



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES**

**INTELIGENCIA EMOCIONAL, COACHING Y
LIDERAZGO.**

Autor/a: Walter Basanta Cariddi

Director/a: Marta Domínguez

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Contexto actual del entorno organizacional.....	3
1.2. Justificación del tema	4
1.3. Objetivos del Trabajo de Fin de Grado	4
1.4. Metodología y estructura del trabajo.....	5
2. MARCO CONCEPTUAL Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA	6
2.1. Evolución del concepto de liderazgo	6
2.2. Evolución del concepto de inteligencia emocional	12
2.3. El coaching y sus modelos de desarrollo en contextos organizacionales	17
3. APLICACIÓN INTEGRADA AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL	22
3.1. Impacto organizacional de los tres conceptos	22
3.2. Aplicación práctica en multinacional de renombre: el caso de Coca-Cola Europacific Partners (CCEP):	25
3.3. Aportaciones del caso práctico y reflexión crítica.....	28
4. CONCLUSIONES	30
4.1. Síntesis de resultados y cumplimiento de objetivos.....	30
4.2. Limitaciones del estudio y líneas de futura investigación	31
5. BIBLIOGRAFÍA:	35

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Esquema evolutivo del concepto de liderazgo	6
Ilustración 2: Relación triádica entre líder, situación y sus seguidores	8
Ilustración 3: Comparativa entre liderazgo transaccional y transformacional	9
Ilustración 4: Diferencias entre liderazgo clásico y actual	12
Ilustración 5: Modelo de las cuatro ramas de la IE	14
Ilustración 6: Rasgos claves del Trait Emotional Intelligence de Petrides	15
Ilustración 7: Evolución conceptual de la inteligencia emocional y principales enfoces teóricos	17
Ilustración 8: Principios fundamentales del coaching organizacional	18
Ilustración 9: Las cuatro fases del modelo GROW	19
Ilustración 10: Las tres formaciones principales en CCEP	26

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto actual del entorno organizacional

En los últimos años, el entorno laboral ha experimentado un proceso de transformación acelerado, impulsado principalmente por la digitalización, globalización y la aplicación de IA en muchas organizaciones.

A primera vista, podría pensarse que estos cambios requieren habilidades únicamente tecnológicas, de precisión y técnica. Sin embargo, la realidad no es tal cual así, ya que este contexto no deja de subrayar la importancia de las habilidades humanas que son más difíciles de programar y se convierten en aquellas de mayor dificultad de reemplazo por parte de la IA. En otras palabras, cada año que pasa, ganan más relevancia las competencias humanas más difíciles de automatizar. Este tipo de habilidades socioemocionales son las que permiten gestionar emociones, comunicarse eficazmente y liderar equipos en todo tipo de contextos inciertos, fundamentales ser eficientes durante la incertidumbre de las últimas décadas y de lo que está por venir.

Por ejemplo, el concepto de liderazgo ha evolucionado en los últimos años hacia un enfoque claramente más humanista, en el que el líder-coach se consolida como una figura clave para el desarrollo del talento y la gestión de las emociones en equipos cada vez más diversos. En este sentido, el liderazgo actual no se limita a la dirección de tareas o al control del rendimiento, sino que incorpora de forma explícita el acompañamiento, la escucha y la capacidad de generar contextos de confianza.

De manera paralela, la inteligencia emocional, definida por Salovey y Mayer (1990) como “la capacidad de monitorizar las emociones propias y ajenas, discriminar entre ellas y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción”, ha experimentado también una evolución continua. Si bien en un primer momento se entendía principalmente como un constructo psicológico relevante en el ámbito clínico, progresivamente ha pasado a ser un pilar en el ámbito organizacional, convirtiéndose en una herramienta estratégica para la gestión de personas y un buen liderazgo. En la práctica organizacional, para potenciar este tipo de competencias emocionales y habilidades directivas, se hace necesaria una herramienta que, a diferencia de otras como el mentoring, tradicionalmente centrado en una relación unidireccional entre perfiles senior y junior, permita procesos de aprendizaje activo, esté orientada a objetivos y se base en modelos aplicables al contexto corporativo, especialmente en lo relativo a la toma de

decisiones y al desarrollo personal. En este marco, el coaching emerge como una metodología especialmente adecuada, apoyándose en modelos estructurados como el modelo GROW. En la actualidad, no es casualidad que las empresas líderes a nivel global, como Coca-Cola, utilizada como estudio de caso, estén incorporando programas avanzados de desarrollo emocional, coaching ejecutivo y liderazgo humanista. Todo este tipo de programas se centran en convertir a los líderes de sus empresas en personas con una forma de liderar más humana y ética, basada principalmente en el respeto y la comunicación colaborativa. También fomentan la mejora del rendimiento individual y de los equipos, logrando en muchas ocasiones un incremento en el compromiso de sus empleados, una mayor motivación y de forma casi paralela un crecimiento de la retención del talento al conseguir que sus empleados se sientan más valorados o apoyados.

1.2. Justificación del tema

Partiendo de esta premisa, la elección de este tema se justifica por su aplicabilidad actual y su impacto en la gestión del talento. Hoy en día, cada vez hay más organizaciones que utilizan el coaching y el liderazgo emocionalmente inteligente para atraer a las personas y lograr retener talento dentro de la compañía, especialmente en empresas internacionales de gran prestigio.

Dentro de este contexto, este trabajo incorpora el análisis de una empresa multinacional del sector del gran consumo, Coca-Cola Europacific Partners (CCEP), que ha implementado numerosos programas de desarrollo directivo orientados a la formación de líderes con un enfoque humanista. Estos programas se apoyan en procesos intensivos de formación con el objetivo de desarrollar la capacidad de gestión de equipos desde una perspectiva emocionalmente inteligente. Este estudio contendrá datos actualizados sobre dichas formaciones, incluyendo la asistencia presencial a dos de sus ediciones y la colaboración directa en otras dirigidas a directores de mayor influencia en España, centradas en anticipar tendencias futuras de la empresa y su forma de liderar. Esta experiencia permite constatar que este tipo de iniciativas forman parte de una tendencia cada vez más extendida en el mundo corporativo hacia modelos de liderazgo más humanos e integradores, alineados con las demandas actuales.

1.3. Objetivos del Trabajo de Fin de Grado

Los objetivos planteados en este Trabajo de Fin de Grado buscan integrar una comprensión teórica sólida, incorporando a su vez un componente actual que tenga en cuenta las demandas del entorno organizacional contemporáneo.

En primer lugar, resulta fundamental comprender la evolución histórica de los conceptos de inteligencia emocional, coaching y liderazgo, ya que situar su desarrollo permite contextualizar cualquier análisis posterior. Estos conceptos no han mantenido un significado estático a lo largo del tiempo, sino más bien han ido evolucionando en respuesta a cambios sociales, organizacionales y culturales. A partir de esta base conceptual, otro de los objetivos del trabajo es analizar el coaching y sus modelos, especialmente el modelo GROW, al tratarse de uno de los más utilizados en las organizaciones para el desarrollo de competencias, la definición de objetivos y la promoción de la autogestión.

Asimismo, se busca analizar la aplicación de estos enfoques en un contexto organizacional real. En este sentido, el estudio del caso mencionado previamente será el que permita observar cómo una empresa multinacional implementa programas de desarrollo directivo, liderazgo y coaching. La utilización de información y experiencias reales asociadas a estos programas contribuye a contrastar la relevancia práctica de los conceptos revisados a nivel teórico. Finalmente, el trabajo pretende analizar las implicaciones de estos enfoques en el desarrollo de líderes y equipos dentro de entornos laborales cada vez más exigentes.

1.4. Metodología y estructura del trabajo

En cuanto a la metodología general del trabajo, este TFG se basa en una revisión bibliográfica basada en artículos científicos en su mayoría recientes, pero también utiliza otros no tan recientes para diferenciar los conceptos según su distinta evolución, autores de referencia en IE, liderazgo y coaching organizacional. Por otro lado, la experiencia directa en CCEP se utiliza como caso ilustrativo y no como estudio empírico. Las observaciones y los datos que se obtuvieron en la estancia en la compañía sirven para ejemplificar cómo este tipo de empresas diseñan e implementan estos programas. Con el fin de mejorar la claridad, estructura y fluidez en algunas explicaciones, el trabajo se apoya en el uso de esquemas, figuras e imágenes que facilitan la comprensión de los conceptos clave. En general, este enfoque metodológico permite presentar el contenido de forma ordenada y coherente.

2. MARCO CONCEPTUAL Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA

2.1. Evolución del concepto de liderazgo

El concepto de liderazgo tiene un recorrido histórico extremadamente amplio y con presencia en muchas civilizaciones y comunidades, dónde ya muchos reyes, sacerdotes, militares o incluso personas con gran influencia religiosa, obtenían el título de líder, gracias a sus distintas características.

La evolución de este concepto va desde un planteamiento centrado en características individuales hasta enfoques más complejos, recogidos de forma sintética en la ilustración 1.

