



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y COACHING EN LA EMPRESA

Autor: Álvaro Javier Zapatero Cardenal

Director: Antonio Núñez Partido

Madrid

Junio 2018

Álvaro Javier
Zapatero
Cardenal

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y COACHING EN LA EMPRESA



Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la relación existente entre la inteligencia emocional y el coaching en la empresa. Para ello, se llevará a cabo una revisión de literatura, así como se analizará la importancia que están cobrando ambos conceptos en el mundo empresarial en la actualidad. Posteriormente, se llevará a cabo un análisis de casos prácticos y entrevistas en profundidad a personas ligadas tanto al área empresarial como del coaching, así como aquellos que han participado en procesos de coaching.

A través de este trabajo, el lector será capaz de entender la incipiente vinculación que existe entre la inteligencia emocional y el coaching, y su repercusión en la empresa.

Abstract

The aim of this work is to determine the relationship between emotional intelligence and coaching in the company. To achieve this objective, a literature review will be carried out, as well as the importance that both concepts are acquiring in the business world today will be analyzed. Afterwards, an analysis of practical cases and in-depth interviews will be carried out with people linked to both business and coaching areas, as well as, those who have participated in coaching processes.

Through this work, the reader will be able to understand the increasing linkage between emotional intelligence and coaching, and its impact on leadership in the company.

Palabras clave

Inteligencia emocional, liderazgo, coaching, habilidades sociales, emociones, capacidad de dirección.

Keywords

Emotional intelligence, leadership, coaching, social skills, emotions, leading capacity.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. Propósito general de la investigación.....	6
1.2. Objetivos específicos.....	6
1.3. Metodología.....	7
1.4. Estructura del trabajo.....	7
2. MARCO TEÓRICO. INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	8
2.1. Concepto de Inteligencia Emocional.....	8
2.2. Modelos.....	9
2.2.1. Modelo de habilidad mental de Mayer y Salovey.....	10
2.2.2. Modelo de inteligencia emocional social de Bar On.....	12
2.2.3. Modelo de las competencias emocionales de Goleman.....	13
2.3. Cinco dimensiones de la inteligencia emocional.....	14
2.4. La Inteligencia Emocional en el ámbito deportivo.....	19
2.5. Sistemas de medición de la IE.....	20
3. MARCO TEÓRICO. COACHING.....	23
3.1. Orígenes del Coaching. Concepto de Coaching.....	23
3.2. Escuelas de coaching.....	24
3.3. FASES DEL COACHING.....	25
3.4. Beneficios del coaching.....	28
3.5. Influencia del coaching en el desarrollo de la Inteligencia Emocional....	31
4. TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	33
4.1. ¿La IE se puede entrenar con coaching?.....	34
5. EVIDENCIAS EMPÍRICAS.....	37
5.1. Análisis de casos prácticos.....	37
5.2. Conclusiones.....	39
6. CONCLUSIONES.....	41
BIBLIOGRAFÍA.....	43
ANEXOS.....	51

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

TABLAS:

Tabla 1: Esquema adaptado de Mayer y Salovey con las cuatro ramas del modelo y sus diferentes dimensiones.....	11
Tabla 2: Componentes del modelo de inteligencia emocional social de Baron.....	12
Tabla 3: Marco de aptitudes emocionales utilizadas por Goleman.....	14
Tabla 4: Relación existente entre las cinco dimensiones de la inteligencia emocional y las veinticinco competencias emocionales.....	15
Tabla 5: Estudio Impacto Coaching Ejecutivo: 100 Directivos Fortune 1000.....	30
Tabla 6: Clasificación de las competencias socioemocionales en el modelo de Goleman.....	31

ILUSTRACIONES:

Ilustración 1: Compromiso triangular que se produce en el coaching ejecutivo.....	27
---	----

1. INTRODUCCIÓN.

La inteligencia emocional es un concepto que se ha ido popularizando a lo largo de los años. Surgió en el siglo XX de la mano de diversos autores que presentaremos más adelante, y, desde entonces, tanto empresas como trabajadores cada vez son más conscientes de los beneficios que aporta a nivel personal y profesional.

Son muchos los escépticos respecto a la relación existente entre una inteligencia emocional desarrollada y el éxito laboral o, en concreto, el éxito a la hora de dirigir y gestionar equipos de trabajo. La gran mayoría de nosotros no sabríamos definir y explicar correctamente el significado del concepto "inteligencia emocional". Su carácter abstracto, intangible y de difícil medición no ayuda a que la sociedad sea capaz de comprender e interiorizar este término.

Durante muchos años, la comunidad científica ha tratado de ponerse de acuerdo en torno a qué es la IE, qué impacto tiene en el liderazgo, cómo se puede desarrollar o si, por el contrario, es algo innato en el ser humano... Todas esas cuestiones van a ser analizadas en busca de una respuesta respaldada científicamente. El trabajo va a constar de una parte introductoria de los conceptos de inteligencia emocional y coaching, para posteriormente observar el impacto que tiene en la gestión de equipos de trabajo la IE y la forma en la que el coaching puede servir como herramienta para su desarrollo.

1.1. Propósito general de la investigación.

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar la relación existente entre la inteligencia emocional y el coaching como herramienta de desarrollo de la IE. Por otro lado, se pretende relacionar la IE y el éxito en la dirección de equipos de trabajo.

1.2. Objetivos específicos.

- Delimitar los conceptos de inteligencia emocional y coaching, así como identificar el impacto del coaching en la IE de un individuo en la empresa.
- Analizar la posible relación entre el éxito laboral y una mayor IE.
- Analizar la influencia del deporte en la IE y su conversión en el ámbito laboral.
- Establecer conclusiones sobre el uso del coaching como herramienta para el desarrollo de la IE.
- Analizar la importancia de la IE en el entorno laboral y en las relaciones interpersonales en el mismo.
- Analizar la capacidad de las personas para desarrollar y aplicar de manera efectiva esta IE en su día a día, poniendo el foco en la empresa.

1.3. Metodología.

De acuerdo con los objetivos marcados, se va a llevar a cabo una investigación confirmatoria, pues se centra en aplicar teorías previamente definidas para definir y explicar un fenómeno. Una de las herramientas a través de las cuales pretendo llegar a la consecución de mis objetivos son las evidencias empíricas y su posterior análisis. Un enfoque inductivo ayudará a demostrar o no que los líderes o trabajadores que han gozado de éxito en el ámbito laboral y han usado la herramienta del coaching, han experimentado una mejora subjetiva en su IE. Al mismo tiempo, este enfoque inductivo se utilizará del mismo modo en el análisis de la IE.

Cabe destacar también el uso de metodologías cualitativas, como la revisión de literatura previamente escrita, entrevistas en profundidad y estudio de casos prácticos donde se haya llevado a cabo un proceso de coaching.

Para la revisión de literatura de los conceptos de inteligencia emocional y coaching se han utilizado bases de datos como EBSCO, Dialnet, Google Scholar. Una vez revisada la literatura existente sobre inteligencia emocional y coaching, se ha procedido a examinar la relación entre ambos conceptos, así como el impacto del coaching en el desarrollo de la inteligencia emocional.

1.4. Estructura del trabajo.

El trabajo se divide en tres bloques. En el primer bloque, se llevará a cabo un análisis del concepto de inteligencia emocional poniendo el foco en su evolución histórica y los modelos que diversos autores han ido publicando. En el segundo bloque, se analizará el coaching desde el punto de vista teórico y práctico, como herramienta de desarrollo de la inteligencia emocional. El tercer y último bloque, centrará su atención en el análisis de casos prácticos reales y la realización de entrevistas en profundidad tanto a coaches y directivos, como a personas que hayan recibido coaching en el ámbito laboral o privado.

2. MARCO TEÓRICO. INTELIGENCIA EMOCIONAL.

2.1. Concepto de Inteligencia Emocional.

El término Inteligencia Emocional surge en el siglo XX de la mano de diversos autores que han ido introduciéndolo y haciéndolo evolucionar hasta el que conocemos hoy en día. Uno de ellos fue el psicólogo Edward Thorndike (1920) quien introdujo el concepto de inteligencia social y lo definió como “la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, niños y niñas para actuar sabiamente en las relaciones humanas” (Law et al., 2008, citado por Danvila del Valle & Sastre, 2010). Este concepto sirve como punto de partida a la inteligencia emocional.

Según Mayer, Salovey y Carusso (2004), el término inteligencia emocional fue utilizado en la década de los sesenta de manera accidental por (Van Ghent, 1961) en su obra literaria. Pocos años después, la psiquiatra (Leuner, 1966) lo desarrolló en su trabajo sin tratarlo muy ampliamente.

Posteriormente, será Gardner (1983) en su obra “*Frames of Mind; The theory of Multiple Intelligences*” donde desde una perspectiva crítica con la concepción tradicional de la inteligencia, introducirá, entre otras, la inteligencia interpersonal e intrapersonal. Para él, la inteligencia está formada por una amplia variedad de capacidades humanas (Macías, 2002).

Uno de los primeros autores que hablará de la inteligencia emocional de una manera más amplia, será Payne (1986) en su tesis. En ella, el autor propone como solución al problema de la emoción y la razón, integrar ambos conceptos y enseñar a los niños a tener respuestas emocionalmente inteligentes. Cabe destacar, que siendo uno de los primeros textos que tratan sobre la inteligencia emocional, plantea la necesidad de educarnos en ese campo.

En la década de los noventa, serán Salovey y Meyer quienes definirán la inteligencia emocional, desarrollando su teoría e indicando cómo se mide. En este trabajo, se define la IE como una capacidad que permite supervisar los sentimientos y emociones tanto de uno mismo como de los demás, discriminando entre ellos y utilizando esta información como una guía del pensamiento propio y las acciones (Salovey y Mayer, 1990, p.189).

Cabe destacar, que ambos autores volvieron a revisar el concepto de inteligencia emocional siete años después estableciendo una definición más completa. Por lo tanto, la IE quedaría definida como “la capacidad de percibir con exactitud, valorar y expresar emociones; la capacidad de encontrar y/o generar sentimientos cuando éstos faciliten el pensamiento y la capacidad de comprender y regular las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual” (Mayer y Salovey, 1997, p. 5).

Es en 1995, cuando el término de inteligencia emocional emerge y gracias al libro "Inteligencia emocional", del psicólogo y periodista Daniel Goleman, se hace popular. Según Goleman (1995), el control de las emociones es tan o más importante que el coeficiente intelectual. El éxito tanto laboral como personal, y la inteligencia emocional guardan una importante correlación. Un gran número de investigaciones respaldan que esta inteligencia es moldeable en cada individuo, y que las habilidades emocionales se pueden ir aprendiendo y perfeccionando a lo largo de la vida.

Tras numerosas publicaciones sobre IE, Goleman decide dar un pequeño giro a sus investigaciones yendo más allá de las capacidades intrapersonales, para centrarse en cómo nuestro cerebro condiciona nuestras relaciones interpersonales y éstas le condicionan a él. Gracias a la ayuda de la neurociencia, Goleman descubre la importancia de un buen clima laboral para que la efectividad de los trabajadores sea máxima. Cuando se consigue controlar las emociones, la mente es capaz de desarrollar su máximo potencial (Goleman, 2006).

Todos los autores enumerados hasta ahora, son reconocidos como pioneros en la definición del concepto de inteligencia emocional. Hoy en día, muchos han sido los que se han atrevido a hacerlo, pero el que realmente ha popularizado el término, ha sido Daniel Goleman.

2.2. Modelos.

Para definir y explicar la inteligencia emocional se han desarrollado muchos modelos, algunos de ellos sin demasiado soporte científico. Los modelos han aportado concepciones y habilidades muy distintas entre sí. Mayer, Salovey y Caruso (2000), señalaron que estos modelos pueden clasificarse en:

- Modelos de habilidades o *Ability models*. Estos modelos, generalmente, se centran en el contexto emocional de la información y como la inteligencia tiene la habilidad de procesar esa información. Dentro de estos modelos, encontramos el de Salovey y Mayer (1990). Así según García-Fernández & Giménez-Mas (2010), estos modelos afirman la existencia de un conjunto de habilidades cognitivas de los lóbulos prefrontales del neocórtex para percibir, evaluar, expresar, manejar y autorregular las emociones con el objetivo del bienestar, guiándose por las normas sociales y los valores éticos.
- Modelos mixtos o *Mixed models*. Estos modelos presentan el concepto de inteligencia como un conjunto de habilidades mentales y otros rasgos de la personalidad del individuo como el control del impulso, la motivación, la tolerancia a la frustración, el manejo del estrés, la ansiedad, la asertividad, la confianza y/o la persistencia (García-Fernández & Giménez-Mas, 2010). Dentro de estos modelos podemos destacar el modelo de Goleman (1995) o el de Bar On (1997).

2.2.1. Modelo de habilidad mental de Mayer y Salovey.

El modelo de Mayer y Salovey ha sido revisado y reformulado tras la presentación del concepto de empatía en 1990. En 1997 y en 2000, ambos autores reformulan el modelo hasta convertirlo en uno de los modelos más utilizados y populares (García-Fernández & Giménez-Mas, 2010). En el modelo Mayer y Salovey (1997), consideran que la IE se conceptualiza a través de cuatro habilidades básicas, que son:

- **Percepción emocional.** Es decir, la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, respecto a los sentimientos propios y los de los que nos rodean. De esta manera, la percepción emocional se refiere al grado en el que un individuo es capaz de identificar sus emociones, estados y sensaciones cognitivas asociadas a esas emociones. Es importante saber diferenciar la honestidad y sinceridad de las emociones mostradas por los demás (Fernández- Berrocal y Extremera, 2005).
- **La facilitación emocional.** Es aquella habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento. Cómo afectan las emociones a nuestro sistema cognitivo para la toma de decisiones. Por otro lado, las emociones también provocan que prioricemos y focalicemos nuestra atención en lo realmente importante para nosotros. En función de nuestro estado emocional, el punto de vista de un problema cambia y hasta llega a actuar de forma positiva sobre nuestra forma de razonar y procesar la información (Fernández- Berrocal y Extremera, 2005).
- **La comprensión emocional.** Tiene que ver con la habilidad para comprender emociones y ser capaces de observar las señales emocionales, analizarlas y categorizarlas. Además, esta habilidad conlleva conocer el origen del estado emocional y las consecuencias a posteriori de nuestras acciones (Fernández- Berrocal y Extremera, 2005).
- **La regulación emocional.** Se entiende como la habilidad para regular las emociones tanto propias como ajenas, tratando siempre de controlar las emociones negativas y potenciar las positivas. Por lo tanto, podemos afirmar que engloba el manejo tanto del mundo intrapersonal como el interpersonal, ya que esta habilidad alcanza a regular nuestros sentimientos y los de los demás con el objetivo de lograr un crecimiento emocional e intelectual (Fernández- Berrocal y Extremera, 2005).

Tabla 1: Esquema adaptado de Mayer y Salovey con las cuatro ramas del modelo y sus diferentes dimensiones.

Regulación de las emociones			
Habilidad para estar abierto tanto a los estados emocionales positivos como negativos.	Habilidad para reflexionar sobre las emociones y determinar la utilidad de su información.	Habilidad para vigilar reflexivamente nuestras emociones y las de otros y reconocer su influencia.	Habilidad para regular nuestras emociones y la de los demás sin minimizarlas o exagerarlas.

Comprensión y análisis de las emociones: Conocimiento emocional			
Habilidad para designar las diferentes emociones y reconocer las relaciones entre la palabra y el propio significado de la emoción.	Habilidad para entender las relaciones entre las emociones y las diferentes situaciones a las que obedecen.	Habilidad para comprender emociones complejas y/o sentimientos simultáneos de amor y odio.	Habilidad para reconocer las transiciones de unos estados emociones a otros.

La emoción facilitadora del pensamiento			
Las emociones facilitan el pensamiento al dirigir la atención a la información importante.	Las emociones pueden ser una ayuda al facilitar la formación de juicio y recuerdos respecto a emociones.	Las variaciones emocionales cambian la perspectiva fomentando la consideración de múltiples puntos de vista.	Los diferentes estados emocionales favorecen acercamientos específicos a los problemas, p.e. la felicidad facilita un razonamiento inductivo.

Percepción, Evaluación y Expresión de las emociones			
Habilidad para identificar nuestras propias emociones.	Habilidad para identificar emociones en otras personas, diseños, arte... a través del lenguaje, sonido...	Habilidad para expresar correctamente nuestros sentimientos y las necesidades asociadas a los mismos.	Habilidad para discriminar entre expresiones emocionales honestas y deshonestas.

Fuente: Adaptación de Fernández- Berrocal y Extremera (2005).

2.2.2. Modelo de inteligencia emocional social de Bar On.

El modelo de Bar On (1997) ofrece una definición de inteligencia emocional tomando como punto de partida a Salovey y Mayer. En este modelo, se describe la IE como un conjunto de capacidades no cognitivas, es decir, habilidades que se aprenden y que influyen en la manera en que los individuos afrontan las situaciones y problemas del día a día (Mejía Diaz, 2013).

En su modelo Bar-On introduce el concepto de Cociente Emocional (EC) que, relacionado con la inteligencia emocional, afirma que la confluencia entre la esfera emocional y la cognitiva contribuyen de igual manera a explorar cómo un individuo se relaciona con su entorno (Mejía Diaz, 2013).

Este modelo toma como base el EQ-I (Emotional Quotient Inventory) test, donde se miden los comportamientos social y emocionalmente inteligentes para tratar de dar una estimación de la inteligencia emocional de un individuo (Bar-On, 2006).

El modelo está formado por una serie de factores como las habilidades intrapersonales, e interpersonales, adaptabilidad, manejo de estrés y estado anímico general, los cuales se subdividen en 15 componentes (Trujillo Flores & Rivas Tovar, 2005). El modelo trata de medir todas estas habilidades mediante la formulación de 133 preguntas cerradas, para después englobarlas en 5 escalas que contienen un total de 15 subescalas. Para cuantificar los resultados el modelo utiliza cuatro índices de validación y factores de corrección (Bar-On, 1997, citado por Trujillo Flores & Rivas Tovar, 2005).

Tabla 2: Componentes del modelo de inteligencia emocional social de Bar-On.

Componentes del modelo de inteligencia emocional social de Bar-On.	
Componente intrapersonal (<i>intrapersonal component</i>)	Evalúa la autoidentificación general del individuo, la autoconciencia emocional, la asertividad, la autorrealización e independencia emocional, la autoconciencia (<i>emotional self-awareness</i>), la autoevaluación (<i>self regard</i>).
Componente interpersonal (<i>interpersonal component</i>)	La empatía, la responsabilidad social, las relaciones sociales.
Componente de manejo de emociones (<i>stress management component</i>)	La capacidad para tolerar presiones (<i>tolerance stress</i>) y la capacidad de controlar impulsos (<i>impulse control</i>).

<p>Componente de estado de ánimo</p>	<p>El optimismo (<i>optimism</i>): se refiere a la capacidad de ser optimista y de saber disfrutar de la presencia de otros, además de conservar una actitud positiva ante situaciones adversas. Satisfacción (<i>happiness</i>): se refiere a la capacidad de estar satisfecho consigo mismo y de la propia vida.</p>
<p>Componente de adaptación-ajuste (<i>adaptability</i>)</p>	<p>Este componente se refiere a la capacidad del individuo para evaluar correctamente la realidad y ajustarse de manera eficiente a nuevas situaciones, así como a su capacidad para crear soluciones adecuadas a los problemas diarios. Incluye las nociones de prueba de la realidad (<i>reality testing</i>), flexibilidad (<i>flexibility</i>) y capacidad para solucionar problemas (<i>problem solving</i>).</p>

Fuente: Tabla obtenida de (Bar on et al., 2002, citado por Mejía Diaz, 2013).

2.2.3. Modelo de las competencias emocionales de Goleman.

En 1995, Daniel Goleman publicó su modelo de la inteligencia emocional. Goleman, psicólogo y redactor del New York Times, establece la existencia de un Cociente Emocional (CE) que complementa al Cociente Intelectual (CI). Esto se demuestra, por ejemplo, en individuos con un elevado cociente intelectual, pero con poca capacidad de trabajo que puede rendir igual que un individuo con un cociente intelectual medio y con una alta capacidad de trabajo (García-Fernández & Giménez-Mas, 2010).

Goleman afirma que la inteligencia emocional es más determinante que el IQ, ya que nuestra actitud emocional determina si utilizamos nuestras capacidades, incluida la intelectual, de manera efectiva o no (Mejía Diaz, 2013).

Según Goleman (1995), el modelo de las competencias emocionales (CE) viene definido por una serie de competencias que permiten a las personas manejar las emociones hacia uno mismo y hacia los demás. Estas competencias, que posteriormente ampliaremos, son el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.

El modelo se basa en una serie de competencias que fueron identificadas por investigadores como competencias características de los empleados más brillantes y exitosos en cientos de compañías (Goleman, 2001, citado por Fernández Berrocal y Extremera, 2006).

Mientras que la IE definida por Mayer y Salovey representa nuestro potencial para dominar habilidades emocionales específicas, para Goleman las competencias emocionales por si mismas, representan el nivel en el cual una persona domina estas habilidades específicas, lo que le lleva a ser más efectivo en su trabajo (Goleman, 2001, citado por Fernández Berrocal y Extremera, 2006).

Tras revisar este modelo queda claro que la inteligencia emocional es una capacidad fundamental que se puede desarrollar a lo largo de nuestra vida en diversos contextos como el familiar, laboral... (Mejía Díaz, 2013).

Tabla 3: Marco de aptitudes emocionales utilizadas por Goleman.

Aptitud personal	Aptitud medida	Aptitud social	Aptitud medida
Autoconocimiento	Conciencia emocional. Autoevaluación precisa. Confianza en uno mismo.	Empatía	Comprensión de los demás. Ayuda para desarrollarse. Orientación hacia el servicio. Aprovechar la diversidad. Conciencia política.
Autorregulación	Autocontrol. Confiabilidad. Escrupulosidad. Adaptabilidad. Innovación.	Habilidades sociales	Influencia. Comunicación. Manejo de conflictos. Liderazgo. Catalizador de cambio. Establecer vínculos. Habilidades de equipo.
Motivación	Afán de triunfo. Compromiso. Iniciativa. Optimismo.		

Fuente: Tabla obtenida de (Goleman, 2002, pp 45-46, citado por Trujillo Flores & Rivas Tovar, 2005).

