

Cultura deseada y desarrollo de la inteligencia emocional: coaching una herramienta de ayuda

Dra. Teresa Cruz Cordero

Los cambios en el entorno de las organizaciones y la necesidad de enfrentarse constantemente a nuevos retos y situaciones pueden repercutir negativamente en el desempeño de una persona a la que en la actualidad se le exige mucho más.

Las personas cuenta con recursos para alcanzar el éxito y la felicidad en el ámbito laboral y personal, aunque en ocasiones no es conciente de cómo superar sus carencias, es esa una de las razones por las que cada vez surge con mayor fuerza, el **valor** como mecanismo que condiciona las actuaciones y resultados, le permite enfrenar el entorno y tomar de nuevo control sobre este.

Los valores son el elemento invisible más sólido de la cultura organizacional. La misma es un fenómeno complejo, su importancia y utilidad está dada en:

- Definir el perfil de la organización.
- Identificar los valores centrales y compartidos.
- Sustentar la misión, visión y objetivos.
- Propiciar un cambio duradero.
- Entender lo que pasa y el porqué de las actitudes y actuaciones de sus miembros.
- Mantener el equilibrio, las comunicaciones y las necesidades de recompensas, participación, cooperación y satisfacción.
- Facilitar los medios para alcanzar la convergencia de intereses.
- Desarrollar el sentido de identificación entre sus miembros.
- Prever los efectos globales o individualizados que puede tener la toma de diferentes decisiones de cambio interno.
- Encauzar las solicitudes a fenómenos de cambio externo, a través de nuevas políticas, estrategias y otros medios.

Las conductas, las normas, los valores y las creencias básicas, son elementos constituyentes de la cultura. Aunque ninguno de los elementos integrantes de la cultura por sí mismos y de forma aislada pueden determinarla, los valores y las normas (sobre todo los valores) constituyen poderosos factores en la formación, consolidación y cambio de la cultura organizacional.

Para lograr la implementación del cambio en una organización es necesario transitar desde las creencias a las conductas pasando por los valores. Estas son pautas para las conductas y comportamientos, y pueden modificar normas e incluso no permitir su desarrollo si estas entrasen en contradicción con ellos. A veces la solidez de un valor puede hacer surgir nuevas normas tendientes a reforzar ese valor, caso de que normas anteriores comiencen a perder su efecto. Por tanto son:

- Mecanismos que condicionan las actuaciones y resultados.

- Los criterios de jerarquización y los principios básicos de desarrollo, selección de soluciones y estrategias.
- Creencias particulares individuales que se sustentan en relación con lo que parece importante.
- Mecanismos de valoración sobre lo justo e injusto.

Los valores organizacionales deben estar compartidos (lo que no quiere decir que se esté conciente de ello) para que absorban la complejidad de la organización, orienten la visión estratégica y aumenten el compromiso profesional, de esta forma se manifiestan en el proceso de toma de decisiones y como parte de estas, dentro de las acciones para declarar la misión, objetivos y diseñar la estrategia. Asimismo, los valores pueden servir de orientación para actuar en situaciones de incertidumbre, por tales motivos estos permiten:

- Contribuir a elevar la efectividad en el proceso de cambio.
- Ayudar a lograr el pensamiento estratégico.
- Fortalecer la actitud estratégica en los líderes, en todos los niveles de dirección.
- Proteger las acciones estratégicas, el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la organización.