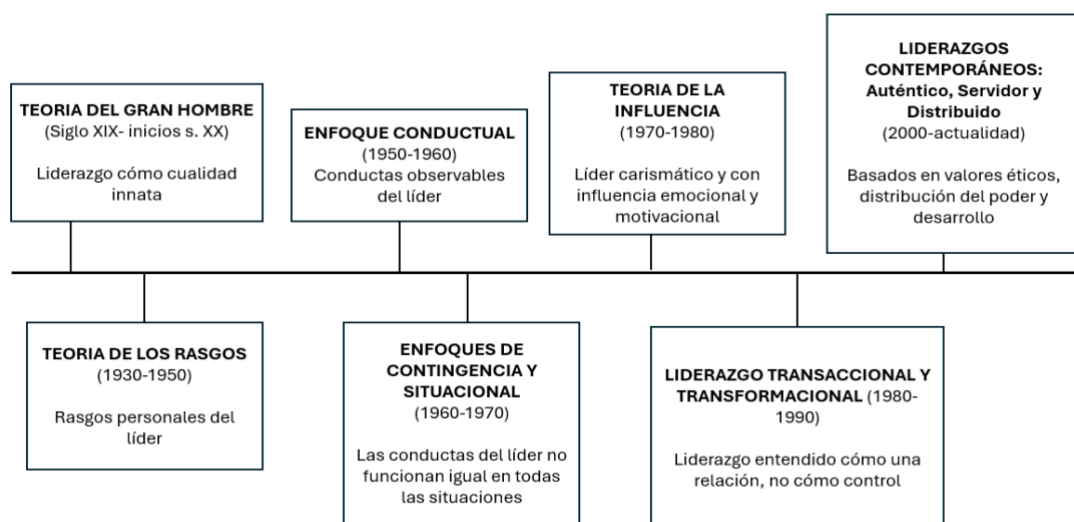


Ilustración 1: Esquema evolutivo del concepto de liderazgo

Fuente: Elaboración propia proveniente de datos de (Dowd, 1936), (Covey,2005), (Acosta Peña,1028), (Solano, 2006), (Hunt & Fedvinch, 2019), (Odumeru & Oghonna, 2013).

Según Dowd (1936) en cualquier sociedad, existen individuos con mayores dotes y grados de inteligencia que les permiten liderar e influir con mayor facilidad a la mayoría. La Teoría del Gran Hombre, refiere que la historia siempre va a estar marcada por este tipo de hombres y mujeres con cualidades superiores (Ghandi, Mahoma, Madre Teresa..) (Covey, 2005). La Teoría de los rasgos la complementa, explicando que estas personas se podían asemejar entre ellas, normalmente siendo personas que comparten rasgos parecidos como los de determinación, inteligencia o incluso gran sociabilidad (Acosta Peña, 2018) . El liderazgo efectivo parece estar relacionado entonces con altos niveles de persuasión, energía, integridad, capacidad de previsión y madurez emocional entre otros (Bass 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991). Cada uno de estos rasgos puede mejorar el desempeño del líder, por ejemplo, mayor energía permite responder de

manera más resolutive a demandas urgentes, mientras que la madurez emocional facilita cooperación y mantenimiento de relaciones exitosas (Perugini & Solano, 2006).

A partir de esta base histórica, observamos que, en civilizaciones antiguas y edad media, el líder ha tenido un papel sustancial en la humanidad, pero realmente es en la época de la revolución industrial donde el concepto de liderazgo empieza a transformarse. Esa figura de un líder excepcional, en donde el individuo se salía de la norma y era capaz de influir de forma eficaz entre otros, pierde parte de su centralidad, para empezar a entenderse como un concepto mucho más dinámico. Por ejemplo, rasgos como la productividad, eficiencia o buena gestión del tiempo, empezaron a ser mucho más valorados, conceptos que sin duda resuenan algo más con un líder actual (Acosta Peña, 2018). Pero lo más relevante es que el concepto empezó a modificar su valor, a ser interpretado considerando las situaciones, las cualidades sociales, los entornos y principios por los cuales la humanidad actúa. Es decir, a lo largo de esta evolución veremos una transformación de un concepto de liderazgo más plano a uno en donde los mismos líderes pueden llegar a ser incluso intercambiables según necesidades, tareas y entorno. (Hunt & Fedynich, 2019). La teoría de los rasgos del liderazgo suele ser una buena primera forma de aproximación a este concepto, aunque Stogdill (1948) ya advertía que estos rasgos por sí solos no pueden llegar a explicar un liderazgo eficaz, ya que estos solo pueden ser considerados teniendo en cuenta las demandas del contexto, al ser un proceso relacional y no individual.

Ohio State University, por ejemplo, fue la principal sede de estudios entre los años 50 y 60 que decidieron dar un enfoque más conductual a este concepto, dividiendo entre: iniciación de estructura, entendida como las acciones orientadas principalmente a conseguir objetivos, y la consideración, entendiéndose como aquellos comportamientos que mantienen las relaciones positivas entre los líderes y sus propios seguidores. Este enfoque entra dentro de la teoría del comportamiento, en donde el foco está en qué conductas utilizan los líderes para influir y de qué forma mantienen esa interacción. Se divide entre el liderazgo autocrático, caracterizado por la centralización de la autoridad y la toma de decisiones unilaterales, y el liderazgo democrático, que se basa en la escucha activa, la libertad de expresión y la toma de decisiones consensuada (Daft 2006). No obstante, este enfoque seguía centrado principalmente en conductas individuales, sin considerar plenamente cómo el liderazgo puede variar según la situación, las necesidades del grupo y las competencias del líder en distintos contextos (Alvarino, 2020).

Es aquí donde surge el enfoque de contingencia, que relaciona tanto aspectos del líder como de sus seguidores y de su situación, creando teorías más completas.



Ilustración 2: Relación triádica entre líder, situación y sus seguidores

Fuente: Elaboración propia

Según Fiedler, para comprender el liderazgo era sustancial analizar, tanto las relaciones entre el líder y su seguidor, como la manera en la que se establecían las metas y el poder de influencia que este tenía gracias a sus rasgos afectivos y de acción. Es decir, la clave era ver si tenían una tendencia hacia las tareas o hacia las relaciones. Otro modelo con este enfoque era el situacional de Hersey y Blanchard, más centrado en las características de los seguidores, que tenían tal poder que podían determinar la eficacia del comportamiento del líder (Gonzalez & Agudelo, 2014).

Un enfoque algo más moderno es el de la teoría de la influencia, basado en un líder carismático que derrocha autoconfianza y carisma y que impulsa a sus seguidores, influenciándolos y motivándolos a llevarlos por direcciones novedosas. Muchas de las cualidades de este líder están estrechamente relacionadas con la inteligencia emocional, ya que su estilo implica transmitir esperanza, compartir emociones y valores, y generar entusiasmo, lo que mejora el desempeño del grupo, especialmente en contextos de alta carga emocional (Matviuk, 2012). Recogiendo estas ideas, a partir de los años 80, empezó a coger algo más de fuelle la teoría de las relaciones, que se centra en dos tendencias principales: el liderazgo transaccional y el transformacional. Este último puede considerarse incluso una evolución del líder carismático, ya que también busca dar un paso más allá, integrando su capacidad de estimular intelectualmente a sus seguidores, es decir, que piensen por sí mismos y no se queden solo en seguir la visión del líder, mientras se atiende a sus necesidades individuales de desarrollo (Montalván, Aguirre, Sánchez, & Condolo, 2014). Esto generaría que los seguidores adoptaran una visión en la que

quisiesen cumplir los objetivos de la organización, pero que además lo hicieran a través de motivación intrínseca y autónoma, sintiéndose parte del grupo y pudiendo contribuir de forma activa a los logros comunes (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006).

El liderazgo transaccional no es necesariamente contrapuesto al transformacional, e incluso puede llegar a ser complementario, y está basado en estructuras claras de recompensa y evitación de sanciones. Aquí la clave no es ni la emoción ni la visión inspiradora, sino un buen seguimiento del rendimiento, un refuerzo adecuado o una corrección en caso necesario. Es decir, se asegura una buena estructura diaria y funcional que hace que el grupo se mantenga estable. En una organización compleja, un buen líder no puede ser solamente transformacional, porque la gestión diaria también necesita normas claras, recompensas contingentes y actuaciones medidas (Bass, 1985).

Las diferencias entre ambos estilos de liderazgo se resumen de forma comparativa en la tercera ilustración.

Transaccional	Transformacional
Recompensas contingentes	Motivación intrínseca
Control del rendimiento	Inspiración
Corrección de errores	Desarrollo individual
Estabilidad	Cambio

Ilustración 3: Comparativa entre liderazgo transaccional y transformacional

Fuente: Elaboración propia proveniente de datos de (Odumeru & Ogbonna, 2013).

Todos estos modelos han sido especialmente útiles y de apoyo para las teorías más actuales y modernas. A partir de los años 2000, los modelos de liderazgo empezaron a integrar conceptos más complejos como la gestión emocional, la integración del bienestar en el rendimiento, la calidad de las relaciones... Dentro de este marco son especialmente destacables el liderazgo auténtico, el servidor y el distribuidor, que ponen foco en autoconciencia, escucha, empatía... y son elementos fácilmente vinculables al coaching y la inteligencia emocional.

El liderazgo auténtico surge como respuesta a la desconfianza de los seguidores sobre ciertas acciones de algunos líderes, algunas de ellas muy poco éticas, al aprovecharse de su posición para obtener mayores beneficios y mirar sólo por su lado. Esta desconfianza organizacional, que no pasaba siempre, pero se podía dar, terminó generando mayor valor a aspectos como la integridad, autenticidad de palabras y acciones y sobre todo mucha transparencia con los seguidores (Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005). Para llegar a tener muchos de esos procesos morales internalizados, no hacía falta que los líderes supiesen hacer todo desde cero, sino que se consideraba que para llegar a la autenticidad podía haber una fase de desarrollo previa, construyéndola mediante procesos de autoconciencia y experiencia relacional. Esto es clave porque nos demuestra que el liderazgo se puede entrenar, hasta el punto de poder convertir a alguien sin las típicas capacidades de liderazgo clásicas en un líder auténtico, que expresa de forma transparente sus emociones sin ningún tipo de manipulación.

El liderazgo servidor resuena con muchas de estas ideas, al seguir destacando competencias como la integridad, humildad y la pasión por ayudar. Este concepto nació en los años 70 de la mano de Greenleaf, que criticaba el uso del poder para controlar y buscaba poner el foco en un líder servicial que crease una comunidad a base de ayudar al resto. Muchas empresas actuales buscan seguir esta filosofía en la actualidad, integrando y poniendo los valores de la compañía en el centro, aunque esto implica mucha madurez de los equipos y una buena estructura de cultura organizacional a la vez que un compromiso real del líder, por ende, la operacionalización puede llegar a ser compleja (Marín, 2010).

Otro de los tipos de liderazgo actuales es el del liderazgo distribuidor, en dónde se identifican tres premisas principales, una ya vista y reflexionada por autores ya mencionados al sugerir que el liderazgo nace de las interacciones entre individuos o redes, otra basada en la no limitación a pocos roles, y otra que señala la importancia de que las habilidades y los conocimientos se expandan, para evitar que sólo unos pocos retengan esa información, puesto que el “heroísmo” individual genera menores beneficios (Bolden, 2011). Es un liderazgo que de nuevo no garantiza resultados, sino que depende de cómo se distribuya. Para algunos autores debe ser una distribución coordinada y colectiva (MacBeath, 2004) y para otros basta con estar basada en buenas rutinas e interacciones entre líderes y unidades (Spillane, 2006).

La clave de estos modelos de liderazgo más actuales reside, por tanto, en la consideración del liderazgo como una competencia que puede desarrollarse a medio y largo plazo, a través de procesos formativos adecuados, y que estén centrados en la autenticidad, la vocación de servicio o una correcta gestión de la distribución del liderazgo dentro de los equipos. Esta perspectiva rompe con la idea tradicional del líder innato y refuerza la noción de que el liderazgo puede aprenderse, entrenarse y ajustarse a las demandas del contexto organizacional.

Lo que se observa a través de la evolución de los distintos modelos y concepciones de liderazgo es que no existe un único enfoque universalmente efectivo. La efectividad de un estilo de liderazgo depende en gran medida del momento histórico, del tipo de organización, de las habilidades que se requieran en cada contexto y, especialmente, de los valores y expectativas que predominan en la sociedad en la que se inserta la organización. En este sentido, los modelos más recientes comparten una base común: el énfasis en la dimensión humana del liderazgo, la gestión ética del poder y la importancia de las relaciones interpersonales. De este modo, el liderazgo auténtico, el servidor y el distribuido tienen en común una visión del líder como facilitador del desarrollo, capaz de generar confianza, promover la autonomía y crear entornos psicológicamente seguros.

Para sintetizar de forma clara cómo los enfoques actuales se diferencian de los modelos históricos y qué elementos se mantienen, la ilustración siguiente presenta un esquema comparativo que refleja los cambios más sustanciales en la concepción del liderazgo: desde el liderazgo centrado en rasgos individuales y autoridad formal hasta los enfoques actuales, centrados en competencias desarrollables, relaciones, ética y adaptabilidad al contexto.

Liderazgo Histórico		Liderazgo Actual
Base	Rasgos individuales Autoridad formal Carisma personal	Ética y valores Relaciones y redes Coaching y desarrollo competencial
Enfoque	Control jerárquico Cumplimiento de objetivos Énfasis en productividad	Motivación intrínseca Desarrollo de personas Bienestar y autonomía
Relación con seguidores	Limitada, dependiente del poder o del estatus	Basada en confianza Escucha activa y acompañamiento
Flexibilidad	Baja: líder central	Alta: adaptable a contexto, tareas y cultura
Objetivo principal	Resultados inmediatos a través del líder	Resultados sostenibles Desarrollo del equipo y entorno seguro
Formación/ Desarrollo	Innato: "nace líder"	Entrenable: aprendizaje y coaching

Ilustración 4: Diferencias entre liderazgo clásico y actual

Fuente: Elaboración propia proveniente de datos de (Acosta Peña, 2018).

Este esquema permite visualizar de manera inmediata cuáles son las principales transformaciones conceptuales y cómo los modelos recientes integran aprendizajes de los enfoques tradicionales, funcionando como marcos complementarios adaptables a distintas situaciones organizacionales.

2.2. Evolución del concepto de inteligencia emocional

El concepto de inteligencia emocional es cada vez más utilizado y escuchado en nuestra sociedad actual. Las emociones han pasado de ser consideradas secundarias para algunas sociedades o puestos, a situarse en el centro del discurso, ya sea laboral, escolar o social, además, no cabe duda de que la forma de conceptualizarlas y el grado de atención que reciben bajo el término inteligencia emocional han cambiado, siendo ahora más valoradas en el día a día de las relaciones interpersonales, y como consecuencia también en el entorno laboral. Como se ha mencionado ya en otro apartado, las capacidades que se valoran actualmente cada vez son más cambiantes, al igual que interdependientes. Esto significa que aquellas que están relacionadas con interactuar socialmente, gestionar las propias respuestas emocionales y comprender las emociones del resto van a ir ganando relevancia con el paso del tiempo y van a ser parte fundamental de la percepción de inteligencia en el resto. Esto no es casualidad, ya que, con el paso de las décadas y el

aumento en el uso de tecnologías, justo estas capacidades son las que menos se practican en el día a día de las personas. En realidad, ya desde el siglo XX, muchos autores rechazaban el concepto de que la inteligencia se midiese de sólo una manera, alejándose de la idea de que el CI representase la inteligencia total de la persona. Thorndike fue el primero que introdujo el concepto de inteligencia social, mayoritariamente basada en la capacidad para comprender a otras personas y actuar de forma lógica y respetable en las relaciones humanas (Militaru, 2016). Es decir, ya desde antes de lo que imaginamos, se estudiaban y se valoraban las denominadas popularmente “soft skills”, esas que hoy en día parecen ser sustanciales en cualquier empleado de una empresa. En paralelo, también iban surgiendo propuestas varias de conceptualización de la inteligencia, como la de la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner. A principios de los 80, Howard Gardner propuso diferentes formas de medir la inteligencia y, por tanto, defendió la existencia de diferentes tipos, que se podían ir desarrollando de forma desigual. Es decir, creía en la existencia de inteligencias de tipo lingüístico, espacial, matemático, corporal...que funcionasen de forma conjunta en la vida real, creando perfiles cognitivos muchos más originales y complejos. Estos dos conceptos estaban muy orientados a dimensiones lógico-cognitivas, pero aun así durante años mucha parte de la comunidad científica cuestionó su utilidad como categorías independientes y su peso en el verdadero éxito profesional y vital de las personas (Goleman, 2006). Esto de ninguna manera invalidaba la preocupación por lo emocional y por lo social, pero debido a la dificultad para medir estos conceptos de inteligencia, se hizo evidente la necesidad de delimitar mejor los constructos e identificar componentes más específicos que permitieran una mejor evaluación. Es aquí donde nace el concepto de Inteligencia Emocional, como intento de dar respuesta a estas problemáticas y generar una mejor delimitación conceptual. Salovey y Mayer propusieron que la inteligencia emocional fuese considerada un subconjunto que hacía parte de la inteligencia social, pero que se concentraba principalmente en la información emocional. En vez de considerar a las emociones como algo negativo que podía llegar a dificultar nuestras tareas cotidianas o que pudiese alejarnos de un pensamiento más racional, estos autores formularon una perspectiva más funcionalista, en donde las emociones cumplían un papel adaptativo para el ser humano. En otras palabras, sentir miedo, por ejemplo, nos da una fuente de información importante para alejarnos de un posible peligro que puede poner en riesgo nuestra vida y poder tomar una decisión o regular nuestro comportamiento de la forma más adecuada (Salovey & Mayer, 1990). Lo mismo sucedería con el resto de las emociones, que ayudarían a orientar la

cognición, conducta y motivación. La clave de este modelo se basa en que cada individuo percibe y recibe la información emocional de una forma, y que, al haber diferencias, estas se ven reflejadas en la salud mental de las personas, su adaptación personal a distintos contextos y, por ende, también en su funcionamiento social (Mayer, Caruso & Salovey, 2016).

Su aproximación conceptualiza la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades susceptibles de ser evaluadas por la psicología científica. Este modelo, conocido como el modelo de las cuatro ramas de la inteligencia emocional, se distingue por cuatro habilidades fundamentales, la percepción de emociones, la utilización de ellas para facilitar el pensamiento, su posterior comprensión y, por último, la forma en la que estas se regulan o se gestionan, tanto en uno mismo como en los demás (Caruso, 2015).



Ilustración 5: Modelo de las cuatro ramas de la IE

Fuente: Elaboración propia proveniente de datos de (Caruso, 2015) y (Mayer et al.2016).

Este modelo parte de base para la creación en los años posteriores de más teorías que buscaban comprender los procesos emocionales, aunque también alejándose de esta última y del concepto de IE como una capacidad de la cual cuanto más haya, mejor. Petrides, por ejemplo, pensaba que la IE era más bien cómo las personas se percibían emocionalmente a sí mismas. Es decir, a diferencia de los autores anteriores, él no

entendía este concepto relacionándolo con competencias de ningún tipo, sino más bien como un conjunto de percepciones y disposiciones emocionales relativamente estables (Pita & Kokkinaki, 2007). El modelo de rasgos está formado entonces por dimensiones como la empatía, el manejo del estrés, autoestima, optimismo, habilidades sociales, entre otras, y asume que no se puede hacer una verdadera evaluación objetiva sin perder validez psicológica (Petrides, 2009). A diferencia del modelo de Salovey y Mayer, en el que una persona con gran inteligencia emocional parece ser un perfil universalmente deseable, Petrides considera que los rasgos emocionales pueden ser más o menos funcionales dependiendo del contexto y la carga que contengan. Por ejemplo, alguien con un fuerte rasgo de empatía puede manejar bien muchas relaciones, pero en ciertos momentos en donde hay que ser objetivo y quizás algo frío (como al tomar una decisión que beneficie más a la empresa y a su futuro a largo plazo que al de sus empleados a corto plazo) un rasgo de alta empatía puede convertirse en algo poco ventajoso. Es por eso por lo que este modelo enfatiza que no existe una máxima IE que sea funcional siempre, sino rasgos que pueden ser más o menos beneficiosos según la situación concreta que se dé. La ilustración número 6 nos da varios ejemplos alrededor de los rasgos clave de la teoría de Petrides y sus limitaciones en distintos contextos.

Trait Emotional Intelligence (Petrides)		
Rasgo	Beneficio general	Limitación/Contexto
Empatía	✓ Mejora relaciones	Dificulta decisiones frías
Manejo del estrés	✓ Mantiene calma	Frena acciones rápidas
Autoestima	✓ Confianza en retos	Riesgo de sobreestimación
Optimismo	✓ Motiva y resiliencia	Expectativas poco realistas
Habilidades sociales	✓ Colaboración y networking	Distrae de tareas individuales
Autoconciencia	✓ Reconoce emociones	Excesiva introspección
Autorregulación	✓ Control emocional	Limita expresión genuina

Ilustración 6: Rasgos claves del Trait Emotional Intelligence de Petrides

Fuente: Elaboración propia proveniente de datos de (Petrides, 2009).

Esta idea puede ser especialmente interesante si se considera en ámbitos organizativos más concretos y se estudian los distintos perfiles emocionales que pueden favorecer o desfavorecer el puesto de líder. A raíz de ello, Goleman (1996) empezó a desarrollar un modelo considerado mixto, debido a que integraba tanto las habilidades emocionales, los rasgos personales y las competencias sociales que se van desarrollando a lo largo de la vida. A él le interesaba sobre todo llegar a la conclusión de por qué existían líderes que funcionaban mejor que otros. Precisamente este modelo era fácil de trasladar al ámbito organizacional, y por ello analizó cómo todas estas competencias se reflejaban en el comportamiento de los líderes y su impacto sobre los equipos. Gracias a varios de sus estudios pudo concluir que el liderazgo emocionalmente inteligente influye no solo en el desempeño individual, sino también en variables organizacionales clave como el bienestar psicológico, el compromiso de los empleados y el clima emocional que se genera dentro de la organización (Lugo, 2019).

Hoy en día, cada vez hay más estudios que sugieren que los líderes que desarrollan más sus habilidades emocionales tienen mayor facilidad para reducir los niveles de estrés y burnout en sus equipos, favoreciendo entornos de trabajo más saludables y sostenibles (Goleman & Cherniss, 2024). Por lo tanto, el ser capaces de desarrollar y trabajar competencias como la autorregulación, la autoconciencia y las habilidades sociales, según este enfoque mixto, la IE sí que puede llegar a ser beneficiosa siempre, porque sirve de potenciador del clima laboral y del rendimiento de la empresa. El líder es quien actúa como principal creador de dicho clima, además de que los estados emocionales tienden a propagarse fácilmente dentro de los grupos de trabajo (Goleman et al., 2016). En conjunto, estos tres modelos nos muestran una progresión conceptual e interpretativa de la inteligencia emocional, que con los años ha pasado de ser primero una habilidad cognitiva, después a considerarla como rasgos personales beneficiosos y

contraproducentes según el contexto hasta ser vista como un conjunto de competencias aplicables al liderazgo y la gestión.

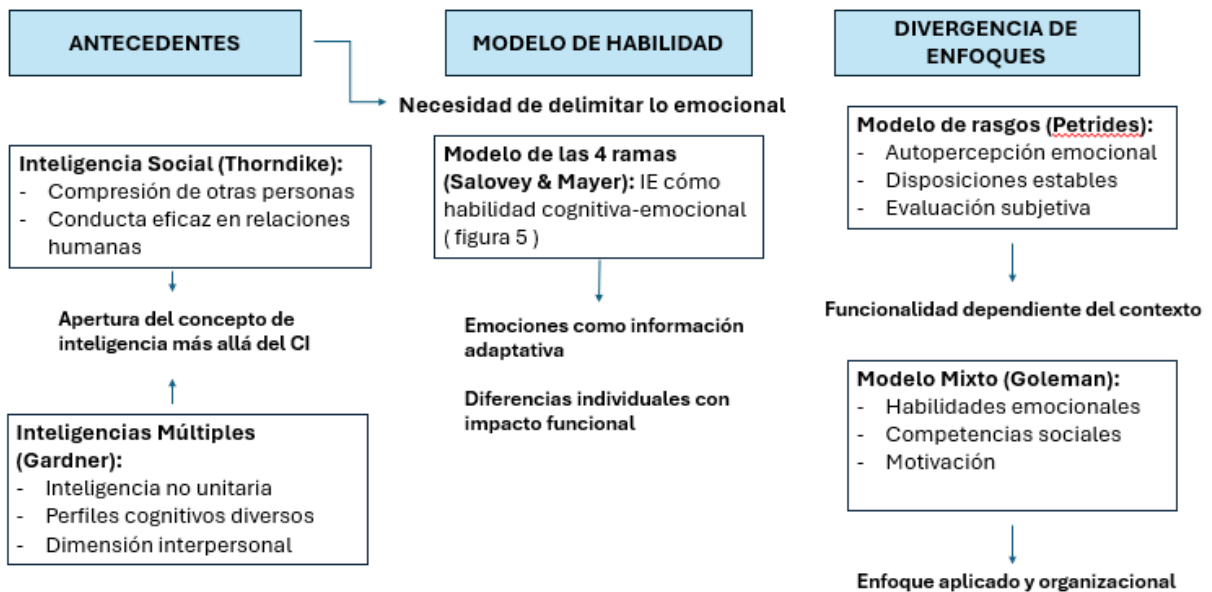


Ilustración 7: Evolución conceptual de la inteligencia emocional y principales enfoques teóricos

Fuente: Elaboración propia

2.3. El coaching y sus modelos de desarrollo en contextos organizacionales

El coaching es un concepto que se ha definido en psicología como un proceso estructurado y colaborativo orientado a la consecución de objetivos específicos, mediante el desarrollo de recursos personales y autorregulación conductual (Grant, 2006). Sin dejar de lado, por supuesto, las reflexiones personales a posteriori que provoca y que también favorecen la efectividad de esta herramienta. Este es otro concepto que ha tenido una evolución, pero en este caso más relacionada con el paso de ser considerado algo inicialmente vinculado a la práctica deportiva, en donde el coach es aquel que crea la táctica, motiva a sus jugadores y favorece su desarrollo profesional para obtener mejores resultados... hacia una intervención más relacionada con la psicología organizacional, ya que se empieza a aplicar al desarrollo profesional dentro no sólo de deportes si no de contextos empresariales. También es importante diferenciarlo de las prácticas psicoterapéuticas puras, centradas sobre todo en la búsqueda de malestar clínico que pueda estar afectando al rendimiento laboral. El coaching forma parte de sujetos algo más funcionales que buscan sobre todo mejorar su rendimiento en un ámbito específico o

lograr desarrollar unas competencias que antes no tenían o que estaban menos desarrolladas.

Enfocándonos únicamente en el ámbito organizacional, el coaching se caracteriza por varios elementos estructurales:

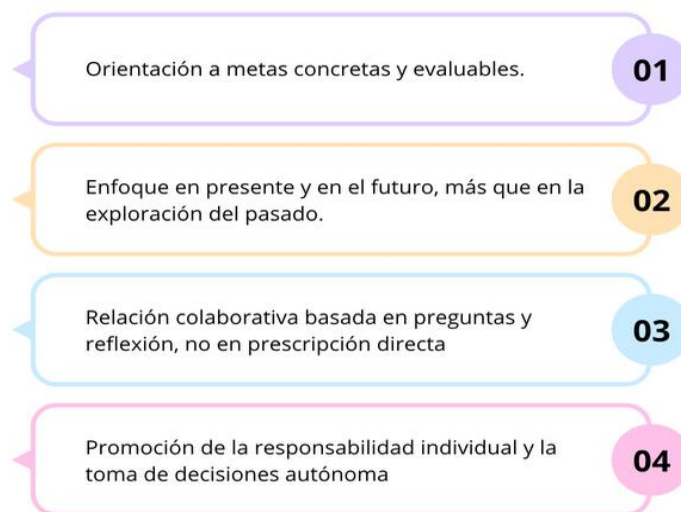


Ilustración 8: Principios fundamentales del coaching organizacional

Fuente: Elaboración propia proveniente de datos de (Whitmore, 2010).

Es igual de relevante diferenciar el coaching del mentoring, especialmente debido a que existen muchas personas que lo confunden, aunque realmente las diferencias sean bastante claras. En el caso del mentoring, la relación es siempre entre un trabajador con un largo recorrido profesional y otro con no tanta experiencia, con el objetivo de que la experiencia del mentor se pueda transmitir al mismo tiempo que orienta y aconseja al “mentee” (Eby et al., 2007). Ese expertise que se transfiere no es del todo igual que con proceso de coaching, donde la clave está en la facilitación del pensamiento del coachee. Es decir, que la persona que está aprendiendo sea capaz de desarrollar aprendizaje autónomo y pueda pensar y mejorar por sí misma. Esto suena muy bien, pero es cierto que es mucho más complicado y lento conseguir que alguien piense por sí mismo a limitarse a aconsejar y controlar. Lo realmente positivo, es que, si se estructura bien, el empleado puede desbloquear su verdadero potencial y posiblemente maximizar su propio rendimiento dentro de la empresa. (Whitmore, 2010).

En estos últimos años, el debate sobre la efectividad del coaching organizacional ha ido cogiendo peso, ya que muchas personas lo consideran una práctica meramente motivacional. Por este motivo, el análisis de Theebom, Beersma y Van Vianen (2014) es uno de los más citados en este campo, ya que indica cómo el coaching produce efectos

positivos importantes en cuatro grandes dimensiones: el rendimiento laboral, el bienestar psicológico, las habilidades de afrontamiento y las actitudes relacionadas con el trabajo.

Aun así, varios autores recalcan que los efectos que puede provocar son mucho más sólidos cuando el proceso está bien estructurado desde el principio, con objetivos claros, y cuando se desarrolla en una organización que sea capaz de respaldar bien el cambio. Es decir, la eficacia de esta técnica depende de muchas variables, algunas más fáciles de controlar que otras, pudiendo ser el marco teórico que se utilice, la calidad de la alianza que se cree entre coach y coachee (parecido a un proceso terapéutico en donde el vínculo entre psicólogo y paciente suele ser una de las causas de mayor éxito cuando es fuerte), la claridad de la demanda y sin duda la empresa en la que se intente aplicar y su contexto (Fillery-Travis, 2023). Es decir, el coaching es una herramienta que no se puede medir de forma homogénea, pero sí es cierto que existen modelos utilizados en las empresas que permiten estructurar el proceso y hacerlo más eficaz. Uno de los más conocidos es el modelo GROW, desarrollado por John Whitmore, pionero británico del coaching ejecutivo. Este enfoque ha tenido una gran difusión precisamente porque ofrece un marco sencillo pero muy práctico para ordenar las conversaciones de coaching y orientar el acompañamiento hacia resultados concretos.

El acrónimo GROW responde a cuatro fases bien delimitadas:



Ilustración 9: Las cuatro fases del modelo GROW

Fuente: Elaboración propia proveniente de (Whitmore, 2006).

Este modelo encaja especialmente bien en contextos corporativos donde se requiere rapidez, claridad y alineación con objetivos organizacionales. En empresas multinacionales como CCEP en las que existen múltiples equipos, niveles jerárquicos y dinámicas complejas, resulta fundamental disponer de herramientas que faciliten la clarificación de metas estratégicas y la toma de decisiones autónoma.

Además, su utilidad reside en que no se basa en una transmisión directa de soluciones por parte del coach, sino en un proceso estructurado de reflexión que ayuda al coachee a generar sus propias respuestas. Es decir, se fomenta la autoconciencia, uno de los pilares del modelo de inteligencia emocional de Goleman. Además, considerando también cómo puede afectar esto a la forma de liderar, el coaching a través de este modelo promueve un estilo mucho menos directivo y algo más facilitador. En lugar de ejercer control jerárquico, el líder coach es quien adopta una posición de acompañamiento que potencia autonomía y responsabilidad. Por lo tanto, podemos afirmar que no es únicamente una herramienta de desarrollo aislada, sino más bien un mecanismo que gestiona competencias emocionales y estilos de liderazgo adaptativos en entornos organizacionales complejos.

Desde un punto de vista más psicológico, el modelo GROW puede entenderse como una aplicación estructurada del ciclo de autorregulación descrito por Carver y Scheier en el 98, en el que la conducta está orientada a metas y se ajusta continuamente a partir de la retroalimentación y la evaluación del progreso. Un coaching efectivo es aquel que define objetivos específicos, analiza la situación actual, diseña planes de acción y monitorea el progreso, configurando un proceso sistemático de cambio intencional (Grant, 2013). Es decir, siguiendo esta línea, GROW no solo organiza la conversación como tal, sino también activa un mecanismo psicológico clave como la clarificación cognitiva (proceso en el cual la persona cuestiona y reorganiza sus pensamientos para así ajustarse mejor a una situación y ser más funcional). De todas formas, este no es el único mecanismo, sino que también puede generar mayor compromiso con la meta y fortalecer la autoeficacia, todas variables que, en las investigaciones empíricas recientes, se suelen vincular con mayor bienestar y resiliencia en las empresas (Abel & Nair, 2015). De todas formas, aunque este modelo es el que más se ha consolidado en el coaching organizacional, no es el único enfoque disponible. Hay mucha literatura especializada que ha desarrollado

diversos modelos según niveles de profundidad psicológica, contextos en los que puede aplicar y teniendo en cuenta distintos supuestos teóricos.

Uno de los modelos que podemos introducir es el CLEAR, desarrollado por Peter Hawkins en el 85 y ampliado por Nick Smith en el 2006, que propone una estructura alternativa al GROW, pues el énfasis está en la calidad de la relación, el contrato psicológico y la revisión continua del proceso. EL acrónimo CLEAR responde a Contrasting, Listening, Exploring, Action y Review. Al igual que el modelo GROW, se organiza el proceso en fases secuenciales, pero la clave está en el peso central del contrato inicial; es decir, no sólo son importantes los objetivos, sino también la clarificación de expectativas, límites y contexto organizacional (Hawkins, 2018). También es un modelo que invita a explorar dinámicas subyacentes del contexto organizativo (la calidad de las relaciones, la escucha profunda...) y el vínculo entre coach y coachee. Por último, en la fase de revisión, se refuerza el aprendizaje reflexivo y no únicamente el resultado, lo que hace que el modelo sea muy útil en procesos, por ejemplo, de desarrollo directivo sostenido o en intervenciones donde pueda existir una alta complejidad relacional.

Otro de los modelos más importantes es el OSKAR, basado en el enfoque de “Solution-Focused Brief Therapy” y adaptado posteriormente al ámbito empresarial. Su estructura responde a las fases Outcome, Scaling, Know-how, Affirm and Action y Review, configurando un proceso orientado principalmente a la identificación de resultados deseados y al aprovechamiento de recursos ya existentes en el coachee. En este caso, la base del modelo está en minimizar el análisis del problema y centrar la conversación en las soluciones, excepciones positivas y fortalezas previas. Se utiliza de forma sistemática el “scaling”, es decir, se utilizan escalas que operacionalizan el progreso y hacen tangible la percepción de avance, lo que lo convierte en una de las más efectivas cuando busca medir el rendimiento, obtener resultados más veloces, aumentar la motivación o generar cambios de forma más ágil (Burbridge & Morgan, 2008). Por ejemplo, un profesional que, ante un objetivo muy exigente a corto plazo, se centra en replicar estrategias exitosas previas. A diferencia del GROW que estructura su proceso en torno a metas y opciones y el CLEAR que amplía la mirada hacia la dimensión relacional y sistémica, OSKAR enfatiza la activación de recursos y un gran refuerzo en la autoeficacia.

Otro modelo que también fue desarrollado en el 2006 es el Cognitive Behavioural Coaching (CBC), en donde Grant introdujo un único marco enfocado principalmente en

la psicología cognitivo-conductual. Este modelo es el más original, aunque a su vez también el más complejo de utilizar, ya que no estructura la conversación en fases secuenciales como el resto de los modelos, sino que se centra en la identificación y modificación de creencias disfuncionales, conductas desadaptativas y pensamientos limitantes que pueden estar generando un peor rendimiento profesional. El CBC, por ende, interviene en los esquemas cognitivos que condicionan conductas y emociones, siendo muy útil en situaciones de bloqueo mental u ansiedad de desempeño. Por ejemplo, un empleado que evita asumir nuevas responsabilidades por miedo a fracasar o un mánager que duda constantemente de su capacidad y delega de forma ineficaz. Por otro lado, es cierto que requiere de bastante formación especializada, lo que hace que su aplicación sea más selectiva (Grant, 2017).

A pesar de la existencia de estos modelos, que amplían la perspectiva relacional, centrada en soluciones o psicológica del coaching, el modelo GROW continúa siendo el más utilizado en entornos corporativos. Su predominio puede explicarse debido a distintos factores: una estructura clara y fácil de replicar, orientación directa a objetivos medibles, aplicabilidad en sesiones breves y su facilidad de aprendizaje para líderes, sobre todo al no haber una necesidad de una formación psicológica muy profunda.

Analizando los modelos desde una perspectiva de aplicabilidad organizacional, que existan tantos modelos distintos evidencia que el coaching no tiene un único enfoque homogéneo, sino que es un campo metodológicamente plural, en donde la elección debe ajustarse al tipo de intervención, nivel de profundidad psicológica requerida y al contexto específico. Aun así, el método GROW proporciona un equilibrio funcional entre simplicidad operativa, activación de mecanismos psicológicos relevantes y orientación a resultados, lo que explica su consolidación como el modelo estándar dentro del coaching organizacional.

3. APLICACIÓN INTEGRADA AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

3.1. Impacto organizacional de los tres conceptos

Uno de los desafíos más críticos que tienen la mayoría de las empresas es la retención de talento. Una alta rotación significa costos directos ya sea de reclutamiento o de formación

e indirectos como pérdida de conocimiento, calidad del servicio... por lo que retener talento es un objetivo clave en muchas empresas, especialmente en aquellas donde el entorno es muy competitivo. Es aquí donde el liderazgo juega un papel mucho más importante de lo que mucha gente piensa, ya que, en muchas ocasiones, si los empleados han tenido un líder eficaz y emocionalmente inteligente, es mucho más probable que decidan quedarse. Además, un liderazgo bien ejercido no solo influye en la permanencia, sino también en el nivel de motivación, ya que la forma en que los líderes gestionan las relaciones, comunican los objetivos o reconocen el trabajo puede aumentar el compromiso y la implicación con la organización. Es bastante común que los empleados abandonen organizaciones, y se suele pensar que el motivo principal está casi siempre relacionado con las condiciones económicas o el puesto que tengan, pero en realidad, muchas veces tiene incluso mayor relevancia la manera en la que sus líderes han gestionado sus relaciones. Si existe comunicación efectiva, un buen reconocimiento por desempeño, si los objetivos y las expectativas son suficientemente transparentes y si de verdad existe interés genuino por el desarrollo profesional de su empleado, es mucho menos probable que este decida marcharse (Wakabi, 2016).

No hay que olvidar tampoco el estilo de liderazgo utilizado, ya que puede ser más o menos correcto dependiendo también del profesional con el que se trabaje. Existen líderes más orientados a tareas, que se centran en la definición de roles, objetivos, criterios de desempeño... lo cual puede ser motivador para empleados que funcionen mejor con una alta orientación al logro, pero puede ser demasiado rígido para otros. En cambio, aquellos líderes que están más orientados a la construcción de vínculos interpersonales y apoyo emocional suelen tener mayor facilidad para aumentar la satisfacción laboral, sobre todo en aquellos empleados que valoran colaboración dentro de sus equipos y el reconocimiento.