2.3. Cinco dimensiones de la inteligencia emocional.

Salovey y Sluyter (1997) identificaron cinco dimensiones básicas en las competencias emocionales: cooperación, asertividad, responsabilidad, empatía y autocontrol. Por otro lado, la posterior obra de Goleman (1995) también presenta cinco dimensiones: el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales, que a su vez incluyen veinticinco competencias como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 4: Relación existente entre las cinco dimensiones de la inteligencia emocional y las veinticinco competencias emocionales.

Conciencia de uno mismo
Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.
Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y sus efectos
Valoración adecuada de uno mismo: conocer las propias fortalezas y debilidades
Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades

Autorregulación
Control de nuestros estados impulsos y recursos internos.
Autocontrol: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
Confiabilidad: fidelidad al criterio de sinceridad e integridad
Integridad: asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal
Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios
Innovación: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

Motivación
Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.
Motivación de logro: esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia
Compromiso: secundar los objetivos de un grupo u organización. Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión
Optimismo: persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

Empatía
Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.
Comprensión de los demás: tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
Orientación hacia el servicio: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
Aprovechamiento de la diversidad: aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas
Conciencia política: capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

Habilidades sociales
Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.
Influencia: utilizar tácticas de persuasión eficaces.
Comunicación: emitir mensajes claros y convincentes.
Liderazgo: inspirar y dirigir a grupos y personas.
Catalización del cambio: iniciar o dirigir los cambios.
Resolución de conflictos: capacidad de negociar y resolver conflictos.
Colaboración y cooperación: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
Habilidades de equipo: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

Fuente: Adaptación de Goleman (1999)

2.3.1. Autoconocimiento Emocional

Para explicar esta dimensión, Goleman (1995) asegura que ser capaces de reconocer un sentimiento al mismo tiempo que éste se está produciendo, es una habilidad clave de la inteligencia emocional. Por lo tanto, Goleman advierte de la importancia de conocer y adecuar las emociones como requisito indispensable de una vida provechosa. El autoconocimiento emocional como aptitud personal es determinante en el dominio del ser humano, y se puede dividir, a su vez, en:

- Conciencia emocional. Es clave ser capaz de reconocer las emociones propias y sus efectos.
- Autoevaluación precisa de uno mismo, donde uno debe conocer e identificar sus propias debilidades y fortalezas.
- Confianza en uno mismo. Tener seguridad a la hora de valorar nuestras capacidades y aptitudes.

De esta forma, tanto el conocimiento como la aceptación de uno mismo forman los pilares sobre los que se asienta la inteligencia emocional (Medinilla Durán, 2009).

2.3.2. Autorregulación

La autorregulación tiene que ver con el control de nuestros estados, impulsos internos y recursos internos (García-Fernández & Giménez-Mas, 2010). Aprender a autorregularse no implica que uno deba reprimir las emociones, sino saber dominarlas y modificar aquellas que no sean apropiados en una determinada situación (Medinilla Durán, 2009). Según Goleman (1999), aquellos que posean esta característica serán capaces de controlar sus impulsos o canalizarlos hacia buenos propósitos.

Carecer de esta habilidad puede provocar estados de inseguridad, mientras que poseerla ayuda a ser capaz de recomponerte y levantarte más rápido ante cualquier contratiempo. Goleman (1999) clasifica esta dimensión en:

- Autocontrol, o capacidad de manejar de una manera correcta las emociones e impulsos que puedan dar lugar a conflicto.
- Confiabilidad, es decir, la fidelidad que uno guarda al criterio de sinceridad e integridad.
- Integridad. Tener la capacidad de asumir la responsabilidad inherente a nuestros actos.
- Adaptabilidad, o flexibilidad para afrontar los cambios en nuestro entorno, por ejemplo.
- Innovación, o capacidad de sentirse cómodo ante nuevas ideas, situaciones, ...

2.3.3. Motivación

Según Medinilla Durán (2009), la motivación es lo que mueve a una persona a actuar. Puede ser tanto interna, es decir, la automotivación que uno mismo tenga, como externa, donde una situación que no provenga de nosotros nos motive a actuar. Cuando una motivación es acompañada por un pensamiento positivo, la probabilidad de que la tarea sea un éxito aumenta. Atendiendo a otros autores como Ander-Egg (1991), citado por Alviárez & Pérez (2009), la motivación es la capacidad de enviar energía en una dirección específica con un propósito específico.

Destacar también a Goleman (1999), el cual afirma que la motivación puede dividirse a su vez en:

- Motivación de logro, es aquello que nos guía a esforzarnos por lograr nuestros objetivos, facilitando la consecución de los mismos.
- Compromiso. Por ejemplo, respecto a los objetivos de una organización o equipo de trabajo. Puede provocar que un individuo adopte la iniciativa en una determinada situación.
- Optimismo, provoca que un individuo sea persistente ante la aparición de eventuales obstáculos para lograr un objetivo.

Posteriormente, Goleman (1999) ve la motivación personal que uno mismo tiene, sin tener en cuenta los incentivos que una empresa pueda ofrecer, como el tipo de motivación esencial para el liderazgo.

2.3.4. Empatía

La empatía según Goleman (1995) es la habilidad que nos permite reconocer las necesidades y deseos de otras personas. Aquellos que posean esta habilidad, son personas capaces de escuchar, comprender y mostrar sensibilidad ante lo que la otra persona este contando.

Goleman (1999) afirma que la empatía a su vez puede dividirse en las siguientes dimensiones:

- Comprensión de los demás, que consiste en experimentar los sentimientos y perspectivas del resto de personas e interesarse por sus preocupaciones de una forma activa.
- Orientación hacia el servicio, es decir, anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Desarrollo de los demás, que consiste en ser capaces de percibir las necesidades de desarrollo del resto de personas y contribuir a su satisfacción.
- Aprovechamiento de la diversidad, es decir, ayudarse de la diversidad para aprovechar cualquier oportunidad que se presente ante uno.
- Conciencia política, o ser capaz de percibir las corrientes políticas y sociales que subyacen en una organización.

La empatía como habilidad ha sido objeto de numerosos estudios, que han llevado a afirmar que, aquellas personas que muestran mayor grado de empatía, son más sociables, tienen un mayor ajuste emocional y la evaluación recibida por aquellos con quienes se relacionan es mucho más positiva (Goleman, 2009, citado por Roca, 2013).

2.3.5. Habilidades Sociales

Para Goleman (1995), las habilidades sociales se pueden entender como la capacidad de provocar respuestas deseables en los demás, pero sin ejercer un control sobre el otro individuo. Estas habilidades son claves cuando hablamos de liderazgo. Así, según Goleman (1998) todos los rasgos anteriores culminan en la habilidad social de saber construir relaciones con los demás, hacer que cooperen y se muevan en la dirección que uno desee. Aquellos directivos que traten de ser sociables, pero dejen de lado otros componentes de la inteligencia emocional, están abocados al fracaso.

Así según Goleman (1999) esta habilidad se subdivide en siete dimensiones:

- Influencia, a través del uso de tácticas persuasivas.
- Comunicación, mediante la emisión de mensajes claros y convincentes.
- Liderazgo, clave para gestionar y dirigir equipos de trabajo.
- Catalización del cambio, para iniciar y gestionar los cambios de tipo organizacional, del entorno...
- Resolución de conflictos mediante la negociación con las partes implicadas.
- Colaboración y cooperación, es decir, ser capaces de trabajar junto a otras personas con el objetivo de lograr una meta común.
- Habilidades de equipo, donde la creación de una sinergia grupal favorecerá la capacidad del equipo para conseguir metas comunes.

2.4. La Inteligencia Emocional en el ámbito deportivo.

La inteligencia emocional se puede aplicar a multitud de contextos, uno de ellos es el deporte, donde numerosos autores tratan de investigar su relación e incidencia. Actualmente, la preparación psicológica de los deportistas es cada vez mayor, ya que ello permite obtener un mejor rendimiento deportivo. Ya existen programas de entrenamiento con técnicas psicológicas para controlar el estrés de la competición, mejorar la concentración, etc. (Ros, Moya-Faz y Garcés de los Fayos, 2013)

Así, según Ros et al. (2013), la psicología del deporte es la encargada de realizar un análisis de las conductas, reacciones y respuestas emocionales de un deportista o de un equipo mientras compite. Todo ello, se lleva a cabo con el objetivo de que el deportista sea capaz de controlar de forma positiva sus emociones y canalizarlas de tal manera que no afecten negativamente al desempeño deportivo. La inteligencia emocional es necesaria para poder controlar emociones tan importantes en el mundo del deporte como la presión, el miedo que provoca estrés, la ansiedad y la agresividad.

A día de hoy, encontramos una mayor relación entre la IE y el mundo del deporte, hasta el punto que muchos clubes o entrenadores están contratando a profesionales para mejorar el rendimiento de los deportistas (Ros et al., 2013).

Un ejemplo de ello, es el caso del Real Betis Balompié que mejoró su rendimiento con el apoyo de la psicóloga Patricia Ramírez, que está convencida de que tanto el deporte de élite como la empresa comparten algunos valores. Su trabajo se centra, entre otras cosas, en posibilitar que se creen sinergias dentro del equipo, trabajar la cohesión desde la humildad y el respeto entre compañeros, controlar el estrés y la ansiedad, el síndrome de burnout, el humor positivo y una larga lista de temas que optimicen y aumenten rendimiento del equipo (Carazo, 2012).

Si nos centramos en el síndrome de burnout, se puede afirmar que existen similitudes entre el estrés laboral y el deportivo y, por lo tanto, entre burnout laboral y burnout en deportistas (Feigley, 1984, citado por Garcés de los Fayos, 1993). Así, según Garcés de los Fayos (1993), tras analizar una muestra de 33 tenistas con edades comprendidas entre los 11 y 16 años el hecho de encontrar una gran independencia entre el síndrome de burnout y la satisfacción con la práctica deportiva, le llevo a apuntar al contexto social (familiares, entrenador...) como la principal fuente de estrés del deportista.

Muchos son los estudios que han tratado de cuantificar y definir las relaciones entre la inteligencia emocional y los diferentes deportes y deportistas. Así Hemmatinezhad, Ramazaninezhad, Ghezelsefloo y Hemmatinezhad (2012) afirman en su estudio sobre la relación entre la inteligencia emocional y el estado anímico de jugadores profesionales de balonmano, que existe una relación positiva entre ambas variables. Aquellos jugadores que presentaban un mayor nivel de inteligencia emocional eran más conscientes de las

emociones experimentadas durante el partido y como influían estas en su rendimiento.

También encontramos estudios que afirman que las mujeres puntúan más alto que los hombres en todas las dimensiones de la inteligencia emocional (Joseph & Newman, 2010). Por el contrario, otros autores como Arribas-Galarraga, Saies, Cecchini, Arruza y Luis-De-Cos (2017) en su estudio sobre la relación entre la inteligencia emocional, la automotivación y el desempeño en los piragüistas, descubrieron sorprendentemente que fueron los piragüistas masculinos quienes puntuaron más alto que las mujeres en las dimensiones de control y regulación emocional y empatía.

De esta manera, Meyer y Fletcher (2007) reflexionan y afirman que el uso de las diferentes teorías y técnicas de evaluación lleva a confundir los posibles vínculos existentes entre IE y deporte. Por lo tanto, mientras encontramos variables que coinciden como el desarrollo y la mejora de la inteligencia emocional, las estrategias de autorregulación y la ansiedad (Ros et al., 2013); por otro lado, tenemos ante nosotros un campo donde la mayoría de estudios no son concluyentes y requieren de una investigación y discusión más profunda.

Como conclusión, y relacionando inteligencia emocional, deporte y empresa que, al fin y al cabo, es donde tratamos de descubrir la incidencia de la IE, encontramos la propuesta de Martínez (2011) que habla de la gran importancia que tienen las emociones en el comportamiento de los individuos como denominador común. En definitiva, este autor defiende la existencia de sinergias entre estos conceptos, además de las opciones de, a partir de esto, desarrollar planes y políticas que aumenten la eficiencia de organizaciones y el bienestar de los ciudadanos.

2.5. Sistemas de medición de la IE

Una de las claves para poder desarrollar el concepto de inteligencia emocional, es el poder medirlo de manera correcta y fiable. Para la medición de la inteligencia emocional existen tres categorías o tendencias:

- I. A través de test de rendimiento objetivo.
- II. A través de metodologías de autoinforme.
- III. A través de informes realizados por terceras personas que actúan como observadores.

(Danvila del Valle & Sastre, 2010).

En los test de rendimiento objetivo el sujeto es estimulado a desempeñar diversas tareas, como la resolución de problemas con una respuesta “correcta” que implicaría la IE más desarrollada (Mejía Díaz, 2013). En esta categoría, los instrumentos más populares desarrollados por Mayer, Salovey & Caruso (2002) son el MEIS (*Multifactor Emotional Intelligence Scale*) y el MSCEIT. Para Mejía Díaz (2013) el mayor problema que presenta este tipo de test reside en que tareas son adecuadas para medir la IE y cual es la respuesta que más se

aproxima al término de IE. Como ejemplifican Extremera y Fernández- Berrocal (2005) existen habilidades como las destrezas verbales o de tipo social, en las que la respuesta correcta a una pregunta o situación puede tener varios grados de idoneidad o incluso puede ocurrir que exista más de una respuesta acertada.

En los cuestionarios de autoinforme, el sujeto deberá autodescribirse dando respuesta a diferentes informaciones. Para el uso de esta herramienta, hay que tener en cuenta que estamos suponiendo que la persona manifiesta una capacidad de autoanálisis y de autoconocimiento que no sabemos si existe realmente. En caso de no ser así, es posible que el individuo quede influenciado por su percepción de deseabilidad (Extremera & Berrocal, 2004, citado por Mejía Díaz, 2013). En esta categoría, el método más popular es el Inventario de Cociente Emocional (EQ-i) de Bar On. Este método proporciona una estimación de la inteligencia emocional y social del sujeto, sin atender a rasgos de la personalidad o su capacidad cognitiva (Bar-On, 2002, citado por Danvila del Valle & Sastre, 2010).

En cuanto a la última categoría, la evaluación que realiza el observador mide la reputación de la persona sin tener que incluir de manera necesaria sus habilidades (Mayer et al., 2000, citado por Mejía Díaz, 2013). La herramienta más popular en esta categoría es el Inventario de Aptitud Emocional (ECI) que combina el uso del autoinforme y la evaluación que realiza el observador. El ECI tiene su base en las competencias que Goleman desarrolló y agrupó. Este instrumento ha sido revisado en contadas ocasiones con el objetivo de hacerlo más fiable (Danvila del Valle & Sastre, 2010).

A continuación, es interesante analizar un poco más en profundidad el MSCEIT de Mayer, Salovey & Caruso (2002) como el test más utilizado hoy en día para la medición de la IE.

- **MSCEIT (Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test)**

Mayer, Caruso y Salovey (2000) desarrollaron un test con 12-sub-escalas de medida de la IE, conocido como Escala Multifactorial de Inteligencia Emocional (MEIS) (Danvila del Valle & Sastre, 2010). Este test se diferencia de la inteligencia clásica a través de tres factores: la percepción emocional, la comprensión emocional y la gestión emocional (Mejía Díaz, 2013). Según el propio Mejía Díaz (2013), una de las limitaciones de esta herramienta era su extensión y que no lograba evidenciar correctamente la integración de las cuatro dimensiones del modelo de Mayer, Salovey y Caruso. Por ello, los tres investigaron desarrollaron el MSCEIT o Test de Inteligencia Emocional de Mayer, Salovey y Caruso, el cual es más corto y se encuentra mejor baremado que el MEIS (Extremera & Fernández- Berrocal, 2005).

El MSCEIT incluye 141 preguntas, menos de un tercio de las que tiene el MEIS. El test proporciona una puntuación una global expresada como cociente de inteligencia emocional (EIQ), dos puntuaciones de las áreas de inteligencia experiencial (EEIQ) e inteligencia emocional estratégica (SEIQ). Y, cuatro

puntuaciones correspondientes a las cuatro ramas o dimensiones del modelo (percibir emociones de manera eficaz, usar emociones para facilitar el pensamiento, comprender y manejar las emociones) (Mejía Díaz, 2013).

Por otro lado, es posible interpretar cualitativamente las calificaciones numéricas obtenidas. Por ejemplo, alguien con un cociente de inteligencia emocional de 69 o menos se calificaría en “un desarrollo considerable”, mientras que alguien que obtiene 130 o más calificaría como “fuerza importante” (Mayer, Salovey & Caruso, 2002, citado por Mejía Díaz, 2013).

A la hora de decantarse por el uso de un instrumento de medición, el aspecto económico puede resultar decisivo. En el caso del MEIS y MSCEIT, el primero se puede utilizar de forma libre previa petición a los autores, mientras que el segundo publicado por la editorial estadounidense Mental Health System requiere de un desembolso económico para disponer de los tests, hojas de respuestas, el manual de técnico y de instrucciones y posteriormente, las puntuaciones estandarizadas de los sujetos (Extremera & Fernández- Berrocal, 2005).

El test MSCEIT, presentado anteriormente, y con el objetivo de acercarlo al lector se encuentra reproducido parcialmente en el anexo (Mayer, Salovey, y Caruso, 2016)

3. MARCO TEÓRICO. COACHING.

3.1. Orígenes y concepto del Coaching.

Según Culshaw (2010) la palabra coaching nace en el siglo XV en Kocs (Hungría) donde se utilizaba un coche de caballos denominado *kocsi* cuyo conductor o *coach* no decidía el rumbo que debía seguir el cliente sino simplemente le trasladaba donde él quería. También tiene sus raíces en la filosofía antigua donde Sócrates orientaba a sus interlocutores a través de preguntas reveladoras. Por otro lado, en el mundo moderno, el método fenomenológico de Husserl, el existencialismo de Sartre y la psicología humanista sirven como bases filosóficas, mientras que son los aportes constructivistas a la filosofía del lenguaje los que sientan las bases del coaching ontológico en la realidad contemporánea. Desde los años ochenta, el coaching adquiere popularidad a nivel mundial y es en los noventa cuando se comienza a introducir en el ámbito empresarial y formativo.

Pero como indica Echeverría, R. (2007), es en el área de los deportes donde la disciplina del coaching comienza a utilizarse. Es el coach deportivo quien lleva a los deportistas a mostrar un nivel de desempeño que parecía imposible de alcanzar. ¿Cómo? Su labor requiere identificar y potenciar aquellos factores que influyen en el resultado que se quiere obtener. Para ello, debe corregir hábitos inadecuados, desarrollando competencias del deportista, diseñar estrategias ganadoras y potenciar la confianza en sí mismo y la motivación de su deportista hacia el logro de los resultados esperados. Así surge el coaching, como una disciplina genérica que busca repetir en otras áreas el éxito que suele exhibir a nivel deportivo.

La propia Culshaw (2010) afirma que, inspirado en el fútbol americano, el coaching traslada al mundo empresarial conceptos deportivos que llevaron al éxito al antiguo coach y leyenda de los Miami Dolphins, Don Shula. Este legendario entrenador, conocido como “entrenador de entrenadores” era capaz de crear vínculos con sus jugadores en favor del crecimiento mutuo y el aprendizaje, con un objetivo común: el liderazgo.

Para Sans (2012): “[e]l Coaching transporta a las personas de un lugar a otro, es decir de donde están a donde quieren estar”, esta afirmación encaja con el origen que Culshaw (2010) le otorgaba al término coaching. El propio Sans (2012) habla del origen del coaching como un término donde confluyen diversas ciencias, disciplinas y pensadores, por lo que no se le puede dotar de un origen único asociado a un autor o corriente de pensamiento. Numerosos autores le atribuyen diferentes orígenes al concepto de coaching, por ejemplo, Sánchez & Boronat (2014: p. 224) habla de la psicología como su origen principal, otros como Zambrano (2010: p. 32) coinciden con Culshaw (2010), siendo en la ciudad de Kocs donde nace el concepto e incluso Barrón (2010: p. 146) señala a la filosofía como punto de partida del término.

Si nos centramos en el concepto de coaching, Sans (2012) afirma que no existe una única definición y nos presenta aquellas definiciones más relevantes y

aceptadas. Por ejemplo, según la International Coach Federation (ICF): “El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada y limitada en el tiempo por los criterios acordados entre coach y *coachee*” (Sans, 2012).

El término difiere también entre escuelas y organizaciones, así Zeus y Skiffington (2004), citado por Córdón, Ferrón y Vidal (2011), lo definen como un proceso en el que un *coach* y una persona o grupo de personas se comprometen a mediante un plan de acción conjunto lograr unos objetivos marcados.

La Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos (AECOP) habla de coaching ejecutivo como una relación de colaboración entre ejecutivos, su organización y un coach para tratar de facilitar el aprendizaje tanto del ejecutivo como de la organización, y para lograr los objetivos definidos (Sans, 2012). Por último, cabe destacar que otros autores como Roldan (2013), pretenden acotar la definición del concepto analizando aquellas acepciones que no deben ser consideradas como coaching.

3.2. Escuelas de coaching.

Para comprender el coaching es importante conocer y diferenciar las escuelas de coaching existentes, al igual que las metodologías que estas utilizan. Según Culshaw (2010) el hecho de hablar de las diferentes líneas del coaching confirma para muchos la falta de identidad que lleva consigo el concepto de coaching. Tanto para esta autora, como para Ortiz de Zárate (2010) el coaching se puede dividir en tres corrientes o líneas, identificadas por su origen geográfico, que son:

- **Escuela norteamericana.** Cuyo fundador es el autor Thomas Leonard, creador de las primeras asociaciones de Coaching. Leonard presentó una forma de hacer coaching apoyada en el desarrollo del modelo autodenominado 5x15, o 5 elementos interrelacionados, donde cada uno está formado, a su vez, por 15 ítems. Esta escuela sigue una metodología propia, práctica y ejecutiva, centrada en aumentar la autoestima de sus clientes, desafiando su capacidad para dar la mejor versión de sí mismos.

Entre las competencias básicas que un coach debe desarrollar para que una sesión tenga éxito, destaca la generación de conversaciones donde se escuche activamente al cliente para llegar con claridad al problema a resolver. Retar al cliente a subir sus estándares y apoyarle a todos los niveles, aumentará la probabilidad de encontrar una solución única a los conflictos que padezca el *coachee*.