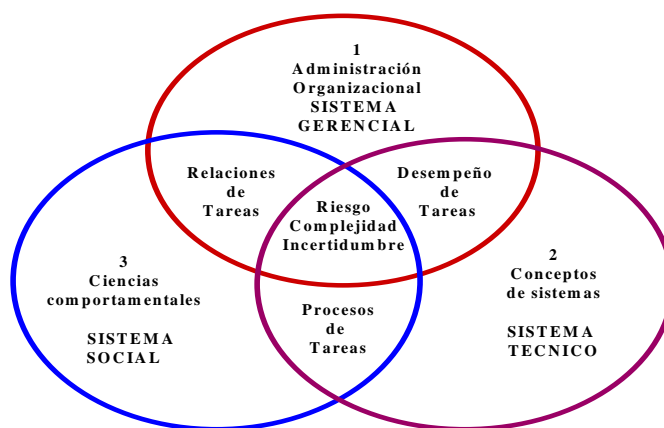
Los valores organizacionales están al servicio del hombre y de la organización en la que trabaja, no se imponen por decreto, porque no serían creíbles, si acaso tan solo acatables u obedecibles, pero deben ser propuestos, y enseñados con el ejemplo.

Por tal razón las organizaciones han de “crear su sistema de valores”, los que estarán bien definidos y en correspondencia con su estrategia organizacional, trabajar para que los mismos se compartan por todos los miembros de la organización.

Si lo anterior no se tiene en cuenta en la implementación del cambio en una organización los directivos dirigirán con los patrones culturales adquiridos a lo largo de su experiencia grupal en ese lugar; con la diferencia que emplearán nuevas herramientas y técnicas de dirección estratégica, lo que llevará sin lugar a dudas al fracaso de este proceso, ya que el cambio se ha dado, solo en el nivel observable (parte visible del Iceberg Organizacional).

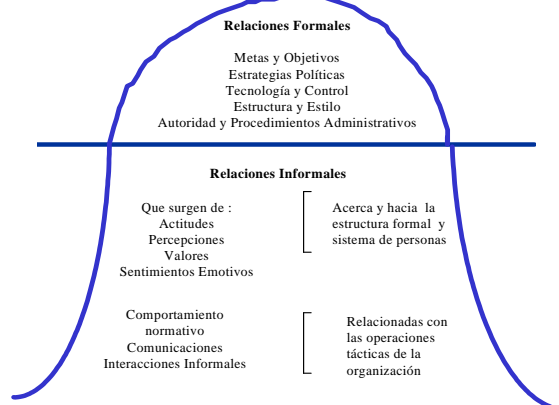
Esta parte visible del “Iceberg Organizacional” esta constituida por los elementos componentes de los Subsistemas Técnico y Gerencial, partes del Sistema Sociotécnico (figura.1) mientras que el Subsistema Social sería a la parte invisible (mayor) del “Iceberg”, como se muestra en el esquema de la figura. 2.

Figura 1 Modelo Sociotécnico



Fuente: Kingdon, D. R: Matrix Organization, Managing. Information Technologies. Londres Tavistock,, 1973, p. 95.

Figura 2



Modelo Iceberg DO por Herman

A primera vista lo que resalta o es más fácil ver en una organización son sus elementos más estructurados, los “formales”: los recursos materiales con que cuenta; sus resultados en términos de productos, costos, ganancias; la estructura organizativa tipo de organización y subordinación; la tecnología; los recursos humanos o las jerarquías. También en cierta medida, se aprecian las conductas y algunas normas (formales e informales) entre otras características.

Sin embargo, en cualquier organización, existen relaciones “informales” que no necesariamente están dadas por las casillas del organigrama, normas que no son detectables a simple vista ni en una o dos visitas a la organización, sentimientos (individuales o grupales) y tras todos estos elementos hay valores que conforman la cultura de la organización.

La parte invisible del Iceberg determina en gran medida lo que se observa, pero es que de hecho algunos de los elementos superiores han influido de manera importante en la conformación de los inferiores.

Una interrogante que se hace evidente en la actividad gerencial es: ¿por qué a pesar de la formación recibida durante años algunos directivos le es difícil un cambio personal permanente en el tiempo? No obstante, pueden impulsar el logro de los objetivos de la organización y hasta alcanzar éxitos profesionales, cayendo en ocasiones en lo que se ha dado en llamar la “trampa del éxito”, dándose la situación de que lo que en ocasiones los hacía triunfar hoy los hace fracasar.