La inteligencia emocional es un componente clave que se suma al estilo de liderazgo, y en el que los líderes que son capaces de reconocer y gestionar bien tanto sus emociones como las de sus colaboradores suelen ser también capaces de generar una cultura organizativa positiva (Falahat Nejadmahani et al., 2014). En este sentido, es importante destacar que el liderazgo no depende exclusivamente de un rol jerárquico, sino que puede emerger en profesionales que, gracias a su inteligencia emocional, consigan influir de forma positiva en su entorno y lograr que el equipo funcione mejor. Estas personas suelen

destacar por tener una gran flexibilidad emocional y conciencia social, con capacidad para autorregularse y ser empáticas, lo que también les permite tomar decisiones de forma menos impulsiva y más estratégica (Biedma-Ferrer, 2021). Aun así, este tipo de competencias también pueden ser clave para jefes o puestos de mayor responsabilidad. Por ejemplo, un directivo que se encuentra en un proceso de reorganización interna podría anticipar mejor cómo afectará emocionalmente al equipo y preparar una estrategia de comunicación adecuada. Por lo tanto, podemos afirmar que la IE fomenta un mayor clima de confianza y seguridad psicológica dentro de los equipos, lo que también puede ayudar a que, si existen conflictos, estos se resuelvan con mayor rapidez, no se aumente la intensidad de las emociones negativas y, por lo tanto, no haya tanta afectación en el desempeño de los empleados (Biedma-Ferrer, 2021).

Teniendo en cuenta todos estos efectos asociados al liderazgo emocional, el coaching organizacional se ha consolidado como la herramienta por excelencia para llevar estos principios a la práctica cotidiana de la gestión de personas. En muchas organizaciones resulta llamativo que numerosos líderes se desenvuelvan con gran soltura en tareas técnicas como el manejo de herramientas digitales, la gestión de datos o la coordinación de reuniones, pero encuentren mayores dificultades cuando deben afrontar conversaciones delicadas con sus equipos, especialmente cuando existe una fuerte carga emocional. Este fenómeno puede estar relacionado con la progresiva digitalización del trabajo, que aunque mejore mucho la eficiencia operativa, limita muchas veces la práctica de competencias emocionales.

En este sentido, el coaching ofrece un marco estructurado que facilita este tipo de interacciones y promueve una comunicación más reflexiva y orientada al desarrollo. Aunque en el apartado anterior se han presentado los fundamentos teóricos del coaching y sus principales modelos, sigue siendo interesante saber cuáles son sus efectos cuando se aplica dentro de las organizaciones. Cuando los líderes incorporan habilidades propias del coaching, como la escucha activa, el uso de preguntas abiertas o la reflexión orientada al aprendizaje, se mejora notablemente la calidad del feedback y la gestión de conversaciones difíciles (García Mangas & Ortega Lapiedra, 2013). Por ejemplo, ante un proyecto con resultados por debajo de lo esperado, un líder puede preguntar al equipo qué factores influyeron y cómo podrían abordarlos en el futuro, promoviendo responsabilidad, autonomía y aprendizaje compartido. De igual manera, estas prácticas fomentan la

innovación y la creatividad, debido a que los equipos se sienten motivados a explorar alternativas, proponer soluciones y construir conjuntamente nuevas formas de abordar los desafíos. En definitiva, el coaching organiza y estructura la interacción, pero realmente la gracia de llevarlo a cabo es que es capaz de cambiar la manera en que los líderes y colaboradores piensan, actúan y aprenden dentro de la organización, normalmente intentando que se asemeje más a los valores y la cultura que las distintas empresas buscan tener.

Se puede concluir que un buen estilo de liderazgo requiere de por lo menos un mínimo de inteligencia emocional y que una buena selección de modelo de coaching organizacional contribuye a la retención y a la motivación del talento, que a su vez genera un entorno de trabajo más colaborativo y creativo. La clave está en que no solo se mejora el desempeño individual, que sin duda es sustancial, sino que también es capaz de fortalecer la cultura organizacional y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, factores cada vez más valorados dentro de las empresas y de sus inversores.

3.2. Aplicación práctica en multinacional de renombre: el caso de Coca-Cola Europacific Partners (CCEP):

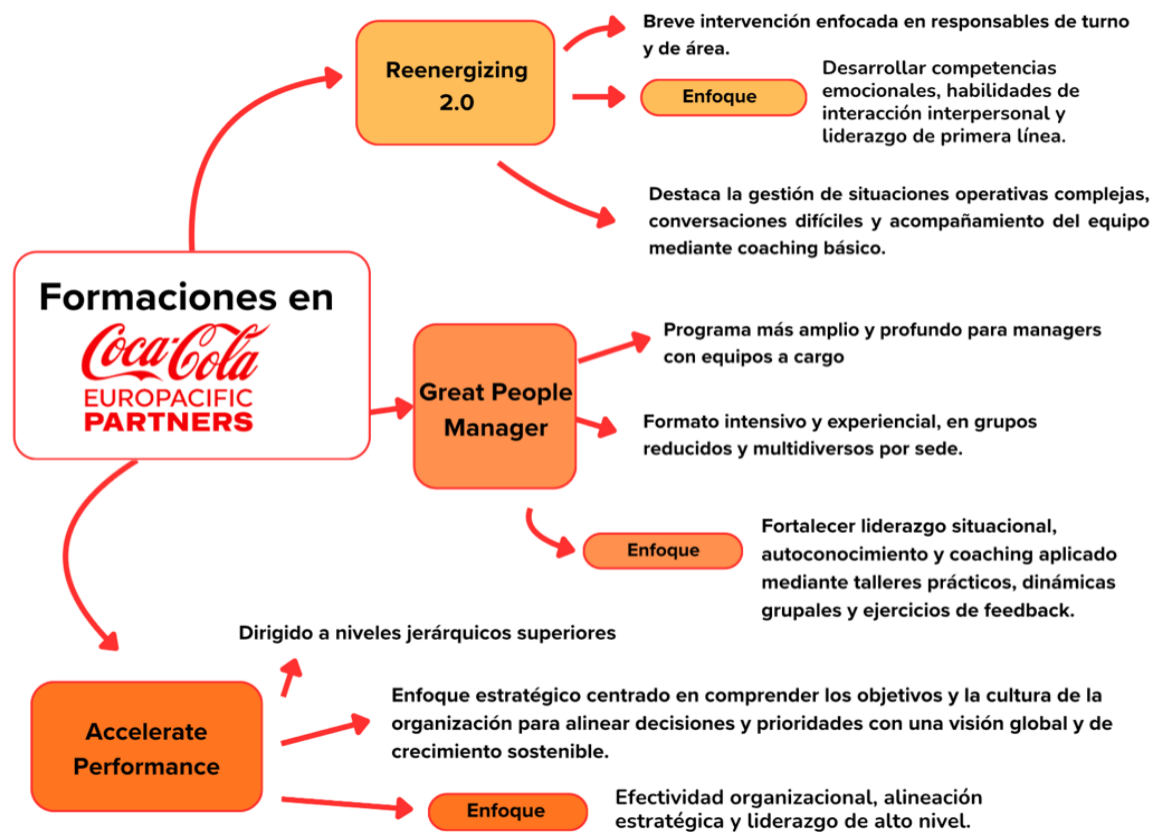
Con el objetivo de analizar la aplicabilidad de los modelos teóricos revisados en capítulos anteriores, este apartado gira en torno a Coca-Cola Europacific Partners (CCEP), una de las mayores embotelladoras de bebidas de consumo a nivel mundial. La compañía opera en 31 mercados y cuenta con más de 40.000 empleados, de los cuales aproximadamente 4.000 trabajan en la península ibérica. CCEP constituye un caso especialmente raro dentro del panorama multinacional contemporáneo. Su configuración actual es el resultado de un proceso progresivo de integración de embotelladoras nacionales europeas, inicialmente familiares, que evolucionaron hacia una estructura conjunta en Iberia, posteriormente en Europa, y finalmente en una organización intercontinental tras la fusión con Coca-Cola Amatil en 2021. Este proceso implicó no solo un crecimiento estructural, sino también una profunda transformación cultural y organizativa, pasando de un modelo descentralizado con fuerte identidad local, es decir, las denominadas empresas familiares de toda la vida, a convertirse en una multinacional integrada que armoniza culturas laborales, sistemas operativos y estilos de liderazgo diversos. El hecho de utilizar a esta empresa como ejemplo es muy útil porque después de un proceso de crecimiento así de veloz, la planificación estratégica de los programas de desarrollo profesional se ha

convertido en un eje fundamental para garantizar coherencia interna, alineación estratégica y consolidación de una identidad corporativa común. Los programas de formación y desarrollo en CCEP no son intervenciones aisladas, sino instrumentos estratégicos de gestión del talento. Su objetivo va más allá de la transmisión de conocimientos técnicos, orientándose más a modificar patrones conductuales, relacionales y emocionales en los líderes, facilitando su adaptación a entornos complejos, multiculturales y cambiantes. Desde la perspectiva de la psicología organizacional, esto convierte a CCEP en un escenario ideal para examinar cómo la inteligencia emocional, el liderazgo relacional y el coaching se traducen en prácticas corporativas concretas.

El análisis se basa además en la experiencia directa de seis meses de prácticas en el área de Talent Management, con asistencia a formaciones, análisis de los diseños y observación de la implementación en distintos niveles jerárquicos. En este contexto, se analizarán tres programas clave dentro de la arquitectura de desarrollo del liderazgo de la organización:

Ilustración 10: Las tres formaciones principales en CCEP

Fuente: Elaboración propia



El programa Re-Energizing2.0 está orientado a potenciar las competencias de los responsables de turno y de área en las fábricas, un colectivo que suele quedar en un segundo plano. La formación aborda la gestión de conversaciones difíciles, la conducción

de diálogos para desarrollar competencias y la aplicación práctica de inteligencia emocional, conceptos muy útiles en sus contextos, pero poco entrenados.

Los contenidos incluyen mucha relación con los tres bloques principales de este trabajo: Se utiliza un liderazgo más adaptativo, ya que los líderes gestionan situaciones de alta presión y variabilidad, aplicando principios de liderazgo transformacional, auténtico y situacional según la experiencia del equipo. También practican la IE a través de ejercicios de percepción, comprensión y empatía para abordar conflictos y gestionar emociones propias y del equipo. Y por último adoptan el coaching mediante preguntas que fomentan la reflexión y la autonomía del colaborador, practicando con el modelo GROW.

Great People Manager es otro de los programas y desarrolla managers capaces de liderar eficaz y humanamente, manteniendo cercanía, comunicación clara y motivación. Se realiza en talleres intensivos de dos días, con grupos reducidos y participantes de distintas sedes, promoviendo el intercambio de experiencias, que se conozcan entre ellos y creen cultura de empresa. El primer taller se centra en autoconocimiento y liderazgo conductual (ventana de Johari, valores personales, objetivos SMART, estilo según habilidad/voluntad, conversaciones difíciles y escucha activa), y el segundo en liderazgo de equipos de alto rendimiento, gestión del cambio, plan de desarrollo individual y creación de equipos inclusivos. El programa combina teoría y práctica, reforzando la aplicación de todos estos conceptos en entornos reales.

Accelerate Performance 2030 está dirigido únicamente a directores y busca fortalecer la efectividad organizacional, la visión estratégica y la capacidad de decisión en entornos complejos. Durante dos días intensivos, se combinan sesiones de reflexión estratégica, análisis de datos y ejercicios prácticos de toma de decisiones. El enfoque en 2030 y 2040 permite anticipar cambios del mercado, alinear decisiones presentes con objetivos futuros y construir una mentalidad proactiva. Se analizan mercados con alto potencial, canales de venta y cómo la correcta ejecución genera ventajas competitivas. También se integran sostenibilidad y transformación digital, y se realizan simulaciones de alto impacto y experimentos estratégicos, consolidando la visión a largo plazo y la capacidad de liderazgo estratégico.

En definitiva, estos programas muestran cómo CCEP traduce la teoría del liderazgo, inteligencia emocional y coaching en prácticas concretas. Re-Energizing 2.0 fortalece

líderes de primera línea en entornos operativos complejos, Great People Manager desarrolla managers capaces de construir cultura, confianza y cohesión y AP 2030 potencia visión estratégica y toma de decisiones a largo plazo, integrando sostenibilidad, innovación y crecimiento. La empresa no busca solo transmitir conocimiento, sino transformar comportamientos y crear una cultura corporativa orientada al éxito futuro.

3.3. Aportaciones del caso práctico y reflexión crítica

Gracias a la experiencia directa en CCEP y al estudio a posteriori de su cultura empresarial y de todas las iniciativas que promueven, he podido comprobar de manera directa cómo la inteligencia emocional y las habilidades interpersonales influyen en el día a día de una organización. No se trata únicamente de motivación o cooperación como términos abstractos, sino de algo mucho más tangible: sentir que el empleado puede acercarse a sus líderes, preguntar, aportar ideas o incluso expresar dudas sin sentir barreras rígidas o jerarquías que impidan la interacción. Como sabemos, la accesibilidad de los directivos por ejemplo es algo muy difícil de asegurar y más aún en empresas con gran número de empleados y departamentos. CCEP es el ejemplo perfecto para demostrar cómo se puede crear una estructura de empresa que valore a sus empleados a través de la creación de climas caracterizados por la confianza, la apertura y la colaboración.

Dentro de la compañía, sobre todo en los procesos de selección, se buscan empleados con el denominado “perfil Coca-Cola”. Este perfil no es entendido como una identificación superficial con la marca, sino como un estándar cultural que operacionaliza la inteligencia emocional. Para ellos, este perfil se define con apertura interpersonal, humildad, orientación colaborativa y disposición natural a ayudar al resto. El énfasis mostrado sobre las formaciones en el apartado anterior no es por ende casual, sino que refleja que para poder fomentar este tipo de perfil, la compañía implementa una arquitectura formativa estructurada y adaptada a los distintos niveles organizativos. De este modo, el desarrollo de la IE deja de ser una responsabilidad exclusivamente individual para integrarse en los sistemas de gestión y desarrollo del talento. Los mismos en los que tuve la suerte de trabajar durante 6 meses y que sirvieron para observar muchos aspectos intrínsecos de la compañía. Uno de ellos, y que supongo que puede existir en muchas otras empresas, es que ciertos perfiles con mayor trayectoria y de mayor edad muestran menor implicación o cierta resistencia hacia los modelos de liderazgo más relacionales y emocionalmente inteligentes. Estos trabajadores, acostumbrados a concebir la figura del líder como una

autoridad centralizada y basada en características clásicas de la teoría del gran hombre o liderazgo transaccional, requieren un enfoque adaptativo. Considero que la clave estaría en combinar estructuras claras y seguimiento de desempeño con prácticas de liderazgo emocionalmente inteligente, creando así un mayor equilibrio que integre tanto a empleados veteranos como a nuevas incorporaciones.

Por otro lado, la diversidad de los equipos y la posibilidad de intercambiar perspectivas con personas de distintas áreas y culturas laborales generan un clima más cercano, colaborativo y flexible, que favorece la innovación y la resolución conjunta de problemas. CCEP sitúa el bienestar del empleado como un foco estratégico, implementando iniciativas orientadas al desarrollo integral, como programas de apoyo psicológico, actividades físicas o formación en gestión del estrés y hábitos saludables. Estas prácticas funcionan como una extensión organizativa de la inteligencia emocional, fomentando la autoconciencia, la autorregulación y el equilibrio emocional de los empleados, y se realizan porque se considera que repercuten directamente en la calidad del liderazgo y en la dinámica de los equipos.

El coaching, por ejemplo, es útil porque permite que cada empleado aprenda a pensar, a organizar sus ideas y a enfrentarse a los desafíos de manera autónoma, y esto puede generar un efecto multiplicador en el equipo. Cuando cada miembro tiene la capacidad de generar sus propias soluciones y aprender de sus experiencias, el grupo entero se vuelve más resiliente y flexible sin depender únicamente de instrucciones externas. Sin embargo, me surgen interrogantes sobre la implementación de muchas de estas prácticas, ya que creo que puede verse condicionada por factores contextuales, como la presión financiera o la exigencia de resultados a corto plazo. Es posible que, en situaciones de alta presión o recursos limitados, la inversión en desarrollo emocional se reduzca significativamente y las formaciones de coaching y liderazgo no se mantengan con la misma intensidad. Por ello mismo, considero que es necesario integrar la inteligencia emocional, el tipo de liderazgo que la empresa busca o algunas iniciativas de coaching de manera estructural y sostenida dentro de la empresa. La creación de arquitecturas organizativas sólidas, con sistemas de gestión y prácticas internas consolidadas desde etapas tempranas, puede favorecer que estas iniciativas no se diluyan en momentos de dificultad económica o tensión de mercado, asegurando que el desarrollo emocional se mantenga como un hábito organizativo y no como un evento puntual.

Por último, otra de las aportaciones que considero que me ha dado tanto esta experiencia como la literatura sobre el liderazgo es la conclusión de que un liderazgo efectivo requiere un equilibrio delicado entre cercanía y autoridad. Durante mi experiencia, he visto líderes que son accesibles y empáticos, pero que también saben marcar objetivos claros y mantener la disciplina necesaria para cumplirlos. La línea que separa un liderazgo excesivamente estricto de uno demasiado permisivo es muy fina, y la capacidad de gestionarla considero que influye directamente en la motivación de los empleados. Por este motivo, la autoconciencia del líder es clave, ya que cuanto más se conoce a sí mismo, mejor puede modular sus interacciones, gestionar tensiones, poner o quitar límites cuando haga falta y prevenir conflictos. Este liderazgo equilibrado es el que de verdad potencia la colaboración entre equipos y áreas, facilita la integración de distintos perfiles y estilos de trabajo, y permite que los empleados se sientan parte de algo más amplio que sus tareas individuales, creando mayor sentido de pertenencia (Wakabi, 2016).

4. CONCLUSIONES

4.1. Síntesis de resultados y cumplimiento de objetivos

El objetivo principal del trabajo consistía en comprender cómo la integración del liderazgo, la inteligencia emocional y las distintas herramientas que existen de coaching pueden influir de forma positiva en el desempeño de las personas y en el funcionamiento organizacional, y la revisión realizada evidencia que este propósito se ha alcanzado.

En primer lugar, el estudio del liderazgo ha ayudado a ver que se trata de una competencia desarrollable y adaptable, en la que la formación, la experiencia y la reflexión sobre la práctica permiten que se creen estilos auténticos, orientados al servicio y transferibles dentro de los equipos. Esto demuestra que el liderazgo no depende únicamente de rasgos innatos, sino de la capacidad de las personas para adaptarse al entorno, gestionar objetivos y, al mismo tiempo, mantener relaciones humanas (algo también demostrado como más difícil de lo que parece). En segundo lugar, el análisis de la inteligencia emocional ha demostrado que la percepción y gestión de las emociones cada vez gana más peso en la gestión empresarial. Analizando el recorrido histórico de este concepto, desde la conceptualización inicial de Salovey y Mayer, pasando por la visión de Petrides sobre rasgos emocionales situacionales, hasta el modelo mixto de Goleman, evidencia que la IE no solo influye en el desarrollo personal de los líderes, sino que, al aplicarla de forma

estratégica, impacta directamente en variables organizacionales clave como bienestar, engagement, clima laboral y rendimiento de los equipos. Ya en tercer lugar, el estudio del coaching organizacional ha permitido comprender cómo esta herramienta evoluciona y se adapta a los cambios sociales del último siglo. Desde sus orígenes en el ámbito deportivo hasta los modelos estructurados como GROW, CLEAR, OSKAR o CBC, el coaching se ha convertido en una herramienta que facilita la autoconciencia, la autorregulación y el desarrollo de competencias, promoviendo un liderazgo menos directivo y más facilitador, haciendo que los empleados sean más autónomos. Esta búsqueda de autonomía también se ha observado en el análisis de CCEP y sus muchas iniciativas, ya que considera que resulta beneficiosa tanto para los líderes que trabajan con equipos como para los miembros mismos. Por último, este caso expuesto de Coca-Cola Europacific Partners ayuda a ver bien cómo se aplican estos conceptos en programas de desarrollo del liderazgo, cómo las organizaciones integran y valoran las competencias emocionales, las distintas formaciones para fomentarlas y, sobre todo, la importancia de una buena estrategia de cultura empresarial que combine todos los elementos anteriores.

En definitiva, el trabajo ayuda a ver cómo estos tres elementos se interrelacionan y cómo se han ido consolidando en el vocabulario empresarial hasta conseguir que se apliquen de manera estratégica para contribuir a crear entornos de trabajo más colaborativos, motivadores y orientados al aprendizaje continuo.

4.2. Limitaciones del estudio y líneas de futura investigación

La primera limitación se basa en que no se han realizado análisis empíricos propios, como encuestas, entrevistas o estudios cuantitativos. En consecuencia, las conclusiones obtenidas se apoyan fundamentalmente en la literatura existente y la experiencia directa, lo que limita la posibilidad de aportar evidencia empírica propia más allá del caso práctico expuesto.

En segundo lugar, otra limitación está relacionada con el alcance en la experiencia de CCEP. Lógicamente, este es sólo uno de los millones de ejemplos de casos organizacionales que se podrían haber utilizado, por lo que los resultados o reflexiones derivadas de esta experiencia no pueden generalizarse a conjuntos de empresas o sectores. Cada organización tiene características propias en términos de cultura, estructura, recursos disponibles y contexto competitivo. Además, el caso analizado corresponde a

una multinacional grande que cuenta con bastantes recursos destinados a formación y desarrollo del talento, lo cual puede diferir en gran medida de la realidad de pequeñas y medianas empresas, startups u organizaciones que operan en contextos económicos más limitados. Otra limitación del estudio está relacionada con la medición de variables más sociales. Conceptos como la inteligencia emocional, el clima laboral, el engagement o la calidad del liderazgo presentan una naturaleza en gran medida subjetiva y multidimensional, lo que hace que sea más difícil hacer una buena medición objetiva y comparativa. Al ser términos bastante subjetivos, no es extraño encontrar en la literatura académica diferentes modelos, y por ende es necesario que existan herramientas para evaluar este tipo de variables. Es bastante común, como en el estudio de caso, que muchas de las dimensiones se valoren a partir de percepciones de directores o indicadores indirectos, lo que podía dificultar la obtención de resultados plenamente comparables o cuantificables.

En relación con las posibles líneas futuras de investigación, el análisis realizado abre diferentes posibilidades de estudio que podrían ampliar y complementar los resultados de este trabajo. En primer lugar, sería interesante realizar investigaciones comparativas entre distintos sectores empresariales y áreas organizativas. El caso analizado en este trabajo se sitúa dentro del ámbito de los recursos humanos de una multinacional, además conocida por sus políticas de bienestar y cuidado de los empleados. Dentro de la empresa los conceptos de liderazgo, inteligencia emocional o desarrollo del talento estaban más presentes en el discurso organizativo de lo normal. Sin embargo, la aplicación de estas prácticas podría variar significativamente en otros departamentos, como áreas comerciales o de ventas, donde la presión por los resultados y la competitividad pueden generar dinámicas organizativas diferentes y puede que más extremas y posiblemente menos conectadas con las emociones. Del mismo modo, también sería relevante analizar cómo se desarrollan estas prácticas en distintos sectores económicos, como el tecnológico, el industrial o el de servicios, con el fin de comprender en qué medida el contexto productivo influye en la forma en que se aplica el liderazgo emocional y al mismo tiempo incluso ampliar el análisis comparando organizaciones de diferentes tamaños y estructuras.

Una última línea de investigación igual de interesante, considero que podría ser profundizar más sobre el contexto actual de transformación digital, que también abre

nuevas preguntas de investigación. El crecimiento del trabajo remoto y de los equipos híbridos son un reto importante para el ejercicio del liderazgo y la gestión de las relaciones entre trabajadores. Por ello, sería muy interesante ver cómo los principios de la inteligencia emocional y del liderazgo relacional se pueden aplicar en contextos de trabajo virtuales, donde gran parte de la comunicación se produce a través de herramientas digitales y donde la interacción presencial entre líderes y colaboradores es mucho más limitada. Sin olvidarnos tampoco del auge de la inteligencia artificial y la automatización que se está dando dentro de las organizaciones, ya que a medida que los procesos tecnológicos vayan asumiendo un mayor número de funciones operativas y analíticas, el rol del liderazgo humano va a seguir experimentando cambios.

4.3. Consideraciones finales

El origen de este trabajo conecta directamente con las dudas del futuro de dentro de las organizaciones. Identificar qué competencias humanas serán realmente diferenciales en un entorno laboral en constante cambio no es sencillo. Sin embargo, en un contexto donde el contacto humano directo es cada vez menor y donde predominan la eficiencia, la rapidez y la productividad, no todas las habilidades están evolucionando al mismo ritmo ni en la misma dirección. Por lo menos parece que las empresas comienzan a tomar conciencia de esta realidad y, por ello, dan un mayor valor a aquellos profesionales capaces de generar empatía, gestionar adecuadamente sus emociones y construir relaciones interpersonales de calidad. Precisamente, se trata de competencias que corren el riesgo de practicarse menos en el día a día organizativo. Por ende, gracias a este análisis se observa la necesidad de integrar estas capacidades de manera transversal en la estrategia empresarial, ya que, a diferencia de la tecnología y la información, que cada vez son más accesibles, las habilidades humanas son las que van a marcar la diferencia real entre profesionales y entre las distintas organizaciones.

En síntesis, el futuro del trabajo, entendido a la luz del análisis desarrollado en torno a la evolución del liderazgo, la inteligencia emocional y el coaching en contextos organizacionales, parece estar estrechamente ligado al desarrollo y consolidación de este tipo de competencias. Estas habilidades, además de haber sido analizadas desde una perspectiva teórica y aplicada, especialmente en el contexto organizativo estudiado,

difícilmente serán reemplazables por la digitalización y seguirán constituyendo un elemento clave de ventaja competitiva tanto a nivel individual como empresarial.

5. BIBLIOGRAFÍA:

Abel, A. L., & Nair, S. V. (2015). The rise of coaching in organizations. *The Center for Creative Leadership handbook of coaching in organizations*, 5–28.

Acosta Peña, J. C. (2018). El concepto de liderazgo: una mirada a sus antecedentes históricos, y enfoques teóricos recientes.

Alvarino, J. D. C. G. (2020). Liderazgo transformacional y cultura organizacional, hacia un modelo teórico. *Sinopsis Educativa. Revista venezolana de investigación*, 20(1), 180–189.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Biedma-Ferrer, J. M. (2021). Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. *Revista Geon (Gestión, organizaciones y negocios)*, 8(1), 1–17.

Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269.

Burbridge, J., & Morgan, J. (2008). Team coaching for learner success. Research Publication Notices.

Caruso, D. R., Salovey, P., Brackett, M., & Mayer, J. D. (2015). The ability model of emotional intelligence. In *Positive psychology in practice: Promoting human flourishing in work, health, education, and everyday life* (pp. 543–558).

Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2002). The hopeful optimist. *Psychological Inquiry*, 13(4), 288–290.

Eby, L. T., Rhodes, J. E., & Allen, T. D. (2007). Definition and evolution of mentoring. In *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach* (pp. 7–20).

Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent themes and future directions. In *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (Vol. 3, pp. 387–406).

- Goleman, D. (2006). The socially intelligent. *Educational Leadership*, 64(1), 76–81.
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2024). Optimal leadership and emotional intelligence. *Leader to Leader*, 2024(113), 7–12.
- Gonzalez, D., & Agudelo, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. *Universidad del Rosario*, 15.
- Grant, A. M. (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 12–22.
- Grant, A. M. (2017). Solution-focused cognitive–behavioral coaching for sustainable high performance and circumventing stress, fatigue, and burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(2), 98.
- Hawkins, P. (2018). *Coaching supervision. The complete handbook of coaching* (3rd ed., pp. 434–450). Sage.
- Hombre, G., Dowd, J., & Barnard, L. L. (2005). Principales teorías sobre liderazgo y autores representativos. *Hábito de la efectividad a la grandeza*, 2–5.
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22–26.
- Lugo, A. F. B. (2019). La inteligencia emocional: exposición teórica de los modelos fundantes. *Revista Seres y Saberes*, (6).
- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: A matter of practice. *School Leadership and Management*, 25(4), 349–366.
- Marín Gallego, C. W. (2010). Liderazgo servidor. Hacia un nuevo enfoque en el liderazgo.
- Militaru, G. (2016). What is social intelligence?. *Revista Universitară de Sociologie*, 12(2), 85–92.
- Montalván, S. E. S., Aguirre, I. P. V., Sánchez, J. P. P., & Condolo, C. R. Q. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18(37), 41–61.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–361.

Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue). In *Assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications* (pp. 85–101). Springer US.

Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, *98*(2), 273–289.

Perugini, M. L. L., & Solano, A. C. (2006). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, *(6)*, 107–122.

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

Spillane, J. P. (2006). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. In *Rethinking schooling* (pp. 208–242). Routledge.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, *25*(1), 35–71.

Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, *9*(1), 1–18.

Wakabi, B. M. (2016). Leadership style and staff retention in organizations. *International Journal of Science and Research*, *5*(1), 412–416.

Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership: Fully revised 25th anniversary edition*. Hachette UK.

Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas del liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, *28*(47), 91–104.