- **Escuela europea.** Tiene su origen en el autor Timothy Gallwey que desarrolló un sistema de aprendizaje al que denominó “*The Inner Game*” o el juego interior. Otro autor importante es John Whitmore, que, partiendo de la metodología del juego interior e influenciado por la Psicología Humanista, desarrolla una nueva metodología que busca liberar el potencial de un individuo para que alcance su máximo

desempeño posible. De esta forma, un coach debe ser capaz de visualizar como puede llegar a ser una persona, tratando de elevar la conciencia de su cliente, haciéndole ver que es responsable de sus acciones y desarrollando su confianza en sí mismo.

El modelo GROW (Goal, Reality, Options, What, When, Who, Will) creado por Graham Alexander y difundido por John Whitmore, es un modelo de gran utilidad y presencia en las organizaciones como herramienta de liderazgo.

- **Escuela Chilena u Ontológica.** En ella destacan autores como Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla. Entre ellos, la figura de Rafael Echeverría destaca como máximo exponente y difusor de esta escuela y sus principios. Entre estos principios, es necesario destacar la importancia que tiene el lenguaje dentro del coaching ontológico. El lenguaje y la forma con la que nos expresamos crean nuestra identidad. A la hora de afrontar conflictos en la empresa, la comunicación es una herramienta primordial para el ser humano. El coaching ontológico busca aportar herramientas orientadas a desarrollar el potencial humano, por encima de la resolución de conflictos o consecución de objetivos puntuales.

3.3. Fases del Coaching.

Para Wolk (2007, p.114) el proceso de coaching no tiene por qué acogerse a una clara distinción en etapas y pasos clara, sino que dependiendo del contexto puede variar. Para él, existen cuatro etapas que se corresponden con los siete pasos del proceso:

- I. Introducción/apertura. Esta etapa equivaldría al paso 1.
- II. Exploración, comprensión e interpretación. Etapa que forman los pasos 2, 3 y 4.
- III. Expansión. Etapa formada por los pasos 5 y 6.
- IV. Cierre. La última etapa queda definida por el paso 7.

Wolk (2007, p.114) realiza un análisis más profundo de cada etapa y paso en su libro. Nosotros nos vamos a limitar a desarrollar una idea general de qué se busca alcanzar en cada etapa. En la primera etapa, se produce el acercamiento entre coach y cliente, donde se crea un contrato de colaboración en las condiciones acordadas por ambos.

Posterior a la creación del contexto de trabajo, en la etapa II se pasa a fijar los objetivos o metas a alcanzar, analizando el conflicto a solucionar o la situación que se desea mejorar. En esta etapa se llega a un acuerdo explícito entre *coach* y *coachee*. Para comprender mejor al cliente se debe explorar su situación actual, observando e interpretando el contexto en el que vamos a trabajar. Aquí es importante conocer por qué no es capaz el cliente de solucionar la situación por sí mismo, cuáles son sus emociones, así como aquellos pensamientos no expresados. En esta tercera etapa, buscamos conocer la verdad y comenzar a

crear un sentimiento de responsabilidad en el cliente, rearticulando sus creencias para tratar de que él mismo sea capaz de revertir la situación.

En la tercera etapa se lleva a cabo el diseño de acciones efectivas. Una vez que el cliente es capaz de reconocerse y aceptarse como parte involucrada en la situación, es hora de que él mismo expanda su capacidad de acción hacia una forma de ser distinta. Aquí Wolk (2007, p.136) siguiendo la línea del coaching ontológico afirma: “Dado que también el lenguaje es acción, el coaching se volcará a explorar alternativas de conversaciones posibles, con la implementación de las herramientas conversacionales antes descritas”. Una vez diseñada la estrategia a seguir, tanto *coach* como *coachee* deberán llevar a cabo una simulación de la situación que se van a encontrar a través de un *role playing*. De esta forma, podrán corregir posibles errores y asegurarse que la estrategia planteada es la correcta.

Por último, en la cuarta etapa se procederá a reflexionar sobre el aprendizaje, los pensamientos y sentimientos del *coachee* tanto al inicio como al final de la relación. Para Wolk (2007, p.114) aquí termina el coaching como evento, pero como proceso seguirá más allá del cierre y reflexiones finales.

Esta división publicada por Wolk (2007, p.139) difiere bastante de otros autores y organismos de coaching. Siguiendo a Cantera (2004), citado por Martínez (2011), el proceso formal de coaching consta de tres fases y una serie de competencias que el *coach* debe poseer:

- **Fase 1. Inicio del proceso. Alineamiento con la organización, identificación y diagnóstico.** En esta fase, el coach debe tener entre otras competencias: compromiso, confianza, organización, capacidad para identificar y diagnosticar el problema, ...
- **Fase 2. Desarrollo del proceso.** Aquí el profesional debe ser empático, ser capaz de proponer retos, tener un pensamiento global, competencia emocional, sensibilidad, entusiasmo y motivación, etc.
- **Fase 3. Conclusión del proceso.** Para finalizar el proceso de coaching el coach debe sintetizar y evaluar el trabajo realizado.

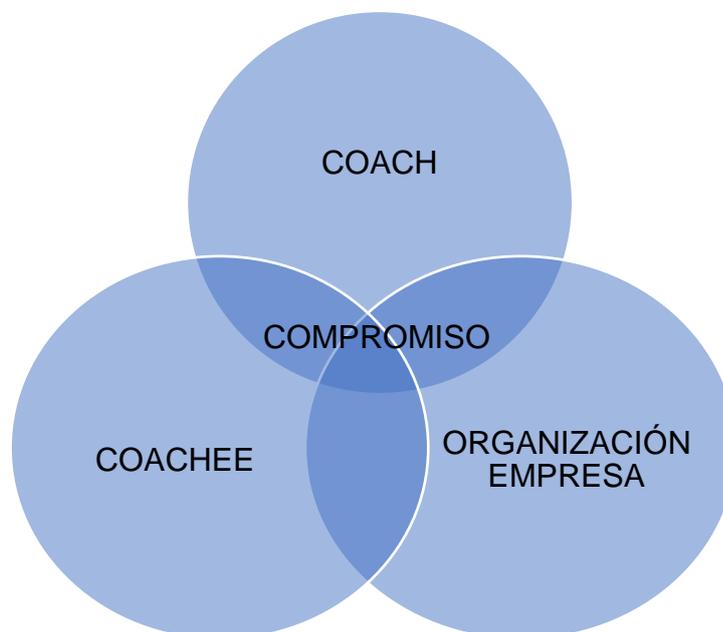
Por otro lado, encontramos a Villa & Caperán (2010, p.89) que en su libro “Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas” identifican cuatro fases que todo programa de coaching debe seguir, independientemente de si estamos trabajando con un cliente ejecutivo, vital o de equipo:

1. **Valoración y diagnóstico de necesidades.** Es la fase con mayor trascendencia donde se pueden dar errores como el desconocimiento del cliente del coaching y su incapacidad para definir su problema. Si hablamos de coaching ejecutivo, llevar a cabo entrevistas con trabajadores de un rango superior, así como la revisión de las evaluaciones de desempeño de los clientes es necesario.

2. Diseño del proyecto de coaching. Aquí se lleva a cabo la elaboración y planificación del proyecto. Los objetivos deben atender al acrónimo MARTE, es decir, deben ser Medibles, Alcanzables, Relevante, Temporales y Específicos. Se utilizarán indicadores de medición de progresos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, ...

En el caso de que el coaching sea a nivel ejecutivo, y para evitar la posible desconfianza de los empleados resulta clave añadir un plan de comunicación a nivel interno para explicar el por qué de la intervención del coach y asegurar la máxima confidencialidad y compromiso en todas las sesiones a realizar. Esto se conoce como compromiso triangular.

Ilustración 1: Compromiso triangular que se produce en el coaching ejecutivo.



Fuente: Villa & Caperán (2010, p.91).

3. Puesta en marcha del proyecto. Esta fase conlleva la firma de un contrato entre coach y *coachee* con el objetivo de garantizar la confidencialidad y compromiso de ambos. Las sesiones a realizar suelen tener una duración aproximada de entre 60 y 90 minutos. El número de sesiones para ver resultados varía entre las 6 y 10 sesiones. Es importante elaborar planes de desarrollo individual que el *coachee* deberá implementar en su día a día, sin forzarle en ningún caso a llevar a cabo acciones que no le parezcan adecuadas. Por último, el control del progreso del *coachee* y el feedback que este proporcione al coach debe servir para reajustar las técnicas y estrategias a aplicar.

4. Seguimiento y evaluación. En la última fase el cliente deberá informar de la marcha y resultado del proyecto. Si hablamos de coaching ejecutivo, el cliente deberá informar tanto al *coachee* como a su organización.

Dependiendo de cada cliente el proceso de seguimiento se prolongará en mayor o menor medida, hasta que el cliente haya interiorizado el aprendizaje.

Si analizamos las fases que propone el Organismo Internacional Certificador de Coaches Profesionales (OCC- Internacional) vemos que son diferentes a las que hemos visto hasta ahora. De esta forma, OCC-International (2015) propone seis fases en el proceso de coaching:

- **Fase 1. Diseñar el acuerdo de coaching.** En esta fase, se deben acordar las expectativas, compromisos, sesiones y su funcionamiento y cualquier aspecto logístico relacionado con el proceso de coaching.
- **Fase 2. Ética y deontología.** Aquí el coach debe presentar un contrato que establezca un marco ético, así como las condiciones del proceso a las que se deben acoger ambas partes.
- **Fase 3. Formulación de objetivos.** Se trata de definir los objetivos que se pretenden alcanzar.
- **Fase 4. Exploración de la situación actual.** Para ello, el coach debe conseguir que el *coachee* descubra su realidad actual, para que este pueda actuar sobre ella.
- **Fase 5. Facilitar acciones.** Tarea del coach será atender aquellas necesidades que el *coachee* necesite cubrir para la consecución del objetivo.
- **Fase 6. Sostenibilidad.** En esta última fase, se van a valorar los resultados y el aprendizaje obtenido, mediante la evaluación de indicadores.

Como hemos podido comprobar, las fases que sigue un proceso de coaching varían bastante entre autores y organismos oficiales, aunque en líneas generales se puede apreciar que casi todos ellos proponen un proceso bastante similar.

3.4. Beneficios del coaching.

Numerosos son los estudios que han tratado de analizar y cuantificar los beneficios que el proceso de coaching aporta a una organización. Este proceso provoca, a corto plazo, que la relación interpersonal entre el coach y sus colaboradores mejore; mientras que, si nos centramos en el largo plazo, es la organización la que se beneficia del coaching respecto a sus estándares de rendimiento y la cualificación de sus recursos humanos (Epise, 2003).

Como concluyen en su estudio Soto, Rodríguez, Merino, Mathiesen y Domínguez (2018) un programa de desarrollo profesional sobre docentes utilizando el coaching como estrategia principal, provoca mejoras en cuatro

medidas de calidad, lo que se traduce en mejores prácticas docentes en cuanto al desarrollo del lenguaje y literacidad en los niños.

Si nos centramos en el ámbito empresarial, Cordón et al. (2011) tras comparar la gestión de los directivos de dos grupos de empresas en base a que estos participasen o no en un proceso de coaching, se observó como la satisfacción de aquellos directivos que participaron en el proceso de coaching fue superior a la de aquellos que no lo hicieron. De la misma manera, que aumentó el nivel de comprensión de las medidas de mejora que se les propuso adoptar y que, obviamente, provocó que la probabilidad de que su implantación fuese un éxito, aumentó. En definitiva, se demostró la existencia de una relación positiva entre el coaching y la mejora de la gestión empresarial.

En su obra, Villa & Caperán (2010) afirman que: “Una investigación de la revista *Public Personnel Management* destaca que cuando la formación para directivos se combina con el coaching, los resultados de rendimiento del programa son del 88%, frente a un 22% cuando sólo se emplea formación tradicional”.

Epise (2003) destaca que algunos de los beneficios que el coaching puede originar en los recursos humanos de una organización son:

- Aumento de la productividad de los trabajadores.
- Reducción de posibles conflictos entre ellos.
- El directivo tiene más tiempo para centrarse en sus funciones de dirección y puede delegar tareas en su equipo de trabajo.
- Se incrementa la motivación y confianza de los trabajadores al igual que se mejoran las relaciones interpersonales.
- Se previenen situaciones inesperadas en la evaluación del desempeño.

Por otro lado, Cordón et al. (2011) afirma que el coaching permite concienciar a los directivos o gerentes de una organización de posibles errores en la gestión que, de pasar inadvertidos no podrían ser subsanados. De esta forma, mediante el coaching se consigue erradicar conductas negativas de los directivos que son perjudiciales para la organización y sus individuos.

En la línea de lo propuesto, el propio Cordón et al. (2011) se refiere al coaching como una poderosa herramienta para el desarrollo de las competencias del directivo. Este desarrollo se podrá llevar a cabo una vez que el directivo sea consciente de sus limitaciones. De esta forma, el trabajo entre coach y directivo no solo debe centrarse en que este sea capaz de tomar decisiones adecuadas, sino también que a la hora de tomarlas tenga en cuenta tanto los aspectos psicológicos como los efectos que la decisión va a tener sobre el colectivo de aplicación.

McGovern et al. (2001) de acuerdo con los estudios llevados a cabo con ejecutivos que se habían sometido a un proceso de coaching, afirman que este provoca impactos tangibles e intangibles en las organizaciones. Entre los impactos tangibles sobre el negocio encontramos aumentos en la productividad,

calidad, fortaleza de la organización y servicio al cliente. Mientras que, a nivel intangible, se consiguió mejorar las relaciones con los superiores inmediatos, compañeros y stakeholders, al igual que se incrementó el trabajo en equipo y la satisfacción de los empleados, lo que conllevó una reducción de los conflictos laborales.

Según De Meuse, Dai & Lee (2009), citado por Rojo (2014) no hay consenso a la hora de evaluar la eficacia del coaching ejecutivo, en un área donde la investigación es todavía escasa, se sigue buscando un método de medición fiable y válido. Actualmente, el cálculo del retorno sobre la inversión (ROI) intenta medir cuantitativamente el impacto del coaching, con el objetivo, entre otros, de convencer a las empresas para que inviertan en procesos de coaching. En la siguiente tabla se recogen los resultados de un estudio realizado por Manchester Inc. a 100 directivos del Fortune 1000, los cuales informaron de diferentes beneficios del coaching tanto para los *coachees* como para la organización.

Tabla 5: Estudio Impacto Coaching Ejecutivo: 100 Directivos Fortune 1000.

Beneficios organizacionales	Beneficios para los ejecutivos
Efectividad organizacional (reportado por el 48% de los directivos)	Relaciones con colaboradores (77%)
Mejora de la calidad (48%)	Relaciones con director inmediatos (71%)
Mejora de la productividad (53%)	Trabajo en equipo (87%)
Servicio o atención al cliente (39%)	Relaciones con colegas (63%)
Reducción de quejas de los clientes (34%)	Nivel de satisfacción en el trabajo (61%)
Retención de ejecutivos que recibieron coaching (32%)	Reducción de conflictos (52%)
Reducción de costes (23%)	Compromiso organizacional (44%)
Mejora de la rentabilidad (22%)	Relaciones con los clientes (37%)

Fuente: Manchester Inc. (2001), citado por Rojo (2014).

Por lo tanto, y como concluye en su trabajo Cordón et al. (2011) es posible afirmar que un proceso de coaching, trabajado de forma estructurada, por coaches preparados y siguiendo una metodología clara, es beneficiosa y recomendable para las empresas. Además, Solé y Balduque (2007) entienden que la incorporación del *coaching* a programas de ayuda al empleado en la prevención de riesgos psicosociales, permite a estos tener a su disposición recursos con los que afrontar con mayor seguridad y con un menor coste emocional cualquier situación de riesgo psicosocial.

3.5. Influencia del coaching en el desarrollo de la Inteligencia Emocional.

Según Abarca (2013), hoy en día, el desarrollo de las habilidades emocionales y de la inteligencia emocional es necesario, ya que sin estas no somos capaces de dirigir nuestra energía emocional, básica en las relaciones humanas. Para conseguir una mayor efectividad social y emocional, el coaching como proceso ayuda a que las personas sean capaces de expresar y recibir la energía emocional, lo que fortalece y genera mejores relaciones interpersonales.

Albadalejo (2010) presenta el coaching como una magnífica opción a aplicar por el profesorado en niños y jóvenes, con el objetivo de que estos vayan adquiriendo poco a poco más responsabilidad y aprendan a automotivarse. De esta manera, un coach es capaz de gestionar las emociones de su coachee y potenciarlas, para que llegado el momento este sea capaz de manejar las emociones “negativas” que le impidan avanzar.

Repetto & Pérez-González (2007) señalan que la importancia de las competencias socioemocionales en el crecimiento de los beneficios socioeconómicos es visible en nuestra sociedad. Por ello, es necesario formar a las personas en estas competencias, por ejemplo, durante las prácticas empresariales donde vertientes como el coaching y el mentoring facilitan el proceso de aprendizaje. En el caso del coaching debe ser el tutor quien proponga y acuerde planes concretos de acción con el objetivo de mejorar competencias como las que Goleman (2001: p.28) propone:

Tabla 6: Clasificación de las competencias socioemocionales en el modelo de Goleman.

	Competencia personal	Competencia social
Reconocimiento	Autoconciencia emocional Autoevaluación Autoconfianza	Empatía Orientación al cliente Conciencia organizacional
Regulación	Autocontrol emocional Formalidad Responsabilidad Adaptabilidad Motivación de logro Iniciativa	Desarrollo de los demás Influencia Comunicación Gestión de conflictos Liderazgo Catalización del cambio Construcción de alianzas Trabajo en equipo

Fuente: Goleman (2001: p.28), citado por Repetto y Pérez-González (2007).

Aranda (2010) señala el valor que tienen las emociones como estrategias básicas y automáticas de respuesta ante situaciones a las que hacemos frente a diario. Para ella, el coaching nos ayuda a elegir aquellas emociones capacitantes que nos permiten alcanzar lo que queremos eficazmente.

Siguiendo a Aranda (2012) la rápida difusión del coaching tiene que ver, principalmente, con la necesidad de las personas de aumentar su bienestar y calidad de vida, tanto en el trabajo como en el ámbito personal. El coaching es capaz de desarrollar las capacidades de un individuo para afrontar el día a día y hacerle consciente de su propia capacidad tanto a nivel cognitivo, como de la IE, intra e interpersonal. La propia autora afirma que, para poder ejercer la profesión, un coach no solo necesita desarrollar competencias técnicas sino también competencias interpersonales, como la escucha empática o la comunicación asertiva, que van a permitir que se cree una relación de confianza entre coach y coachee idónea para el cambio.

En definitiva, atendiendo a los diversos autores analizados, podemos presuponer la existencia de una relación directa positiva entre el coaching y el desarrollo de la inteligencia emocional, que deberá ser contrastada en los siguientes apartados.

4. TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Cada vez más, el desarrollo de las competencias emocionales y las técnicas que pueden emplearse para ello son de interés por parte de las organizaciones, conscientes de los beneficios que este tipo de técnicas aportan. Una de las técnicas más utilizadas si hablamos de desarrollo de competencias emocionales es el *outdoor training*. Así, Reinoso (2007, p.15) afirma que esta metodología de aprendizaje se centra, principalmente, en el desarrollo de las competencias emocionales a través de actividades en el medio natural tratando de recrear un ambiente similar al que viven a diario los trabajadores. De esta forma, se incita a los participantes a trabajar más productivamente y se les hace partícipes de su propio aprendizaje.

El *outdoor training* se encuentra fundamentado en la Educación Experimental, así se entrenan los cuatro elementos básicos del aprendizaje: observar, pensar, hacer y sentir. Este nuevo método formativo es más eficaz que los métodos usados tradicionalmente. Sin embargo, Reinoso (2007, p.15) habla de una falta de credibilidad en el *outdoor training* a causa del intrusismo de numerosas empresas de aventura que ofertan servicios similares sin estar capacitadas para ello. Así, estos autores plantean la necesidad de aportar un conjunto de conocimientos tanto teóricos como prácticos como requisito a la puesta en funcionamiento de esta metodología.

Tras analizar los efectos de un programa de *outdoor training* en un grupo de directivos, se observa un desarrollo de las competencias emocionales donde gracias a elementos como la metáfora o el “debrief”, donde se procesa y comenta todo lo sucedido en la actividad, un facilitador consigue que los participantes sean capaces de trasladar la experiencia a su entorno laboral (Reinoso, 2007, p.15).

El propio Reinoso (2009, p.29) en su libro “Outdoor training. Una nueva herramienta de formación para las empresas” nos presenta las etapas que debe seguir un programa de *outdoor training* y que analizaremos brevemente.

1. Diagnóstico y planificación del programa, donde se realiza un profundo análisis de las necesidades que se pretenden cubrir. En esta etapa se llevará a cabo una entrevista de diagnóstico por parte del facilitador, con el objetivo de observar a los miembros y grupos más importantes de la compañía. Esta etapa es clave para el éxito del programa.
2. Establecer los objetivos y metas a alcanzar por el programa.
3. Diseño de las tareas o actividades que van a realizarse dentro del programa. Para que el diseño de una tarea sea eficaz esta debe tratar de crear una situación análoga de trabajo que cree un impacto en los participantes para conseguir su máxima implicación en la tarea, pero siempre salvaguardando su seguridad física y emocional.
4. La administración de los ejercicios debe adecuarse a la capacidad de respuesta de los miembros del equipo.

5. Los ejercicios rompehielos. Se llevan a cabo con el objetivo de crear un ambiente propicio para que todos los participantes se sientan cómodos y se involucren en las tareas. En este tipo de ejercicios no se deben trabajar competencias como la autoconfianza o la confianza en el resto de compañeros.
6. El debrief. Consiste en procesar y dar feedback de todo lo acontecido durante la actividad, así como las emociones o dificultades que se han experimentado. Esta etapa permite trasladar lo aprendido a lo largo de la actividad a la vida de cada participante.
7. La transferencia del aprendizaje. En esta etapa los participantes deben ser capaces de trasladar lo aprendido durante la actividad a su vida
8. La evaluación del programa de *outdoor training*.

Como hemos visto, este método se aplica, principalmente, en el mundo de la empresa, aunque, cada vez más, se intentan trasladar sus beneficios a otros ámbitos como el educativo o el deportivo. Según Silva, da Glória, de Nobrega y Porto (2014) tras estudiar el impacto de un programa de *outdoor training* en niños de primer ciclo como potenciador de sus competencias emocionales y sociales, se puede afirmar que este método provee modelos de aprendizaje de relaciones personales e interpersonales, así como facilitan el desarrollo de la personalidad.