En realidad el entorno cambia y las necesidades de la organización son otras, por lo que se necesita un ajuste de la conducta actual y la adquisición de nuevas habilidades, así como un conocimiento especial, donde se combinen sentir-pensar-actuar. Tal situación no es tan sencilla, en ocasiones no se es conciente de la misma, y se manifiestan sentimientos o emociones como: temor, ansiedad, agresividad o frustración.

¿Cómo enfrentar tal situación para que el cambio llegue a los niveles de valores y creencias y pueda impactar de forma efectiva el cambio de actitudes y conductas y evitar tales emociones negativas?

El quid está en desarrollar la Inteligencia Emocional, en consonancia con la cultura deseada, lo que permitirá un cambio en los niveles más profundos de esta provocando transformaciones paradigmáticas a nivel personal y organizacional, y permitiendo una modificación más real y duradera en los comportamientos.

La Declaración de la Cultura Deseada, es un paso fundamental en el proceso de cambio organizacional y tiene el objetivo de resumir la posición que aspira tener la organización en el futuro, lo que sirve de base a las actitudes y comportamientos ante las acciones estratégicas que serán proyectadas,

Llevar a cabo este proceso implica que el personal de la organización ponga en práctica, determinadas acciones que deriven en un plan de acción para garantizar esa declaración futura, y se logre el comprometimiento con los valores declarados.

La proyección incluirá determinados elementos algunos de ellos que consideramos no pueden dejar de tenerse en cuenta, estos son:

❖ Misión/Visión/Objetivos.

Apreciación por las normas y conductas que deben existir para identificarse, entender y comprender la misión, visión y objetivos que validan o no, su permanencia como estado a alcanzar, atendiendo a que este será variado cuando las condiciones cambien. Lograr el hábito de búsqueda y evaluación constante.

❖ Sistema de Valores.

Clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentaran la estrategia los cuales no deben ser impuestos, sino se guiarán para ser compartidos por todo el personal de la organización, por lo cual se ha de trabajar en este sentido.

❖ Hábitos de Trabajo.

Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, el cómo se hacen las cosas en la organización. Cómo se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes, y los productos, cómo se ofrece el servicio, entre otros. Cómo se comparte o no los resultados del trabajo desde su inicio a fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.

❖ Ritos y Ceremonias.

Aspectos que rodean el trabajo, cómo se incentiva, cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento. Por ejemplo: las asambleas, reuniones, proceso de selección y de evaluación, el proceso de aprendizaje, orientación en que se toman las decisiones.

❖ Organización, Comunicación e Información Interna.

Cómo es la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción, y otras.

❖ Características de los Directivos

Orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, coeficiente emocional, etcétera.

Realmente la Declaración de Cultura Deseada, es vital ya que la relación entre la cultura y la visión organizacional es fuerte. En este sentido el diagnóstico de la cultura previo al diseño estratégico –con una adecuada orientación–, es base para el mismo.

La Declaración de la Cultura Deseada puede considerarse una herramienta de liderazgo estratégico y su base está sustentada precisamente por valores con el fin de introducir la dimensión humana dentro del trabajo de dirección como práctica diaria, de ahí que para alcanzar este estado sea necesario e importante el desarrollo de la Inteligencia Emocional.

El diagnóstico de la Cultura Organizacional puede realizarse al identificar la brecha existente entre los elementos incluidos en la Declaración de la Cultura Deseada –anteriormente expuestos– y el estado actual de los mismos.

En este estudio previo, se debe tener en cuenta la Inteligencia Emocional, como el verdadero diferencial que se revela, tanto a nivel individual como colectivo.

En el mundo se considera a David Goleman, el padre de este parámetro de medición, es en 1998 que publica lo que pronto se convertiría en un nuevo "bestseller": La Práctica de la Inteligencia Emocional.

Goleman construye su proposición de inteligencia emocional sobre los hallazgos científicos de tres investigadores principales, David McClelland, Howard Gardner y Joseph LeDoux, e incorpora las aportaciones de muchos otros científicos como Peter Salovey y Mihalyi Csikzentmihalyi. Su aporte está, en:

- ❖ Encontrar la conexión entre líneas de investigación que no habían sido relacionadas anteriormente.
- ❖ Revelar las implicaciones prácticas para el gran público y la comunidad empresarial.
- ❖ Transmitir el mensaje con un lenguaje universal.

Las conclusiones más importantes del trabajo de Goleman están en tres direcciones:

I. La conceptualización del término.

Él define la Inteligencia Emocional como "una forma de interacción del individuo con el mundo y consigo mismo, teniendo muy en cuenta los sentimientos propios y ajenos y la importancia que reviste utilizar positivamente emociones" y agrega que es "La capacidad para leer nuestros sentimientos, controlar nuestros impulsos, razonar, permanecer tranquilos y optimistas cuando nos vemos confrontados a ciertas pruebas y mantenernos a la escucha del otro".

II. La competitividad entre individuos.

La Inteligencia Emocional, se considerada un verdadero diferencial, el que se muestra tanto a nivel individual como colectivo, como el indicador fundamental de competitividad entre los individuos.

Los estudiosos del tema plantean que aunque los conocimientos, la experiencia y el cociente intelectual (CI) tengan su importancia como requisitos esenciales, son las competencias emocionales, los factores que determinan los resultados superiores en el puesto de trabajo y mientras más complejo sea este, mayor es la importancia de la Inteligencia Emocional.

La Inteligencia Emocional considera las competencias como herramientas de superación individual y grupal, que permiten el desarrollo como ser humano

para su integración a las posibilidades del entorno y obtener los mejores beneficios mutuos de esa complementación.

Este tipo de inteligencia incluye dos competencias emocionales: la personal y la interpersonal, las que se agrupan en conjuntos, cada uno de los cuales está basado en una de las cinco dimensiones de la Inteligencia Emocional –que expone Goleman– las cuales son:

1. Autoconocimiento.
2. Autocontrol.
3. Automotivación.
4. Empatía.
5. Habilidades sociales

1. Autoconocimiento:

Es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que estos tienen sobre los demás y sobre el trabajo.

Las personas donde se manifiesta esta dimensión:

- Tiene habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista.
- Son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores.
- Son sensibles al aprendizaje y poseen un alto grado de autoconfianza.

2. Autocontrol:

Es la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros.

Las personas que poseen esta dimensión:

- Son sinceras e íntegras.
- Controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas.
- Son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas.

3. Automotivación:

Es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, hacer frente a los problemas y encontrar soluciones.

Esta dimensión se manifiesta en las personas que:

- Muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica.

- Manifiestan un alto grado de iniciativa y compromiso.
- Son optimista en la consecución de sus objetivos.

4. Empatía:

Es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales.

Las personas donde se manifiestan esta dimensión:

- Son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones.
- Normalmente tienen mucha popularidad y reconocimiento social.
- Se anticipan a las necesidades de los demás.
- Aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas.

5. Habilidades sociales:

Es el talento en el manejo de las relaciones con los demás y en saber persuadir e influenciar.

Quienes poseen habilidades sociales:

- Son excelentes negociadores.
- Tienen una gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios.
- Son capaces de trabajar en colaboración en un equipo y crean sinergias grupales.

Se considera que no es un requerimiento destacarse en cada una de las dimensiones que conforman el sistema de las competencias de la Inteligencia Emocional, pero sí es necesario demostrar un amplio margen de capacidades que permitan alcanzar un “estado deseado”; estas son:

- Un nivel de auto conocimiento de nuestro potencial como ser humano y maximizar el mismo.
- Ayudar a gestionar nuestras emociones de forma que oriente las energías hacia el logro de los objetivos.
- Mantener e Incrementar la auto motivación que impuse el alcanzar los logros deseados.
- Establecer el auto control requerido para garantizar las aspiraciones futuras.
- Lograr un real entendimiento de los demás.
- Impulsar la colaboración y sinergia de los equipos de trabajo.

El objetivo del desarrollo de las competencias está en estimular el mejor aprovechamiento de las cualidades de cada individuo, para que este se integre coherentemente a su entorno laboral.

Por tal razón las personas pueden, con un proceso orientado, desarrollar su Inteligencia Emocional, y para ello es importante buscar un equilibrio entre las cinco dimensiones.

En consideración a lo anterior es significativo señalar que el ser humano tiene la capacidad de:

- Reconocer sus sentimientos y los de los demás.
- Motivarse.
- Manejar adecuadamente las relaciones de uno y de los demás.

Todo lo cual le permite el desarrollo de las competencias consideradas en la Inteligencia Emocional.

Para desarrollar la Inteligencia Emocional en la organización es necesario que todos los implicados en la materialización de la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, desarrollen la propia.

Este es un motivo que permite plantear que la clave del éxito en el desarrollo de la Inteligencia Emocional en la organización está precisamente en el crecimiento personal de cada uno de los implicados y en el esfuerzo que cada uno de ellos ponga en su empeño, así como en el reconocimiento del cambio individual y su accionar para una mejora continua de sus competencias.

Desarrollar nuestra Inteligencia Emocional nos ayuda a gestionar nuestras emociones, de forma que aprovechemos nuestro potencial en función del logro de los objetivos personales y organizacionales, así como nos permite comprender a los demás de una manera más conciente y humana.

No basta el conocimiento teórico sobre la Inteligencia Emocional para su desarrollo, por tal razón las organizaciones concientes de su impacto en el desempeño del capital humano llevan a cabo programas para su impulso. Los programas para el desarrollo de la Inteligencia Emocional en la organización no pueden perder de vista las creencias y valores que se comparte en la misma, las que señalan una forma de ser y hacer. Estos programas han de seguir una guía metodológica y utilizan diferentes métodos y técnicas para la consecución de tal objetivo.

En la mayoría de los programas de formación la buena preparación técnica contrasta con la falta de competencias relacionales. Esto propicia la continuidad de modelos autocráticos u otros estilos prácticamente incompatibles con el desarrollo del capital humano en la organización.

Las organizaciones que apuestan decididamente por el desarrollo de la Inteligencia Emocional encuentran en el *coaching* un modelo de inestimable valor para "llegar" hasta la persona.

El *coaching*, mediante una metodología estructurada, lleva a cabo aproximaciones que nos permiten trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas.

El término *coaching* organizacional es un concepto del cual se habla desde principios de los noventa, y en nuestro país no es un término muy conocido en el ámbito empresarial.

El *coaching* se aplica cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un *coach* profesional, en grupos de trabajo o personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

El siguiente cuadro constituye un ejemplo de ámbitos y formas de intervención en un proceso de Coaching.

ÁMBITOS	FORMAS DE INTERVENCIÓN
Técnico	Clarificación de objetivos. Entrenamiento. Asesoramiento. Estructuración del aprendizaje.
Organizativo	Ayuda en la clarificación del problema. Multiplicar los recursos de comprensión (internos y externos). Hacer diferenciar su discurso oficial y prácticas reales. Hacer identificar el margen de maniobra cómodo.
Personal	Hacer trabajar sobre las representaciones. Hacer tomar conciencia de la desviación entre intención y acto. Ofrecer la posibilidad de evaluar nuevos comportamientos.

Fuente: Sergio Castillo: "Coaching Directivo: búsqueda del equilibrio profesional con potencial propio". En revista *Metalindustria*, 2003.

Razones por las cuales el *coaching* es importante para las organizaciones:

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

Los especialistas definen el *coaching* organizacional como “el acompañamiento de una persona o equipo de trabajo (*team building*) a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y conocimientos técnicos”.

Esta definición incluye el concepto de acompañamiento, a la vez precisa el ámbito del *coaching*: a las necesidades profesionales y elimina, por tanto, las necesidades privadas, lo que permite distinguir claramente este proceso de la psicoterapia.

Por tal razón su fórmula es asistir al directivo, al profesional, al técnico, en su desarrollo en el ámbito laboral.

El *coaching* es un proceso que no se puede imponer, si una persona no quiere pasar por este o no quiere colaborar en él, el mismo no se llevará a cabo, ambas partes tienen que estar involucradas.

Todo este proceso se lleva a cabo en la más estricta confidencialidad. Es necesario que solo el interesado este al tanto del mismo.

Es un principio de *coaching* el respeto de la autonomía de la persona, esto facilita una reflexión crítica, junto con enseñarle a encontrar la solución a sus propios problemas, por tal razón el especialista de este proceso debe:

- ayudar a que en los directivos aflore el potencial personal y profesional,
- guiar el aprendizaje, para que el discípulo aprenda a encontrar por sí mismo la solución a sus problemas.

Los tipos de *coaching* con los que se suele intervenir en las organizaciones son:

1. *Coaching* personalizado (sesiones de desarrollo directivo).
 2. *Coaching* grupal (dinamización de equipos).
 3. Formación en *coaching* (desarrollo de competencias de *coach*).
1. Las sesiones de *coaching* personalizado o desarrollo directivo abordan situaciones de ayuda o desarrollo del potencial de directivos. Las razones de intervención más habituales suelen ser: toma de decisiones, conflictos, estrés, búsqueda de recursos, desarrollo de competencias, apoyo a promociones, etcétera.
 2. Las sesiones de *coaching* grupal tienen por objetivo dinamizar a un grupo de personas o directivos. Las intervenciones más habituales pueden ser: solución de problemas, sesiones de creatividad, conflictos y otros.
 3. Finalmente las acciones de formación en *coaching* permiten desarrollar en los participantes (mandos y directivos) las competencias de *coach* para que sepan impulsar el potencial de sus colaboradores y mejorar su rendimiento. Las intervenciones pueden ser estructuradas en formales, cuando se establece un marco específico e informales, cuando el *coach* aprovecha las oportunidades del día a día

para utilizar el modelo. Y también podemos utilizar la metodología para nuestro propio autodesarrollo (autocoaching).

El *coach*, conocido también como *life coach* (maestro de vida) es un profesional que ayuda al directivo a desarrollarse, este no dice *qué* ni *cómo* hay que ejercer la dirección. Lo que sí hace, son preguntas, que permitan la reflexión crítica de su discípulo con el objetivo de que él mismo responda y tome conciencia de lo que hace mal y de lo que hace bien y qué hay que cambiar en su estilo de dirección.

De hecho existen diferentes tipos de *coach*:

El directivo *coach*: Al igual que el *coach* interno se trata de una persona sujeta a las reglas y cultura de la organización, pero a diferencia de este el directivo *coach* es superior jerárquico y *coach* de sus colaboradores, en este sentido posee un doble rol, se centra en los resultados a corto plazo y al mismo tiempo y al mismo tiempo es socio de su desarrollo, es decir, se centra en su acompañamiento, ello implica mucho cuidado para no confundir los roles.

Coach interno: Se trata de un trabajador de la propia organización sujeto a sus reglas internas. Su fortaleza estriba en conocerlas ya que forma parte de su cultura organizacional, lo que a su vez puede resultar una debilidad al considerar la proximidad relacional del *coach* con los superiores y compañeros de la persona receptora, lo que puede dificultarle garantizar una verdadera neutralidad afectiva.

El *coach* externo: Es un consultor, un proveedor más de la empresa. Tiene como particularidad el poseer una visión o perspectiva externa, su propio carácter lo hace poseedor de una gran neutralidad, en este sentido no existen juegos de poder o afectivos sobre las personas que rodean al receptor del *coaching*. Su experiencia de trabajo en otras organizaciones le aporta puntos de referencia que le guían en el acompañamiento de la persona.

El *coach* no es un confesor, psicólogo, psiquiatra o maestro, guía espiritual, como no es un médico o consultor es la figura clave en el proceso de *coaching*.

Para ser *coach* es preciso poseer una sólida formación integral, técnico-científica con un fuerte contenido humanista. Se puede complementar desde la psicología, la pedagogía, la sociología, la filosofía, la economía u otra, pero el *coaching* requiere de nosotros una dimensión ética, personal y humana, más allá que la propia dimensión profesional, esta formación ha de fraguarse en la experiencia, vivencias, tratadas como modelo y oportunidad de aprendizaje, con rigor y método para poder transmitirlo.

Por tal razón debe ser un profesional en el mundo de la empresa, que tiene experiencia demostrada en la alta dirección y ha participado en procesos de formación y aprendizaje de ejecutivos.

Es el *coach*, quien se reúne periódicamente con el directivo o el equipo de dirección. El tratamiento entre ambos será siempre de igual a igual, como una relación entre colaboradores cuyo fin es conseguir una meta común.

El *coach* y el directivo debaten y preparan el plan estratégico que habrá que cumplir y en un período acordado, se analiza en profundidad la situación actual o problemas del participante y los objetivos inmediatos para solucionarlo.

El *coach* se encarga de llevar a la persona a la que prestará sus servicios hacia el éxito de sus objetivos una vez acordados, y básicamente sigue el proceso siguiente:

- Hace un análisis de la situación de partida, se basa en los puntos fuertes de su cliente.
- Establece una relación de confianza.
- Acuerda un plan, unos objetivos, unas metas.
- Sigue el proceso de cerca, sin que parezca necesario, pero está ahí.

El campo de trabajo de un *coach* es amplio y responde a preguntas como:

- ¿Quieres mejorar tus relaciones con los demás?
- ¿Te planteas un cambio en tu vida para mejorarla?
- ¿Te gustaría alcanzar algún gran objetivo en tu vida?
- ¿Quieres conocer tus posibilidades?
- ¿No conoces tus potencialidades?
- ¿Quieres desarrollar tus competencias?

La esencia del *coaching* pasa por enriquecer el modelo mental de la persona a quien presta el servicio, así como incrementa su nivel de conciencia facilitándole el paso a la acción. Todo ello a base de preguntas y *feedback* descriptivo o no evaluativo. Este proceso aporta valor a las organizaciones porque:

- Mejora del rendimiento de los colaboradores.
- Desarrolla el potencial.
- Mejora las relaciones directivo-colaborador.
- Fomenta el liderazgo
- Facilita la motivación
- Aumenta la implicación.
- Refuerza la autoestima.

Para la realización del *coaching* se hace necesario tener en cuenta un proceso de cambio que contempla las fase siguientes.

1. Descripción de la situación deseada (objetivo).
2. Descripción de la situación actual (área de mejora o dificultad).
3. Mapa de opciones y recursos (generación y selección).
4. Plan de acción (plan específico de actuación)
5. Resultados (control y seguimiento).

En las fases primera y segunda, el objetivo del *coach* es incrementar el nivel de conciencia (sensorial y emocional) del discípulo. Esta fase es fundamental, ya que solo podemos controlar aquello de lo que somos conscientes, ser consciente nos da poder para actuar.

En las fases tercera y cuarta, el objetivo es implicarlo en la generación de alternativas y en la creación de un plan de acción (su plan). Finalmente solo queda establecer cómo y cuándo vamos a evaluar los resultados.

Nos encontramos en tiempos de búsqueda de culturas empresariales nuevas, donde puedan convivir valores como el reconocimiento justo, la suma de habilidades con responsabilidad, la solidaridad, la justicia y la aceptación de diferencias, la existencia de un lugar de trabajo donde se pueda crear con el otro y para el otro, de compartir desafíos con la empresa y no desde la empresa, de construir un espacio común en el que el hombre logre el desarrollo de su inteligencia emocional, sepa ejercer su autonomía y asumir roles desafiantes, para esto contamos con procesos como el *coaching*, una herramienta que pueden ayudarnos en este empeño.

El siguiente cuestionario no una herramienta científica para medir su coeficiente emocional, es más bien una reflexión sobre algunos aspectos que incluye este indicador.

Para contestar responda a las preguntas con el sistema de puntos que se indica. Trate de contestar rápidamente.

- Siempre es pertinente en mi caso = 0
- Casi siempre es pertinente en mi caso = 1
- A veces es pertinente en mi caso = 2
- Casi nunca es pertinente en mi caso = 3
- Nunca es pertinente en mi caso = 4

PRUEBA¹

No me siento bien con mi apariencia _____
Me dicen que estoy trabajando demasiado _____
Experimento una buena cantidad de estrés en mi vida _____
Tengo algunos hábitos que parece que no puedo cambiar _____
Tiendo a criticar a los demás _____
Me frustró cuando las cosas no salen cuando yo quiero _____
Tengo dificultad para controlar mi enojo _____
No estoy en contacto con mi sentimientos _____
Se me hace difícil reírme de mi mismo cuando comento errores _____
Odio cometer errores _____
Tiendo a compararme con otros _____

¹ Diario USA Today (Estados Unidos).

Tiendo a ponerme de mal carácter o deprimirme _____
Tiendo a ponerme en último lugar _____
Tengo dificultad para decir que no _____
No tengo una alta autoestima _____
A veces tiendo a ponerme ansioso _____
Tiendo a preocuparme _____
Tiendo a impacientarme _____
No me siento tan feliz ni tan satisfecho como me gustaría _____
No me preocupan los demás _____
Me siento apresurado _____

Mi calificación total fue de:

- 0 a 30: Muy bajo
- 31 a 55: Bajo
- 56 a 74: Medio
- 75 a 89: Alto
- 90 a 100: Muy alto

Bibliografía

Cruz, T.: "Cultura Organizacional", en *Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional. Una Contribución al Perfeccionamiento Empresarial*, Editorial, Félix Valera, La Habana, 2001.

_____ : "La Dirección por Valores. Hacia una Cultura de Integración y Compromiso", en *Gerencia del Propósito a la Acción*, Editorial. Félix Valera, La Habana, 2002.

_____ : "Potencial Humano. Conocimiento y Uso Máximo", Ponencia. IV Evento de Consultoría Gerencial, La Habana, 2003.

García, R. J.: "Los Nuevos Valores Culturales en la Empresa", en revista *Alta Dirección*, No. 143, 1989.

García, S. y Simón: *La Dirección por Valores*, Macgraw Hill. Interamericana, España, S.A., 1997.

Goleman, D.: *Inteligencia Emocional*, Editorial Kairos, S.A, 1996.

_____ : *La Práctica de la Inteligencia*, La Editorial. Kairos, S.A, 1999.

Valls, A.: *Inteligencia Emocional en la Empresa*, Ed. Gestión, 2000.

Vargas, J.: *Liderazgo un Enfoque Moderno*, Ed. Varmel.

Sitios Web de Inteligencia Emocional.

Guadalupe Fernández Dávila. Socia Directora de HayGroup.

www.rrhmagazine.com/enlaces.

www.emocional.com

www.inteligencia.emocional.org

www.amazon.com

www.circuloaleph.com

www.comunicacionobjetiva.com

www.grupoice.com