que trae la profundidad en la industria/ función para impactar el crecimiento. Aprender de la vivencia de las decisiones y las acciones ganando perspectivas para ganar habilidades; demuestra su liderazgo a través de los diferentes ciclos del negocio; se esfuerza por aumentar su conocimiento con información vigente.

Los Directores Operativos del Banco Colpatria, tiene la experiencia que se requiere en el cargo, son personas que han hecho carrera dentro de la Organización, lo que les permite tener una visión amplia del negocio, sus objetivos, fortalezas y proyección del Banco Colpatria frente al mercado. En los últimos dos años solo se ha visto reflejada la intención de adquirir nuevas experiencias a través de sus tareas, se esfuerzan por entender las características propias del negocio y su impacto en la sociedad, tratan de mantenerse actualizados en los temas relacionados con la Banca, esto a través de las capacitaciones que brinda el Banco Colpatria de manera permanente, reuniones semanales o con los canales de comunicación autorizados donde se informa del impacto de los proyectos a desarrollar o tareas encomendadas. No se ve reflejada la mejoría de esta competencia en las últimas dos evaluaciones de desempeño, ya que todos los Directores están calificados como sólido colaborador lo que se define como un Director que cumple solo lo que requiere básicamente, no va mas allá de lo que como profesional debe aportar. En una escala de 1 a 5 están calificados como 3.

b. Foco Externo: Se define el éxito en términos de mercado y/o industria. Entiende las necesidades del cliente y las anticipa y mide los procesos y el desempeño a través de los ojos del cliente considerando el impacto de las actividades y decisiones del negocio en los mismos; comprende las dinámicas del mercado. Las tendencias de la industria y el panorama competitivo en su industria o función.

Los Directores Operativos del Banco Colpatria aún carecen del desarrollo de esta competencia, porque no identifican las necesidades de los clientes, no se anticipan a las consecuencias de las decisiones tomadas, no logran comprender los procesos a través de los sentimientos de los clientes; por el contrario, son cuadrículados, no brindan soluciones efectivas al cliente, sólo se enfocan en seguir un procedimiento cuadrículado dejando de lado las atribuciones por excepciones que pueden aplicar de acuerdo a las necesidades presentadas por el cliente. Se evidencia cuando los clientes se presentan molestos, radican quejas y envían mensajes a los canales autorizados de presidencia para exponer su caso, a la espera de respuestas de entes mayores. En esta competencia los Directores Operativos esta calificación como necesitan desarrollo, en una escala de 1 a 5 están calificados como 2.

c. Imaginación: Se define como generar nuevas ideas, tiene la imaginación para arriesgarse con las ideas; apoya un ambiente donde la gente puede tomar riesgos consistentes con la integridad; es visto como un defensor de la innovación; pensamiento audaz para imaginar una mejor forma y coraje para hacerla realidad. En esta competencia el Director Operativo posee la habilidad pero se le dificulta desarrollarla, los Directores Operativos del Banco Colpatria generan ideas, son creativos y tratan en la medida de sus posibilidades generar soluciones que satisfagan las necesidades del cliente, lo que les falta es evaluar el impacto de estas soluciones que proponen, no miden el impacto legal o de servicio. En la mayoría de los casos les da temor expresar esas nuevas ideas y ante las situaciones difíciles no presentan solución, solo suben al jefe inmediato el problema. En una escala de 1 a 5 los Directores Operativos en los dos últimos años fueron calificados en 3.

d. Liderazgo Incluyente: Se define como poder energizar los equipos incluyendo y conectando a la gente. Construye lealtad y compromiso creando un ambiente de trabajo atractivo, construyendo conexiones con el equipo por medio del

envolvimiento personal y la confianza, promueve un ambiente que reconoce y celebra las diferencias individuales y culturales; desarrolla a otros dando retroalimentación y fomentando el crecimiento personal. Los Directores Operativos del Banco Colpatria en este liderazgo incluyente es la calificación más baja que tienen ya que en una escala de 1 a 5, son calificados en 2, incluso en algunos casos en 1; esto se ve reflejado en la comunicación no asertiva que tienen con su equipo de trabajo; más adelante definiremos las cualidades que debe tener el Director para esta competencia. Y de aquí se desprende el tema principal de nuestro tema, el coaching para sus equipos de trabajo.

e. Pensamiento Claro: Se define como simplificar la estrategia en acciones específicas, toma decisiones y comunica prioridades. Analiza a profundidad información compleja y se enfoca en prioridades; comunica los mensajes de forma clara y concisa; toma decisiones con velocidad y precisión basándose en la información disponible; libera recursos para apoyar la innovación; identifica brechas entre percepción y hechos. Para esa competencia los Directores Operativos del Banco Colpatria se calificaron en los dos últimos años en una escala de 1 a 5 en 3; solo comunican las prioridades que comunica la organización o el jefe directo, enfoca sólo las prioridades operativas de su control, no las inherentes a los demás cargos de servicio al cliente y de venta de productos.