Así, Silva et al. (2014) dejan clara la necesidad de que la inteligencia emocional sea incluida en la vida de jóvenes y niños, ya que su presencia permite un mejor aprendizaje, menos problemas de conducta, una mayor capacidad para gestionar la presión, empatía... todo ello traducido en un mayor bienestar para la persona.

Si nos trasladamos al ámbito deportivo, Mercadé (2006) presenta un estudio, donde trata de evaluar el impacto de una intervención de *outdoor training* en el grado de cohesión de un equipo de waterpolo. Los hallazgos no son del todo significativos dado que en un equipo formado por pocos jugadores que llevan años trabajando juntos, sus roles y relaciones están demasiado establecidas para que se observe un cambio. Aún así, se observa que los aprendizajes obtenidos a nivel individual son también percibidos a nivel grupal, lo que mejora en cierto modo la cohesión del equipo.

4.1. ¿La IE se puede entrenar con coaching?

Como hemos analizado previamente en el apartado sobre la influencia en el coaching en el desarrollo de la inteligencia emocional, existe una clara relación positiva entre ambos conceptos. Así, Martínez (2014) propone una serie de técnicas que complementan al coaching y que le permiten a este disponer de las técnicas y métodos de trabajo suficientes. De este modo, se identifican cuatro procedencias:

- i. **Coaching Cognitivo-Conductual (CCC)**. Este enfoque presenta técnicas relacionadas con la identificación y valoración de sesgos cognitivos, la reestructuración cognitiva o la fijación de contratos de cambio.

“Las técnicas cognitivo-conductuales se caracterizan porque entrenan al individuo para que detecte y maneje sus pensamientos irracionales, pues parten del supuesto de que el origen de las disfunciones del comportamiento son una serie de ideas o pensamientos irracionales que ocasionan que los individuos tergiversen la realidad y que realicen procesos de atribución causal interna, ocasionando crisis de ansiedad” (Gil-Monte, 2014, p.36).

El propio Gil-Monte (2014) afirma que el coaching cognitivo-conductual en un contexto empresarial se enfoca en mejorar el rendimiento de los empleados ante situaciones de tensión, que puedan generar estrés y bloqueen la consecución de objetivos. Entre los modelos con mayor relevancia dentro del CCC destacan el modelo PRACTICE, SPACE y ABCDEF.

- ii. **Coaching con Programación Neurolingüística (PNL).** O'Connor y Lages (2005) hablan de la PNL como una técnica hecha a la medida del coaching. Esta técnica se centra en el estudio de tres áreas: La programación, o la forma en que organizamos nuestras acciones con el objeto de alcanzar nuestras metas, la neurología y la lingüística. Gracias a la PNL, un coach es capaz de comprender como piensa su cliente y utilizar el lenguaje apropiado para ayudarlo a cumplir sus objetivos. Por otro lado, la PNL también analiza nuestra experiencia subjetiva, es decir, nuestras creencias y valores, al igual que la forma en que creamos nuestros estados emocionales y dotamos de significado a nuestro mundo interior. Ambos autores afirman que las técnicas PNL funcionan rápidamente y son sencillas, además de crear un ambiente de confianza, básico en cualquier proceso de coaching.

O'Connor y Lages (2005) identifican cuatro presuposiciones fundamentales de la PNL, a través de las cuales el coaching construye habilidades:

- a) Cada individuo tiene o puede conseguir los recursos necesarios para lograr sus objetivos. Así el coach, trata de que el cliente comprenda que es él quien puede cambiar la situación y que la figura del coach solo servirá como acompañamiento en su camino.
- b) Cada individuo trata de hacer las cosas lo mejor que uno puede. En cualquier situación cada cual se esfuerza por tomar la mejor opción, aunque esto lleve, a veces, al error.
- c) El ser humano se mueve en base a sus objetivos y valores, es decir, según lo que queremos conseguir y por qué lo queremos.
- d) Para comprender cómo debe cambiar uno mismo y salir de una situación de bloqueo, es necesaria la acción. Todo ejercicio de coaching que no cree un nuevo comportamiento no tiene utilidad alguna.

Sánchez y Boronat (2014) presentan un modelo de coaching educativo donde la PNL permite desarrollar competencias como el autoestima, autoconocimiento, voluntad, energía y afán de superación. Pero esta técnica como el coaching, en general, se aplica en el desarrollo de competencias en directivos y empleados, así Maldonado (2013) concluye que el coaching unido a la PNL influye de manera positiva en el desarrollo de competencias comunicativas, de trabajo en equipo, de liderazgo e integridad de directivos.

- iii. **Coaching con Análisis Transaccional (AT).** El propio Martínez (2014), lo identifica como el origen de las técnicas que analizan pautas negativas de comportamiento interpersonal. Su fundador, en los años 50, fue el psiquiatra canadiense Eric Berne, el cual elaboró un modelo de intervención influenciado, principalmente, por la psicoterapia de grupos y el método psicoanalítico. Pese a ser un ejercicio planteado en el área de la psicología como indican Durán, Buenrostro y García (2017), el coaching lo acoge como herramienta a través de métodos, como los “juegos psicológicos”, que al estar vinculados con la gestión de los diálogos internos permiten establecer las distintas partes de la personalidad (Martínez, 2014). Por su parte, Kertesz (2012) trata de clarificar los diferentes roles de apoyo que asumen tanto coaches como psicoterapeutas, dejando claro sus diferencias y forma de aplicar esta herramienta.
- iv. **Coaching con Gestalt.** Martínez (2014) afirma que este enfoque tiene mayor relevancia en aquellas técnicas vinculadas a la toma de consciencia de la posición y roles de un individuo ante situaciones complejas, al igual que frente a la identificación y gestión de las emociones, etc.

Stevenson (2005) reflexiona sobre el aporte del modelo Gestalt al coaching. Afirma que ambas herramientas se complementan perfectamente; por un lado, el coaching busca el desarrollo de los individuos, otorgándoles la libertad de elegir su camino y apoyándoles para que consigan integrar aquellas partes que les causan bloqueos; por el otro lado, la Gestalt y el potencial que esta técnica tiene es el de liberar la motivación que se produce al salir de esos bloqueos.

Coll (2012) habla de coaching y Gestalt como líneas de crecimiento humano con similitudes. Ambos son procesos de ayuda que buscan un cambio en el cliente que viene a recibir el servicio; ambos procesos buscan despertar la conciencia del individuo; ambos procesos deben confiar el uno en el otro; ninguno aconseja ni juzga al cliente y promueven su autonomía desde el acompañamiento.

5. EVIDENCIAS EMPÍRICAS.

Una vez revisados los conceptos de inteligencia emocional y coaching, vamos a contrastar su relación e impacto en el liderazgo de las organizaciones, mediante el análisis de casos prácticos reales y entrevistas en profundidad a coaches, directivos y *coachees*. De esta manera, podremos extraer conclusiones reales del estado de la cuestión propuesta en el presente trabajo.

5.1. Análisis de casos prácticos.

I. CASO DE COACHING INTEGRAL DE EQUIPOS: EF, S.A., EMPRESA FAMILIAR.

En este caso, Inglés (2010), coach individual y de equipos, presenta el caso de una empresa familiar, a la que nombra de manera ficticia, que se tuvo que someter a un proceso de coaching debido a la falta de “fluidez” en las relaciones entre los propios familiares y propietarios de la empresa. Pese a la falta de predisposición de los implicados, pudieron reunirse para realizar la sesión de diagnóstico, donde se observó como interactuaban. Tras este primer contacto, el proceso se planificó en torno a dos fases: una primera, en la que se llevaron a cabo sesiones de coaching individual y una segunda, a nivel grupal.

La empresa carecía de contacto con consultores u otros profesionales, ya que no le veían utilidad. Esto hizo que el coach solo se pudiese limitar a observar cómo se relacionaban y que roles ocupaba cada uno. El coach descubrió un estado emocional de abatimiento y resignación, donde los individuos trabajaban de forma individual y sin ningún protocolo.

Tras realizar un análisis de ventajas e inconvenientes y finalizada la primera fase del proceso, los socios presentaron una lista de mejoras. En consecuencia, se consiguieron desarrollar aquellas áreas que previamente se habían planificado. Se obtuvieron resultados positivos en cuanto a:

- Desarrollo de habilidades de liderazgo, comunicación y gestión del tiempo.
- Desarrollo de competencias emocionales como la empatía.

II. CASO DE COACHING EJECUTIVO: SAGE ESPAÑA.

Rodríguez (2015), publica la conferencia que Susana Hidalgo Otí, Directora de Capital Humano de Sage, en la que explicaba la importancia del coaching ejecutivo en el proceso de transformación del modelo y cultura empresarial de SAGE España.

Esto se produce, tras atravesar una situación de crisis, solventada gracias a un proceso de coaching ejecutivo, que comenzó en la presidencia, para ir extendiéndose al comité de dirección con coaching sistémico y reforzado con coaching individual. Se continuaron realizando procesos de coaching sistémico en más niveles de la empresa, hasta alcanzar el “top 50”.

Estos procesos desembocaron en un plan de acción, donde se crearon unidades de gestión del desempeño, unidades de mentoring... Todo ello contribuyó a implicar a todos los niveles de la empresa en la transformación que se iba a producir y que consiguió reflotar a la multinacional.

III. CASO REAL DE COACHING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS.

En este último caso, Marcos (2011), presenta un proceso real de coaching realizado por Diego, al que otorga un nombre ficticio. Diego decide someterse a un proceso de coaching recomendado por un amigo y con el objetivo de mejorar su rendimiento profesional. Tras una conversación telefónica, coach y cliente se reúnen para definir, lo principal en un proceso de coaching: la meta. Una meta debe ser clara, tangible y alcanzable, además debe tener un límite de tiempo para alcanzarse.

Tras concretar entre ambos una meta cuantificable en tiempo, dinero y forma, el coach pasa a realizarle una serie de preguntas siguiendo un proceso que denomina “proceso de valor fundamental”. Una vez anotadas las respuestas que le permitiesen descubrir que había detrás del objetivo que se quería alcanzar, se utilizó una herramienta muy común en el mundo empresarial, pero no tanto a nivel individual: el análisis DAFO. Con este análisis, se consigue que el cliente tome conciencia de sus debilidades y fortalezas y, de esta forma, poder actuar y potenciarlas, así como detectar sus debilidades.

Es entonces cuando se le sugiere realizar la primera tarea que reduzca una debilidad que le limite. Tras cumplir con ello, Diego consiguió su primer objetivo, un cliente que le permitiese facturar, al menos 6.000€, y con un contrato de 2 años. Tras alcanzar su meta tan rápidamente, se buscó potenciar el logro, sin perder de vista los compromisos que permitiesen cumplir más objetivos. El establecimiento de un plan de acción, que comprometiera a coach y cliente y el seguimiento periódico de su cumplimiento hizo que Diego siguiese creciendo profesionalmente, alcanzando sus metas y desarrollando numerosas competencias emocionales como la autoestima, la seguridad en sí mismo, las relaciones interpersonales en el trabajo, y otras competencias más racionales como la planificación.

5.2. Conclusiones.

Mediante el análisis de casos prácticos reales en los que se ha utilizado el coaching como herramienta de desarrollo y cambio tanto para empresas, como para trabajadores, se ha podido comprobar que los beneficios que se desarrollaron en el apartado 3.4. son reales. Por lo tanto, queda demostrado el impacto positivo del coaching a nivel empresarial e individual.

Cabe destacar, que dependiendo del tipo de empresa a la que nos “enfrentemos”, se requerirá el acompañamiento de un proceso de coaching o de otro, al igual que se propondrá el uso de unas herramientas o de otras. Por otro lado, la implicación total del cliente en el proceso es clave para que éste finalice con éxito, ya que cuando hablamos de coaching hablamos de un proceso a través del cual, se nos van a proporcionar unas herramientas que sin un uso adecuado no producirán ningún cambio.

Por ejemplo, Diego, el comercial, partía con muy buena predisposición al inicio del proceso de coaching y rápidamente alcanzó sus metas. Su planificación y dedicación le permitió hacer de una acción puntual un hábito, que, al fin y al cabo, es de lo que trata el coaching, de crear hábitos positivos en las personas que se prolonguen más allá, del acompañamiento al cliente durante el proceso.

En cuanto a las entrevistas en profundidad, debemos volver a resaltar las diferentes aplicaciones que tiene el coaching dependiendo del ámbito en el que opere. Tras haber entrevistado a individuos de diferentes perfiles tratando de obtener el mayor número de puntos de vista posibles acerca de la concepción del coaching y la inteligencia emocional, podemos concluir que el coaching se reafirma como una herramienta de extendido uso en el mundo empresarial, válida para el desarrollo de competencias emocionales.

En las entrevistas realizadas a coaches profesionales, hemos descubierto el coaching como un concepto que muchos todavía no alcanzan a identificar correctamente, a menudo confundido por su relación con la psicología, como nos afirman López (2018) e Hidalgo de Cisneros (2018). Al mismo tiempo, se nos presenta el mundo del coach, como uno lleno de coaches que ofrecen una falsa “felicidad” a través de sus cursos, charlas, ... Ambos autores, coinciden en los beneficios que el coaching puede llegar a tener en un individuo u organización. Por un lado, López (2018) defiende la necesidad de que el coaching se mida de manera cuantitativa para atraer a empresas a invertir en él, mientras que, Hidalgo de Cisneros (2018) pone el foco en la experiencia en primera persona del coaching, como forma de atraer a nuevos clientes.

Respecto a los *coachees* entrevistados, tanto Ortega (2018) como López-Pinto (2018) destacan el cambio que supuso el coaching en sus competencias emocionales. El primero, habla del desarrollo de su autocontrol y la importancia de este en las relaciones interpersonales en el trabajo. Mientras que, López-Pinto (2018) habla de la automotivación como habilidad clave, que gracias al

coaching pudo desarrollar y que, a día de hoy, le ha permitido sobreponerse al fracaso universitario.

Por último, los directivos entrevistados, Zapatero (2018) y Ramos (2018), hablan de la importancia de la inteligencia emocional y del coaching para la gestión de las emociones de los empleados. Ambos asumen, que el coaching es una realidad en el mundo empresarial actual, y que posiblemente ambos podrían haber ostentado puestos de mayor responsabilidad si hubiesen realizado algún proceso de coaching al inicio de su vida laboral.

6. CONCLUSIONES.

A través del presente trabajo, se planteó el objetivo de mostrar la relación existente entre la inteligencia emocional y el coaching como herramienta de desarrollo de la IE. Del mismo modo, que se pretendía relacionar la IE y el éxito en la dirección de equipos de trabajo.

En primer lugar, tras analizar ambos conceptos y mediante el análisis de casos prácticos y entrevistas en profundidad podemos afirmar rotundamente, que el coaching es una herramienta que permite desarrollar competencias emocionales. Tanto en las empresas que se han analizado como los *coachees* entrevistados, se descubre que, tras haberse sometido a un proceso de coaching en su empresa o a nivel individual, se producen mejoras en las habilidades emocionales, e incluso sociales, que repercuten en un mejor desempeño laboral y bienestar.

Esto, puede ser extrapolable a la afirmación, de que una mayor inteligencia emocional está relacionada con un mayor éxito en la dirección de equipos de trabajo. El aumento de estas habilidades emocionales en un individuo le permitirán gestionar sus emociones y las de los demás, de forma más eficaz. Así, gracias al coaching se han descubierto mejoras en la productividad, en el clima laboral, en la motivación de los empleados...

Si hablamos de coaching, es en el mundo empresarial donde su impacto parece ser más visible, y donde cada vez un mayor número de empresas se deciden a contratar sus servicios. La empresa, cada vez requiere más herramientas para gestionar la incertidumbre y el estrés de sus empleados y ejecutivos. El desarrollo de las emociones por parte de directivos que se encuentran al cargo de un gran número de recursos humanos, es cada vez más necesario, ya que cada vez más personas demandan que sus emociones sean escuchadas en su puesto de trabajo.

Hoy en día, un líder o un directivo que no atiende estas demandas, tiene poco recorrido. Los empleados, sin motivación alguna ni implicación hacia la tarea, tarde o temprano, abandonarán su empleo. Dentro del coaching, hemos comprobado que todavía no existe mucha claridad en cuanto a qué es, en qué consiste...De este modo, numerosas empresas y empresarios poco cualificados intentan ganarse la vida tratando de convencer a la gente de utopías como la de alcanzar la felicidad absoluta.

Por todo ello, creo necesaria una revisión del concepto, donde se unifiquen criterios y se certifiquen correctamente a los coaches, a través de un organismo común para todos. De lo contrario, y mientras siga existiendo el intrusismo laboral en esta magnífica profesión, el coaching no podrá alcanzar la difusión y reconocimiento que desde hace tiempo merece.

También, me parece importante recalcar, siguiendo el discurso de Hidalgo de Cisneros (2018), que el coaching no solo tiene o puede tener un gran impacto en la empresa. El coaching aplicado a otras áreas, como la educación, genera importantes beneficios. Por ejemplo, si se aplicase en jóvenes adolescentes seríamos capaces de manejar nuestras emociones, ser más seguros de nosotros mismos, desarrollaríamos nuestra empatía..., y, en definitiva, nuestro bienestar aumentaría. Crear hábitos emocionales sanos desde jóvenes, puede influir en nuestro desarrollo como personas, y el coaching, en mi opinión, puede ayudar a que ese desarrollo se lleve a cabo de la mejor forma posible.

La herramienta del coaching no solo debe ser utilizada en situaciones en las que se requiere un cambio, también puede servir, por ejemplo, para desarrollar fortalezas y capacidades que se quieran reforzar en un líder. La gran variedad de técnicas de las que dispone el coaching, le permite proponer numerosas soluciones a un mismo problema, y entre otras cosas, esto le hace muy atractivo respecto al cliente.

En definitiva, el coaching es un proceso cuya eficacia frente al desarrollo de la inteligencia emocional ha quedado demostrada. Sus aplicaciones en áreas como la empresarial o la educativa, son, cada vez, más conocidas y estudiadas, lo que está permitiendo que crezca rápidamente. Un crecimiento, que espero nos lleve hacia una profesionalización del coaching.

BIBLIOGRAFÍA.

Abarca, N. (2013). *El líder como coach*. Editorial Aguilar.

Albadalejo, M. (2010). *Coaching y competencias emocionales*. *Padres Y Maestros*, 334, 10-14.

Alviárez, L., & Pérez, M. (2009). *Inteligencia emocional en las relaciones académicas profesor-estudiante en el escenario universitario*. *Laurus*, 15, 94-117.

Aranda, I. (2010). *Las emociones capacitantes nos hacen más competentes*. *Capital Humano*, 246, 96-104.

Aranda, I. (2012). *Psicólogo experto en coaching*. *Infocop*, 56, 7-11.

Arribas-Galarraga, S., Saies, E., Cecchini, J.A., Arruza, J.A., & Luis-De-Cos, I. (2017). *The relationship between emotional intelligence, self-determined motivation and performance in canoeists*. *Journal of Human Sport and Exercise*, 12(3), 630-639.

Bar-On, R. (1997). *The emotional quotient inventory (EQ-I): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2006). *The bar-on model of emotional-social intelligence (ESI)*. *Psicothema*, 18, 13-25.

Barrón, R. (2010). *Más allá del liderazgo empresarial: El coaching*. *Revista De La Facultad De Ciencias Contables*, 17(34), 141–150.

CARAZO MURIEL, J. A. (2012). *El Real Betis mejora su rendimiento con el apoyo de la psicología*. *Capital Humano*, (263), 32-41.

Coll Viola, X. (2012). *El Gestalt-coach*. Asociación Española De Terapia Gestalt,

Cordón-Pozo, E., Vidal-Salazar, M. D & Ferrón-Vílchez, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas/ Efficacy of coaching on the processes for business improvement. *Universia Business Review*, (31), 82. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/912754365>

Culshaw, F. (2010). Hacia dónde va el coaching. *Debates IESA*, 15(4), 72-77.

Danvila del Valle, I., & Sastre Castillo, M. A. (2010). Inteligencia emocional: una revisión del concepto y líneas de investigación. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 107.

Durán Vaca, J. L., Buenrostro Sereno, P. E., & García Rodríguez, R. E. (2017). Análisis transaccional de Eric Berne: Una revisión crítica de su dimensión política como dispositivo de control. *Teoría Y Crítica De La Psicología*, 82-97.

Echevarría, R. (2007). Colofón págs. 203-205 en Wolk (2007). *Coaching: El arte de soplar brasas* (6a ed.). Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (1997). In Salovey P., Sluyter D. J. (Eds.). New York, NY, US: Basic Books.

Epise (2003). *Coaching* (I. parte). Management. 1-2

OCC-Internacional (2015). Fases del proceso de coaching. Recuperado de <http://occ-internacional.com/fases-del-proceso-de-coaching/> [Último acceso 25 mayo.2018].

Fernández Berrocal, P., & Extremera Pacheco, N. (2005). La inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el modelo de Mayer y Salovey & Caruso; *Revista Interuniversitaria De Formación Del Profesorado*, 19(3), 63-93.

Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). La investigación de la inteligencia emocional en España., 139-153.

García-Fernández, M., & Giménez-Mas, S. I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: Propuesta de un modelo integrador. *Espiral. Cuadernos Del Profesorado*, 6(3), 43-52.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: Theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.

Gil-Monte, P. (2014). Coaching cognitivo conductual: Una herramienta para los psicólogos. *Informació Psicológica*, 107, 36.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 93-103.

Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional (Primera edición ed.)*. Barcelona: Kairós.

Goleman, D. (2006). *Social intelligence: The new science of human relationships*. New York, NY, US: Bantam Books.

Hemmatinezhad, M. A., Ramazaninezhad, R., Ghezelsefloo, H., & Hemmatinezhad, M. (2012). Relationship between emotional intelligence and athlete's mood with team-efficiency and performance in elite- handball players. *International Journal of Sport Studies*, 2(3), 155-162.

Hidalgo de Cisneros (3 de junio de 2018) *Inteligencia emocional y coaching en la empresa*. (A. J. Zapatero, Entrevistador, & A. J. Zapatero, Editor) Madrid, España.

Inglés, M. T. (2010). Un caso de coaching integral de equipos: EF, S.A., empresa familiar. *V Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching*, 133-138.

Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model; *Journal of Applied Psychology*, 95, 54-78.

Kertesz, R. (2012). Coaching transaccional: Más allá de la terapia. el qué y el cómo en los roles de apoyo. *Revista De Análisis Transaccional Y Psicología Humanista*, 66, 9-17.

LEUNER, B. (1966). Emotional Intelligence and emancipation. *Praxis Der Kinderpsychologie Und Kinderpsychiatrie*, 15, 193-203.

López Jurado, J.J (4 de junio de 2018). Inteligencia emocional y coaching en la empresa. (A. J. Zapatero, Entrevistador, & A. J. Zapatero, Editor) Madrid, España.

López-Pinto, J. (2 de junio de 2018). Inteligencia emocional y coaching en la empresa. (A. J. Zapatero, Entrevistador, & A. J. Zapatero, Editor) Madrid, España.

Macías, M. A. (2002). Las múltiples inteligencias. *Psicología Desde El Caribe*, 10, 27-38.

Maldonado Vicente, G. (2013). Influencia del coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos. *Revista De Ciencias Empresariales De La Universidad De San Martín De Porres*, 4(2), 68-79.

Marcos Ruiz, J. A. (2011). Coaching para incrementar ventas: Un caso real. *MK Marketing+Ventas*, 266, 39-47.

Martínez, Á. (2014). Liderazgo y coaching. *Informació Psicológica*, 107, 47-65.

Martínez, J. A. (2011). Deporte, salud y empresa. *Revista Internacional De Ciencias Del Deporte*, 7(22), 1-2.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). Emotional development and emotional intelligence: Educational implications. New York: Basic Books.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197-215.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT). Toronto: Multi-Health System.

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional Intelligence. New York: Cambridge University Press.

Mayer, J.D., Salovey, P. y Caruso, D.R. (2016). MSCEIT. Test de inteligencia Emocional Mayer-Salovey-Caruso (N. Extremera, P. Fernández- Berrocal, adaptadores) (2.^a ed.). Madrid: TEA Ediciones.

McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching: Behavioural change, organizational outcomes, and return on investment. Manchester Inc., 6(1), 1-9.

Medinilla Durán, C. (2009), La inteligencia emocional. Innovación Y Experiencias Educativas

Mejía Díaz, J. J. (2013). Reseña teórica de la inteligencia emocional: Modelos e instrumentos de medición. Revista Científica,

Mercadé Canals, O. (2006). Programa de outdoor training para aumentar la cohesión de equipos deportivos. Apuntes: Educación Física Y Deporte, 84, 7-12.

Meyer, B. y Fletcher, T. (2007). Emotional intelligence: A theoretical overview and implications for research and professional practice in sport psychology; Journal of Applied Sport Psychology, 19(1), 1-15.

O'Connor, J., & Lages, A. (2005). Coaching con PNL. Barcelona: Ediciones Urano, S.A.

Ortega, J.I (5 de junio de 2018). Inteligencia emocional y coaching en la empresa. (A. J. Zapatero, Entrevistador, & A. J. Zapatero, Editor) Madrid, España.

Ortiz de Zárate, M. (2010). Psicología y coaching: Marco general, las diferentes escuelas. Capital Humano, 243, 56-68.

PAYNE, W. L. (1986) A study of emotion: Developing emotional intelligence: Selfintegration; relating to fear, pain and desire; Dissertation Abstracts International, 47, 203.

Ramos, J.C (4 de junio de 2018). Inteligencia emocional y coaching en la empresa. (A. J. Zapatero, Entrevistador, & A. J. Zapatero, Editor) Madrid, España.

Reinoso, M. (2009). Outdoor training. una herramienta de formación para las empresas. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva, S.L.

Repetto Talavera, E., & Pérez-González, J. C. (2007). Formación en competencias socioemocionales a través de las prácticas en empresas. Revista Europea De Formación Profesional, 40, 92-112.

Roca Villanueva, E. (2013). Inteligencia emocional y conceptos afines: Autoestima sana y habilidades sociales. Zaragoza.

Rodríguez, E. M. (2015). SAGE: El cambio empresarial basado en la confianza. Recuperado de <https://aecopmadrid.com/2015/04/sage-el-cambio-empresarial-basado-en-la-confianza/> [Último acceso 3 junio.2018]

Rojo, P. (2014). El retorno de la inversión del coaching ejecutivo. Capital Humano, 293, 40-44.

Roldan, M. J. (2013). Éxito coach: Guía definitiva de liderazgo, innovación y triunfo. Barcelona: Zenith.

Ros Martínez, A., Moya-Faz, F. J., & Garcés de los Fayos Ruiz, Enrique Javier. (2013). Inteligencia emocional y deporte: situación actual del estado de la investigación. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10201/37931>

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality., 9 (3),185-211.

Sánchez, B. & Boronat, J. (2014). Coaching educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. *Educación XX1*, 17(1), 221-242.

Sans Zapata, M. (2012). ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. *3c Empresa: Investigación Y Pensamiento Crítico*, 1(3).

Silva Santos, M., & da Glória Franco, M., & de Nobrega Santos, N., & Porto Silva, E. (2014). Outdoor training como metodología para potenciar la inteligencia emocional en niños de 1.º ciclo. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 429-437.

Solé, M. D., & Balduque, M. (2007). El programa de ayuda al empleado (EAP): Intervención individual en la prevención de riesgos psicosociales. *Nota Técnica De Prevención 780 Del INSHT*.

Soto Muñoz, M. E., Rodríguez Navarrete, C., Merino Escobar, J. M., Mathiesen DeGregori, M. E., & Domínguez Ramírez, P. (2018). Efecto del coaching como estrategia de desarrollo profesional docente a educadoras de párvulos, en el área del lenguaje y la literacidad infantil. *Perspectiva Educacional*, 57(1), 76-97.

Stevenson, H. (2005). Gestalt coaching. *Od Practitioner*, 37(4), 35-40.

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 227-235.

Trujillo Flores, M. M., & Rivas Tovar, L. A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *INNOVAR, Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*.

VAN GHENT, D. (1961). *The English novel: Form and function*. New York: Harper & Row.

Villa Casal, J. P., & Caperán Vega, J. Á. (2010). *Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Profit Editorial.

Wolk, L. (2007). Coaching: El arte de soplar brasas (6a ed.). Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Zambrano, J. (2010). El coaching, como gestión del entendimiento y el conocimiento administrativo y su incidencia en las organizaciones y empresas de la ciudad de Portoviejo. Universidad técnica de Manabí.

Zapatero, J.J (2 de junio de 2018). Inteligencia emocional y coaching en la empresa. (A. J. Zapatero, Entrevistador, & A. J. Zapatero, Editor) Madrid, España.

ANEXOS.

Entrevista a Juan José López. Secretario general en Asociación Española de Coaching Ejecutivo y Consultoría de Procesos (AECOP).

Actualmente, el coaching y la IE parecen estar de moda. ¿Qué cambios podemos lograr gracias al coaching?

No están de moda, por supuesto que son tendencias que se dan en el mundo del management y de las organizaciones en algún momento. La inteligencia emocional arranca hace muchísimos años, cuando Daniel Goleman habla de ello, el concepto no es suyo. La cuestión es cómo se ha implantado. El coaching comienza en los noventa, en la etapa de los yuppies, se hacía entrenamiento de directivos, formación o training de directivos, se confundía un poco con el mentoring, counseling, y el coaching nace de ahí. Lo que se quería era, no solamente tener una formación por parte de la empresa, si no una formación personal, para entrenarse ellos personalmente. Por eso se le llamó coach, cuya práctica como tal en España tiene ya, aproximadamente unos 15-20 años.

Los cambios que se crean, son fundamentalmente en los mandos directivos, el fin último es el cambio de actitud, habría un fin más primario que sería el entrenamiento en ciertas habilidades, fundamentalmente en la parte de liderazgo. Y el fin último, iría dirigido a un cambio de actitud, a un entronque entre la misión, los valores de la empresa con el directivo y cómo llevar este aprendizaje y conectar con sus subordinados. Y todo ello, ¿para qué?, para la búsqueda de la eficiencia o la eficacia, como lo quieras llamar, eso es el coaching, executive coaching. Es un desarrollo personal y profesional de los individuos dentro de una organización.

Muchos psicólogos se dedican al mundo del coaching, ¿por qué cree que muchas personas no se atreven a acudir a un coach porque asocian coaching a una terapia impartida por un psicólogo?

Es una polémica muy interesante, el coaching recoge herramientas que proceden del mundo del management y del mundo de la psicología de las organizaciones, y con esto se entrena a los directivos, hay algunos psicólogos, no muchos, que tenemos una orientación al mundo de las organizaciones y nos dedicamos al mundo de las organizaciones, es decir, lo importante es la cuenta de resultados y el liderazgo o el entrenamiento en el liderazgo. Se ha pasado por modas, gente que piensa que es diferente, es decir, es muy sencillo, hay personas con problemas y personas problemáticas, al igual que hay directivos con problemas y directivos problemáticos. El coaching trata con la toma de decisiones, con los problemas, mientras que los psicólogos tenían que tratar con las personas problemáticas. La diferencia es abismal, lo que ocurre es que hay profesionales que mezclan las dos cosas, pero siendo puristas, el executive

coaching no tiene nada que ver con el ser psicólogo o con la psicoterapia. Por decírtelo con palabras más claras, el coaching trabaja en la conducta, en los resultados, y los psicólogos, los psicoterapeutas trabajan con los problemas.

Son dos mundos diferentes, dos áreas diferentes, el coaching bebe de la psicología de las organizaciones, la mayoría de los coaches utiliza herramientas que proceden de la psicología humanista, de la psicología racional, emocional e incluso del psicoanálisis. ¿Por qué? Porque trabajan con directivos en capas más profundas que el puro entrenamiento en una habilidad o en una competencia, van en la búsqueda de un cambio de actitud. ¿Qué quieres conseguir de tu gente?, ¿qué clase de liderazgo estás obteniendo de tu gente? Pero no es el típico curso formativo, sino que entra en cuáles son sus barreras, sus creencias, qué es lo que le está haciendo ser un buen directivo, un buen líder...

Ya existen estudios que hablan de altos beneficios (ROI) del coaching tanto a nivel ejecutivo como a nivel organizacional ¿Qué cree que necesitan directivos y organizaciones para, de una vez por todas, empezar a invertir en coaching?

El ROI se ve fácilmente, porque se pueden medir los resultados. Al final lo que estás midiendo es si tu equipo está más alineado con tus objetivos, algo necesario porque lo que no se mide en el mundo de la empresa, no existe. La acción del coaching se puede medir perfectamente. Se ven mejoras en los resultados del equipo de trabajo, mejoras de resultados individuales, ¿por qué? Porque las empresas miden. Se mide el clima organizacional, como ocurre en la evaluación 360. Por lo tanto, si introduces un programa de coaching en una compañía y no mides los resultados, no tiene ningún sentido para la empresa.

Actualmente, con la globalización y la internacionalización de las empresas, ¿qué cree que puede aportar un proceso de coaching grupal en equipos que deben gestionar proyectos en diferentes países?

Probablemente, como ocurre en el coaching deportivo, tenemos muchas evidencias, de que consigues mejores resultados cuando existe variedad en los equipos. Se consiguen mejores resultados mediante el coaching de equipos, que, con el coaching individual, porque a nivel individual tu trabajas con el cambio de actitud del individuo, mientras que en el coaching de equipos trabajas con el cambio de actitud del equipo como conjunto. Es decir, se trabaja para conseguir equipos de alto rendimiento orientados a la tarea, el coaching lo que hace es entrenar a la gente a mantenerse en la tarea, en el objetivo, en vez de dispersarse.

Parecen estar de moda los líderes emocionalmente inteligentes, aun así, todavía hay algunos jefes que no quieren estrechar lazos con sus trabajadores para evitar posibles conflictos emocionales ¿Qué les dirías? ¿Es ser emocionalmente inteligente un signo de debilidad para un líder?

Ser emocionalmente inteligente, no es ni más ni menos que poseer un grado determinado de madurez. Normalmente, es más fácil diferenciar entre tu vida

personal y tu vida profesional, sin embargo, estas están unidas. Tú eres lo que eres en la empresa, con tu familia... lo que cambia es el rol. No es lo mismo ser padre que ser directivo, no es lo mismo tener una cuenta de resultados, que hacer que tu familia este feliz, el rol es lo que marca la diferencia. El ser emocionalmente inteligente, es un concepto, que indica simplemente fortaleza psíquica, madurez personal. El ser emocionalmente inteligente es entender que es lo que está ocurriendo, lo que está sintiendo tu equipo y entender que actitud está tomando tu equipo, tu gente o tus subordinados y saber que lo haces desde el rol de directivo. ¿Cuál es la diferencia? Si eres maduro como padre, eres maduro como directivo. Si eres inmaduro como padre o como profesor, eres inmaduro como directivo. La inteligencia emocional es la madurez de la persona, es conocerte a ti mismo, tener capacidades de escucha activa, ser capaz de ponerte en los zapatos del otro y no es ningún signo de debilidad, todo lo contrario. La prueba la tienes en el último Premio Nobel de Economía, es un psicólogo. ¿Qué es lo que nos dice esto? Pues que las decisiones que tomamos se basan en la emoción. A mayor inteligencia emocional, más maduro eres. Una persona madura es capaz de entender a sus semejantes, ¿es un signo de debilidad? No. Si tu no entiendes a tu cliente o a tu gente, si no tienes capacidad de recibir feedback, olvídate, estás "muerto". De hecho, las mayores inversiones que están haciendo las empresas, no solamente se enfocan en los programas de coaching de sus directivos y de su gente, sino en todo el feedback que pueden recibir. Nos encontramos en la era digital y, por ello, es importantísimo el Big Data. Que la empresa sepa que le pasa, lo que siente, que emociones tiene su cliente. El mundo de la publicidad, ¿en qué se basa: en los datos o en crear experiencias? ¿Cómo se vende una pizza? Una niña que le ha dejado el novio y el padre entra a preguntarle, ¿dónde están los datos? La clave está en las emociones, el padre no sabe cocinar y compra una pizza para que la niña se la coma y sea feliz. Es decir, cuentan historias, te venden la pizza por la emoción, no por si tiene más gramos de harina o menos.

Muchas veces cuando una empresa fracasa, los jefes tienden a culpar a agentes externos de la situación. ¿Qué proceso debe seguir un jefe para dejar de lado su ego y analizar correctamente la situación?

Si algo tiene de beneficio e importancia el executive coaching, es precisamente el trabajo que tú haces con lo que llamamos el locus de control externo y el locus de control interno. Cuando en coaching trabajas con un directivo en sesiones o en equipo, trabajas el que llegue a darse cuenta por sí mismo de cómo maneja el locus de control interno o externo. Locus de control interno, quiere decir que las cosas, los resultados, se dan así por tu manera de enfrentarte a ello, mientras que, el locus externo lo atribuye a la suerte, el mercado... Aquellas personas que tienen un locus de control interno, son capaces de asumir y responsabilizarse de sus decisiones, los que tienen responsabilidad en el locus externo, le echan la culpa al árbitro, al mercado, a la crisis... Conseguir un equilibrio entre ambos locus es muy complicado, y es ahí donde se centra el executive coaching.

¿Qué les dirías a aquellos empresarios que no quieren invertir ni su dinero ni el tiempo de sus empleados en realizar procesos de coaching?

Eso es una decisión que tendrá que ver con sus procesos de toma de decisiones. ¿Por qué? Muy sencillo, probablemente creerán en el mito de la racionalidad, es decir, serán directivos que pensarán que lo que no son cuentas, son cuentos, y creo que, en ese sentido, están perdidos. La sociedad o el entorno, está demandando otra cosa, es decir, por un lado, tus trabajadores, tus empleados, tus directivos... te van a pedir que tengas en cuenta sus emociones, sus sentimientos, sus estados de ánimo, y, por otro lado, el mercado te está pidiendo que lo tengas en cuenta a él. Si tú no eres consciente de alguna manera del cuidado del medio ambiente, de que tienes que conseguir un producto y una empresa sostenible, de que la gente tiene sentimientos y los trae al mundo del trabajo, pues vas a tener un modelo organizativo, que probablemente esté muerto al poco tiempo. El problema que tenemos, es que pasamos de una economía de los datos, a una economía de las emociones, y que la gente nos está pidiendo más salario emocional que salario dinerario.

¿Qué técnicas crees que son las más adecuadas o las que más éxito han tenido dentro del coaching para el desarrollo de la IE?

El executive coaching, en definitiva. Imagínate lo que hace el coach, tu entras en una sala de operaciones y tienes diversos instrumentos, dependiendo de lo que el paciente proponga tu utilizas unos elementos u otros, con una condición, el executive coaching no empuja, no aconseja, es un acompañamiento del directivo, quien trabaja es el directivo, quien trabaja como pantalla, es el coach. Esto sucede al contrario que en el deporte, donde el entrenador dice: ¡señores esta es la táctica! El coach no trabaja así, simplemente acompaña al directivo en su proceso de cambio personal y le propone para ello diferentes herramientas. Utilizas la escucha, el razonamiento, utilizas herramientas de comunicación... ¿para qué? Para que la persona se dé cuenta del impacto que tiene su conducta en su empresa, en los demás y los resultados que quiere obtener, que sea más consciente.

Cuando se produce un cambio de modelo organizativo dentro de una empresa, suele crearse un ambiente de incertidumbre que no beneficia a la organización. ¿Cómo crees que el coaching puede servir como herramienta para controlar esta situación?

Pues es la paradoja, porque el coaching va dirigido hacia el cambio de actitud, la mejora en habilidades... La paradoja es, que lo que se consigue es que la gente sepa vivir rodeada de incertidumbre. Ahora mismo, no sabemos nada de lo que va a ocurrir, el problema de los cambios no es que los mercados cambien, los consumidores cambien o la tecnología cambie, sino el problema es la velocidad a la que cambia. Por esto, o entrenas a la gente a vivir en una constante incertidumbre o estás abocado al fracaso. Tienes casos sangrantes, Nokia, por ejemplo, no supo adaptarse a los cambios y el mercado te expulsa en

dos minutos. La mayoría de las empresas caen, por no saber lidiar con la incertidumbre.

Yo estoy convencido, de que las empresas necesitan un grado de estrés, como la cerveza necesita unos grados de alcohol. Las empresas, por la fuerza de los mercados se mantienen tensionadas, lo que tu consigues con el executive coaching es que la gente, los empleados, de alguna manera sepan convivir con ello. Por eso empresas que tienen programa de coaching suelen tener más herramientas para controlar este estrés e incertidumbre. Por otro lado, debemos tener cuidado con respecto al coaching, donde mucha gente, vive en un mundo de fantasía pensando que el coaching debe alcanzar la felicidad de los trabajadores. Hablamos de bienestar no de felicidad, tú puedes conseguir que la gente alcance un mayor grado de bienestar en su trabajo, pero, ¿la felicidad? Eso es un tema personal y el coaching no va dirigido a eso. Hay gente que vende cortinas de humo en charlas motivacionales. ¿Tenemos que ser felices en la empresa? Pues mire usted, unos días sí y otros no. Se está creando un sentimiento falso, un falso concepto de la felicidad, que tiene mucho que ver con la psicología positiva que ha hecho mucho daño al mundo de la empresa y al mundo del coaching.

Y, por último, ¿dónde te gustaría ver el coaching en un futuro cercano?

Me gustaría, por supuesto, verlo como una profesión reconocida, probablemente vaya a tener otro nombre, de hecho, desde AECOP, que es ahora mismo la mayor asociación de coaches profesionales, ya hablamos de desarrollo personal y organizacional, no hablamos de coaching. Nos gustaría ser tratados como profesionales del mundo del management, que utilizan herramientas de la psicología organizacional, de la dirección y del mundo del management. Te voy a dar un dato, las principales escuelas de negocios del mundo, empezando por Wharton y en España el IESE o Deusto, tienen su master específico de executive coaching, el coaching dirigido a la obtención de resultados y de alguna manera a la potenciación del liderazgo y el cambio de actitudes en los líderes.

Conclusión:

Entre las conclusiones que podemos extraer de esta entrevista, queda claro que existe una amplia diversidad de coaches y procesos de coaching que debe ser clarificada por organismos que sigan unos estándares de calidad en cuanto a la certificación de los coaches, y así poder controlar el intrusismo que existe en esta profesión. Por otro lado, el executive coaching o coaching ejecutivo se presenta como una herramienta muy eficaz para cambios actitudinales en directivos, equipos de trabajo... así como, para la gestión de la incertidumbre, que está a la orden del día como una de las principales causas del absentismo laboral, como generadora de estrés laboral.

Por último, destacar que el coaching se puede medir fácilmente, tanto en los resultados económicos de la empresa como en el clima laboral de la misma o el desempeño de los trabajadores. Que sea medible, favorece la adopción del coaching por parte de las empresas, las cuales están enfocadas a la medición y obtención de resultados.

Entrevista a María del Mar Hidalgo de Cisneros. Socia-directora de ADRACOACH.

Actualmente, el coaching y la IE parecen estar de moda. ¿Qué cambios podemos lograr gracias al coaching?

Yo creo que el cambio más importante gracias al coaching es que cualquier cambio que decida hacer una persona, lo va a hacer porque siente que es algo que le nace de dentro a fuera, y no porque se lo imponen. Creo que el coaching lo más importante que consigue, es que la gente encuentre por sí misma nuevas respuestas, nuevas formas de descubrirse a sí mismo para poder alcanzar antes sus objetivos, es como un acelerador, como un descubridor y eso, para mí, es lo que acelera el proceso de cambiar, de aprender, de lograr objetivos...

Muchos psicólogos se dedican al mundo del coaching, ¿por qué muchas personas no se atreven a acudir a un coach porque creen que es un síntoma de debilidad y está mal visto?

Por como es nuestra sociedad desde hace muchísimas generaciones, se asimila que reconocerse en la necesidad de cambiar o de aprender algo es como una debilidad. Conectar con las emociones, si yo expreso una emoción, normalmente se asocia a que yo soy una persona débil, ¿no? Nos han educado en el ser fuertes, es verdad que tiene sus ventajas, pero nos lo han inculcado tanto, que cuando mostramos emociones lo asociamos a debilidad o a vulnerabilidad y entonces cualquiera es el guapo que reconoce que necesita ayuda. Tenemos también el carnet de que soy yo solo, consigo las cosas yo solo y nos cuesta pedir, porque pensamos que vamos a molestar a alguien o porque a lo mejor lo tengo que hacer yo solo. Sino no soy fuerte, entonces todo eso son como mandatos o creencias muy arraigadas en nuestra cultura que hacen que cueste mucho abrirse a explorar nuevas fórmulas para conseguir objetivos.

Ya existen estudios que hablan de altos beneficios (ROI) del coaching tanto a nivel ejecutivo como a nivel organizacional ¿Qué cree que necesitan directivos y organizaciones para, de una vez por todas, empezar a invertir en coaching?

Primero creer que es una herramienta que consigue esos beneficios y para creer eso, creo que es muy importante que lo experimenten, que lo vivan en primera persona. Se habla mucho del coaching, pero creo que es importante saber qué es el coaching, hasta donde llega el coaching y para qué sirve el coaching. Cuando tu trabajas con las personas y consigues que saquen su mejor versión, vas a trabajar más eficazmente, vas a trabajar más fácilmente en equipo, vas a desarrollar habilidades de liderazgo, vas a cuidar mejor también tu vida personal, es un factor fundamental en la motivación de las personas. Cuando todo esto, se encuentra en equilibrio, tu rendimiento y productividad en el trabajo aumenta proporcionalmente. Por eso, creemos firmemente que, si desde arriba los líderes y directivos viven la herramienta, la experimentan y ellos mismos se descubren

en sus miedos, en sus capacidades, también de delegar, de no tener que saberlo todo, de que pedir ayuda es algo positivo, de trabajar el reconocimiento positivo y de no tapar y esconder nuestras carencias por miedo a que vean que no sé. Si conseguimos todo esto, conseguiremos sacar lo mejor de las personas. Por ello, creo que el coaching es una herramienta muy potente, porque en un tiempo bastante limitado consigues unos resultados excepcionales, porque la persona se vuelve y se cree excepcional.

Actualmente, con la globalización y la internacionalización de las empresas, ¿qué cree que puede aportar un proceso de coaching grupal en equipos que deben gestionar proyectos en diferentes países?

Sobre todo, ampliar perspectivas, pasar del mono enfoque, de que yo tengo que saberlo todo, que tengo que buscar las soluciones yo solo. Cuando se trata de coaching grupal con culturas diferentes, las diferentes perspectivas, diversidad, opinión, de búsqueda de soluciones diferentes, la escucha, aprender a trabajar con otras personas, como iguales, a respetar, esos son los valores fundamentales que en coaching grupal se trabajan y de ahí, a ir a los objetivos de forma ordenada y a sacar el talento de cada uno. En el coaching grupal, a mí lo que más me gusta, es que cada uno se descubre en sus propios talentos y estos tienden a complementarse. Imagínate un grupo en el que todos son analistas y planificadores, pues faltarían creativos, ¿no? Muchas veces lo diferente nos asusta y nos alejamos de ello, entonces el coaching grupal te conduce a enriquecerte de lo diferente. Lo diferente nos va a hacer grandes, el conflicto es bueno, desde el respeto no desde la agresividad, esa herramienta también debe trabajarse para poder gestionar conflictos de forma respetuosa. Si se hace un buen coaching grupal, deja de haber comparaciones, la comparación mata la autoestima de las personas y de los equipos, entonces de repente, te respetas como un ser humano, y nos enriquecemos todos.

Parecen estar de moda los líderes emocionalmente inteligentes, aun así, todavía hay algunos jefes que no quieren estrechar lazos con sus trabajadores para evitar posibles conflictos emocionales ¿Qué les dirías? ¿Es ser emocionalmente inteligente un signo de debilidad para un líder?

Hasta ahora, yo creo que sí, que se entiende como un signo de debilidad, y, por eso, ese impedimento a trabajar esa habilidad. Inteligencia, es leer hacia dentro, leer nuestras emociones, escuchar nuestro interior, pero también acompañar a otras personas a escuchar el suyo propio. Un líder con inteligencia emocional, para mí es un líder que dedica más tiempo a las personas que a los resultados, las cifras... y eso demanda tiempo, dedicación, mucho esfuerzo, mucha empatía, mucha escucha, no es un camino rápido de liderazgo, porque imponer es muy fácil, se hace lo que yo digo y ya está, fin de la conversación.

Si nos fijamos en el sistema antiguo, que, poco a poco, parece que va cambiando, hemos sido educados desde el imperativo, la orden, ... entonces esa educación se refleja en los líderes que tenemos hoy. El cambio asusta, y requiere tiempo y esfuerzo que un líder no siempre está dispuesto a sacrificar. Yo siempre

digo que cuando rectifico líder coaching, que se llaman, hay que estudiar mucho, no es solamente una conversación, hay que aprender herramientas y saber que aplicar, hay que generar nuevos hábitos, invertir en las personas... Es un egoísmo saludable, que digo yo. Primero personas, luego cifras, pero eso es un cambio cultural inmenso, porque siempre hemos estado a los resultados, cifras, cifras.... La pregunta es: ¿cuál es el camino a esas cifras?, ¿cuál es el camino más inteligente? Si yo no contacto con tu necesidad, con tu emoción, con tu entusiasmo, con lo que yo te puedo inculcar, pues no vas a dar lo mejor de ti y eso va a repercutir en los resultados económicos.

Muchas veces cuando una empresa fracasa, los jefes tienden a culpar a agentes externos de la situación. ¿Qué proceso debe seguir un jefe para dejar de lado su ego y analizar correctamente la situación?

Yo te diría dos cosas, la primera escuchar. Cuando las cosas no han ido bien, lo primero es escuchar desde el respeto, no desde la agresividad. Decir que ha pasado, que hemos aprendido de esto, que nos ha sucedido, cómo podemos evitarlo la próxima vez. Me parece muy importante dejar la culpa a un lado, evitar incluso esa palabra, porque el lenguaje no es inocente. Tu cuando culpas a alguien estas buscando una víctima y cuando alguien se siente víctima, se siente atacado, y ahí la comunicación es muy complicada. Sustituiría la palabra culpa por responsabilidad, y en el caso de un equipo sería corresponsabilidad. ¿Qué responsabilidad hemos tenido cada uno?, ¿en qué hemos fallado?, ¿qué habilidades nos han faltado para responder ante esta situación? Pero jamás trabajar la culpa. Yo hablaría de asumir responsabilidades, la culpa despierta nuestro instinto de supervivencia, porque nos sentimos atacados y entonces produce un efecto negativo y tóxico emocionalmente en el equipo. Señalas a una persona, sacas el dedo, o a uno mismo, que es lo peor, te culpas a ti y de ahí es muy difícil sacar energía para avanzar. La culpa, es un sentimiento que impide a los grupos avanzar y al líder gestionar la situación. Entonces, escuchar y cambiar culpa por responsabilidad es clave para gestionar un fracaso.

¿Qué les dirías a aquellos empresarios que no quieren invertir ni su dinero ni el tiempo de sus empleados en realizar procesos de coaching?

Yo les diría que lo experimenten, experiencia es aprendizaje, ¿qué pueden perder? Y, sobre todo, si se atreven a hacerlo que sean coaching certificados, porque una se encuentra de todo en el mercado. Esta muy de moda el coaching, y por ello, cuando trabajamos con una empresa, deben exigirte una certificación, que cuesta mantener cada año. Cada año nos supervisamos, y tenemos que hacer unos cursos que nos permitan renovar cada tres años la certificación de coach. En cuanto a la inversión en tiempo, yo les diría que, si cada día de tu vida vas a conseguir ser más eficiente, y para alcanzar los mismos objetivos vas a necesitar menores recursos, y en el camino, vas a estar cuidado, vas a sentirte mejor y vas a rodearte también de personas que van a sentirse mejor gracias a ti, ¿por qué no probarlo? No pierdes nada. Un coach no te da consejos, nosotros trabajamos, situación actual, situación deseada, durante 6 meses, ¿cuál es el camino a recorrer? Pero no somos psicólogos, hay coaches que son psicólogos

y hay coaches que no lo son. El ser psicólogo y coach tiene un hándicap, que es, el de quitarse la gorra de psicólogo. El psicólogo es una persona con unos conocimientos, donde hay un diagnóstico, donde hay unas pautas, un plan de acción, porque necesita esa persona salir de ese estado. Un coach es más limitado, la palabra clave para definir su papel es “acompañamiento”. Un coach, no es un salvador que va a ayudarte, sino que ayuda a que te ayudes, a que tu descubras por ti.

¿Qué técnicas crees que son las más adecuadas o las que más éxito han tenido dentro del coaching para el desarrollo de la IE?

La primera es la pregunta, un buen coach tiene que ser un buen preguntador, un gran escuchador y un gran observador. Las palabras de las personas pueden decir A, pero su cuerpo puede decir B. Por esto, hay que ver, observar, respetar, ya que es el camino del otro y no el mío... Luego, hay un trabajo interno, muy importante, de equilibrio emocional, no puedes acompañar a una persona si no estás equilibrado. Como coach es muy importante saber que cada persona tiene su tiempo y su tempo, es decir, cada uno sigue su ritmo durante el proceso de coaching, este no lo marca el coach, lo marca el cliente. El coach plantea herramientas al cliente y le plantea la utilidad para su situación, así es muy importante que el coach tenga el maletín lleno de herramientas. Yo siempre digo que los coach tenemos que saber de mucho, aunque luego en profundidad estemos menos dotados. Creo que debemos tocar muchos palos, la Gestalt, PNL, técnicas dramáticas... hacemos mucho teatro también, temas de Mindfulness para cómo encontrarte en el aquí y ahora, la consciencia, herramientas de comunicación asertiva, gestión de conflictos. Hay que nutrirse de todo esto, para que tú puedas ofrecerle conocimiento a esa persona que está queriendo descubrir cosas que le lleven antes a su destino.

Cuando se produce un cambio de modelo organizativo dentro de una empresa, suele crearse un ambiente de incertidumbre que no beneficia a la organización. ¿Cómo crees que el coaching puede servir como herramienta para controlar esta situación?

El coaching aporta hacer las paces con la incertidumbre, ganar autoconfianza, aporta una visión más relativa de la situación, porque al final es un trabajo. Por dejar un trabajo, no dejas de ser, y vas a ser tu quien lo descubra y pueda conectar con todas tus capacidades para poder afrontar cualquier situación que se te presente. Es importante hacer las paces con la incertidumbre, porque la vida es incierta, nadie sabe lo que nos va a pasar mañana. El coaching te acompaña a abrirte a conectar con tu fuerza interior, a dejar la queja a un lado, porque eso solo te daña a ti, a dejar de poner el foco en el problema...los bloqueos los conviertes en miedos para que te acompañen a afrontar lo que haya que afrontar. La única herramienta que depende de ti, es tu actitud. Conectar con tus capacidades, independientemente de lo que suceda a mi alrededor, yo sé que voy a ser capaz de afrontarlo, porque de mi depende la actitud con que me enfrento a cada situación, de mi depende poner el foco en lo que me beneficia y no en lo que me frena, conectarme y aceptar también mis miedos, mis

emociones. El coaching te ayuda a ser el protagonista de tu vida y sentirte como tal. El miedo me va a decir cosas buenas, necesitamos el miedo, las emociones, que son innatas, universales e imprescindibles, ya que sin ellas no habríamos evolucionado. La cuestión es como las vivo, cuanto las escucho, el coaching lo que permite es que cada uno encuentre su fuerza interior y desde ahí, conectar con uno para afrontar cualquier situación.

Y, por último, ¿dónde te gustaría ver el coaching en un futuro cercano?

En un futuro me gustaría encontrarlo, hacia donde yo más me estoy dirigiendo, que es al tema educativo, donde más beneficios estoy sintiendo a corto plazo, es en padres y educadores. Creo que si esta filosofía de vida, se inculca desde las escuelas, será una filosofía de vida y de empresa de aquí a 15-20 años. Y ya llegarán con estas herramientas y con estas habilidades aprendidas, sabiendo gestionar esos miedos lo que ayudará a cambiar un poco la sociedad. La gran responsabilidad la tenemos los padres, los educadores, hacen una labor magnífica, pero en casa tenemos que disponer de las herramientas necesarias para dar una buena educación.

Conclusión:

Entre las conclusiones que podemos extraer de esta entrevista, es destacable el convencimiento de la entrevistada hacia el coaching como herramienta para la gestión de miedos y situaciones de estrés en adolescentes. Así, expresa su deseo de que se inculque desde la escuela, no solo a jóvenes sino también a padres y educadores.

También, en la entrevista se presentan los beneficios del coaching como el aumento de la autoconfianza, mejor gestión de la incertidumbre, la necesidad de la escucha dentro de las relaciones interpersonales, así como, un adecuado uso del lenguaje como generador de emociones, negativas o positivas. Para ejemplificar esto último, propone la diferencia entre culpar y responsabilizar o corresponsabilizar a un equipo de un fracaso, ya que el concepto de la culpa, genera una emoción negativa en aquel que la sufre.

Otro punto importante que nos aporta esta entrevista, es la variedad y cantidad de técnicas que apoyan al coaching (Gestalt, PNL...) y al coach en su trabajo. Disponer de todas estas posibilidades permite al coach a poder ofrecer más caminos a seguir a su cliente, aumentando las posibilidades de éxito.

En definitiva, el coaching se trata como una herramienta efectiva para cualquier persona, pero antes es *importante saber qué es el coaching, hasta donde llega y para qué sirve.*

Entrevista a Jaime López-Pinto. Estudiante de E-2 en Universidad Pontificia de Comillas.

¿Qué le llevo a participar en un proceso de coaching?

Fue mi madre la que me insistió en participar en él. Ella se dio cuenta de lo que yo sentía, sabía, pero nunca había querido reconocer: me faltaba motivación. Durante toda mi vida me he considerado una persona que hace más por el resto que por sí mismo. Si alguien necesitaba mi ayuda, yo se la ofrecía al instante, pero a la hora de esforzarme por mí mismo, me sentía una persona vaga. Lo peor es que lo sabía, pero simplemente lo aceptaba y no me importaban las consecuencias. Evidentemente suspender no era algo que me gustara, pero sabiendo que la razón principal de mis malos resultados era la falta de estudio, prefería echarle la culpa a factores externos, engañándome a mí mismo.

Cuando mi madre me ofreció participar en el proceso de coaching yo pensé: "Vaya tontería. Anda que no habrá gente que tenga problemas y voy a ir yo ahora a una psicóloga a contarle una tontería como la mía, cuya solución es simplemente estudiar más". Me avergonzaba simplemente el pensar en ello, pero comprendí que cada por muy pequeño que sea o muy nimio que parezca debe ser analizado y atajado. La verdad, que seguir un proceso de coaching no asegura resultados excelentes ni quiere decir que nunca más vaya a suspender ninguna asignatura, porque siempre puede salir algo mal y siempre vamos a cometer errores. Sin embargo, me ha dado una herramienta para mi problema y de mí depende que el uso de esa herramienta se traduzca en resultados positivos.

Sin duda, participar en este proceso ha sido uno de los mejores consejos que me han dado nunca.

Cuéntenos, ¿en qué consistió el proceso de coaching?

Antes de nada, me gustaría decir que seguir el proceso de coaching no servirá de nada si no vas con plena disposición de entregarte a él. Si una persona no pretende poner en práctica lo hablado ni cumplir los retos establecidos por el coach después de cada sesión o participa obligada en el proceso por padres, familiares..., este ejercicio carecerá de sentido y de efectividad.

El primer encuentro simplemente consistió en quedar en un bar por Alonso Martínez con la que más tarde sería mi coach, para empezar a conocernos. Una amiga de mi madre me comentó que uno de los factores más importantes en este proceso es conectar con tu coach. Se va a convertir en la persona a la que le confías básicamente todo, por lo que es recomendable conocer a esa persona antes. Tras nuestra quedada acordamos vernos la semana siguiente y ahí comenzó mi proceso.

Las sesiones en las que consistía el proceso fueron, en total, 6 y tenían una duración de entre 60 y 90 minutos y tenían lugar en una habitación en la que nos sentábamos frente a frente sin objetos de por medio, lo que al comienzo puede hacerte sentir incómodo, pero a lo que poco a poco se le va quitando importancia. La mayoría del tiempo era yo el que hablaba, respondiendo a las preguntas

planteadas por mi coach, que me hacía recapacitar en cada una de ellas y se dedicaba a escucharme atentamente mientras tomaba notas. Evidentemente, tras estar hablando un buen rato seguido, había veces que perdía el hilo y no encontraba las palabras adecuadas para expresarme. Lo que más me sorprendió y más agradecí es que, cuando esto ocurría, mi coach me hacía un resumen al detalle de lo que había estado diciendo, ayudándome a retomar el hilo y así poder seguir expresándome libremente. Pero, en ningún momento el coach puso palabras en mi boca que yo no hubiese dicho.

Mediante preguntas, el coach me iba haciendo recapacitar, sobre todo, y todo lo que yo iba pensando lo convertía en palabras para que ella pudiese seguir guiándome en el proceso. Al final de cada sesión, establecíamos objetivos y/o retos que me recomendaba poner en práctica en las siguientes 2-3 semanas, dependiendo de la fecha que acordásemos para la siguiente sesión.

El proceso acabó cuando yo sentí que había dado resultado y decidí poner todo en práctica.

¿Conocía antes el coaching?

Si, tanto amigos de mis padres como algún familiar son coaches. Creía saber en qué consistía, pero estaba equivocado. Al principio me “dio cosa” empezar con el proceso ya que creía que el coaching era otra rama de la psicología, pero me equivocaba. En vez de proponerte soluciones y dar consejos sobre la dificultad tratada, el coaching se basa en el planteamiento de preguntas que hagan recapacitar a la persona “tratada”. El coach se convierte durante todo el proceso en un acompañante, alguien que te va guiando mientras tú vas contestándote a ti mismo cada pregunta.

¿Cree que le sirvió para desarrollar alguna competencia emocional?

Así es. Personalmente, me ayudó a desarrollar mi autocontrol. En situaciones en las que anteriormente me distraía con gran facilidad, logré seguir un patrón para no perder mi concentración en los momentos claves. Cosas insignificantes como escuchar una canción específica o tomarme 5 minutos en momentos de distracción me servían de apoyo para evitar esta situación.

¿Repetiría en un futuro?

Si se diese el caso de que sintiese la necesidad de ayuda, sin dudarlo. Sin embargo, creo que no ha de repetirse con una alta frecuencia, sino sólo cuando uno se sienta perdido, ya sea en el ámbito social, familiar o de trabajo. Si nos acostumbramos a utilizar este tipo de herramientas de forma habitual, crearemos una depende de ellas, que conseguirá todo lo contrario a lo que buscamos.

¿Recomendaría el coaching a compañeros, amigos, familiares...?

Por supuesto. Les explicaría el proceso que seguí a todos ellos, aunque, como he dicho antes, sólo se lo recomendaría a aquellas personas que viese que lo necesitan de verdad. En mi opinión, una persona sólo se entregará al proceso

por completo si, tras alguna sesión, se da cuenta de que realmente lo necesita y puede hacerle bien. De lo contrario, estaremos empleando nuestro dinero y tiempo para nada.

¿Cree que deberían las empresas incluir procesos de coaching para empleados como algo habitual?

Sí, creo que toda empresa debería ofrecer o facilitar procesos de coaching a sus empleados. Sé de bastantes amigos y familiares que se encuentran o se han encontrado perdidos en algún momento de su vida laboral. Muchos de ellos no tuvieron la oportunidad de seguir un proceso de coaching y estoy seguro de que en muchos casos este proceso no sólo les habría sido de gran ayuda a ellos, sino que, a la larga, se habría traducido en un beneficio para toda la compañía. Por suerte, el proceso de coaching se está normalizando en los últimos años y la gente está perdiendo el miedo a participar en este tipo de procesos.

¿Cree que el coaching va a seguir extendiéndose en el mundo empresarial?

Creo y espero que lo haga. Hay mucha gente que se siente perdida en su trabajo, pero no dice nada por temor a lo que piensen los que le rodean. Para muchos, el coaching, puede ser una herramienta para encontrarse a sí mismo y estoy seguro que toda empresa se vería beneficiada por ello. También, le veo una aplicación muy interesante al ámbito educativo, que es donde yo he podido comprobar y experimentar sus beneficios, y donde creo que, si se llevase a casos de fracaso escolar en adolescentes, muchos podrían cambiar su situación.

Conclusión:

Entre las conclusiones que podemos extraer de esta entrevista, es interesante conocer la aplicación del coaching en el ámbito educativo, ya que quizás sus mayores logros se vean alcanzados en el mundo empresarial.

Aquí, vemos reflejada la concepción que mucha gente tiene del coaching, como algo similar a ir a un psicólogo y que aleja a mucha gente de usar esta herramienta, por desconocimiento, principalmente. Además, el relato de Jaime, donde afirma que gracias al coaching ha sido capaz de controlar y gestionar la distracción a la hora de ponerse a estudiar, nos corrobora la utilidad del coaching como técnica de desarrollo de competencias emocionales, en este caso del autocontrol.

En la entrevista, podemos ver que el coaching sigue siendo algo desconocido para muchos, donde otros, han oído hablar del concepto vagamente y que se está consiguiendo expandir, poco a poco, a través de las buenas experiencias de aquellos que han experimentado el coaching en primera persona.

Entrevista a Juan Ignacio Ortega. Gerente de ASISA.

¿Qué le llevo a participar en un proceso de coaching?

La empresa en la que trabajo, ASISA, es la aseguradora de salud líder en España, y al trabajar muy enfocados a nuestros clientes y también, con la búsqueda siempre del mejor clima laboral posible, el coaching fue propuesto y aprobado hace unos años y desde entonces, anualmente nos sometemos a procesos de coaching desde los más altos puestos hasta la gerencia e incluso gente de perfil comercial, que esta cara al público.

Cuéntenos, ¿en qué consistió el proceso de coaching?

Bueno, realmente el proceso consta de cuatro sesiones, que recibimos cada 20 días en Madrid, en horario de mañana y tarde desde las 9:00 hasta las 18:30. Las sesiones son dirigidas por Manuel Tallada, coach y socio fundador de MRC International Training, que me sorprendió gratamente, ya que cuando me comunicaron que tenía que desplazarme a Madrid para unas formaciones, mis expectativas no eran muy altas y siendo sinceros, Manuel consiguió sobrepasarlas sin ningún género de duda. En cada sesión se nos presentaba un tema, por ejemplo, recuerdo que en la primera sesión tratamos el autocontrol como competencia básica para empezar a liderar y aportar cosas positivas en el entorno de la empresa. Cambiar los hábitos negativos que tenemos en nuestro subconsciente es lo primero que te enseñan a través de un ejercicio, que consiste en que durante 21 días en el momento del día que sea te acuerdes de tres cosas positivas que te alegren, de esta manera tu predisposición al trabajo es diferente a si vas con pensamientos negativos.

¿Conocía antes el coaching?

La verdad que, si había oído hablar de él antes de llegar a ASISA, pero mi anterior empleo al encontrarse en un sector, el de la ingeniería, donde este tipo de prácticas no están a la orden del día nunca había tenido la oportunidad de participar en uno de sus procesos. También, tengo cerca el ejemplo de mi mujer, que ha participado en varios procesos de coaching promovidos por la administración pública para desarrollar las capacidades ejecutivas que demanda su puesto como jefa del Servicio Territorial de Sanidad en Soria.

¿Cree que le sirvió para desarrollar alguna competencia emocional?

Por supuesto, a la hora de liderar equipos de trabajo, el simple hecho de elogiar a un trabajador y reconocer las tareas bien hechas crea un buen ambiente de trabajo. También a la hora de dar órdenes, conocí la eficacia de lanzar una pregunta al comienzo de una conversación. Por ejemplo, si puedes contar con su apoyo para sacar adelante un problema o el desarrollo de una tarea, de esta manera se le otorga responsabilidad a la otra persona conduciéndola a

implicarse más en la tarea. También entre colaboradores es fundamental hacer reuniones para promover la creatividad mediante “brainstorming” u otras técnicas que nos enseñan durante las sesiones. Otra competencia en la que hacen gran incidencia es en la escucha activa, básica para poder entender y empatizar con un empleado o con el propio cliente.

¿Repetiría en un futuro?

Sin duda, también apoyado por el hecho de que en mi empresa cada año se realiza como un recordatorio o reciclaje de estos cursos de coaching para que sigamos desarrollando y trabajando lo que ya hemos aprendido.

¿Lo recomendaría a compañeros, amigos, familiares...?

Personalmente, dentro de ASISA, este tipo de cursos han tenido mucho éxito y todos los trabajadores que han asistido y he podido intercambiar opiniones al respecto, me han hablado maravillas de lo aprendido. La forma de afrontar situaciones y momentos que ocurren de forma cotidiana en la empresa, cambia a mejor y hasta es algo extrapolable a la vida personal. Por todo ello, creo que más que un gasto, se debe entender como una inversión con la que acabas obteniendo mayor bienestar en tu trabajo y vida, en general.

¿Cree que deberían las empresas incluir procesos de coaching para empleados como algo habitual?

Como he dicho antes, en ASISA, es algo que se lleva haciendo desde hace años y todos con los que he tenido ocasión de hablar, están muy contentos. Los cursos de coaching, como el propio Manuel Tallada nos comentó en una sesión, son caros, pero a la larga salen “baratos”. Solamente, por la mejora de las relaciones entre trabajadores y gerentes, y del ambiente en la oficina, merece la pena invertir en estos procesos. Todo ello, al final tiene una repercusión económica, ya que, en mi caso, un comercial feliz vende muchos más seguros que uno que no lo está.

¿Cree que el coaching va a seguir extendiéndose en el mundo empresarial?

Creo que sí. Cuando las empresas comiencen a ser conscientes de los beneficios del coaching, se lanzarán a invertir. Ahora mismo, si una empresa no está segura de lo que puede aportarle el coaching, no se va a decidir a pagar ese dinero, pero, como he dicho antes, para mí es una de las mejores inversiones que se pueden hacer a nivel humano.

Conclusión:

Entre las conclusiones que podemos extraer de esta entrevista con un trabajador que ha recibido coaching dentro de su empresa, y tras consultar los clientes que tiene MRC International Training, podemos destacar que, cada vez más empresas de renombre solicitan este tipo de servicios para formar a sus

ejecutivos y trabajadores, en general. Todas ellas, conscientes de los beneficios que pueden obtener y de la fantástica acogida por parte de sus empleados. Por otro lado, Juan Ignacio, afirma haber desarrollado algunas competencias emocionales como el autocontrol. Por todo ello, recomienda el coaching sin ningún género de dudas y lo define como una herramienta que desarrolla habilidades y competencias claves en un buen líder.

Entrevista a Juan Carlos Ramos. Director General de Koyo Ibérica S.L.

Como directivo con una gran experiencia en la gestión de equipos de trabajo, ¿Cómo cree que ha evolucionado la consideración de la IE en el mundo empresarial? ¿Considera que agrega valor a la toma de decisiones esta evolución?

Bueno, el concepto de inteligencia emocional es algo que todavía muchas empresas y ejecutivos no tienen en cuenta a la hora de gestionar equipos de trabajo. La toma de decisiones por parte de los líderes puede variar dependiendo de si se involucra, en mayor o menor medida, esta inteligencia. Personalmente, en nuestra empresa realizamos anualmente una serie de entrevistas de valoración de resultados en las que los empleados y sus jefes directos tratan de evaluar el valor profesional de los empleados haciendo balance de sus logros y rendimiento alcanzado en el año anterior. Del mismo modo, que se plantean áreas de mejora. Esta herramienta fue implementada hace 2 años, tras darnos cuenta de la necesidad que tenían nuestros empleados de ser reconocidos en su trabajo y proporcionarles un espacio en el que desarrollar su creatividad y aportar ideas para mejorar procesos, puestos de trabajo, etc. La acogida y la participación de los empleados ha sido magnífica.

Cuando nos encontramos con un trabajador con gran talento, pero desmotivado en su puesto de trabajo. ¿Cómo cree que un buen líder o directivo debe actuar para gestionar la situación de forma correcta?

Creo que la motivación de los empleados es tarea del directivo. Uno debe ser capaz de identificar aquellos empleados que por cualquier motivo no se encuentran motivados y buscar incentivos para corregir esa actitud. En muchos casos la desmotivación no está relacionada con una carencia salarial, sino que puede ir mucho más allá del entorno y las condiciones laborales del empleado. Por otro lado, creo que un directivo debe poder automotivarse ya que no puede esperar que nadie le motive a enfrentarse a sus responsabilidades diarias como directivo y líder.

Cuando debes dar órdenes a alguien que ostenta un puesto de responsabilidad inferior al tuyo, ¿cómo crees que es positivo dirigirse a él?

A la hora de dar órdenes a mi equipo, creo que es importante como se transmite el mensaje. De igual forma, valoro mucho las opiniones de mis trabajadores y si la situación lo permite me siento con ellos a valorar las diferentes alternativas que puedan llevar a la solución de un problema puntual que haya surgido, o simplemente para evaluar los puntos de vista de cada uno. Que el trabajador sienta que cuentas con él para la toma de decisiones, le hace sentirse valorado en su puesto de trabajo.

Si te recomendase un superior realizar un proceso de coaching, ¿cómo lo encajarías?

Lo tomaría como una oportunidad de mejora y de aprender más cosas que me permitan mejorar mis habilidades directivas y crear un valor añadido para el equipo de trabajo. Actualmente, en nuestra empresa no realizamos procesos de coaching, dado que nuestra cultura empresarial no está muy enfocada a ese tipo de herramientas, aunque no descartamos que en un futuro cercano podamos aplicarlas.

A lo largo de tu carrera profesional, ¿qué factores crees que te han ayudado a llegar al puesto que ocupas actualmente?

En mi caso, la actitud en el trabajo y la profesionalidad unidas al conocimiento técnico, y mi capacidad de adaptación a nuevas responsabilidades, así como la facilidad para relacionarme con mis compañeros y crear un clima laboral agradable para todos. Desde que entré en Koyo Ibérica, el trabajo y la regularidad en este ámbito me han permitido ir asumiendo más responsabilidades hasta llegar al puesto que ostento a día de hoy.

¿Crees que, si un coach te hubiese ayudado a desarrollar tu inteligencia emocional en las primeras etapas de tu vida laboral, hubieses podido alcanzar un puesto de mayor responsabilidad? ¿Por qué?

Por supuesto, estoy convencido de que el coaching es una herramienta que permite a las personas desarrollar habilidades que por tus propios medios es casi imposible obtener. A la hora de saber gestionar la incertidumbre, el autocontrol, saber enfocar los problemas de una manera correcta, todo ello se va obteniendo con los años y la experiencia laboral de una forma artesana y totalmente autodidacta. En mi caso, el puesto que ocupó es el de mayor responsabilidad dentro de la península ibérica y al pertenecer a una multinacional el coaching podría haberme dotado de herramientas que me hubiesen permitido acceder a un puesto de responsabilidad a nivel europeo.

Conclusión:

Entre las conclusiones que podemos extraer de esta entrevista, vemos que la dirección en una empresa como esta, que cuenta con pocos empleados, permite desempeñar una dirección más cercana que en empresas grandes, donde los puestos y áreas de actuación están más delimitados. El hecho de que el jefe, puede sentarse, aunque sea, una vez al año con sus empleados crea una relación estrecha que favorece, en mi opinión, la comunicación entre ellos. También el hecho de permitirles, involucrarse, más allá, de su puesto de trabajo y proponer mejoras a nivel empresa, favorece su desempeño y su sentimiento de pertenencia a la propia organización. Podemos comprobar también, que muchos directivos se alejan del modelo clásico de dirección donde se tomaban decisiones de forma unilateral y sin dar ninguna explicación al respecto. Y ahora,

se da paso a una dirección donde el directivo mantiene su poder, pero está mucho más pendiente de las emociones de sus trabajadores.

Por otro lado, el coaching se entiende como una herramienta que generará mejoras y aprendizajes muy interesantes en el ámbito laboral. Así, no se interpreta para nada, como algo negativo para un líder.

Entrevista a José Javier Zapatero. Director de Operaciones de Dominion 360.

Como directivo con una gran experiencia en la gestión de equipos de trabajo, ¿Cómo cree que ha evolucionado la consideración de la IE en el mundo empresarial? ¿Considera que agrega valor a la toma de decisiones esta evolución?

Desde mi punto de vista la IE ha influido decisivamente y es un factor clave en el devenir de la psicología durante las últimas décadas y también del presente y futuro de cualquier compañía. Es de vital importancia esta evolución para aplicarla dentro del tejido empresarial por lo que aporta y mejora a todos los niveles. Sin duda, agrega un valor innegable a la toma de decisiones. En mi experiencia profesional intentamos aplicarla en la gestión de recursos humanos.

Cuando nos encontramos con un trabajador con gran talento, pero desmotivado en su puesto de trabajo. ¿Cómo cree que un buen líder o directivo debe actuar para gestionar la situación de forma correcta?

En principio, lo más importante para un directivo es sacar el máximo rendimiento a todos los integrantes de su equipo. Si se trata de un trabajador con mucho talento, con el objeto de aprovechar esas habilidades se le intentaría reubicar dentro de la compañía para poder obtener del mismo el máximo rendimiento.

Cuando debes dar órdenes a alguien que ostenta un puesto de responsabilidad inferior al tuyo, ¿cómo crees que es positivo dirigirse a él?

Fundamentalmente con criterio, conocimiento, seguridad y respeto. El dirigirse en un ambiente en el que no se sienta menospreciado, facilita su desempeño e implicación en la tarea. Desde mi punto de vista, es muy útil realizar preguntas, donde él se sienta participe de la decisión que se toma, aunque no se produzca

Como jefe, ¿cómo crees que es importante dar feedback a los trabajadores para que estos permanezcan motivados?

En mi caso, la motivación es muy importante, por la exigencia de los puestos de trabajo en un departamento de operaciones donde hay una gran presión y dificultades añadidas motivadas por la dispersión de los proyectos gestionados en diversos países. Esto hace que no se pueda aplicar una misma norma por las características individuales de cada uno de los proyectos que ejecutamos.

Si te recomendase un superior realizar un proceso de coaching, ¿cómo lo encajarías?

Lo encajaría perfectamente ya que es una práctica que aplicamos dentro de la compañía, y lo entiendo como una posibilidad de mejorar a nivel personal y ejecutivo, como líder y gestor de equipos de trabajo. Un buen líder sabe rodearse

de los mejores y no debe sentirse incómodo o reticente a trabajar con gente que sabe más que él

A lo largo de tu carrera profesional, ¿qué factores crees que te han ayudado a llegar al puesto que ocupas actualmente?

Dedicación, experiencia, formación, entusiasmo. La habilidad para comunicarse y relacionarse en el mundo de la empresa es indispensable, por supuesto, para acceder a puestos de responsabilidad en una organización. Actualmente, cada vez es más complicado diferenciarse y cualquier habilidad o competencia emocional que se domine, puede resultar clave en el éxito laboral.

¿Crees que, si un coach te hubiese ayudado a desarrollar tu inteligencia emocional en las primeras etapas de tu vida laboral, hubieses podido alcanzar un puesto de mayor responsabilidad? ¿Por qué?

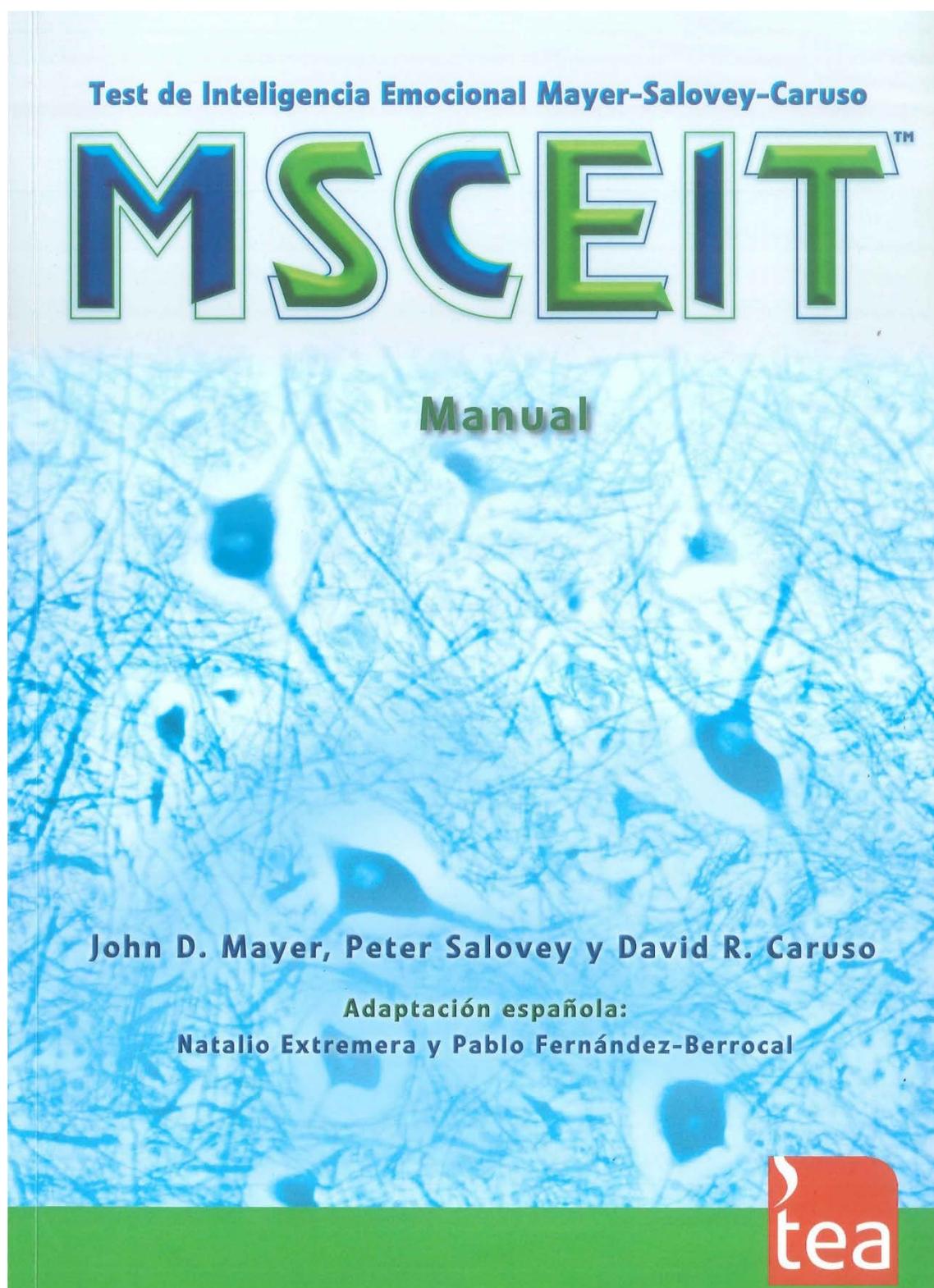
Absolutamente, la respuesta es un sí. La razón es que un líder destaca de forma sobresaliente, si aplica estos conceptos en su labor diaria. Como he comentado anteriormente, el coaching es algo que se lleva a cabo en nuestra empresa desde hace tiempo, y hemos descubierto que un gran número de trabajadores que han participado en un curso de coaching, se sienten más motivados y afrontan las tareas y proyectos con mayor confianza y menor estrés.

Conclusión:

Entre las conclusiones que podemos extraer de esta entrevista, cabe señalar que Javier Zapatero, trabaja en una empresa formada por un equipo de 5.000 personas. Por ello, la forma de liderar equipos difiere bastante de lo que sería una PYME, por ejemplo. Aun así, encontramos también una empresa que apuesta por el coaching para sus empleados, como herramienta de control y gestión emocional. Al igual, que en el caso de un directivo se encaja como algo positivo a nivel individual y colectivo, ya que el desarrollo de competencias en un individuo puede resultar extrapolable al resto de trabajadores de la organización.

Al hilo de la entrevista anterior, y pese a tratarse de empresas de tamaños diferentes, también en Dominion se trata de ser conscientes y gestionar las emociones de sus empleados con el objetivo de mejorar su desempeño laboral.

Manual Test de Inteligencia Emocional Mayer-Salovey-Caruso.



Test de Inteligencia Emocional Mayer-Salovey-Caruso

MSCEIT™

John D. Mayer, Peter Salovey y David R. Caruso

105805

Manual

2.ª edición, revisada y ampliada



Adaptación española:

Natalio Extremera y Pablo Fernández-Berrocal



Publicaciones de Psicología Aplicada

Madrid, 2016

El MSCEIT es un test diseñado para evaluar la inteligencia emocional entendida como una capacidad. No se trata de una medida de autoinforme sino de una prueba de habilidad cuyas respuestas representan aptitudes reales para resolver problemas emocionales. Esto significa que las puntuaciones obtenidas apenas se ven afectadas por el autoconcepto, las respuestas a las demás preguntas, el estado emocional u otras fuentes de distorsión.

El MSCEIT es la primera medida que proporciona puntuaciones válidas y fiables en cada una de las cuatro áreas principales de la inteligencia emocional según el modelo de Mayer y Salovey: 1) Percepción emocional, 2) Facilitación emocional, 3) Comprensión emocional y 4) Manejo emocional. Además proporciona una puntuación total de inteligencia emocional así como puntuaciones en dos áreas, experiencial y estratégica, y en cada una de las tareas específicas que incluye el test.

Va dirigido a sujetos de 17 años en adelante y permite las modalidades individual y colectiva de aplicación, requiriendo entre 30 y 45 minutos aproximadamente.

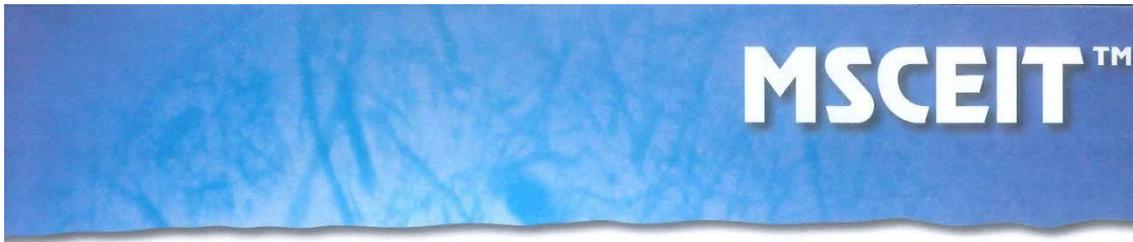
El MSCEIT ha sido baremado en España con una amplia muestra de más de 2.000 sujetos y sus cualidades psicométricas, tanto de la versión original como de la española, son muy positivas.



www.teaediciones.com



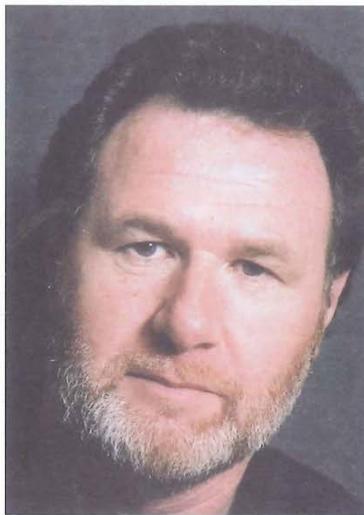
Cuadernillo de preguntas MSCEIT.



Sección A

Doc1
329 -

1.



105806



Instrucciones: Observe la cara de la imagen e indique en qué grado expresa los sentimientos que aparecen a continuación.

(Por favor, seleccione una opción para cada sentimiento y márkela en la hoja de respuestas).

1. Ausencia de felicidad	1	2	3	4	5	Felicidad extrema
2. Ausencia de miedo	1	2	3	4	5	Miedo extremo
3. Ausencia de sorpresa	1	2	3	4	5	Sorpresa extrema
4. Ausencia de asco	1	2	3	4	5	Asco extremo
5. Ausencia de entusiasmo	1	2	3	4	5	Entusiasmo extremo

2.



Instrucciones: Observe la cara de la imagen e indique en qué grado expresa los sentimientos que aparecen a continuación.

(Por favor, seleccione una opción para cada sentimiento y márquela en la hoja de respuestas).

- | | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|---|--------------------|
| 1. Ausencia de felicidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Felicidad extrema |
| 2. Ausencia de tristeza | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Tristeza extrema |
| 3. Ausencia de miedo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Miedo extremo |
| 4. Ausencia de sorpresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Sorpresa extrema |
| 5. Ausencia de entusiasmo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Entusiasmo extremo |

3.



Instrucciones: Observe la cara de la imagen e indique en qué grado expresa los sentimientos que aparecen a continuación.
 (Por favor, seleccione una opción para cada sentimiento y márkela en la hoja de respuestas).

1. Ausencia de felicidad	1	2	3	4	5	Felicidad extrema
2. Ausencia de tristeza	1	2	3	4	5	Tristeza extrema
3. Ausencia de miedo	1	2	3	4	5	Miedo extremo
4. Ausencia de sorpresa	1	2	3	4	5	Sorpresa extrema
5. Ausencia de entusiasmo	1	2	3	4	5	Entusiasmo extremo

4.



Instrucciones: Observe la cara de la imagen e indique en qué grado expresa los sentimientos que aparecen a continuación.

(Por favor, seleccione una opción para cada sentimiento y márkela en la hoja de respuestas).

1. Ausencia de felicidad	1	2	3	4	5	Felicidad extrema
2. Ausencia de tristeza	1	2	3	4	5	Tristeza extrema
3. Ausencia de miedo	1	2	3	4	5	Miedo extremo
4. Ausencia de enojo	1	2	3	4	5	Enojo extremo
5. Ausencia de asco	1	2	3	4	5	Asco extremo

5. ¿Qué estado de ánimo sería útil que sintiera un médico cuando selecciona un tratamiento para un paciente con un tumor cancerígeno? El doctor debe aplicar varios procedimientos eficaces, pero conflictivos entre sí al tratar el tumor.

1. Felicidad
2. Estado de ánimo neutral
3. Enojo y desafío

Sección C

Instrucciones: Seleccione la que, según su opinión, sea la mejor alternativa en cada uno de los siguientes enunciados y márkela en la hoja de respuestas.

1. Marisa se sentía cada vez más y más avergonzada, y comenzó a sentirse despreciable. Más tarde, se sintió _____.
 - a. abrumada
 - b. deprimida
 - c. avergonzada
 - d. cohibida
 - e. inquieta

2. Francisco se sentía contento cuando pensaba en su vida y cuanto más reflexionaba sobre las cosas buenas que había hecho y la alegría que había provocado en los demás, más _____ se sentía.
 - a. sorprendido
 - b. deprimido
 - c. aceptado
 - d. feliz
 - e. asombrado

3. Natalia nunca había estado tan sorprendida en su vida. Pero cuando se recuperó un poco de la conmoción por la pérdida y se dio cuenta de que podía beneficiarse de la situación si reflexionaba cuidadosamente, ella _____.
 - a. se sintió asombrada
 - b. se sintió confusa
 - c. negó la situación
 - d. se sintió expectante
 - e. se sintió pensativa

Sección D

Instrucciones: Seleccione una opción en cada una de las acciones y márkela en la hoja de respuestas.

1. María se levantó sintiéndose bastante bien. Había dormido estupendamente, se encontraba muy descansada y no tenía ningún tipo de inquietud o preocupación. ¿Cómo ayudaría cada una de estas acciones a mantener su estado de ánimo?

Acción 1: Se levantó y disfrutó del resto del día.

- a. Muy ineficaz b. Algo ineficaz c. Ni eficaz, ni ineficaz d. Algo eficaz e. Muy eficaz

Acción 2: María disfrutó de ese sentimiento y decidió pensar y apreciar todas las cosas que le iban bien.

- a. Muy ineficaz b. Algo ineficaz c. Ni eficaz, ni ineficaz d. Algo eficaz e. Muy eficaz

Acción 3: Decidió que era mejor ignorar el sentimiento porque de todos modos no duraría mucho.

- a. Muy ineficaz b. Algo ineficaz c. Ni eficaz, ni ineficaz d. Algo eficaz e. Muy eficaz

Acción 4: Aprovechó ese sentimiento positivo para llamar a su madre, que había estado deprimida, e intentó animarla.

- a. Muy ineficaz b. Algo ineficaz c. Ni eficaz, ni ineficaz d. Algo eficaz e. Muy eficaz

2. Andrés trabaja tan duro, incluso más, que uno de sus colegas. De hecho, por lo general sus ideas son mejores y obtiene resultados muy positivos para la compañía. Su colega hace un trabajo mediocre pero se implica en la política de la empresa de tal manera que progresa. Así, cuando el jefe de Andrés anunció que el premio al mérito anual sería para su colega, Andrés se enojó mucho. ¿En qué grado serían eficaces cada una de estas acciones para ayudar a Andrés a sentirse mejor?

Acción 1: Andrés se tomó un descanso y recapacitó sobre las cosas buenas de su vida y su trabajo.

- a. Muy ineficaz b. Algo ineficaz c. Ni eficaz, ni ineficaz d. Algo eficaz e. Muy eficaz

Acción 2: Hizo una lista de las características positivas y negativas de su colega.

- a. Muy ineficaz b. Algo ineficaz c. Ni eficaz, ni ineficaz d. Algo eficaz e. Muy eficaz

Acción 3: Se sintió fatal por comportarse de esa manera y se dijo que no conseguiría nada enfadándose por algo que escapaba a su control.

- a. Muy ineficaz b. Algo ineficaz c. Ni eficaz, ni ineficaz d. Algo eficaz e. Muy eficaz

Acción 4: Andrés decidió decirle a la gente que su colega había realizado un trabajo muy pobre y que, por tanto, no se merecía el premio. Reunió documentos e informes para demostrar su punto de vista y así fundamentar su palabra.

- a. Muy ineficaz b. Algo ineficaz c. Ni eficaz, ni ineficaz d. Algo eficaz e. Muy eficaz

Sección E

1.



Instrucciones: Observe la imagen e indique en qué grado expresa los sentimientos que aparecen a continuación.

(Por favor, seleccione una opción para cada emoción y márkela en la hoja de respuestas).

	1	2	3	4	5
1. Felicidad					
2. Tristeza					
3. Miedo					
4. Enojo					
5. Asco					

Sección G

Instrucciones: Seleccione la mejor alternativa en cada uno de los siguientes enunciados. Márquela en la hoja de respuestas.

1. **Un sentimiento de preocupación es la combinación de emociones de _____.**
 - a. amor, ansiedad, sorpresa y enojo
 - b. sorpresa, orgullo, enojo y miedo
 - c. aceptación, ansiedad, miedo y expectación
 - d. miedo, alegría, sorpresa y vergüenza
 - e. ansiedad, cuidado y expectación
2. **Otra palabra para «esperar sistemáticamente el placer» es _____.**
 - a. optimismo
 - b. felicidad
 - c. satisfacción
 - d. alegría
 - e. sorpresa
3. **Aceptación, alegría y afecto se combinan con frecuencia para formar _____.**
 - a. amor
 - b. asombro
 - c. expectación
 - d. satisfacción
 - e. aceptación
4. **Combinar los sentimientos de asco y enojo da como resultado _____.**
 - a. culpa
 - b. rabia
 - c. vergüenza
 - d. odio
 - e. desprecio
5. **Una sorpresa triste lleva a _____.**
 - a. la desilusión
 - b. el asombro
 - c. el enojo
 - d. el miedo
 - e. el arrepentimiento
6. **Tristeza, culpa y arrepentimiento se combinan para formar _____.**
 - a. dolor
 - b. enfado
 - c. depresión
 - d. remordimiento
 - e. miseria

Sección H

Instrucciones: Seleccione el grado de eficacia de cada una de las siguientes respuestas y marque la opción escogida en la hoja de respuestas.

1. El año pasado Juan hizo un buen amigo en el trabajo. Hoy, ese amigo le ha sorprendido por completo al decirle que había aceptado un trabajo en otra compañía y que se mudaría de esa zona. No le había dicho nada a Juan de que estuviera buscando otros trabajos. ¿En qué grado sería efectivo para Juan, con la finalidad de mantener la amistad, responder de la siguiente manera?

Respuesta 1: Se sintió feliz por su amigo y le dijo que estaba muy contento de que consiguiera otro nuevo trabajo. A partir de ahora, Juan se aseguraría de que mantuvieran el contacto.

- a. Muy ineficaz b. Algo ineficaz c. Ni eficaz, ni ineficaz d. Algo eficaz e. Muy eficaz

Respuesta 2: Juan se sintió triste porque su amigo iba a marcharse, consideraba que lo que había ocurrido era una muestra de que no le importaba a su amigo. Después de todo, su amigo no le había comentado que estuviera buscando otro empleo. Ya que se marcharía de todos modos, Juan no le dijo nada y empezó a buscar nuevos amigos en el trabajo.

- a. Muy ineficaz b. Algo ineficaz c. Ni eficaz, ni ineficaz d. Algo eficaz e. Muy eficaz

Respuesta 3: Juan estaba muy enojado porque su amigo no le había dicho nada y mostró su desaprobación ignorándolo hasta que le diera una explicación. Juan pensó que si no le decía nada, eso confirmaría su opinión de que no valía la pena hablar con él.

- a. Muy ineficaz b. Algo ineficaz c. Ni eficaz, ni ineficaz d. Algo eficaz e. Muy eficaz

2. La profesora de Raúl acaba de llamar a sus padres para decirles que va muy mal en el colegio. La profesora les dice que su hijo no pone atención, es problemático y no puede estarse quieto. Esta profesora en particular no se maneja muy bien con los chicos inquietos y los padres de Raúl se preguntan qué está pasando realmente. Más tarde, la profesora les dice que su hijo volverá a repetir curso a menos que mejore. Los padres se sienten muy enojados. ¿En qué grado será útil para su hijo cada una de estas reacciones?

Respuesta 1: Los padres le dijeron a la profesora que eso supone una gran conmoción para ellos y que era la primera vez que escuchaban que existiese ese problema. Piden reunirse con la profesora y solicitan que el director también asista a la reunión.

- a. Muy ineficaz b. Algo ineficaz c. Ni eficaz, ni ineficaz d. Algo eficaz e. Muy eficaz

Respuesta 2: Los padres le dijeron a la profesora que si ella continuaba amenazando con que su hijo repitiera el curso, llevarían este problema al director. Le dijeron: «Si nuestro hijo repite, diremos que usted es personalmente la responsable. Usted es la profesora y su trabajo es enseñar, no echarle la culpa a los alumnos».

- a. Muy ineficaz b. Algo ineficaz c. Ni eficaz, ni ineficaz d. Algo eficaz e. Muy eficaz

Respuesta 3: Los padres de Raúl le colgaron el teléfono a la profesora y llamaron al director. Se quejaron de las amenazas de la profesora y solicitaron que su hijo fuera trasladado a una clase diferente.

- a. Muy ineficaz b. Algo ineficaz c. Ni eficaz, ni ineficaz d. Algo eficaz e. Muy eficaz

- 3.** A Lisa le va todo bien. Mientras los demás han recibido críticas por su trabajo, Lisa ha conseguido un ascenso y un aumento de sueldo bastante bueno. Sus hijos están muy contentos y van muy bien en el colegio, su matrimonio es estable y muy feliz. Lisa empieza a sentirse muy orgullosa de sí misma y siente la tentación de presumir sobre su vida ante sus amigos. ¿En qué medida serían eficaces cada una de las siguientes respuestas para mantener sus relaciones?

Respuesta 1: Puesto que todo va tan bien es bueno sentirse orgullosa. Pero Lisa también se dio cuenta de que algunas personas ven esto como una actitud arrogante o pueden sentirse celosas y por tanto sólo expresó sus sentimientos a amigos muy cercanos.

- a. Muy ineficaz b. Algo ineficaz c. Ni eficaz, ni ineficaz d. Algo eficaz e. Muy eficaz

Respuesta 2: Lisa pensó en todas las cosas que podrían ir mal en el futuro, así tendría una visión más completa de su vida. Comprendió que los sentimientos positivos no duran siempre.

- a. Muy ineficaz b. Algo ineficaz c. Ni eficaz, ni ineficaz d. Algo eficaz e. Muy eficaz

Respuesta 3: Esa noche Lisa compartió sus sentimientos con su marido. Poco después, decidió que la familia debería pasar más tiempo junta los fines de semana y hacer más actividades familiares para estar unidos.

- a. Muy ineficaz b. Algo ineficaz c. Ni eficaz, ni ineficaz d. Algo eficaz e. Muy eficaz

Fin de la prueba

Compruebe que ha respondido a todas las preguntas en la hoja de respuestas.

Hoja de respuesta. Test MSCEIT.

MSCEIT

Apellidos y nombre _____
 Centro _____
 Sexo V M Edad _____ Fecha ____/____/____

Doc 327-3

CONTESTE SIEMPRE EN ESTA HOJA DE RESPUESTAS RODEANDO CON UN CÍRCULO LA OPCIÓN ELEGIDA.

Sección A

1  1. Felicidad 1 2 3 4 5
 2. Miedo 1 2 3 4 5
 3. Sorpresa 1 2 3 4 5
 4. Asco 1 2 3 4 5
 5. Entusiasmo 1 2 3 4 5

2  1. Felicidad 1 2 3 4 5
 2. Tristeza 1 2 3 4 5
 3. Miedo 1 2 3 4 5
 4. Sorpresa 1 2 3 4 5
 5. Entusiasmo 1 2 3 4 5

3  1. Felicidad 1 2 3 4 5
 2. Tristeza 1 2 3 4 5
 3. Miedo 1 2 3 4 5
 4. Sorpresa 1 2 3 4 5
 5. Entusiasmo 1 2 3 4 5

4  1. Felicidad 1 2 3 4 5
 2. Tristeza 1 2 3 4 5
 3. Miedo 1 2 3 4 5
 4. Enojo 1 2 3 4 5
 5. Asco 1 2 3 4 5

Sección C

1.	a	b	c	d	e
2.	a	b	c	d	e
3.	a	b	c	d	e
4.	a	b	c	d	e
5.	a	b	c	d	e
6.	a	b	c	d	e
7.	a	b	c	d	e
8.	a	b	c	d	e
9.	a	b	c	d	e
10.	a	b	c	d	e
11.	a	b	c	d	e
12.	a	b	c	d	e
13.	a	b	c	d	e
14.	a	b	c	d	e
15.	a	b	c	d	e
16.	a	b	c	d	e
17.	a	b	c	d	e
18.	a	b	c	d	e
19.	a	b	c	d	e
20.	a	b	c	d	e

Sección B

1 1. Fastidio 1 2 3 4 5
 2. Aburrimiento 1 2 3 4 5
 3. Alegría 1 2 3 4 5

2 1. Enojo 1 2 3 4 5
 2. Entusiasmo 1 2 3 4 5
 3. Frustración 1 2 3 4 5

3 1. Tensión 1 2 3 4 5
 2. Pena 1 2 3 4 5
 3. Ánimo neutral 1 2 3 4 5

4 1. Felicidad 1 2 3 4 5
 2. Sorpresa 1 2 3 4 5
 3. Tristeza 1 2 3 4 5

5 1. Felicidad 1 2 3 4 5
 2. Ánimo neutral 1 2 3 4 5
 3. Enojo y desafío 1 2 3 4 5

R. 105807

Sección D

1 Acción 1. a b c d e
 Acción 2. a b c d e
 Acción 3. a b c d e
 Acción 4. a b c d e

2 Acción 1. a b c d e
 Acción 2. a b c d e
 Acción 3. a b c d e
 Acción 4. a b c d e

3 Acción 1. a b c d e
 Acción 2. a b c d e
 Acción 3. a b c d e
 Acción 4. a b c d e

4 Acción 1. a b c d e
 Acción 2. a b c d e
 Acción 3. a b c d e
 Acción 4. a b c d e

5 Acción 1. a b c d e
 Acción 2. a b c d e
 Acción 3. a b c d e
 Acción 4. a b c d e

Sección E

1 

1. Felicidad	1	2	3	4	5
2. Tristeza	1	2	3	4	5
3. Miedo	1	2	3	4	5
4. Enojo	1	2	3	4	5
5. Asco	1	2	3	4	5

2 

1. Tristeza	1	2	3	4	5
2. Enojo	1	2	3	4	5
3. Sorpresa	1	2	3	4	5
4. Asco	1	2	3	4	5
5. Entusiasmo	1	2	3	4	5

3 

1. Felicidad	1	2	3	4	5
2. Miedo	1	2	3	4	5
3. Enojo	1	2	3	4	5
4. Sorpresa	1	2	3	4	5
5. Asco	1	2	3	4	5

4 

1. Tristeza	1	2	3	4	5
2. Miedo	1	2	3	4	5
3. Enojo	1	2	3	4	5
4. Sorpresa	1	2	3	4	5
5. Asco	1	2	3	4	5

5 

1. Felicidad	1	2	3	4	5
2. Tristeza	1	2	3	4	5
3. Miedo	1	2	3	4	5
4. Enojo	1	2	3	4	5
5. Asco	1	2	3	4	5

6 

1. Felicidad	1	2	3	4	5
2. Tristeza	1	2	3	4	5
3. Enojo	1	2	3	4	5
4. Sorpresa	1	2	3	4	5
5. Asco	1	2	3	4	5

Sección F

1

1. Frio	1	2	3	4	5
2. Azul	1	2	3	4	5
3. Dulce	1	2	3	4	5

2

1. Cálido	1	2	3	4	5
2. Púrpura	1	2	3	4	5
3. Salado	1	2	3	4	5

3

1. Desafiado	1	2	3	4	5
2. Aislado	1	2	3	4	5
3. Sorprendido	1	2	3	4	5

4

1. Entusiasmado	1	2	3	4	5
2. Celoso	1	2	3	4	5
3. Asustado	1	2	3	4	5

5

1. Triste	1	2	3	4	5
2. Contento	1	2	3	4	5
3. Calmado	1	2	3	4	5

Sección G

1.	a	b	c	d	e
2.	a	b	c	d	e
3.	a	b	c	d	e
4.	a	b	c	d	e
5.	a	b	c	d	e
6.	a	b	c	d	e
7.	a	b	c	d	e
8.	a	b	c	d	e
9.	a	b	c	d	e
10.	a	b	c	d	e
11.	a	b	c	d	e
12.	a	b	c	d	e

Sección H

1

Respuesta 1.	a	b	c	d	e
Respuesta 2.	a	b	c	d	e
Respuesta 3.	a	b	c	d	e

2

Respuesta 1.	a	b	c	d	e
Respuesta 2.	a	b	c	d	e
Respuesta 3.	a	b	c	d	e

3

Respuesta 1.	a	b	c	d	e
Respuesta 2.	a	b	c	d	e
Respuesta 3.	a	b	c	d	e



UNIVERSIDAD P. COMILLAS

 1719841
 DOCI 327-3



Copyright © 2009 by TEA Ediciones, S.A.U. Adaptado y publicado con permiso de Multi-Health Systems Inc. Printed in Spain. Impreso en España.

Perfil obtenido con el Test MSCEIT.

PERFIL

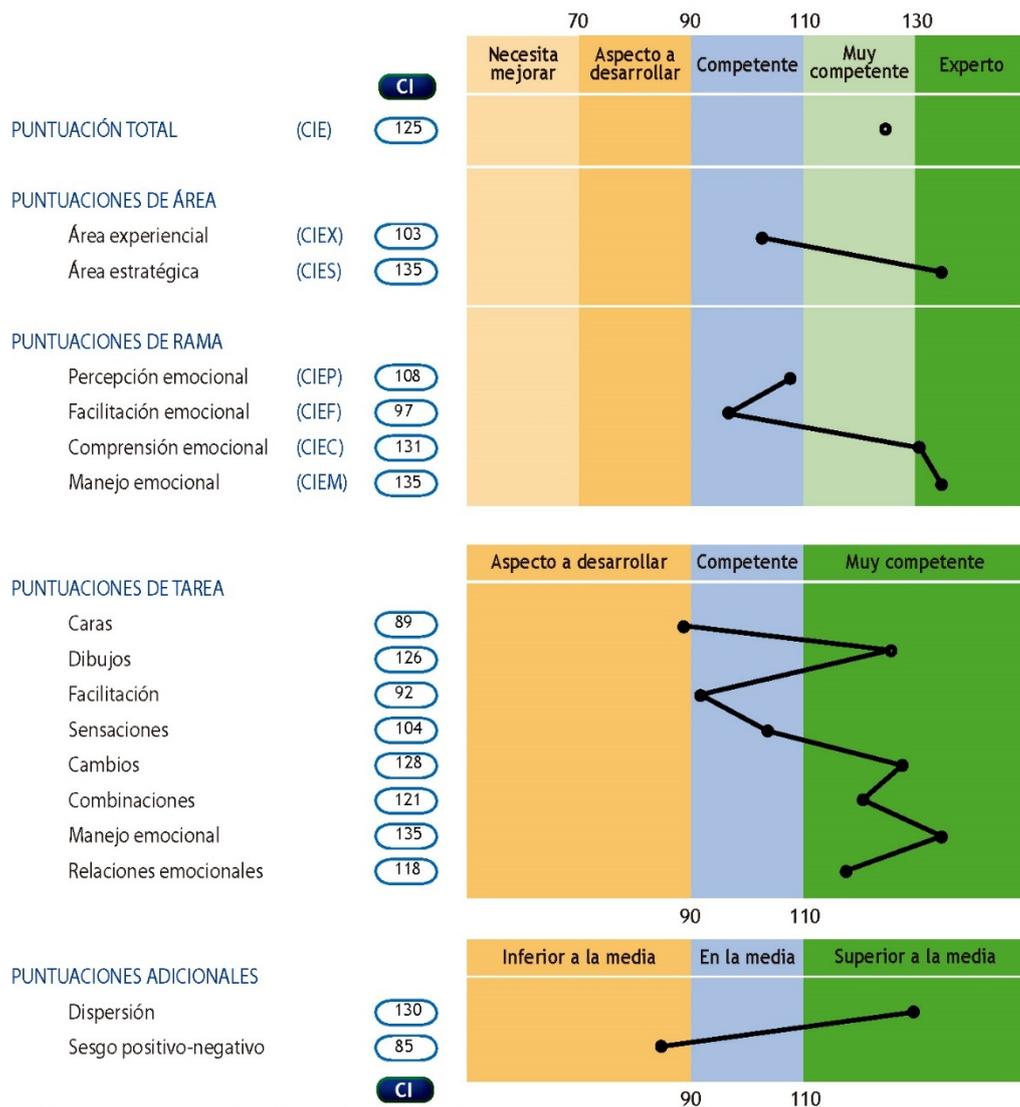
MSCEIT
Cuaderno

Nombre: _____

Edad: 16 años **Sexo:** Varón **Fecha de aplicación:** 19/12/2017

Baremo: De 17 a 19 años, varones

Responsable de la aplicación: _____



Nota: CI, escala típica con media=100 y desviación típica=15.

Observaciones:



Copyright © 2010, 2012 by TEA Ediciones, S.A.U.
 perfil generado desde www.teaediciones.com
 Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados.