



**Universidad
Latina**

UNIVERSIDAD LATINA S.C.

INCORPORADA A LA UNAM

TESIS

**“EL COACHING Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ELEMENTOS
ESENCIALES DE UN LIDERAZGO EFECTIVO”**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN.

P R E S E N T A:

VERÓNICA MANDUJANO DARÍO

ASESOR:

MTRA. MAGALY TREJO MARTÍNEZ

CIUDAD DE MÉXICO

NOVIEMBRE 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

Por todo el amor y apoyo incondicional que me han brindado, por ser mis sustentos y estar a mi lado en los momentos de felicidad y dificultad. Por hacerme una mujer de bien y enseñarme que los sueños y las metas son alcanzables. Los amo papás:

Miguel Ángel Mandujano

Minerva Darío

A mi hermano Ricardo:

Por brindarme su apoyo y consejos que me alentaron a seguir adelante. Gracias por ser un hermano ejemplar.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por ser mi fortaleza y permitirme llegar a este momento.

A mi profesora y asesora Mtra. Magaly Trejo:

Por compartir sus conocimientos y apoyarme para realizar este proyecto.

A una gran amiga Dra. Cecilia Amador:

Por ayudarme y enseñarme a ver la vida de una mejor manera.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema.....	3
Preguntas de investigación.....	3
Hipótesis	3
Variables	4
Objetivos de la investigación	4
Justificación	4
Antecedentes	5
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	9
1.1 LIDERAZGO.....	9
1.1.1 Definición	9
1.1.2 Importancia del liderazgo	10
1.1.3 Teorías del liderazgo.....	11
1.1.4 Estilos de liderazgo	13
1.1.5 Rejilla de liderazgo	16
1.1.6 Importancia del liderazgo en las organizaciones	17
1.1.7 Liderazgo efectivo	18
1.1.8 Perfil del líder eficaz.....	19
1.2 INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	24
1.2.1 Definición	24
1.2.2 Antecedentes	24
1.2.3 La inteligencia.....	24
1.2.4 Cómo funciona el cerebro	27
1.2.5 Las emociones.....	29
1.2.6 Los sentimientos	34
1.2.7 Inteligencia emocional y liderazgo	35
1.2.8 Habilidades de la inteligencia emocional en el liderazgo.....	38
1.2.9 La conciencia emocional del líder	44
1.2.10 Liderazgo con conciencia emocional.....	45
1.2.11 Aprendizaje emocional del líder	46
1.3 COACHING	50
1.3.1 Definición	50

1.3.2 Raíces histórica del coaching.....	50
1.3.3. Importancia del coaching en las organizaciones.....	51
1.3.4 Componentes del coaching	53
1.3.5 Tipos de coaching	53
1.3.6 Objetivos del coaching.....	56
1.3.7 Proceso de coaching.....	57
1.3.8 Actuación del coaching.....	59
1.3.9 Función del coach	60
1.3.10 Como cambiar una creencia.....	62
1.3.11 Relación del coaching y liderazgo	63
CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO	67
2.1 Enfoque de la investigación	67
2.2 Tipo de investigación	67
2.3 Diseño de la investigación	67
2.4 Muestra	67
2.5 Instrumento de investigación	68
CAPÍTULO 3. INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	75
CAPÍTULO 4. APORTACIONES Y CONCLUSIONES	95
REFERENCIAS.....	97

INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha cambiado en los últimos años, sin embargo falta mucho por hacer para crecer más. Las organizaciones deben de tener un sólido liderazgo en todos los niveles pues aunque ha evolucionado, no todas las compañías tienen la posibilidad de tener líderes dentro de la organización, debido a que éstas se enfocan demasiado en el resultado y muchas veces se olvidan de desarrollar la esencia más importante que al final está en la persona, en los seres humanos.

El nuevo entorno, altamente competitivo y cambiante, obliga a las empresas a ser flexibles y contar con trabajadores suficientemente formados y preparados. Para alcanzar esta meta es necesario aplicar una mentalidad creativa y establecer nuevas técnicas de formación que logren modificar la forma de pensar y actuar del personal de la empresa, así como de los ejecutivos.

Los buenos líderes, son aquellos que cumplen con características específicas que los hacen ser efectivos, pero nos encontramos en la polémica por saber cuáles son éstas que resultan esenciales para que un líder realmente sea efectivo. Podrán ser la inteligencia emocional y el coaching?.

El presente trabajo de investigación, nos llevará a descubrir qué tan importantes son estos dos elementos para que un líder desempeñe su función efectivamente. Por lo anterior expuesto, la investigación está dividida en 4 capítulos.

En el Capítulo I se realizó un compendio de la teoría más relevante que respecta al Liderazgo, Inteligencia Emocional y Coaching, esto con la finalidad de revisar y tener una visión más amplia e integral de estos temas y poder sustentar la hipótesis.

En el Capítulo II se formuló la metodología a seguir, en la cual se expresa el tipo de investigación que se llevó a cabo, así como el tipo de muestreo que se utilizó y de la misma manera los instrumentos que se emplearon para la recolección de los datos.

Consecutivamente en el Capítulo III se elaboró un análisis de la información recolectada, ésta fue interpretada y apoyada por gráficas para su mayor entendimiento.

Finalmente en el Capítulo IV se elaboraron las conclusiones, exponiendo en primer lugar los resultados obtenidos de la investigación, para así confrontarlos con la hipótesis formulada. Asimismo, en este capítulo se expresaron las aportaciones que dicha investigación generó.

Planteamiento del problema

En la actualidad las organizaciones necesitan líderes no solamente en lo más alto de la pirámide, sino en toda la organización, desafortunadamente la fuerza del liderazgo ha decaído notablemente en el ámbito organizacional.

Hoy en día, la preocupación mayor de las organizaciones es la de resolver la efectividad del liderazgo, pues cada vez aumenta el número de organizaciones que están en riesgo de no lograr metas por carecer de un liderazgo efectivo.

Muchos líderes tiene un coeficiente de inteligencia mucho mayor que su coeficiente emocional y son, por naturaleza demasiado individualistas y menos capacitados para la colaboración. Asimismo, encontramos líderes que tiene ubicadas las metas y objetivos de la organización, pero desconocen talentos habilidades y potenciales de sí mismos y de sus colaboradores, e incluso se sienten aludidos por miedos, distracciones entre otras barreras que obstaculizan el logro de sus metas.

De la misma manera, los líderes con estas deficiencias tienden a interactuar de una manera poco favorable con sus colaboradores, puesto que no los escuchan, no son asertivos, se dejan llevar por impulsos y pierden el control de sí mismos frente a situaciones de tensión; generando en ellos desmotivación y un bajo desempeño laboral que lleva a resultados organizacionales poco satisfactorios.

Lamentablemente todo esto conlleva a la falta de un liderazgo efectivo.

Preguntas de investigación

¿Qué elementos se consideran como esenciales en un líder, para que ejerza un liderazgo efectivo?

Hipótesis

El Coaching y la Inteligencia Emocional, son elementos esenciales para ejercer un liderazgo efectivo.

Variables

Variable Dependiente: Inteligencia Emocional y Coaching

Variable Independiente: Liderazgo efectivo.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Concientizar a los líderes de las organizaciones, sobre el Coaching y la Inteligencia Emocional, como elementos esenciales que influyen para ejercer un liderazgo efectivo.

Objetivos específicos

1. Identificar la relación que existe entre la Inteligencia emocional y el liderazgo efectivo.
2. Identificar la relación que existe entre el Coaching y el liderazgo efectivo.
3. Conocer el impacto y los beneficios que genera la inteligencia emocional en un líder
4. Conocer el impacto y los beneficios que genera el coaching en un líder.

Justificación

De acuerdo a mi trayectoria laboral he detectado que existen directivos que no tienen nociones de qué es el liderazgo, y no me refiero al concepto de liderazgo como tal, sino al desconocimiento de poner en práctica un liderazgo efectivo que muestre resultados tanto a nivel personal como organizacional.

Dentro de este déficit de liderazgo en la organización, también he notado la carencia de inteligencia emocional en los líderes, pues ante situaciones de estrés, cambios constantes, trabajo bajo presión o al tomar decisiones importantes no saben cómo actuar o reaccionan de manera impulsiva, generando tensión, actitud defensiva e imponiendo miedo en los subordinados.

Por otra parte el concepto de coaching ha tomado fuerza en la actualidad, debido a que si bien se emplea, éste genera un enorme cambio interno, rompiendo con los paradigmas, creencias, limitaciones y perspectivas que las personas tienen de sí mismas. E incluso se está empleando

mucho en las organizaciones para que los directivos saquen a lo mejor de sí mismos y asuman su papel como líderes y generen resultados.

Por estas razones, el presente trabajo de investigación tiene como finalidad informar y concientizar a los líderes de las organizaciones lo elemental que resulta la inteligencia emocional y el coaching para generar un liderazgo efectivo dentro de las mismas.

Antecedentes

A lo largo de la historia, el significado de liderazgo ha ido modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. La figura del líder conocida desde hace muchos años llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos. Figuras como Jesucristo, Nelson Mandela o Martín Luther King ponen a pensar acerca de si los líderes nacen o se hacen, si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados y de como un líder efectivo conduce la conducta de un grupo (Amaya, 1996).

La primera investigación empírica del liderazgo fue publicada en 1904, los principales impulsos en ese campo se produjeron durante la Primera Guerra Mundial, "... el principal interés era identificar las características del liderazgo y la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas. Después de ésta época se dio el fenómeno de la industrialización que aunado al desarrollo de grandes organizaciones burocráticas en las actividades de negocios y del gobierno, provocó la necesidad de un nuevo liderazgo." (Fiedler 1995, pp.11-12)

A continuación Barbosa (2014) muestra una reseña muy breve, de las principales teorías y obras que ha habido sobre liderazgo.

- En 1934 Emery S. Bogardus publica *Leaders and Leadership*. New York, Apleton y al siguiente año Kurt Lewin encabeza interesantes estudios del líder y su grupo inmediato, investiga el clima grupal, las normas los valores y al líder mismo. Junto con R. Lippitt y R. White identifican al estilos del líder anárquico y lo denominan "laissez-faire" en la obra *Leader Behavior and Member Reaction in Three "Social Climates."*
- En 1940 aparece la obra *Presidential Leadership*. New York. Farrar & Rinnehart del autor Pendleton Herring. Al año siguiente en *Dynamic Administration*. Mary Smith, destacando las cualidades del líder. Y abordando de manera breve Ranyard Weste el liderazgo político.

- En 1947, W.J. Jenkins publica varios libros con importantes conclusiones obtenidas en estudios hechos en el ejército, la primera es que el liderazgo es situacional, es decir que el líder actúa en función de la situación que el grupo viva, y la segunda se refiere a algunas ventajas que los líderes tienen en conocimientos, respecto al grupo. La referencia es *Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems*. 1947.
- En 1950, y por varios años, los estudios de Michigan toman como modelo a varias conclusiones y diseños del estudio de Elton Mayo y se centran en el trabajo de los supervisores, y aíslan por primera vez las dos tendencias del líder, la del trabajo y la persona.
- En 1957, en la Universidad de Ohio se diseñan y usan por primera vez un cuadrante para ubicar las dos tendencias principales del liderazgo, el trabajo y la relación.
- En 1966 se publican dos obras, *The Tridimensional Grid* y *Efectividad Gerencial*, escritas por el canadiense W. Reddin, quien diseña y usa para describir su teoría de liderazgo, un cuadrante tridimensional a fin de presentar el movimiento que el liderazgo debe tener de acuerdo al comportamiento del grupo.
- En 1977 Publican la obra *Estilo eficaz de dirigir* los autores Paul Hersey y Kenneth Blanchard, quienes plantean el liderazgo situacional con cuatro situaciones que obedecen a la madurez del grupo.

Antecedentes Internacionales

Por otra parte se han encontrado algunos autores que se han dado a la tarea de hacer estudios e investigaciones similares al presente trabajo de investigación, entre las cuales tenemos:

Atanasio, A., & Acevedo T. (2010). *“Relación de la inteligencia emocional en el liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas de la zona de Canto Grande, UGEL N° 05 del Distrito de San Juan de Lurigancho.”* La investigación tuvo como objetivo investigar la relación que existe entre la inteligencia emocional y la capacidad de liderazgo de directores. En este estudio de investigación participaron 34 directivos de ambos sexos, cuyas edades fluctúan entre 35 y 66 años, con más de tres años de servicio en los cargos pertenecientes a la zona de Canto Grande UGEL N° 05, distrito de San Juan de Lurigancho. El procedimiento se desarrolla en dos etapas la primera descriptiva y la otra comparativa. Los resultados señalan que la Escala de evaluación del

liderazgo presenta confiabilidad y validez de construcción, asimismo el nivel de Inteligencia Emocional General se encuentra en nivel Promedio y el nivel de Liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas de la muestra es de Nivel Alto. Asimismo se encontraron diferencias significativas en inteligencia emocional según el sexo, y finalmente relación positiva y significativa entre las dimensiones de inteligencia emocional y la evaluación de liderazgo.

Salazar J. (2014). *“Incidencia de la inteligencia emocional e inteligencia espiritual en el liderazgo transformacional.”* El objetivo del trabajo fue: Determinar la incidencia de la Inteligencia emocional y la Inteligencia espiritual en el Liderazgo transformacional en las organizaciones, con la finalidad de poner en relieve los valores que debe poseer un verdadero líder y de esta manera alcanzar los objetivos y metas de la organización. El problema de investigación exige responder a las siguientes interrogantes: ¿Existe carencia de Liderazgo transformacional en las organizaciones? ¿La falta de Liderazgo transformacional afecta el alcance de los objetivos organizacionales? El estudio se realizó con una muestra de 30 líderes de organizaciones públicas y privadas, que tienen a diario la responsabilidad de dirigir, capacitar, evaluar el desempeño y motivar personas, para cumplir con los objetivos y metas organizacionales. Los resultados muestran que en todos los casos el estilo de Liderazgo transformacional, está íntimamente ligado con el aspecto emocional (Inteligencia emocional) y los valores éticos y morales (Inteligencia espiritual)

Antecedentes Nacionales

López, D. (2005), *“Propuesta para el desarrollo de un modelo de liderazgo centrado en la persona, basado en la inteligencia emocional”* Destaca la importancia del desarrollo de la inteligencia emocional en los líderes, que permita la formación de autoconciencia para el manejo de emociones y poder llevar a cabo el papel de guía. Detectó que el liderazgo con inteligencia emocional va encaminado al “hacer” más que a las características de la personalidad que debe cubrir el líder. La inteligencia emocional permite a la persona formar una autoconciencia para el manejo de las emociones y que no se llegue a la actuación impulsiva. Por último esta investigación informa que el objetivo del líder es, provocar el desarrollo de una autoconciencia para que este ponga en práctica todas las competencias emocionales, encaminadas y a la mejor toma de decisiones.

Cruz, L. (2007), *“Relación entre el estilo de liderazgo y generación de estrés, ¿Coaching la solución?”* Este trabajo de investigación muestra que el coaching ha resultado ser exitoso, por generar cambios y ayudar a disolver las resistencias al mismo, facilitando los procesos de transformación y garantizando la adecuada integración en la organización. El liderazgo debe verse como un proceso dinámico que varía con cada situación, y en función de esta, el líder debe adaptarse a su estilo, donde debe existir además una comunicación sincera y un esfuerzo entre el líder y el grupo de seguidores. Los líderes exitosos poseen ciertos rasgos que no necesariamente son natos, si que se pueden aprender y reflejan una gran importancia para el dominio del estrés.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1 LIDERAZGO

1.1.1 Definición

El liderazgo se ha convertido en una necesidad precisamente porque alguien tiene que dar el primer paso, y tienen que saber hacerlo en una nueva dirección.

El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos.

Acosta (2007) define al liderazgo como “la capacidad de influir sobre las personas con el fin de lograr una meta en común.” (p.41)

Por otra parte Chiavenato (2006) lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.25)

Si analizamos estas definiciones vemos que la influencia debe ejercerla alguien, que en este caso es el líder. Por tal motivo tenemos que:

Será líder quien tenga la capacidad de motivar a los demás a crecer, el que se preocupe por el desarrollo del otro y trabaje su autenticidad. Por el rol que ocupa, el líder estará en situación de influir en los demás para obtener lo que el mismo desea. (Launer, 2008)

Por otra parte, MacGregor (1978), menciona que el líder eficaz es aquel que adapta su comportamiento a las exigencias de su propia y exclusiva situación.

El líder es la persona que va a la cabeza del grupo, actúa de acuerdo a sus instintos y no esperando que otros le indiquen que hacer.

De esta manera podemos observar que el liderazgo implica el uso de la influencia, ser un agente de cambio, ser capaz de afectar la conducta y el rendimiento de los miembros del grupo y cumplir objetivos individuales, grupales u organizacionales. La eficacia de los líderes se suele medir por el cumplimiento de dichos objetivos.

1.1.2 Importancia del liderazgo

“Las organizaciones para crecer y perdurar dependen del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no.” (Gómez, 2008, p. 26).

Hoy en día, se ha observado un cambio revolucionario en la forma de pensar de las organizaciones, así como en el desarrollo de un buen liderazgo. Anteriormente, la mayor parte de la formación de liderazgo estaba basado en aulas y fuera del trabajo, era enseñado por expertos y empleando teorías de estudios pasados.

Pero en una empresa o una organización la importancia del liderazgo es tan determinante para el éxito como para el fracaso, es decir, si no comprende rápidamente la importancia de un líder definido y con capacidad para liderar, la organización terminará por fracasar o le costará mucho más de lo necesario logra incluso hasta la meta más pequeña que se imponga. Sin embargo, se le da importancia al liderazgo porque como sociedad organizada necesitamos alguien que marque la acción y tome la decisión, aunque esto se haga en equipo y sea una organización democrática, siempre hay alguien que tiene una idea y forma de actuar que prevalece o es mejor aceptada por la mayoría con las que comparte ese espacio y es por eso que a ese individuo se le puede definir como líder aún cuando no se considere a sí mismo de esa manera.

En la actualidad se sabe que los líderes y los gerentes aprenden de las lecciones más importantes en sus puestos de trabajo, al enfrenarse con desafíos reales; al trabajar con otras personas y cometiendo errores. (Hawkins, 2013)

Lussier y Achua (2005) mencionan algunas razones por las que el liderazgo es importante.

- El liderazgo ha adquirido mayor importancia en situaciones de crisis, pero la dificultades no crean líderes; sólo muestran la clase de líderes que tenemos.
- Se ha reconocido en general, que las organizaciones bien dirigidas, tienen altos niveles de desempeño, algo de lo que carecen las organizaciones mal dirigidas.
- La razón principal por la que las personas renuncian a las empresas es que sus jefes no los tratan bien. Los que se quedan en el empleo trabajando con malos jefes se sienten menos

satisfechos con su trabajo y con su vida, se sienten menos comprometidos con la empresa y tiene mas conflictos en el trabajo y la familia; en consecuencia, experimentan angustia.

1.1.3 Teorías del liderazgo

Una teoría de liderazgo “Es una explicación de algún aspecto relacionado con el liderazgo; las teorías tienen valor práctico porque se utilizan para entender, predecir y controlar mejor un liderazgo exitoso” (Lussier y Achua, 2005, p.14)

Teoría de rasgos

Esta teoría surgió a comienzos del siglo XX y parte de la idea de que el liderazgo está determinado por una serie de atributos personales que poseen los líderes. Desde los años 20 se han hecho varias investigaciones sin que en ninguna de ellas se hayan tenido resultados generalizables.

Existe un interés, por determinar cuáles son los rasgos comunes en todos los líderes de la historia, de esta manera se trata de ver cuáles son los líderes, que de acuerdo con sus características personales, tiene éxito como dirigentes.

En la teoría de los rasgos también llamada la “Teoría del Gran Hombre” se consideran cualidades y características personales que distinguen a los líderes de los que no lo son, es decir, esta teoría entiende que la capacidad de liderar personas viene ya marcada desde el nacimiento, está en sus genes el ser un líder.

Para ser un líder, es necesario disponer de una serie de rasgos, y estos rasgos, o se tienen, o no se tienen y pueden ser físicos, sociológicos o psicológicos.

Algunas características que se consideran comunes incluyen la inteligencia, la responsabilidad, la actividad social, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, las habilidades cognoscitivas y de seguridad, como los rasgos más importantes.

Por ello surgió una lista de características, atributos y rasgos que no se pudieron escoger un mínimo de rasgos exclusivos para identificarlos como necesarios e idóneos para ser líder. Es decir no existe ninguna cualidad determinante que haga que una persona sea líder. Sin embargo, lo que si se pudo confirmar es que cuantas más cualidades positivas tenga una persona más posibilidades

tiene de ser líder, pero no se encontró ningún rasgo identificativo de los líderes respecto a los que no lo eran. (Robbins, 2004)

Desde esta perspectiva se considera el liderazgo como un rasgo unidimensional de personalidad que se distribuye entre la población. Se asume que la gente varía en función de él y que estas diferencias son potencialmente mensurables. Todo el énfasis se pone en las características personales de los líderes habiéndose investigado poco desde la perspectiva psicológica del problema.

De acuerdo con Mercado (2002) el liderazgo no es la posesión de alguna combinación de rasgos, si no el éxito para llevar a cabo ciertas tareas.

Teoría del comportamiento

Esta teoría trata de explicar ya sea los estilos distintivos de los líderes eficaces, o bien, definir la naturaleza de su labor. (Lussier y Achua, 2005, p.15)

En la década de los cincuenta, la mayor parte de las investigaciones sobre liderazgo había cambiado su paradigma, pasando de concentrarse en la teoría de rasgos a enfocarse en las acciones concretas del líder en el trabajo.

La investigación sobre el comportamiento se centra en encontrar formas de clasificar la conducta que facilite nuestro conocimiento del liderazgo. Cientos de estudios examinaron la relación entre el comportamiento del líder y las medidas de efectividad en el liderazgo. Sin embargo, no hubo acuerdo sobre cuál era el mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones.

Teoría de contingencia o situación

Tanto la teoría de rasgos como la de comportamiento constituyeron esfuerzos por encontrar el mejor estilo de liderazgo aplicable a todas las situaciones; por ello se les denomina teorías universales. En la década de los años sesenta quedó claro que no hay tal estilo útil que valga para toda circunstancia. Por lo tanto paso a la teoría por contingencia.

El modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores, es decir, trata de explicar el estilo adecuado de liderazgo con base en el líder, los seguidores y la situación. (Mercado, 2002; Lussier y Achua, 2005).

Esta teoría se basa en la conducción (conducta laboral) y en el apoyo socio-emocional (conducta de relación) que debe brindar el líder, según cuál sea la situación y el nivel de madurez de sus subordinados o grupo.

Hersey y Blanchard definen a la madurez no como edad o estabilidad emocional, sino que para ellos la madurez de los empleados consiste en el deseo de logro que tienen, la habilidad, la experiencia, y la disposición a aceptar responsabilidades. (Mercado, 2002).

En definitiva, el liderazgo situacional se basa en establecer un equilibrio entre los distintos tipos de comportamiento que ejerce un líder con el objetivo de adaptarse al nivel de desarrollo y competencia de su equipo de trabajo.

Teoría integral del liderazgo

Trata de combinar las teorías de rasgos, del comportamiento y por contingencias para explicar por qué ciertas relaciones de influencia entre líder y seguidores son fructíferas.

Los investigadores buscan explicar por qué los seguidores de algunos líderes se muestran dispuestos a trabajar arduamente e incluso realizar sacrificios para lograr los objetivos del grupo y la organización; o bien, de qué forma los buenos líderes influyen en el comportamiento de sus seguidores. La teoría identifica conductas y rasgos que facilitan la efectividad del líder.

1.1.4 Estilos de liderazgo

Durante muchos años se han efectuado estudios a través de los cuales se hacía una clasificación pura de los estilos de liderazgo, encasillando a cada persona considerando como líder dentro de una de las mismas.

En la actualidad, los líderes que obtienen mejores resultados, son aquellos que utilizan estilos de liderazgo que provocan un efecto emocional positivo. Lo más importante en cualquier caso, es que los líderes más eficaces, no se limitan a un sólo estilo, si no que recurren a varios de ellos en función de las circunstancias. (Acosta, 2007)

Liderazgo Visionario

El líder visionario vende eso, una visión de futuro. Determina la meta que debe seguir el grupo, pero no impone el camino ni el modo que se debe seguir para llegar a ella. El líder visionario

esboza su visión ideal de la organización, conectando con los sentimientos y entrega de sus empleados. Facilita que expresen sus ilusiones, que manifiesten sus expectativas para tratar de ir articulando esa visión. Lo que persigue es que el clima emocional de la organización acabe reflejando el compromiso de todos.

El liderazgo coach

Este estilo de liderazgo es un pilar fundamental en el proceso de coaching. Existe una relación que se orienta mucho más a la persona que a la tarea, esto hace penetrar más en la vida de la persona, en sus objetivos vitales, en sus expectativas, etc., con ello facilita el entendimiento y la confianza, por tanto despierta el interés de los subordinados, en síntesis, consiste en ayudar al colaborador a realizar un autodiagnóstico, a través del cual podrá descubrir y asumir sus áreas de mejora. (Acosta, 2007; Payeras, 2004)

En este estilo de liderazgo el primer objetivo del coach es facilitar a cada persona que identifique sus puntos fuertes y defina sus aspiraciones profesionales.

El uso adecuado del liderazgo coach, además de promover el desarrollo de las habilidades del colaborador, también estimula su autonomía, aumenta su confianza y estimular el desarrollo y la superación personal. (Acosta, 2007)

Lo normal es que el estilo de liderazgo coach funcione mejor cuando más aspiraciones tenga un colaborador para su desarrollo profesional.

El liderazgo afilativo

El líder afilativo se centra, sobre todo en las relaciones personales. Valora a las personas y a sus sentimientos, busca establecer un clima laboral cálido, alienta la armonía incluso la amistad, buscando establecer relaciones personales, le preocupa llevarse bien con todo el mundo.

En consecuencia, si se abusa de este estilo no se proporciona el feedback corrector necesario para que el equipo optimice su rendimiento. Sin embargo, si las personas están comprometidas el líder se compromete con ellas para conseguir los objetivos. (Piqueras, 2015)

Por otra parte, Payeras (2004) menciona que los directivos con un fuerte componente afilativo suelen desarrollar conductas como:

- Esforzarse para tener buenas relaciones personales con sus colaboradores
- Evitan discusiones que puedan generar conflictos entre los colaboradores
- Utilizan feedback positivo.
- Demuestran a menudo preocupación por sus colaboradores

Este estilo utilizado de forma racional puede ser un buen complemento al coaching.

El liderazgo democrático

El líder democrático se apoya en las opiniones del equipo, lo que a veces puede resultar inadecuado. Sin embargo, el líder de este estilo se muestra realmente interesado en conocer los criterios y las inquietudes de sus colaboradores. Maneja bien los conflictos y sabe limar asperezas, para potenciar la armonía del equipo. Pero no debe olvidar que en los asuntos importantes la decisión es suya.

En el estilo democrático el líder escucha y deja hablar a todos, atiende a la emocionalidad de la persona y el entorno. Es flexible, dependiendo de la gente que maneje, ofrece amplia retroinformación positiva; dirige construyendo lazos emocionales fuertes y promoviendo un ambiente de pertenencia. (Duhne, Garza & Quintanilla, 2007)

El liderazgo timonel

Este estilo de liderazgo está centrado en la tarea, en el rendimiento y en los objetivos. Se centra en marcar el paso, en indicar el rumbo y el ritmo. Un líder que se apoya excesivamente en el estilo timonel puede creer estar aplicando el coaching cuando lo único que hace es controlar cada uno de los pasos de sus empleados, y nadie trabaja bien cuando lo vigilan por encima de los hombros.

Liderazgo autoritario

El liderazgo autoritario o coercitivo “hazlo porque te lo digo yo” suele resultar tan frecuente como inadecuado. Exige que los subordinados acaten las órdenes incondicionalmente, sin explicaciones de ningún tipo. Este es un líder que no sabe delegar. El feedback que proporciona se centra exclusivamente sobre los errores. Parte de la base de que lo normal es hacer las cosas bien, y que sólo debe ocuparse de censurar lo mal hecho, pero no enseña, se limita a amonestar.

Este tipo de liderazgo puede ser efectivo cuando el directivo es un verdadero experto en la materia y tiene una alta credibilidad por parte del equipo; es altamente efectivo en situaciones de crisis, donde se requiere actuar con rapidez. (Payeras, 2004).

Duhne et al. (2007) mencionan que es imposible para el directivo estar controlando y decidiendo por cada persona y en todo ámbito. Si el directivo se aferra a dirigir sólo con estilo autoritario, su gente tiende a mostrar un desempeño mínimo, orientado a cumplir las órdenes del jefe, sin innovación ni gran alcance. Su efectividad estará muy por debajo de su potencial.

Por último, es necesario tener en cuenta que aunque el líder debe emplear en algún momento cada uno de los estilos de liderazgo posibles, hay algunos que le serán especialmente eficaces para cumplir el objetivo y habrá otros que quizá no le ayuden del todo. Cada estilo de liderazgo responde a una necesidad y tiene determinados resultados. El líder eficaz es aquel que tiene la capacidad de analizar cada estilo de liderazgo y es flexible para cambiar de un estilo a otro. (Payeras, 2004; Piqueras, 20015)

1.1.5 Rejilla de liderazgo

La rejilla de liderazgo se basa tanto en los estudios de la Universidad estatal de Ohio como en los de Michigan; los cuales se basan en las mismas dos dimensiones de liderazgo que Blake y Mount llamaron interés por la gente. (Lussier y Achua, 2005)

La rejilla de liderazgo identifica cinco estilos de liderazgos: empobrecido, de autoridad y obediencia, club campestre, de medio camino y de líder de equipo.

A continuación veremos la descripción de algunos estilos de liderazgo según la rejilla:

- Líder empobrecido: Se interesa poco por la producción y por la gente.
- Líder de autoridad y Obediencia: Muestra gran interés por la producción y poco por la gente.
- Líder club campestre: Tiene alto interés en la gente y bajo en la producción
- Líder de medio camino: Mantiene un interés equilibrado e intermediario entre la producción y la gente.
- Líder de equipo: Muestra gran interés por la producción y la gente. El líder se esfuerza por lograr el desempeño y la satisfacción máxima de los empleados.

1.1.6 Importancia del liderazgo en las organizaciones

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no, ya que las organizaciones dependen del líder. (El Financiero, 2008)

Del liderazgo se ha hablado mucho, debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sea social, política hasta incluso militares. Siempre ha sido un tema debatido entre grandes de los negocios, sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. Algunos especialistas ven al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización.

Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común.

Liderazgo organizacional es aplicado al liderazgo que ofrece una persona teniendo por objetivo la dedicación y motivación de los miembros de una organización, su ajuste al cambio, su movimiento y auserentismo , la cualidad de sus decisiones tomadas, su productividad en la organización y los beneficio de la misma con una mayor visión del futuro. Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

En conclusión el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado,

incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante. (Koontz y Weirich, 2004)

1.1.7 Liderazgo efectivo

El liderazgo, hoy día constituye un aspecto de primordial importancia para el trabajo y desarrollo de los equipos y las organizaciones, no solamente con la obtención de los objetivos organizacionales programados, sino también para el desarrollo integral y la satisfacción laboral que deben alcanzar todos los trabajadores, que les permita un correcto enfoque ante los cambios del entorno y un mejoramiento continuo de su desempeño y de los resultados de trabajo de la organización.

Muchas veces se puede guiar sin llegar a la meta o atravesar caminos difíciles. Cuando no se llega a la meta, hay ineficiencia. Aunque las metas deberían ser analizadas y propuestas por todas las persona involucradas (empleados gerentes, directivos dueños, etc.) no siempre ocurre así en las organizaciones, sobre todo en las empresas latinoamericanas, donde el poder está muy centralizado y sólo algunas personas analizan la información y toman decisiones.

El liderazgo efectivo es simplemente aquél que logra resultados. Aquél que se ve y no del cual se habla. (Celis, 2016)

El liderazgo efectivo es el producto de ciertos atributos personales y el logro de los resultados propuestos. Es fundamental que el líder sea creíble, actué como modelo y tenga las habilidades necesarias para conducir al grupo (definir el futuro, lograr compromiso, desarrollar equipos, aprovechar la diversidad, crear sistemas y hacer realidad el cambio).

Hoy en día el liderazgo eficaz es una necesidad fundamental en las organizaciones. Se llama habitualmente el espíritu de la empresa. El liderazgo es entonces el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas en este caso metas definidas de antemano.

Concordando con Hawkins (2013) el liderazgo efectivo necesita ser:

- Sobre la cognición y el afecto
- Personificado
- Referido a desafíos que realmente importen

- Mediante ciclos de de aprendizaje de accion (reflexion, nuevo pensamiento, planificacion y nueva accion)de tal forma que las relaciones progresen al mismo tiempo que las personas.

D'Souza (1996) menciona que el liderazgo efectivo, comienza dentro de uno mismo antes de manifestarse externamente. Esto con la finalidad de hacer entender a los líderes que primero deben entenderse ellos mismos para posteriormente obtener mayor éxito al relacionarse con los demás.

“Tenemos necesidad de ayuda para mirar al interior de nuestro ser. Necesitamos actitudes positivas... No podemos liderar con eficiencia si no pensamos positivamente y de manera realista respecto de nosotros mismos”. (D'Souza, 1996, p.8)

1.1.8 Perfil del líder eficaz

Está de moda pensar en los líderes como personas que dominan ciertas competencias y emana carácter. Aunque estamos de acuerdo con esta perspectiva, pensamos que le falta algo para asegurar que los líderes ejerzan un liderazgo de verdad. Los líderes hacen mucho más que demostrar atributos “los líderes eficaces consiguen resultados” (Zenger, Ulrich y Smallwood, 2000, p.17)

Coincidiendo con Celis (2016) un líder efectivo, es aquel que desea obtener reconocimiento, la necesidad de triunfar y alcanzar el éxito tanto para sí mismo, como para los demás.

También podemos considerar que la efectividad se refiere a dar en el blanco, para las organizaciones esto quiere decir que en la gran mayoría de las veces, se obtienen los resultados tal como se han planeado. Significa que cada colaborador hace lo que se supone debe hacer y aún más, quiere decir que todos los líderes se esfuerzan por ajustar su estrategia y obtener los resultados deseados.

Un líder efectivo entonces es aquel que es pro-activo, está enfocado, tiene clara la visión, es decir, en donde apuntar; y dirige a su equipo con la convicción de que juntos pueden dar en el blanco que han definido, que puede ser: aumentar las ventas, mejorar la atención del cliente, incrementar el margen de ganancia, entre otros objetivos que se hayan propuesto.

Para llegar a ser un líder efectivo, lo primero es asumir que podemos mejorar y necesitamos cambiar algunos aspectos de nuestra conducta y, lo segundo, es tener la voluntad y la motivación para hacerlo, al reunir ambas condiciones, estamos en la vía de llegar a ser líderes más efectivos.

Incluso, ser un líder efectivo implica liderarse a sí mismo. Quizás la tarea más compleja de todo líder, sea la de tomar control de sus propias acciones. (Celis, 2016)

Un líder eficaz elabora una visión y una estrategia teniendo en cuenta los intereses legítimos de otros individuos y también de otros grupos en el seno de la organización, no es alguien a quien se le quiera o admire. La popularidad no es liderazgo. Los resultados sí lo son.

Los líderes eficaces saben que su potencial es determinado por las personas que les rodean. Son conscientes de que en una sociedad de conocimiento el talento es la principal fuente de ventaja competitiva. Por eso, buscan y cautivan a los mejores talentos.

Por otra parte se considera que para ejercer un liderazgo realmente efectivo, el secreto real se logra gracias al componente fundamental de cualquier proceso, la actitud mental positiva, la cual va a depender no sólo de la forma en cómo veamos nuestra existencia en el pasado y en el presente, también depende de cómo veamos nuestro futuro.

1.1.8.1 Funciones del líder

Al hablar de líder no puede dejar de hacerse referencia a las funciones y acciones que desarrolla y crea. De acuerdo con Madrigal (2004) estas funciones son:

1. Comunicar: El líder debe saber comunicarse con sus seguidores y detenerse para cerciorarse que se entendió su mensaje.
2. Organizar: El líder es el que delimita y define cómo se organiza. Determina el alcance y nivel de cada puesto.
3. Integrar: Integra los recursos humanos, técnicos y materiales de la empresa. Un líder pone más atención en el elemento humano.
4. Dirigir: Es el arte de tomar las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas y organizadas.
5. Controlar: El líder no es sólo el que inicia el movimiento, sino quien lo dirige y, si es el caso, lo detiene. Implica, por lo tanto, la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos.

6. **Motivar:** Todo líder es motivador. El líder hace que los otros hagan. Debe entender porque actúa la gente y saber manejar con destreza esos resortes, es decir, las motivaciones que llevan a una persona a actuar de una forma u otra. También debe saber cómo motivar para que siga adelante.
7. **Delegar:** El líder que delega confía en sí mismo y en su gente. Sabe compartir la responsabilidad y el poder.
8. **Conciliar:** El líder o directivo es un conciliador. Debe componer y ajustar los ánimos de los que están opuestos entre sí.

1.1.8.2 Características del líder efectivo

Las características de los líderes efectivos nos dan un marco de referencia para entender hacia dónde debemos enfocar el desarrollo de nuestro liderazgo, no hay una lista de rasgos o características universalmente aceptada ya que no todos los líderes eficaces poseen ciertos atributos en la misma medida, porque cada líder es una persona única.

Reig (2004), citado por Robbins, y De Censo (1996) menciona algunas características que deben poseer los líderes eficaces.

Deseo de dirigir

Todo líder en potencia aspira a dirigir a otros y a influir en ellos. Sin embargo, hay dos posibilidades de dirección: dirección para servirse y dirección para servir.

En el liderazgo organizacional es relevante que el líder se halle en un buen estado emocional tanto para recibir como para dar, pues de esto dependerá gran parte de su gestión. El líder que se encuentra Psicológicamente en la fase de tomar y de recibir, utilizara su condición para proveerse a sí mismo y proveer a los suyos de beneficios, y mostrara muy poco compromiso con los demás, este liderazgo es aberrante y bastante frecuente. Dar es una cualidad fundamental que acompaña el deseo maduro de dirigir.

Honestidad e integridad

La consistencia entre lo que se dice y lo que se hace genera confianza en los demás. Habitarse a realizar lo que se dice genera expectativas positivas en el seguidor y, cada vez que

esas expectativas se cumplen, se genera confianza y tranquilidad en aquellos que confiaron en la palabra de su líder.

Autoconfianza

La confianza de los demás en la palabra del líder tiene su asiento, o por lo menos debe tenerlo en un proceso permanente de autoconfianza.

Esto significa que el dirigente debe confiar él mismo en sus expectativas en no fallar y en cumplir continuamente su palabra. De este modo crecerá la confianza que él tiene en sí mismo y aumentará la que han depositado en él los demás.

Inteligencia

La inteligencia se entiende como la capacidad de resolver problemas en el menor tiempo posible. No obstante, para hacerlo el hombre inteligente debe hacer un uso eficaz de sus capacidades racionales y emocionales.

Conocimiento

Finalmente el líder eficaz debe conocer su negocio. ¿Qué hace, para que lo hace, cual es la función de cada persona, porque la lleva a cabo, quién compra el producto? La respuesta a esas preguntas, y a muchas otras hace que se acceda al conocimiento del negocio en que se está.

Por otra parte Marchesán (2012) considera otras características más para el líder efectivo, entre las cuales están:

Dominio de sí mismo y de la situación

Este rasgo influye en todos los demás atributos de un buen líder, quien ha de asumir responsabilidades sin ser demasiado autoritario ni intimidante.

Control interno.

Con su comportamiento influye directamente en su desempeño. Se orienta hacia el futuro, establece objetivos, elabora planes y trata de alcanzarlos. Aprende de sus errores, en lugar de culpar a los demás o atribuirlos a su mala suerte.

Estabilidad.

Encausa sus emociones, es seguro y positivo. Entiende muy bien sus puntos fuertes y débiles y se encamina hacia el mejoramiento personal. Sabe cuándo dirigir y compensar sus

debilidades. Deja que otros asuman la responsabilidad en ámbitos en los que él no es tan competente.

Inteligencia emocional

En la dimensión afectiva o psicológica integrada por las emociones y sentimientos que generan una respuesta personal frente a un estímulo externo el líder tiene la habilidad de identificar, calibrar y orientar sus emociones y sentimientos.

Flexibilidad

Es capaz de ajustarse a diferentes situaciones, y mantenerse a la vanguardia en cuanto a las enormes modificaciones del mundo.

Sin embargo Clement (2012) destaca otras características importantes que debe poseer un líder efectivo, entre las que se tienen:

Ser el Coach del equipo

Aconseja, observa cosas que se pueden mejorar, comparte experiencias pasadas generosamente.

Tomar decisiones

Toma las decisiones necesarias y ponerlas en práctica después de consultar al equipo. Cuanto más los miembros del equipo puedan participar en la toma de decisiones mayor será su motivación.

Comunicar

Debe saber lo que se quiere, comunicar con eficacia las intenciones, transmitir fuerza y dinamismo a los demás.

Todas estas competencias dibujan un perfil de líder equilibrado, capaz de comprender el negocio, capaz de dirigir personas y capaz de aprender.

1.2 INTELIGENCIA EMOCIONAL

1.2.1 Definición

Daniel Goleman (1999) la define como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y nosotros mismos” (p.49)

La inteligencia emocional tiene que ver, sobre todo, con el autocontrol y la mejora de las relaciones con los demás, aporta mayor felicidad, salud y éxito.

Una persona con inteligencia emocional es capaz de reconocer y controlar sus propias emociones, las de otras personas y las de un grupo de personas.

1.2.2 Antecedentes

En 1920 Thorndike define Inteligencia Social como: la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas y actuar sabiamente en las relaciones humanas.

En 1989, Ayman Sawaf, inicia estudios sobre los conocimientos emocionales aplicados a la empresa.

En 1997 Robert Cooper y Ayman Sawaf, publican el libro La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las Organizaciones.

En 1990 Salovey y Mayer acuñan el nombre de Inteligencia Emocional como: “Un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno”.

1.2.3 La inteligencia

Peter Salovey y Jack Mayer fueron los primeros en acuñar en 1990 la expresión inteligencia emocional para describir la forma en que las personas infunden inteligencia en sus emociones y, desde entonces, muchos otros, incluido el doctor Daniel Goleman (en EE.UU.) Y los profesores

Víctor Dulewicz y Malcom Higgs (Reino Unido) han ofrecido sus propias definiciones del concepto. (Inteligencia Emocional, 2009)

La inteligencia emocional tiene que ver con:

- Reconocer los sentimientos propios y de los demás.
- Levantar el ánimo y motivarse.
- Controlar las emociones internamente y en relación con los demás.

De estos tres puntos anteriores observamos que el primer aspecto de la inteligencia emocional está relacionado con la capacidad de autocontrol, para lo que se necesita un fuerte sentido de la autoconciencia, es decir, creencia en uno mismo.

El segundo aspecto de la inteligencia emocional tiene que ver con la capacidad para controlar las relaciones con otras personas, lo que exige conocer a la perfección los sentimientos y respuestas de los demás, y desarrollar relaciones sólidas y duraderas a partir de esa información. Para desarrollar la capacidad de control propio y de las relaciones, se deberá recurrir a la inteligencia intrapersonal e interpersonal, que son dos de las múltiples inteligencias.

Inteligencia Intrapersonal

Tu inteligencia intrapersonal (o autoconocimiento) permite averiguar lo que ocurre en el interior y decidir qué medidas se deben tomar. La inteligencia intrapersonal ayuda a dotar de sentido a los actos, pensamientos y sentimientos, permite tomar el control de sí mismo y de las emociones.

Es la habilidad de formar una visión real de uno mismo y ser capaz de utilizar ese modelo para operar efectivamente enfrentando las circunstancias de la vida. Está relacionada con la conciencia, la habilidad de concientizar lo que necesito, lo que deseo. ¿Por qué estoy sintiendo lo que siento? ¿Por qué pienso lo que pienso? ¿Cuáles son mis patrones y actitudes? ¿En qué circunstancias tengo la tendencia de expresar esas actitudes? Para alcanzar el éxito en el área que decidamos expresar nuestro potencial individual se requiere un buen conocimiento de quién soy, qué hago bien y cuáles son mis limitaciones. Así como celebrar los éxitos y dedicar tiempo a mejorar esos aspectos que no son manejados apropiadamente. Los individuos con una alta

inteligencia intrapersonal tienen un modelo claro de ellos mismos y pueden reconocer sus propias necesidades, y deseos, lo mismo que los recursos personales para alcanzarlos.

Inteligencia Interpersonal

La inteligencia interpersonal (saber cómo tratar a los demás) permite identificar inteligentemente lo que sienten otras personas en general y entre ellas, y tomar decisiones inteligentes sobre cómo actuar al respecto. Puede ayudar a conservar la sintonía con los demás, empatizar, comunicar e influir. Con inteligencia interpersonal se podrá inspirar a otras personas y generar confianza.

Desde el punto de vista de Rosillo y Hernández (2012) la inteligencia interpersonal es la habilidad de entender a otros individuos; que los motiva, como trabajan, como generan la unanimidad y la cooperación entre ellos. Es poseer una sensibilidad a las emociones de otros, esta inteligencia está basada en la capacidad de darse cuenta y poder diferenciar entre los individuos y sus estados de ánimo, intenciones, motivaciones y conductas. En estados más avanzados, esta inteligencia permite al individuo que la ha desarrollado ser sensible y leer los deseos e intenciones a través de mensajes sutiles y no obvios.

Inteligencia cognitiva y emocional

Históricamente, la inteligencia humana se ha basado en la inteligencia cognitiva y desde principios del siglo XX existen test de conciencia intelectual o CI, que miden la capacidad cognitiva y el intelecto. Dado que los sistemas educativos de todo el mundo están orientados a valorar y desarrollar las capacidades lógico-matemáticas y lingüísticas, el cociente intelectual por sí solo se consideraba el mejor indicador en el éxito.

Sin embargo, en los últimos años los estudios de varios psicólogos han llevado a la creencia de que existen otros factores del éxito aparte del CI, y que esas capacidades tienen que ver, en gran medida con la habilidad para relacionarse con los demás. Nos referimos concretamente a la inteligencia emocional. (Inteligencia Emocional, 2009)

En 1996, el doctor Daniel Goleman puso la inteligencia emocional en boca del mundo entero al publicar su primer libro, inteligencia emocional, que se convirtió en un éxito de ventas en cuanto las personas se mostraron dispuestas a aceptar que el CI, por sí solo no es un indicador fiable del éxito en casi todas las áreas de la vida.

Goleman baso su defensa de la inteligencia emocional como indicador importante del rendimiento directivo, en parte, en el estudio de su base fisiológica, aunque su firme convicción de la supremacía de la inteligencia emocional sobre el cociente intelectual y las habilidades técnicas provenía de un estudio que analizó en 1998, los modelos de competencia de 188 empresas multinacionales.

“Desde entonces, otros psicólogos han recabado pruebas que apoyan la relación entre la inteligencia emocional, el desarrollo profesional y el rendimiento, y actualmente se acepta de manera generalizada que es el doble de importante que el CI o las destrezas técnicas a la hora de determinar el éxito en el trabajo”. (Inteligencia Emocional, 2009, p. 20)

1.2.4 Cómo funciona el cerebro

Hoy en día, gracias al trabajo de neurólogos y psicólogos, se conoce mucho mejor el funcionamiento del cerebro y sus interconexiones con los sistemas fisiológicos.

El cerebro no es un órgano único, tiene capaz que como la corteza de un árbol, registran la evolución de nuestras especies, primero reptiles, luego paleo-mamíferos ahora neo-mamíferos. Es como si mantuviéramos, además de nuestro cerebro actual, los que desempeñaron en otras etapas de nuestro desarrollo funciones que hoy siguen resultándonos vitales.

Cerebro reptiliano

Se le conoce así, porque es el que actualmente tienen los reptiles, peces, tortugas de mar y vertebrados inferiores, especies que disponen sólo de un rudimentario sistema nervioso.

Controla las funciones vitales básicas, como el hambre la sed, la respiración, la circulación sanguínea y el sexo. Es la sede de nuestros impulsos primitivos: agresividad, miedo, defensa del territorio, instintos de conservación y reproducción.

Ante una situación de riesgo provoca tres respuestas instintivas básicas: lucha, huida o parálisis (intentando pasar desapercibido). Es bueno saber que existe y que puede impulsar a una persona habitualmente amable a combatir ferozmente si se siente amenazada por alguien.

Cerebro límbico

En esta nueva zona del cerebro se desarrollaron dos nuevas funciones de extraordinaria importancia: la memoria y como consecuencia el aprendizaje. El cerebro límbico es el que desempeña el papel tradicionalmente atribuido al corazón. Rige las emociones, la afectividad y la

comunicación con los demás. (Acosta, 2007). Es el lugar de los mecanismos de placer/desplacer, motivación/desmotivación, recompensa/castigo, es decir, aquel que registra las experiencias positivas o negativas. Es el cerebro clave en nuestras relaciones con los demás, y decide la mayoría de las veces el uso que hacemos de nuestro tiempo la mayor parte de nosotros, porque la elección de la actividad que se va a desarrollar es más compulsiva.

No es necesario subrayar que aquí se origina la mayor parte de nuestro comportamiento, supuestamente emocional, en realidad emotivo. Es la sede de nuestra experiencia profesional.

Cerebro Cortical

La evolución prosiguió con cerebros cada vez mayores, hasta llegar al tercer cerebro, el neocórtex, o cerebro cortical de los mamíferos superiores y del hombre. El sistema límbico y cortical están en comunicación permanente, pero el intercambio de información no es equilibrado, el sistema límbico envía mucha más de la que recibe.

Aquí es donde la inteligencia emocional ha supuesto un cambio de paradigma. Durante más de veinte siglos, la cultura ha estado apoyada en una idea: “La razón tiene que dominar y controlar la emoción”. La cabeza debe domeñar al corazón, el jinete al corcel, según las metáforas habituales.

Resulta que no sólo la emoción está en la cabeza, si no que no debe estar sometida a la razón. Una y otra son complementarias e indisociables. El sentimiento es esencial para el pensamiento y viceversa. Esto supone que la función directiva es mucho menos racional y mucho más emocional de lo que se ha venido suponiendo. La inteligencia emocional está en el uso hábil y simultáneo de lo emocional sin dejar de lado lo racional, en conocer cómo funcionan lo uno y lo otro. En saber manejar la emoción, tomar conciencia de los sentimientos, incluso de los propios, y saber manejarlos para lograr liderazgo relación ideal. (Acosta, 2007)

CEREBRO	FUNCIÓN
Cortical o Neocórtex	Conocimiento
Límbico	Emociones
Reptiliano	Supervivencia

Los tres “cerebros”

1.2.5 Las emociones

“Las emociones suelen definirse como energía en movimiento, haciendo referencia al paso de la energía dentro del cuerpo, que se convierte en una señal del cerebro. Cuando éste la recibe, interpreta la emoción en forma de sentimiento y prepara al cuerpo para actuar”. (Inteligencia Emocional, 2009, p. 36)

Según, Castro (2012) El termino emoción viene del latín *moveré* (mover) que en conjunto con la preposición *a* (hacia), significa mover hacia, tendencia actuar o reaccionar ante los diversos estímulos.

Una emoción es un proceso que se activa cuando el organismo detecta algún peligro, amenaza o desequilibrio con el fin de poner en marcha los recursos a su alcance para controlar la situación (Fernández-Abascal y Palmero, 1999; citado por Las Emociones, s.f.). Por lo tanto, las emociones son mecanismos que nos ayudan a reaccionar con rapidez ante acontecimientos inesperados que funcionan de manera automática, son impulsos para actuar. Las emociones vienen de dentro y son la interpretación cerebral del estado interior. Esto quiere decir que el entorno exterior no participa en términos de evocar emociones, puesto que la información sensorial, lo que se ve no se escucha, o la percepción de lo que está sucediendo alrededor pueden provocar cambios en el organismo. Los pensamientos y recuerdos también pueden despertar emociones, un recuerdo específico puede recrear emociones poderosas.

Por otra parte las emociones producen cambios bioquímicos implicados en funciones vitales, como la respiración, ritmo cardiaco o tensión muscular.

Emociones básicas

Dentro de estas emociones básicas, se producen reacciones psicofisiológicas que preparan al organismo para una conducta específica, Madrigal (2009), nos menciona:

1. **Ira o Enojo:** La sangre se concentra en las manos estimulando a la persona a golpear o a tirar (la adrenalina aumenta generando una acción vigorosa). Aparece cuando las cosas no salen como queremos o nos sentimos amenazados por algo o alguien. Es adaptativa cuando impulsa a hacer algo para resolver un problema o cambiar una situación difícil, puede conllevar riesgos de inadaptación cuando se expresa de manera inadecuada.

2. **Miedo:** Anticipación de una amenaza o peligro (real o imaginario) que produce ansiedad, incertidumbre, inseguridad. Los centros emocionales disparan hormonas, la sangre se concentra en los esqueléticos impulsando al organismo a huir o agazaparse. El miedo es necesario ya que nos sirve para apartarnos de un peligro y actuar con precaución.
3. **Alegría:** Inhibe los pensamientos negativos, silencia los pensamientos de preocupación, la persona experimenta tranquilidad, reposo o entusiasmo y muestra disposición para tareas inmediatas y marchar rumbo a metas concretas, es una sensación de bienestar y de seguridad que sentimos cuando conseguimos algún deseo o vemos cumplida alguna ilusión.
4. **Amor o afecto:** Se experimenta a través de sentimientos afectuosos de relajamiento, calma y satisfacción, facilitando especialmente la colaboración.
5. **Sorpresa:** Un estado emocional que permite ver más, aumentando la cantidad de luz en la retina, la persona puede percibir más de lo que acontece, concebir más un plan de acción. Es muy transitoria y nos permite una aproximación cognitiva para saber qué está ocurriendo. Nos ayuda a orientarnos, a saber qué hacer, ante una situación nueva.
6. **Tristeza:** Reduce la velocidad metabólica generando ahorro de energía, de entusiasmo, ello contribuye a que la persona se ajuste a una pérdida significativa o a una depresión. La función de la tristeza es la de pedir ayuda. Nos motiva hacia una nueva reintegración personal.

Emociones positivas y negativas

Las emociones son propias del ser humano. Se clasifican en positivas y negativas en función de su contribución al bienestar o al malestar pero todas ellas, tanto las de carácter positivo como las de carácter negativo, cumplen funciones importantes para la vida.

Todas las emociones son válidas. No existen emociones buenas o malas. Las emociones son energía y la única energía que es negativa es la energía estancada. Por esta razón, es necesario expresar las emociones negativas retenidas que pueden desencadenar problemas mayores.

Emociones negativas

Las emociones negativas son aquellas que implican sentimientos desagradables, valoración de la situación como dañina y la movilización de muchos recursos para su afrontamiento. Las más

básicas son: miedo, ansiedad, ira, hostilidad, tristeza y asco. Las emociones negativas nos advierten de las amenazas y los desafíos que tendremos que enfrentar. Por ejemplo, el miedo nos avisa de un posible peligro. Es una señal que nos indica que necesitamos protegernos.

Las emociones negativas aumentan nuestra conciencia. Nos ayudan a enfocarnos en un problema de manera que podamos solucionarlo. Pero tener muchas emociones negativas puede agobiarnos, ponernos ansiosos, cansarnos y estresarnos. Cuanto más nos preocupamos de las emociones negativas, más negativos nos sentimos, es decir, concentrarse en lo negativo, nos hace más negativos.

Emociones Positivas

Las emociones positivas son aquellas que implican sentimientos agradables, valoración de la situación como beneficiosa, tienen una duración temporal muy corta y movilizan escasos recursos para su afrontamiento. Las más básicas son: la felicidad, amor, cariño y humor.

Las emociones positivas compensan las negativas y tienen otros beneficios. En vez de limitarnos, como lo hacen las emociones negativas, las emociones positivas afectan nuestro cerebro de tal manera que aumentan nuestra conciencia, atención y memoria. Nos ayudan a absorber más información, a mantener varias ideas al mismo tiempo y a comprender cómo las ideas se relacionan unas con otras. Cuando las emociones positivas abren las puertas a nuevas posibilidades hacemos más cosas, somos capaces de aprender más y ampliar nuestros talentos, y esto nos permite desempeñarnos mejor. Las personas que sienten muchas emociones positivas diariamente son más felices, más sanas, aprenden más y se llevan mejor con la gente.

Papel de las emociones

Las emociones aportan significado a una situación y sin ellas reaccionaríamos de manera espontánea y robotizada a los sucesos que nos rodean, sin control alguno sobre nuestra respuesta.

Tener emociones significa que la nueva información que se recibe se analiza y evalúa respecto a las experiencias pasadas, ambiciones y deseos. La emoción prepara al cuerpo para poder actuar de una forma beneficiosa para la persona y la situación en la que se encuentra. Las emociones también son fundamentales para el aprendizaje y la memoria porque motivan a perseguir nuevos conocimientos y obtener recompensas, además de evitar daños y peligros.

De acuerdo con la revista Accesos (2015) todas las emociones tienen alguna función que les confiere utilidad y permite que el sujeto ejecute con eficacia las reacciones conductuales apropiadas y ello con independencia de la cualidad hedónica que generen.

La emoción tiene tres funciones principales:

1. Funciones adaptativas
2. Funciones sociales
3. Funciones motivacionales

Funciones adaptativas: Quizá una de las funciones más importantes de la emoción sea la de preparar al organismo para que ejecute eficazmente la conducta exigida por las condiciones ambientales, movilizandando la energía necesaria para ello. Por ejemplo, el miedo la protección, la alegría, la reproducción, la tristeza, la reintegración, la ira y la destrucción.

Funciones sociales: Puesto que una de las funciones principales de las emociones es facilitar la aparición de las conductas apropiadas, la expresión de las emociones permite a los demás predecir el comportamiento asociado con las mismas, lo cual tiene un indudable valor en los procesos de relación interpersonal. Emociones como la felicidad favorecen los vínculos sociales y relaciones interpersonales, mientras que la ira pueden generar repuestas de evitación o de confrontación. De cualquier manera, la expresión de las emociones puede considerarse como una serie de estímulos discriminativos que facilitan la realización de las conductas apropiadas por parte de los demás.

Funciones motivacionales: La relación entre emoción y motivación es íntima, no se limitan al hecho de que en toda conducta motivada se producen reacciones emocionales, sino que una emoción puede determinar la aparición de la propia conducta motivada, dirigirla hacia determinado objetivo y hacer que se ejecute con intensidad. Podemos decir que toda conducta motivada produce una reacción emocional y a su vez la emoción facilita la aparición de unas conductas motivadas y no otras.

“Hay que aprender a conocer y manejar nuestras emociones, para eso se necesita desarrollar inteligencia emocional.” (Accesos, 2015, párr. 10)

Características de las emociones

Una emoción por lo general siempre tiene una señal propia. Esta señal les permite a otros individuos percatarse que algo está pasando en nuestro interior.

1. Muchas de ellas se manifiestan como reacciones automáticas ante estímulos externos.
2. Existen cinco emociones naturales para el ser humano: miedo, alegría, tristeza, enojo y afecto: hay autores que también consideran el asco y la sorpresa como emociones básicas.
3. Producen cambios fisiológicos que se manifiestan en la corporalidad, siendo esta difícil de ocultar. Sonrojarse, tallarse las manos, cerrar los puños, entre otras.
4. Influyen en los pensamientos y viceversa: ante el enojo, la persona tomara decisiones desde ese estado emocional y a la inversa.
5. Modifican al observador, la realidad se basara en la emocionalidad del momento desde la cual percibirá la situación.

Existen diversos tipos de sentimientos y emociones

- a) Naturales, como las mencionadas anteriormente
- b) Aprendidas que facilitan el crecimiento y desarrollo de la persona: soledad existencial, frustración, entre otras.
- c) Aprendidas que detienen el crecimiento de la persona: culpa, resentimiento, vergüenza entre otras. (Castro, 2012)

Como afectan las emociones

El humor

El humor es un estado de ánimo que tiende a ser bastante duradero, la causa del humor puede remontarse a horas, días e incluso semanas, aunque no se puede evitar que surja si se puede controlar. El humor comunica si algo te hace sentir bien o mal. El impacto del humor sobre los demás depende de si es positivo o negativo.

Aunque el humor es un estado interno y subjetivo que no tiene por qué afectar a la tarea que se esté realizando, en ocasiones los que te rodean lo notan a través de la postura, las vibraciones que emites o conductas concretas. El impacto del humor sobre los demás depende si es positivo o negativo. Controlar el humor es fundamental para una buena comunicación. Los estudios han

demostrado que la capacidad de las personas para controlar sus emociones determina el grado en que los demás optan para relacionarse con ellas. (Inteligencia emocional, 2009)

Fisiología

Las emociones son factores clave para los niveles superiores de la inteligencia humana y el rendimiento, las emociones no obstaculizan el pensamiento racional, si no que son esencialmente para la racionalidad y sólo merman el pensamiento racional. Es inevitable que surjan situaciones que te lleven hacia un estado de caos, pero una de las maneras más rápidas de recuperar cierto equilibrio en el sistema fisiológico es regulando conscientemente la respiración.

Salud

Controlar las emociones puede repercutir en la salud y en el bienestar físico, tanto positiva como negativamente. Durante muchos años los médicos han descartado el impacto de las emociones sobre la salud, pero cada vez hay más pruebas que sugieren que emociones negativas como la hostilidad, la depresión y el pesimismo pueden predisponer al cuerpo a sucumbir ante la enfermedad.

1.2.6 Los sentimientos

Los sentimientos surgen de la energía en movimiento (emoción) y se vuelven reales mediante la conciencia subjetiva de la mente, aunque el grado de concienciación de los sentimientos depende de lo conectado que se esté el cuerpo y por ese motivo algunas personas son más conscientes que otras de lo que sienten. Nuestros sentimientos nos acompañan siempre, pero raramente nos damos cuenta de ellos, por el contrario, solamente nos percatamos cuando éstas se han desbordado.

Los sentimientos nos proporcionan una imagen global de toda situación. Y, en el caso de que existan discrepancias entre nuestros valores y nuestros sentimientos, el resultado será una profunda inquietud en forma de culpabilidad, vergüenza, dudas, ensoñaciones, inquietud, remordimientos o similares. Y todo ese ruido de fondo actúa a modo de niebla emocional que inspira sentimientos que pueden acabar sabotando todos nuestros esfuerzos. (Goleman, 1999)

1.2.7 Inteligencia emocional y liderazgo

El concepto de inteligencia emocional ha dejado su huella indeleble. Los líderes con éxito, siempre han estado en armonía con las interacciones humanas y sus decisiones estaban cargadas de sensibilidad emocional.

La inteligencia emocional es la demostración de las buenas habilidades de liderazgo de líderes que están en control de sí mismos, automotivados, empáticos y cuentan con grandes habilidades sociales.

Los mejores líderes son aquellos que poseen un alto grado de inteligencia emocional. Dado que ésta es una parte de las habilidades del liderazgo, estos líderes inspiran y conducen a aquellos que están a su alrededor. (Liderazgo e Inteligencia Emocional, 2011)

Al ser el liderazgo una actividad basada en la relación con otros y al requerir de un control emocional inteligente, resulta claro que hay varios aspectos de la inteligencia emocional que pueden ayudar al líder a cumplir mejor sus objetivos y obligaciones. (Reig, 2004)

La inteligencia emocional te ayuda a reconocer y gestionar emociones, comportamientos; percibir y observar claves de la conducta esenciales para el liderazgo, pues el liderazgo es por entero inteligencia emocional, sobre todo en cuanto a distinguir lo que hacen los líderes. (Etling, 1998; Goleman, 1999)

Los grandes líderes son personas motivadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros. Cuando tratamos de explicar su especial habilidad se relaciona con nociones como la planificación, la previsión o el poder de las ideas, pero la realidad es más sencilla: los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones. (Rosillo y Hernández, 2012)

Poco importa lo que haga, poco importa que se dediquen a planificar estrategias o se ocupen de movilizar la acción de un equipo, puesto que su éxito no depende tanto de lo que hacen como del modo en que lo hacen. En este sentido debemos resaltar que, si un líder carece de la capacidad de encauzar adecuadamente las emociones, nada de lo que haga funcionara como es debido.

Cuando los líderes encauzan las emociones en una dirección positiva, movilizan lo mejor de las personas y provocan un efecto que se llama resonancia. Cuando por el contrario, lo hacen en una dirección negativa, generan una disonancia que provoca los cimientos emocionales en los que se asienta todo posible desarrollo. De ello, que la competencia de los líderes en esta situación emocional es la que determina en gran medida que una organización florezca o por el contrario se marchite.

De la misma forma la inteligencia emocional en el entorno laboral contribuye a mejorar la efectividad del liderazgo y del trabajo en equipo y en consecuencia mejora los resultados finales obtenidos, puesto que ayuda a los gerentes, directivos, mandos intermedios, y en general a cualquier persona que trabaje con otras personas, no sólo a tomar conciencia de sus propias emociones, sino también, a como prestar más atención e impactar positivamente en las emociones de sus subordinados directos, compañeros, superiores, proveedores, etc.

De acuerdo Zárate (2012) citado por Sosik y Megerian (1999) mencionan que la inteligencia emocional ha ganado popularidad como una necesidad absoluta para lograr un liderazgo efectivo y predicen que son más efectivos los líderes con una gran inteligencia emocional.

Por todo eso la clave del liderazgo se asienta en las competencias de la inteligencia emocional que posean los líderes, es decir, en el modo en que se gestionan la relación consigo mismos y con los demás. Así pues, “los líderes que maximizan los beneficios del liderazgo son aquellos que saben encauzar positivamente las emociones de sus subordinados para el logro de objetivos”. (Rosillo y Hernández, 2012, párr.9)

1.2.7.1 Características de los líderes emocionalmente inteligentes

En la revista Forbes (2015) se mencionan 9 características de los líderes emocionalmente Inteligentes:

1. Saben conectar con la gente

Incluso en una sala repleta de gente, los líderes inteligentes emocionalmente hacen que las personas se sientan como si tuvieran una conversación a solas con ellos. Saben hacer que la gente se sienta aludida y apreciada.

2. Son accesibles

No son interesados. No pierden el tiempo, pero tampoco seleccionan en exceso a quién dedicar unos minutos. Los líderes inteligentes consideran que todo el mundo es digno de su tiempo y atención.

3. Son humildes

Saben que ser arrogante no les conducirá nada más que a generar enemistades o indiferencia. Un líder emocionalmente inteligente no se creará más que tú por el simple hecho de que lo sigas. Está en deuda con sus seguidores y trata de serles útil.

4. Son positivos

Saben ver el lado positivo de las cosas y lo que es más importante, son capaces de transmitir esa positividad. Se implican, escuchan a la gente y acaban por generar confianza y esperanza a partes iguales.

5. Se toman las cosas con calma

Saben que perder los nervios no les traerá buenas consecuencias, así que tanto si los fracasos son propios como ajenos, los toman con calma. Lo mismo les ocurre con el éxito, si tienen algo que celebrar lo harán pero no se volverán altaneros.

6. Son generosos

Comparten su sabiduría y sus recursos. Ellos ya han triunfado y les gusta rodearse de gente que también quiere hacerlo. No son avariciosos y comparten su éxito con los demás. Ellos ya son buenos, ¿por qué no van a dejar al resto que lo sea?

7. Son íntegros

Sus palabras se corresponden con sus acciones. Cuando los líderes emocionalmente inteligentes dicen algo, es porque lo hacen o podrían hacerlo. Si cambian de opinión, se encargaran de hacer que sus actos también cambien, no sólo sus palabras

8. Son capaces de "leer" a la gente

Con sólo ver la cara o los gestos de una persona ya saben más o menos por dónde ir en su trato con ella. Ven más allá de la propia apariencia y adaptan su comportamiento para no dejar de ser ellos pero tampoco incomodar a su interlocutor.

9. Detectan y aprecian el potencial

Esto tiene mucho que ver con el punto anterior. Son capaces de leer a las personas y también de detectar su talento, lo cual ayuda mucho a la hora de dirigir a su equipo: saben sacar lo mejor de cada persona.

1.2.8 Habilidades de la inteligencia emocional en el liderazgo

Goleman (1999) considera cinco elementos o habilidades como principales de la inteligencia emocional:

- Conciencia de sí mismo
- Autorregulación
- Motivación.
- Empatía
- Las habilidades sociales

Estos mismos cinco elementos, Rodríguez (2014) los considera como elementos principales que influyen directamente en nuestra capacidad de liderazgo.

A continuación analizaremos detalladamente cada una de estos

1. Autoconciencia

El principio de Sócrates "*conócete a ti mismo*" se refiere a esta pieza clave de la inteligencia emocional: tener conciencia de las propias emociones.

El autoconocimiento es “el conocimiento de los sentimientos propios y la capacidad de reconocer y controlar esos sentimientos de la manera que a uno le parezca que es capaz de controlar. Incluye cierto nivel de confianza en la capacidad para controlar las emociones y su repercusión en un entorno laboral.” (Inteligencia Emocional, 2009; citado por Higgs y Dulewicz, 1999 p. 43)

Si un líder es consciente de sí mismo, siempre sabe cómo se siente, y sabe cómo sus emociones y sus acciones pueden afectar a su equipo. Ser consciente de uno mismo cuando estás

en una posición de liderazgo también significa tener una idea clara de las propias fortalezas y debilidades y por tanto, comportarse con humildad.

Digamos que estás enojado, si eres una persona consciente de ti misma, no sólo sabes que estás enojado, sino que también puedes determinar la causa de la ira, y así utilizar este conocimiento para decidir qué hacer, evitando una reacción descontrolada que te puede ocasionar problemas.

Por otra parte, el líder que quiere que sus subordinados aprendan a aprender necesita ofrecer a sus seguidores confianza, intencionalidad, autocontrol, relación y cooperación.

Ser consciente de uno mismo, tiene que ver con reconocer y comprender nuestras emociones, humores y valores. Un líder en control de sí mismo, es confidente y realista sobre sus fortalezas y oportunidades y utiliza esto para inspirar a otros a su alrededor. (Liderazgo e Inteligencia Emocional, 2011)

En cuanto al libro Inteligencia Emocional (2009) menciona que el autoconocimiento tiene que ver con ser consciente de las emociones que sentimos en un momento determinado y entender a la perfección como nos afectan personalmente y a los demás, o la capacidad de sintonizar con los sentimientos cuando te plazca y darte cuenta de cuándo y por qué pueden haber cambiado.

Ese grado de autoconocimiento permite controlar la vida y la forma en que se reacciona respecto a los demás y en cada circunstancia, y causar un efecto de respuesta de los demás.

Cómo afecta el autoconocimiento a los demás

Los demás perciben y notan los cambios en tu conducta aunque, sin autoconocimiento, te resultara imposible saber de qué manera tu comportamiento puede estar afectando a los demás e incluso es posible que se esté causando un impacto muy negativo y que, en último término, acabe afectando a las relaciones a largo plazo. Por ejemplo cuando te encuentras bajo presión, es probable que no seas consciente de cómo te comportas, tal vez te encierres en ti mismo, empieces a dar órdenes o transmitas mal humor. Cualquiera que sea tu conducta, los demás ven y notan la diferencia. (Inteligencia Emocional, 2009)

2. Autorregulación o Control Emocional

La autorregulación te da la opción de seleccionar la emoción que deseas experimentar en un momento dado, en cada situación particular. Este proceso requiere de mucha práctica y una

considerable cantidad de auto-control, para tener el dominio que te permitirá conseguir tener el control de tus emociones, la autorregulación es más que hacer caso omiso de las emociones negativas, tratando de pasarlas por alto, ya que no se trata de reprimir las emociones, sino saberlas controlar y hacer uso de esas energías en algo bueno para la persona.

La autorregulación, que es como una conversación interna continuada, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos. Quienes están comprometidos con esta conversación sienten, como cualquier persona, mal humor e impulsos emocionales, pero encuentran la manera de controlarlos y canalizarlos en forma útil. Es imposible eliminar los impulsos primarios que desencadenan nuestras emociones, pero es posible aprender a reconocerlos y controlarlos. Como ya se mencionó, el objetivo de este componente es evitar ser esclavos de nuestros propios sentimientos. Un líder con autocontrol crea un clima de confianza, piensa antes de actuar y centra las conversaciones y los esfuerzos en las materias relevantes, y no en temas emocionales completamente fuera de lugar.

Por otra parte, ciertos hallazgos demuestran que el control de las relaciones emocionales se ubican en el córtex (su función es el conocimiento). Esto significa que la mente racional es capaz de controlar, por así decirlo, las respuestas emocionales, es decir, devolver el mando a la mente racional.

Las personas tienen un conocimiento de sí mismo lo suficientemente alto como para ejercer un control sobre sus respuestas, tanto físicas como psicológicas, que les permitan un comportamiento eficaz y a su vez, un desgaste mínimo. (Vilallonga, 2003)

Los estados de emocionales surgen como respuesta a nuestras experiencias con el entorno (las situaciones cotidianas, noticias recibidas, la actuación de las personas con las que nos relacionamos, las consecuencias de lo que nosotros mismos hacemos).

Para controlar el estado emocional, se deberá estar muy familiarizado con las características de los sentimientos y en que parte del organismo se ubican, porque se tendrá que ser capaz de reconocer cuando se abruma o desborda por la emoción, para sustituirlo por otra positiva.

El estrés

El estrés se manifiesta cuando se está sujeto a presiones, pues aumenta la presión arterial, se padecen dolores de cabeza o molestias del estómago. El individuo empieza a incomodar a otras personas con su actitud y comportamiento, y a ser más agresivos incluso con las personas que no conoce. Por ello es que los líderes efectivos deben aprender a reconocer el estrés y manejarlo para poder sobrevivir en forma saludable, productiva y exitosa. (Etling, 1998)

Hay tres componentes del estrés:

1. La situación o incidente que lo provoca
2. La forma en que se percibe (cómo afecta)
3. La forma en que se reacciona o responde física o emocionalmente

El líder debe intentar conocerse, encontrar su sentido de vida, debe estar despierto, debe saber controlar sus estados emocionales, aquellos que provienen de pensamientos deformados, exagerados y prejuiciosos. Debe, entonces, sembrar continuamente las buenas emociones, pues son precisamente éstas las que orientaran al líder a aprender y a disfrutar de lo que es y de lo que no es capaz.

3. Motivación

El libro *Inteligencia Emocional* (2009) la define como “el impulso y la energía para lograr resultados definidos y causar efecto. Y la capacidad para equilibrar objetivos a corto y largo plazo con la habilidad de perseguir metas exigentes frente al rechazo o el cuestionamiento” (p.109)

Si hay una cualidad que casi todos los líderes poseen es la motivación. Los líderes son impulsados a alcanzar logros por encima de las expectativas propias y las de los demás. La palabra clave aquí es lograr, debido a que los líderes se motivan por un deseo profundamente enraizado de tener logros, y por ende el hecho de alcanzarlos. La motivación se diferencia de la resistencia emocional en que, la capacidad para seguir adelante cuando las cosas se complican es opcional, es decir, se puede optar por rendirnos si nos parece demasiado esfuerzo o echar de mano de la reserva interior. Cuando la motivación se viene abajo, suele deberse a una escasez de recursos y, en ese caso, se necesitara generar la propia energía positiva para seguir adelante.

Por otra parte sabemos que el estado de ánimo es contagioso y, por lo tanto la energía positiva e ímpetu son capaces de afectar positivamente e inspirar a los demás.

La motivación para inspirar a los demás es fundamental para:

- Alcanzar los objetivos que se han marcado
- Superar cualquier obstáculo
- Trabajar con y a través de los demás

La motivación se sostiene sobre los pilares de una energía cuyos niveles bajan y suben pero que, sin ella, no se tendría la fortaleza física la capacidad mental ni el estado emocional correcto para poder motivarnos a nosotros y a los demás.

4. Empatía

Reconocer las emociones de los demás es la empatía. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean.

La empatía, en la inteligencia emocional, es la capacidad de poder sentir lo que otra persona está sintiendo, y así poder ver y sentir la vida desde la perspectiva de otro. Esto te permite darte cuenta del estado emocional de otro, de forma racional y eficaz. Es la mejor manera de poder guiar a otros, a un estado de positividad y optimismo.

Las relaciones sociales se basan muchas veces en saber interpretar las señales que los demás emiten de forma inconsciente y que a menudo son no verbales. El reconocer las emociones ajenas, nos puede ayudar a establecer lazos más reales y duraderos con las personas de nuestro entorno. El reconocer las emociones ajenas es el primer paso para entenderlas e identificarnos con ellas. Esta habilidad hace que un líder considere los sentimientos de los subordinados y sepa tratar a las personas, según las reacciones que estas puedan tener en determinado momento, es saber cómo decir las cosas y cómo actuar al percibir y entender el punto de vista de cada uno de los miembros de determinado grupo de trabajo, ante situaciones problemáticas.

Para los líderes, tener empatía es fundamental para la gestión de un equipo u organización exitosa. Los líderes con la empatía tienen la capacidad de ponerse en la situación de otra persona y ayudar en el desarrollo de las personas de su equipo, dan feedback constructivo, y escuchan a aquellos que lo necesitan. (Inteligencia Emocional, 2009)

¿Cómo se puede mejorar la capacidad de empatía?

- Poniéndose en el lugar de otra persona

- Prestando atención al lenguaje corporal
- Respondiendo a los sentimientos

5. Habilidades sociales

Las habilidades sociales son la capacidad de relacionarte satisfactoriamente con los demás, gestionar conflictos, comunicarte claramente e influir sobre las personas.

Cortese (2009) menciona que las habilidades sociales son un conjunto de destrezas (como persuasión, liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, tolerancia, etc.) que nos permiten relacionarnos de la mejor manera posible con otra u otras personas.

Los líderes que poseen un buen desempeño en las habilidades sociales de la inteligencia emocional son grandes comunicadores. Son tan abiertos a escuchar malas noticias como buenas noticias, y son expertos en conseguir de su equipo para apoyo y entusiasmo con una nueva misión o proyecto.

Los líderes que tienen buenas habilidades sociales también son buenos en la gestión del cambio y la resolución de conflictos. Establecen un ejemplo con su propio comportamiento. (Inteligencia Emocional, 2009)

Según Goleman (1999) el arte de establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás. La competencia social y las habilidades que conlleva, son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás.

Entre las habilidades sociales más importantes podemos mencionar las capacidades de:

1. Liderar a otras personas
2. Motivar a un grupo para que alcance objetivos específicos
3. Escuchar y entender a otra u otras personas
4. Persuadir a otros seres humanos para que hagan algo que es necesario hacer o algo que queremos que hagan
5. Conciliar, negociar o mediar en procesos conflictivos

6. Agradar, cautivar o seducir a otra u otras personas, tanto en la vida afectiva como en la profesional.

Las habilidades sociales han sido ponderadas desde el principio de los tiempos, en los textos de los psicólogos y pensadores antiguos. Hoy se han vuelto más importante aún debido a las complejidades de la vida contemporánea, tanto en el aspecto personal (estrés, conflictos y malentendidos, desacuerdos, etc.), como en la vida organizacional (competencia, excelencia en el servicio al cliente, liderazgo de alta calidad, etc.)

“Las habilidades sociales se aprenden, enseñarlas es justamente uno de los propósitos de la Inteligencia Emocional.” (Cortase, 2009, párr. 5)

Finalmente, cualquiera puede darse cuenta de que una buena relación con los demás es una de las cosas más importantes para nuestras vidas y para nuestro trabajo y no sólo tratar a quienes nos parecen simpáticos, a nuestros, amigos, a nuestra familia, con nuestros jefes, etc.

Junto con la empatía, este componente hace referencia a la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás y conducirlos hacia la dirección que se desee ya sea buscando un acuerdo o un entusiasmo frente a un producto o servicio; estas habilidades se llevan a cabo exitosamente con la ayuda de la comunicación y el liderazgo.

1.2.9 La conciencia emocional del líder

Indudablemente, cada uno de nosotros decide ser su propio jefe y por tanto cuando no lo hacemos, renunciamos a serlo. (Reig, 2004 citado por Bennis, 1993). También la gente decide no dirigir y se asume que no quiere, no sabe o no puede dirigir algo o a alguien. El camino para poder lograr ser su propio jefe es la conciencia emocional, la cual incluye la capacidad de cultivar el aprecio así como el control de sus emociones negativas (odio rencor, resentimiento y miedo; este último se define como la sensación de inseguridad a que se tiene ante objetos potencialmente dañinos.)

La conciencia emocional comienza estableciendo contacto con el flujo de sentimientos que continuamente nos acompaña y reconociendo que estas emociones tienen todas nuestras percepciones, pensamientos y acciones y un modo que nos permite comprender el modo en que nuestros sentimientos afectan también a los demás.

Conciencia del miedo

Reig, (2014) menciona que detrás de las razones por las cuales la gente no quiere dirigir ni dirigirse hay mucho miedo, y este provoca entre otras cosas falta de confianza en lo que uno puede llegar a hacer y ser, así como un mal empleo del tiempo y de los recursos disponibles. Es decir, una falta de confianza en sí mismo, generando miedo de no tener la capacidad y el valor para hacer las cosas. (Reig, 2014)

Miedo a la mala utilización del tiempo

El líder eficaz no malgasta su tiempo y sus fuerzas quejándose de que no se puede hacer esto o aquello. Como líder eficaz no se queja, puede concluirse que el líder ineficaz si lo hace.

Cuando un líder admite sólo sus éxitos pero se desentiende de los fracasos, entonces utiliza mal su tiempo. Como vive en el terror de hacer mal cosas o de ser mal evaluado, malgasta su tiempo cuidando detalles comprometedores. Busca evitar lo que se hizo mal y trata a toda costa de que nadie lo vaya a delatar. Trata a como dé lugar de no ser delatado, de que no se aprecie el error que ha cometido y de salir ileso. El líder eficaz, sincero y maduro ve su parte de culpa, la asume, encuentra los errores internos que lo llevaron a ese lugar y los enfrenta. Luego, examina las culpas ajenas pero lo hace después de que reflexionó en las propias, porque esas son las que pueden y debe corregir.

Miedo al a mala utilización del recursos

Otro temor al que se enfrenta el líder es a utilizar mal los recursos que están a su disposición. Le angustia que puedan pensar que ha hecho uso ilícito de ellos, por lo que se vuelve extremadamente cuidadoso. Debido a eso, está enfocado a no errar. Gasa mucho y vigila poco; con una actitud así es común que la mediocridad cunda al poco tiempo.

Todos los casos anteriores son ejemplos de una conciencia llena de limitaciones personales que se generan por tener una pobre imagen de sí mismo.

1.2.10 Liderazgo con conciencia emocional

¿Con qué ve, lo que ve el líder que se ubica en la sombra? Obviamente con su propia sombra, ella, esta activada, produce percepciones restringidas y pensamientos sombríos.

Inclusive puede ser que haya recibido un estímulo desde la figura o esencia de otra persona. Por ejemplo:

-¿No le parece emocionante que volamos a sacar el premio de productividad otra vez?

- Si, me lo parece. Pero, ¿por qué me preguntas eso? Ya lo hemos conseguido antes. No me causa ninguna emoción, como no sea la monserga de tener que percibirlo de manos del director.

Aquí vemos que el líder inmediato ha recibido un comentario proveniente de la figura de otra persona pero, no obstante ello, responde desde la sombra. Muchas veces, los sujetos rudos, que aparentemente han decidido suprimir sus sentimientos y emociones, son calificados como insensibles. Sin embargo un análisis más profundo indica que esos sujetos sienten sólo lo que proviene de su propia sombra. Así, ser rudo significa ser insensible a lo positivo. La sensibilidad positiva, el perdón, la consideración la piedad vienen en el interior de cualquier ser sombrío, aunque se halle en el estado latente. Sólo la conciencia puede persuadirlos para que la utilicen. Lo mismo ocurre en el caso del líder que opera desde la máscara, cuando, por ejemplo, trata de quedar bien presumiendo virtudes que no posee.

1.2.11 Aprendizaje emocional del líder

La inteligencia emocional es una de las claves para ser más felices. Este tipo de inteligencia puede ser innata, es decir, hay gente que nace con más inteligencia emocional que otra. Sin embargo, también podemos entrenar este tipo de inteligencia para mejorar nuestra gestión de las emociones y relacionarnos más satisfactoriamente con los demás. (Cortase, 2006)

La verdadera inteligencia emocional requiere identificar y entender los propios estados de ánimo. Implica reconocer cuándo y por qué se está enfadado, nervioso o triste, y actuar sobre las causas y no sólo los síntomas.

Sin embargo, en aquellas ocasiones en las que se ve que irremediamente se dirige hacia un estado emocional negativo, las siguientes técnicas pueden ser eficaces para detener o frenar esa reacción en cadena.

- **La clave es recuperarse**

Básicamente la resistencia emocional es tu capacidad para controlar las emociones negativas cuando la situación se complica y la rapidez con la que puedes hacerte cargo de ti mismo, volver a centrarte en las necesidades de los que te rodean y seguir hacia delante. (Inteligencia Emocional, 2009)

- **Tu voz interior**

La intuición, o tu voz interior es la combinación de una sólida base de conocimientos con la capacidad de sentir de alguna manera lo que hay que hacer y después, emprender la acción necesaria.

“Las personas emocionalmente inteligentes utilizan su intuición, combinada con el conocimiento, para llegar a decisiones agudas y rápidas, porque han aprendido a escuchar a su voz interior y confían en el valor que les aporta”. (Inteligencia Emocional, 2009, p.194)

- **Date permiso para preocuparte más tarde**

Intentar suprimir una emoción o pensamiento provoca que vuelva de nuevo con más fuerza. Sin embargo, ¡Posponerla para más tarde puede funcionar!

En un estudio se pidió a los participantes con pensamientos ansiosos que pospusieran su preocupación durante 30 minutos. A pesar de ser una forma alternativa de evitar pensar en algo, lo que se ha demostrado es que tras ese período de pausa las emociones regresan con una intensidad mucho menor. Así pues, date permiso para preocuparte después de un tiempo de espera. Te preocuparás menos.

- **Bitácora emocional**

Una de las técnicas más potentes para aumentar el autoconocimiento y recabar información sobre ti es llevar una bitácora de emociones, que ayuda a identificar en qué medida la inteligencia emocional afecta en el entorno laboral. Se debe ser honesto porque se trata de una información valiosa que aporta datos de vida real.

- Identifica la emoción que has experimentado.
- Describe la situación en la que te encontrabas.
- Identifica lo que ha provocado esa emoción.

- ¿eras consciente de lo que sentías o como estabas actuando, o alguien ha hecho un comentario sobre tu conducta o estado de ánimo?
- Anota cualquier cambio fisiológico que hayas notado.
- ¿Cuánto ha durado la emoción?
- ¿La percibiste como una emoción positiva o negativa?
- ¿Cómo expresaste o comunicaste esa emoción?
- ¿De qué manera afecto a los demás?
- Si la has percibido como una emoción positiva ¿cómo te enfrentaste a ella?
- ¿Cómo expresaste o comunicaste esa emoción?
- ¿De qué manera afecto a los demás?

- **Controla la respiración**

Una de las formas más rápidas y efectivas de hacerte con el control de tu fisiología consiste en regular conscientemente el patrón respiratorio, puesto que aprender a respirar rítmica y equilibradamente resulta en un latido cardiaco constante, regular y estable, que traslada al organismo a un estado de coherencia. Cuando te encuentras en un estado fisiológicamente coherente, estás en el mejor momento para pensar, sentir y actuar con eficacia.

Lo siguiente te ayuda a conseguir una respiración rítmica:

- Inspira y cuenta hasta cuatro.
- Espira y cuenta hasta seis.
- Repítelo continuamente.

Después de un minuto más o menos, empezaras a notar un cambio interno y te sentirás mas alerta y capaz de pensar con mayor claridad. Se trata de una técnica muy poderosa y, cuando se consigue dominarla, se podrá recurrir a ella en cualquier momento y situación para controlar lo que ocurre en el interior. (Inteligencia Emocional, 2009)

La meditación ha demostrado científicamente su eficacia para prevenir los pensamientos negativos repetitivos y no sólo mientras meditas, sino también a largo plazo. Intentar relajarte sólo cuando te asaltan las emociones no es muy eficaz. Sin embargo, meditar de forma regular y respirar correctamente sí puede reducir la intensidad de las emociones negativas cuando estas aparecen.

- **Lo más importante: encuentra el motivo de tus emociones**

A largo plazo la clave no está en luchar contra tus emociones, sino en reconocerlas y saber por qué te ocurren. Por ejemplo:

“Vale, no me gusta sentirme así pero ahora mismo tengo mucha envidia (reconoces la emoción) porque a Andrés le han felicitado por su trabajo y a mí no (reconoces el por qué).”

Lo importante es ser honesto contigo mismo sobre el por qué. No hagas como la mayoría e intentes engañarte. A menudo nos mentimos haciéndonos creer que estamos enfadados con alguien por su comportamiento y no porque le han dado el ascenso al que aspirábamos y eso ha afectado nuestra autoestima. Conocer la verdad real de tus sentimientos te ayudará a tratar la causa.

En conclusión la clave para el desarrollo de las habilidades del liderazgo consiste en el fortalecimiento de las competencias de la inteligencia emocional. Posiblemente no se nazca siendo un líder, sin embargo el liderazgo puede aprenderse. Es un proceso no fácil y que requiere tiempo y un compromiso muy profundo, pero el beneficio individual y grupal del liderazgo que se asienta en la inteligencia emocional merece la pena y resulta estimulante. Un arma que resulta sumamente favorable para desarrollar o fortalecer un liderazgo efectivo, apoyado de la inteligencia emocional, es el coaching.

En el siguiente capítulo obtendremos los conocimientos necesarios que apoyaran para demostrar lo elemental que es el coaching en un liderazgo efectivo.

1.3 COACHING

1.3.1 Definición

“Definir el coaching es sencillo, procede del término inglés *to coach* que significa entrenar (...) Es un sistema de preguntas por el cual el coach ayuda al coachee a sacar lo mejor de sí mismo” (Villa y Caperan, 2010, p.p.17-19)

“La esencia del coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, ayudándole a aprender en lugar de enseñarle”. Bou (s.f) citado por Whitmore (2003, p.20)

Mientras que para Villa y Caperan (2010) consideran que es aquel proceso de acompañamiento individualizado (coach) en el que el pupilo (coachee) libera su talento a través de la detección de sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora y la elaboración y seguimiento de un plan de acción concreto.

1.3.2 Raíces histórica del coaching

El coaching tiene antecedentes desde Sócrates, filósofo ateniense (470 años a.C.) quien creó un método llamado “mayéutica que consistía en un proceso inductivo a través de preguntas reveladoras a sus discípulos, mediante los cuales lograba traer a la luz las cualidades y respuestas que éstos ya tenían en su interior. Posteriormente esta práctica también se dio en los diálogos de Platón (Atenas, 428 a.C.) basados en una sesión de preguntas y respuestas, a través de las cuales se puede reconocer la estructura arcaica de una sesión de Coaching.

Decía Sócrates que no existe el enseñar, sino sólo el aprender. Y con esa sencillez se describe hoy la metodología del coaching. (Vilallonga, 2003)

Sócrates ayudaba a los demás a aprender haciendo preguntas a su interlocutor y dejando que encontrara las respuestas por sí mismos, de tal modo que en la actualidad el coachee no aprende del coach, si no de sí mismo estimulado por este, que le ayuda a preguntarse y a responderse por sí mismo (Vilallonga, 2003). El coach, lo único que sabe es que dentro de su coachee están todas

las respuestas, y con la creatividad de sus preguntas ayudan al coachee a salir de la zona de confort y ver la realidad desde otra perspectiva. (Ariza, 2014)

Posteriormente se encuentran los ingleses, quienes comenzaron a utilizar la palabra Coaching, originalmente se utilizó para nombrar el carruaje, y es a partir de 1850 que también se veía en las universidades inglesas para la figura del entrenador, pues procede del verbo inglés “to coach” que significa “entrenar”. (Run, 2016)

A mediados de los años 70, comenzó a aplicarse dentro del ámbito deportivo cuando Don Shula, coach del equipo de la liga de fútbol americano de los Dolphins de Miami descubrió que el principal enemigo de los deportistas era su propia mente.

Después, Jhon Whitmore, piloto, hombre de negocios y coach, llevó el método de Gallwey al medio empresarial inglés con gran éxito, convirtiéndose en el precursor del Coaching de Negocios, Coaching Ejecutivo y Coaching Personal. (Run, 2016)

Thomas Leonard es reconocido a nivel mundial como uno de los pioneros del Coaching profesional estadounidense, fue el creador de la “International Coach Federation” (ICF) y de la International Association of Coaching” (IAC).

1.3.3. Importancia del coaching en las organizaciones

En la actualidad la eficacia de la organización de la empresa depende de la conducta de liderazgo de los directivos. A través de los tiempos ha existido una gran incógnita acerca de si el líder nace o se hace; sin embargo, en mi concepto esta teoría no es completamente cierta, ya que, aunque hay algunas personas que de manera innata poseen cualidades para ser un líder, hay otros que realizando el debido acompañamiento, retroalimentación y entrenamiento permanente, puede llegar a ser un gran líder. Esta es la verdadera importancia que ha cobrado el liderazgo y el coaching en las organizaciones del siglo XXI, pues hasta el siglo pasado, los directivos no compartían su conocimiento por el temor a ser “desbancado” de su cargo por otra persona más joven y que superara sus habilidades.

“Hoy la tendencia es muy diferente, pues para las organizaciones es muy importante que la principal característica con la que debe contar un ejecutivo exitoso sea el liderazgo y dentro de los componentes del liderazgo, uno de los más valiosos es el Coaching.” (Marchesán, 2012, p.43) En las organizaciones del siglo XXI, los procesos de coaching empresarial y la presencia de un Coach, se está convirtiendo en una de las mejores decisiones, para poder desplegar el potencial individual, de los equipos y optimizar los resultados estratégicos de las organizaciones.

Hawkins(2013), en trabajos de investigación que ha realizado, ha descubierto cierta desilusión con respecto a la falta de liderazgo en los equipos directivos y un creciente deseo de desarrollo efectivo en ellos.

Esas tendencias han provocado un notable aumento de organizaciones que proporcionan coaching a los equipos directivos. Pese a esto, algunas organizaciones están implantando el coaching como herramienta para lograr el desarrollo de su propio organigrama de directivos y han llegado a construir un departamento interno que denominan precisamente departamento de coaching (Vilallonga, 2003). Las ventajas que ofrece esta forma de llevar a cabo el coaching son claras: se dispone de personas y recursos necesarios para propiciar el desarrollo directivo. Gran parte del creciente interés por el coaching en las organizaciones surge por el alcance que ha tenido en el desarrollo del liderazgo, así lo menciona Hawkins (2013).

Se ha visto un crecimiento exponencial en el porcentaje de las organizaciones que utilizan el coaching, en el número de coachs en práctica y en las acreditaciones de formación.

Pues el papel que desarrolla el Coaching dentro de la Organización es:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.

- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Con esto se observa que el coaching se enfoca en los resultados, en la mejora y fortalecimiento de la coordinación y cooperación entre los integrantes de equipos de trabajo y departamentos, y en el despliegue del potencial de la gente, lográndose transformaciones importantes para las empresas y las personas.

1.3.4 Componentes del coaching

Coach

El coach o entrenador es el profesional que se encarga de ayudar a su coachee a crecer tanto profesional como personalmente. Un coach o entrenador puede abrirle los ojos a su coachee para que éste supere esos límites que se auto-impone. (Villa y Caperan 2010)

El coach se encarga de escuchar al coachee y de realizar preguntas sobre las cuales tenga que responderse éste. El coach no se encarga de decirle al coachee lo que debe hacer, sino que lo escucha y procura ampliar la visión, de forma que sea éste quien decida en última instancia. El coach se encarga de generar una incomodidad que orille a buscar un cambio, que cause movimiento en la dirección deseada.

Coachee

De la misma manera para Villa y Caperan (2010) El coachee es la persona que recibe ésta práctica. El coachee no debe recibir las soluciones del coach, sino que debe aprender por sí mismo; el coach es un facilitador.

1.3.5 Tipos de coaching

García (2016) psicólogo y entrenador personal menciona los siguientes tipos de coaching que van enfocados a la organización y al directivo, asimismo los cambios que éstos generan a quienes lo toman. A continuación se mencionan los más sobresalientes.

Coaching Personal

También llamado Life coaching, hace referencia al Coaching de habilidades para la vida diaria. Se trabaja en los proyectos de vida, la misión personal, los objetivos, las estrategias para el cambio, etcétera. Este tipo de Coaching persigue el bienestar de la persona en los diferentes ámbitos de la vida. Le permite conocer el impacto que está generando en su entorno profesional. Villa y Caperan (2010), mencionan que a través del coaching personal o individual el coachee será capaz de emprender acciones que modifiquen o enriquezcan su comportamiento para mejorar y desarrollarse profesionalmente, así como obtener los siguientes beneficios:

- Desarrollo personal.
- Gestiona el desarrollo de la carrera profesional
- Mejor calidad de vida. Mejor manejo/gestión del tiempo.
- Incremento de autoestima.
- Satisfacción laboral.
- Mejora los comportamientos y/o habilidades.
- Mejor perspectiva al tomar decisiones.
- Aumento de la confianza y el valor.
- Relaciones personales y laborales más sólidas.

Coaching Organizacional

El Coaching Organizacional, Corporativo o Estratégico está dirigido a las grandes empresas, también conocidas como organizaciones o corporaciones. La idea es mejorar a las organizaciones mediante el cambio de los empleados que trabajan en ella. García (2016) menciona que cuando un individuo cambia, se impacta el medio que lo rodea ocurriendo un efecto micro que se traslada a un nivel macro.

Coaching con Inteligencia Emocional

Este tipo de coaching se basa en las aportaciones de Daniel Goleman sobre Inteligencia Emocional. El autoconocimiento y la manera de regular las emociones, es básico para conseguir el desarrollo personal y el bienestar

Coaching Cognitivo

Es el entrenamiento de las funciones cognitivas; las funciones receptivas, la memoria, el aprendizaje, el pensamiento y las funciones expresivas.

Coaching Ontológico

Se puede describir como una dinámica de transformación, un proceso liberador del sufrimiento y de las creencias condicionantes que nos limitan, una disciplina que ayuda hacernos cargo de las paradojas en las organizaciones actuales.

Coaching de sombra

Es un tipo de entrenamiento en el que un coach observa actuar al coachee en contextos donde experimenta dificultades. El coach lo sigue como sombra y realiza un proceso de observación sin participar, permitiéndole llevar a cabo al coachee sus tareas como lo haces habitualmente. Este tipo de coach analiza sigilosamente cuáles son los puntos fuertes, débiles y la resistencia al cambio. Esta acción le da la oportunidad de diseñar e implementar estrategias de intervención más específicas y eficaces.

Coaching Ejecutivo

Desde el punto de vista de Villa y Caperan (2010), este tipo de Coaching está dirigido a altos ejecutivos, puesto que hace referencia al desarrollo del liderazgo y explora las habilidades de dirección y de comunicación interpersonal, el rendimiento del personal, etc. Los tipos de coaching ejecutivo con los que suele intervenir en una organización son:

Coaching ejecutivo personalizado: En el cual las sesiones abordan situaciones de desarrollo del potencial de un individuo. Las razones de intervención más habituales suelen ser en referencia a la actitud a la toma de decisiones, conflictos, estrés, desarrollo de competencias organizacionales, etc.

Así como también el **Coaching ejecutivo de equipo o grupal:** El cual tiene por objetivo alinear a un equipo de directivos en torno a la misión y visión organizacional, mejora el rendimiento del equipo y ayudarles en las transformaciones y cambios empresariales.

Este tipo de coaching permite generar un acompañamiento grupal que busca potencializar el desempeño y resultados de los equipos de trabajo, trata de poner un espejo delante del equipo para que éste se vea reflejado, el coach ayuda al equipo a tomar conciencia como:

- Quiénes son como equipo.
- Qué tipo de interrelaciones existen entre los miembros del equipo.
- Qué aspectos mejoran sus resultados como equipo y cuales los empeoran.
- Qué tipo de roles informales existen en el equipo.

1.3.6 Objetivos del coaching

En primera instancia, el objetivo de un buen coaching es formar a un directivo, hasta que el mismo se convierta en coach de su organización. (Vilallonga, 2003).

Todos debemos tomar múltiples decisiones cada día. Uno de los mayores beneficios del coaching es la ayuda que nos presta en la toma de decisiones.

Sin embargo Villa y Caperan (2010) mencionan algunos otros objetivos que se pretenden conseguir durante un proceso de coaching como:

1. Favorecer el desarrollo de las habilidades directivas o competencias: comunicación, asertividad, escucha activa, liderazgo, planificación y organización, trabajo en equipo, iniciativa y toma de decisiones, autocontrol y autoconocimiento.
2. Lograr una mejora en el desempeño y rendimiento tanto individual como organizativo.
3. Dotar de herramientas a los coachees y así facilitar que se alcancen los objetivos organizacionales, en el caso del coaching grupal.
4. Fomentar la planificación para optimizar recursos y la eficiencia de forma permanente.
5. Favorecer el aprendizaje e implementar rápidamente las nuevas competencias adquiridas.
6. Ofrecer feedback correctivo y refuerzo.
7. Ayudar a alcanzar las metas, objetivos y la visión.

Por otra parte el coaching busca el despliegue del potencial inteligente que tiene el directivo, así como también pretende el desarrollo de las capacidades operativas para su inmediata puesta en práctica. (Vilallonga, 2003)

1.3.7 Proceso de coaching

Retomando lo que menciona Hawkins (2013), para que ocurra un liderazgo efectivo, el líder debe pasar por un ciclo de reflexión de sí mismo, como se observa esta reflexión se puede obtener a través de un proceso de coaching.

El coaching, ha aportado un enfoque basado en que cada persona juegue lo mejor posible en el área que desee, e incluso permite vislumbrar el éxito basado en el uso interno para liberar habilidades innatas, reflexionar y proporcionar feedback sobre su propio rendimiento. (Hawkins, 2013)

En términos generales Villa y Caperan (2010) destacan 4 fases para llevar a cabo un proceso de coaching.

1ª Fase Valoración y Diagnóstico de necesidades.

En esta fase, probablemente la más importante, se trata de identificar las necesidades del coachee, analizarlo desde su contexto, los problemas de rendimiento y las posibles causas antes de diseñar el proyecto.

No se debe olvidar que el cambio de comportamiento y actitudes de las personas se produce poco a poco. En el coaching ejecutivo es conveniente realizar entrevistas con los superiores, revisar las evaluaciones de desempeño de las personas que van a recibir coaching e identificar las expectativas que desea alcanzar el coachee.

2ª Fase Diseño

Una vez recopilada la información y los problemas o necesidades, viene la fase de diseño del proyecto de coaching, estableciendo:

- Los objetivos que alcanzar según el acrónimo MARTE (Medible, Alcanzable, Relevante, Temporal, Específico).
- El número de sesiones.
- Duración de las sesiones.
- Los indicadores de medición que se van a emplear para evaluar ya sean cualitativos o cuantitativos.

3ª Fase Puesta en Marcha

En esta fase arranca el proyecto y se implementa el diseño, lo que implica:

- Firma de contrato de coaching. Se considera necesaria la firma de un contrato de confidencialidad y compromiso entre coach y coachee para garantizar a éste la confidencialidad de las sesiones.
- Desarrollo de sesiones de una duración de entre 60 y 90 minutos. El tiempo depende de los objetivos que se quieran conseguir. Cada proceso es distinto pero básicamente el mínimo aconsejable para obtener es de 6 a 10 sesiones.
- Uso de herramientas de apoyo. El coach puede complementar su trabajo con herramientas de apoyo como tests, assesment center y actividades.
- Plan de desarrollo individual. Al finalizar cada sesión se elabora un plan de trabajo con el coachee. Se consensua la realización de una serie de acciones directamente relacionadas con el desarrollo de las sesiones de coaching que deberá llevar a cabo en su día a día.
- Control de progresos y feedback. El coach en cada sesión revisa con su coachee los resultados de las acciones que ha puesto en práctica; se analiza lo sucedido, los cambios que se han generado, y se redefinen las técnicas y estrategias ajustándolos a la realidad con una orientación eminente aplicada.

4ª Seguimiento y Evaluación

Seguimiento: Durante el proceso corresponde al coachee reportar los avances y resultados del proyecto.

Evaluación: Se deben medir los avances que el coachee ha generado como la motivación que ahora tiene, la mejora del rendimiento, cambios de comportamiento, la reducción de conflictos, adaptación al cambio, la adquisición y aplicación de nuevas competencias. Esta evaluación se recomienda hacer pasados de dos a tres meses desde la finalización del coaching.

Duración

Cada proceso de coaching es distinto, pero el tiempo mínimo aconsejable para obtener resultados es de tres a seis meses, con sesiones de una duración de entre 60 y 90 minutos una vez a la semana, donde el coach guía al coachee, por medio de preguntas estratégicamente planteadas

hacia sus objetivos y deseos, ayudándole a clarificar sus ideas y la búsqueda de recursos y soluciones. (Villa y Caperan, 2010)

Las sesiones son privadas, pautadas bajo cita previa y básicamente presenciales, constituyen un espacio seguro, de confianza, donde el cliente expresa y experimenta ideas y actitudes en plena libertad. Existe además una modalidad válida y muy utilizada a nivel mundial que son las sesiones vía internet (mediante el servicio de video conferencia online skype). Esta modalidad es aprobada y con mucho éxito; la cual se utiliza en situaciones donde las partes (el coach y el coachee) estén distantes, o simplemente se hace por razones de conveniencia, si así lo deciden de mutuo acuerdo las partes.

Costo

El costo de cada sesión depende del tipo de coaching que se requiera; ya que el coaching de equipos es más costoso que el ejecutivo, y éste último a su vez, tiene mayor precio que el coaching personal.

1.3.8 Actuación del coaching

De Miguel (2014) comenta que durante la impartición de un módulo de liderazgo dentro de un programa de certificación de coaching ejecutivo, detecto que la dificultad de muchos líderes está precisamente en adaptar su estilo de liderazgo a las situaciones a las que se enfrentan, en tener que pasar de un estilo de liderazgo a otro y en la incapacidad para ver por qué su estilo de liderazgo que antes funcionaba, ahora no da resultados. “Cuando llegan a un proceso de coaching lo que me transmiten unas veces y lo que percibo otras es que tienen conflictos de roles, que vienen de una cultura organizacional muy autoritaria y pasan a otra más orientada a las personas, que no saben cuando dirigir y cuándo liderar, que ha habido cambios en el equipo y no saben como adaptar su estilo de liderazgo o que tienen tan asumido un estilo que creen que cambiarlo es dejar de ser ellos mismos.” (párr. 9)

El coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. “La misión como coach en estos casos es acompañarles en la búsqueda de un liderazgo auténtico que conecte con su esencia personal y con su propósito de liderazgo, así como ayudarles a ver con otros ojos a su alrededor, convirtiendo a sus colaboradores en sus mayores aliados. Para ello trabajamos sobre fortalezas y comportamientos, equilibrando lo que el líder necesita hacer como

persona y lo que necesita hacer en su rol de líder, de forma que no existan conflictos entre ambas dimensiones y de que el líder tenga recursos y herramientas para resolver los que puedan surgir en cada momento”. (De Miguel, 20014, párr. 10). Y todo comienza por facilitar un proceso de escucha activa hacia el interior de ellos mismos y hacia el exterior que les rodea, prestando especial atención a lo que necesitan su equipo.

En cada sesión, el coachee, en este caso el líder, elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. Este método interactivo crea transparencia y motiva al coachee para actuar. El coaching acelera el avance de los objetivos del coachee, al proporcionar mayor enfoque y conciencia de sus posibilidades de elección.

1.3.9 Función del coach

El coach puede utilizar herramientas de apoyo al programa de coaching, partiendo de un conocimiento adecuado de las mismas y del perfil del coachee. Como lo señaló Whitmore (2003) el coach no es un solucionador de problemas, un maestro, un consejero, un instructor, ni siquiera un experto. Es un facilitador, un elevador de conciencia".

Escucha activa

El coach tiene una manera peculiar de escuchar, es una manera más efectiva que la tradicional, y esta es la escucha activa, la cual es una forma de prestar atención, en la que la persona que escucha (el coach) forma parte “activa” del proceso. No se limita a ser un sujeto pasivo que recibe, sino que también ayuda a profundizar, facilitar la comprensión y el mensaje, pues mantiene la mirada en el coachee, una mirada genuina que muestra que el coach está prestando toda la atención al coachee. (Piqueras, 2015)

Preguntas significativas

Las preguntas significativas son aquellas que tienen un valor de aprendizaje para el interesado, quien la hace quizá no conoce la respuesta correcta, pero quien la escucha, la reconoce como elemento de indagación que le lleva a conclusiones constructivas.

Las preguntas significativas hacen referencia al por qué de las cosas, más que al cómo. Van dirigidas al corazón de los problemas: del negocio, de la estrategia, de las autolimitaciones en las que el coachee se ha bloqueado. Esto hace que el interesado se replantee los problemas desde una

perspectiva nueva que lleve primero a distinguir lo que se puede cambiar de lo que no puede modificarse.

Sin embargo, César Piqueras (2015) menciona que para ser un coach las preguntas son el mejor aliado, es importante mencionar que el coach no debe dar soluciones a los problemas, únicamente debe centrarse en hacer buenas preguntas que ayuden al coachee a resolver las situaciones con las que se encuentran.

Feedback

Los Coach aconsejan, establecen dirección y brindan frecuente retroalimentación, indican las tareas que desarrollan mejor las habilidades que ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar el equipo, proveen de los recursos necesarios, removiendo obstáculos. Hendricks Et al (1996)

Por otra parte, Vilallonga (2003) comenta que al finalizar un proceso de coaching el directivo o líder quien recibe este proceso, sera capaz de haber adquirido las siguientes competencias, para posteriormente aplicarlas en el área donde se desarrolle.

1. **Liderazgo:** La persona aglutina el interés de su entorno, es capaz de visionar nuevos escenarios y estrategias, se convierte en un referente dentro del equipo en búsqueda de soluciones y mantenimiento de la cohesión.
2. **Desarrollo de colaboradores:** Fija objetivos claros y definidos, marca prioridades y proporciona feedback a sus colaboradores promoviendo la autonomía y el desarrollo de los suyos.
3. **Empatía:** Es la habilidad para ponerse en el lugar del otro, de manera que anticipe reacciones que le proporcionan feedback para modificar su comportamiento, así como entender otros enfoques en función de las necesidades de la otra persona en ese momento.
4. **Flexibilidad:** Esta permite adaptarse y trabajar con distintas personas, entornos y problemáticas, variar situaciones con personas y grupos, así como objetivos y estrategias para conseguir resultados.
5. **Asertividad:** La persona expresa lo que siente, piensa, cree o necesita, sin ofender a los otros, abriendo posibilidades de diálogo y confianza. Para ello se necesita contar con habilidades de comunicación bien desarrolladas, sobre todo de la escucha activa. (Román y Fernández, 2008)

6. **Innovación:** Facilidad para promover soluciones innovadoras por su originalidad y audacia y a su vez, eficaces y accesibles, que resuelven problemas a los que no se encontraba plan de acción.
7. **Impacto e influencia:** Capaz de persuadir, convencer, influir generar confianza e impresionar a los demás para que alcancen sus objetivos.
8. **Autocontrol:** La personas tienen un conocimiento de sí mismo lo suficientemente alto como para ejercer un control sobre sus respuestas, tanto físicas como psicológicas, que les permitan un comportamiento eficaz y a su vez, un desgaste mínimo.

1.3.10 Como cambiar una creencia

“Un trabajo importante en coaching es detectar aquellas creencias que limitan a la persona en su vida para obtener aquello que anhela” (Castro, 2012, p.36)

La principal diferencia entre una creencia y una idea radica en la cantidad de certidumbre que se tenga. Algunas características que nos indican que una idea se ha transformado en una creencia son:

1. Están sostenidas en las experiencias pasadas que ayudan a sustentarlas.
2. La intensidad emocional que se siente con respecto a las experiencias personales sirven de referencia para sustentar la creencia, y esto afectará profundamente la fortaleza y solidez de la misma. Las más sólidas son aquellas a las que se les ha puesto una gran dosis de placer y dolor, por lo tanto la emocionalidad que se les imprime es profunda.
3. Otro elemento es la cantidad de referencias que sustentan una idea. Cuanto mayor sea el número de repeticiones, mayor será la fuerza de la creencia.

Las creencias son promesas autocumplidas, actúan en piloto automático. Para modificar una creencia:

1. El coach debe estar convencido profundamente de que esa creencia le ha producido dolor en el pasado, presente, y que así será en el futuro.
2. Después percibirse y sentir gran alegría y placer al saber que podrá adquirir una creencia más potenciadora.
3. Experimentar nuevas experiencias que estén en contra de sus creencias.

4. En el momento en el que el coachee empieza a cuestionarse profundamente sus creencias, se inicia un movimiento donde ya no tiene la certidumbre absoluta de ellas.

1.3.11 Relación del coaching y liderazgo

1.3.11.1 Coaching como estilo de liderazgo

“Todos tenemos la necesidad de líderes que nos asistan...que nos guíen... que nos acompañen. Pero no todos seremos quienes guíen a otros.” Frente a esto: “Para mejorar el desempeño, las organizaciones capacitan a sus directivos con el fin de que se conviertan en coach entrenadores”. (Marchesán, 2012, p.39; Lussier y Achua, 2005, P.185)

Las organizaciones líderes tras la obtención de logros significativos en calidad, procesos de producción y tecnología, se dan cuenta de que el progreso está siendo por su poca habilidad de mejorar el lado humano de su ejecución, el manejo de la gente y su interacción. Ante las condiciones cambiantes hoy día, se requieren nuevas destrezas y habilidades.

En el pasado la dirección se basaba en habilidades para ordenar, especificar el camino que debe seguirse y controlar el desempeño de los individuos que laboran bajo sus órdenes. Este tipo de gerencia da magníficos frutos cuando se trata de labores manuales o rutinarias específicas. Sin embargo, ante el cambio constante que todos enfrentamos y el incremento de profesionistas que laboran en las organizaciones, este tipo de dirección no es suficiente. Es imposible para el directivo estar controlando y decidiendo por cada persona y en todo ámbito. Si se aferra a dirigir sólo con estilo autoritario, su gente tiende a mostrar un desempeño mínimo, orientado a cumplir sólo las órdenes del jefe, sin innovación ni gran alcance. Su efectividad estará muy por debajo de su potencial. Los directivos requieren incorporar nuevos estilos de liderazgo, los que tiene no son suficientes. No se trata de desechar lo que ha dado resultados, sino de tener a la mano otras formas de dirigir y facilitar el trabajo de su gente. Es difícil recuperar un liderazgo en condiciones normales, el coaching constituye una herramienta efectiva para volverse auténtico a la hora de liderar y transmitir lo que verdaderamente se necesita.

De acuerdo con Hawkins (2013) el coaching ha sido el elemento de más rápido crecimiento en el desarrollo del liderazgo en los últimos 10 años. Pues casi todo el coaching está dirigido a las personas, al desarrollo personal del líder.

El coaching, como estilo de liderazgo que se enfoca al desarrollo de otros, promueve un continuo crecimiento de cada persona que labora en la empresa, así como el alimento de las necesidades de la gente con las organizaciones. Ayuda a identificar las fortalezas y debilidades y las encamina a lograr las aspiraciones personales de trabajo a la par con los objetivos y visión de la empresa. Anima a establecer objetivos a largo plazo y planear cómo obtenerlos. Crea compromisos acerca del rol y las responsabilidades de sus colaboradores. Su impacto en el clima organizacional y resultados a largo plazo son muy positivos.

Duhne et al. (2007) concuerda con Goleman en la paradoja del efecto positivo del coaching en los negocios, ya que se enfoca básicamente en el crecimiento personal y grupal. Se requiere diálogo constante que genera flexibilidad y clima de confianza. Mediante el diálogo, el coach proporciona retroinformación constante y constructiva, a la vez que da a conocer qué se espera de ellos y cómo su trabajo encaja en la visión o estrategia.

El coach desarrolla competencias en escuchar e indagar la posición de los otros, mejora sus relaciones interpersonales y promueve el liderazgo de equipos de alto desempeño, así como el enfoque en los resultados del negocio. (Duhne et al, 2007)

El Coaching como parte del liderazgo, requiere de una capacidad de acción y una capacitación de aprendizaje, pues el coach como ya lo menciono Duhne et al. (2007) es un entrenador o adiestrador quien asiste al coachee, a lograr lo que por sí mismo no puede, observa las acciones, escucha y en situaciones problemáticas busca oportunidades, ayuda a controlar las emociones, incrementa la confianza, ayuda a evitar la resignación y el resentimiento, ayudando a mantener la capacidad de asombro, generando ambición y pasión por lo que hace, infundiendo permanente respeto por todo y por todos. Sin embargo, este estilo no es recomendable cuando los colaboradores se resisten a aprender o cambiar su manera de trabajar, o cuando el directivo carece de habilidades para ayudar a su gente. No se diga cuando éste no cree en la capacidad de aprendizaje del individuo.

El coaching busca resultados a largo plazo, puede parecer desperdicio de tiempo en el mundo de prisa y estrés que vivimos; sin embargo, al final el crecimiento de cada individuo repercute en el desarrollo de la organización. Utilizado como estilo de liderazgo es una herramienta muy efectiva que tienen en cuenta la mayoría de las empresas y directivos en sus planes de

desarrollo. Por esta razón Piqueras (2015) afirma: “Los líderes que ignoran este estilo están pasando por alto una poderosa herramienta: su impacto en el clima y el desempeño laboral son altamente positivos”. (párr. 3)

El coaching ayuda a que los líderes se concentren en los objetivos, desarrollen su capacidad de comprensión interpersonal y su sentido común, para así poder maximizar las fortalezas del empleado y reducir al mínimo sus puntos débiles (Lussier y Achua, 2005). Con respecto a esto Piqueras (2015) dice: “El cultivo de las habilidades personales de coaching es parte importante del desarrollo de todo líder”. (párr. 4)

El líder como coach

El líder coach es uno de los más efectivos estilos de dirección de personas, entre otras cosas porque su principal diferenciación con respecto a otros estilos de dirección es la capacidad de desarrollar a otros, de potenciar sus capacidades y posicionarlos en un siguiente nivel de competencia profesional. (Piqueras, 2015)

Uno de los desafíos más grandes de un líder, es logra un buen desempeño y rendimiento de sus colaboradores para alcanzar los objetivos empresariales y organizacionales. Sin embargo, el líder actual, no podrá siempre dar las instrucciones y ofrecer el mismo todas las soluciones. Deberá entrenar, desarrollar y confiar la iniciativa en sus colaboradores para que sean capaces de buscar soluciones y respuestas por sí mismos.

De acuerdo con Acosta (2007) una de las funciones del directivo, es la de formar a su gente, pocos directivos la perciben como suya y como consecuencia no se les presta atención. Pero el coaching puede ser un estilo de liderazgo muy poderoso. Por esta razón Payeras (2004) nos dice que “Una de las principales características del liderazgo es que el líder debería ser siempre un coach.” (p.99)

Según Villa y Caperan (2010) el nuevo rol del líder coach consistirá en:

- Identificar y desarrollar el potencial de los colaboradores.
- Motivarlos para que sean capaces de aprender y encontrar soluciones por sí mismos.
- Fijarles objetivos, metas y visiones retadoras y que rompan la zona de confort de sus colaboradores y subordinados para crecer.

- Proveerles de feedback y apoyo pero logrando que el colaborador sea capaz por sí mismo de encontrar recursos y soluciones.
- Escuchar de forma activa y empática.
- Buscar el éxito a través del intercambio de pareceres y colaboración mutua. El líder coach debe creer en las personas y focalizarse en las posibilidades del desarrollo en el futuro y no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.
- Implicarse en desarrollar la carrera profesional y la empleabilidad de sus subordinados.
- El líder coach no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio.

Para concluir, Piqueras (2015) y Vilallonga (2003) nos dicen que hablar de coaching como estilo de liderazgo, es hablar de un líder que ha enriquecido a éste mediante técnicas de coaching, pues es el ejercicio más elevado del liderazgo y una práctica esencial para la formación de los líderes en las organizaciones. Cada vez es más importante para las empresas trabajar con profesionales que son capaces de tomar decisiones por cuenta propia y responsabilizarse de ellas.

CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación está realizado a través del método inductivo. Se presenta la integración de información cualitativa que permite identificar características similares y significativas tanto de la inteligencia emocional como del coaching para llevar a la práctica un liderazgo efectivo.

2.2 Tipo de investigación

El proceso metodológico para la presente investigación es documental y de campo. La investigación documental se obtuvo a través de libros, revistas y páginas de internet. La de campo se efectuó mediante entrevistas directamente con profesionales del fenómeno a estudiar.

2.3 Diseño de la investigación

Con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio de esta tesis, se procedió a recabar información a través de entrevistas, se analizó la información y se realizaron gráficas para una mejor comprensión de los resultados.

Una vez obtenidos los resultados de la investigación de campo se hizo un análisis de ésta con la información bibliográfica recabada.

Finalmente se presentan los resultados más sobresalientes para aceptar o rechazar la hipótesis de la investigación.

2.4 Muestra

El tipo de muestra que se utilizó para la presente investigación fue muestreo por cuotas ya que es una técnica no probabilística.

Debido al tipo de muestreo empleado y a que no existe un dato estadístico que permita conocer el total de líderes a nivel organizacional, se procedió a elegir de manera deliberada el tamaño de la muestra, la cual consistió en un total de 60 personas. Dicha muestra se dividió en 3 subgrupos que se componen de la siguiente manera:

- Primer subgrupo: 30 líderes de distintas organizaciones y cargos jerárquicos.
- Segundo subgrupo: 15 Licenciados en Psicología.
- Tercer subgrupo: 15 Coach.

Esto con la finalidad de ubicar rasgos y características afines a las variables de dicha investigación.

2.5 Instrumento de investigación

Se diseñaron 3 distintas entrevistas, cada una se aplicó al correspondiente subgrupo muestra, esto con el objetivo de que cada una proporcionara información significativa para la hipótesis.

1° entrevista: Dirigida a Líderes de diversas organizaciones, siempre y cuando cumplieran con la condición de tener a su cargo, un grupo de personas con las cuales interactúan.

2° entrevista: Dirigida a Licenciados en Psicología, con la intención de saber que tienen conocimientos referentes a Inteligencia Emocional y determinar la percepción que tienen de ésta con el liderazgo efectivo.

3° entrevista: Dirigida a coach, de acuerdo con la función que desempeñan, éstos pueden proporcionar información específica que ayude a determinar la vinculación del coaching con el liderazgo efectivo.

Las entrevistas fueron las siguientes:

8. ¿Considera que sus emociones tiene un impacto a la hora de liderar?

Si No

9. Como lider, considera que la Inteligencia Emocional es un elemento indispensable para ejercer su rol?

Si No

¿Por qué? _____

10. Actualmente algunas organizaciones han comenzado a implementar procesos de “coaching”, esto con la finalidad de potenciar el desarrollo de su personal. ¿Ha escuchado hablar sobre el coaching?

Si No (pase a la pregunta no. 14)

11. ¿Ha experimentado un proceso de coaching?

Si No

12. ¿Qué tipo de coaching fue?

Ejecutivo Personal Otro

13. ¿Conoce los beneficios que el coaching genera para el liderazgo?

Si No

14. En caso de contestar Sí, ¿qué beneficios conoce?

15. ¿Considera que es indispensable la inteligencia emocional y el coaching, para ejercer un liderazgo efectivo?

Si No

¿Por qué? _____

Universidad Latina
Licenciatura en Administración
Liderazgo Efectivo
2° Entrevista

Buenos días/tardes, soy estudiante de la Universidad Latina de la Licenciatura en Administración, esta entrevista se realiza como parte del proyecto de investigación de una tesis de grado, cuyo tema es: El Coaching y la Inteligencia Emocional como elementos esenciales de un Liderazgo Efectivo. El propósito es conocer la relación del Coaching y la inteligencia Emocional con el Liderazgo efectivo. Los datos personales serán tratados de manera confidencial, únicamente la información recabada será utilizada como dato estadístico para los fines expresados.

Le agradeceré poderme brindar unos minutos de su tiempo.

Fecha: _____

Lugar: Ciudad de México

Sexo: masculino_____

femenino_____

Carrera Escolar: _____

1. Para usted ¿qué es la Inteligencia Emocional?

2. ¿Qué relación considera que hay entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo?

3. Considera que un líder emocionalmente Inteligente, es más efectivo en su rol, con respecto al que carece de ésta

__Si

__No

¿Por

qué?_____

4. ¿Considera que la Inteligencia Emocional debe ser indispensable para un líder?

__Si

__No

¿Porqué?_____

5. ¿Considera que la Inteligencia Emocional y el coaching son indispensables para un liderazgo efectivo?

__Si

__No

6. ¿Qué beneficios considera que aporta la Inteligencia Emocional, en principio, a quienes desempeñan un rol de líderes?

7. ¿La Inteligencia Emocional, es una característica innata, se aprende o ambas?

8. ¿Cómo puede aprenderse la Inteligencia Emocional?

7. ¿Por qué? _____

8. En caso de contestar si, considera que la inteligencia Emocional se genera antes, durante o después de la preparación como coach

__Antes

__Durante

__Después

9. ¿Qué beneficios cree que obtiene un líder, después de haber experimentado un proceso de coaching?

10. Posteriormente de haber recibido un líder un proceso de coaching, ¿puede éste adoptar la postura de líder coach y aplicarlo con su grupo de colaboradores?

__ Si

__ No

¿Por qué? _____

11. ¿Cómo se puede medir el éxito de un proceso de coaching?

12. ¿Cuál es el costo de un proceso de coaching ejecutivo?

CAPÍTULO 3. INTERPRETACIÓN DE DATOS

Durante el proceso de recolección de la información se aplicaron tres distintas entrevistas, esto con la finalidad de obtener datos e información de acuerdo a las variables de la investigación.

Como ya se mencionó, la muestra está integrada por tres subgrupos:

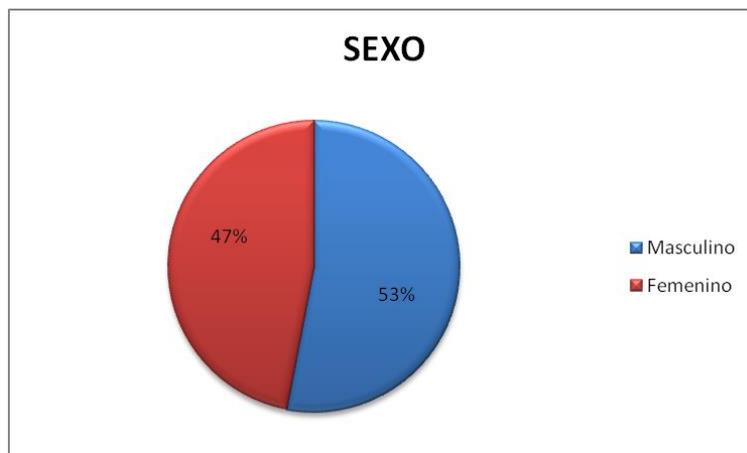
- Primer subgrupo: 30 líderes de distintas organizaciones y cargos jerárquicos.
- Segundo subgrupo: 15 Licenciados en Psicología.
- Tercer subgrupo: 15 Coach.

A continuación se presenta el análisis de la investigación:

El primer subgrupo que se entrevistó fue a 30 líderes de diversas organizaciones tanto públicas y privadas, estos con distintos cargos jerárquicos y diferentes áreas funcionales. La finalidad fue identificar qué tanto consideran al coaching y a la inteligencia emocional, como parte fundamental de un liderazgo realmente efectivo.

La siguiente gráfica muestra la relación del sexo de los líderes que fueron entrevistados:

Gráfica 1. Relación del sexo de los líderes entrevistados



Se tuvo que el 47% fueron de sexo femenino y el 53% de sexo masculino. Asimismo, se reportó el nivel jerárquico de cada uno de los entrevistados, entre los cuales radicaron de mandos medios en adelante, la intención de esto fue cerciorarse que tienen a cargo un equipo de trabajo, entre éstos destacaron:

- Directores
- Subdirectores
- Gerentes
- Coordinadores
- Jefes de área

Por mencionar sólo algunas de las organizaciones a las cuales pertenecieron estos líderes se encontraron:

- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)
- Asociación para Evitar la Ceguera en México (APEC)
- Centro Cambiario Sole (CCSOLE)
- Banco Santander
- Banco Azteca
- Mary Kay

De primera instancia se abordó la entrevista preguntándole a cada uno de ellos:

Usted como líder ¿Cómo se define?

Cada uno de los entrevistados mostró tener diversas consideraciones al definirse como líderes. Entre éstas algunas fueron:

- Como un facilitador de las tareas, con objetivos precisos y claros sobre una materia en particular, enfocándose en resultados y coordinando las acciones necesarias para alcanzar las metas de la organización.
- Como la persona que dirige y encamina a un grupo de personas al logro de los objetivos organizacionales.
- Aquel sujeto cuyas características permiten la consecución de los fines del equipo de manera pronta y eficaz, pero con ética.
- Como aquel ejemplo de vida tanto fuera como dentro de la organización.
- Como una persona que capaz de influir en la conducta de otros de una manera positiva para alcanzar una meta en común
- Como la figura que representa a un grupo de personas, las dirige y apoya, para así cumplir con el objetivo que es alcanzar un fin común.

- Como la persona que asume responsabilidades y compromisos, tanto con los demás como conmigo mismo.
- Como la persona que planifica y utiliza todos los recursos para cumplir uno o varios objetivos en el menor tiempo posible.
- Como aquel sujeto que logra resultados, de igual forma buscando el buen desempeño de mi equipo y alcanzar el éxito propio y de los demás.
- Como la figura que representa al equipo de trabajo, teniendo el mando pero de forma democrática.
- Como aquel que dirige a los subalternos, conformando con todos un buen equipo de trabajo.

Pese a las consideraciones que cada líder tiene de sí mismo en su rol, en términos generales la mayoría de éstas radican en el logro o alcance de una meta u objetivos en común, apoyándose de ciertas habilidades como dirigir, influir, apoyar, motivar y trabajar en equipo.

Esta perspectiva que tienen los líderes respecto a su rol, concuerda con Acosta (2007), ya que para él, el liderazgo es “la capacidad de influir sobre las personas con el fin de lograr una meta en común.” (p.41).

Referente a las habilidades que se destacan también son consideradas por Chiavenato (2006) y Launer (2008).

Por otra parte se les cuestionó: **¿Qué características considera que debe poseer un líder para ser efectivo?**

Las características que proporcionaron consistieron en que debe ser: Respetuoso, honesto, ético, amable, generoso, disciplinado, inteligente, motivador, persistente, empático, asertivo, persuasivo, paciente, tolerante, delegador, congruente, entusiasta, eficiente, versátil, imparcial y organizado.

También referenciaron que debe saber escuchar y generar buena comunicación, tener visión, seguridad de sí mismos, no temer a cambios y a tomar riesgos.

Estos argumentos además de características inciden en funciones de un líder, mismas que consideran Reig (2004) y Madrigal (2004) respectivamente para llevar a cabo un liderazgo efectivo.

Cabe mencionar que la persuasión, tolerancia, motivación y trabajo en equipo para Cortese (2009) son un conjunto de destrezas que integran uno de los elementos de la inteligencia emocional, la cual corresponde a habilidades sociales.

Por otra parte Marchesán (2012) y Clement (2012) consideran otras características como importantes para ser líderes efectivos, de las cuales sólo una líder hizo mención y esta fue la inteligencia emocional.

Debido a los argumentos que proporcionaron en la pregunta anterior, se les cuestionó si poseían las características que habían mencionado, de tal manera obtuvimos que:

Gráfica2. Consideración de poseer características de un líder efectivo



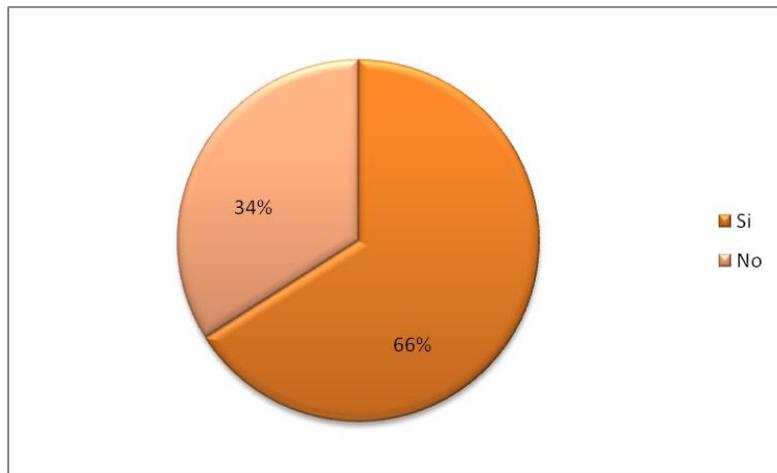
Analizando esta gráfica, se puede interpretar que el 67% se consideran como líderes efectivos, debido a que aseguran poseer las características que mencionaron para éstos. Por otra parte el 33% detectó las características pero consideran que no las poseen.

Es importante mencionar que sólo una mujer comentó que la inteligencia emocional es característica importante para un líder efectivo, ésta sólo representa el 3% del subgrupo muestra.

Posteriormente para indagar sobre el conocimiento de herramientas que el subgrupo de líderes pudiera conocer para reforzar su liderazgo o hacerlo efectivo, se les cuestionó lo siguiente:

¿Conoce de alguna herramienta que contribuya al desarrollo o refuerzo del liderazgo?

Gráfica3. Muestra el conocimiento de herramientas para generar o reforzar el liderazgo



El 34% desconoce de alguna herramienta que beneficie para llevar a cabo un liderazgo efectivo, sin embargo el 66% asegura conocer algunas. Entre ellas destacaron:

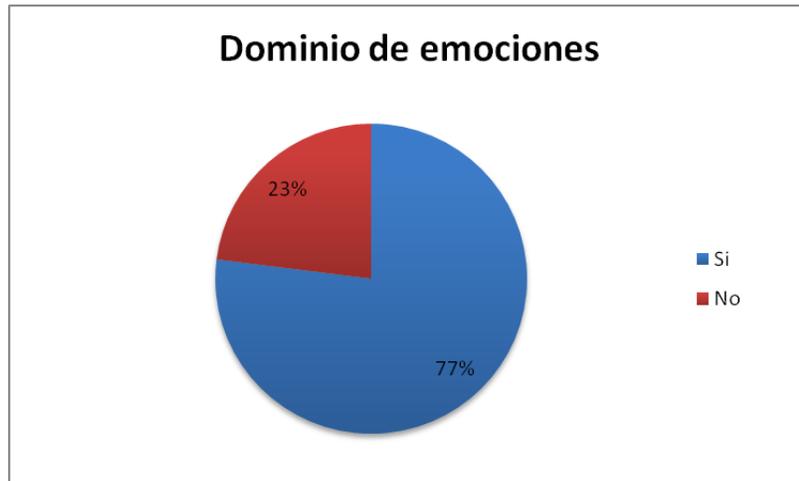
- Talleres y cursos de liderazgo
- Libros
- Coaching (este apartado sólo fue considerado por 5 líderes, es decir, únicamente el 16%)

Con este dato se interpreta que el 84% de los entrevistados no considera al coaching como herramienta que refuerce o beneficie su liderazgo.

Debido a que la inteligencia emocional es una variable a considerar en la investigación, es necesario indagar sobre que tan consientes son los líderes de poseer ésta o no para su rol, por consiguiente se les cuestionó:

¿Cómo líder considera tener la habilidad de dominar y controlar sus emociones cuando interactúa con su equipo de trabajo?

Gráfica 4. Muestra la consideración que tienen los líderes sobre el manejo de sus emociones.



El 77% asegura tener dominio de sus emociones al estar frente a su equipo, mientras que el 23% detecta no contar con este dominio.

A pesar de que sólo el 77% consideró tener dominio emocional, el 93% consideró la inteligencia emocional como elemento indispensable para ejercer su rol de líder, el cual se mostró de la siguiente manera:

Gráfica 5. Consideración esencial de la Inteligencia Emocional para un líder efectivo.



Las razones que este subgrupo argumentó del por qué contemplaron la inteligencia emocional como indispensable fueron:

- Un buen líder no se puede guiar por sus emociones, tienen un impacto irreversible en la toma de decisiones.
- Sin inteligencia emocional tomaría malas decisiones.
- Porque como líder no puedo dejarme llevar por una emoción frente algunas situaciones, si soy la cabeza del grupo que dirijo, debo estar siempre sensato, para tomar decisiones y ayudar a mi equipo en cualquier inconveniente que se les presente.
- Es muy importante mostrarse seguros y sensatos a la hora de estar frente a un grupo de gente, para así transmitir lo que uno desea.
- La inteligencia emocional impacta en el estado de ánimo de cualquier persona o líder y éste es el reflejo para mi grupo. Por eso debe ser una habilidad para dar un buen ejemplo ya que considero tiene el efecto de espejo.
- Debe ser indispensable, porque muchas veces las emociones nos dominan y no permiten ver la realidad de las cosas haciendo que en ocasiones se tomen decisiones equivocadas.
- De no tener un correcto manejo de las emociones puedo ocasionar conflictos, asimismo a la hora de tomar decisiones puedo inferir entre las correctas y las que no.

Estos fueron algunos de los argumentos por los que consideran los líderes que debe ser indispensable contar con inteligencia emocional en su rol. Básicamente éstos radican en que debe ser indispensable porque les genera un autoconocimiento y los conduce a tomar mejores decisiones, ya que como lo mencionó Rosillo y Hernández (2012) los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones.

Se consideró importante la mención respecto a que sus emociones causaban el efecto de espejo frente al grupo liderado, argumento que concuerda con Rodríguez (2014) debido que si un líder es consciente de sí mismo, siempre sabe cómo se siente, y sabe cómo sus emociones y sus acciones pueden afectar a su equipo.

Como segunda variable dentro de esta investigación se torna el coaching. Nuevamente se enfatizó en la entrevista sobre éste para verificar que tan considerado es por los líderes para su rol.

Se procedió a interrogar lo siguiente:

¿Ha escuchado hablar sobre el coaching?

El 90 % si ha escuchado este término, mientras que el 10 % desconoce el mismo. De este 90% sólo el 60% ha experimentado un proceso de coaching. Entre los principales tipos de coaching que aseguran haber experimentado se tiene:

Gráfica 6. Relación del tipo de coaching experimentado por los líderes



Notablemente el tipo de coaching más experimentado por los líderes entrevistados ha sido el ejecutivo con el 50%, mientras que el 25% ha sido personal y el otro 25% restante ha experimentado ambos.

Nuevamente del 60% de los líderes que han sido participes de un proceso de coaching, éstos han obtenido ciertos beneficios para su rol. Entre los beneficios que les generó se tuvieron los siguientes:

- Mejora las habilidades de escucha y comunicación efectiva.
- Te motiva, mejora el rendimiento, te hace positivo y ayuda a que te esfuerces mucho más tanto laboral como personalmente.
- Apertura al cambio acorta brechas entre el inicio de un proyecto y el objetivo a alcanzar, así como mejorar la comunicación en equipos de trabajo.
- Mayor seguridad para la toma de decisiones, mayor desempeño personal y laboral, así como mejor trabajo en equipo.

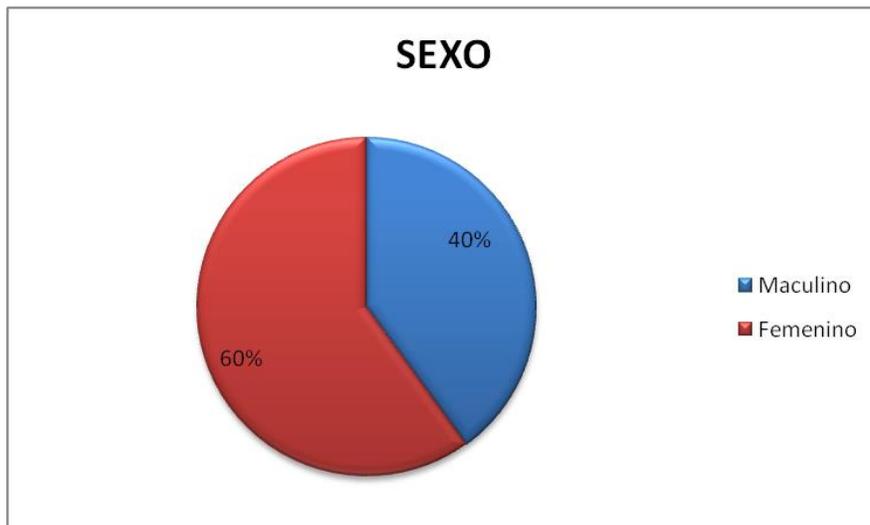
- Genera una mejor resolución a los problemas, da sentido de pertenencia, mejor toma de dediciones, y sobre todo mayor desarrollo personal
- Mejora las relaciones personales, potencializa las habilidades y ayuda a adaptarse a los cambios de una manera más sencilla.
- Mejora el trabajo en equipo, la comunicación y genera motivación personal y laboral.

Estos beneficios argumentados por los líderes concuerdan con los objetivos que Villa y Caperan (2010) consideran que se obtiene en un proceso de coaching.

En el segundo subgrupo tenemos los resultados obtenidos por Licenciados en Psicología, quienes ayudaron a conocer la relación de la Inteligencia Emocional con el Liderazgo efectivo.

El 60% de los entrevistados fueron de sexo femenino y por consiguiente el 40% de sexo masculino.

Gráfica7. Sexo de los Psicólogos entrevistados



Cabe mencionar que el 100% de los entrevistados son Licenciados en Psicología.

La primera pregunta con la que se abordo fue:

¿Qué es la inteligencia Emocional?

El 100% de los entrevistados, mostró tener conocimientos sobre que es la inteligencia emocional, pues para la mayoría este concepto como tal radica en la capacidad y habilidad para

procesar y reconocer las emociones propias y las de los demás, así como también, la capacidad para regular las propias emociones y a partir de ese punto relacionarse con los demás.

Estas definiciones concuerdan con la de Daniel Goleman (1999) quien la define como: “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y nosotros mismos” (p.49)

Abordando el tema, la siguiente pregunta que se les aplico en la entrevista fue:

¿Qué relación considera que hay entre la inteligencia emocional y el liderazgo?

Los 15 Psicólogos entrevistados concordaron que existe una estrecha e incluso suficiente relación de la inteligencia emocional con el liderazgo, ya que para desarrollar la capacidad de liderazgo o ejercerlo de manera efectiva, el trabajo previo debe ser conocerse a uno mismo.

Este autoconocimiento es considerado como una de las cinco habilidades que Goleman (1999) contempla indispensables para la Inteligencia emocional.

Sin embargo, entre las respuestas que mencionaron los Psicólogos entrevistados tenemos que:

- Cuando un líder es capaz de reconocer las emociones de los demás individuos, el objetivo se logra de manera más efectiva.
- Existe mucha relación, pues si se tiene una calidad de vida satisfactoria, se estará en la posibilidad de guiar a los que te rodean hacia el logro de los objetivos.
- Un líder que cuenta con inteligencia emocional podrá llevar a cabo una mejor toma de decisiones, sin dejarse llevar por lo que siente, las mejores decisiones se toman cuando no existe una emoción de por medio.

Reig (2004) también concuerda con las respuestas mencionadas, ya que al ser el liderazgo una actividad basada en la relación con otros y al requerir de un control emocional inteligente, resulta claro que hay varios aspectos de la inteligencia emocional que pueden ayudar al líder a cumplir mejor sus objetivos y obligaciones.

Por otra parte, una de las Psicólogas de la muestra, menciona que idealmente la inteligencia emocional debería estar siempre presente en los líderes, pero por desgracia los líderes no siempre son emocionalmente inteligentes, puesto que algunos imponen, no escuchan, y no trabajan en equipo.

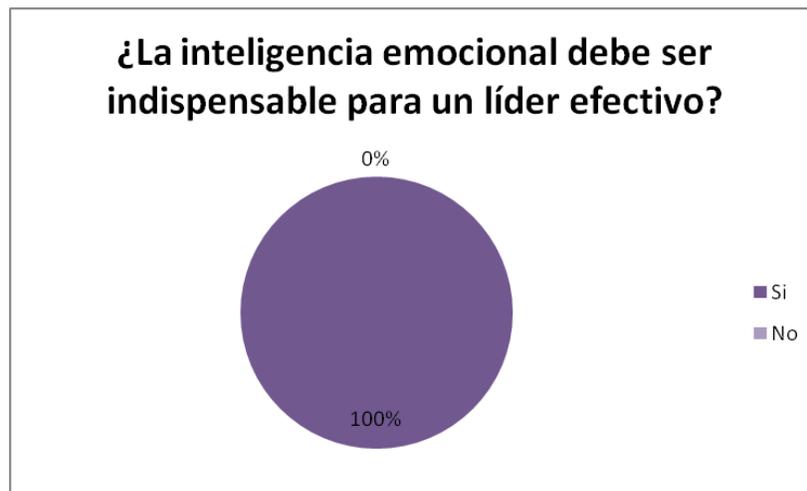
Concordando con lo que menciona sobre la presencia de la Inteligencia emocional en los líderes, Liderazgo e Inteligencia Emocional (2011) también asegura que los mejores líderes son aquellos que poseen un alto grado de ésta, dado a que es una parte de las habilidades del liderazgo, estos líderes inspiran y conducen a aquellos que están a su alrededor.

Claramente con lo anterior expuesto, se puede aseverar que, los líderes que carecen de inteligencia emocional son más tendientes a ejercer siempre un estilo de liderazgo autoritario sin saber escuchar y sin saber trabajar en equipo, a diferencia de quienes sí la poseen y muestran el alcance de objetivos.

Estos argumentos que el subgrupo de Psicólogos proporcionó, fueron suficientes para que nuevamente el 100% considerara que un líder emocionalmente inteligente, es más efectivo respecto al que carece de Inteligencia emocional.

Y por consiguiente contemplan a la Inteligencia Emocional como indispensable para un líder.

Gráfica 8. Percepción de la inteligencia emocional como elemento indispensable de un líder efectivo.



Cuando se les cuestionó sobre el por qué consideraban que la inteligencia emocional debe ser un elemento indispensable de un líder, los argumentos más destacados que algunos proporcionaron fueron que:

- Un líder emocionalmente inteligente será objeto concreto neutral y asertivo en su acercamiento con la gente, porque está abierto a los demás y es capaz de conformar un grupo de trabajo sin imponer. Reconoce sus errores y acepta diferencias.

- De la misma manera cuando un líder tiene conocimiento de sí mismo y del entorno lograra manejar adecuadamente todos los escenarios de acuerdo a la situación, evitando reaccionar impulsivamente ante una emoción.
- Un líder necesita varias cualidades entre las que la inteligencia emocional le favorecen para el manejo de problemas mostrándose empático, podrá generar una mejor dirección y sin duda le permitirá tomar mejores decisiones.
- Al contar con inteligencia emocional somos capaces de desarrollarnos en cualquier ámbito de la vida, porque ésta se encuentra llena de emociones y si sabemos manejarlas se superara cualquier obstáculo.

De acuerdo a estas consideraciones, Zárata (2012) citado por Sosik y Megerian (1999) ha hecho saber que la inteligencia emocional ha ganado popularidad como una necesidad absoluta para lograr un liderazgo efectivo y predice que son más efectivos los líderes con una gran inteligencia emocional.

Asimismo, uno de los psicólogos de la muestra, considera que la inteligencia emocional resulta ser un elemento indispensable para un líder, puesto que ayuda a ponerse en el lugar de los demás, lo que para Goleman (1999) es empatía.

También, se les cuestiono sobre los beneficios que ésta aporta para un liderazgo efectivo, entre las respuestas obtuvimos que:

- Genera seguridad, les permite ser tolerantes frente a diversas modalidades de trabajo, así como también refuerza el trabajo en equipo debido a que saben escuchar y se les facilita la comunicación.

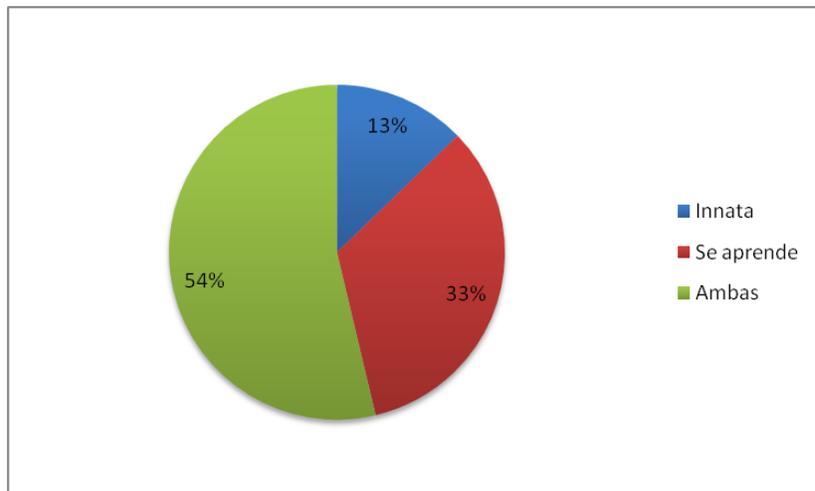
Si se analizan detalladamente los argumentos anteriores, se destaca que los líderes que poseen inteligencia emocional son: asertivos, empáticos, imparciales, muestran seguridad, tienen un mayor y mejor conocimiento de sí así como de los demás, generan una mejor comunicación con su equipo, saben escuchar y toman mejores decisiones ya que no se dejan llevar por una emoción.

Respecto a esto, la revista Forbes (2015) ha expuesto 9 características de los líderes que son emocionalmente inteligentes, dentro de las cuales, la mayoría de ellas coinciden con los atributos que los psicólogos expusieron.

Como consecuencia surge la inquietud por saber si la inteligencia emocional es una habilidad con la que se nace o se aprende. Por tal motivo la siguiente pregunta que se les realizo fue la siguiente:

¿La inteligencia emocional es una característica innata, se aprende o ambas?

Grafica 9. Percepción de la inteligencia emocional como una característica innata, aprendida o ambas.



De este modo se observa que el 54 % de los psicólogos consideran que es innata y se aprende, es decir, nacemos con esta habilidad unos más desarrollada que otros, pero afortunadamente se tienen la posibilidad de desarrollarse o aprenderse, lo cual no resulta un impedimento para poder llegar a ser un líder emocionalmente inteligente, y ejercer un liderazgo efectivo.

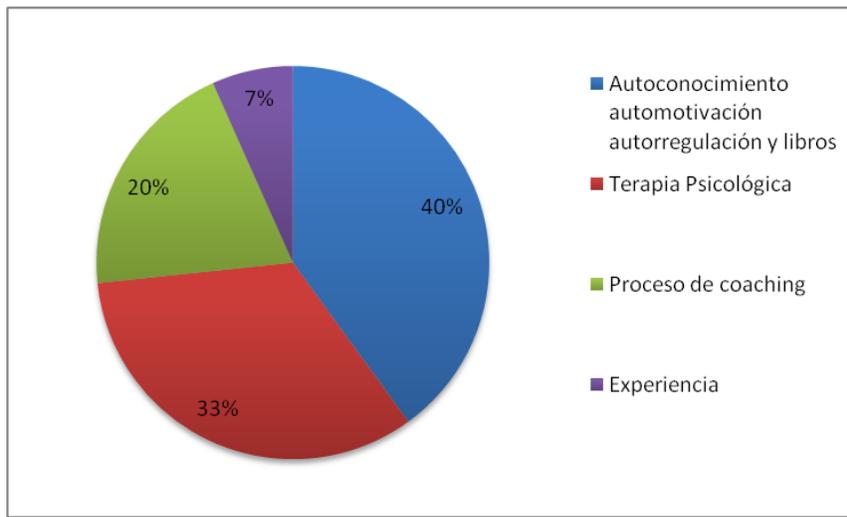
Este dato es corroborado desde la perspectiva de Cortase (2006) quien dice que la inteligencia emocional puede ser nata pero también se puede entrenar.

Frente a que ésta también puede aprenderse, nuevamente surge la siguiente y última pregunta que se les realizo al subgrupo de Psicólogos.

¿Cómo puede aprenderse la inteligencia emocional?

Entre los resultados obtuvimos que:

Gráfica 10. Muestra la percepción de cómo puede aprenderse la inteligencia emocional



El 33% de los Psicólogos consideraron que ésta se adquiere a través de una terapia psicológica.

Mientras que el 20% mediante procesos de coaching, dato curioso, debido a que el coaching es la segunda variable que integra esta investigación. Únicamente que éste referido como elemento esencial de un liderazgo efectivo y en este apartado, estos 3 psicólogos consideran que la inteligencia emocional también puede aprenderse mediante este proceso.

Sólo el 7% de los psicólogos concluyó que la inteligencia emocional se adquiere con la experiencia de vida.

Y finalmente con mayor porcentaje el 40% consideró que la Inteligencia emocional puede desarrollarse o aprenderse a través del autoconocimiento, automotivación autorregulación y accediendo a libros referentes al tema.

Respecto a estos tres elementos (autoconocimiento, automotivación y autorregulación) Inteligencia Emocional (2009) aborda algunas técnicas que favorecen al desarrollo de los mismos.

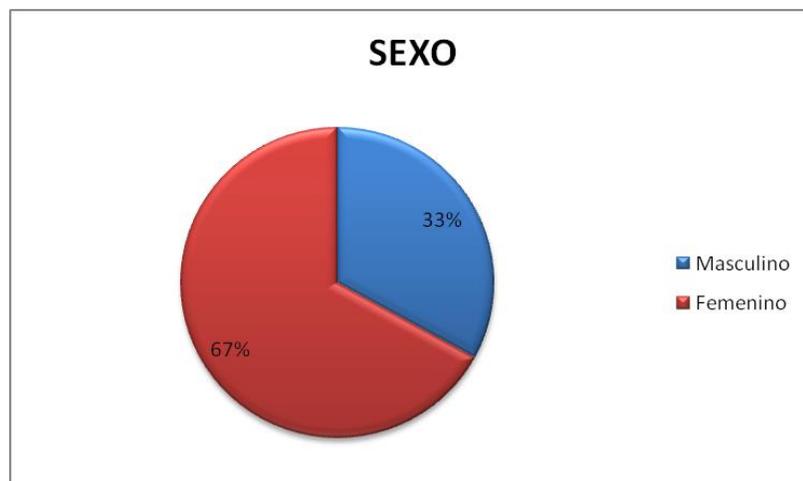
De la misma manera estos tres elementos forman parte de las cinco habilidades de la inteligencia emocional y Rodríguez (2014) las considera como elementos principales que influyen directamente en nuestra capacidad de liderazgo.

Por consiguiente es necesario trabajar en estas cinco habilidades para así poder desempeñar un mejor papel y capacidad de liderazgo que de resultados satisfactorios tanto personales como para el equipo que se lidera.

Finalmente tenemos el tercer subgrupo conformado por 15 coach, quienes ayudaron a conocer la relación que existe del Coaching y el liderazgo efectivo. El análisis es el siguiente:

De los 15 coach entrevistados el 67% fue del sexo femenino, mientras que el 33% del sexo masculino.

Gráfica 11. Sexo de los coach entrevistados



El 100% de los entrevistados manifestó ser coach.

Se abordó la entrevista comenzando por preguntarles:

¿Cómo define el coaching?

El 100% mostró tener un conocimiento amplio y concreto de lo que es el coaching, entre las respuestas más destacadas lo definieron como:

- Proceso de acompañamiento de un coach a un coachee, en donde el coach extrae el potencial de éste para que logre sus objetivos.
- Proceso dinámico donde el coachee se cuestiona ciertas cosas de la vida y el coach es sólo un guía que ayuda a que el coachee encuentre esas respuestas por sí mismo.

- Una herramienta de aprendizaje y apoyo continuo que genera un mejor desarrollo humano conduciendo a éste a resultados deseados.
- Proceso que conlleva al autoconocimiento efectivo, logrando así superar cualquier obstáculo de vida.

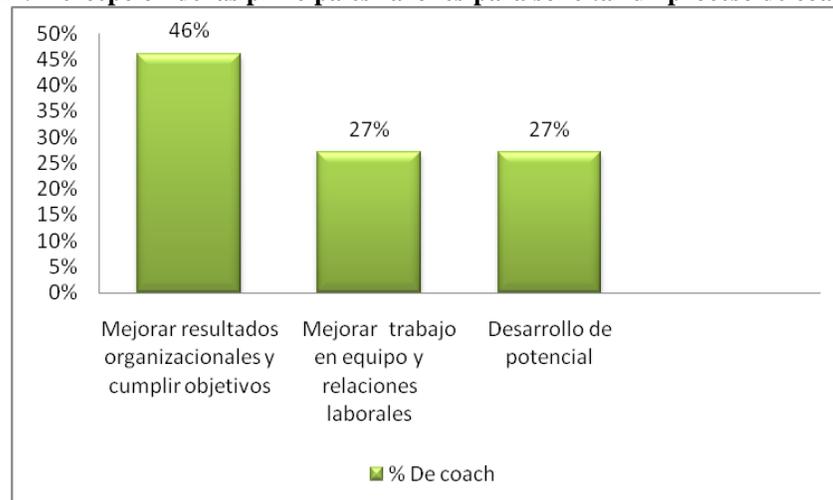
El contexto de cómo perciben los coach al coaching es muy semejante a la definición de Villa y Caperan (2010) ya que para ellos, es aquel proceso de acompañamiento en donde el coachee libera su talento a través de la detección de sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora y la elaboración y seguimiento de un plan de acción concreto.

Por otra parte, uno de los coach mencionó que dentro del proceso de coaching, el coach cumple la función de guía, es decir, no enseña al coachee, éste debe encontrar las respuestas en su interior. Este argumento se reafirma de con Vilallonga (2003), quien dice que Sócrates ayudaba a sus discípulos a aprender haciéndoles preguntas y dejando que éstos encontraran las respuestas por sí mismos, de tal modo que en la actualidad el coachee no aprende del coach, si no de sí mismo. Posteriormente la siguiente pregunta que se les realizó fue:

Cuando alguna organización solicita un proceso de coaching, ¿Cuáles son las razones habituales por las que ésta recurre?

Los coach aseguraron que existen diversas razones por las que una organización recurre a contratar un servicio de coaching, pero las más comunes fueron:

Gráfica 12. Percepción de las principales razones para solicitar un proceso de coaching.



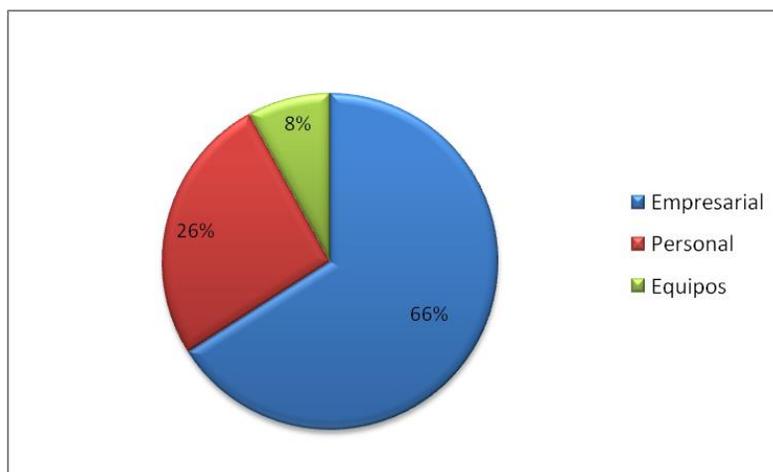
El 46 % expone que las organizaciones buscan el apoyo de un coach porque desea conseguir resultados y que se cumplan los objetivos, desean trabajar en un área específica de la misma, o bien porque se ha detectado que existe una falta de organización entre los integrantes. Por otra parte el 27% consideró que el deseo es mejorar las relaciones laborales y el trabajo en equipo, así como la adaptación a cambios que pudieran existir. No obstante, el 27% restante empata con el anterior, debido a que también desean desarrollar el potencial del recurso humano ya que muchas veces no tienen claros sus objetivos tanto personales como dentro de la organización.

Concordando con lo expuesto, Hawkins (2013) considera que se ha visto un crecimiento exponencial en el porcentaje de las organizaciones que utilizan el coaching, debido a que el papel que éste, estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes, renueva las relaciones, hace eficaz la comunicación y entre otros descubre la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables. Por tal motivo podemos acertar entre lo que la teoría nos menciona y lo que en realidad las organizaciones buscan al acercarse y ser partícipes de un proceso de coaching.

Una vez conocidas las razones por la que acude una organización a contratar un proceso de coaching, surge la siguiente cuestión.

¿Qué tipo de coaching es el más solicitado?

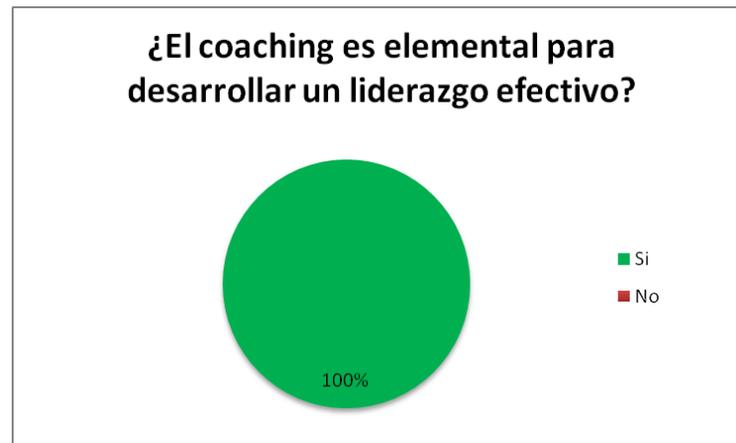
Gráfica 13. Percepción del tipo de coaching más solicitado.



De acuerdo a la experiencia de los coach, entre las respuestas, específicamente sobresalieron tres tipos de coaching, teniendo que el 66% de éstos consideró que el más solicitado es el empresarial o ejecutivo, desde el punto de vista de Villa y Caperan (2010), este tipo de coaching está dirigido a altos ejecutivos, debido a que hace referencia al desarrollo del liderazgo y explora las habilidades de dirección y de comunicación interpersonal. Sin embargo, el coaching personal es el segundo más contratado, así lo consideró el 26%. Finalmente en tercer lugar resultó el coaching de equipos con sólo el 8%.

Como consecuencia a las preguntas antes formuladas, el 100 % de los coach afirmó que el coaching es elemental para desarrollar un liderazgo efectivo dentro de una organización.

Gráfica 14. Consideración del coaching como elemento esencial del liderazgo efectivo.



Las razones por las que aseguraron esto se deben principalmente a que:

- Ayuda a identificar las habilidades de cada uno de los elementos que laboran. Debido a que un proceso de coaching empresarial trata temas de liderazgo y de desarrollo personal, conduciendo así al logro de los objetivos.
- El coaching debería ser un complemento profesional, debido a que radica como una herramienta poderosa para el alcance de resultados.
- Ayuda a que el líder se conozca más así mismo y de esta manera comprenda a su equipo de trabajo reflejando tolerancia y capacidad para tomar decisiones.

- Permite focalizar a los líderes y a todos los involucrados hacia un objetivo en común, así como desarrollar la habilidad de dirigir y motivar a un grupo.

Reafirmando los argumentos de los coach Piqueras (2015) menciona que el cultivo de las habilidades personales de coaching es parte importante del desarrollo de todo líder, quienes ignoran este estilo están pasando por alto una poderosa herramienta: su impacto en el clima y el desempeño laboral son altamente positivos.

Asimismo, uno de los coach comentó que sí debería ser elemental, debido a que desarrolla competencias de convivencia e inteligencia emocional. Como se observó anteriormente en el subgrupo de Psicólogos, tres de ellos consideraron que la inteligencia emocional se aprende o desarrolla a través de un proceso de coaching, y ahora un coach es quien asegura que éste ayuda a desarrollarla.

Por otra parte, una vez que el líder ha llevado a cabo un proceso de coaching, éste obtiene ciertos beneficios para ejercer su rol, por consiguiente se les cuestionó:

¿Qué beneficios cree que obtiene un líder después de haber experimentado un proceso de coaching?

Entre las respuestas los beneficios que mas destacaron fueron: motivación, seguridad, confianza, empatía, fijación de nuevos objetivos, mejor comunicación, mejor trabajo en equipo, mayor habilidad para dirigir, mayor conocimiento de sí, mejor expectativa y visión de la vida y de su área profesional.

La mayoría de estos beneficios concuerdan con las competencias que Vilallonga (2003) menciona que adquiere un líder o directivo despues de finalizar un proceso de coaching.

Para ir concluyendo se les cuestionó:

¿Cómo se mide el éxito de un proceso de coaching?

Nuevamente se obtuvo que:

- Cuando el coachee logra sus objetivos.
- Alcanzando metas que se habían fijado anteriormente y que sin este acompañamiento éstas no se habían podido lograr.
- Logrando metas personales y profesionales.

- Cuando el coachee se percata que ha logrado alcanzar los objetivos que anteriormente consideraba inalcanzables.
- A través de resultados.

De acuerdo a los argumentos proporcionados es notorio que el éxito de un proceso de coaching se puede medir cuando el coachee ha logrado metas y objetivos.

Para finalizar la entrevista se deseó indagar sobre el costo de un proceso de coaching. El 54% de los coach se limitó a responder que éste depende del tipo de coaching y la empresa con quien se contrata. Sin embargo el 46% consideró que oscila entre \$3,000 y \$16,000.

Es importante destacar que un coach comentó que el coaching de equipos es más caro que el ejecutivo y éste a su vez es más caro que el personal. Nuevamente este argumento concuerda con Villa y Caperan (2010).

CAPÍTULO 4. APORTACIONES Y CONCLUSIONES

APORTACIONES

Entre las principales aportaciones que generó esta investigación fueron:

1. Concientiza a las organizaciones que tanto el coaching como la inteligencia emocional son dos elementos que deben considerarse para llevar a cabo un liderazgo efectivo.
2. Demuestra que el éxito de una organización puede verse generada a través del empleo de éstos dos elementos.
3. Identifica que es necesario introducir más a fondo el coaching en las organizaciones ya que un porcentaje significativo aún desconoce de este proceso.
4. Demuestra que los líderes cumplen una función clave en la organización.
5. Demuestra que estos dos elementos también pueden ser considerados simplemente para el desarrollo personal.

CONCLUSIÓN

Con esta investigación se pudo determinar que los líderes actualmente consideran poseer ciertas características que los ayudan a ejercer un liderazgo efectivo.

De acuerdo a las dos variables que se analizaron en esta investigación, lo que respectó a la inteligencia emocional, ésta ha demostrado generar resultados positivos en los líderes que la poseen y son conscientes de ella. De tal manera que es indispensable para ser un líder con credibilidad y capaz de dar resultados positivos, debido a que favorece en la toma de decisiones de manera imparcial. Si un líder se auto-conoce, sabe regular sus emociones y reconocer las de los demás, se muestra motivador y además sabe relacionarse con su equipo de trabajo, podrá darse cuenta de lo que debe modificar y estará más cerca de lograr los objetivos de manera efectiva.

Por otra parte, el coaching ha generado beneficios satisfactorios en los líderes que han sido partícipes de este proceso, de tal manera que ha mostrado ser esencial en para un líder que da

resultados efectivos, ya que permite descubrir sus potenciales, generar un mayor conocimiento de sí mismos mostrándose empáticos y por consiguiente comprendiendo a su equipo de trabajo ambos encaminándose al logro de objetivos y metas en común. De la misma manera todos los coach entrevistados sí lo consideraron como elemental para un liderazgo efectivo.

Debido a los elementos que integran a la inteligencia emocional, así como los objetivos y beneficios que se logran con el coaching, todos estos inciden como características que los líderes consideran esenciales para ser efectivos, por tal motivo queda sustentado que:

Tanto el coaching como la inteligencia emocional son elementos esenciales de un líder para ejercer un liderazgo efectivo.

Para finalizar esta investigación la relación que hay entre la Licenciatura en Administración y el Liderazgo efectivo tenemos:

Un líder no siempre es un administrador, sin embargo, un administrador debe ser un líder. En la actualidad un administrador se requiere en cualquier área laboral o ámbito de la vida.

REFERENCIAS

- Acosta, J.M. (2007). *Dirigir*. Madrid: ESIC.
- Amaya, M. (1996). *Dinámica de liderazgo en las organizaciones* (Licenciatura). Santo Tomas.
- Ariza, B. (2014). *Diez herramientas de coaching para gestionar el estrés*. Barcelona: Abbott & Mac
- Barbosa, E. (2016). *El ciclo del liderazgo*. México: Vanchri.
- Bou, J. (2009). *Coaching para docentes*. (3rd ed.). San Vicente: Club Universitario Callan.
- Cardona, P. & Wilkinson, H. (2010). *Creciendo como líder* (2nd ed.). España: IESE.
- Castro, M. (2012). *Coaching en acción* (2nd ed.). México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Clement, A. (2012). Técnicas para ser un buen líder. *Cómo ser un buen líder.com*. Recuperado 18 Septiembre 2016 de <http://comoserunbuenlider.com/blog/tecnicas-para-ser-un-lider.html>
- Crosby, P. & Hass García, R. (1996). *Los principios absolutos del liderazgo*. México: Prentice-Hall.
- D'Souza, A. (1996). *El liderazgo efectivo*. Sao Pablo: Sal Terrae.
- De Miguel, M. (2014). Liderazgo. *Gerencia.com*. Recuperado 12 Septiembre 2016 de <http://www.degerencia.com/articulo/que-estilo-de-liderazgo-es-mas-efectivo>
- Duhne, C., Garza, R., & Quintanilla, A. (2007). *Coaching ejecutivo*. México: Trillas.
- Etling, A. (1998). *Liderazgo efectivo*. México: Trillas.
- García, J. (2016). *Los 6 tipos de Coaching: distintos coaches y sus funciones*. *Psicologiyamente.net*. Recuperado 13 Julio 2016, de <https://psicologiyamente.net/psicologia/tipos-de-coaching>

- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Ediciones B.
- Hawkins, P. (2013). *Coaching y Liderazgo de Equipos*. Buenos Aires: Granica.
- Inteligencia Emocional*. (2009). México.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global* (12th ed.). México: Mc Graw Hill.
- Launer, V. (2008). *Coaching, una camino hacia nuestros éxitos*. Madrid: Pirámide.
- Lussier, R. & Achua, C. (2005). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (2nd ed.). México: Thomson.
- MacGregor, J. (1978). *Ladership*. New York: Harper & Row.
- Madrigal, B., et. al. (2009). *Habilidades directivas* (2nd ed.). México: Mc Graw Hill.
- Marchesán, A. (2012). *El líder que sirve* (2nd.). Buenos Aires: Dunken.
- Maya, J. (2016). *Liderazgo Efectivo | Éxito Y Desarrollo Personal. Desarrollo Personal Por Juan Sebastián Celis Maya*. Recuperado 30 Septiembre 2016, de <http://www.sebascelis.com/liderazgo-efectivo/>
- Mercado, S. (2002). *Administración aplicada*. México: Limusa.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Reig, E. (2004). *Liderazgo Emocionalmente Inteligente*. México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10th ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, E. (2014). *Inteligencia emocional en el liderazgo - La Mente es Maravillosa. La Mente es Maravillosa*. Recuperado 19 Julio 2016, de <https://lamenteesmaravillosa.com/inteligencia-emocional-en-el-liderazgo/>
- Román, J.D. & Fernández, M. (2008). *Liderazgo y Coaching*. México: LibrosEnRed.

- Rosillo, H. & Hernández, H. (2012). *Inteligencia emocional en el liderazgo*. GestioPolis - Conocimiento en Negocios. Recuperado 24 Julio 2016, de <http://www.gestiopolis.com/inteligencia-emocional-liderazgo/>
- Run, D. (2016). *Conexión padres e hijos: Coaching como herramienta para construir conexión familiar en la era digital*. Estados Unidos: Palibrio.
- Sans, M. (2012). Que es el coaching. *3 Ciencias*, <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/3.Que-es-Coaching.pdf>
- Vilallonga, M. (Coord.). (2003). *Coaching directivo: desarrollando el liderazgo*. México: Ariel S.A.
- Villa, J.P. & Caperan, J.A. (2010). *Manual de coaching*. Barcelona: Profit.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching*. España: Paidós.
- Zenger, J., Ulrich, D. & Smallwood, N. (2000). *Liderazgo basado en resultados*. Barcelona: Gestión.

BIBLIOGRAFÍAS

- Emociones Positivas: La Felicidad*. (2016). *Psicologia-online.com*. Recuperado 09 Septiembre 2016, de <http://www.psicologia-online.com/pir/emociones-positivas-la-felicidad.html>
- Sociales, H. (2009). *Habilidades Sociales. Todas-las-emociones.blogspot.mx*. Recuperado 12 Julio 2016, de <http://todas-las-emociones.blogspot.mx/2009/01/habilidades-sociales.html>
- 10 características de líderes emocionalmente inteligentes*. (2015). *Forbes*. Recuperado 10 Agosto 2016, de <http://forbes.es/actualizacion/4748/10-caracteristicas-de-lideres-emocionalmente-inteligentes/2>
- Liderazgo e Inteligencia Emocional*. (2011). *LosRecursosHumanos.com*. Recuperado 9 Junio 2016, de <http://www.losrecursoshumanos.com/liderazgo-e-inteligencia-emocional/>

¿Qué funciones cumplen nuestras emociones? | Revista Accesos. (2016). Revista Accesos. Recuperado 17 Agosto 2016, de <http://www.revistaccesos.com/blog/salud/que-funciones-cumplen-nuestras-emociones>

Todo sobre el coaching - Psicología, motivación, autoayuda, superación de conflictos, depresión, bienestar personal. (2014). Psicología, motivación, autoayuda, superación de conflictos, depresión, bienestar personal. Recuperado 20 Julio 2016, de <http://psicologiamotivacional.com/todo-sobre-el-coaching/>

Cinco gurús mexicanos del coaching | Alto Nivel. (2016). Altonivel.com.mx. Recuperado 26 Junio 2016, de <http://www.altonivel.com.mx/23408-cinco-gurus-mexicanos-del-coaching.html>