CAPITULO 3. EI COACHING, HERRAMIENTA DE ENTRENAMIENTO PARA LOS DIRECTORES OPERATIVOS

Actualmente en las organizaciones existe una cierta presión sobre los empleados y directivos para dedicar los recursos y esfuerzos en la búsqueda resultados, toma de decisiones adecuadas, cambios e innovación. Por lo tanto, se requieren formas de trabajo más colaborativas y participativas que lleven los jefes y sus equipos de trabajos en esta dirección. El Director Operativo en Colpatria es la persona responsable de la productividad tanto individual como de su equipo de trabajo, actualmente les hace falta : Liderazgo, toma de decisiones, planificación en desarrollo de tareas, buena gestión y control de procesos, cumplimiento de protocolos de seguridad, buena comunicación con su gente, monitoreo y control en los listados de validación .

A través del programa ejecutivo del coaching en Colpatria se busca que los Directores Operativos apoyados en su Gerente de Zona obtengan el entrenamiento adecuado que les permita ganar en autoconfianza y autonomía para mejorar su desempeño y el del equipo de trabajo que lideran, respondiendo así a lo que la organización exige.

3.1 COACHING PARA LOS DIRECTORES OPERATIVOS

El programa ejecutivo de coaching para los Directores Operativos busca desarrollar competencias que les permita pensar y actuar en una forma diferente a como lo han venido haciendo habitualmente. Este entrenamiento les permitirá mejorar su desempeño e incidir positivamente en los niveles de productividad del equipo que lideran, mejorando a su vez la retroalimentación de la información que circula entre ellos.

3.1.1 Conocimientos fundamentales sobre Coaching. En esta parte del programa se busca introducir a todos los Directores Operativos de Colpatria con los conceptos básicos del Coaching: Que es, sus beneficios, como se utiliza y para que se utiliza y lograr la participación activa de todos.

3.1.1.1 El Coaching. Según varias fuentes el Coaching se define como:

- “Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación”³.
- “El Coaching se ha convertido en un sistema de liderazgo integral, un conjunto de principios de direccionamiento y movilización humana y empresarial hacia el logro de resultados”⁴.

Es un sistema integral y continuo para el desarrollo de talentos individuales y un enfoque diferente que cambia el trabajo “obligación” hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

Partiendo de las anteriores definiciones, podemos considerar el Coaching como una metodología moderna que permite a los individuos desarrollar todo su potencial. No da soluciones, ayuda a formular las preguntas correctas para que sea la persona quien aprenda de sí mismo y genere sus propios aprendizajes.

³ ZEUS, Perry –Skiffington Suzanne (2002). *Guía Completa de Coaching en el Trabajo*. España: Mc Graw Hill.

⁴ SALAZAR TRIVIÑO, Gilberto-Molano Camacho, Mauricio (2000) *Coaching en Acción*. Colombia: Mc Graw Hill

De esta forma se tendrán líderes con autonomía y capaces de responder a cualquier desafío sin necesidad de esperar la revisión y supervisión de sus tareas. El Coaching para los Directores Operativos será una guía para encontrar la mejor forma de resolver problemas y crecer profesionalmente; permitirá cumplir los Objetivos y generar valor a la organización, construyendo equipos de alto desempeño.

3.1.1.2 Origen del Coaching. El auge del Coaching aplicado al mundo empresarial se da aproximadamente en la década de los años ochenta cuando emerge como una nueva y poderosa disciplina y como resultado de las constantes demandas de asesorías solicitadas por diversas empresas, compañías y organizaciones, y como consecuencia de los cambios rápidos exigidos por el mercado global.

En la actualidad, el Coaching, a pesar de no tener técnicas ni herramientas enmarcadas en una sola área del conocimiento, sigue evolucionando y aumentando su uso en el campo profesional y empresarial; con el propósito de responder exitosamente ante las necesidades y los requerimientos de las organizaciones y de su entorno en general.

3.1.1.3 Beneficios del Coaching. Cada vez más se reconoce que tanto grupos como personas rinden mejor con una política de Coaching y este rendimiento se traduce en buenos resultados. En las organizaciones donde se aplica el Coaching se pueden observar varios beneficios así:

Ayuda a los líderes a pensar y planificar de una forma más estratégica, a gestionar el riesgo con mayor eficacia y a crear y comunicar la Misión y Visión empresarial: Actualmente los Directores tienen personas a su cargo con problemas en el desarrollo de las labores que realizan, errores en listados de validación, fallas en

los protocolos de seguridad, desorganizados, no saben administrar su tiempo, no saben priorizar entre lo urgente y lo importante.

Identifica y desarrolla nuevas competencias en los empleados: Los Directores deben tener unas competencias según los roles que desempeñan, el Coaching busca que aquellos que tienen competencias desarrolladas se complementen con otras proyectándolos profesionalmente y aquellas que no, realizar un plan para alcanzar dichas habilidades.

Aumenta la productividad, mejora la comunicación y aumenta el compromiso: Para aumentar la productividad de los Directores se debe definir unas metas y realizar un plan de entrenamiento y acompañamiento donde se transmitan y se apropien las mejores prácticas, además de dejar claro en cada uno de los integrantes lo importante que son para el equipo.

Ayuda a ampliar los niveles de responsabilidad e incrementar sus niveles de iniciativa y creatividad en los empleados: Los Directores deben buscar que las personas a su cargo crezcan profesionalmente, es un reto para el líder moderno.

Generar retención: El Coaching genera una confianza entre el jefe y el empleado, al tener confianza se genera fidelidad entre las partes, el Director Operativo a través del Coaching podrá utilizar su tiempo en afianzar más la confianza y evitar rotación en su personal.

Comunicación asertiva: El Coaching busca que la comunicación entre los jefes y los empleados sea asertiva, un Director Operativo debe tener coherencia entre lo que hace, dice y siente, al tener esto se genera un bienestar para sí mismo y para los demás.

Establecer una cultura laboral: Si el Coaching se establece como una cultura laboral les irá bien a sus equipos de trabajo en sus labores, además la organización alcanzará las metas deseadas, todo esto generará satisfacción y los empleados que trabajen allí estarán orgullosos de su empresa.

“El Coaching implica no sólo una transformación en la mentalidad empresarial de liderazgo, sino también, un cambio de enfoque desde la perspectiva del trabajador”⁵.

Si los jefes en vez de buscar que los empleados cumplan las tareas, se dedican a formar empleados competentes y comprometidos con lo que hacen, están llevando a la empresa a un camino de generación de valor ya que estarán rodeados de equipos de alto desempeño. Todo esto marcará la diferencia.

“Una de las principales metas del Coaching es crear un entorno en el cual los empleados estén dispuestos y puedan compartir sus ideas con su superior inmediato”⁶.

3.1.1.4 Figura del Coach. En esta etapa se busca que los Directores Operativos tengan claro el papel que desempeñan, cuáles son sus funciones y responsabilidades con los Coaches, deben ser estratégicos y saber dirigir su equipo de trabajo al logro de objetivos. El Coach es un líder que busca el crecimiento personal y profesional de su equipo, mediante el acompañamiento y el entrenamiento con el fin de alcanzar las metas definidas.

El Coach no sólo es la persona que alienta a su equipo, es la persona que ayuda a su equipo a entender cuáles son sus debilidades y fortalezas y mediante un entrenamiento ayuda a potencializarlas.

⁵ Ibid, p. 9

⁶ COOK, Marshall. Coach Efectivo : Cómo Aprovechar la Motivación Oculta en su fuerza Laboral

El Coach tiene además distinciones que le permiten asistir al otro en la generación de acciones, le muestra que el compromiso es acción y que lo importante es que se quiere lograr y no el cómo se va a conseguir ya que algunas personas sólo se comprometen para lo que tienen un cómo hacerlo, pero lo importante; que es lo que se quiere como resultado. El Coach es el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Al coach lo debe caracterizar una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, oriente al equipo en el caminar hacia esa Visión, convirtiéndola en realidad, facilitando y consolidando la unidad del grupo para potencializar la suma de los talentos individuales.

3.1.1.5 Características del Coach. A continuación mencionaremos las principales características que debe tener un coach:

Positivo y entusiasta: *Independiente de los problemas que se enfrenten en el equipo de trabajo, un Coach siempre debe hacer una retroalimentación positiva, encontrar las causas reales de la situación presentada y analizarla con el grupo, para encontrar la mejor forma de superar los obstáculos; un Coach entusiasta genera motivación, compromiso y una actitud que trae muchos beneficios en el desempeño.*

Comprensivo: Un Coach no debe limitarse a ser benévolo y complaciente; debe entender muy bien las situaciones, involucrarse con su equipo, preguntarles que piensan; de esta forma logra entender lo que ocurre y encontrar siempre la mejor forma de hacer las cosas.

Confiable: Los Coach deben delegar funciones y confiar en su equipo, la confianza se construye poco a poco y la mejor forma de lograrlo es con un buen

entrenamiento y acompañamiento. Un coach debe resaltar éxitos y reconocer la excelencia en su gente.

Claro y Directo: Un coach debe ser directo y no dar vueltas al asunto, debe estar seguro que el equipo entendió el mensaje para evitar que sea mal interpretado y las personas empiecen a fallar generando pérdida de tiempo y dinero.

Orientado al Resultado: El coach debe tener claro el rumbo para que su equipo de trabajo esté orientado a la meta y tengan claro cuáles son los resultados que se esperan de lo contrario él y su grupo estarán a la deriva.

Preparado: El coach debe conocer mejor que nadie su trabajo, debe ser experto en lo que hace, de esta forma atrae respeto y lealtad de su grupo. Esta característica es vital para un coach y hará que su programa de entrenamiento y acompañamiento sea exitoso.

Observador: Un coach debe tener la capacidad de entender lo que expresan las personas no solo con sus palabras sino con sus gestos. Ser un excelente observador le facilitará al coach estar alerta a las diversas situaciones que se generan en el día a día de su equipo de trabajo para ser proactivo.

Respetuoso: Un coach debe ser respetuoso con su equipo en todos los aspectos, Un coach debe ser considerado y atento en el trato con sus empleados, ningún error o circunstancia que suceda en el entorno laboral y personal puede ser excusa para faltar el respeto de un ser humano.

Paciente: Un Coach debe ser paciente con su equipo, entender que todos las personas aprenden a un ritmo diferente, tienen expectativas y habilidades específicas. El coach debe tener claro que la paciencia y el tiempo son claves en

el desarrollo de su gestión y le pueden evitar tratar mal a sus empleados y obtener lo mejor de cada uno de ellos.

Seguro: El coach debe ser seguro en las decisiones que toma y mantener una posición firme frente a las mismas para que su equipo se sienta tranquilo con su presencia y liderazgo.

Apoyo: Un coach siempre está apoyando a su equipo, bien sea con información, materiales, consejos o simplemente comprensión, lo fundamental es que su grupo perciba este interés.

3.1.1.6 Funciones del Coach. Las funciones del Coach son: Seleccionador de Talentos, Liderazgo visionario inspirador, Entrenador del equipo, Estratega innovador; Acompañamiento en campo; Gestor del trabajo en equipo; Consultor del desempeño; Motivador y mentor de desarrollo.

Después de ver las características y las principales funciones de un Coach, podemos concluir que la responsabilidad más importante del Coach es estar al servicio del equipo, con el fin de generar valor en aspectos profesionales y humanos en las personas que lo conforman. Dentro de las responsabilidades del rol de Director está la de liderar equipos, si este punto se ataca mediante el trabajo en las características del Coach y se sigue con las funciones establecidas el resto llega por añadidura ya que esto generara un equipo comprometido en lo que hace, unas mejores personas y un mismo camino para generar valor a la organización. Una de las características que mejor define al Coach es su alto desarrollo de la inteligencia emocional, en contraste con el jefe tradicional que basa su desempeño en lo racional.

3.1.1.7 Modelos de Coaching. El Coaching exige flexibilidad y no todos los modelos son apropiados para todas las intervenciones de Coaching; a continuación se analizarán algunos modelos actuales:

Coaching de Evaluación Apiciativa: Su premisa fundamental es que el Coaching debería centrarse más en los puntos fuertes, recursos, competencias y oportunidades del individuo que en el problema; el coach destaca la capacidad del coachee de reflexionar sobre el mismo y solucionar sus propias situaciones conflictivas.

Coaching Reflexivo: La finalidad de este modelo consiste en ayudar a los ejecutivos a reflexionar sobre sus problemas en lugar de ayudarlos a solucionarlos; se establece una relación de colaboración entre el coach y el coachee.

Coaching de Iguales: Puede asumir dos formas; el Coaching experto en el que un individuo con probada experiencia facilita feedback, apoyo, alternativas y sugerencias al otro; y el Coaching recíproco, en el que participan dos individuos con capacidades comparables observando y brindando apoyo en una situación en un aprendizaje mutuo.

Coaching de Observación: Este se divide en tres fases; primero la observación y recogida de datos, segunda el análisis y tercera la formulación de estrategias y planes de acción.

En la primera puede ser el autocontrol o la observación directa del rendimiento del coachee por parte del coach quién proporcionará atención y feedback constructivo; en la segunda fase se analizan los datos para identificar y clarificar cuestiones pertinentes y en la tercera y última fase se diseñan e implementan los

planes de acción para alcanzar los objetivos. La mayoría de intervenciones de Coaching se realizan bajo este modelo.

Dependiendo tanto de la relación entre el coach y el coachee, como del objetivo de desarrollo del proceso de Coaching, podemos distinguir además dos tipos de Coaching:

Coaching para el Desarrollo del Potencial: Es un proceso de aprendizaje vinculado al potencial, que se centra principalmente en las posibilidades de desarrollo futuro.

Coaching para la Mejora del Desempeño: Proceso de aprendizaje para mejorar las habilidades y comportamientos que afectan al desempeño actual.

Para el Programa Ejecutivo en el Banco Colpatria con los Directores Operativos nos centraremos en el Coaching de observación y el Coaching para la mejora del desempeño, con el primero buscamos recopilar toda la información, conocer que hacen los Directores, como lo hacen para establecer como lo deberían hacer y con el segundo desarrollar competencias que les permita mejorar su desempeño y alinearse con la política establecida por el Banco "Cero errores" minimizando el riesgo.

3.1.1.8 Etapas del Coaching. A continuación se detallan las etapas requeridas en un programa de Coaching para el logro del objetivo:

Identificar las necesidades: Actualmente los Directores Operativos del Banco Colpatria Zona Occidente, reflejan en su desempeño dificultades como la falta de liderazgo, la toma de decisiones, bajo nivel de incidencia en el desempeño de sus equipos de trabajo, poca planificación en el desarrollo de tareas y bajos resultados de gestión y control. Estas situaciones impactan negativamente los indicadores de gestión, los cuales arrojan altos porcentajes de errores cometidos en el desarrollo

de sus actividades diarias, incumplimiento de protocolos de seguridad, retrasos en los procesos de validación, reprocesos en la validación de listados. Se identifica además, que las actividades de monitoreo, control y reporte, se han convertido en una dificultad de crecimiento profesional para los Directores Operativos y los equipos de trabajo que tienen bajo su responsabilidad. Finalmente, se evidencia, cómo los indicadores de gestión, no se ajustan a la política establecida por el Banco Colpatria de “Cero errores minimizando el riesgo en la operación”, generando reprocesos internos y en algunas ocasiones procesos disciplinarios a los empleados por exponer el Banco a posibles sanciones y a pérdida económica. Una vez identificada la situación se ha optado por un proceso de Coaching. A través del programa Ejecutivo del Coaching al interior del Banco Colpatria, se busca que los Directores Operativos apoyados en su líder - COACH - mejoren su desempeño y logren los más altos niveles de productividad.

Generar confianza e identificar objetivos comunes: Teniendo en cuenta la importancia de esta etapa, el Director tendrá claro cómo será el proceso, se explicará y resolverán posibles dudas que existan, ha de saber desde un principio de qué se trata, teniendo en cuenta que es la pieza principal, sin la cual es imposible hacer nada. En esta etapa se establece la base de la confianza, libertad y determinación de finalidades en forma consensuada; se promueve una comunicación efectiva y un fomento del entendimiento mutuo. La Confianza y metas comunes, son las dos claves en este momento, siendo conscientes del enfoque que le queremos dar al proceso.

Concretar objetivos: Como bien sabemos las metas son sumamente importantes en el Coaching, por lo que en este momento es preciso que se definan claramente y existe una responsabilidad por parte del coach y del coachee para determinar, respetar y luchar por los objetivos que se acuerdan.

El Director Operativo debe estar seguro de lo que va a tener que hacer, de su posible evolución y cambios que se producirán, para lo cual ha de estar preparado. Su implicación en cada etapa ha de ser total, ya que se valorará de manera individual a la persona, en relación a los objetivos concretados; debe especificar a su equipo de trabajo a dónde se quiere llegar y en qué será preciso ahondar para conseguirlo: Qué?, Cuándo? y Cómo? hay que hacer las cosas; es el momento de pasar de las palabras a las acciones, debe asegurar que los objetivos planteados son viables, posibles y cumplen con todos los requisitos que se hayan estipulado como esenciales. Para todo ello será de gran ayuda la observación que se ha realizado anteriormente, ya que de esta forma se intentará no basar las actuaciones en suposiciones, sino en comportamientos confirmados. Un comportamiento es algo que no deja lugar a dudas y genera un impacto concreto, independientemente de los motivos que han generado todo.

Es preciso concretar un calendario de trabajo, así como las indicaciones claras de cómo se llevará a cabo, ya que uno de los problemas más importantes es la libertad temporal. Para evitar esto se especificarán objetivos con fechas concretas, formas de trabajo, reuniones, temas a tratar. Es sumamente importante que en todo momento se busque la creación de un clima cómodo para todos, ya que eso ayudará a ofrecer libertad al que habla, evitando situaciones de ansiedad, miedos, y reticencias.

A grandes rasgos se trata de reforzar las cosas que se están haciendo bien, y reconducir las que se pueden mejorar mucho, siempre desde la reflexión y el apoyo. Esto permitirá un refuerzo del propio conocimiento de la persona a mejorar aún más su autoestima, ya que el coachee realmente es el que avanza por su propio pie. En general no se trata de enseñar, sino de que la persona descubra por si misma las cosas, a lo que ayudará el coach, se trata de buscar el equilibrio entre las preguntas y las respuestas, en un ambiente propicio, lo que permitirá que

no se especule, sino que se aclaren dudas mediante un feedback continuo que se conseguirá centrándonos en el rendimiento no en la crítica o alabanza sin motivo.

Evaluación continua: Se trata de ir valorando los progresos realizados, teniendo presentes los diversos objetivos puntuales que había en el planning, corroborando que se llevan a cabo, y de qué forma. La evolución que el protagonista está notando, a nivel organizacional, individual, grupal. Si identifica claramente los cambios que se han producido y el nivel que han alcanzado, en relación con la percepción, satisfacciones, actitudes y conductas. Es básico hacer evaluaciones continuas, hasta llegar a la evaluación final, que estipulará.

3.1.1.9 La Comunicación Asertiva y la Visión Inspiradora. Para que en las organizaciones el Coaching sea efectivo es necesario que exista una comunicación asertiva y una visión inspiradora, lo anterior es de suma importancia ya que todo Coach debe saber escuchar y hablar asertivamente, ya que si un Director no escucha bien a su grupo de trabajo se pierden oportunidades para generar estrategias que marquen la diferencia, y si un Director no habla asertivamente y no da un mensaje claro, eficaz y motivador a su grupo puede desvirtuar las estrategias y hacer que fracasen.

La Comunicación asertiva se puede definir como la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, y exponer aspectos positivos, encontrando los momentos y las personas adecuadas. No solo la comunicación asertiva es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo es también la capacidad de escribir y generar un mensaje claro y conciso. La comunicación en los grupos de trabajo debe ir acompañada de comprender las dinámicas y los diseños de las reuniones.

En las organizaciones es muy importante los mensajes que se dan ya pueden ser el detonador de una excelente o una fracasada estrategia, para los Directores

Operativos es fundamental ya que deben tener la capacidad de alinear a las organizaciones a un mismo mensaje que busca la generación de valor de la compañía, cualquier eslabón de la compañía que no tenga claro el mensaje puede interferir con los buenos resultados que se esperan. Es por este motivo que siempre se debe chequear que fue lo que el grupo interpretó, con el fin de corregir y aclarar si es del caso.

Entre los beneficios que trae la comunicación asertiva a las organizaciones encontramos: Genera confianza, transparencia y credibilidad entre el equipo; un mismo mensaje por el cual se trabaja; una excelente cultura organizacional; potencializa la autoestima del equipo y genera que los procesos se realicen como debe ser.

La visión inspiradora podemos definirla como el camino hacia el cual queremos llegar. El coach debe crear una visión de liderazgo la cual inspire y movilice al equipo a alcanzar las metas propuestas. Esta visión no solo debe ser del Coach también debe ser de cada uno de los miembros del equipo, de esta manera se genera un auto direccionamiento y un compromiso para alcanzar la meta propuesta.

La visión inspiradora se debe convertir en un estilo de trabajo es por este motivo que el coach siempre la debe tener en cuenta en cada momento para poder generar en los miembros del equipo un estilo de vida.

Para convertir la visión inspiradora en un estilo de trabajo Ken Blanchard propone los siguientes 3 puntos:⁷

Qué el trabajo debe ser visto como algo importante.

⁷ SHELDON BOWLES, Ken Blanchard . A la carga. Grupo Editorial Norma. Año 1999. Colombia. p. 29

Que debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos.

Que los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actualizaciones.

Hoy en día los Directores Operativos no solo buscan el reconocimiento económico mediante el alcance de las metas, ellos buscan un reconocimiento personal ante la empresa por este motivo es necesario que cada día tengan presente la visión inspiradora.

CAPITULO 4. PROGRAMA EJECUTIVO DE COACHING PARA LOS DIRECTORES OPERATIVOS DEL BANCO COLPATRIA

Este programa al interior del Banco Colpatria busca desarrollar y fortalecer habilidades y competencias organizacionales en los Directores Operativos que permitan mejorar su desempeño. Entre las habilidades o competencias a desarrollar y fortalecer en el Director Operativo a través del coach están: habilidades para la comunicación, destrezas interpersonales, habilidad para tomar decisiones, destrezas analíticas, orientación a resultados, trabajo en equipo, retroalimentación, eficiencia y eficacia en la administración operativa de sus oficinas.

4.1 PROGRAMA EJECUTIVO DE COACHING

Inicialmente se programará un curso de capacitación de 2 horas con los Directores Operativos el cual será liderado por la Gerente de Operaciones en el cual se tratarán los siguientes temas:

Identificar y explicar la importancia del Coaching para mejorar el desempeño.

Identificar y explicar las mejores prácticas en el desempeño del cargo del Director Operativo.

Explicar las fases en las cuales se desarrollará el Coaching en Colpatria: Preparación, Realización y Seguimiento.

Identificar las herramientas de administración de oficinas que ayudan a mejorar el nivel de eficiencia de un Director Operativo y a impulsar el desempeño de la oficina.

Análisis y comprensión de variables (delegación, supervisión y apoyo) para el buen desempeño de la oficina.

Elaboración de un plan de acción de la oficina y oportunidad de Coaching para que los funcionarios impulsen un mejor desarrollo de la oficina.

Selección de los Directores Operativos con desempeño sobresaliente como coach, quienes recibirán la capacitación necesaria y apoyaran el programa de Coaching en la zona.

4.2 ESCENARIOS DE COACHING

Explicar puntos clave de las sesiones de Coaching que surgen frecuentemente con los funcionarios en las labores diarias.

Identificar y demostrar los comportamientos claves y las mejores prácticas usadas por los Gerentes de Zona y los Directores Operativos más sobresalientes al realizar sesiones de Coaching.

Identificar errores comunes y ofrecer alternativas para el manejo de estas situaciones

4.3 EL PAPEL DEL COACH

Será relevante el papel del coach en este proceso; será el mentor de su equipo de trabajo llevándolo al logro de los resultados esperados por la organización. Deberá desarrollar a su equipo profesionalmente, establecer metas desafiantes, proporcionar motivación para cumplirlas, compartir las mejores prácticas, evaluar la ejecución regularmente y dar retroalimentación valiosa y honesta.

El coach debe actuar como un campeón de la integridad y el cumplimiento de la oficina.

Es vital que el coach se concentre en el proceso de Coaching y los principales factores de éxito en cada fase (Preparación , Realización y Seguimiento).

El coach debe demostrar confianza – La gente participa activamente si confía.

El coach debe ser un modelo de conducta en cómo exige que se ejecuten/comporten – manifieste los valores, principios y competencias organizacionales.

El coach debe contagiar con su propia energía personal a los demás.

El coach debe APRÓPIARSE de su equipo y dejar que ellos lo noten.

El coach debe aceptar los cambios y ocuparse de los conflictos rápidamente.

El coach debe encontrar el equilibrio apropiado entre Coaching y corrección.

El coach debe comunicar y motivar regular y efectivamente.

El coach debe ser consistente al manejar a su equipo.

El coach debe tener claro los resultados que busca la organización.

El coach debe establecer metas claras y medibles para la visión del equipo y cada individuo.

El coach debe mantener el éxito de aprendizaje mediante Coaching y medición continuos.

El coach debe comparar y aplicar las mejores prácticas con sus colegas (y ser su mentor).

El coach debe crear una cultura del éxito, para que cada director lo aplique en su oficina.

4.4 SESIONES DE COACHING

Se realizarán sesiones de Coaching semanal, quincenal y mensual.

Se cambiarán viejos patrones por comportamientos nuevos paso a paso.

Se ajustará el estilo de Coaching a la capacidad y la voluntad del funcionario en seguimiento. La capacidad se refiere a la habilidad de una persona para realizar una tarea dada; una alta capacidad se evidencia mediante la rápida transferencia de destrezas aprendidas a la práctica, el logro de buenos resultados en poco tiempo y la demostración de un elevado nivel de conocimiento. La voluntad se refiere a la motivación por llevar a cabo una tarea rigurosa y correctamente; una alta voluntad por desempeñarse bien se observa a través de las solicitudes por retroalimentación, un empuje por competir con otros, superarse y si el coach concluye que la persona no es capaz (no tiene las habilidades) ni tiene la voluntad (No quiere) de desempeñarse satisfactoriamente. Hay que elegir el tipo de Coaching indicado para lograr los resultados.

Coaching con orientación al aprendizaje: El coach deberá aplicar este estilo cuando el director no es capaz pero tiene la voluntad. El coach deberá analizar

áreas específicas para mejorar; dar instrucciones y supervisar; hacer Coaching durante una tarea; Observar y responder preguntas.

Coaching para Fijar la dirección, controlar: El coach deberá aplicar este estilo cuando el director no es capaz ni tiene la voluntad. El coach deberá: Motivar para que se dé un cambio, ayudar a planear el trabajo, dar instrucciones precisas, trazar pasos claros y chequear resultados a menudo.

Coaching para transferir responsabilidad: El coach deberá aplicar este estilo cuando el Director es capaz y tiene voluntad. El coach deberá: Dar libertad para cumplir con labores, transferir responsabilidades, asumir nivel de riesgo razonable y dejar que tome decisiones, continuar desarrollando habilidades que mejoren el desempeño.

Coaching de Motivación: Este estilo será aplicado por el coach cuando el Director es capaz y no tiene la voluntad. El coach deberá: Fijar metas conjuntamente, estimular participación en decisiones, enfatizar trascendencia de su labor, introducir objetivos claros y controles frecuentes.

4.5 PREPARACIÓN PARA LA SESIÓN DE COACHING

Se planearán las actividades de Coaching con suficiente anticipación para garantizar el éxito; la frecuencia del Coaching para cada Director Operativo dependerá de sus habilidades y el coach deberá proporcionar Coaching informal adicional y retroalimentación todo el tiempo a su equipo de trabajo. A continuación se presenta el esquema a utilizar:

Director con desempeño sobresaliente, la frecuencia del Coaching será una vez al mes, una sesión de 60 minutos como mínimo; y Coaching frecuente en cambios

de procesos. En estas sesiones se busca Identificar en estos Directores habilidades insuficientes y oportunidades para mejorar.

Director con desempeño promedio, la frecuencia del Coaching será dos veces al mes una sesión de 60 minutos como mínimo; y Coaching detallado para mejorar habilidades específicas. En las sesiones con este tipo de Director se busca Identificar habilidades insuficientes, ayudar a desarrollar en él una selección más amplia de habilidades y a promover las mejores prácticas para mejorar su desempeño.

Director Bajo Rendimiento o Empleado Nuevo: La frecuencia del Coaching será una vez a la semana, una sesión de 60 minutos como mínimo y Coaching detallado para explicación y aplicación de mejores prácticas; se busca en las sesiones con este tipo de Directores observar atentamente el desarrollo de áreas específicas, su deseo de desarrollarse y el compromiso con la organización.

4.6 FASES DEL PROGRAMA EJECUTIVO DE COACHING PARA LOS DIRECTORES OPERATIVOS.

Las fases que lo componen: Preparación, Realización y Seguimiento.

4.6.1 Preparación Sesión de Coaching. En esta fase el coach deberá Planear una sesión de Coaching para el desarrollo de competencias en el Director Operativo; luego deberá observar el desempeño de los Directores para recopilar información necesaria y brindar retroalimentación y por último, deberá evaluar los comportamientos observados.

Planear una sesión de Coaching para mejorar el desempeño; programar reunión con cada Director, disponer de tiempo suficiente para la sesión, reservar sitio tranquilo y la hora adecuada.

El coach debe reunir los planes de acción anteriores y la tarjeta de observación (herramienta a usar para hacer observación sobre el comportamiento en su desempeño) y explicar a la persona el propósito de la reunión y solicitarle también preparación.

Observación; El coach llevará a cabo ésta con la Tarjeta de observación, la cual está diseñada para mejorar las habilidades de los Directores; proporciona retroalimentación inmediata basada en datos, en cuanto a las fortalezas y las áreas por desarrollar observadas durante la interacción.

La Tarjeta de Observación es un método de medición que puede dar seguimiento al mejoramiento individual y pueden hacerse comparaciones con la ejecución anterior.

El coach debe marcar las casillas apropiadas en la tarjeta de observación de Coaching y apuntar dos o tres fortalezas individuales, y dos o tres prioridades de desarrollo.

El coach debe prepararse para explicar cambios previstos de comportamiento usando frases, palabras y comportamientos específicos.

Evaluar: El coach deberá usar tarjeta de observación llena y evaluar los comportamientos, y utilizarla como base para la conversación.

El coach deberá considerar ¿Quién es la persona con quien se va a reunir?, ¿Cuáles son las metas clave de la sesión?, ¿Qué desea que la persona comprenda como resultado de la reunión?, ¿Cómo comenzará la reunión y cómo presentará su propósito?, y ¿Cuáles objeciones puede anticipar?

Un buen coach considera el Coaching como parte de los procesos diarios y no siempre debe realizarse en sesiones formales.

El coach debe ser proactivo, brindar retroalimentación oportunamente y establecer credibilidad.

El coach deberá dar ejemplos y estar respaldado en hechos.

4.6.2 Realización de una sesión de Coaching. Está conformada de la siguiente manera: Inicio - indagar, escuchar y proponer- y Plan de Acción.

Inicio: El coach en esta sesión deberá revisar sus objetivos, debe dar la bienvenida al funcionario, explicar el propósito y la agenda; animar al funcionario a que comparta sus opiniones abiertamente y explicar que todos los asuntos discutidos se tratarán en forma confidencial.

Indague, Escuche y Proponga: _El coach en esta parte de la sesión debe Indagar (preguntar) sobre las capacidades y metas del participante. Estas preguntas le permiten mostrar interés y entender la perspectiva de su participante para establecer un entendimiento donde se revelan una gran cantidad de información; pueden formularse como preguntas cerradas y abiertas.

Escuche_ En esta parte de la sesión el coach debe escuchar (reflexione) en torno al contenido y los sentimientos de lo que el participante está diciendo. El escuchar reflexivamente le permitirá: confirmar hechos y sentimientos, reducir la ansiedad y construir una buena relación; y hará que la persona se sienta comprendida. La escucha está compuesta por la comunicación verbal positiva y la comunicación no verbal positiva.

La comunicación verbal positiva permite parafrasear y resumir lo que ha escuchado y abordar los sentimientos del participante en la reunión.

La comunicación no verbal positiva implica: Establecer y mantener contacto visual, inclinarse hacia adelante y mantener una postura abierta, asentir con la cabeza, comentarios verbales cortos como “sí”, “ajá”.

Proponga (cuental/compartir) El coach deberá hacer la retroalimentación sobre los estándares que el participante debe cumplir. Las recomendaciones sirven para: ofrecer sugerencias, mejorar y mantener el rendimiento, compartir estándares, brindar la retroalimentación correspondiente y proponer planes de acción específicos. La retroalimentación es parte de la recomendación, y el coach puede usarla para concientizar a una persona sobre un comportamiento observado. La auto-retroalimentación supone la autorreflexión del participante en la reunión. La retroalimentación motivacional reconoce los comportamientos exitosos. La retroalimentación dirigida al desarrollo se centra en las áreas que deben cambiar o mejorar.

Y por último el Coach deberá elaborar un **plan de acción** basado en los comportamientos observados y en las sugerencias del funcionario en la reunión. El coach siempre debe aspirar a establecer metas desafiantes.

4.6.3 Seguimiento a sesión de Coaching. Para garantizar el éxito del programa de Coaching el Gerente de Zona deberá Planear reuniones de seguimiento con regularidad.

Establecer controles informales y formales.

Programar recordatorios de seguimiento en su calendario.

5. CONCLUSIONES

El Director Operativo en el Banco Colpatria es responsable de la productividad tanto individual como la del equipo de trabajo que lidera y dada la importancia de su cargo dentro de la organización se elige un Programa Ejecutivo de Coaching para mejorar su desempeño y alinear sus competencias individuales con las que exige la organización.

A partir del análisis del desempeño del Director Operativo del Banco Colpatria a través de evaluaciones de desempeño, la matriz DOFA, perfil del cargo se decide utilizar el coaching de observación y el coaching para la mejora del desempeño, como las herramientas para lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización y construir equipos de alto desempeño.

Para garantizar el éxito del programa ejecutivo de coaching al interior del Banco Colpatria, los Directores Operativos deben actuar y convertirse en un verdadero coach o tutor par su grupo de trabajo, su papel será fundamental en este proceso, será el guía de su equipo y el encargado de involucrarlo para que participe activamente.

El programa de coaching deberá contar con el apoyo de la alta gerencia para que se logre establecer como una cultura laboral en la organización; ya que requerirá de un proceso de capacitación para su conocimiento y aplicación.

Con el programa de coaching en el Banco Colpatria además de mejorar el desempeño en el director y su equipo de trabajo; busca también transformar su mentalidad; para que en vez de buscar que los empleados cumplan las tareas, se dedique a formar empleados competentes y comprometidos con lo que hacen generando valor a la organización en la cual se desempeñan.

BIBLIOGRAFÍA

CURÓS VILÀ M. Pilar y DÍAZ CUEVAS Christian A., Liderazgo y Coaching. Capitulo V. Desarrollo del Factor Humana. 247-275 p.

DILTS Robert. Coaching, herramientas para el cambio. Urano 2004. 309 p

LEIBLING Mike y PRIOR Robín, Coaching paso a paso, Métodos que funcionan. 2004, Ediciones Gestión 2000. 190 p.

SMART JK, Coaching y Feedback eficaces, Cómo ayudar a nuestros colaboradores a mejorar sus resultados. 2004, Ediciones Gestión 2000. 148 p.

USECHE María Cristina. El coaching desde una perspectiva epistemológica. Revista Ciencias Sociales 105: 125-132 p.

ZEUS, Perry y SKIFFINGTON, Suzanne. Guía Completa de Coaching en el trabajo. Madrid: Editora María Victoria Peralba Ruiz, Mc Graw Hill Profesional. 236 p.

www.aedem-virtual.com/articulos/ *Evaluación del desempeño y diversificación empresarial: un enfoque de taxonomías*. Elena Vázquez Inchausti. Universidad Complutense de Madrid

<http://www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml>