



EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN EMPRESAS DEL SECTOR FINANCIERO

Msc. Mario Samuel Rodríguez Barrero

Administrador de empresas, Especialista en Gerencia de mercadeo, Magíster en Dirección de Marketing, Doctor (c) en Administración gerencial. Autor de artículos científicos y capítulos de libros de investigación en revistas indexadas nacionales e internacionales, conferencista y ponente internacional en temas como gerencia estratégica, *marketing*, *coaching* y competitividad. Miembro del grupo de investigación Planaudi de la Universidad Cooperativa de Colombia, Investigador categoría Asociado ante el Ministerio de las Ciencias de Colombia.

Filiación: Universidad Cooperativa de Colombia

Correo: mario.rodriquezb@campusucc.edu.co

Esp. Magda Milena Mogollón Varela

Magda Milena Mogollón Varela, técnica en secretariado auxiliar contable, administradora financiera, especialista en dirección de organizaciones, certificada en auditoría interna en sistemas de gestión de calidad HSEQ Correo

mamimo17@yahoo.es

Esp. Angélica Patricia Cortés Bonilla

Técnica en secretariado ejecutivo bilingüe, Administradora financiera, Especialista en dirección de organizaciones. Directiva de una reconocida entidad cooperativa en Colombia. Experta en liderazgo, competitividad y estrategia.

Correo ica_cortes88@hotmail.com

Enviado: 15 de mayo de 2020

Aceptado: 10 de junio de 2020

Publicado: 23 de junio de 2020

Correo principal: mario.rodriquezb@campusucc.edu.co



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
COLEGIO MAYOR
DE ANTIOQUIA



Alcaldía de Medellín
Cuenta con vos
SAPIENCIA
Agencia de Educación Superior de Medellín

EL COACHING COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN EMPRESAS DEL SECTOR FINANCIERO

RESUMEN

El propósito de este artículo es describir el *coaching* como una herramienta que facilita el logro de los objetivos organizacionales. El problema se aborda desde la necesidad de desarrollar el potencial de los colaboradores para promover su liderazgo, empoderamiento, trabajo en equipo y mejorar su calidad de vida. En los fundamentos teóricos, se investiga respecto a la aplicación del *coaching* y su impacto en la gestión empresarial. La metodología corresponde a un enfoque cualitativo. La población de estudio corresponde a las entidades del sector financiero de la ciudad de Ibagué, de las cuales se estudian dos entidades bajo la metodología de estudio de caso. El análisis permite concluir que la aplicación del *coaching* en las organizaciones del sector financiero influye en aspectos como el liderazgo, empoderamiento, trabajo en equipo y calidad de vida de los trabajadores.

Palabras clave: Calidad de vida; *Coaching*; Empoderamiento; Liderazgo; Técnicas gerenciales.

COACHING AS A MANAGEMENT TOOL IN FINANCIAL SECTOR COMPANIES

ABSTRACT

The purpose of this article is to describe coaching as a tool that facilitates the achievement of organizational objectives. The problem is approached from the need to develop the potential of collaborators to promote their leadership, empowerment, teamwork and improve their quality of life. In the theoretical foundations, it is investigated regarding the application of coaching and its impact on business management. The methodology corresponds to a qualitative approach. The study population corresponds to the entities of the financial sector of the city of Ibagué, of which two entities are studied under the case study methodology. The analysis allows us to conclude that the implementation of coaching in organizations in the financial sector influences aspects such as leadership, empowerment, teamwork and quality of life for workers.

Keywords: *Quality of life; Coaching; Empowerment; Leadership; Management techniques.*

INTRODUCCIÓN

Según González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2019), la gerencia estratégica constituye una herramienta eficaz para la toma de decisiones que facilita la planeación y gestión del cambio organizacional, permite definir objetivos coherentes con la realidad de su empresa y su entorno, así como las estrategias para lograrlos. La administración estratégica se basa en el liderazgo carismático de los ejecutivos, así como la habilidad para reconocer los signos del ambiente en el corto, mediano y largo plazo.

En este contexto, se enmarca el *coaching* como herramienta de la gestión estratégica para las organizaciones del sector financiero, que puede contribuir de manera significativa en los procesos de la organización mediante un líder visionario, bajo un estilo de dirección participativo. Su resultado permitirá encontrar alternativas de solución de las variables evidenciadas que limitan la productividad y competitividad incidiendo en los resultados actuales de la entidad, de donde se deriva la importancia de un liderazgo que oriente a los colaboradores a potencializar sus competencias y empoderarlos, tal como lo indica Arroyo (2012).

El directivo debe expandir la capacidad del desempeño de su gente y conferirles mayores espacios de autonomía para que logren comportamientos en los que muestren lo mejor de sí mismos, buscando estimular y fortalecer competencias integradoras de conocimientos, habilidades y actitud para obtener un mejor desempeño profesional y personal.

Para conseguir estos resultados, las organizaciones se encaminan en la búsqueda de técnicas y estrategias enfocadas en el talento humano, siendo el *coaching* una de estas herramientas, útil para afrontar los nuevos desafíos. Según Whitmore y Tiburzio (2006), el *coaching*, al ser un proceso integral, busca ayudar a las personas a potenciar sus talentos con el fin que puedan contribuir al logro de los objetivos de la organización, sin embargo, generar conciencia sobre la importancia del *coaching* es el primer reto que enfrentan las empresas, siendo el segundo, tener claro, cómo se debe aplicar para obtener buenos resultados.

Según Romero (2018), el *coaching* aumenta el rendimiento y la productividad, fomenta el desarrollo humano integral, aumenta el aprendizaje, mejora las relaciones personales, fomenta la formación de la conciencia, la responsabilidad, facilita el autoconocimiento y orienta a la búsqueda de la felicidad personal. Teniendo en cuenta estos beneficios, no hay duda que el *coaching* es un instrumento importante para las organizaciones que permite mejoramiento de la calidad de vida de las personas y la productividad empresarial.

JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con relación a la importancia del sector financiero, la Asociación Nacional de Instituciones Financieras -ANIF- (2002), enuncia que su propósito es recolectar el ahorro de la sociedad y distribuirlo a personas y empresas que necesitan capital para suplir sus necesidades y desarrollar sus actividades económicas. Un sector

financiero eficiente y competitivo tenderá a distribuir los recursos de ahorro hacia sus usos más productivos contribuyendo a la productividad. El sector financiero constituye un pilar básico para la economía de cualquier país, al tratarse de un mecanismo que conecta a los ahorradores y demandantes de fondos para suplir las necesidades económicas y sociales (ANIF, 2002).

Según More (2018), la implementación del *coaching* permite establecer procesos basados en la eficiencia, eficacia e innovación, que den lugar en un futuro a un aumento en el rendimiento del área. Por lo anterior el principal desafío que hoy en día las organizaciones deben enfrentar radica en las personas, razón por la que en un contexto cambiante y competitivo. Desde esta perspectiva, el *coaching* se convierte en un instrumento apropiado para la integración de todos los ámbitos del que hacer empresarial, entendido como un proceso integral que busca ayudar a las personas a producir resultados satisfactorios en su vida laboral y personal mejorando la eficiencia en su ambiente de trabajo y obteniendo mejores resultados.

Según la Escuela Nacional Sindical (2015) los trabajadores bancarios se caracterizan por un excelente nivel cultural y un muy buen grado de formación intelectual, sin embargo, perciben carencias generadas por malos salarios, falta de estabilidad y despidos injustos, aspectos que generan desmotivación. En este sentido, la implementación del *coaching* permite generar propuestas de mejora que le permitan incrementar la eficiencia, propiciando un ambiente de trabajo más

estable y armonioso en este sector, tal como lo reconoce Garcés (2004). La aplicación efectiva del *coaching* permitirá también crear una ventaja competitiva frente a otras organizaciones que no lo posean o desconozcan el poder de esta herramienta. A partir de esta premisa se plantea la pregunta ¿Cuáles son los resultados de la implementación del *coaching* en las entidades financieras?

MARCOS DE REFERENCIA TEÓRICO

En el desarrollo del estudio confluyen dos elementos a considerar en el apartado teórico, empresa y *coaching*. El primero se refiere a una unidad social, constituida por un grupo de personas que lleva a cabo un conjunto de actividades para lograr un objetivo. En esta unidad, la complejidad de las interacciones humanas se trasladada de lo individual a lo colectivo, mediante las relaciones formales e informales que hacen parte de la cultura organizacional, que deben ser abordadas más desde el concepto de organización que desde el concepto la empresa (Martínez, 2017).

Tradicionalmente, cuando se habla de gestión empresarial, se hace mención a elementos, medidas, estrategias y destrezas, que pueden ser llevados a cabo, con el fin de que una actividad económica o empresarial, sea viable económicamente. Para que esto sea posible, se mencionan cuatro aspectos fundamentales: la planificación, la organización, la comunicación y el control de la gestión, sin embargo, la función de la empresa no se limita a crear bienes y prestar servicios,

sino que, como parte de su función social, debe procurar el mejoramiento de vida de sus grupos de interés, incluyendo empleados, proveedores y clientes, en el marco de su responsabilidad social según García, Barros y Valle (2018).

Con relación al origen del *coaching*, Ravier (2005) sostiene que, etimológicamente se remonta a los siglos XV y XVI derivado del término -kosci szeker- que hace referencia al medio de transporte de tracción animal o coche. El *coaching* como herramienta empresarial proviene del verbo inglés -to coach-, que significa entrenar, haciendo referencia al método de acompañar a una persona o grupo, con el objetivo desarrollar su potencial y lograr metas comunes. El coaching se sustenta teóricamente en los postulados de Sócrates conocidos como mayéutica y dialéctica, métodos de plantear interrogantes para buscar y descubrir las respuestas por sí mismos (Lozano, 2008).

Para Seguí (2017), el *coaching* toma como punto de partida la situación actual, es decir que se centra en el presente para definir lo que el coachee está dispuesto a hacer para lograr su propósito, en este sentido, las intenciones, elecciones y acciones son definidas por el coachee con la orientación del coach bajo la aplicación del método del *coaching*. Esta técnica ha tenido una rápida aceptación y crecimiento en el mundo y se ha venido formalizando a través de entidades como la Federación Internacional de *Coaching*, la Asociación internacional de *coaching*, la Asociación Latinoamericana de Coaches y la Asociación Americana de *coaching*, entre otras.

Según (Bou, 2007), el *coaching* es una herramienta efectiva para el mejoramiento de las habilidades de humanas y la calidad de vida, a partir de lo cual propone los siguientes elementos característicos: 1. Proceso sistémico de aprendizaje, 2. Enfoque en la situación presente, 3. Orientación al cambio, 4. Facilita recursos y herramientas de tareas específicas y 5. Busca la mejora del desempeño en áreas demandadas

Los términos *coach* y coche presentan una clara relación, pues cumplen la función de transportar personas de un lugar a otro, las personas que se dedican al *coaching*, realizan un proceso de aprendizaje con aquellas personas que desean tener un cambio en su vida y toman la iniciativa de elegir un mejor camino a partir del entorno en el que se encuentran hasta llegar a encontrarse en el entorno deseado Lárez (2008).

Como se enunció previamente, los antecedentes históricos del *Coaching* se ven influenciados por pensamientos y algunos métodos filosóficos. Entre los más importantes se pueden resaltar a Sócrates con el método de la Mayéutica o el arte de preguntar, que constituye la base del *coaching* para obtener respuestas de los comportamientos de las personas por medio de preguntas de la propia vida y sus cualidades, y Platón con la estructura de diálogos donde se usa la herramienta del

diálogo a través de preguntas y respuestas que conllevan al autodescubrimiento Vives (2016).

Según enuncian Ravier (2005) y Vives (2016), en la década de los 70's el profesor de literatura y entrenador del equipo tenis de la Universidad de Harvard Timothy Gallwey, se dio cuenta que el principal freno de un deportista no está en su físico sino en su mente, a partir de este concepto, creó un método descrito en el libro *The Inner Game*, basado en el entrenamiento de los deportistas para superar obstáculos actuando en dos ámbitos, el externo, utilizando las cualidades físicas y el interno, trabajando en la mente del jugador. Este método fue un éxito en la parte deportiva, que posteriormente fue llevado al ámbito empresarial por autores como Jhon Whitmore, precursor del *coaching* de negocios, ejecutivo y personal.

Desde el ámbito filosófico del *coaching*, Mejía (2019) resalta el diálogo como la herramienta que permite entablar una relación entre el coach y el coachee, para conocer las necesidades y expectativas de quienes intervienen en el proceso, mediante una serie de preguntas abiertas que generan reflexión para que el coachee explote al máximo su potencial, encuentre sus propias soluciones y alcance lo que quiere lograr. Así como en el proceso de *coaching*, la comunicación es considerada un factor clave para el éxito las organizaciones, dado el papel crítico que desempeña, influyendo sobre el clima laboral, la interacción entre empleados, la agilidad en la información, efectividad en la ejecución de las tareas y la productividad, entendiendo que la comunicación como elemento en común entre el

coaching y la gestión, hace que actualmente se esté hablando de líderes coach en las empresas Maldonado (2017).

Según Zeus y Skiffington (2004), el *coaching* es un proceso en el que el coach y el coachee conciben el problema y la solución mediante el lenguaje. El coach es consciente de que siempre existen formas alternativas de percibir el mundo y que el coachee debe estar dispuesto a explorar esas nuevas interpretaciones que generan nuevas posibilidades, de donde se concluye que el *coaching* permite crear un ambiente a través de la conversación que facilita el proceso que amplía el espectro mental hacia nuevas formas de entender el entorno, donde los coaches son facilitadores del aprendizaje, porque facilitan la identificación y disolución de obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje del coachee.

A partir de los autores, se concluye que el *coaching* constituye la interacción entre dos o más personas que llevan a cabo un proceso de entrenamiento y aprendizaje que estimula el potencial de las personas e introduce mejoras en el desarrollo de las competencias y habilidades específicas que aportan al crecimiento de las organizaciones y de las personas. Respecto a los tipos de *coaching*, actualmente coexisten varias escuelas que lejos de contradecirse, tienen muchos aspectos en común Carril (2009), Gestalt (2008).

El *coaching* ontológico, se trata de una metodología basada en el diálogo, en la forma en como nos interpretamos y expresamos, en ésta se resalta el discurso como

elemento dinamizador del aprendizaje, la pregunta base donde el ser pregunta por el ser, para encontrar nuevas interpretaciones de sí mismo y de la realidad que lo rodea, entendiendo que no es la realidad sino la percepción que tiene de ella Di Croce (2018).

Por su parte, el modelo DBM (*Development Behaviour Modeling*) tiene su origen en la Programación neurolingüística y se desarrolla mediante técnicas que conllevan a la modificación de conducta aplicada al logro de objetivos. El modelo GROW derivado de *goal, reality, options, what, when, who, will*, es un modelo muy utilizado en las organizaciones e implantado como herramienta de liderazgo Rodríguez, Leyton, Quintero y Torres (2018), Jaimes (2017).

Otros enfoques del *coaching* corresponden a la psicología positiva, que se refiere al estudio de las experiencias y rasgos de que facilitan el desarrollo humano influyendo en la calidad de vida de los individuos, previniendo la incidencia de psicopatologías. El objetivo de la psicología positiva es estudiar la forma en que la gente siente alegría, manifiesta altruismo y crea familias mentalmente sanas, lo que conduce a tener instituciones sanas y sociedades más productivas Pintado y Castillo (2017).

MÉTODO

La metodología utilizada para la investigación corresponde a un análisis documental de tipo cualitativo, que se enmarca en la interpretación de casos, haciendo énfasis en las herramientas, procedimientos, métodos y estrategias que adoptaron las empresas identificadas para la aplicación del *coaching*. Según Galeano (2018), la investigación documental constituye una estrategia que facilita la observación y análisis sistemático sobre los fenómenos de estudio, utilizando documentos donde se indaga, interpreta y presentan datos e información, que permitan descubrir el comportamiento de las variables de análisis.

La población objeto de estudio está constituida por las instituciones financieras de la ciudad de Ibagué, de esta población se analizan dos instituciones bajo el método de estudio de caso, identificando las estrategias de implementación e incidencia del *coaching* en la gestión empresarial Fassio (2017). En este sentido, se han consultado las evidencias que han suministrado las entidades relacionadas con la aplicación del *coaching* y, a partir de esta información, se hace un análisis comparativo desde la fundamentación teórica sobre los métodos utilizados y los beneficios obtenidos por parte de las entidades de estudio.

Con relación a la profundidad del estudio, se considera que es un estudio exploratorio-descriptivo, porque se inicia identificando la forma en que las empresas implementan el *coaching* y, posteriormente, se describe la posible interacción entre las variables de estudio. Se analiza el *coaching* como variable independiente y la

productividad como variable dependiente, aunque esta afirmación constituye a su vez una premisa basada en la teoría, de donde se puede afirmar que la correcta implementación del *coaching* influye en la productividad de las empresas, tal como se enunció en la pregunta de investigación donde se busca indagar cuáles son los resultados de la implementación del *coaching* en las entidades financieras objeto de estudio Fassio (2018).

RESULTADOS Y DISCUSIONES

En el apartado de presentación y análisis de resultados, las instituciones bancarias objeto de estudio se denominarán Entidad 1 y Entidad 2 respectivamente para centrar la atención en el tema de interés del estudio y no en el nombre real de las instituciones. Para el caso de la Entidad 1, la información se obtiene de Sánchez y Toro (2016), donde presenta un informe sobre la implementación del *coaching* en dicha entidad. Para el caso de la otra institución, se acude a estudios realizados por Vives (2016) y Cardona (2016), acerca de la aplicación del *Coaching* en la vicepresidencia de Entidad 2.

Respecto a la Entidad 1, se puede indicar que inicialmente se percibía el *coaching* como un tema teórico, poco práctico para implementar e incidir en el desarrollo de competencias gerenciales y lograr el mejoramiento del desempeño laboral. Sin embargo, una vez presentada e implementada una propuesta de la implementación del *coaching* se logró el interés y compromiso de los directivos y personal

involucrado, lo que permitió obtener como resultado, el mejoramiento en 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 buscó mejorar su desempeño laboral, dando respuesta no solo al objetivo misional, sino, respondiendo a las necesidades del mercado y los estándares de competitividad del sector, como lo menciona Robalino, Campuzano y Bastidas (2016).

Durante la etapa inicial del estudio, se identifican como parte de las debilidades en la empresa, la carencia de comunicación asertiva, falta de desarrollo en competencias y de sinergia en cada una de las áreas de gestión, así como la necesidad de una mayor eficacia en los procesos, limitaciones para alcanzar los objetivos y falta de estrategias para fortalecer los valores de la empresa. En este contexto, la entidad reconoce 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.

Los anteriores aspectos traen como consecuencia que exista desviación de las ejecuciones, que no se generen resultados para el cumplimiento de los objetivos, carencia de la comunicación; pérdida del compromiso con la calidad del trabajo y adaptabilidad a los cambios, falta de iniciativa, flexibilidad, innovación y creatividad, y perseverancia en la consecución de los objetivos. De continuar dichas situaciones

o limitaciones la entidad financiera difícilmente tendrá optimización de recursos para lograr el objeto social y establecer toma de decisiones.

Para la obtención de mejores resultados, es importante la implementación del *coaching*, para entender qué aspectos del desarrollo humano se pueden potenciar, identificar las competencias que debe tener el mismo y definir la metodología para la implementación del proceso de *coaching*. Este proceso permite mejorar las destrezas de inteligencia emocional, capacidad de comunicación interpersonal, efectividad, creatividad en la resolución de problemas, calidad en las relaciones humanas, habilidades de liderazgo y trabajo, en equipo, aspectos que facilitan la consecución de los objetivos personales y organizacionales Bayón (2010).

Para alcanzar esta meta, se inicia el proceso con una valoración individual del desempeño de cada uno de los Directores Operativos, diagnóstico que permite identificar las fortalezas y debilidades de los funcionarios, para que, a partir de esta información, se genere un plan de mejoramiento del desempeño, tanto individual como de los equipos de trabajo, mejorando 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. Si bien es cierto que las entidades financieras no presentan resultados cuantitativos que evidencien la incidencia del *coaching*, si es importante indicar que estos resultados se evidencian en el mejoramiento del clima laboral, las

comunicaciones, el liderazgo y el trabajo en equipo, aspectos que no solo se reflejan en la productividad de la empresa sino en la calidad de vida de los trabajadores.

Con respecto a la Entidad 2 se acudió al informe presentado por Vives (2016) en donde se estudian los resultados obtenidos en la aplicación del *coaching* empresarial como técnica de aprendizaje y su aplicación en dicha entidad, 2. La autora toma inicialmente como base teórica el uso de técnicas del *coaching* como herramienta de aprendizaje, sus alcances y beneficios en el desarrollo del potencial humano y la productividad de las empresas.

De acuerdo a las estrategias implementadas por la Entidad 2, se pudo determinar que el *coaching* es tomado como una de las acciones predominantes enfocando todos sus esfuerzos en la formación de líderes, brindando motivación a sus colaboradores con reconocimiento en sus labores diarias y buscando que las metas obtenidas se logren transformar desde el equipo de trabajo hasta el ámbito personal, una de las herramientas implementadas para el logro es el liderazgo personal, en donde se busca que la persona reconozca sus debilidades y fortalezas y, posteriormente, estas competencias sean aportadas como parte del desarrollo organizacional Cardona (2016).

Al analizar estos casos, se observa que uno de los retos que actualmente están abordando las organizaciones, es el desarrollo de personal y la estabilidad de su

capital humano, siendo éste un factor de importancia en un mercado tan competitivo y cambiante; gran parte de este esfuerzo está enfocado en la toma de decisiones y estrategias que debe tomar los directivos, por este motivo es indispensable contar con líderes capaces de fomentar la cultura de trabajo en equipo y enfocarse en metas estratégicas, es allí donde la implementación de *coaching* como herramienta de gestión, permite mejorar los resultados, transformando paradigmas para alcanzar los objetivos de la organización Aragón y Uña (2009), Calvo (2009).

Como parte de la discusión y con base en el análisis de la información obtenida de los casos, se observa que el método que más se aproxima a la metodología aplicada en las entidades es el *Grow*, teniendo en cuenta que los esfuerzos de lo que se buscaba era obtener excelentes logros tanto en el campo personal como el laboral basándose en cuatro puntos: meta (*goal*), realidad (*reality*), opciones (*options*) y compromiso (*will*).

Teniendo en cuenta que estos aspectos fueron abordados en el estudio, se puede precisar que la fundamentación teórica está ligada a la práctica, siendo el papel del *coaching* fundamental para el crecimiento de las personas y el cumplimiento de los objetivos de la organización, en los dos casos la motivación y los incentivos fueron los pilares que más tuvieron relevancia en el resultado del estudio. Por lo cual se puede decir que la aplicación del *coaching* es una nueva tendencia organizacional que, siendo aplicada adecuadamente, arrojará resultados positivos, generando la

consolidación de las organizaciones con equipos de trabajo de alto rendimiento, comprometidos y competitivos.

CONCLUSIONES

La aparición del *Coaching*, y su posterior aplicación al mundo empresarial ha supuesto una gran ayuda para la toma de decisiones y un cambio de mentalidad en la empresa, que con la utilización de estos métodos de desarrollo ha visto que sí es posible aumentar la productividad mediante la motivación y la búsqueda del máximo potencial de sus trabajadores, lo que ha dado lugar a que las organizaciones valoren más su capital humano.

En este contexto, se concluye que el *coaching* facilita que las personas se adapten a los cambios, moviliza los valores y el compromiso del ser humano, consigo mismo, con los demás y con su empresa, renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación, predisponiendo a los individuos hacia el trabajo colaborativo, la conformación de equipos de alto rendimiento y la creación de consensos, que permite aprovechar la inteligencia colectiva, la generación de sinergias y el aprovechamiento del máximo potencial de las personas.

De igual manera, se considera importante que las empresas perciban la comunicación como el eje transversal de cualquier proceso dentro interno, sobre todo, aquellas organizaciones que, por su tamaño u otras características, requieren

estrategias efectivas para que todos los involucrados conozcan con claridad y oportunidad los mensajes que influyen en su desempeño. Para que el *coaching* sea efectivo y sus efectos duraderos, la comunicación es completamente necesaria, dado que permite fortalecer los diferentes proyectos durante su proceso.

Se concluye que el *coaching*, se ha consolidado con el paso del tiempo como una herramienta de gestión empresarial útil para mejorar las habilidades personales y aumentar el desempeño de la empresa, que se vuelve más competitivas en el mercado, mejorando su capital más importante, el capital humano. Todo esto, ha hecho posible que la inversión en técnicas de desarrollo personal como el *coaching* haya aumentado en los últimos años.

REFERENCIAS

- Tovar, R. A. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ecoe Ediciones.
- de Uña Repetto, J., y Palacios, I. A. (2009). Coaching: la adaptación de un clásico. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 22(229), 82-86.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF. (2002). El sector Financiero de Cara al Siglo XXI. Bogotá: ANIF
- Bayón, F. (2010). Habilidades directivas, *coaching*. *Calidad*, (3), 28-31.

- Bertojo, M. (2000). Orientación laboral: ¿una necesidad inaplazable?. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 13(136), (13)136, 74-86.
- Calvo, N. (2009). Coaching del directivo, la voz de su conciencia. *Alta dirección*, (263), 17-23.
- Cardona Díaz. (2016). *Análisis de la transformación de la cultura organizacional del grupo Bancolombia durante los años 2011 a 2015*
- Carril, J. (2009). Zen coaching, la fusión de la cultura oriental y occidental para desarrollar el máximo potencial de las personas. *Capital humano*, (22)229, 78-81.
- Cubeiro, J. C. (2011). *Por qué necesita un coach. Verdades y mentiras del mundo del coaching. Primera edición. Barcelona, España. Editorial Alienta.*
- Dolan, L. S. (2013). *Coaching por valores. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.*
- Garcés, M. L. (2004). *Descripción de un modelo de Coaching. Estudio de caso para el desarrollo de las competencias en una empresa del sector financiero. Bogotá.*
- Gestalt F. (2008). Coaching para el desarrollo de competencias. Estrategias de formación para el desarrollo de competencias, (8), 133-138.
- Lozano, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de negocios*, (63), 127-137.
- Oriol Palarea, N. (2014). *El alma del coaching. ¿Cómo podemos elegir la vida que queremos vivir? Primera edición. España. Editorial Milenio.*

- Muñiz, R. C. R., Rodríguez, M. A. C., y Vaca, C. A. B. (2016). Coaching como estrategia de competitividad en las PYMES. *Revista Publicando*, 3(7), 428-437. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833480>
- Álvarez, M. I. L., de Pichardo, L. M., y Torcates, M. G. (2017). Coaching ontológico como enfoque gerencial para la transformación y desarrollo organizacional. *Dissertare Revista De Investigación En Ciencias Sociales*, 2(1), 129-138.
- Bou-Pérez, J. F. (2007). *Coaching para Docentes*. España: Editorial Club
- Chiang, C. M. (2019). El coaching como recurso comunicacional para potenciar el talento y la innovación en las organizaciones. *Revista Cultura*. (33), 25-52. Enero – diciembre.
- Di Croce, D. L. (2018). Coaching ontológico. *Revista Econo. Facultad De Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata UNLP*, (17).
- Escudero Sánchez, C. L., y Cortez Suárez, L. A. (2018). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica.
- Escuela Nacional Sindical (2015). Sector financiero y bancario colombiano características económicas, laborales y de negociación colectiva. Documentos de la Escuela N° 100. Ediciones Escuela Nacional Sindical. ISSN: 1794-9270
- Fassio, A. (2017). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones. *Revista digital Ciencias administrativas FCE UNLP*. N° 12 Julio – diciembre (6)74-84. ISSN 23143738.
- Galeano, M. E. (2018). *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro en la mirada*. Fondo Editorial FCSH.
- García, E., Barros, D., y Valle, A. (2018). Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional: Una revisión de la literatura. *Desarrollo*

Gerencial, 10(2), 65-82. Recuperado de:
<http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3219>

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267.

Jaimes, Z. (2017). *Diseño de un modelo de coaching empresarial para los ejecutivos de venta de Coomeva Zona Barrancabermeja*. (Tesis de posgrado). Universidad Industrial de Santander, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

Lárez J. H. (2008). El coaching educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo y culminación del trabajo especial de grado. *Sapiens Revista Universitaria de Investigación*, 9 (2), 219-234. ISSN: 1317-5815. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/410/41011837013.pdf>

Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (63), 127-144. Recuperado de: <https://doi.org/10.21158/01208160.n63.2008.447>

Maldonado, G. (2017). Influencia del coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos. *San Martín Emprendedor*. Volumen 4, Número 2, p. 68-79. ISSN 2220-9336. Recuperado de: <http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/37>

Martínez, R. (2017). Las relaciones interpersonales en la empresa. *Realidad Empresarial*, (3), 37-38. Recuperado de: <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i3.5999>

- More, M. A. (2018). *El efecto del coaching en la productividad de la empresa MB Corp International S.A.C. Lima, 2017.* (Tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20876/More_BMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pintado, S., y Castillo, M. (2017). Propuesta de un programa de intervención piloto basado en la Psicología Positiva para la reducción de síntomas de depresión. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 3(1), 60-67.
- Ravier, L. (2005). *Arte y Ciencia del Coaching: Su Historia, Filosofía y Esencia.* Buenos Aires: Dunken
- Rodríguez, M. S., Leyton, L., Quintero, M., y Torres, M. (2018). La influencia del coaching en las organizaciones. Un análisis desde el paradigma de la sociedad líquida. *Revista Sinergia*, 1(4), 81 - 107. Recuperado el 17 de mayo de 2020 de <http://200.122.211.70/ojs/index.php/Revistasinergia/article/view/59>
- Romero, C. A. (2018). *Coaching, Formación Moral y Desarrollo Humano.* Tesis de Maestría. Universidad Católica de San José. Perú.
- Sánchez García, L. N., y Toro Parrado, D. C. (2016). *El Coaching como Estrategia de Liderazgo para el Banco Av Villas–Sede Centauros de Villavicencio.* (Trabajo de grado) Universidad de los Llanos. Villavicencio, Colombia.
- Seguí, I. (2017). *Coaching empresarial: análisis de su impacto en el ámbito profesional actual y su incidencia en las empresas* (Monografía). Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Vives, L. M. (2016). *Coaching empresarial como herramienta que potencializa el talento humano y la productividad organizacional.* (Tesis de Posgrado). Universidad Nueva Granada. Bogotá, Colombia.

Whitmore, J. Tiburzio M. (2006). *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas. Segunda edición.* México D.F. Editorial Paidós.

Williams, M., Marín, C. E. y Byrne, J. (2002). Estudio sobre los 8 comportamientos clave del coach. *Excelencia*, (35), 12-14.

Zeus, P. y Skiffington, S. (2004). *Guía completa de coaching en el trabajo.* México: McGraw-Hill.