



**UNIVERSIDAD
DE PALERMO**
Facultad de Humanidades
y Ciencias Sociales

**¿Ayuda el Coaching a desarrollar la inteligencia
emocional?**

Autor: Arce Páez, Paulina

INTRODUCCION

El presente estudio surgió de la práctica de habilitación profesional que se realizó en una consultora , la misma se especializa en procesos de consultoría, programas de capacitación y coaching para organizaciones a nivel nacional e internacional.

La institución cuenta con un grupo selecto de coaches, que tienen una trayectoria reconocida, además de formación variada.

Las actividades que se realizaron dentro de la consultora fueron las siguientes:

- Investigación y actualización de temas relacionados con los proyectos a trabajar en las empresas.
- Colaborar en la planificación y desarrollo de las actividades a llevar a cabo en las empresas que solicitan un proceso de capacitación o coaching.
- Planificación y organización del material a usar para las capacitaciones.
- Asistencia a talleres sobre temas vinculados con Recursos Humanos, especialmente en áreas donde el rol del psicólogo es fundamental como Selección, Coaching y Capacitación.

La elección del tema provino de la interrelación de todas estas actividades, en donde se pudo observar que en la actualidad se está haciendo mucho énfasis en la inteligencia emocional tanto a nivel personal como laboral y resulta interesante poder entender con mayor profundidad a qué se debe este

fenómeno dentro de una organización, qué sucede dentro de una empresa para que hoy en día las competencias vinculadas a la inteligencia emocional sean tomadas en cuenta desde un primer momento y cómo cada vez crece el interés por estimularlas. Partiendo de ese principio y de los recursos con que se contaron, en el período de práctica apareció el interrogante acerca de si el coaching ayuda a desarrollar la inteligencia emocional.

Si bien la consultora trabaja en procesos de coaching y capacitación para diferentes empresas, el acceso a las mismas fue muy limitado. Sin embargo, el área de producción de la empresa P permitió seguir de cerca el proceso de ayuda a la performance que vienen atravesando hace un año.

Para realizar este trabajo, se asistió a un taller outdoor de Inteligencia emocional, se mantuvieron entrevistas con empleados de la compañía y también con el gerente del área. Éste último colaboró con cuadros comparativos sobre las habilidades requeridas en el área y el progreso de las mismas, además de compartir su experiencia dentro del sector -qué debilidades encontró a nivel interpersonal y cuáles fueron los motivos que lo llevaron a solicitar ayuda-.

Objetivo General

Describir la utilización del coaching como herramienta para desarrollar la Inteligencia emocional en un contexto laboral.

Objetivos Específicos

- Describir las necesidades que presentan las empresas que solicitan coaching para trabajar inteligencia emocional en la organización.
- Describir un proceso de coaching para potenciar la IE.

2. MARCO TEORICO

2.1.- Inteligencia Emocional

Para abordar el tema de inteligencia emocional, se comenzará definiendo las emociones, componentes y funciones principales, luego se realizará un breve recorrido histórico sobre la inteligencia y las fases que se atravesaron hasta llegar al concepto de IE planteado por Goleman (1996), se mencionarán las características y los componentes, también se llevará a cabo una descripción sobre la IE en las organizaciones, las ventajas que se obtienen, y cómo desarrollarla.

2.1.1. Definición de emoción, componentes y funciones principales:

Según Martin & Boeck (1997), la psicología de la emoción es una de las áreas de la psicología en la que existe un mayor número de modelos teóricos. Los estudios sistemáticos del tema son recientes y; quizá; hasta hace unas décadas mucho más escasos que en cualquier otro proceso psicológico. La metodología utilizada es variada y diversa. A continuación se abordará el concepto de emoción, componentes y funciones principales.

Habitualmente se entiende por emoción una experiencia multidimensional con al menos tres sistemas de respuesta: cognitivo/subjetivo; conductual/expresivo y fisiológico/adaptativo (Rosenzweig & Leiman, 1994).

Desde el comienzo de la psicología científica han existido sucesivos intentos por analizar la emoción en sus componentes principales que permitieran tanto la clasificación, como las diferencias entre las mismas. Quizá la más conocida sea la teoría tridimensional del sentimiento de Wundt quien indica que se pueden analizar en función de tres dimensiones: agrado-desagrado; tensión-relajación y excitación-calma. Cada una de las emociones puede entenderse como una combinación específica de las dimensiones que se ha mencionado (Zajonc, 1980)

A partir del planteamiento de Wundt se han propuesto diferentes dimensiones que caracterizarían las emociones, sin embargo, las únicas que son aceptadas por prácticamente todos los autores son la dimensión agrado-desagrado y la intensidad de la reacción emocional (Zajonc, 1980).

De igual manera, Oatley (1992) señala que una emoción podría definirse como una experiencia afectiva en cierta medida agradable o desagradable, que supone una cualidad fenomenológica característica y que compromete tres sistemas de respuesta: Cognitivo-subjetivo, conductual-expresivo y fisiológico-adaptativo.

Tomando como referencia a Smith, Nolen-Hoeksema, Fredrickson & Loftus (2003) se mencionarán los componentes de la emoción:

Valoración cognitiva: es una evaluación personal que hace el individuo sobre el significado que tienen sus circunstancias en un momento dado, a su vez las valoraciones cognitivas desencadenan una serie de respuestas a los demás componentes que están conectados entre sí.

Experiencia subjetiva: es el estado afectivo o sentimental que produce dicha emoción.

Tendencia al pensamiento y a la acción: impulsos de pensar y actuar de cierta manera, de hecho cuando algo despierta el interés de una persona, desea explorarlo y aprender más sobre el tema.

Reacciones corporales internas: especialmente las del sistema nervioso autónomo, la división del sistema nervioso periférico que controla el corazón y otros músculos lisos.

Expresiones faciales: son las acciones musculares que mueven los rasgos faciales de una forma determinada.

Respuestas a la emoción: es el modo en que las personas afrontan o reaccionan a su propia emoción o a la circunstancia que la provocó.

Ninguno de estos componentes por si solo constituyen una emoción sino que se combinan para crear una en particular.

Según Reeve (1994), la emoción tiene tres funciones principales:

- Funciones adaptativas: Preparan al organismo para que ejecute eficazmente la conducta exigida por las condiciones ambientales, movilizandoo la energía necesaria para ello, así como dirigiendo la conducta, acercando o alejando hacia un objetivo determinado, por ejemplo: ante un peligro se activa la emoción del miedo con una predisposición a huir para preservar la vida.

- Funciones sociales: 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 (Bisquerra, 2000).

Funciones motivacionales: La relación entre motivación y emoción no se limita 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. La función motivacional de la emoción sería congruente con lo que se ha comentado anteriormente, de la existencia de las dos dimensiones principales de la emoción: dimensión de agrado-desagrado e intensidad de la reacción afectiva (Redorta, J., Meritxell, O. & Bisquerra, R., 2006).

Las emociones pueden tener consecuencias útiles o patológicas, muchas veces se convierten en importantes motivadores de conductas futuras pero también pueden ocasionar problemas, por ejemplo, cuando el miedo se torna ansiedad o cuando la molestia se convierte en enojo. En esos casos las emociones se revierten en contra de uno mismo (Martin, D & Boeck, K, 1997). Además tienen un peso fuerte en la vida cotidiana, se pueden inclinar para el equilibrio o desequilibrio y la mayoría las acciones están dominadas por ellas, proporcionan información valiosa sobre uno mismo, sobre otras personas y sobre determinadas situaciones.

Si se escucha la información que proporcionan las emociones, se podrá modificar conductas y pensamientos con el fin de transformar las situaciones (Martin & Boeck, 1997).

La conciencia de uno mismo incluye la capacidad de gestionar adecuadamente las propias emociones, esta sería un recurso fundamental para nuestra vida afectiva. Si se logra tener conciencia de las emociones en el mismo momento en que se originan, se estaría aumentando la libertad para elegir las respuestas más adecuadas (Goleman, 1996).

2.1.2. Definición de Inteligencia

Para abordar este tema, se realizará un breve recorrido histórico hasta llegar al concepto de inteligencia en la actualidad.

Primeras teorías: no se encuentra una definición científica de inteligencia, solo se muestra el interés que siempre ha existido por parte de la humanidad en conocer los atributos del hombre. Personajes como Aristóteles, Platón y San Agustín se toman la tarea de realizar estudios relacionados con la mente (Zusne, 1957).

Estudios psicométricos: Galton (1869) fue el primero en tomar en cuenta las diferencias individuales desde una perspectiva adaptativa y biológica. Elaboró métodos estadísticos que permitieron clasificar a los seres humanos en términos de sus características físicas e intelectuales y correlacionar esas medidas entre sí.

Enfoque psicométrico: conforme fue pasando el tiempo, la comunidad científica concluyó que si lo que se busca es evaluar en forma exacta los poderes intelectuales humanos entonces los estudios de Galton no eran definitivos porque no estaban dirigidos hacia lo que se estaba buscando y plantearon la necesidad de dirigir las investigaciones hacia capacidades más complejas y de esa forma involucrar al lenguaje y la abstracción (Wolf, 1980).

El primer “test de inteligencia” fue diseñado para el sistema de las escuelas públicas de Francia por Binet y Simon, con el objetivo de identificar a niños con retardo mental y también para ubicar a niños normales en sus niveles educativos apropiados, la primera escala se publicó en 1905, Binet fue el principal investigador en esta área, también se publicaron varias adaptaciones, entre ellas, la preparada por Terman quien introdujo el concepto de Cociente Intelectual (CI) para indicar el valor numérico de la inteligencia (Wolf, 1980).

Jerarquización: Spearman (1927) es considerado como parte de la primera generación de psicólogos de la inteligencia. Plantea que la inteligencia es una capacidad general, única para formar conceptos y resolver problemas y está presente en todas las fases de la conducta humana. la persona se comporta de manera inteligente en diversas situaciones. Las diferencias en los resultados de diferentes pruebas no son sino reflejo de un solo factor, formas en que se manifiesta la “inteligencia general” latente, lo cual es llamado jerarquización.

Pluralización: en la misma época en que se consideraba un factor único de inteligencia, surgió la contraposición de Thurstone (1960) quien sostenía que la diferencia en las capacidades de una persona son el resultado de varios

factores o componentes, relativamente independientes de la inteligencia. Eso es conocido como “pluralización”.

Contextualización: frente a estas dos posiciones surgió un nuevo enfoque propuesto por Catel (1971). Indica que hay una relación jerárquica entre los factores porque estima que la inteligencia general (capacidad de razonamiento, habilidad verbal y numérica) domina sobre componentes mas específicos (habilidades en imágenes espaciales, memoria mecánica, etc) esta visión es conocida como “contextualización”.

Actualmente existen diferentes corrientes en el estudio de la inteligencia que toman en cuenta los contextos en que viven y se desarrollan los seres humanos. Una importante teoría de este tipo es la expuesta por Sternberg (1985), quien plantea que la inteligencia está estrechamente vinculada con una amplia variedad de habilidades importantes para un buen funcionamiento en el mundo real.

Distribución: surge Gardner con su teoría de las inteligencias múltiples (MI), en el cual la inteligencia no es vista como algo unitario, que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias distintas e independientes y la define como la "capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas". A partir de esta teoría se marca un nexo entre inteligencia, ámbito y campo (Gardner, 2001).

Gardner (2001) hay ocho tipos distintos de inteligencia:

- Inteligencia lingüística: es la habilidad para utilizar el lenguaje oral y escrito para informar, comunicar, persuadir, entretener y adquirir nuevos conocimientos.
- Inteligencia lógica-matemática: utilizada para resolver problemas de lógica y matemáticas. Es la inteligencia que tienen los científicos. Se corresponde con el modo de pensamiento del hemisferio lógico y con lo que la cultura occidental ha considerado siempre como la única inteligencia.

- Inteligencia visual - espacial: consiste en formar un modelo mental del mundo en tres dimensiones; es la inteligencia que tienen los marineros, pilotos, ingenieros, cirujanos, escultores, arquitectos, decoradores y diseñadores.
- Inteligencia musical: es la habilidad para entender o comunicar las emociones y las ideas, a través de la música en composiciones y en su ejecución.
- Inteligencia corporal kinestésica: capacidad de utilizar el propio cuerpo para realizar actividades o resolver problemas. Es la inteligencia de los deportistas, artesanos, cirujanos y bailarines.
- Inteligencia intrapersonal: tomar conciencia de sí mismo y conocer las aspiraciones, metas, emociones, pensamientos, ideas, preferencias, convicciones, fortalezas y debilidades propias.
- Inteligencia interpersonal: es la inteligencia que tiene que ver con la capacidad de entender a otras personas, captar los sentimientos y necesidades de los otros, saber establecer relaciones.
- Inteligencia naturalista: utilizada cuando se observa y estudia la naturaleza, con el motivo de saber organizar, clasificar y ordenar.

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las ocho inteligencias en mayor o menor medida.

Salovey y Mayer (1990) utilizando la teoría de las Inteligencias múltiples, centrándose en la inteligencia intra e interpersonal, acuñan un nuevo término: inteligencia emocional

2.1.3. Concepto de Inteligencia Emocional

Peter Salovey, de la Universidad de Harvard y John Mayer, de la Universidad de New Hampshire definen a la I.E. como la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás, utilizándolos como guía del pensamiento y de la acción, otro modelo avanzado de Inteligencia emocional fue propuesto por Reuven Bar-On, psicólogo israelita, y en años recientes, otros teóricos han propuesto variaciones de la misma idea, pero fue Daniel Goleman que popularizó este término, con su libro “Inteligencia Emocional” y la

define como la capacidad de reconocer los sentimientos propios y de los demás, motivarse y administrar las emociones en sus relaciones y consigo mismo (Redorta, Merixtell & Bisquerra, 2006).

Para Goleman (1996) el término inteligencia emocional describe aptitudes complementarias, pero distintas a la inteligencia académica que se enfoca en las habilidades puramente cognitivas. Por ejemplo, en una empresa, el conjunto de competencias técnicas tiene que ver con los conocimientos especializados que tiene un ejecutivo, en cambio la inteligencia emocional determina la forma en que éste aplica esos conocimientos, esta es parte de una visión más amplia de la inteligencia que las desarrolladas hasta ahora y está compuesta por 5 componentes que se mencionarán a continuación.

- Conciencia de uno mismo: Ser consciente de un sentimiento en un momento determinado es la clave de la inteligencia emocional. Es muy importante conocer el modo en que el estado de ánimo influye en el comportamiento, cuales son las fortalezas y los puntos débiles.
- Autorregulación: A partir del autoconocimiento emocional se pueden regular los impulsos para que se adecuen a un objetivo determinado, se trata de manejar las emociones para que los sentimientos sean adecuados a la circunstancia.
- Automotivación: Es ordenar las emociones al servicio de un objetivo, es esencial para el dominio y la creatividad. Cuando se adquiere la maestría en dirigir las emociones hacia un objetivo con el fin de ser efectivos en su concreción, manteniendo la motivación activa y fijando la atención en las metas, se habrá aprendido que los obstáculos que se presentan en el camino son desafíos hacia la propia evolución y crecimiento personal.
- Empatía: es sentir y percibir dentro de uno lo que el otro siente en su interior, es como asumir el marco interno del individuo para percibir el mundo tal y como el mismo lo está haciendo. Aquí lo que mas importa es captar y reflejar la “significación personal” de las palabras del otro y no solo responder a su contenido intelectual.
- Habilidades sociales: El arte de las relaciones, se vinculan desde la aceptación, empatía, comprensión, dejando de lado el juzgamiento

condenatorio. Esto produce que los otros deseen acercarse para coordinar acciones con ellos, ya que emanan una energía de seguridad y confianza, se trata de aceptar la otredad desde la distinción y no desde la semejanza.

Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas. Ejercer un autodomínio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos. Conviene distinguir entre autocontrolarse y reprimirse. La represión impide tanto reconocer la emoción preexistente como expresarla, en el autocontrol se identifica qué sentimos para expresarlo a la persona adecuada, de la forma apropiada y en el momento oportuno con el propósito justo (Redorta, Merixtell & Bisquerra, 2006).

Las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. Cada día hay que convivir con emociones propias y ajenas en el trabajo. La clave está en utilizarlas de forma inteligente, que es precisamente lo que quiere decir inteligencia emocional: hacer deliberadamente que las emociones trabajen en beneficio propio, para que ayuden a controlar la propia conducta y pensamientos y de esa forma, obtener mejores resultados (Martin & Boeck 1997).

2.2. - Inteligencia emocional en las organizaciones

2.2.1. Realidad actual en las organizaciones y qué ventajas produce el desarrollo de la I.E. en un contexto laboral.

Las tensiones de la vida moderna, la híper-competencia en el terreno individual y la exigencia en un constante perfeccionamiento profesional son situaciones, entre otras, que tienden a alterar el estado emocional de la mayoría de las personas llevándolas al borde de sus propios límites físicos y psíquicos. El resultado, a menudo, es el desequilibrio emocional que afecta la vida íntima de una persona, su trabajo y desarrollo profesional (Vola – Luhrs, 2008).

Los aportes de Daniel Goleman (1999) nos permite tomar en cuenta la relación que existe entre eficiencia de los resultados e inteligencia emocional:

Analizando 181 modelos de habilidades requeridas para diversas posiciones en 121 organizaciones alrededor del mundo, encontré que el 67%, o sea dos de cada tres, de las habilidades consideradas esenciales para el desempeño efectivo eran competencias emocionales.

Comparada con el coeficiente intelectual y la experiencia, la competencia emocional tenía el doble de importancia. (p.389)

Simmons, J. y Mares, W. (1997) investigaron los efectos de la gestión participativa en las empresas y llegaron a los siguientes resultados:

- Mejora de la comunicación.
- El trabajador se siente más integrado y motivado.
- Mejoran las relaciones personales.
- Las personas se implican más en su trabajo y son más responsables y autónomas.
- Se mejora el clima laboral.
- Aumenta la eficacia y eficiencia de las personas y de los equipos los procesos de cambio y de mejora continua se agilizan.
- Se mejora también la rentabilidad de la empresa.

De acuerdo a esta investigación indicaron que el estado de ánimo de los trabajadores puede aumentar o disminuir la productividad. Cuando los directivos de la organización desarrollan su competencia social promueven bienestar y contacto humano con el resto del personal que integra la organización (Martin & Boeck ,1997).

Es importante concientizar a los directivos, gerentes y supervisores sobre la importancia de las competencias emocionales y sociales. Por eso, si se quiere gestionar y dirigir el desarrollo de la inteligencia emocional es necesario facilitar un clima de confianza y apertura, elevar el nivel de conciencia y autoconocimiento de cada empleado e incrementar su motivación (Martin & Boeck, 1997).

2.3.- Cómo desarrollar la IE en la empresa

La clave del éxito del desarrollo de la inteligencia emocional en la empresa se encuentra en el propio desarrollo personal, en el esfuerzo de cada uno de los sujetos implicados, la toma de conciencia, la voluntad de cambio y mejora continua de cada uno, porque, para lograr desarrollar la inteligencia emocional en la empresa, deben desarrollar la suya propia (Goleman, 1999).

2.3.1. Descripción de coaching y talleres que promueven el desarrollo de la I.E. Las empresas que desean promover diferentes habilidades en sus empleados por lo general utilizan dos recursos importantes para potenciarlos y son: programas de capacitación y coaching.

En el ámbito empresarial, el coaching es una estrategia efectiva para potenciar la productividad, la motivación y la mejora general del clima laboral, permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias y juicios a fin de facilitar procesos de cambio. Lo que se busca es lograr una transformación en la persona, el equipo o la empresa, el proceso se lleva a cabo a través de un coach quien guía y apoya al sujeto para obtener lo mejor de sí mismo, alcanzar lo que quiere y ejercer los cambios que necesita (Wolk, 2003).

Por otro lado, Blake (1997) se refiere a la capacitación como una oportunidad para el desarrollo de las personas ya que educar es siempre una actividad transformadora, transmitir conocimientos, desarrollar habilidades, facilitar actitudes es habilitar a las personas para promover cambios en si mismo y en su entorno.

Ambos procedimientos buscan producir una mejora, aunque los objetivos e intervenciones de cada una sean diferentes.

Vola – Luhrs (2008) considera que el coaching tiene buenos resultados para desarrollar competencias, o cambio de actitudes. Por ejemplo, mejorar la comunicación, el trabajo en equipo, desarrollar la motivación o el liderazgo, por otro lado, Alles (2000) indica que para el desarrollo de las competencias no alcanza con adquirir conocimientos conceptuales. La persona o el equipo deben

estar activos en su desarrollo, explorando las dificultades y los obstáculos individuales, grupales y del contexto.

2.4. Coaching

En este capítulo se responderán los interrogantes acerca de: ¿qué es el coaching? y ¿cuáles son sus características? Además se mencionarán los aportes que brinda la psicología a esta nueva disciplina y se describirán las etapas de un proceso.

Luego se focalizará la atención en las organizaciones, se abordará la temática desde la necesidad de coaching en las empresas, su importancia y diferentes tipos.

Finalmente se realizará una diferenciación entre coaching, psicoterapia y counseling.

2.4.1. Definición y características

El término inglés coaching proviene del verbo en inglés to coach que significa entrenar, acompañar, motivar.

La noción de coaching remite a los Estados Unidos de las décadas de 1950 y 1960, cuando los entrenadores deportivos, coaches, pusieron de relieve que hacia falta, además del entrenamiento físico del deportista, un enfoque holístico que incluyera las dimensiones esenciales de lo mental y lo emocional, así pues el coach era la persona que ayudaba al deportista a desarrollar sus competencias, a mantener su motivación, a prepararse mejor y a optimizar su rendimiento, a través de un acompañamiento multidimensional que asociaba cuerpo y mente (Angel & Amar, 2007).

A partir de la década de 1980, el término coaching desbordó el ámbito deportivo para introducirse en el de la empresa, en el que los procedimientos y las comparaciones en términos de competición, excelencia o necesidad de superación justificaban tal enfoque (Angel & Amar, 2007).

El coaching en ambientes profesionales es un proceso de acompañamiento a una persona o a un grupo de personas en el trabajo con el objetivo de que los individuos optimicen su potencial.

Es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica también un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción (Cook, 2000).

Como lo indica Muradep (2010), el coaching es un proceso de aprendizaje que se basa en un modelo de observación, acción y resultado, con esto se refiere, que las acciones que cada persona realiza y los resultados que se obtienen dependen del tipo de observador que es, porque siendo observadores diferentes se logran ver nuevas oportunidades de acción, citando a Wolk, (2007) No solo se trata de aprender y saber sino también de preguntarse ¿quién quiero ser?, es aprendizaje más transformación.

El objetivo del coach es lograr que personas, equipos o empresas acorten brechas con respecto a metas tanto personales como organizacionales, su papel es capacitarlos, a través de múltiples herramientas, para que se conviertan en mejores observadores de sí mismos y de su mundo de relaciones y de esa forma, puedan obtener el máximo rendimiento de sus competencias y habilidades (Wolk, 2003).

2.4.2. Aportaciones del campo psicoterapéutico

Tomando como referencia a Angel y Amar (2007) se presentarán los principales modelos psicológicos, mostrando lo que tienen de pertinente para el coaching:

1.- Psicoanálisis

Ofrece aportaciones pertinentes en la relación de ayuda del coaching como: la asociación libre y atención flotante.

La regla fundamental de libre asociación crea un espacio de libertad en el que el individuo puede y debe decidir todo lo que le pase por la cabeza sin temor a la mirada del otro, el resultado es una escucha activa y una atención flotante del terapeuta, que permite una comprensión global de lo que se esta tratando (Freud, 1913).

Ese dispositivo instauro un encuentro reflexivo de la persona consigo misma que puede apoyarse en el otro para pensarse dentro de un espacio de

interrogación sobre sus motivaciones, su anhelo de trabajo, sus relaciones con los otros, etc.

2.- Psicología cognitiva

La psicología cognitiva se dedica al estudio de la actividad mental en sus relaciones con la percepción, los pensamientos y la acción. Insiste en los procesos mediante los que un individuo adquiere información sobre si mismo y su entorno, la psicología cognitiva moderna se ha formado bajo la influencia de disciplinas como: tratamiento de la información, la inteligencia artificial y la ciencia del lenguaje.

Uno de los objetivos de las terapias cognitivas es permitir al paciente que identifique la pertinencia de las emociones, los pensamientos y los comportamientos que experimenta para permitirle si son inadecuados, una mejor adaptación (Beck, 1995).

En situación de coaching, para el coach es importante estudiar el proceso de asimilación de la problemática por parte del cliente. ¿Cuál es su percepción global del problema? ¿Cuáles son los aspectos que llaman especialmente su atención? ¿Qué conclusiones extrae? ¿Tiene un modelo recurrente de tratamiento de la información basado en postulados subyacentes sobre si mismo, los otros o el entorno? etc.

En una visión cognitivista, el coach tiende a señalar al cliente modos de funcionamiento repetitivos y desfavorables de esa forma le permite al cliente adquirir una visión mas justa de su entorno, además, la identificación de pensamientos automáticos o irracionales permiten explorar maneras diferentes de concebir el entorno, específicamente en la búsqueda de pensamientos alternativos, donde se puede abordar la situación desde otra perspectiva.

Lo importante es que la persona tome distancia respecto de la situación, de las emociones que le acontecen y connotarlas de manera diferente (Angel & Amar, 2007).

3.- Psicología sistémica: surge a raíz de dos grandes corrientes:

-La teoría general de los sistemas, trata sobre la totalidad del grupo que actúa en interacción es más importante que la suma independiente de las partes.

-La cibernética de Norbert Wiener que pone el foco en la autorregulación y el aprendizaje de sistemas mediante procesos de tratamiento y de reciclaje de la información

Se deja de lado la visión aislada del individuo para analizar sus interacciones en el sistema más amplio en el que evoluciona y en el contexto de relaciones en el que interactúa

El enfoque sistémico es constructivista, el sujeto es actor y constructor de su realidad, esa realidad se define como una construcción mental que guía la acción, una realidad es eficaz si hace activar perspectivas de desarrollo y optimiza el potencial (Szprachman de Hubscher, 2003).

Tanto las empresas como las familias tienen sus historias estructuradas alrededor de mitos fundadores, acontecimientos de vida y juegos de alianza y de poder, este enfoque permite realizar una lectura particular de estas interacciones.

También permite entender lo beneficioso que sería asociar coaching individual y coaching de grupo, puesto que el cambio deberá esparcirse y apoyarse dentro del mismo para que puedan acompañar y sostener los cambios individuales en pos de un nuevo equilibrio

4.-Terapia gestalt: el precursor de esta terapia fue el psiquiatra y psicoanalista Fritz Perls, en la década de 1950.

Según Peñarrubia (1998) las raíces del enfoque gestáltico son:

-Psicoanálisis: Perls se opone a la teoría y técnica freudiana. Resalta algunas influencias significativas de diferentes sucesores de Freud, por un lado, Adler en 1912 destacó los aspectos psicosociológicos del desarrollo humano, insiste

en la unidad de la persona, singularidad y en la capacidad de crecer y desarrollarse superando los cambios.

-Psicología guesáltica: escuela teórica dedicada al estudio de los fenómenos perceptivos. Los conceptos que la terapia gestáltica toma de la psicología gestalt son:

Figura – fondo: la “necesidad organísmica” es la que organiza el campo perceptual, recorta una figura de acuerdo a las necesidades.

Gestalt incompleta: tendencia del sujeto a completar aquello que recibe, es un impulso a completar su existencia.

-Fenomenología: movimiento filosófico creado por Husserl y propone volver a las cosas mismas, indica que todos los actos dan sentido, está muy ligado al para qué de las situaciones, el acento no está puesto en saber porqué te pasa lo que te pasa sino que se pone el énfasis en para qué lo haces.

-Existencialismo: el hombre no posee una esencia como algo determinado sino que la va construyendo durante su existencia a través de la libertad.

El ser humano se encuentra existencialmente en el acto de decidir o elegir, de “ser en el mundo”. Algunos de los representantes son Kierkegaard y Heidegger.

El coaching gracias a la perspectiva fenomenológica y existencial de la gestalt se complementa y enriquece el trabajo del coach y el cliente por ejemplo: el awareness - “Darse cuenta”, es una preparación para una comprensión global, es la toma de conciencia total en el “aquí y ahora”. En este momento se concientizan con mayor intensidad todas aquellas sensaciones, percepciones, afectos, pensamientos, que habían pasado inadvertidos.

5.- Psicología positiva: tiene por objetivo investigar sobre las fortalezas y virtudes humanas y los efectos que éstas tienen tanto en las vidas de las personas como en las sociedades en las que viven (Cuadra & Florenzano, 2003).

Uno de los principales autores es Rogers (1972) para quien la persona es fundamentalmente buena y tiende hacia su plena expansión, señala tres condiciones fundamentales para el éxito de la relación entre terapeuta y cliente:

-Empatía: consiste en sentir el mundo interno del otro como si fuera propio, no se realiza una evaluación del otro ya que sería un impedimento para la creación del clima adecuado.

-Consideración positiva incondicional: aceptar al otro tal y como es, sin querer imponer, ni modos de ser, ni valores, ni interpretaciones.

Mientras más se confía y se acepta al cliente, éste descubre su fuerza interna.

-Congruencia: el terapeuta es capaz de presentarse tal y como es. Coherencia y fluidez entre lo que experimenta, simboliza en su conciencia, expresa y actúa.

La actitud de confianza en el otro está en la base del trabajo de campo en el coaching, esa concepción es una llamada a la responsabilidad de otro, con sus valores y sus opciones, siempre se debe promover un espacio de libertad irreductible en el que la persona puede y debe desplegar su poder de decisión (Wolk, 2003).

Por otro lado, Maslow (1954), introdujo la teoría de la motivación humana, plantea un objetivo de realización de las potencialidades en el hombre, al que llama actualización y se persigue toda la vida, partiendo de la base de que el hombre es un ser con deseos y su conducta está dirigida a la consecución de objetivos, establece cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento y de autorrealización.

El coach puede inspirarse en un cierto número de principios de las teorías humanistas en su práctica ya que encuentra en ellas una concepción del hombre que reivindica una presunción de competencias, capacidades y potencial que desarrollar por el mismo.

2.4.3. Etapas de un proceso de coaching

Se describirán las etapas de un proceso de coaching, tomando como referencia a Wolk (2003)

Etapas 1: introducción o apertura

Se inicia esta etapa con un pedido de coaching que puede venir por:

-Decisión del coachee: cuando la persona tiene un quiebre y considera que no puede resolverlo por sí misma, entonces busca ayuda en un coach.

-Solicitud de la empresa: son ellos quienes ven alguna falencia y piden colaboración para el designado, los temas habituales con los que se trabajan tienen que ver con dificultad para el liderazgo, problemas de relación interpersonal, cambio de responsabilidad, bajo rendimiento, entre otros.

-Pedido u oferta del coach: esto ocurre en ámbitos organizacionales ya que la figura del jefe o gerente está cambiando por la de líder/coach/ facilitador, en este caso no responde a una tarea adicional como jefe sino que es la expresión de un nuevo estilo de gerenciar, es éste quien hará la declaración del quiebre pidiendo u ofreciendo al interlocutor la conveniencia de un coaching.

Para continuar con el proceso de coaching es importante generar el contexto en el cual se va a trabajar, esto le corresponde al coach. Contexto se debe entender como las condiciones necesarias que ayudan a que el proceso sea efectivo como: espacio físico, acuerdos de respeto mutuo, permiso del coacheado, etc.

Cuando el coaching es grupal se aplican las mismas condiciones.

Otro punto a tener en cuenta por parte del coach es el compromiso de confidencialidad, todo lo dicho en el proceso queda reservado en ese ámbito.

Respecto al tiempo de la sesión, no hay un tiempo fijo ni rígido pero si un estimativo, que por lo general es de 75 min., tiempo considerable para el inicio, desarrollo y cierre

Como proceso dependerá del contrato inicial con el cliente, el contrato se llevará a cabo de acuerdo a las necesidades, expectativas y las posibilidades del coachee y/o del criterio y consideraciones del coach.

Etapa 2: exploración, comprensión e interpretación

Exploración

Esta etapa comienza con la declaración de un quiebre o el reconocimiento de una brecha de aprendizaje por parte del coachee, un quiebre no siempre es algo negativo sino que pueden ser varias posibilidades como: un conflicto interpersonal, alcanzar un objetivo profesional, etc., son situaciones que el coacheado las ve como displacenteras y no encuentra la forma de resolverlas entonces recurre al coach que tiene la capacidad de ser un observador diferente frente a los obstáculos que se detecten.

Un quiebre esta constituido por dos elementos que son: una determinada situación o experiencia y una forma particular de interpretarla, un quiebre varia de persona a persona, llega a ser un quiebre por la interpretación o el sentido que le damos (Echeverria, 1995).

Para Maturana (2003) una cosa es el fenómeno en sí y otra la interpretación que le damos. Cuando alguien tiene un quiebre es porque ha hecho un juicio y tener un juicio no solo habla de la situación sino también de la persona que lo emite, del particular observador que es. Trabajar en esta articulación es tarea del coaching.

La pregunta inicial del coach es: ¿Qué te esta pasando? ¿Qué te interesa coachear? , se espera que el cliente presente un relato detallado y ordenado del problema que quiere tratar en el marco del coaching, esta fase va introduciendo al coach en la realidad del cliente (Angel & Amar, 2007).

También es importante revisar las expectativas por parte del coachee y fijar metas entre ambos respecto a los alcances del coaching, las metas deben ser concretas, quiere decir que el coachee tendrá que definir puntualmente la situación que le acontece, para lograr esto el coach utilizará como herramientas la escucha e indagación (Angel & Amar, 2007).

Se profundiza más en la situación deseada y como se encuentra la situación actual, qué le está pasando y qué le gustaría que pasara para sentirse bien, además indagar porqué eso que le pasa es un quiebre para él y qué hace que no pueda resolverlo por sí mismo (Muradep, 2010).

Mediante la reflexión, el coachee podrá hacer una distinción entre lo que son observaciones y lo que son juicios como fundamentos de su razonamiento y en lo posible se le pedirá ejemplos concretos, se verificarán inferencias, y se definirán sus estándares de evaluación, además se revisará el proceso de razonamiento que lo lleva de las observaciones a las conclusiones, lo que se intenta es averiguar cómo llega a esas conclusiones a partir de esos datos.

Un proceso de coaching también puede comenzar a raíz de una emoción, el quiebre del coacheado y la brecha a acortar están atravesados por emociones, muchas veces la emoción es reconocible y otras aparece negada, el coachee siente que le pasa algo pero no sabe qué es, o puede suceder que realmente crea saber lo que le pasa, lo diga en palabras y a partir de ahí, la emoción será la vía de acceso a una exploración que guiará a una interpretación, o una emoción puede estar encubriendo a otra, un ejemplo sería, alguien que dice sentir tristeza cuando realmente siente enojo.

Una vez que se llega a este punto del proceso es necesario explorar qué tipo de emoción está atravesando el coachee en la situación investigada, de esa manera se podrá comprender mejor el sentido que le da a la situación que desea superar.

Comprensión e interpretación

En esta etapa el coach le pide al coachee que asuma responsabilidad, ayudándolo a transformar sus juicios automáticos en explicaciones responsables, involucrándose como un factor contribuyente de la situación o del dolor que lo aqueja, de esa forma se abrirán posibilidades de acción, comprenderá que la situación que está pasando viene por parte de la interpretación que él le está dando y es solo una de las múltiples interpretaciones posibles (Muradep, 2010).

Lo importante es que el coachee pueda responsabilizarse de sus decisiones y acciones, lo que se intenta es desarticular, rearticular y reinterpretar, encontrar interpretaciones diferentes a la original de esa forma, se comenzará a construir un modelo interpretativo diferente que cerrará en acciones posteriores.

En el proceso de coaching se indaga en la forma particular de ser del coachee, es relevante para esta corriente preguntar para qué lo hace en vez del porqué, una estrategia importante es explorar las conductas limitantes y como éste asume su responsabilidad frente a ellas, entonces se trata de guiarlo para que encuentre respuestas nuevas que sean funcionales para las circunstancias del presente, por ejemplo, ¿en qué otras situaciones te ves respondiendo de la misma manera?, ¿te pasa lo mismo en algún otro momento?, ¿cuándo? ¿De que forma? Y ¿como actuaste?, ¿cuáles son los recursos y posibilidades de responder ahora?

Una vez que el coachee ha generado nuevos sentidos, reinterpretando creencias se espera que no solo modifique interpretaciones sino que expanda su capacidad de acción, buscando alternativas para cambiar la situación que le aqueja y lograr el resultado deseado, diseñar futuro.

Antes de llegar a la etapa de cierre es importante que el coach tenga en cuenta el desafío que implica para el coachee implementar acciones no habituales en su comportamiento, para esto se recomienda contar con una estrategia de intervención y acción, como role playing que permite simular la situación futura y poner en practica las acciones aprendidas en el ámbito dentro del contexto del coaching.

Este espacio da la posibilidad al coachee de aprender de los errores, y también brinda seguridad psicológica y emocional.

Etapas 3: Cierre

Esta última etapa se constituye en un momento de procesamiento, integración del aprendizaje y de compromiso para la acción.

El coach deberá ayudar en la indagación y la reflexión acerca de cuales fueron los aprendizajes, los pensamientos y sentimientos del coacheado.

Para finalizar la sesión se pueden realizar preguntas sobre ¿Cómo te sentiste durante la misma? , ¿Quedó algo no dicho o alguna pregunta no formulada?, También se le puede pedir que exprese lo que siente en ese momento, ese tipo de preguntas aparte de dar buenos resultados, muchas veces constituyen el prólogo de la siguiente sesión.

2.5. Coaching en las organizaciones

2.5.1. ¿Cómo aparece la necesidad de coaching en las organizaciones?

Como lo indican Angel y Amar (2007) La emergencia y la difusión del coaching responde a necesidades personales del individuo que devienen de un entorno económico cada vez más complejo que pide una mayor flexibilidad en las competencias y los comportamientos.

Habitualmente si un empresario cumplía con los objetivos propuestos por la organización, nadie se preocupaba demasiado por considerar el desarrollo personal de sus competencias, hoy en día se está viendo como éstas exigencias de desarrollo pasan a ser una prioridad y en un futuro el coaching se convertirá en una práctica normal para los empresarios, por los beneficios personales que brinda (Leibling – Prior, 2004).

Fundamentalmente la demanda de coaching es una búsqueda de coherencia y sentido en la acción, la coherencia permite alinear valores profesionales y personales, mantener un equilibrio entre ser y hacer, y afirmar la individualidad aun siendo productivo y manteniendo la visión estratégica de la organización (Angel y Amar, 2007).

2.5.2. Tipos de Coaching para organizaciones

Tomando como referencia a Ángel y Amar (2007) se mencionarán los distintos tipos de coaching con los que se suelen intervenir en las organizaciones:

Coaching personal o life coaching: se ocupa de las relaciones, carrera, economía de la persona y desempeño laboral o profesional (Muradep, 2010).

El campo del coaching personal puede segmentarse según el tipo de problemática tratada y la función del cliente en el seno de la organización ya sea una problemática puntual como resolución de problemas y que se lleve a cabo en unas cuantas sesiones o bien un seguimiento con una perspectiva a mas largo plazo centrado en el desarrollo profesional de la persona.

Coaching ejecutivo: siendo un coaching individual, se especializa en ayudar a directivos de grandes compañías a descubrir sus puntos fuertes para organizar un plan de acción con el que superar los posibles obstáculos en su liderazgo y aumentar su valor para la organización, implica un espacio amplio de dominios de intervención, desde lo relacionado con lo personal hasta los de impacto inmediato en la realidad organizacional.

Coaching empresarial: atiende a grupos de trabajo o empresas, ofrece una inversión a largo plazo con un mejor resultado en el desempeño, contribuye a crear una cultura colectiva basada en el apoyo (Muradep, 2010).

Se plantean problemas internos o externos de la empresa que estén afectando el rendimiento de los integrantes, por lo general se trabajan temas relacionados al liderazgo, dificultades en la comunicación, gestión, toma de decisiones, entre otros.

Coaching Interno: además de recurrir a profesionales externos, las empresas continúan introduciendo en sus recursos de gestión, métodos de coaching, de esa forma permiten que las personas desarrollen y enriquezcan sus competencias poniéndolas al servicio de la organización.

La ventaja es que conoce la sociedad desde el interior, sus prácticas y la cultura de empresa, por lo tanto podrá compartir desde el principio un vocabulario y un marco de referencia comunes con el cliente, esto permite ganar mas tiempo, por otro lado, las dificultades de la actuación interna son

intrínsecas a la naturaleza del coaching que exige una neutralidad, una objetividad y una confidencialidad necesarias para su funcionamiento.

Coaching por teléfono y e-coaching: se sitúan en la estela del desarrollo de la teleformación y del e-learning y presentan ventajas como: mayor flexibilidad en la organización, importantes ahorros de tiempo, menor coste, una capacidad para organizar programas de coaching para un conjunto de personas independiente del lugar en el que se encuentren, la capacidad de acompañar problemáticas puntuales en tiempo real, etc.

Sin embargo, estas prácticas tienen sus limitaciones, ya que reducen la relación a su mínima expresión, al ser estructuralmente muy limitados carecen de la lectura no verbal de la interacción que lleva a una pérdida potencial de información y eficacia.

2.6.- Diferencias entre coaching, psicoterapia y counseling

Las tres son relaciones de ayuda, que intentan promover desarrollo, maduración y crecimiento para desenvolverse en la vida.

Muchas veces se llegan a confundir pero la realidad es que manejan diferentes objetivos y formas de intervención.

A continuación, se abordarán las diferencias entre coaching, psicoterapia y counseling.

Counseling – Psicoterapia

Como lo indica Sánchez Bodas (1999) el counseling es un proceso de ayuda intra e interpersonal dirigido a personas normales que están atravesando crisis, conflictos o problemas que perturban su crecimiento y desarrollo, este proceso es llevado a cabo por un counselor quien posee conocimientos necesarios provenientes de la psicología humanística, específicamente del enfoque centrado en la persona propuesto por Rogers (1972) el terapeuta estimula al sujeto, adoptando una actitud de máxima escucha y atención, se procura, crear una atmósfera en la que la persona pueda expresar lo que desea e intentar resolver los problemas por sí mismo, El sujeto es considerado capaz de resolver sus dificultades por sí solo y con sus propios medios.

Tomando como referencia a Dietrich (1999) se mencionarán las diferencias entre counseling y psicoterapia

Las consultas que se realizan en counseling son por dificultades y problemas agudos que se sienten como una carga de difícil solución. Lo que se hace es estimular acciones preventivas y se crea un vínculo consultante – consultado.

En cambio, La psicoterapia implica consulta cuando la problemática es grave y se hace crónica en síntomas o padecimientos que generan mucho sufrimiento, el vínculo es paciente – terapeuta.

La duración de cada proceso es diferente, el counseling es breve si el objetivo es el cambio y puede ser más prolongado si se trabaja el desarrollo personal, la psicoterapia generalmente es más prolongada.

En el counseling la relación entre ambas partes es importante y el vínculo debe ser simétrico, para que los consultantes aprendan a guiarse por sí mismos.

En la psicoterapia la relación es asimétrica, se parte del modelo médico de que hay un enfermo al que se debe curar.

Coaching – Psicoterapia

Feixas - Miró (1993) plantea que la terapia psicológica se establece como un proceso de comunicación entre un psicólogo, quien está en capacidad, a través de su formación y habilidades, para evaluar, diagnosticar y generar cambios en el paciente. El objetivo principal de la psicoterapia será entonces mejorar la calidad de vida del paciente a través de un cambio en la conducta, pensamientos, actitudes, y búsqueda de soluciones.

Según De Boer (1996), en la psicoterapia existen varias orientaciones teórico-prácticas. Sin embargo, existen rasgos comunes que la caracterizan, independientemente del enfoque y estos son:

-La relación paciente – terapeuta basada en la confianza del primero y la competencia del segundo.

-El objetivo de cura, concepto que varía según el marco referencial teórico con el que se está trabajando.

Cuando hablamos de coaching nos referimos a un método enfocado en enseñar, dirigir y entrenar a una persona o grupo de ellas con el fin de lograr una meta específica, o desarrollar una o varias habilidades. La aplicación de coaching cuenta con técnicas diferentes, entre ellas, sesiones individuales o grupales, talleres, actividades outdoor y prácticas supervisadas (Wolk, 2007)

La aplicación del coaching está mucho mas dirigida al contexto organizacional, al de los deportes y, en general, al de gestión ejecutiva o profesional donde se requiere desarrollar competencias para lograr una buena performance en el equipo y también para alcanzar objetivos.

Coaching - Counseling

Tomando como referencia a Sánchez Bodas (2003) se explicarán las diferencias entre coaching y counseling.

Por un lado los campos de inserción en los que predomina el coaching son los ámbitos laborales y organizacionales.

El coachee o consultante va a requerir como demanda principal que le faciliten alcanzar esos objetivos a través de la posesión, adquisición, incorporación o aprendizaje de nuevos medios.

En cambio, la forma de abordar del counseling sería enfocándose en los aspectos o conflictos de la vida privada del individuo, su crecimiento y desarrollo como persona plena. Se presta atención a los objetivos concretos del consultante como en el coaching pero el foco estará en el proceso del “pathos vital”.

3. DESARROLLO

3.1. Metodología:

3.1.1. Tipo de estudio y participantes:

Tipo de estudio: descriptivo.

Participantes: 26 empleados de sexo masculino, edad promedio de 35 años, que pertenecen al área de producción de la compañía P con 5 años de antigüedad aproximadamente. Participaron de un proceso para mejorar la performance del equipo a cargo de la consultora elegida.

3.1.2. Instrumentos y Procedimiento:

Con el fin de analizar los objetivos del trabajo se realizó un recuento del proceso de ayuda a la performance solicitado por la compañía, también se asistió a un taller sobre inteligencia emocional con un tipo de observación no participante además, se llevaron a cabo entrevistas a 2 coachs de la consultora, al gerente del área y a 2 empleados de la compañía P que participaron de un proceso dirigido a mejorar la performance del equipo.

El proceso estuvo comprendido por 4 talleres, con un intervalo de un mes y medio entre cada uno, El primer taller se llevo a cabo en el mes de mayo y el tema a tratar fue Autoliderazgo, A mediados de julio se trabajó sobre habilidades conversacionales, después se los convocó a un tercer taller sobre Inteligencia emocional donde se recopiló información para llevar a cabo el trabajo final y en el cuarto taller se abordó el tema de negociación.

Cabe destacar que el gerente de la empresa colaboró con cuadros comparativos respecto a la evolución del grupo, antes y después de éste proceso.

Finalmente, es importante mencionar que todo éste conjunto de información resultó indispensable para llevar a cabo éste trabajo.

3.2. Análisis del Caso: P

Como parte principal de este trabajo, se describirá el caso de la empresa P, qué necesidades los llevaron a solicitar coaching para potenciar la inteligencia

emocional, se describirá tal proceso y se mencionarán los avances obtenidos en el período 2008 - 2009.

También se mencionarán los puntos más importantes acerca del coaching como herramienta para desarrollar la inteligencia emocional en un contexto laboral.

3.2.1. Información general sobre el área de Producción.

El área de producción de la compañía P sucursal X- está conformada por 26 empleados, distribuidos de la siguiente manera: diecinueve operarios, un gerente a cargo, cuatro jefes de turno y dos coordinadores de planta.

Tomando como referencia a Cardozo (2007), se mencionará el rol que juega el área de producción dentro de una empresa y cuáles son sus objetivos.

El área de producción u operaciones es un sector clave de la empresa, ya que es la responsable de la efectiva elaboración de lo que a posteriori se comercializará.

Los objetivos generales con los que deberá cumplir son:

- Entregar los productos o servicios pedidos en las fechas acordadas.
- Lograr que esos productos o servicios se produzcan dentro de los costos previstos y con una tendencia constante a la baja.
- Crear procedimientos que minimicen los conflictos interpersonales y con otros sectores de la empresa.
- Fabricar los productos o proporcionar los servicios con los estándares de calidad exigidos por los clientes, promoviendo una mejora continua de la calidad tanto de los productos como de los procesos.

3.2.2. ¿Qué necesidades los llevaron a solicitar coaching para potenciar la inteligencia emocional?

Como indica el gerente de la empresa C, cuando asumió la gerencia del área en el año 2007 encontró que los empleados estaban más acostumbrados a un estilo de gestión vertical, poco equitativo, que no generaba participación, ni promovía consenso. La figura del jefe era muy fuerte - equivaldría a lo que es un capataz- se trabajaba de forma individual, cada uno miraba solo su sector, existía un desconocimiento general del negocio y los empleados demostraban no estar comprometidos con los objetivos.

Tampoco les brindaban capacitación, la situación salarial era precaria, en ese momento era un área cerrada, deficitaria y las condiciones de trabajo poco agradables.

Esto se puede ejemplificar en la entrevista con J, quien es el encargado de coordinar el mantenimiento predictivo y preventivo de la planta, Considera que este proceso se llevó a cabo por la necesidad de formar un equipo de trabajo compacto: “ era necesario cambiar la idea de lo inalcanzable que resultaba acercarse al manager y que solo se estaba para seguir órdenes, lo importante es el deseo de construir un equipo que proponga ideas y donde exista mayor comunicación, y que además pueda dirigir a la gente con un estilo contrario al que se venía siguiendo”.

Desde el gerente hasta los empleados coinciden en que no eran un equipo de trabajo, cada uno se desenvolvía de manera individual, demostraban poco compromiso para lograr los objetivos. Reconocen que la forma en que los venían dirigiendo no daba resultado, no obtenían ningún tipo de beneficios y además el ambiente laboral no era óptimo para llevar a cabo un buen desempeño.

Con la llegada de un nuevo gerente que, al darse cuenta de la situación propuso nuevas ideas y diferentes estrategias, y gracias a la búsqueda de un proceso para mejorar la performance del equipo, se están produciendo cambios cada vez más notorios.

Como lo indica, la coach de la consultora M, “por lo general las empresas solicitan coaching ya que el éxito de las mismas descansa principalmente en su capital humano, por ello es fundamental que desarrollen a sus futuros líderes y

asistan a los actuales, para continuar con su proceso de crecimiento en la organización”.

Básicamente lo que estaba fallando en este grupo tenía que ver con un acostumbramiento al estilo de gestión vertical con que los venían dirigiendo, según la información recopilada, el manager anterior carecía de empatía, comprensión, capacidad de regular sus impulsos, motivación y dominio de las emociones, además, no se promovía la interrelación, se enfocaban mas en el trabajo individual, había poca comunicación y como resultado no se cumplían los objetivos.

Según Martín & Boeck (1997) los grupos bien cohesionados alcanzan mejor sus objetivos que los grupos con un grado de cohesión menor. Los conocimientos teóricos, competencia profesional, la creatividad, entre otras cualidades de cada uno de los componentes del grupo solo pueden desplegarse por completo cuando el equipo trabaja en un clima de armonía, por lo tanto, la aportación de cada miembro del grupo al éxito del equipo depende de sus cualidades emocionales.

3.2.3. Descripción del proceso de coaching llevado a cabo por la consultora.

La consultora trabajó con la empresa , área de productividad con un proceso de coaching al cual denominó: “Proceso de ayuda a la performance del equipo” el nombre se debe a las necesidades que presentaba el área y los objetivos fueron planteados en base a éstas.

Objetivo General:

- Desarrollar competencias, conductas y habilidades que favorezcan la participación en el equipo y el autoliderazgo de los participantes.

Objetivos Específicos:

- Valorar al equipo de trabajo como unidad sinérgica de la tarea.

- Identificar variables que intervienen en los procesos tanto individuales como grupales y su efecto sobre los resultados.
- Comprender la influencia del liderazgo en la dinámica grupal.
- Adquirir herramientas conceptuales y prácticas tendientes a fortalecer el autoliderazgo de los participantes.
- Desarrollar habilidad para construir redes conversacionales efectivas.
- Promover un estilo de comunicación responsable y efectivo, que impacte positivamente en la coordinación de acciones.

Los objetivos planteados son afines con los pilares de la inteligencia emocional, como:

- Automotivación: donde lo que se busca es ordenar las emociones al servicio de un objetivo para que pueda ser realizado sin perder la motivación y fijando la atención en las metas, en este caso se intenta que los empleados puedan desarrollar conductas y habilidades que beneficien al grupo, viendo los obstáculos como desafíos hacia un crecimiento profesional.

- Habilidades sociales y empatía: se intenta desarrollar habilidades comunicacionales efectivas, aparte de la buena transmisión de la comunicación y la libertad para expresar lo que piensan, es necesario entender al otro y aceptarlo con sus diferencias.

- Conciencia de uno mismo y autorregulación: ser consciente de las fortalezas y los puntos débiles de uno mismo y de esa forma evitar conflictos, a partir del autoconocimiento emocional se podrá regular los impulsos en busca de resultados positivos.

La consultora trabajó con la compañía P, área de productividad de la siguiente manera:

En un primer encuentro se abordó el tema “Gestionando la efectividad personal” donde se trataron diferentes temáticas como: Autoliderazgo y habilidades claves para desarrollarlo, modelos mentales, gestión del tiempo laboral, organización personal y un acercamiento básico a las neurociencias,

para darles a conocer el funcionamiento de algunos procesos psicológicos que se originan en lo biológico.

El segundo encuentro estaba dirigido a la comunicación productiva, temas como: relaciones productivas, relaciones y resultados, componentes de un acuerdo y conversaciones efectivas resultaron de mucho interés e importancia para los presentes.

Luego, inteligencia emocional, definición, conceptos, experiencias personales y demás actividades tanto individuales como grupales con el objetivo de promover la introspección, reflexión y toma de conciencia acerca de las emociones y como éstas pueden jugar a favor o en contra para uno mismo y los demás.

En el cuarto encuentro, el tema a tratar fue trabajo en equipo, y finalmente negociación donde se intercambiaban experiencias laborales y análisis de situaciones conflictivas en la compañía.

Tomando en consideración el tema de estudio y los objetivos planteados, se realizará una descripción del taller sobre inteligencia emocional llevado a cabo en la empresa .

Se inicia el taller indicando los objetivos a trabajar, éstos tienen que estar bien definidos y relacionados con la inteligencia emocional:

- Desarrollar la inteligencia emocional, para lograr un auto liderazgo y un liderazgo eficaz.
- Aplicar conocimientos y herramientas básicas que impactan en los comportamientos y emociones.
- Mejorar las habilidades intra e interpersonales claves.
- Identificar situaciones laborales en las que no se comportan con un grado adecuado de inteligencia emocional.

Luego, se comienza a trabajar con conceptos sobre la inteligencia emocional, los empleados de la empresa cuentan sus experiencias en el puesto de trabajo. En este momento se comienza a profundizar más en el tema por medio de la indagación, ¿qué situaciones los molesta?, ¿cómo creen que pueden solucionarlo?, ¿qué estrategia vienen utilizando y cómo les funciona? Se observó libertad para expresarse además de un buen rapport entre ambas partes.

También se utilizaron técnicas de tipo in-door, out-door training, juegos y experiencias con el objetivo de facilitar la conexión con la realidad individual y de la empresa.

Para llevar a cabo estas actividades, se organizaron dos grupos de 8 integrantes, luego se les daba la consigna, realizaban el ejercicio y se les preguntaba sobre la experiencia vivida, qué sintieron, las cosas que pueden mejorar y cómo lo pueden aplicar en su contexto laboral y personal.

Se realizaron actividades individuales y grupales para promover la reflexión, introspección y toma de conciencia acerca del taller.

A nivel individual, se les preguntó sobre:

¿Qué comportamientos relacionados con la inteligencia emocional desean desarrollar?

¿Cuál sería el beneficio que obtiene con este taller?

¿Cuál sería el beneficio que obtendría para los demás si lo logra?

Para conseguirlo, ¿a qué se compromete?

A nivel grupal, se coordinó un role playing de una situación laboral concreta, entre otras dinámicas para promover el trabajo en equipo y observar de qué forma interactúan.

Para finalizar con la jornada, se les pidió que recurran al compañero que más conocen y con quien comparten más tiempo, para dar un feedback acerca de lo que sienten trabajando juntos, qué situaciones le molestan de cada uno, qué creen que podrían llegar a mejorar y qué cosas positivas rescatan de su trabajo juntos.

Como bien se evidencia en la propia esencia de la inteligencia emocional, las emociones son el motor de cualquier acción, si no se utilizan métodos que contacten directamente con el interior de las personas, difícilmente se logrará provocar cambios en ellos, o en uno mismo (Valls, 1997).

En este taller en el que se asistió como observador no participante, se pudo observar las etapas del coaching que fueron descritas anteriormente. De manera general, se pudo notar una actitud de compromiso y entrega hacia el coach, era destacable la forma en que dialogaban, participaban de las actividades y exponían sus opiniones dejando fluir sus emociones.

Tomando en consideración las aportaciones que recibe el coaching de los diferentes modelos de psicología, se podría decir que es una disciplina que ayuda a modificar acciones disfuncionales, que el sujeto tenga conciencia de sus fortalezas, debilidades, crear un espacio de reflexión de si mismo y su entorno y acompañar en el camino hacia la autorrealización.

Por lo tanto, partiendo de la base de que los sujetos son seres lingüísticos, emocionales, corporales y de acción, el coaching directamente o indirectamente trabaja impulsando la inteligencia emocional.

3.2.4. Avances 2008 - 2009

Como lo indica C, los cambios notorios que se han obtenido a raíz del proceso son:

“- Mayor autonomía en comparación con la falta que existía antes, sin embargo es algo que todavía se debe fomentar, por ahora, se comportan mas independientes y seguros de lo que hacen.

- Cohesión interna. Es común verlos mas integrados, pendientes de sus compañeros, muchas veces hablan de sus familias o salen a practicar algún deporte.

- Están mas vinculados afectivamente.

- Mayor compromiso. Se sienten parte del área, se preocupan por los resultados, exponen sus puntos de vista y plantean ideas para mejorar el trabajo.



Falta mejorar



Ilustración 2. Estado de las habilidades requeridas en el área de producción – año 2009

EJE																																															

Un cambio importante que ha ocurrido en el área y que ha trascendido en diferentes etapas, es el paso del trabajo individual al grupal.

En un principio cada uno actuaba de forma individual sin demostrar cohesión grupal, compromiso y comunicación, a través de éste programa C, se ha dado cuenta de los avances e indica que: “están funcionando como un grupo de trabajo, esto ha sido positivo y beneficioso para la empresa sin embargo, el objetivo es llegar a formar un equipo”.

Existen diferencias entre equipo y grupo, un grupo de trabajo son dos o más individuos que trabajan en forma independiente para alcanzar un objetivo global y pueden o no trabajar uno al lado del otro.

En cambio un equipo es un grupo de personas con habilidades complementarias que están comprometidos por un objetivo en común y una forma de trabajo que sostiene la responsabilidad de cada uno. Los miembros tienen habilidades y competencias que complementan su propósito, comparten roles y están constantemente desarrollando nuevas habilidades para mejorar el desempeño. El equipo identifica y alcanza consensos sobre sus objetivos y como los llevarán adelante (Mackin, 2007).

3.2.5. Coaching como herramienta para desarrollar la inteligencia emocional en un contexto laboral.

Existe un punto en común entre el coaching y la inteligencia emocional, puesto que los primeros descubrimientos de la I.E. se realizaron utilizando la teoría de las Inteligencias múltiples y centrándose en la inteligencia intra e interpersonal.

En el caso del coaching en un contexto laboral es una herramienta que trabaja a nivel inter e intrapersonal, El objetivo del coach es lograr que personas, equipos o empresas acorten brechas con respecto a metas tanto personales como organizacionales (Wolk, 2003).

Por consiguiente, el coaching va a trabajar propiciando la inteligencia emocional, donde se trabajará integrando lo mental, corporal y emocional.

Si la desarrolla o no, en gran parte dependerá del coach y del coachee.

El coachee porque debe estar conciente de que algo en él está fallando y desea mejorar y por el lado del coach, éste deberá contar con las aptitudes para llegar al otro y que pueda producir los cambios esperados.

En el contexto laboral de la empresa , donde se encuentran atravesando un proceso de cambio a nivel organizacional y de acuerdo al tema de estudio que se ha investigado a lo largo de este trabajo mas los cambios que se han visto, se podría inferir que el coaching es una herramienta que ayuda a desarrollar la inteligencia emocional, sin embargo, se necesitaría una prueba más objetiva, medible y cuantificable para elaborar de manera específica y concreta el progreso del equipo.

Se puede clarificar esto con el aporte de la coach M quien indica que: “el coaching ayuda a potenciar la inteligencia emocional si el coach está formado para desarrollar inteligencia emocional. El gran desafío de un proceso de coaching enfocado a esta competencia es: cómo convertir las habilidades de inteligencia emocional en comportamientos medibles y observables, para fomentar la práctica, el entrenamiento y desarrollo de la inteligencia emocional. “Podríamos reconocer que es mucho más fácil realizar cambios cognitivos que cambios en los hábitos de conducta. Uno puede saber algo muy bien, entenderlo y no por eso practicarlo”.

Dado que la inteligencia emocional requiere mucha práctica, el coaching es ideal para desarrollarla, por que se puede trabajar en un proceso que dure el tiempo necesario para entrenar habilidades y medir progresos.

También la Lic. N, indica que, “En la medida en que una persona adquiere nuevas distinciones y las aplica a su propia vida ocurre una evolución y un crecimiento, esto es particularmente específico en lo que atañe a la inteligencia emocional cuando está dentro de un proceso de coaching, entonces interpreto al coaching como una herramienta privilegiada para el desarrollo de la inteligencia emocional”.

4. CONCLUSIONES:

A continuación, se analizarán las conclusiones sobre los objetivos planteados, además, se realizará un análisis global acerca de los resultados obtenidos en el proceso de ayuda a la performance para el área de productividad de la compañía P, y un aporte crítico de lo trabajado.

Respondiendo al primer objetivo específico planteado, se pudo observar que en la actualidad, a partir de los cambios constantes que se generan en los mercados, tecnologías, políticas gubernamentales y actitudes sociales, las empresas tienen claro que el personal es importante en la organización y que la inteligencia emocional en la empresa es una condición necesaria si apuntan a tener éxito.

Es necesaria porque brinda la posibilidad de regular las emociones, dirigir las, controlarlas y de esta forma lograr que el personal se sienta motivado, aumente la productividad, se genere un clima empático y que se construyan relaciones interpersonales efectivas.

Como lo indica M: “En un contexto laboral con tantas exigencias, competencia, cambio constante, interculturalidad, globalización, trabajo virtual y recursos escasos, es indispensable el desarrollo de la inteligencia emocional. “Me gusta tomar una frase de un psicólogo positivo, que dice: El universo no fue diseñado

pensando en la comodidad de los seres humanos. Si adherimos a esta postura estamos más obligados a ejercer un papel activo en aprender a lidiar con los desafíos que se nos presentan día a día, con mejores conocimientos y herramientas que nos ayuden a disfrutar lo más posible todo lo que hacemos. Las organizaciones, los individuos, tenemos la responsabilidad de contribuir a generar contextos de convivencia nutritivos y saludables para nosotros y para los que nos rodean. Esto se logra, entre otras cosas, desarrollando la inteligencia emocional”.

Por otro lado, N: afirma que: “Las normas que gobiernan el mundo, tanto laboral como personal, están cambiando. En la actualidad se evalúa el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás. En este novedoso clima laboral que se nos presenta, las realidades humanas tendrán cada vez mayor importancia, los colaboradores que permanezcan en su puesto tendrán que ser más responsables y más participativos. Hoy en día, cada vez se hace necesario el control de las propias emociones, la auto motivación, la capacidad de trabajar en equipo y sobre todo el desarrollo del liderazgo personal”.

Según N, las investigaciones han demostrado que para alcanzar el éxito en el nuevo entorno de trabajo, se necesitan habilidades y destrezas, que no eran importantes en el pasado, pero que se han convertido en las claves del futuro, los nuevos retos exigen nuevas habilidades.

El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes, las mismas exigen un conjunto de competencias entre las que se incluyen las gerencias de las personas y las tareas. Goleman (1999), define competencias como "un rasgo personal o un conjunto de hábitos que conducen a un desempeño laboral superior o más eficaz. Gerenciar a las personas va mas allá de la eficiencia. Incluye llevar a la gente a lograr los más altos niveles de productividad exigidos por un ambiente competitivo. Para alcanzar estos niveles, se requiere de compromiso, orientación a las metas, optimismo, motivación, percepción de [igualdad](#) y justicia, competencias que se podrán desarrollar en un coaching efectivo (Cook, 2000).

En cuanto al siguiente objetivo que tiene como finalidad, describir un proceso de coaching para potenciar la IE.

Se describió el proceso de ayuda a la performance propuesto por la consultora y como parte del mismo, se hizo énfasis en el taller de inteligencia emocional, como se indicó anteriormente la jornada fue outdoor, se realizaron diferentes actividades que ayudaron al cumplimiento de los objetivos planteados por la compañía y por la consultora.

Para llevar a cabo los talleres correspondientes a este proceso, se contó con la participación de los empleados del área de productividad y el gerente, sin embargo solo dos de los asistentes aceptaron participar de la entrevista, J y S.

Cabe resaltar, que sería interesante poder entrevistar a todos los empleados con los cuales se realizó este proceso, para abordar de manera más profunda lo requerido en este objetivo y de esta forma dar cuenta si el proceso de coaching ayudó a potenciar la I.E.

En cuanto a las conclusiones que se obtuvieron de acuerdo al objetivo general “Describir la utilización del coaching como herramienta para desarrollar la Inteligencia emocional en un contexto laboral.”

Se podría decir que, al tema se lo abordó desde la recopilación del marco teórico, entrevistas a las coachs de la consultora M y N también se contó con la colaboración del gerente del área de productividad C y dos integrantes del área J y S, además de lo investigado en el proceso llevado a cabo por la compañía P, se llegó a la siguiente conclusión:

El coaching trabaja con las emociones, pensamientos, ideas y creencias, la idea es acortar brechas y que la persona llegue a cumplir sus objetivos personales y organizacionales.

Asimismo, Las empresas buscan en el coaching, que los individuos logren adaptarse a un entorno flexible y cambiante, como el que se vive en la actualidad, lo importante es lograr un buen rendimiento en las competencias,

habilidades, y las emociones que se generan en las relaciones interpersonales, en este punto se hace énfasis en la importancia de la inteligencia emocional.

Como lo indican Martin y Boeck (1997) Las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. Cada día hay que convivir con emociones propias y ajenas en el trabajo. La clave está en utilizarlas de forma inteligente, para que ayuden a controlar la propia conducta, pensamientos y de esa forma, obtener mejores resultados.

En el caso de la compañía P, el área de productividad está atravesando un proceso de cambio, y necesitan armarse como equipo, éste cambio está enfocado en lo actitudinal, es por esa razón que los temas trabajados como: Autoliderazgo, relaciones productivas, comunicación eficaz, trabajo en equipo y actividades que ayudan a fomentar habilidades sociales, tienen relación con los factores de la I.E. (Conciencia de uno mismo, Autorregulación, Automotivación, Empatía y Habilidades sociales)

En cuanto a la temática del proceso: “Ayuda a la performance del equipo”, se debe a que anteriormente, el área carecía de cohesión grupal, existía un entorno de trabajo poco estimulante, cada empleado realizaba sus actividades de manera individual y demostraban poco compromiso hacía la compañía. Si bien “performance de equipo” no es exactamente lo mismo que inteligencia emocional, para poder crear un equipo es necesario poseer IE. Ya que en cada interacción social se ponen en juego las emociones y para esto es necesario, según Redorta, Merixtell & Bisquerra (2006) reconocer las emociones propias y de los demás, motivarse y administrarlas en sus relaciones y consigo mismo.

En cuanto a los resultados obtenidos, se ha llegado a la conclusión de que sí se han generado cambios, no se ha alcanzado totalmente el objetivo propuesto por la consultora, ni por la empresa pero están conscientes que van encaminados y que seguirán trabajando hasta cumplir con lo acordado.

Hasta el momento, los cambios logrados fueron gracias al guía que los conduce, al área de RRHH que los apoya y al proceso de ayuda a la

performance que los impulsa a potenciar la inteligencia emocional en su contexto laboral.

Para confirmar si realmente los cambios producidos en el área de productividad de P perduran en el tiempo sería necesario, mantener reuniones con el gerente y personal durante al menos un año, de esa forma se evaluaría la performance y se observarían qué problemas van apareciendo y si están relacionados o no con lo emocional, también se considera necesaria la utilización de un inventario psicológico que mida el grado de inteligencia emocional en cada uno de los empleados, el instrumento que se podría utilizar es el Inventario de Cociente Emocional de Bar On que evalúa las aptitudes emocionales de la personalidad como determinantes para alcanzar el éxito y mantener una salud emocional positiva.

Los componentes que se evalúan son: Intra e interpersonales, de adaptabilidad, manejo de tensión y del estado de ánimo.

Este cuestionario consta de 133 ítems, dentro de cada uno se deberá escoger una respuesta de acuerdo a lo que generalmente piensa, siente o actúa (Abanto, Higuera & Cueto, 2000).

Como recomendación, se considera importante realizar estudios más profundos en la cultura organizacional de las empresas, brindar coaching a diferentes áreas y observar la evolución a lo largo del tiempo.

Es importante mencionar que en el transcurso de este trabajo, se enfocó al coaching como una herramienta clave en las empresas para potenciar la inteligencia emocional, pero es necesario aclarar que si en los coachees los factores que impiden el cambio son profundos o de índole psicológica entonces se deberá recurrir a un psicólogo y no a un coach, y si la persona que está a cargo cumple las dos funciones entonces se deberá trabajar desde un proceso terapéutico y no psicológico.

Finalmente, la experiencia adquirida en la práctica profesional área laboral, brinda la posibilidad de dar a conocer la inserción del psicólogo en las

organizaciones. Se pudo observar que las grandes empresas dan a sus empleados la posibilidad de ir creciendo tanto profesional como personalmente, y hoy en día el valor agregado es el personal. Las organizaciones saben que la satisfacción muchas veces no cae solamente sobre lo económico y para esto están recurriendo a profesionales del área humanística -particularmente psicólogos- con el fin de crear estrategias para elegir, mantener, motivar y capacitar al personal.

5. BIBLIOGRAFIA:

Abanto, Z., Higuera, L. & Cueto, J. (2000). *ICE. Inventario de Cociente Emocional de Bar-On. Test para la medida de la Inteligencia Emocional, Manual Técnico*. Lima: Grafimac.

Angel, P. & Amar, P., (2007). *Guía práctica del coaching*. Barcelona: Paidós.

Beck, A.T. (1995). *Terapia cognitiva de los trastornos de personalidad*. Barcelona: Paidós.

- Bisquerra, R. (2000), *Educación emocional y bienestar*, Barcelona: Praxis.
- Blake, O.J. (1997). Capacitación y Entrenamiento. En M. Alles, *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias* (pp. 303-342). Buenos Aires: Ediciones Granica
- Catell, R. (1971). *Abilities Growth and action*. Boston: Houghton MIF in.
- Cardozo, A.P. (2007). *Administración Empresaria*. Buenos Aires: Temas grupo editorial.
- Cook, M. J. (2000). *Coaching efectivo: cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*, Bogotá: Mc Graw- Hill.
- Cuadra, H. & Florenzano, R. (2003) *El bienestar subjetivo: Hacia una Psicología Positiva*. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, Vol. XII, 1,83-96
- De Boer, M.A. (1996). Fundamentos de psicoterapia. Breve reseña de sus distintos enfoques teóricos y clínicos. Recuperado el 28 de abril del 2010 en <http://www.aap.org.ar/publicaciones/dinamica/dinamica-12/tema-6.htm>
- Dietrich, G. (1999). Delimitaciones del coaching. En A. Sánchez-Bodas & Colaboradores, *Counseling Humanístico: Teoría y práctica, Fundamentos teóricos* (Vol.1) (pp.46-56). Buenos Aires: Ediciones del instituto Holos.
- Echeverría, R. (1995). *Ontología del Lenguaje*, Santiago de Chile: Dolmen.
- Echeverría, R. (2003). *La Empresa Emergente*, Buenos Aires: Ediciones Granica.

- Feixas, G. – Miró, M.T. (1993). *Aproximaciones a la Psicoterapia. Una aproximación a los tratamientos psicológicos*, España: Paidós.
- Freud, S. (1990). *Sobre un caso de Paranoia descrito autobiográficamente. Trabajo sobre técnica psicoanalítica y otras obras 1911-1913. vol.12*, Buenos Aires: Amorrortu editores. (Trabajo original publicado en 1913).
- Galton, F. (1962). *Inquiries into human faculty and its development*. New York: E.P. Dutton
- Gardner, H. (2001). *Estructura de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples (2 ed)* . México: fondo de cultura económica
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Buenos Aires: Vergara
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Vergara.
- Leibling, M. & Prior, R. (2004). *Coaching: Paso a Paso*. España: Gestión 2000.
- Mackin, D. (2007). *The team building tool kit*. New York: Amacon.
- Martin, D. & Boeck, K. (1997). *¿Qué es inteligencia emocional?*. Madrid: Edaf, S.A.
- Maslow, A. (1954). Necesidades del trabajador. En M. Alles, *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias* (pp. 96-98). Buenos Aires: Ediciones Granica
- Maturana, H. (2003). No hay coaching sin coach, sin coacheado y sin brecha. En L. Wolk (2003). *Coaching, el arte de soplar brasas*. (pp. 124 – 136). Buenos Aires: Gran aldea editores.

- Muradep, L. (2010). *Coaching para la transformación personal*, Buenos Aires: Granica.
- Oatley, K., (1992). *Best Laid Schemes: The Psychology of Emotions*. New York: Cambridge University Press.
- Peñarrubia, F. (1998). *Terapia Gestalt: La vía del vacío fértil*, Madrid: Alianza editorial.
- Redorta, J., Meritxell, O. y Bisquerra, R., (2006). *Emoción y Conflicto*. Barcelona: Paidós.
- Reeve, J. (1994) *Motivación y Emoción*, Madrid: Mc. Graw Hill.
- Rogers, C. (1972). *Psicoterapia centrada en el cliente*. Buenos Aires: Paidós.
- Rosenzweig, M. R. & Leiman, A.I. (1994). *Psicología Fisiológica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990) Los cinco elementos fundamentales de la Inteligencia Emocional. En Martin, D. & Boeck, K. (1997). *¿Qué es inteligencia emocional?* (pp.21 – 23). Madrid: Edaf, S.A.
- Sánchez Bodas, A. & Colaboradores (1999). *Counseling Humanístico: Teoría y práctica, Fundamentos teóricos*. Buenos Aires: Ediciones del instituto Holos.
- Sánchez Bodas, A (2003). *¿Qué es el counseling?*. Buenos Aires: Lec Tour.
- Simmons, J. y Mares, W. (1997) Ser un profesional competente no lo es todo: La inteligencia emocional en el trabajo. En Martin, D. & Boeck, K. (1997). *¿Qué es inteligencia emocional?* (pp.21 – 23). Madrid: Edaf, S.A.

- Smith, E. Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B. & Loftus, G. (2003). *Atkinson & Hilgard's, Introducción a la Psicología*. Madrid: Thomson.
- Spearman, C. (1927). *The abilities of man: Their Nature and measurements*. New York: Mc – Millan.
- Sternberg, R. (1985). *Beyond IQ*, New York: Cambridge University Press.
- Szprachman de Hubscher, R. (2003). *Terapia Breve: Teoría de la técnica*. Buenos Aires: Lugar editorial.
- Thurstone, L.L. (1960). *The nature of intelligence*. Cambridge: Harvard University Press.
- Valls, A. (1997). *Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Vola – Luhrs, R., (2008). *Lo que sobre es el talento*. Buenos Aires: Céfiro
- Wainstein, M. (2000). La influencia del constructivismo en la psicoterapia breve interaccional. En P. Watzlawick & G. Nardone (Eds.), *Terapia breve estratégica* (pp.51-59). Barcelona: Paidós.
- Watzlawick, P. (2000). La construcción de realidades clínicas. En P. Watzlawick & G. Nardone (Eds.), *Terapia breve estratégica* (pp.27-38). Barcelona: Paidós.
- Wolf, T.H. (1980). *Alfred Binet*. Chicago: University of Chicago Press
- Wolk, L. (2003). *Coaching, el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran aldea editores.
- Wolk, L. (2007). *Coaching el arte de soplar brasas en acción*. Buenos Aires: Gran aldea editores.

Zajonc, R. (1980) como se cita en: Ortony, A., Gerald, L.C., Allan, C. (1996). *La estructura cognitiva de las emociones*, Madrid: Siglo XXI de España editores.

Zusne, L. (1957). *Names in the history of psychology*, New York: John Wiley & Sons.

6. ANEXOS:

Entrevista a Lcda. M

Es parte del staff profesional de la consultora .

Estudios superiores:

Lcda. En Relaciones Públicas

Estudios de Postgrado:

Coach Ontológico

Formación en Neuro – Psicoeducación

Experiencia laboral:

- Mas de 7 años como consultora, instructora y coach en programas de capacitación, desarrollo y coaching en las empresas más importantes de Argentina y Latinoamérica.
- Ha desempeñado puestos de gerencia de capacitación y promociones en diversas empresas.
- Auxiliar docente en el Instituto de capacitación profesional.

En base a su experiencia, ¿Cuáles considera que son las razones por las cuales las empresas solicitan un proceso de coaching?

Considero que las razones por las cuales las empresas solicitan coaching se deben a que el éxito de una empresa descansa principalmente en su capital humano, por ello es fundamental que las compañías desarrollen a sus futuros líderes y asistan a los actuales, para continuar con su proceso de crecimiento en la organización.

Las ventajas de un proceso de coaching son evidentes:

- Confidencialidad de las conversaciones de coaching
- Asistencia personal de un profesional que ayuda al ejecutivo a desarrollar su carrera, con herramientas que les permitan trabajar con más flexibilidad, efectividad, entusiasmo y focalización a los resultados
- Posibilidad de ser escuchados por un profesional “neutral” que los guiará hacia una mayor autoconciencia, autocontrol, desarrollo de inteligencia emocional y mejor performance
- Disminución del stress y aumento de la auto-motivación y responsabilidad
- Desarrollo de una actitud pro-activa y proclive a la resolución de conflictos interpersonales
- Asistencia efectiva para el cumplimiento de los objetivos de su gestión

¿Qué temas son los que se trabajan generalmente?

Las competencias que más se trabajan en procesos de coaching son:

- relaciones interpersonales efectivas

- manejo de poder político en la organización
- desarrollo de carrera
- administración efectiva del tiempo
- manejo del stress
- delegación y desarrollo de colaboradores
- desarrollo de inteligencia emocional
- logro de resultados operativos

¿Qué piensa acerca de la inteligencia emocional en un contexto laboral?

Pienso que en un contexto laboral con tantas exigencias, competencia, cambio constante, interculturalidad, globalización, trabajo virtual, recursos escasos...es indispensable el desarrollo de la inteligencia emocional.

Me gusta tomar una frase de un psicólogo positivo, Mihaly Csikszentmihalyi, que dice: *“el universo no fue diseñado pensando en la comodidad de los seres humanos”*. Si adherimos a esta postura estamos más obligados a ejercer un papel activo en aprender a lidiar con los desafíos que se nos presentan día a día, con mejores conocimientos y herramientas que nos ayuden a disfrutar lo más posible todo lo que hacemos. Las organizaciones, los individuos, tenemos la responsabilidad de contribuir a generar contextos de convivencia nutritivos y saludables para nosotros y para los que nos rodean. Esto se logra, entre otras cosas, desarrollando la inteligencia emocional.

Según los distintos tipos de coaching que existen, ¿considera que el coaching ayuda a potenciar la inteligencia emocional?

Considero que el coaching ayuda a potenciar la inteligencia emocional si el Coach está formado para desarrollar inteligencia emocional. El gran desafío de un proceso de coaching enfocado a esta competencia es cómo convertir las habilidades de inteligencia emocional en comportamientos medibles y observables, para fomentar la práctica, el entrenamiento y desarrollo de la inteligencia emocional.

Podríamos reconocer que es mucho más fácil realizar cambios cognitivos que cambios en los hábitos de conducta. Uno puede saber algo muy bien, entenderlo y no por eso practicarlo.

Dado que la inteligencia emocional requiere mucha práctica, el coaching es ideal para desarrollarla, dado que se puede trabajar en un proceso que dure el tiempo necesario para entrenar habilidades y medir progresos.

Lic. M

Coach Ontológico Certificado ICP

Entrevista a Lcda. N

Es parte del staff profesional de la consultora .

Estudios superiores:

Lcda. En Psicología con orientación clínica, laboral y educacional.

Estudios de Postgrado:

- Coach certificada
- Especialización en psicoterapia guesáltica y transpersonal.
- Especialización en competencias y desarrollo del talento.

Experiencia laboral:

- Mas de 10 años como consultora, instructora y coach en programas de capacitación, desarrollo y coaching en las empresas más importantes de Argentina y Latinoamérica.
- Mas de 15 años como experta en desarrollo de recursos humanos y gestión del talento.
- Coach para ejecutivos.
- Coach grupal en procesos de formación de coaches

En base a su experiencia, ¿Cuáles considera que son las razones por las cuales las empresas solicitan un proceso de coaching?

Las empresas con las cuales me ha tocado intervenir llevando a cabo procesos de coaching, han sido puntualmente para acompañar la reciente promoción de un profesional y también para brindar capacitación “personalizada”, esto es “uno a uno” a determinados niveles de la Organización.

¿Qué temas son los que se trabajan generalmente?

Los temas por los que más consultan son: habilidades de liderazgo, competencias vinculadas a la inteligencia emocional y habilidades conversacionales en general.

¿Que piensa acerca de la inteligencia emocional en un contexto laboral?

Las normas que gobiernan el mundo, tanto laboral como personal, están cambiando. En la actualidad se nos evalúa por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás. En este novedoso clima laboral que se nos presenta, las realidades humanas tendrán cada vez mayor importancia. El cambio continuo será la constante. En la medida en que las empresas se vean obligadas a sortear las olas de la reconversión, los colaboradores que permanezcan en su puesto tendrán que ser más responsables y más participativos. Hoy en día, cada vez se hace más necesaria la necesidad del control de las propias emociones, la auto motivación, la capacidad de trabajar en equipo y sobre todo el desarrollo del liderazgo

Las investigaciones han demostrado que para alcanzar el éxito en el nuevo entorno de trabajo, se necesitan habilidades y destrezas, que no eran importantes en el pasado, pero que se han convertido en las claves del futuro: “Los nuevos retos exigen nuevas habilidades” .

A nivel de la empresa el valor económico de la inteligencia emocional viene avalado por muchas demostraciones teóricas, desde mi punto de vista hay 2 que son relevantes, primero, El 90% del liderazgo y trabajo en equipo depende de la inteligencia emocional y segundo, El costo económico de la rotación, es decir, la optimización de la productividad vía la satisfacción y fidelización de los colaboradores.

Según los distintos tipos de coaching que existen, ¿considera que el coaching ayuda a potenciar la inteligencia emocional?

En la medida en que una persona adquiere nuevas distinciones y las aplica a su propia vida ocurre una evolución y un crecimiento, esto es particularmente específico en lo que atañe a la inteligencia emocional cuando está dentro de un proceso de coaching. Interpreto al coaching como una herramienta privilegiada para el desarrollo de la inteligencia emocional.

Entrevista a C

Edad: 40 años

Tiempo total de estar trabajando en la empresa: 11 años

Comenzó en la compañía como supervisor de planta, puesto en el cual permaneció 1 año, luego fue ascendido a jefe y desde el año 2007 cumple sus funciones como Gerente del área de Producción.

¿Qué lo motivo a solicitar este proceso?

Por experiencia personal, hace años atrás tuve la oportunidad de asistir a un proceso dirigido a afrontar el cambio en una organización, es por esa razón que cuando llegue al área de producción y al ver lo que estaba pasando , recordé lo positivo del coaching y decidí solicitar este proceso.

¿Qué obstáculos sucedían en su área para que usted recurra a un proceso de consultoría?

Primero, los empleados estaban más acostumbrados a un estilo de gestión vertical, poco equitativo, que no generaba participación, ni promovía consenso. La figura del jefe era muy fuerte - equivaldría a lo que es un capataz- se trabajaba de forma individual, cada uno miraba solo su sector, existía un desconocimiento general del negocio y los empleados demostraban no estar comprometidos con los objetivos

Faltaba comunicación, compromiso, no se veía el trabajo en equipo, no les daban capacitación, los sueldos eran demasiado bajos, era un área cerrada, deficitaria y las condiciones de trabajo poco agradables.

Para focalizarme en las habilidades que debían mejorar, realicé un cuadro comparativo, que lo llamé matriz de capacitación, y de esa forma saber qué habilidades estaba necesitando en el área y qué debía reforzar

Entonces, antes de este proceso, existían problemas de trabajo en equipo, autoliderazgo e inteligencia emocional, faltaba cohesión grupal, sabían muy poco de cada uno, a veces alguno de ellos tenía un mal día y eso ya era motivo de discusión.

También teníamos que reforzar las habilidades comunicacionales, habilidades conversacionales y de negociación, con esto me refiero a que faltaba “tacto” para tratarse entre ellos y con gente de otras áreas, también era importante llegar a un consenso de los problemas que aparecían en la jornada, al no existir comunicación, no existía un consenso sobre esos problemas.

En el caso de reuniones efectivas, siempre tuve buena llegada a ellos, siempre dispuesto a escuchar y ellos muy predispuestos al cambio.

Luego, actualice la matriz de capacitación con los avances que hemos logrado.

¿Qué cambios encuentra a partir del proceso?

Los cambios obtenidos son:

- Mayor autonomía en comparación con la falta que existía antes, sin embargo es algo que todavía se debe fomentar, por ahora, se comportan mas independientes y seguros de lo que hacen.

- Cohesión interna. Es común verlos mas integrados, pendientes de sus compañeros, muchas veces hablan de sus familias o salen a practicar algún deporte.
- Están mas vinculados afectivamente.
- Mayor compromiso. Se sienten parte del área, se preocupan por los resultados, exponen sus puntos de vista y plantean ideas para mejorar el trabajo.
- Aparece el deseo de transmitir conocimientos y compartirlos.
- Hay mayor comunicación entre ellos. Tienen mas libertad para decir lo que piensan sin generar conflictos.
- Cambio de roles. Cuando algún jefe o coordinador no se encuentra en la empresa, se elige a otro empleado así entiende el trabajo que éste realiza.
- Mejoraron los indicadores de servicio para la planta. Antes las líneas estaban paradas 24 hs. por errores y ahora máximo 8 hs.

Les propuse la idea de pensar cómo les gustaría que fuese el taller donde van a trabajar y después de que se pusieron de acuerdo, lo estamos remodelando. Las oficinas también son nuevas, me interesa hacerles un laboratorio de electrónica, lo hablé con recursos humanos, me aprobaron el pedido y ya está en proyecto el laboratorio.

Pedí herramientas nuevas y hablé para que consideren los salarios, así que se les realizo un ajuste de sueldo por que se encontraba en un nivel inferior.

Estamos trabajando junto al área de recursos humanos para organizar diferentes Workshops, jornadas de capacitación dentro y fuera del país, talleres de comunicación, negociación, inteligencia emocional, etc. De ésta forma se busca generar mayor crecimiento profesional y personal.

Si bien hemos logrado muchas cosas importantes, todavía quedan detalles por pulir por ejemplo, como dije anteriormente, Dentro de este departamento es necesario tener mayor autonomía operativa, los empleados necesitan mas confianza para determinar la manera de realizar las tareas, además, es necesario que el personal aprenda a relacionarse a todo nivel, el área de productividad está en contacto con gente de otras áreas, por lo tanto es importante brindarles herramientas que promuevan un buen dominio de las relaciones interpersonales.

También hay que maximizar la comunicación en el grupo, mantenerse informado de los cambios o procedimientos que se llevan a cabo durante la jornada laboral. Para esto se han propuesto desayunos de trabajos, reuniones diarias operativas con el staff y presentación de resultados mensuales con todo el grupo.

Considero que es importante el factor humano, me interesa mucho saber qué piensan, qué los motiva, como es la relación con su familia y amigos, qué les gusta hacer, pienso que hay que abrir el juego a la participación de todos y para esto propuse funciones nuevas en base a la experiencia y oportunidad de hacer lo que mas les gusta.

¿Cuáles serían los tres aportes más importantes de la consultoría sobre el trabajo de su equipo? Lo podría citar por orden de importancia.

Pienso que todos los temas tratados fueron importantes porque se complementan entre si, me sirven tanto para mi trabajo como para mi ambito personal.

Nombre: J

Edad: 52 años

Empresa: P

Tiempo de trabajo: 19 años

Área: Mantenimiento

Funciones:

-Coordinar el mantenimiento preventivo y predictivo de la planta.

¿Por qué consideras que se llevó a cabo este proceso?

Pienso que este proceso se llevó a cabo por la necesidad de formar un equipo de trabajo compacto, era necesario cambiar la idea de lo inalcanzable que resultaba acercarse al manager y que solo estábamos para seguir órdenes.

Había que sacar de la pirámide la idea de "jefe arriba", y formar un equipo de trabajo que tire ideas y donde exista mayor comunicación.

¿Cómo te sientes en cuanto al proceso?

Me siento bien, he visto muchos cambios positivos a raíz de esto, por ejemplo ahora el grupo es compacto, antes no había comunicación, solo idas y venidas, ninguno se animaba a hablar con el jefe, ahora con C, (actual gerente) la situación es diferente, tenemos un desayuno que nos sirve para ponernos al día en lo que acontece diariamente en nuestro sector, aportar ideas y generar cambios, me siento bien con los compañeros, estoy feliz y esto no solo lo transmito en la compañía sino también en el hogar

¿Cuáles serían los tres aportes más importantes del proceso sobre el trabajo del equipo? Lo podrías citar por orden de importancia.

Inteligencia emocional porque es un tema que he escuchado mucho en estos últimos años, de hecho, he ido a talleres anteriores acerca de esto pero me gustó la forma como lo aprendimos en este proceso, entendí claramente de que se trata y me di cuenta que para llevar un buen clima laboral es necesario tener inteligencia emocional.

Trabajo en equipo, porque es lo que estamos buscando.

Negociación, fue productiva la forma en que intercambiamos puntos de vista.

¿Los temas que trabajaste durante el proceso los puedes poner en práctica en tu lugar de trabajo?

Si, totalmente, me ayudó para conocerme y replantearme actitudes que no me daba cuenta

Nombre: S

Edad: 25 años

Empresa: P

Tiempo de trabajo: un año y medio

Área: Producción

Funciones:

- Coordinar las tareas preventivas mantenimiento.
- Autoinspecciones
- Análisis de vibraciones.
- Análisis termográfico
- Inspecciones de semana y reclamos.

¿Por qué consideras que se llevó a cabo este proceso?

Considero que en esta área había desunión, falta de comunicación y poca interacción con otras áreas, pero llegó C, actual gerente, propuso cambios favorables y era importante darle soporte a éstos, por eso este proceso sirvió para afianzar ésta nueva etapa.

¿Cómo te sientes en cuanto al proceso?

En lo personal aprendí mucho y me siento bien con eso, valoro el interés y el apoyo por parte del gerente, A C. le debo el cambio del área, nos escucha, nos entiende y se preocupa porque las cosas marchen bien, es una persona estratégica, no se conforma con lo mínimo siempre vamos más arriba. Además, considero que el aporte de cada uno de nosotros es importante para que éste grupo siga avanzando, estoy muy optimista y me doy cuenta que lo proyecto en mi trabajo, hasta ahora venimos obteniendo buenos resultados. Esto me hace sentir seguro y con ganas de dar lo mejor de mi.

¿Cuáles serían los tres aportes más importantes del proceso sobre el trabajo del equipo? Lo podrías citar por orden de importancia.

Negociación, porque se trataron temas relacionados a conflictos y casos laborales que suceden día a día.

Inteligencia emocional y Comunicación productiva, porque son necesarias para las relaciones sociales dentro y fuera del trabajo.

¿Los temas que trabajaste durante el proceso los puedes poner en práctica en tu lugar de trabajo?

Si, es lo que intento, ya que en algunas ocasiones he reaccionado mal con mis compañeros o me involucro tanto en lo que estoy haciendo que me olvido de la gente a mi alrededor y como verás este es un área en la que todos debemos trabajar en conjunto, entonces ahora siento que tengo mas conciencia de las cosas que debo mejorar”.