

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO



EL COACHING ONTOLÓGICO Y SU INCIDENCIA EN LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS FUNCIONARIOS
DEL NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR DE
AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Presentado por:

CARLOS JIMMY PILOSO RODRÍGUEZ

SONNIA PATRICIA SORIA ZAMORA

Guayaquil – Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

Hoy que hemos llegado a esta etapa de nuestras vidas profesionales, queremos agradecer a Dios por permitirnos estar viviendo este momento.

A nuestro Coordinador y Tutor de Tesis Ing. Holger Barriga quien ha creído en nosotros y en el tema presentado, acompañándonos y dándonos su mirada para terminar felizmente nuestro proyecto de graduación.

Agradecemos a los Directivos y Colaboradores de Autoridad Portuaria de Manta por su apertura para la realización de este Proyecto de Graduación.

DEDICATORIA

A mi querida familia por su apoyo incondicional y
creer en mí, a mis ángeles mi mami Jesús (+)
y mi ñaño Javier (+).

Celebro mi desafío de poder lanzarme y concluir
esta etapa profesional en mi vida, la que me ha
permitido abrir nuevos caminos, y a través de la
Gestión de Talento Humano complementar mis
actitudes con el Coaching Ontológico

Jimmy Piloso

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi Dios, quien a pesar de todas mis caídas esta siempre conmigo dándome fuerza, voluntad y regocijo; a mis padres quienes con su humildad y sacrificios me dieron la vida, educación, apoyo y consejos. A mi esposo que con su apoyo constante e incondicional ha sido el pilar y compañero inseparable para la culminación de la misma; también a mis hijos quienes han sido la mayor inspiración para no rendirme en los estudios y poder ser un ejemplo para ellos

Patricia Soria

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ph.D. Katia Rodríguez

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

M.Sc. Raúl Barriga

DIRECTOR DE TESIS

M.Sc. Jenny Tola

VOCAL

Dr. José de la Gasca

VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

Carlos Jimmy Piloso Rodríguez

Sonia Patricia Soria Zamora

ÍNDICE GENERAL

1.	EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	XIV
1.1	Descripción de la Institución.....	XIV
1.2	Antecedentes de la Institución	XV
1.2.1	Misión.....	XVI
1.2.2	Visión	XVI
1.2.3	Valores Institucionales	XVI
1.2.4	Mapa Estratégico	17
1.2.5	APM y el Puerto de Manta en la historia del País	18
1.3	Estructura Organizacional.....	19
1.3.1	Cadena de Valor	20
1.3.2	Mapa de Procesos	21
1.3.3	Estructura Orgánica Funcional	22
1.4	Descripción Funcional	23
1.4.1	Dirección de Operaciones Portuarias	23
1.4.2	Dirección de Seguridad Integral.....	24
1.4.3	Dirección de Promoción y Comercialización.....	24
1.4.4	Dirección de Proyectos de Inversión.....	24
1.4.5	Dirección de Asesoría Jurídica	24
1.4.6	Dirección de Planificación y Gestión Integral.....	25
1.4.7	Dirección de Comunicación Social	25
1.4.8	Dirección Administrativa	25
1.4.9	Dirección Financiera	25
1.4.10	Dirección de Administración de Talento Humano	26
1.4.11	Dirección de Tecnologías de la Información.....	26
1.5	Antecedentes del Estudio	27
1.6	El problema y la pregunta de Investigación	30
1.7	Relevancia de la Investigación.....	32
1.8	Objetivos del Estudio	35
1.8.1	Objetivo General	35
1.8.2	Objetivos Específicos	35
1.9	Delimitación del Estudio.....	36
2.	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	37

2.1	Las Organizaciones, el Coaching y la Inteligencia Emocional	37
2.2	El Coaching.....	38
2.3	El Coaching Ontológico.....	43
2.4	La Inteligencia Emocional	50
2.4.1	Competencias a desarrollar sobre la Inteligencia Emocional	54
2.4.2	Emociones, Estados de Ánimo y Emociones Atrapadas	56
2.5	El Coaching Ontológico y la Inteligencia Emocional.....	60
2.5.1	El Dominio Emocional	63
2.6	La Gestión por Competencias	65
2.7	Las Generaciones	70
2.8	Great Pleace To Work – Valoración del Clima Laboral	73
2.9	Las Competencias Conversacionales	75
2.10	El Liderazgo: Transaccional, Transformacional, Situacional y Conductual.....	77
2.11	Ontología del Lenguaje	85
2.12	La Gestión del Desarrollo	88
2.13	La Gestión del Talento Humano a través del Coaching Ontológico y Desarrollo de la Inteligencia Emocional	91
2.14	Planteamiento de Hipótesis a contrastar	96
3.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	97
3.1	Universo y ámbito de la Investigación.....	97
3.2	Procedimiento	98
3.3	Procedimiento de análisis de los datos.....	103
3.4	Medidas.....	104
3.5	Delimitación.....	104
3.6	Limitaciones.....	105
4.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	106
4.1	Comparación de Medias para probar si el Coaching Ontológico incide en la Inteligencia Emocional de los Directivos de APM.....	106
4.2	Comparación de Medias para probar si el Coaching Ontológico incide sobre la coherencia de la parte emocional y racional de los Directivos de APM	108
4.3	Comparación de Medias para medir el Liderazgo en los Directivos de APM	110
5.	CONCLUSIONES	112
6.	REFERENCIAS.....	114
7.	ANEXOS	119

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1.1 Edificio Administrativo APM.....	XIV
Figura 1.2 Muelle de Aguas Profundas APM	XIV
Figura 1.3 Mapa Estratégico APM.....	17
Figura 1.4 APM y el Puerto de Manta en la historia del País	18
Figura 1.5 Cadena de Valor de APM	20
Figura 1.6 Mapa de Procesos de APM.....	21
Figura 1.7 Estructura Orgánica Funcional de APM.....	22
Figura 1.8 Direcciones de APM.....	23
Figura 1.9 Localización de APM	36
Figura 2.10 Coherencia Cuerpo – Emoción y Lenguaje	45
Figura 2.11 Emociones Básicas	57
Figura 2.12 Algunos Estados de Ánimo recurrentes	58
Figura 2.13 Diagrama de Problemas	61
Figura 2.14 Relación Ontológica y Emocional en el Coaching	63
Figura 2.15 Como se constituye el Observador que Somos.....	63
Figura 2.16 Modelo de Competencias.....	66
Figura 2.17 Potencial de una persona.....	67
Figura 2.18 ¿Qué son las Competencias?.....	69
Figura 2.19 Mapa Generacional	73
Figura 2.20 Gestión y Liderazgo.....	80
Figura 2.21 Niveles de Autonomía del Liderazgo Situacional	81
Figura 2.22 Los Niveles de Desarrollo.....	82
Figura 2.23 Características del Estilo Directivo del Liderazgo Situacional.....	82
Figura 2.24 Características del Estilo Persuasivo del Liderazgo Situacional.....	83
Figura 2.25 Características del Estilo Participativo del Liderazgo Situacional	83
Figura 2.26 Características del Estilo Delegativo del Liderazgo Situacional	84
Figura 2.27 Comparación de los Estilos de Liderazgo.....	84
Figura 2.28 Características Positivas y Negativas del Estilo Conductual	85
Figura 2.29 El Contexto: Cambios en el Abordaje del Desarrollo.....	89
Figura 2.30 La Inteligencia Emocional de Goleman.....	90
Figura 2.31 El Coaching en la Gestión del Desarrollo.....	90
Figura 2.32 Diferenciación del Talento Humano	91
Figura 2.33 La Fuente de Valor Hoy en Día en las Organizaciones	92
Figura 2.34 ¿Cómo Observar las Competencias en la Gestión del Talento Humano?.....	94
Figura 4.35 Diferencia de Medias de Encuesta 1 (E1) ANTES y Encuesta 2 (E2) DESPUES de Programa de Formación de Líder Coach a los Directivos de APM	107
Figura 4.36 Diferencia de Medias de Encuesta E1 y E2 para probar si el Coaching Ontológico incide sobre la coherencia entre la parte emocional y racional de los Directivos de APM.....	109
Figura 4.37 Diferencia de Medias de Encuesta E1 ANTES y Encuesta E2 DESPUES para medir la incidencia del Coaching Ontológico sobre la competencia de Liderazgo de los Directivos de APM	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 Datos de Encuesta 1 (E1) y Encuesta 2 (E2) respecto a la incidencia del Coaching Ontológico sobre la Inteligencia Emocional de los Directivos de APM.....	106
Tabla 4.2 Prueba t-Student de comparación de Medias de Encuesta 1 y Encuesta 2 sobre la incidencia del Coaching Ontológico sobre la Inteligencia Emocional de los Directivos de APM	107
Tabla 4.3 Datos de Encuesta 1 (E1) y Encuesta 2 (E2) respecto a probar si el Coaching Ontológico incide sobre la coherencia entre la parte emocional y racional de los Directivos de APM.....	108
Tabla 4.4 Prueba t-Student de comparación de medias para probar si el Coaching Ontológico incide sobre la coherencia entre la parte emocional y racional de los Directivos de APM.....	109
Tabla 4.5 Datos de Encuesta 1 (E1) y Encuesta 2 (E2) respecto a la incidencia del Coaching Ontológico sobre la competencia de Liderazgo de los Directivos de APM.....	110
Tabla 4.6 Prueba t-Student respecto a probar si el Coaching Ontológico incide sobre la competencia de Liderazgo de los Directivos de APM	111

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de Observación de Práctica de Coaching.....	119
Anexo 2: Vivencias gráficas.....	124
Anexo 3: Encuesta E1 de Valoración de Clima Laboral Great Pleace to Work.....	125
Anexo 4: Encuesta E2 para Hipótesis H1, H2 y H3.....	127
Anexo 5: Distributivo de APM.....	128
Anexo 6: Test de Liderazgo Conductual a los Directivos de APM	132

ABREVIATURAS

APM	AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA
IE	INTELIGENCIA EMOCIONAL
ICF	FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE COACHING

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo de investigación nos ha permitido conocer y aplicar el uso de la herramienta del *Coaching Ontológico* para el Desarrollo de la Inteligencia Emocional de los Directivos de Autoridad Portuaria de Manta, toda vez que las organizaciones de hoy en día dados los cambios que se han presentado a nivel organizacional a raíz de la globalización y uso de las tecnologías, han empujado a que las organizaciones enfrenten dichos cambios apostando e invirtiendo en el principal recurso no tangible que tienen, como es el Talento Humano. En el ámbito de las organizaciones se está desarrollando una nueva figura: la del gerente-coach. Se trata de un perfil directivo con el que se pretende generar un liderazgo basado en aspectos tales como apoyar y facilitar el que los miembros de un equipo cumplan y desarrollen su trabajo conforme siempre a los objetivos programados por la empresa u organización. Para eso a lo largo del presente trabajo de investigación hablaremos en gran medida del uso del *Coaching*, que es una de las prácticas de desarrollo que tiene mayor impacto en las conductas del sujeto y en los resultados del negocio, llegando a lograr un retorno de hasta seis veces el costo de la Inversión.

Durante el desarrollo de este proyecto de investigación se ha trabajado en forma específica con el *Coaching Ontológico* y la Inteligencia Emocional que son términos que están profundamente relacionados. A través del *Coaching* se ha buscado desarrollar en los Directivos de APM los distintos elementos que el psicólogo estadounidense Daniel Goleman describió como componentes de la inteligencia emocional: Autoconocimiento, autocontrol, automotivación, empatía y habilidades sociales. Es preciso subrayar que estos dos conceptos deben conectarse siempre en el contexto de la organización.

Hay una investigación de Shoshona Zuboff, psicóloga de la Harvard Business School, que resume el objetivo de haber realizado este trabajo de Investigación, quien indica: “en este siglo las empresas han experimentado una verdadera revolución, una revolución que ha transformado correlativamente nuestro paisaje emocional. Hubo un largo tiempo durante el cual la empresa premiaba al jefe manipulador, al luchador que se movía en el mundo laboral como si se hallara en la selva. Pero, en los años ochenta, esta rígida jerarquía comenzó a descomponerse bajo las presiones de la globalización y de las tecnologías de la información. La lucha en la selva representa el pasado de la vida corporativa, mientras que el futuro está simbolizado por la persona experta en las habilidades interpersonales”.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la Institución

Autoridad Portuaria de Manta (APM), institución pública, es un Puerto¹ de mar abierto con calado natural de 12 metros y acceso directo, se encuentra localizado en la ciudad de Manta, provincia de Manabí, a 25 millas de la ruta internacional. El área donde se encuentran los muelles está protegida por un rompeolas de abrigo, de siete metros de ancho y aproximadamente 1.600 metros de longitud, que sirve además de calzada para el tráfico de vehículos².

Figura 1.1 Edificio Administrativo APM



Fuente: Dirección de Comunicación Social APM

Figura 1.2 Muelle de Aguas Profundas APM



Fuente: Dirección de Comunicación Social APM

¹ Lugar en la costa o en las orillas de un río que por sus características, naturales o artificiales, sirve para que las embarcaciones realicen operaciones de carga y descarga, embarque y desembarco, etc. (Real Academia Española, <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=gAC3OtmuNDXX23AYHcYG>).

² Plan Estratégico Institucional Autoridad Portuaria de Manta (2013)

1.2 Antecedentes de la Institución

Autoridad Portuaria de Manta, institución emblemática de la ciudad, se creó el 24 de Octubre de 1966, a través del Decreto Ejecutivo N° 1373. Su primer Directorio inició funciones el 12 de Noviembre del mismo año y con él, la libérrima provincia de Manabí, tiene la invaluable realidad del Puerto de Manta.

El 20 de Febrero de 1968 se acoderó a los muelles de Manta el buque de bandera colombiana “Ciudad de Buenaventura”, inaugurando así los nuevos servicios portuarios.

El 1 de Febrero del 2007, la Autoridad Portuaria de Manta, por delegación del Estado a través de la modalidad de concesión, se otorgó a una compañía internacional privada el uso de las facilidades y de la prestación de servicios portuarios.

El 1 de Abril del 2010, la Autoridad Portuaria de Manta retomó con bríos el liderazgo y control absoluto en la operatividad, administración y desarrollo del Puerto, una vez que el Directorio, en sesión efectuada el 9 de Marzo de 2010, resolviera la terminación unilateral del contrato de concesión.³

El 15 de Septiembre de 1958 se firmó el acuerdo para ejecutar las primeras obras portuarias. Estas comprendían una parte del muelle pesquero y de cabotaje y uno de los muelles internacionales.

La segunda etapa de las obras portuarias se ejecutó entre 1969 y 1970, siendo estas el segundo muelle internacional, construcción del malecón, alcantarillado sanitario y pluvial.⁴

³ Página web institucional (<http://www.puertodemanta.gob.ec/quienes-somos/antecedentes>)

⁴ Tomado del libro: “De Caleta de Pescadores a Puerto de Transferencia”.

1.2.1 Misión

Oferta de Servicios Portuarios que contribuyen a la competitividad del Comercio Exterior del Ecuador.

1.2.2 Visión

Ser reconocidos en el ámbito nacional e internacional como el Puerto de Aguas Profundas del Ecuador: Puerto Gateway⁵ y Multipropósito de tercera generación con opción de trasbordo para la Costa Oeste del Pacífico Sur.

1.2.3 Valores Institucionales

- Honestidad
- Responsabilidad
- Profesionalismo
- Respeto
- Trabajo en Equipo
- Excelencia – Calidad
- Innovación

⁵ Reciben el nombre de gateway aquellos puertos que tienen importantes volúmenes de trasbordo pero que, a diferencia de los puertos hub, disponen de un hinterland económicamente potente que genera asimismo grandes volúmenes de carga. (Los Puertos en el Transporte Marítimo, Universidad Politécnica de Catalunya, autor Carles Rúa Costa, 2006, p.16)

1.2.4 Mapa Estratégico

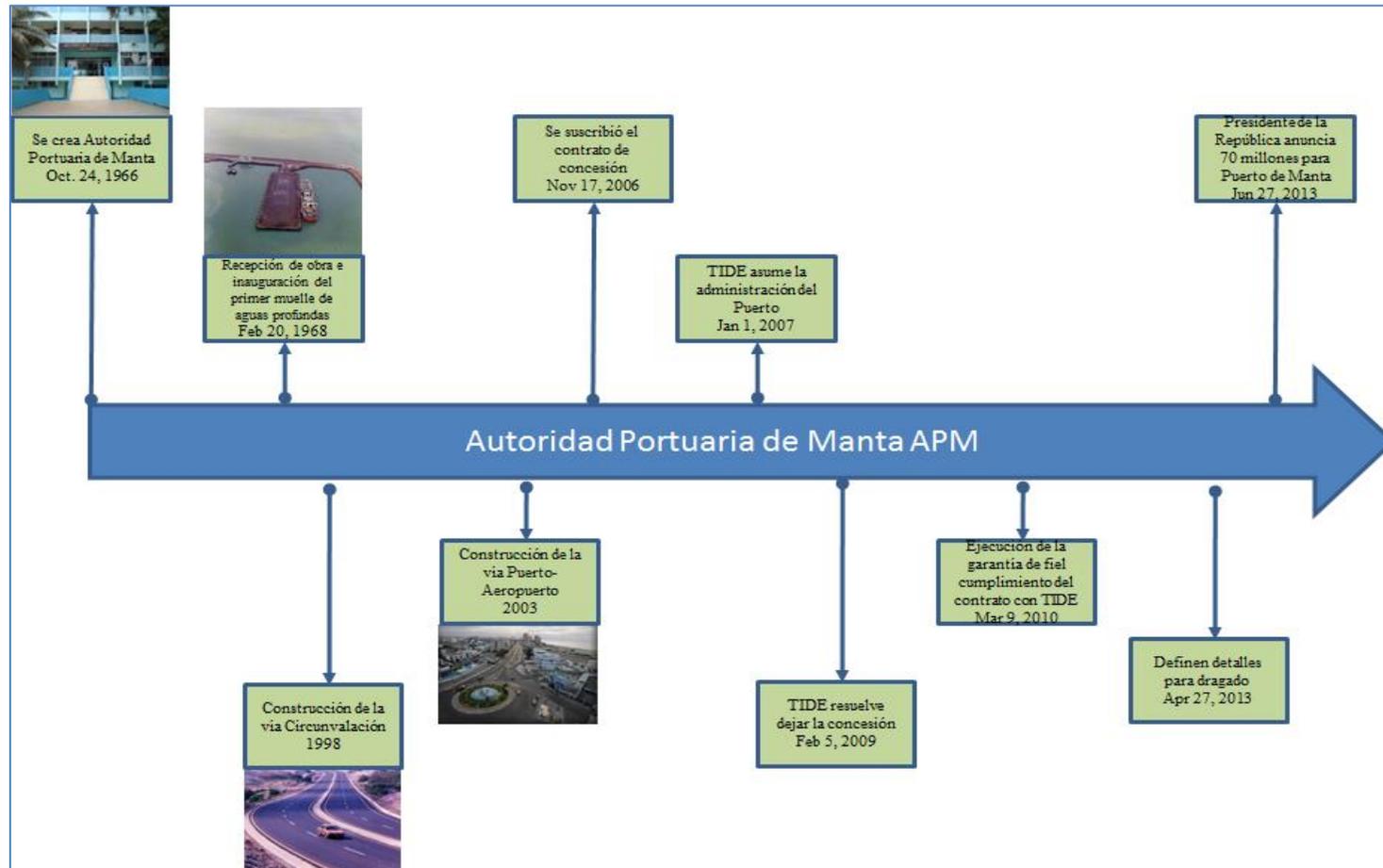
Figura 1.3 Mapa Estratégico APM



Fuente: Plan Estratégico APM

1.2.5 APM y el Puerto de Manta en la historia del País

Figura 1.4 APM y el Puerto de Manta en la historia del País



Fuente: Plan Estratégico APM

Elaborado por: Los autores

1.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de gestión por procesos de la Autoridad Portuaria de Manta, responde a la naturaleza de su misión determinada en el Decreto Supremo No. 1373, publicado en el Registro Oficial No. 149 del 27 de Octubre de 1966, en su artículo 1 se creó la APM, y en base a los objetivos estratégicos establecidos en la Resolución del Directorio de APM No. 075-12 en sesión efectuada el 27 de Julio de 2011; y, se sustenta en la filosofía y Metodología de productos y procesos con el propósito de asegurar que la racionalidad del funcionamiento interno institucional se oriente a satisfacer los requerimientos de los usuarios de sus servicios públicos.

Los Objetivos estratégicos definidos por APM son:

- Incrementar la calidad y eficiencia de los servicios portuarios a los buques;
- Incrementar la calidad y eficiencia de los servicios portuarios a las cargas;
- Incrementar los niveles de seguridad integral en los puertos;
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto;
- Incrementar el desarrollo del talento humano;
- Incrementar la eficiencia operacional;
- Incrementar los tráficos y la capacidad operativa del Puerto de Manta para convertirlo en un Puerto de Aguas Profundas de tercera generación.

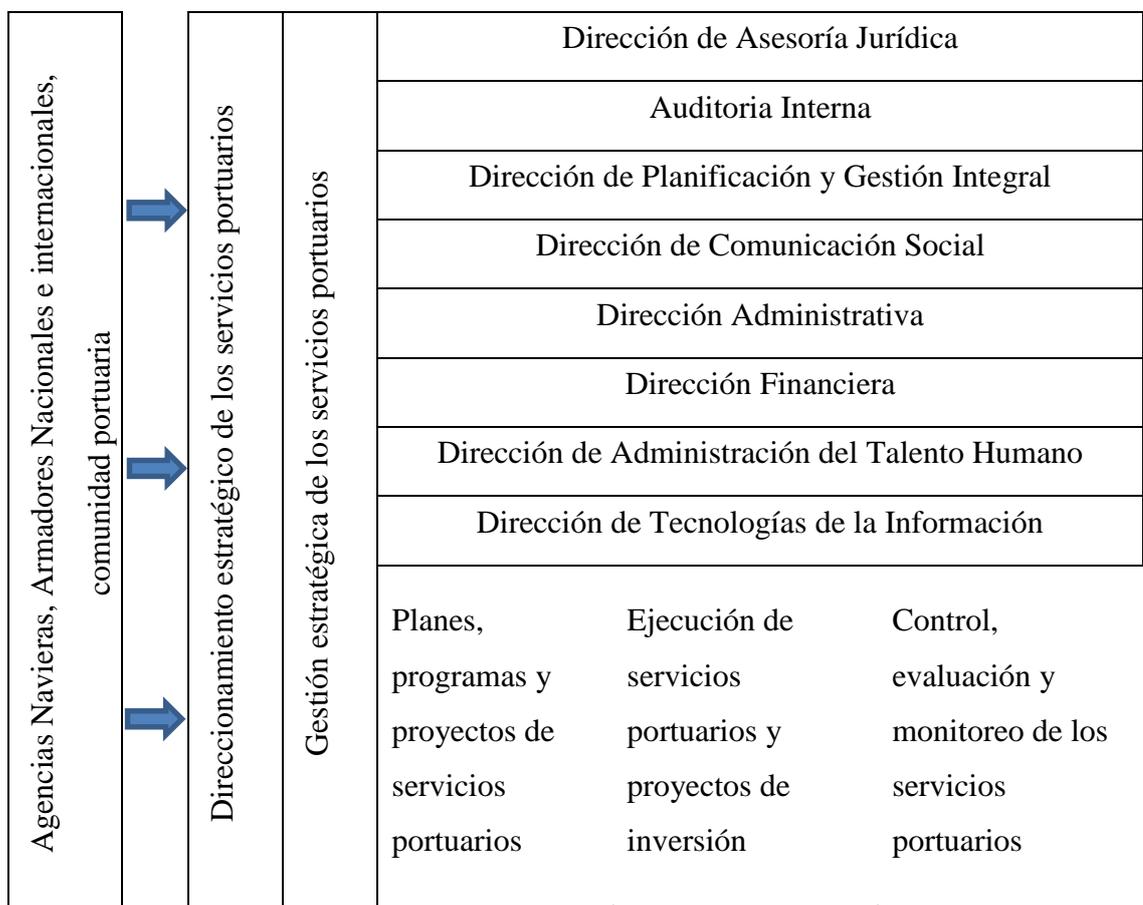
Mediante Resolución No. MRL-2011-00469, del 20 de Octubre de 2011, el Viceministerio de Servicio Público del Ministerio de Relaciones Laborales (hoy Ministerio de Trabajo), expide la Reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Autoridad Portuaria de Manta y se aprueba la creación de (11) puestos directivos para la APM y un puesto Habilitante de Asesoría (Auditoría Interna).

Autoridad Portuaria de Manta tendrá la siguiente estructura organizacional sustentada en su misión y objetivos institucionales:

- **Procesos Gobernantes:** Gerente
- **Procesos Agregadores de Valor:** Dirección de Operaciones Portuarias, Dirección de Seguridad Integral, Dirección de Promoción y Comercialización, Dirección de Proyectos de Inversión.
- **Procesos Habilitantes de Asesoría:** Dirección de Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, Dirección de Planificación y Gestión Integral, Dirección de Comunicación Social.
- **Procesos Habilitantes de Apoyo:** Dirección Administrativa, Dirección Financiera, Dirección de Administración del Talento Humano, Dirección de Tecnologías de la Información.

1.3.1 Cadena de Valor

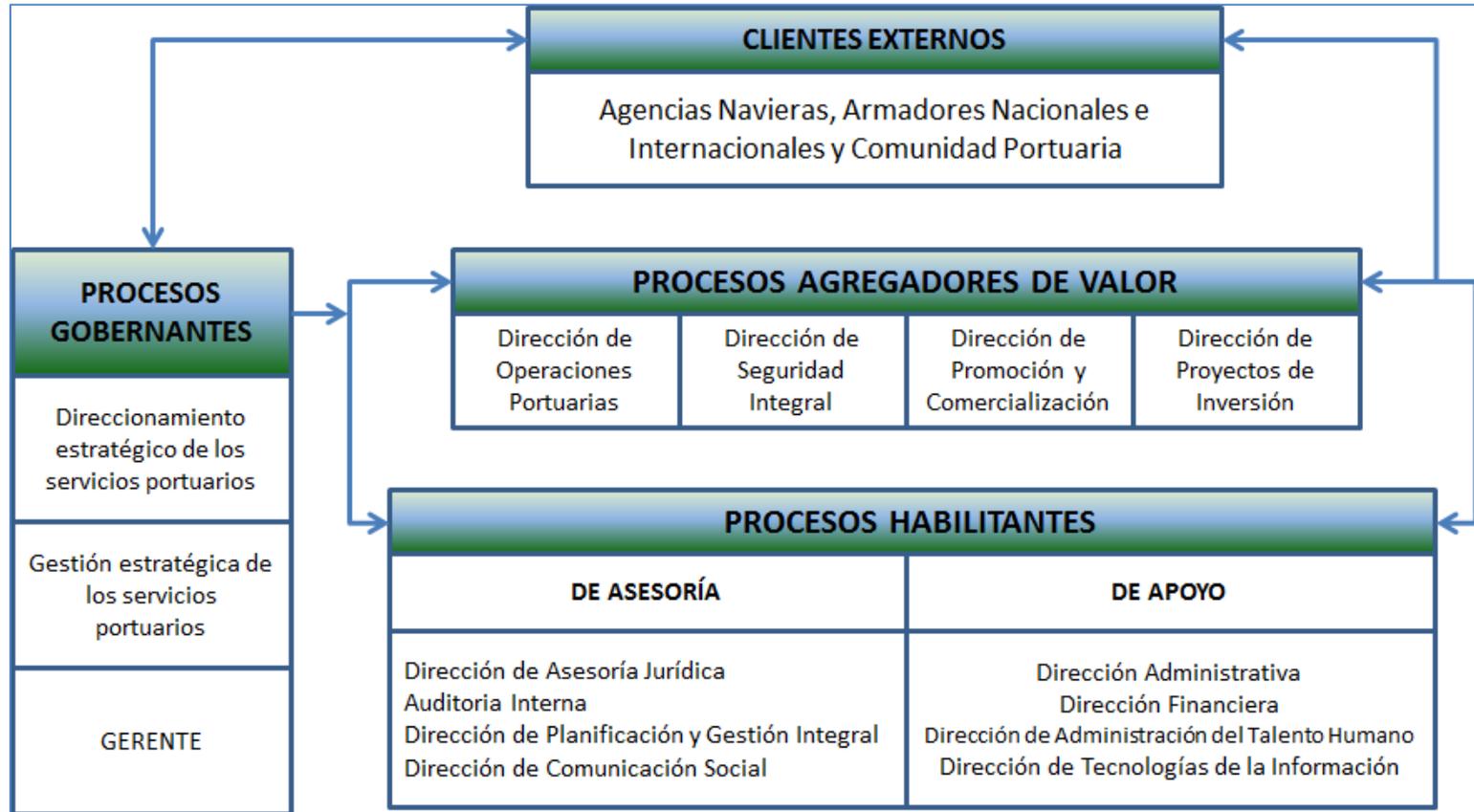
Figura 1.5 Cadena de Valor de APM



Fuente: Reforma del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de APM (2011)

1.3.2 Mapa de Procesos

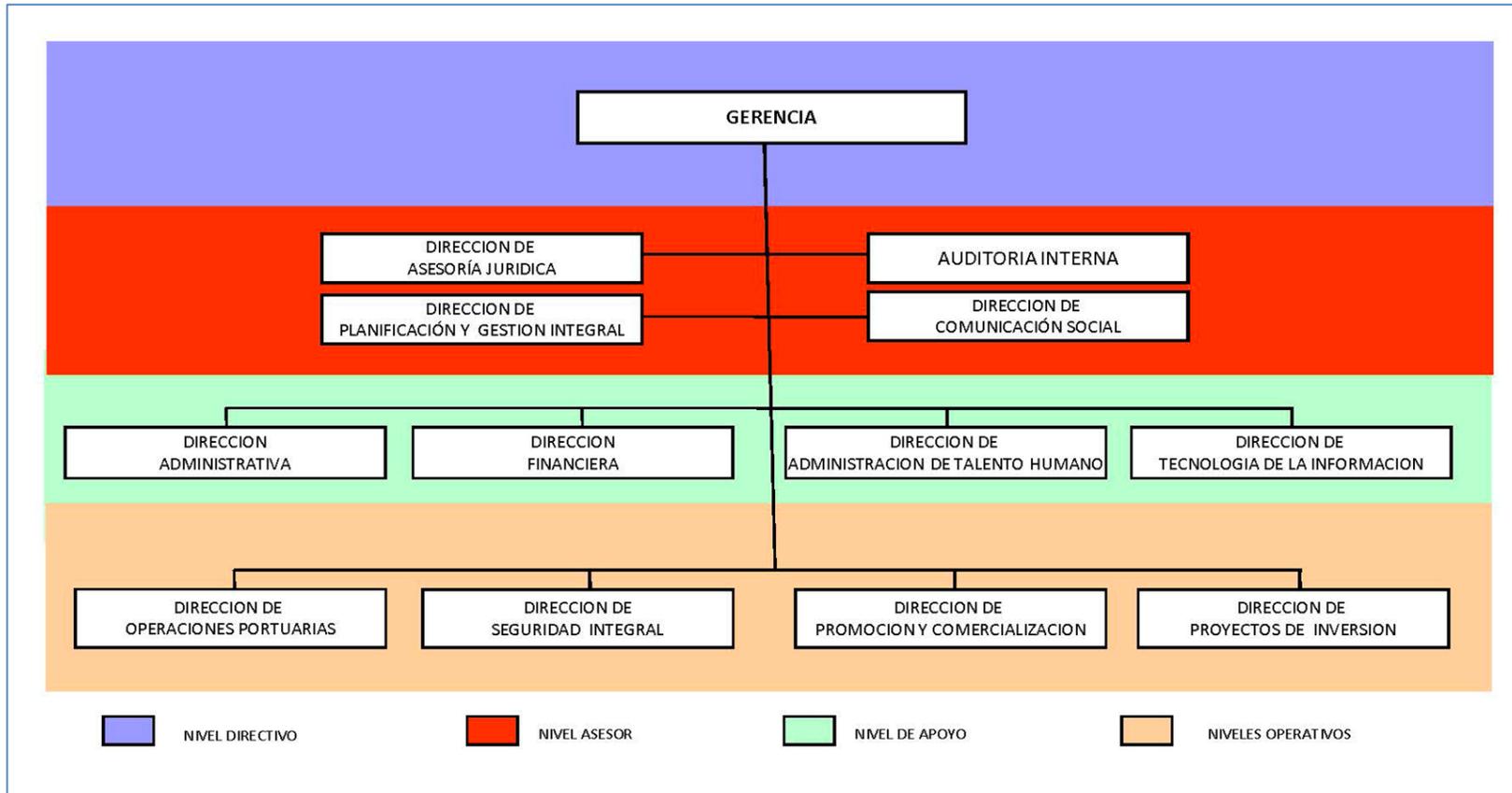
Figura 1.6 Mapa de Procesos de APM



Fuente: Reforma del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de APM (2011)

1.3.3 Estructura Orgánica Funcional⁶

Figura 1.7 Estructura Orgánica Funcional de APM



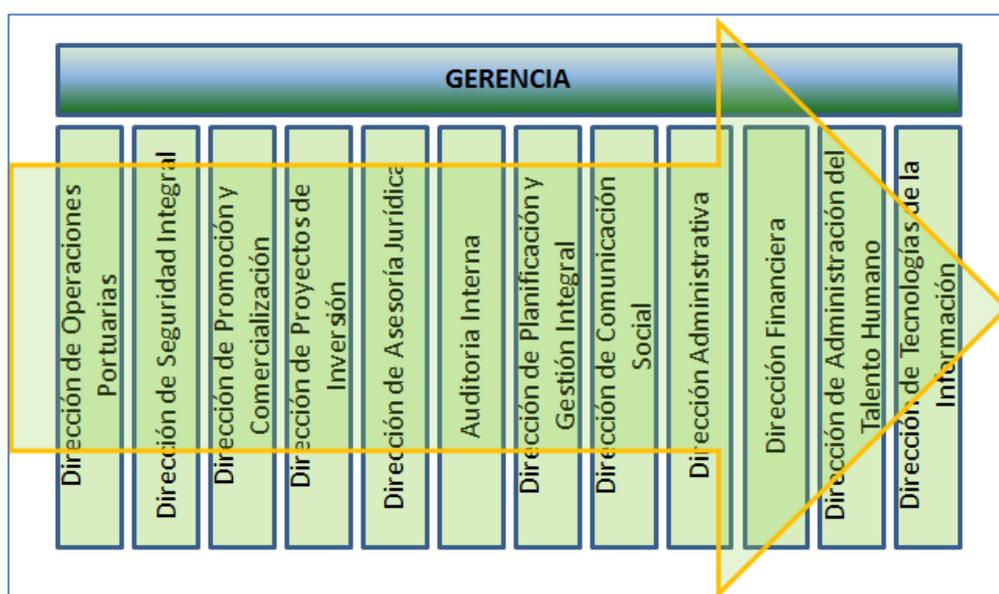
Fuente: Dirección de Administración de Talento Humano de APM (2015)

⁶ Mediante Decreto Ejecutivo No. 287 de fecha Abril 14 de 2014, el Presidente de la República de Ecuador suprime los directorios de las autoridades portuarias de Guayaquil, Manta, Puerto Bolívar y Esmeraldas.

1.4 Descripción Funcional⁷

Autoridad Portuaria de Manta distribuye todas sus actividades institucionales mediante once direcciones y la Unidad de Auditoría Interna (proceso Habilitante de Asesoría, adscrita a la Contraloría General del Estado), y el direccionamiento estratégico de la Gerencia:

Figura 1.8 Direcciones de APM



Fuente: Reforma Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos APM (2011)

1.4.1 Dirección de Operaciones Portuarias

La Dirección de Operaciones Portuarias se encarga de planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar las actividades y servicios otorgados a los Buques de Cabotaje y Pesqueros Nacionales, Internacionales o en Delegación que atraquen, desatraquen o fondeen en el Muelle de Cabotaje y Terminal Pesquero, Terminales Internacionales para realizar trabajos de carga, descarga, almacenaje temporal de carga, avituallamientos, mantenimiento y reparación dentro de los mejores estándares operativos.

⁷ Fuente: Reforma del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de APM (2011)

1.4.2 Dirección de Seguridad Integral

La Dirección de Seguridad Integral se encarga de la implantación y ejecución del Sistema de Gestión de Seguridad Integral para Operaciones Portuarias comprendiendo: la seguridad física, la seguridad e higiene industrial, la seguridad contra incendios, la gestión ambiental y el control sanitario; con el objeto de que todas las operaciones estén centradas en la preservación de la salud e integridad física de los Trabajadores, controlando los efectos de incidentes o accidentes que pudiesen afectar a las personas como al medio ambiente.

1.4.3 Dirección de Promoción y Comercialización

La Dirección de Promoción y Comercialización se enfoca en la satisfacción de las necesidades del cliente (calidad de servicio) y de estar cada vez más cerca de éste, a la vez se contribuirá al comercio exterior del País con la sostenibilidad financiera de su plan de negocios (sin fines de lucro).

1.4.4 Dirección de Proyectos de Inversión

La Dirección de Proyectos de Inversión se encarga de impulsar el desarrollo de proyectos de inversión que incrementen el comercio exterior, las actividades productivas, y de servicio de apoyo logístico, además de estar acorde con la planificación de los organismos nacionales.

1.4.5 Dirección de Asesoría Jurídica

La Dirección de Asesoría Jurídica se encarga de asesorar de conformidad al marco jurídico a la Autoridad Portuaria de Manta y brindar seguridad legal en el ámbito de su competencia, en el enfoque del derecho marítimo y portuario, contractual, laboral y procesal.

1.4.6 Dirección de Planificación y Gestión Integral

La Dirección de Planificación y Gestión Integral se encarga de elaborar la planificación institucional cualitativa y coordinar la planificación presupuestaria institucional así como planificar, ejecutar y controlar los sistemas de gestión de calidad, seguridad y responsabilidad social.

1.4.7 Dirección de Comunicación Social

La Dirección de Comunicación Social se encarga de generar ámbitos de comunicación para fortalecer la imagen institucional, así como promover y armonizar el flujo de información de la Autoridad Portuaria de Manta, a través de los medios locales de comunicación para establecer vínculos con organismos nacionales e internacionales que apoyen el desarrollo del Puerto.

1.4.8 Dirección Administrativa

La Dirección Administrativa se encarga de asistir a las unidades de la entidad en el mejoramiento continuo de los procesos, gestionar eficientemente los bienes, generar una administración adecuada de toda la información interna y externa de la institución. Así como será la responsable de certificar los documentos emitidos por los procesos gobernantes, y asistir de una manera efectiva a los requerimientos de los usuarios del Puerto.

1.4.9 Dirección Financiera

La Dirección Financiera se encarga de administrar los recursos económicos de la Autoridad Portuaria de Manta, con transparencia y eficiencia, así como generar planes para el autofinanciamiento y el buen manejo de los recursos.

1.4.10 Dirección de Administración de Talento Humano

La Dirección de Administración de Talento Humano se encarga de Administrar y garantizar el desarrollo integral del talento humano, considerando como factor clave del éxito de la institución, para la generación de bienes y prestación de servicios.

1.4.11 Dirección de Tecnologías de la Información

La Dirección de Tecnologías de la Información se encarga de formular, ejecutar y evaluar planes, programas y proyectos con el fin de proveer tecnologías de comunicación e información, que permitan optimizar la gestión institucional, atención al cliente y toma de decisiones; garantizando la seguridad de la información.

1.5 Antecedentes del Estudio

Tradicionalmente la Administración Pública ha sido caracterizada como ineficiente, obsoleta y fuera de todo contexto de evolución acorde con los cambios que exige la sociedad. En los países en vías de desarrollo como el Ecuador, las Instituciones Públicas adolecen de una marcada ineffectividad en sus procesos orientada hacia los excesos burocráticos; en la mayoría de los casos se ha considerado que esto obedece a una falla orgánica en el diseño de las estructuras y procesos básicos, sin embargo recientemente, ha surgido un análisis que va más allá de estas valoraciones; en el marco de este análisis se ha comenzado a valorar la “Cultura de la Institución Pública” y por ende el papel que los dirigentes, conocidos como funcionarios, juegan en la continuidad o en el cambio de esta cultura, muchas veces catalogada como estática, comodista y desinteresada por la eficiencia.

Indiscutiblemente el estilo de Liderazgo y Trabajo en Equipo define en muchos aspectos el ambiente, la cultura, los valores y principios de trabajo de todos los sub alternos, la figura de jefe y/director connota por sí mismo un modelo conductual que se difunde y generaliza en la medida que se desarrollan las relaciones laborales en una organización, sea esta pública o privada; este trabajo de investigación constituye una premisa fundamental en el estilo conductual de liderazgo enmarcado en un verdadero cambio organizacional y el trabajo en equipo como valor organizacional. Las Instituciones Públicas encargadas de coordinar, implementar, y evaluar a otras instituciones del estado ecuatoriano son las llamadas a integrar en su filosofía de trabajo los principios dinamizadores de un cambio ejemplar en el desarrollo de su misión, visión, objetivos y valores.

En este contexto, Autoridad Portuaria de Manta (APM) como Institución Pública del país encargada de ofertar servicios portuarios que contribuyan a la competitividad del Comercio Exterior del Ecuador, tiene la responsabilidad de

convertir al Puerto de Manta en un Puerto Gateway y Multipropósito de Tercera Generación⁸.

Los funcionarios de Autoridad Portuaria de Manta poseen una doble responsabilidad para superar las limitantes funcionales y estructurales de liderazgo institucional, por lo cual resulta necesario trascender en la gestión y pasar de un enfoque meramente parcial a uno integral en el que la interrelación de los colaboradores y los jefes generen una sinergia tal que se desarrolle un verdadero cambio en todos los procedimientos administrativos de la institución. Desde su creación, el modelo de liderazgo al interior de la Autoridad Portuaria de Manta que tiene 48 años de vida institucional, se ha caracterizado por una alta rotación de sus directivos y un marcado carácter excluyente de la inteligencia emocional, centrándose únicamente en el fortalecimiento de la inteligencia racional. De acuerdo a entrevista no estructurada con la Directora de Administración de Talento Humano de APM (Palma, 2015), este estilo de liderazgo enfocado en la parte racional ha generado descontento en muchas áreas y unidades de Autoridad Portuaria de Manta que se refleja en la percepción dada por ella, que da como resultado un decaído clima laboral, lo que provoca insatisfacción laboral y un mal servicio de atención entre los clientes internos. Se ha aceptado la hipótesis de que el mal servicio es responsabilidad en parte de los empleados administrativos, que resulta de su desmotivación para cumplir con sus responsabilidades o su desgano para realizar las tareas, sin embargo esta proposición o afirmación no es válida ya que no toma en cuenta aspectos importantes del comportamiento organizacional dentro de la institución. Los análisis actuales demuestran que existen relaciones laborales y personales frágiles, inadecuada atención al usuario, desmotivación en el personal y falta de atención a las necesidades del personal.

En la actualidad en la institución no hay ningún estudio que se enfoque en cómo mejorar esta habilidad gerencial, que es muy importante desarrollar en los directivos o funcionarios del nivel jerárquico superior de la APM, a través de la aplicación del Coaching Ontológico.

⁸ Acorde con la Visión Institucional (Plan Estratégico de APM, 2013)

De acuerdo a entrevista no estructurada con el Gerente de APM (Cano, 2015), se ha indicado la necesidad de realizar un programa de formación y capacitación para los directivos de la Organización, que integre condiciones y experiencias, que ayuden a los participantes a fortalecer sus competencias y a desarrollar otras nuevas, de modo que puedan ampliar su capacidad de liderazgo de manera sostenible en el tiempo.

Para hacerse cargo de este desafío se contempla realizar actividades de aprendizaje individual y grupal con los Directivos, con herramientas de coaching ontológico que garanticen un proceso de aprendizaje transformacional, dado que liderazgo se construye desde adentro hacia afuera, tanto a nivel personal como organizacional.

Es importante realizar un acompañamiento a los Directivos para que desarrollen competencias de *Líder Coach*⁹, adquieran herramientas para desarrollar a sus colaboradores y desarrollen habilidades de *feedback*¹⁰, y que éste sea percibido como una herramienta de mejora continua y recíproca.

⁹ Aquel que se comunica de manera efectiva, lidera y acompaña a sus equipos de trabajo, a crecer personal y profesionalmente acorde a los objetivos de la Organización (El Líder-Coach es el líder del mundo 2.0 (I), <https://blog.zyncro.com/2013/06/05/el-lider-coach-es-el-lider-del-mundo-2-0-i/>)

¹⁰ Referida de forma común como retroalimentación (Wikipedia, <https://es.wikipedia.org/wiki/Realimentaci>)

1.6 El problema y la pregunta de Investigación

Dentro de las entrevistas no estructuradas sostenidas con varios directivos de la Autoridad Portuaria de Manta, se ha podido evidenciar que dentro de la institución no se ha realizado ningún estudio tendiente a valorar el clima laboral de APM, donde todos quienes conforman APM puedan valorar las competencias de actitud de sus directivos y su liderazgo. Ante esto surge la siguiente pregunta de investigación que nos indicará:

- **¿En qué medida incide el Coaching Ontológico sobre la Inteligencia Emocional de los directivos de la Autoridad Portuaria de Manta?**

Asimismo, surgen otras interrogantes que queremos investigar en los Directivos de APM:

- ¿Es el coaching una competencia más que debe incorporar el directivo de Autoridad Portuaria de Manta?
- ¿Para qué le sirve tener habilidades de Coach a los Directivos de Autoridad Portuaria de Manta?

El líder está para generar un entorno positivo de aprendizaje y crecimiento donde las personas se desarrollen y alcancen su máximo potencial.

Los directivos que no incorporen estas inquietudes y necesidades a su forma de actuar, pensar y ser estarán abocados al fracaso. Los directivos de APM necesitan incorporar a sus habilidades nuevas técnicas, herramientas y actitudes para liderar de forma excelente a su equipo. Es por eso que se ha establecido un proceso de intervención a los Directivos de APM, donde el coaching encaja con esta nueva mentalidad, y por eso debe considerarse como una competencia que deben adquirir y desarrollar.

A partir de lo indicado nacen otras preguntas que dentro del estudio buscaremos responder:

- ¿Aporta la valoración del clima laboral antes del proceso de intervención a los Directivos con el PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y COACHING “LÍDER COACH”?
- ¿Existe una mejora en el desarrollo de la Inteligencia Emocional de los Directivos de APM posterior al proceso de intervención a los Directivos con el PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y COACHING “LÍDER COACH”?

1.7 Relevancia de la Investigación

Las reglas del trabajo hoy en día están cambiando. Ahora se juzga y evalúa según nuevas normas, ya no importan solamente la preparación académica y la experiencia (conocimiento y habilidades); sino como nos manejamos nosotros mismos y con los demás (actitudes), lo que da como resultado la gestión por competencias (conocimientos, habilidades y actitudes). Un individuo que se desempeña en puestos directivos ya no solamente debe desarrollar sus conocimientos y habilidades, debe desarrollar también otras competencias que tienen que ver con sus actitudes, de tal manera que haya un equilibrio de su inteligencia racional con la inteligencia emocional.

De acuerdo a lo que indica (Díaz, 2004), los múltiples cambios en las últimas décadas han influido en el mercado laboral impactando directamente a las organizaciones y a sus trabajadores. La tecnología, el incremento de la formación y la creciente competitividad en los mercados, junto con la globalización, han implicado una expansión de las economías, donde el trabajo ha dejado de ser individual y jerarquizado, para ser cada vez más en equipo, con una organización en redes, que potencia el desarrollo y el aprendizaje como valores de supervivencia en un ambiente cada vez más inestable. Esto, ejerce cada vez más presión sobre las organizaciones y sus trabajadores, entre ellos sus ejecutivos, quienes deben adaptarse a los cambios vertiginosos sin perder eficiencia en su quehacer, para lo cual necesitan tener una mayor capacidad de aprendizaje, de desarrollo y de reacción según expresan (Díaz, Coaching organizacional: Conocerse para cambiar, 2000), (Fernández, 2002) y (Goldsmith, Lyons, & Freas, 2001). Este capital humano se considera actualmente como un recurso igual o más valioso que el mismo dinero según (Sherman & Freas, 2004).

En este contexto, y, como respuesta a esta nueva realidad organizacional, han surgido nuevas formas de intervención. Entre éstas, el *Coaching*¹¹,

¹¹ Palabra que proviene del nombre de un pueblo húngaro llamado Kocs que consiguió, en forma eficaz, mover personas de un sitio a otro. Ellos instituyeron en el año 1518 una especie de coach o carruaje para ir al pueblo más cercano, los cuales se llamaban Kocsi Szeker que significa “carros de Kocs” (Fernández, 2002:150). Este concepto no ha cambiado en lo esencial ya que un coach es “literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado” (Dilts, 2004: 19)

específicamente el Coaching Ontológico¹², que es una disciplina que nace como un intento de hacernos cargo de las paradojas que tenemos en las organizaciones actuales: Alta efectividad junto a altas dosis de sufrimiento; especialización técnica junto a entornos de trabajo tomados por la desconfianza; altas posibilidades tecnológicas y de recursos para enfrentar el futuro junto a resignación como lo describe (Olalla Mayor, 2014).

El saber identificar el alcance y los beneficios que se derivan de saber usar correctamente el coaching ontológico, ayuda no solamente a mejorar las capacidades individuales, sino que también ayuda a que los miembros del equipo que forman parte de la empresa den paso a sus habilidades, seguridad, conocimientos, que colaboren exitosamente con los objetivos establecidos y mejoren su propio crecimiento personal (Olalla Mayor, 2014).

Aunque el Coaching tiene un foco individual generalmente apunta al desarrollo de habilidades interpersonales como, por ejemplo, liderazgo, asertividad, desarrollo de otros, trabajo en equipo, entre otras indica (Díaz, Apuntes de Asignatura Desarrollo Organizacional. Carrera de Psicología, Universidad de Chile, 2005), los teóricos plantean que los beneficios del coaching para el negocio pueden ser innumerables. Según un estudio realizado por Manchester Inc. citado por (Fernández, 2002), el coaching es una de las prácticas de desarrollo que tiene mayor impacto en las conductas del sujeto y en los resultados del negocio, llegando a lograr un retorno de hasta seis veces el costo de la Inversión.

Otras de las variables de estudio corresponde a la Inteligencia Emocional¹³. En los últimos años la mayoría de las organizaciones ha reconocido la

¹² Es una disciplina que a través del uso del lenguaje, la corporalidad, la emocionalidad y la intuición, desafía paradigmas culturalmente arraigados, con el propósito de facilitar el accionar efectivo y bienestar de las personas y equipos, en un marco de respeto y compromiso. Esta disciplina, de surgimiento relativamente reciente, se fundamenta en desarrollos científicos y teóricos, de por ejemplo el sociólogo Rafael Echeverría, el biólogo Humberto Maturana, la filosofía del lenguaje de Austin y Sarle; los filósofos F. Nietzsche, M. Heidegger y Wittgenstein, el diseño ontológico de Fernando Flores y la *práctica del Coaching* de Julio Olalla, *sumado a aportes de la inteligencia emocional* y hasta de la física cuántica.

¹³ La inteligencia emocional agrupa al conjunto de habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras propias emociones, entender las de los demás, y utilizar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento (Wikipedia, http://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_emocional).

importancia de desarrollar competencias emocionales en sus miembros ya que las mismas impactan tanto en el resultado individual como colectivo. El mundo empresarial ha encontrado en la inteligencia emocional una herramienta inestimable para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos. No en vano, la Harvard Business Review ha llegado a calificar a la inteligencia emocional como un concepto revolucionario, una noción arrolladora, una de las ideas más influyentes de la década en el mundo empresarial. Revelando de forma esclarecedora el valor subestimado de la misma, la directora de investigación de un head hunter ha puesto de relieve que los CEO son contratados por su capacidad intelectual y su experiencia comercial y despedidos por su falta de inteligencia emocional de acuerdo a lo que indica (Goleman, 2008).

Este proyecto de investigación es importante porque va a permitir medir el grado de incidencia del coaching ontológico sobre la inteligencia emocional de los directivos o funcionarios del nivel jerárquico de Autoridad Portuaria de Manta. Para lograr este objetivo se realizarán dos talleres de trabajo sobre Desarrollo de Habilidades de Liderazgo y Trabajo en Equipo aplicando el Coaching Ontológico a los directivos de Autoridad Portuaria de Manta y la aplicación de un Test de Liderazgo Conductual, partiendo de una encuesta de clima laboral que será aplicada a todos los empleados de la institución. Además, permitirá establecer recomendaciones gerenciales que fortalecerán la gestión del talento humano en la institución.

Lo que se busca indagar y probar es si estas nuevas maneras de aprendizaje e influencia sobre la inteligencia emocional a través del coaching, permitirán enfrentar las situaciones laborales desde otra perspectiva, y dotar a los directivos con claras competencias en la dirección del negocio y en el desarrollo de su integridad como seres humanos.

1.8 Objetivos del Estudio

1.8.1 Objetivo General

- Analizar la incidencia del *Coaching Ontológico* sobre la inteligencia emocional de los directivos de Autoridad Portuaria de Manta.

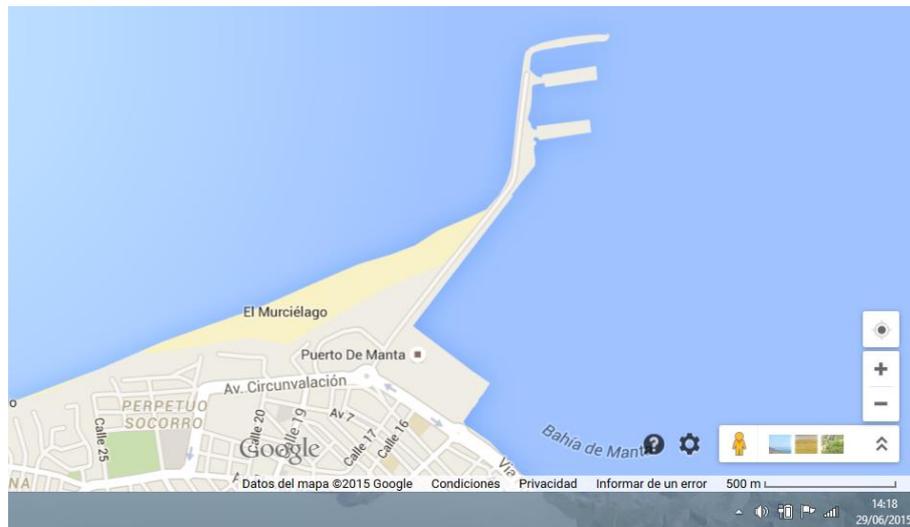
1.8.2 Objetivos Específicos

- Medir el clima laboral en todas las unidades y direcciones de Autoridad Portuaria de Manta, antes de realizar las sesiones de coaching ontológico con los directivos de Autoridad Portuaria de Manta.
- Medir el índice de inteligencia emocional de todos los directivos o funcionarios del nivel jerárquico de Autoridad Portuaria de Manta, antes y después de realizar las sesiones de coaching ontológico.
- Analizar la incidencia del Coaching Ontológico sobre la competencia de Liderazgo de los Jefes de Autoridad Portuaria de Manta.
- Proponer un conjunto de conclusiones gerenciales para los Directivos de Autoridad Portuaria de Manta, en base a los hallazgos y evidencias encontradas durante del desarrollo del presente Proyecto de Graduación.

1.9 Delimitación del Estudio

La ubicación de la población de estudio es: Edificio Administrativo de Autoridad Portuaria de Manta, Malecón S/N, avenida Jaime Chávez. El total de la población de estudio la constituyen 12 funcionarios del nivel jerárquico superior y 190 servidores de distintos niveles.

Figura 1.9 Localización de APM



Fuente: <https://www.google.com.ec/maps/place/Autoridad+Portuaria+de+Manta>

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 Las Organizaciones, el Coaching y la Inteligencia Emocional

Según (Arqueros, 2009) a razón de las transformaciones que han sufrido las organizaciones durante la década de los noventa, el Coaching ha surgido como una necesidad cada vez más demandada por los líderes organizacionales y los demás miembros de la organización, suponiendo un paradigma que facilita el cambio personal, y que se centra especialmente en el desarrollo del directivo.

Según (Gorroño, 2008) en la literatura actual sobre gestión de empresas y organizaciones ocupa un lugar cada vez más central las reflexiones acerca del trabajo en relación con la subjetividad de las personas trabajadoras, su valor y conocimiento, y cómo todo ello influye directamente en el rendimiento de la organización. En ella, se recurre a conceptos tales como "organizaciones abiertas al aprendizaje" y "organizaciones flexibles y vivas" según (Senge, 2005).

Una de las variables que estudiaremos a lo largo del presente Proyecto de Graduación, es que las emociones están vivas en el mundo organizativo, que tienen un papel central en la reorganización de los procesos organizativos del trabajo en la era flexible, que afectan de muy diversas maneras a todas las personas que forman parte de una organización, no únicamente a los cuadros directivos, y que, además, ver como se construyen socialmente.

Esta nueva época supone un reto para las nuevas organizaciones y sus dirigentes, surgiendo la necesidad de desarrollar líderes, que como señala (Casado & Vilallonga, 2003), deben ser individuos capaces de crear y transformar contextos organizativos retadores y atractivos. Los líderes de hoy han de poder crear en su organización una ventaja competitiva y un valor añadido, tienen que ser conscientes de los cambios, y se han de adaptar lo mejor posible modificando su forma de funcionar, para mejorar su efectividad, productividad y competitividad.

Se han dado cuenta de que para lograrlo su mejor recurso es el capital humano, es decir, sus colaboradores (los que sufren todos los problemas y son las principales víctimas del cambio). Por ello, han hecho uso de recursos externos, es decir, de técnicas y herramientas que permiten a la empresa, según (Casado & Vilallonga, 2003), una continua adaptación a los nuevos retos y necesidades de la sociedad - esencialmente dinámica- en la que nos encontramos. Los directivos demandan sobre todo una herramienta o metodología llamada coaching, al suponer un acompañamiento en su desarrollo de forma continua.

Los conocimientos y técnicas de aplicación en este Proyecto de Graduación, son una base importante al suponer herramientas en las que se apoya el coach para liberar el potencial del coachee¹⁴ y llevarlo a su mejor nivel de resultados. Los modelos que se proponen en el presente Proyecto de Graduación ilustran formas de intervenciones diferentes, a través de una encuesta de valoración del Clima Laboral, el Desarrollo de un Taller de Habilidades Directivas y Coaching a los Directivos, un Taller de Inducción para Fomentar un Buen Clima Laboral a todos los colaboradores de Autoridad Portuaria de Manta a través del Coaching Ontológico, el desarrollo de un test de Liderazgo Conductual a los Directivos como insumo para el Taller, por lo que se remite a ellos en base a las publicaciones de sus autores en artículos de revistas especializadas sobre el coaching, coaching ontológico e inteligencia emocional que existen hasta la fecha de hoy, cuyos nombres corresponden a los que describen sus autores en las publicaciones. Asimismo, se considera que representan una forma de reflexión o ayuda para entender y desarrollar el coaching ontológico, así como para cuestionar el éxito o fracaso que puede conllevar su práctica.

2.2 El Coaching

Como respuesta a una nueva realidad organizacional, han surgido nuevas formas de intervención. Entre éstas, el *Coaching*. La palabra coaching proviene del nombre de un pueblo húngaro llamado *Kocs* que consiguió, en forma eficaz,

¹⁴ Una persona que ha decidido requerir los servicios de un coach para que le ayude a enfocar un momento crítico de su vida, relacionando con su carrera profesional y/o con su evolución personal. (<http://www.blccoachingmentoring.com/un-coachee-es>)

mover personas de un sitio a otro. Ellos instituyeron en el año 1518 una especie de coach o carruaje para ir al pueblo más cercano, los cuales se llamaban Kocsi Szeker que significa “carros de Kocs” (Fernández C. , 2007). Este concepto no ha cambiado en lo esencial ya que un coach es “literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado” (Dilts, 2006).

Los orígenes del coaching que se está desarrollando en la actualidad en las grandes organizaciones se remontan al ámbito deportivo. Desde los años 70, se viene utilizando en el mundo de las organizaciones gracias a los trabajos realizados por Tim Gallwey, al considerar que la estrategia utilizada en el deporte del tenis podía ser aplicada a cualquier ámbito vital. Es en EE. UU. donde se empieza a expandir su desarrollo en el ámbito organizativo a través de (Whitmore, 2004), que fue quien lo aplicó directamente al mundo empresarial (Dilts, 2006). A su vez, se publicó una amplia literatura en torno a este "enfoque" que paulatinamente ha ido calando en otras regiones y países.

El interés y el entusiasmo por llevar el coaching al ámbito personal, profesional y empresarial es algo reciente. A partir de los 80, el coaching se ha difundido mundialmente como profesión, adquiriendo una identidad propia y las áreas de incumbencia que hoy conocemos: Life coaching (coaching personal), Executive coaching (coaching ejecutivo) y Corporate coaching (coaching organizacional o business coaching).

La Federación Internacional de Coaching ICF define esta disciplina como "una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida".

Según (Whitmore, 2004), padre del Coaching dice “El Coaching es ayudar y acompañar a una organización, persona o grupo en su espiral de movimiento,

cambio, aprendizaje, liberación de talento, transformación y expansión de conciencia”.

Según (Lozano Correa, 2008), el Coaching es una herramienta que contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional, para la obtención de resultados e incrementar el potencial. En términos del Coaching personal y empresarial significa superar obstáculos, es lograr resultados extraordinarios, hacer cambios significativos. Por tanto, el papel del coach¹⁵ es capacitar a otros a través de múltiples herramientas, para que se conviertan en mejores observadores de sí mismo y de su mundo de relaciones, para que puedan obtener el máximo de rendimiento de sus competencias y habilidades (Wolk, 2003), convirtiéndose en un experto en la conversación y diseños conversacionales.

(Koch, 1981), desde el área deportiva define el Coaching como la preparación o entrenamiento, y el coach como el preparador o entrenador, que dirige y activa equipos deportivos, mediante el logro de interacciones efectivas. Es quien enseña, mejora y desarrolla capacidades y técnicas dice (Useche, 2004). Este concepto se ha trasladado a las empresas para mejorar las relaciones entre los colaboradores y lograr que los procesos organizacionales respondan al mercado de manera oportuna y competitiva, dado que tanto las empresas como los equipos buscan ser los mejores y lograr los resultados propuestos.

Para (Zárate, 2000) y (Salazar & Molano, 2000), el Coaching es “un proceso técnico de formación y desarrollo, basado en los objetivos organizacionales, enfocando al talento humano a incrementar la motivación y satisfacción del personal, así como, elevar los niveles de eficacia y calidad de las actividades realizadas, servicios y productos elaborados, y requeridos por el mercado para satisfacer a los clientes y obtener mayores beneficios económicos.

¹⁵ Acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. (Wikipedia, <https://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>).

(Wolk, 2003), define el Coaching como un proceso de aprendizaje intelectual, corporal, emocional y espiritual que se sostiene en el lenguaje. El coach mediante herramientas conversacionales busca verificar paso a paso la veracidad de las inferencias juicios y razonamientos del coacheado para que se convierta en mejor observador de sí mismo y de su mundo de relaciones para que obtenga el máximo rendimiento de sus competencias y habilidades al transformar el tipo de observador que es. Es decir, la variable de ajuste no es la cosa o la situación sino el observador que somos, por tanto, el Coaching se convierte en una conversación que trasciende y transforma.

Para (Salazar & Molano, 2000, pág. 29), el Coaching puede ser visto desde el fundamento ontológico de una manera explícita, sin embargo, realizando un análisis de este, se concibe al hombre como cliente, trabajador y capitalista, y sobre todo como “célula viva del comportamiento empresarial que actúa con plena capacidad en el desarrollo de la función que debe cumplir” en una realidad basada en competencias, donde obtener el liderazgo es la razón de ser, convirtiendo “la competitividad empresarial en un torneo de grandes ligas”, convirtiéndose el Coaching en un nuevo paradigma que ayuda al desarrollo de las capacidades humanas, a construir nuevos aprendizajes, a mejorar la autoestima y finalmente a lograr resultados propuestos a nivel personal como empresarial.

De acuerdo a (Echeverría & Pizarro, El carácter del coaching ontológico, 2000), aseveran que el Coaching es histórico. Porque los seres humanos son históricos, son producto de su historia de vida. Y es a partir de su pasado que deciden romper patrones de comportamiento, innovar y crear nuevos escenarios.

Para (Espinal, 2002), asevera que el Coaching es una disciplina filosófica rigurosa. Mientras que (Echeverría & Pizarro, El carácter del coaching ontológico, 2000), expresan que no tiene carácter científico. Pero sí que tiene bases teóricas sólidas de acuerdo a (Useche, 2004). Mientras que para Kuhn en (Useche, 2004), el Coaching es una técnica gerencial, donde las técnicas del ámbito deportivo se trasladan al ámbito empresarial. Y se apoya en técnicas gerenciales como el

empowerment¹⁶ para potencializar el liderazgo y apoyar el trabajo en equipo (Salazar & Molano, 2000).

Para Olalla (Olalla Mayor, Del Conocimiento a la Sabiduría, 2014), el Coaching es fundamentalmente una práctica del aprendizaje conversacional que no deja de lado los dominios del cuerpo y lo emotivo. Y que el Coaching apunta al final a la creación de este nuevo sentido común, de este nuevo discurso. El Coaching es una práctica que surge al servicio del nuevo discurso, de un discurso que se intuye, pero que todavía no está completamente articulado. Que el Coaching si sabe que el discurso de la modernidad, con todo lo que nos ha traído hasta ahora, está colapsando.

López de los Ríos – Presidente de la Academia Interamericana del Coaching en su escrito *Hola Coach* afirma que “el Coaching es para todos, para los empresarios que desean mejorar sus empresas, hacer más negocios, aumentar sus capacidades, ofrecer valor a sus clientes, motivar a sus equipos de trabajo, lograr metas y crear riqueza. También para las personas que integran las organizaciones, de cualquier nivel, que desean convertirse en la mejor versión de sí mismos, aumentar sus capacidades, ofrecer valor a su comunidad, encontrar el sentido de su vida y auto realizarse, tanto a nivel personal, como familiar y profesional”. Es así, como se puede afirmar que el Coaching al ser una conversación que trasciende y transforma, permite al coach revisar la relación entre la acción y los resultados obtenidos, y ser consciente que ni una explicación, ni menos una justificación, son capaces de sustituir un resultado. Tal como dice (Echeverría, *Ontología del Lenguaje*, 2002), “el principal desafío que enfrentamos en la vida es el inventarnos a nosotros mismos, es el de diseñar el tipo de ser al que aspiramos ser”.

Aunque el Coaching tiene un foco individual -generalmente apunta al desarrollo de habilidades interpersonales como, por ejemplo, liderazgo, directividad, asertividad, desarrollo de otros, trabajo en equipo, entre otras (Díaz, *Coaching*

¹⁶ Proceso por el cual se aumenta la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones en que viven. (Wikipedia, <https://es.wikipedia.org/wiki/Empoderamiento>).

organizacional: Conocerse para cambiar, 2000), los teóricos plantean que los beneficios del coaching para el negocio pueden ser innumerables. Según un estudio realizado por Manchester Inc. citado en (Fernández G. , 2002) el coaching es una de las prácticas de desarrollo que tiene mayor impacto en las conductas del sujeto y en los resultados del negocio, llegando a lograr un retorno de hasta seis veces el costo de la Inversión.

En el ámbito de las organizaciones se está desarrollando una nueva figura: la del gerente-coach. Se trata de un perfil directivo con el que se pretende generar un liderazgo basado en aspectos tales como apoyar y facilitar el que los miembros de un equipo cumplan y desarrollen su trabajo conforme siempre a los objetivos programados por la empresa u organización (Echeverría, Revalorizar las Competencias Conversacionales, 2014).

Según un estudio realizado por Manchester Inc. en 2014, el retorno de inversión por el impacto del coaching es de casi seis veces la inversión realizada. A su vez, un artículo de la revista Public Personnel Management sobre un estudio que comparaba el impacto de la formación por si sola o combinada con coaching, indica que la formación sola contribuía a incrementar la productividad en un 22%, mientras que la formación combinada con coaching lo hacía en un 88%. Por otra parte, un estudio realizado sobre las compañías de Fortune 500 señala que entre el 21% y el 40% utilizaba executive coaching como una manera de desarrollar el liderazgo de los altos ejecutivos y del talento de la organización.

En conclusión, tal como lo indican (Muñoz Maya & Díaz Villamizar, 2014), el Coaching no solo es una profesión, es una herramienta para la vida, la cual permite en cada situación de la vida identificar el tipo de observador desde el cual se percibe el mundo y los juicios que se emiten. Por tanto, se convierte en un elemento fundamental en la toma de decisiones y para el cumplimiento de objetivos tanto personales como empresariales.

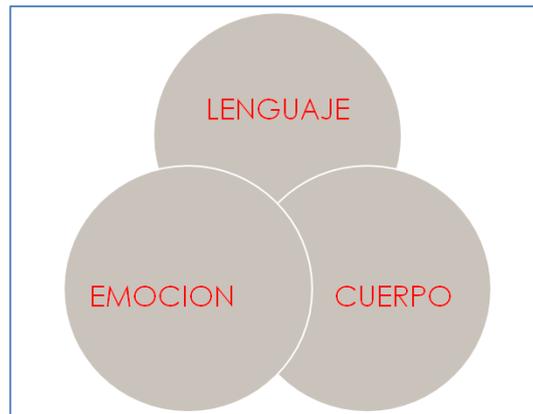
2.3 El Coaching Ontológico

Como respuesta a una nueva realidad organizacional, han surgido nuevas formas de intervención, entre éstas, el Coaching, específicamente el Coaching Ontológico, que es una disciplina que nace como un intento de hacernos cargo de las paradojas que tenemos en las organizaciones actuales: Alta efectividad junto a altas dosis de sufrimiento; especialización técnica junto a entornos de trabajo tomados por la desconfianza; altas posibilidades tecnológicas y de recursos para enfrentar el futuro junto a resignación (Olalla Mayor, 2014).

De acuerdo a lo que indica (Echeverría, Ontología del Lenguaje, 2002), en relación con su propuesta del Coaching Ontológico, tiene que ver con un diagnóstico general de la crisis de época que enfrentan las empresas. Por ejemplo, menciona: “Las corporaciones actuales están en crisis, hay que reinventar una nueva forma de hacer empresas. Lo más interesante de la actual coyuntura empresarial es que en lo central, ella compromete el modo de hacer empresa todavía vigente en todo el mundo. Lo importante es que se trata de una crisis generalizada”. Para Echeverría la crisis del modelo empresarial da cuenta de la pérdida de legitimidad de un modo de gestionar las organizaciones. Este modelo fracasa porque está destinado a trabajadores principalmente manuales. Con la emergencia y difusión del trabajo no manual, los modelos de gestión clásicos entran en contradicción con las exigencias de este nuevo tipo de trabajos. (Habermas, 1998), presagiaba una potencial crisis de legitimación y de motivación de los profesionales en el capitalismo tardío, debido a que sus motivaciones culturales (ligadas a la educación y a la capacitación) entrarían en contradicción con las necesidades de los sistemas burocráticos y económicos.

De acuerdo a (Echeverría & Olalla, El Arte del Coaching Ontológico parte I, 2014), el Coaching Ontológico profesional es una disciplina que a través del uso del lenguaje, la corporalidad, la emocionalidad y la intuición, desafía paradigmas culturalmente arraigados, con el propósito de facilitar el accionar efectivo y bienestar de las personas y equipos, en un marco de respeto y compromiso.

Figura 2.10 Coherencia Cuerpo – Emoción y Lenguaje



Fuente: El Observador que Somos (Olalla, 1992, p.17)

Por otra parte, los constructivistas y su aporte a la filosofía del lenguaje han sentado los cimientos del “coaching ontológico” (literalmente entrenamiento del Ser para su re-diseño), que considera al lenguaje como un determinante fundamental de nuestro ser y hacer. Aquí tenemos a Werner Erhard, Fernando Flores, Echeverría y Olalla, entre otros.

En los últimos años el aporte de nuevos enfoques científicos como la física cuántica (David Bohm y Fritjof Capra), la biología del conocimiento (Humberto Maturana y Francisco Varela), el pensamiento sistémico (Heinz von Foerster), ciertas corrientes filosóficas (a partir de Heidegger), la lingüística (a partir de Austin), ciertas corrientes psicológicas (constructivismo, logoterapia, gestalt), el management moderno (Peter Senge, Stephen Covey) han contribuido al surgimiento de una nueva interpretación del Ser Humano: el Coaching Ontológico. "Ontología" es una parte de la filosofía que se define como la ciencia del ser. O sea, literalmente, coaching ontológico significa entrenamiento en el ser.

Según (Calcagni, 2014), uno de los grandes avances del coaching es dar un paso más, sacando el tema de la revolución del lenguaje de la esfera de la Epistemología y ponerlo en el espacio de la Ontología. Siguiendo los pasos de M. Heidegger, que amplía el tema de la ontología tradicional, que ponía el acento en la investigación del “ser en cuanto ser” (según la definición de Aristóteles),

Heidegger se pregunta por los diversos modos de ser¹⁷. Entre ellos, tendrá una especial preeminencia el modo de ser que somos nosotros mismos. Pero Heidegger le agrega a este punto un elemento más: ¿dónde vamos a mirar a este ser que somos nosotros mismos? ¿En mí o en el otro?.

Amplia (Calcagni, 2014), el Coaching es ontológico en tanto acepta como su ámbito de intervención, no sólo la mera acción y sus resultados, sino que se centra en que ésta surge de un modo de ser. Es ontológico en un segundo sentido: el ser que somos ha sido generado por nosotros mismos. Tercero, somos los seres que sabemos que somos. Sabemos de nuestras posibilidades y sabemos que, entre estas posibilidades está la de cambiar. Es ontológico en tanto que nuestro saber es transformador. Es ontológico también en tanto que nuestro modo de ser no está dado; tenemos que elegir ser el ser que somos; es decir somos responsables. En nuestro modo de ser está en juego nuestro ser, nuestras posibilidades.

El saber identificar el alcance y los beneficios que se derivan de saber usar correctamente el coaching ontológico, ayuda no solamente a mejorar las capacidades individuales, sino que también ayuda a que los miembros del equipo que forman parte de la empresa den paso a sus habilidades, seguridad, conocimientos, que colaboren exitosamente con los objetivos establecidos y mejoren su propio crecimiento personal (Olalla Mayor, 2014).

La Ontología del Lenguaje según (Echeverría, Ontología del Lenguaje, 2002), que es la comprensión de los seres humanos como entes lingüísticos, como seres que viven en el lenguaje, tiene importantes consecuencias para las acciones que se puedan emprender. Se ha llegado a saber que las interpretaciones no son triviales. En base a ellas, se revelan nuevas acciones y los antiguos métodos de asumir los asuntos humanos son abandonados. Este es precisamente uno de los aspectos que resultan del hecho que somos seres lingüísticos. Entre los nuevos dominios de acción abiertos por la ontología del lenguaje existe uno al cual se concede especial

¹⁷ En estricto rigor, es el maestro de Heidegger, Edmund Husserl, el creador de la Fenomenología que utiliza el término “ontologías regionales” para describir distintos modos del ser; pero es Heidegger el que desarrolla explícitamente el modo de ser de los seres humanos, en su libro ya fundamental: Ser y Tiempo (p.12-14).

relevancia, ya que permite intervenir en los conflictos humanos de una manera extremadamente influyente, denominado Coaching Ontológico.

Como lo indica (Gonnet, 2013), lo interesante del Coaching Ontológico es que el mismo constituye una fundamentación sociohistórica exhaustiva acerca de las razones que justificarían al Coaching como modalidad de gestión. Esto se desarrolla mostrando la cercanía que tendría esta novedosa forma de gestión con lo que en el campo de la filosofía se ha denominado “ontología del lenguaje” o “giro lingüístico” (Echeverría, Ontología del Lenguaje, 2002). La ontología es un concepto eminentemente filosófico que remite a las condiciones de posibilidad del ser. La ontología del lenguaje, específicamente, concibe que los seres humanos están constituidos por y en el lenguaje. (Echeverría, Ontología del Lenguaje, 2002) destaca 3 postulados básicos de esta ontología: 1) los seres humanos son seres que viven en el lenguaje y es el lenguaje la clave para comprender fenómenos humanos; 2) el lenguaje no es un fenómeno meramente pasivo o descriptivo en relación con la realidad, sino que construye realidades; y, 3) en conexión con lo anterior, los seres humanos se hacen y producen a través del lenguaje.

Continúa indicando (Gonnet, 2013), que la centralidad otorgada al lenguaje, al discurso y a la comunicación en esta ontología fundamenta de un modo sistemático la pertinencia de un modelo de administración centrado en el Coaching. En esta dirección, no se debe entender al Coaching Ontológico como un tipo específico de Coaching entre otros, sino como un intento por fundamentar filosóficamente y éticamente a esta perspectiva administrativa.

De la combinación de estos 2 componentes (ontología y coaching), emerge el Coaching Ontológico, el cual constituye una de las justificaciones más acabadas acerca de la necesidad y pertinencia del coaching en las empresas contemporáneas. Siendo el lenguaje y las conversaciones un componente fundamental de la vida humana y por tanto, de las empresas y organizaciones; el Coaching aparece como la estrategia administrativa más adaptada a esta realidad.

Para (Echeverría, *Ontología del Lenguaje*, 2002), lo expresa de la siguiente manera:

“El reconocimiento del papel generativo del lenguaje permite un nuevo enfoque para la comprensión de las organizaciones en general, como asimismo de las empresas y las actividades gerenciales del management. Este enfoque nos muestra que las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí” (Echeverría, *Ontología del Lenguaje*, 2002, pág. 147). A partir de este reconocimiento, se entiende que la fortaleza de una empresa se relaciona con la calidad de sus conversaciones, su lenguaje y sus comunicaciones. El coach es aquel que puede lograr aumentar el rendimiento de su equipo a partir del manejo efectivo de las conversaciones y el discurso.

En lineamientos generales, este nuevo discurso del management se caracteriza por incorporar elementos justificaciones y reflexiones sorprendentemente abstractas al campo de la administración y gestión organizacional. De hecho, la ontología es una categoría visiblemente filosófica que muestra una interdisciplinariedad no presente en discursos y teorías administrativas anteriores (Fernández C. , 2007).

De acuerdo a (Dawson, Navarrete, Novakovich, Paredes, & Verdugo, 2013), el coaching ontológico es un paradigma diferente, un contexto distinto para que los objetivos sean logrados, en el ámbito personal o en un trabajo de equipo. El coach ontológico no le dice a las personas lo que tienen que hacer, no presiona, ni aconseja, ni recomienda, sino que explora, hace preguntas, ofrece interpretaciones generativas, desafía respetuosamente sus modelos mentales para desarrollar una nueva mirada que permita el descubrimiento de nuevas acciones y posibilidades; y acompaña en el diseño de acciones que faciliten el acceso a los resultados buscados.

Según (Dawson, Navarrete, Novakovich, Paredes, & Verdugo, 2013), indican además que los cambios cada vez más acelerados y vertiginosos que están ocurriendo en todo el mundo nos impiden mantenernos estáticos; por lo tanto, se necesitan nuevas formas personales y organizacionales para afrontarlos, una de ellas a través del Coaching Ontológico, que cuestiona, con respeto, las formas en que las personas y equipos perciben sus realidades y situaciones para permitirles cambiar estrategias estáticas, que aunque en el pasado dieron buen resultado ahora pueden no darlo, por nuevas posibilidades de ser y hacer que sean más efectivas para lograr los resultados deseados. Para lograr una mayor efectividad y bienestar es preciso cuestionar las antiguas formas de pensamiento, para aprender cómo practicar "un nuevo juego", cómo ampliar la capacidad de "ver" y pensar, cómo generar nuevas posibilidades de acción, y obtener resultados que, previos a la intervención del coaching ontológico, podrían haber sido impensables.

(Dawson, Navarrete, Novakovich, Paredes, & Verdugo, 2013) manifiesta que el coaching ontológico empresarial es una práctica emergente, un nuevo oficio que surge del reconocimiento de las insuficiencias que exhibe el rol del directivo en las organizaciones para poder responder adecuadamente a los desafíos que enfrenta. El directivo debe expandir la capacidad de desempeño de su gente y conferirles mayores espacios de autonomía para que logren comportamientos en los que muestren lo mejor de sí mismos. El coaching ontológico no es un proceso terapéutico, sino un proceso de aprendizaje. Optar por el coaching no significa suponer que algo anda mal conmigo, sino simplemente reconocer que hay cosas que no sé. En el coaching, si bien el rol del coach es activo, al final de cuentas quién conduce el proceso es el coachee - la validación del coaching la proporciona el coachee. El coaching se funda en el principio de la autonomía de coachee. Es él quien decide, quién opta, quién en último término resuelve.

De acuerdo al Formato de Observación de Práctica de Coaching (Anexo No. 1), de propiedad de la Escuela de Formación de Coaching Ontológico, Newfield Network, una de las más reconocidas del mundo de acuerdo al ICF, existen 13 dominios que intervienen en una conversación de coaching, para lo cual el Coach Ontológico debe adquirir un alto nivel de competencias en estos dominios, de tal

manera que el coachee pueda ser acompañado, cuidado y generar una nueva coherencia a partir de un quiebre¹⁸ declarado.

2.4 La Inteligencia Emocional

Durante el año 1990 aparece el término de Inteligencia Emocional en la literatura psicológica en escritos de los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer; sin embargo, fue con la publicación del libro *La Inteligencia Emocional* de (Goleman, 2008) cuando se difundió el concepto y teoría acerca del tema.

(Goleman, 2008), manifiesta que la Inteligencia Emocional es la capacidad de comprender emociones y conducir las, de tal manera que podamos utilizarlas para guiar nuestra conducta y nuestros procesos de pensamiento, para producir mejores resultados. Incluye las habilidades de percibir, juzgar y expresar la emoción con precisión; contactar con los sentimientos o generarlos para facilitar la comprensión de uno mismo o de otra persona; entender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva y regular las mismas para promover el propio crecimiento emocional e intelectual.

Tal y como señala (Bolton, 2006), la emoción ha sido reconocida desde hace tiempo como una fuente de importantes aportaciones a la vida organizativa. (Bolton, 2006), plantea que, aunque no cabe duda de que las emociones existen en el plano humano, los profesionales como sujetos y actores sociales en relación con las reglas y normas de cualquier organización -también en la dinámica relacional- muestran, canalizan y expresan dichas emociones y, por lo tanto, este aspecto tiene una cierta relevancia para la propia organización.

En los últimos años la mayoría de las organizaciones ha reconocido la importancia de desarrollar competencias emocionales en sus miembros ya que las mismas impactan tanto en el resultado individual como colectivo. El mundo empresarial ha encontrado en la inteligencia emocional una herramienta

¹⁸ Rompimiento de la normal transparencia de la vida, *Ontología del Lenguaje* (Echeverría, *Ontología del Lenguaje*, 2002)

inestimable para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos. No en vano, la Harvard Business Review ha llegado a calificar a la inteligencia emocional como un concepto revolucionario, una noción arrolladora, una de las ideas más influyentes de la década en el mundo empresarial. Revelando de forma esclarecedora el valor subestimado de la misma, la directora de investigación de un head hunter ha puesto de relieve que los CEO son contratados por su capacidad intelectual y su experiencia comercial y despedidos por su falta de inteligencia emocional (Goleman, 2008).

Howard Gardner, perteneciente a la escuela de la psicología cognitiva, consideró que era necesario romper la ortodoxia de los modelos psicométricos de la inteligencia única y planteó una concepción multiforme de la misma. Desde esa visión se puede capturar la enorme complejidad de la mente humana. Según él, las aplicaciones en la actualidad de los modelos conductistas del aprendizaje y los psicométricos de la inteligencia están fracasando debido, al menos en parte, a que estas teorías consideran al individuo como un organismo pasivo, que simplemente recibe estímulos a los que responde de acuerdo con su historia anterior de aprendizajes (visión conductista) y que la inteligencia es una capacidad que se encuentra en el “interior de la cabeza” en una cierta cantidad y que además es fija (visión psicométrica clásica).

Como contraposición a estas visiones creó la teoría de las inteligencia múltiples, (Gardner, 2015), en la que las inteligencias son vistas como las formas en que los individuos adquieren, retienen y manipulan la información del medio y demuestran sus pensamientos a los demás. Se definieron:

- Inteligencia lingüística.- Es la capacidad de usar las palabras de manera efectiva al escribirlas o hablarlas. Describe la capacidad sensitiva en el lenguaje hablado y escrito, la habilidad para aprender idiomas, comunicar ideas y lograr metas usando la capacidad lingüística, (Gardner, 2015).

- Inteligencia lógico-matemática.- Es la capacidad para utilizar los números de manera efectiva y de razonar adecuadamente empleando el pensamiento lógico-matemático, (Gardner, 2015).
- Inteligencia musical.- Es la capacidad de expresarse mediante formas musicales, (Gardner, 2015).
- Inteligencia espacial.- Este tipo de inteligencia se relaciona con la capacidad que tiene el individuo frente a aspectos como color, línea, forma, figura, espacio, y la relación que existe entre ellos. Es además la capacidad que tiene una persona para procesar información en tres dimensiones. Las personas con marcada tendencia espacial tienden a pensar en imágenes y fotografías, visualizarlas, diseñarlas o dibujarlas, (Gardner, 2015).
- Inteligencia cinestésico-corporal.- es la capacidad de unir el cuerpo y la mente para lograr el perfeccionamiento del desempeño físico. Comienza con el control de los movimientos automáticos y voluntarios, avanza hacia el empleo del cuerpo de manera altamente diferenciada y competente, (Gardner, 2015).
- Inteligencia interpersonal.- Es la que nos permite entender a los demás. La inteligencia interpersonal es mucho más importante en nuestra vida diaria que la brillantez académica, porque es la que determina la elección de la pareja, los amigos y, en gran medida, nuestro éxito en el trabajo o en el estudio. La inteligencia interpersonal se basa en el desarrollo de dos grandes tipos de capacidades, la empatía y la capacidad de manejar las relaciones interpersonales, (Gardner, 2015).
- Inteligencia intrapersonal.- se define como la capacidad que nos permite conocernos mediante un auto-análisis de las personas, cuando la gente sabe más de sí mismo. La inteligencia intrapersonal es aquella que se refiere a la auto comprensión, el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones de estas emociones y finalmente ponerles nombre y recurrir a ellas como medio de interpretar y orientar la propia conducta, (Gardner, 2015).

De estas inteligencias es importante destacar las dos últimas ya que constituyen una primera aproximación a lo se llama Inteligencia Emocional, que fue definida formalmente en 1990 por (Mayer, Caruso, & Salovey, 1999), como un “tipo de inteligencia social que incluye la habilidad para supervisar y entender las emociones propias y de los demás, discriminar entre ellas y usar dicha información para guiar nuestro pensamientos y comportamientos”.

(LeDoux, 1999), en su libro de El Cerebro Emocional, divulga sus hallazgos acerca de los circuitos neuronales del cerebro. Hace caer en cuenta de que la emoción precede al pensamiento, y explica por qué los procesos del raciocinio que tienen lugar en el neo córtex¹⁹, la parte más joven del cerebro en la historia evolutiva del hombre, van muchas veces a la zaga o en contra de los impulsos de la amígdala, el corazón de la parte más arcaica del cerebro. Con sus investigaciones reivindica nuestra realidad emocional como seres humanos.

La gestión de las emociones según (Gorroño, 2008), se ha convertido en una competencia fundamental para el desarrollo del liderazgo de determinados profesionales, generalmente directivos, no es menos cierto que las emociones afectan a todos los profesionales y están presentes en fenómenos como el estrés o el mobbing²⁰; y en muchas ocasiones son consecuencias de la relación del profesional con su medio de trabajo y las condiciones del mismo. La gestión emocional es considerada como una competencia a desarrollar por -al menos- los directivos, invirtiendo (muchas veces incorporando) en ello recursos para su desarrollo a través de servicios como la formación y coaching.

La gestión emocional según (Gorroño, 2008), se está convirtiendo en una competencia más a desarrollar en las organizaciones. Esta gestión emocional supuestamente ayudaría a los directivos y responsables de equipos a optimizar su

¹⁹ Neocórtex o isocórtex, "corteza nueva" o la "corteza más reciente", es la denominación que reciben las áreas más evolucionadas del córtex. Es el cerebro racional (Wikipedia, <https://es.wikipedia.org/wiki/Neoc%C3%B3rtex>)

²⁰ El acoso laboral o acoso moral en el trabajo, conocido comúnmente a través del término inglés mobbing: ‘asediar’, ‘acosar’, ‘acorralar en grupo’, es la acción de un hostigador u hostigadores conducente a producir miedo, terror, desprecio o desánimo en el trabajador afectado hacia su trabajo, como el efecto o la enfermedad que produce en el trabajador (Wikipedia, https://es.wikipedia.org/wiki/Acoso_laboral#cite_note-1).

trabajo. No obstante, esta visión no se comprende sin el escenario de fondo de un modelo de flexibilidad que progresivamente se está imponiendo en las organizaciones. La flexibilidad interna está relacionada con la transformación de la organización del trabajo y de las técnicas empleadas tales como la polivalencia, el autocontrol o el desarrollo de autonomía según (Boltanski & Chiapello, 2002). El aprendizaje de estas cualidades engarza directamente con fenómenos recientes de desarrollo de las competencias emocionales y con el auge de los servicios que se ofrecen cada vez más en las grandes organizaciones, entre ellos la formación y el coaching.

Recientemente, en numerosos artículos de prensa sobre gestión de empresas y desarrollo organizativo se mantiene el discurso de que invertir en la formación emocional de los directivos conlleva una mejora a medio plazo en los resultados de las empresas. Así pues, básicamente, la gestión emocional se convierte en un elemento a trabajar con los directivos de las grandes organizaciones para, entre otras cosas, mejorar el cumplimiento de los objetivos y los resultados de las organizaciones (Gorroño, 2008).

2.4.1 Competencias a desarrollar sobre la Inteligencia Emocional

(Mayer, Caruso, & Salovey, 1999), basándose en la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner, definen Inteligencia Emocional en función de cinco competencias a potenciar:

- Conocer las propias emociones.- El conocimiento de uno mismo, es decir, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituye la piedra angular de la Inteligencia Emocional.
- Capacidad de controlar las emociones.- La conciencia de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento.

- La capacidad de motivarse uno mismo.- El control de la vida emocional y su subordinación a un objetivo resulta esencial para espolear y mantener la atención, la motivación y la creatividad. El llamado autocontrol emocional.
- Reconocer las emociones ajenas.- La empatía, otra capacidad que se asienta en la conciencia emocional de uno mismo, constituye la «habilidad popular» fundamental.
- Controlar las relaciones interpersonales.- El arte de las relaciones se basa, en buena medida, en la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas.

Si no se desarrollan estas competencias, es muy probable que no se logre una buena vida, a pesar de tener un alto coeficiente intelectual indica (Goleman, 2008).

De acuerdo a (Goleman, 2008) son las competencias emocionales (capacidades adquiridas basadas en la Inteligencia Emocional, que dan lugar a un desempeño profesional excelente) los factores que determinan los resultados superiores en el puesto. Cuanto más complejo sea el trabajo, mayor es la importancia de la Inteligencia Emocional. Y es en la cúpula de la pirámide organizativa donde la relación entre Inteligencia Emocional de los líderes y resultados de la empresa es verdaderamente espectacular.

Para finalizar esta parte de marco teórico de este Proyecto de Graduación, se cita textualmente lo que ha manifestado Shoshona Zuboff, psicóloga de la Harvard Business School, quien indica: “en este siglo las empresas han experimentado una verdadera revolución, una revolución que ha transformado correlativamente nuestro paisaje emocional. Hubo un largo tiempo durante el cual la empresa premiaba al jefe manipulador, al luchador que se movía en el mundo laboral como si se hallara en la selva. Pero, en los años ochenta, esta rígida jerarquía comenzó a descomponerse bajo las presiones de la globalización y de las tecnologías de la información. La lucha en la selva representa el pasado

de la vida corporativa, mientras que el futuro está simbolizado por la persona experta en las habilidades interpersonales”.

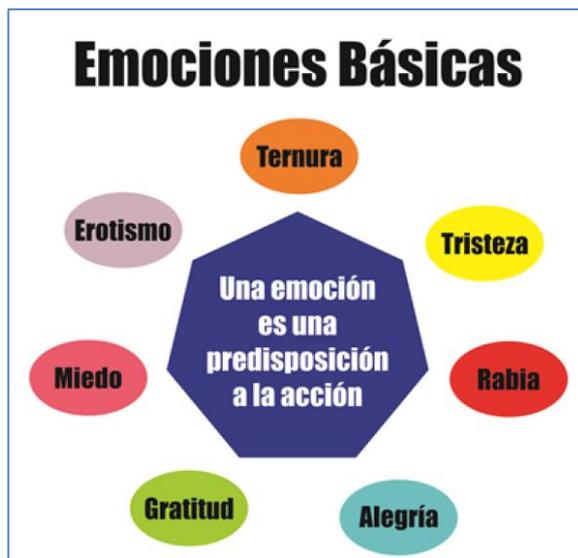
2.4.2 Emociones, Estados de Ánimo y Emociones Atrapadas

- **Emociones**

Las emociones son reacciones psicofisiológicas que representan modos de adaptación a ciertos estímulos del individuo cuando percibe un objeto, persona, lugar, suceso, o recuerdo importante. Psicológicamente, las emociones alteran la atención, hacen subir de rango ciertas conductas guía de respuestas del individuo y activan redes asociativas relevantes en la memoria (Wikipedia, s.f.).

Una emoción consiste en lo siguiente: hay un evento del que yo me informo, del que sé o del que soy parte, y me hace cambiar la disposición en la que yo estaba. Alguien me avisa de la muerte de una persona cercana y me lleno de tristeza y lloro; o alguien me anuncia que me dieron ese puesto tan esperado y me pongo contento. O alguien grita “está temblando”, y me lleno de miedo. Esa es una emoción: ocurrió un evento y cambió mi predisposición por un tiempo determinado. Una vez desaparece el evento que gatilló el evento, la emoción normalmente también desaparece (Piloso, 2015).

Figura 2.11 Emociones Básicas



Fuente: El Mundo de las Emociones (Olalla, ACP 2014)

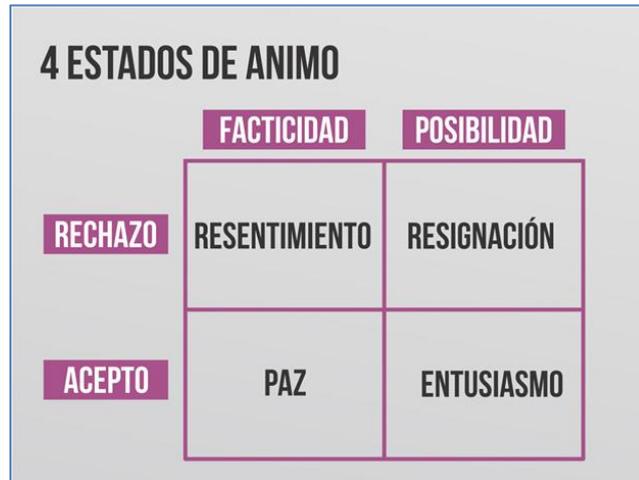
- **Estados de Ánimo**

Según (Thayer, 1989), el estado de ánimo es una relación entre dos variables: energía y tensión. Según su teoría, el estado de ánimo diverge entre un estado energético (de más cansado a más activo) y un estado referido al grado de nerviosismo (entre más calmado o más tenso), y se considera que el "mejor" es un estado calmado-energético y el "peor", un estado tenso-cansado. Thayer también defiende una conexión especial entre la alimentación y el ejercicio físico en el estado de ánimo.

(Olalla Mayor, El Mundo de las Emociones, 2014), describe que si la emoción es gatillada por un evento, el estado anímico es algo diferente, es cuando nos quedamos pegados en una emoción. Es decir, no importa lo que esté pasando, mi reacción siempre es la misma, me he quedado asentado en una forma de responder; yo tengo una sola predisposición a la acción en la vida. De esa manera, vivimos en la tristeza o vivimos en la rabia, o vivimos en la resignación o vivimos en el resentimiento. Es un estado emocional que nos acompaña por períodos de semanas o meses, y en el cual

los nuevos acontecimientos que ocurren en mi vida los tiendo a vivir teñidos por ese estado de ánimo.

Figura 2.12 Algunos Estados de Ánimo recurrentes



Fuente: El Mundo de las Emociones (Olalla, ACP 2014)

- **Emociones Atrapadas**

(Goleman, 2008), indica que las personas atrapadas en sus emociones suelen sentirse desbordadas por sus emociones y que son incapaces de escapar de ellas, como si fueran esclavos de sus estados de ánimo. Son personas muy volubles y no muy conscientes de sus sentimientos, y esa misma falta de perspectiva les hace sentirse abrumados y perdidos en las emociones y, en consecuencia, sienten que no pueden controlar su vida emocional y no tratan de escapar de los estados de ánimo negativos.

(Olalla Mayor, El Mundo de las Emociones, 2014), describe que si los estados de ánimo tienen que ver con espacios emocionales en los que me quedo anclado a raíz de un cierto hacer o andar en la vida por tiempos más o menos largos, la distinción de emociones atrapadas tiene que ver con emociones debidas a eventos en la vida en que los seres humanos nos quedamos atrapados temprano (frecuentemente debido a golpes emocionales muy fuertes) y nos

dejan sin recursos propios para poder salir de allí. En esos casos, esas emociones se van al corazón de la coherencia emocional.

(Olalla Mayor, *El Mundo de las Emociones*, 2014), indica además que una emoción atrapada tiene que ver con un conflicto mayor, de alto nivel, y sobre todo que lo vivimos cuando no tenemos defensas emocionales. Por ejemplo un niño víctima de un abuso o que tiene mucho miedo. O una persona que en algún momento de su vida pierde un ser querido, sobre todo cuando esta situación lo encuentra en un momento muy débil. Las emociones atrapadas están mucho más allá de un momento. Se quedan incrustadas en el alma, en el cuerpo de la persona y definen en gran medida la coherencia en que una persona vive. Tienen un peso gigantesco. Los estados de ánimo representan caídas momentáneas en un periodo indefinido; puede ser una semana como pueden ser años, pero no es una emoción atrapada como la de alguien que no ve la resignación porque vive en ella. Es lo único que ve, es lo único que ha visto. En la emoción atrapada ni siquiera somos conscientes de ella porque ella define la forma como vemos el mundo.

(Bradley, 2012), en su libro *The Emotion Code*, dice que la emoción no sólo ocurre, hace su función y desaparece, sino que esa energía que produce queda vibrando en nosotros, incluso a veces muchas veces sin que sepamos esa emoción sigue estando ahí. Y esa emoción se transforma —esta es la parte clave— en una pieza fundamental de la coherencia que somos. Indica también que el 80% de las personas tiene alguna emoción atrapada.

2.5 El Coaching Ontológico y la Inteligencia Emocional

De acuerdo a (Esteban & Poelmans, 2014), indican que el Coaching Ontológico y la Inteligencia emocional son términos que están profundamente relacionados. A través del Coaching se busca desarrollar los distintos elementos que el psicólogo estadounidense Daniel Goleman describió como componentes de la inteligencia emocional: Autoconocimiento, autocontrol, automotivación, empatía y habilidades sociales. Indica que es preciso subrayar que estos dos conceptos deben conectarse siempre en el contexto de la organización. La estrategia y la cultura de cada compañía señalan cuáles son las competencias críticas requeridas, así como también aquellas que están disponibles para que se concreten los objetivos.

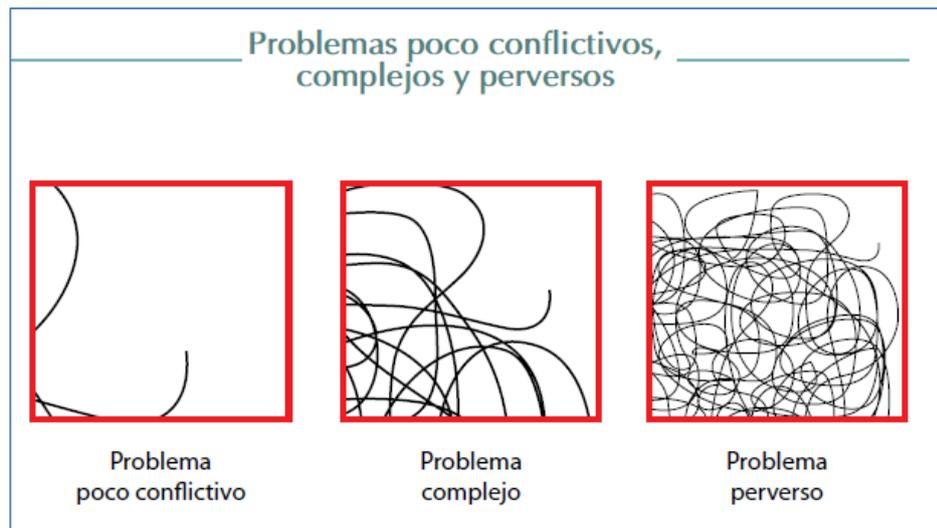
(Goleman, 2008), dice que en esta "interacción del individuo con el mundo y consigo mismo", se pone al alcance de las personas una herramienta (el Coaching Ontológico) como un medio para el autodescubrimiento, aprendizaje y cambio. Lo aprendido en este proceso es aplicable a cualquier ámbito, porque se trabaja sobre componentes emocionales que condicionan todos los comportamientos.

Para (Esteban & Poelmans, 2014), el Coaching Ontológico tiene como objetivo ayudar a cambiar comportamientos y la inteligencia emocional ejerce un impacto importante sobre esta herramienta, por ello uno de los aspectos que se trabajan con mayor énfasis es el autoconocimiento, pues es el primer paso para poder analizar el por qué algunas personas no controlan sus emociones ante ciertas situaciones. Asimismo, el coaching contribuye a mejorar la observación sobre nuestro entorno y genera la creación de nuevos hábitos.

(Esteban & Poelmans, 2014), manifiestan que la evolución del perfil de las habilidades de los directivos a través de los procesos de Coaching hoy en día genera una mayor madurez profesional y personal. Como consecuencia, los resultados tanto en el nivel de satisfacción de los propios ejecutivos y en la gestión de sus equipos, así como en el logro de sus metas, se manifiestan de manera visible e inmediata. Encontramos hoy en día colaboradores identificados,

comprometidos, capacitados y motivados para afrontar nuevos procesos. Los Directivos logran ser más flexible mediante un trabajo de Coaching Ontológico que promueva el impulso de la Inteligencia Emocional, por tanto, puede relacionarse mejor con quienes conforman su equipo y no será un obstáculo interactuar con diversos tipos de temperamentos y ante distintas situaciones.

Figura 2.13 Diagrama de Problemas



Fuente: Ciencia Holística, Elbers, Jörg (2013, p.89)

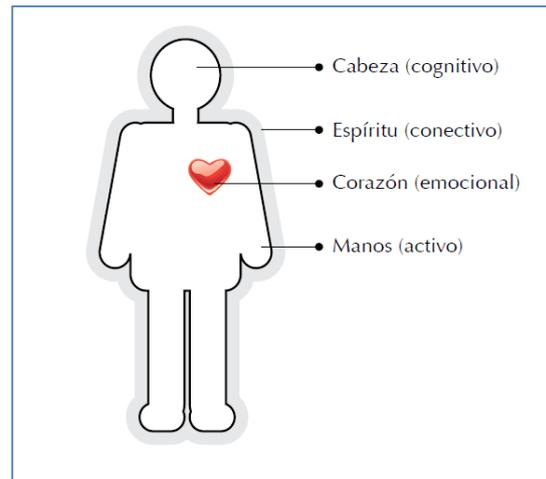
El Coaching Ontológico emerge de la consideración de un supuesto trascendental acerca de la naturaleza lingüística del ser humano y de la articulación de esto con la idea de un administrador que debe transformarse en un coach. (Echeverría, Revalorizar las Competencias Conversacionales, 2014), considera que la palabra coach acerca al gerente a un entrenador deportivo, y lo distancia de un gerente tradicional más cercano a un capataz. Las funciones de este no son las de controlar, vigilar o disciplinar (funciones asignadas tradicionalmente a los administradores), sino que implican la capacidad de generar responsabilidad, confianza y compromiso. Adicionalmente, este no es un coach cualquiera, sino que es alguien que entiende la dimensión ontológica de la vida organizacional. Lo ontológico tiene que ver con que este discurso gerencial, según Echeverría, incorpora desarrollos recientes del campo de la filosofía, fundamentalmente, el giro lingüístico y sus implicancias para la constitución ontológica del ser humano. Para (Echeverría, Revalorizar las Competencias Conversacionales, 2014), este desarrollo de la filosofía implica la necesidad de concebir al ser humano como

enteramente mediado por el lenguaje. “Somos como somos por el lenguaje. En otras palabras, somos como somos en función de cómo comunicamos, de las cosas que decimos, de cómo escuchamos. El lenguaje crea al mundo en el que vivimos, nos pone obstáculos o nos libera de ellos”.

(Arámbulo, 2014), Director Internacional de la Sociedad Peruana de Psicología de la Salud, indica que el Coaching Ontológico propone el desarrollo de una serie de competencias entre las cuales se encuentra la Inteligencia Emocional. Considera que esta herramienta tiene un significativo factor de compromiso en relación a diversos ámbitos, como por ejemplo: nuestra actitud frente a situaciones de estrés, solución de problemas, toma de decisiones, control de emociones, entre otros. Además, procura que la persona en algún nivel de inteligencia emocional superior, intermedio o inferior pueda actuar de la mejor manera haciendo que la razón tenga un peso por lo menos igual al componente emocional que se necesita. Otra de las competencias que se desarrollan mediante el Coaching Ontológico consiste en poder identificar de dónde provienen aquellas emociones que están incidiendo el buen desempeño de la persona, así como evaluar objetivamente cuál es su momento de mayor vulnerabilidad; de esta manera, podrá enfrentar con capacidad analítica el problema.

(Echeverría & Olalla, El Arte del Coaching Ontológico parte I, 2014), indican que el Coaching Ontológico no se relaciona con nuevas habilidades ni con capacidades prácticas concretas. Lo que está en juego es nuestra forma de ser. Aquello que llamamos alma. Llamaremos cambio ontológico a este cambio de nuestra alma, a esta transformación de la forma de ser que somos. Diremos, entonces, que el Coaching Ontológico es un proceso (una interacción, una conversación) que tiene el propósito de producir un cambio ontológico.

Figura 2.14 Relación Ontológica y Emocional en el Coaching



Fuente: Ciencia Holística, Elbers, Jörg (2013)

El coaching ontológico aprovecha completamente la capacidad de los seres humanos para aprender indican (Echeverría & Olalla, El Arte del Coaching Ontológico parte I, 2014). El coaching ontológico consiste en diseñarnos (y a nuestras Personas) para el futuro. Consiste en llegar a observar nuestra forma de ser (incluyendo el convertirse en observador del tipo de observador que somos) con el fin de transformarnos en alguien diferente.

Figura 2.15 Como se constituye el Observador que Somos



Fuente: Newfield Network, ACP 2014

2.5.1 El Dominio Emocional

De acuerdo a lo que indican (Echeverría & Olalla, El Arte del Coaching Ontológico parte II, 2014), como observadores siempre vemos a los seres humanos en un estado emocional u otro. Ánimos y emociones son distinciones que un observador hace basándose en su juicio de la predisposición para la acción

de una entidad²¹. Si observamos a alguien actuando de un modo que refleja que no ve posibilidades a futuro, diremos que esa persona está deprimida o en un estado emocional negativo. Por otra parte, si observamos a alguien de un modo que manifiesta que tiene muchas posibilidades por delante, diremos que está entusiasmada, o que está en un estado emocional muy positivo. Lo que hacemos al observar a los demás, también podemos hacerlo al observarnos a nosotros mismos. Debido a que los seres humanos viven dentro de una estructura de temporalidad en la que el pasado, el presente y el futuro están conectados, siempre podemos atribuirles un estado emocional u otro, basándonos en la forma en que actuamos y estamos en el mundo.

El dominio emocional establece los límites de lo que es posible lograr en el futuro. El ánimo del coachee especifica lo que es posible alcanzar en la conversación de coaching. Pero el ánimo del coach es tan importante como el del coachee. En la conversación de coaching tiene lugar una danza de estados de ánimo, y el ánimo que finalmente prevalezca será el que determinará lo mucho o lo poco que pueda generar el coaching. Esto apunta hacia un aspecto fundamental de la conversación de coaching. Esta conversación es como una danza en la que dos estados emocionales se reúnen y se mueven juntos. Después de un rato, la conversación generará su propio estado de ánimo y coach y coachee estarán sintonizados. Es decisivo que sea el coach quien dirija esta danza. Si se deja atrapar en el ánimo del coachee, es muy poco lo que el coaching puede realizar. Si, al contrario, es el coachee quien es atrapado por el ánimo del coach, la conversación puede producir grandes resultados.

(Echeverría & Olalla, El Arte del Coaching Ontológico parte II, 2014), indican que el Coaching Ontológico es un proceso emocional. Cualquier cosa que se haga en la conversación de coaching está basada en el contexto emocional que el coach sea capaz de diseñar y producir. Si el contexto emocional no es apropiado, poco o nada puede ocurrir. Si el contexto emocional es el adecuado, pueden ocurrir mayores cambios. El coach debe convertirse en un maestro para diseñar el estado

²¹ Un individuo, una familia, una organización, un país, etc. (Echeverría & Olalla, El Arte del Coaching Ontológico parte II, 2014)

de ánimo de la conversación. Debe ser capaz de juzgar cuándo hacer una movida en la conversación (basándose en el contexto emocional existente), y cuándo es necesario esperar hasta que se haya creado el contexto emocional apropiado. Hay muchos aspectos que contribuyen a crear diferentes estados de ánimo en la conversación de coaching. El ambiente físico de la conversación, el tono de voz del coach, la distancia física entre ambos, son elementos importantes. Pero el principal es la conversación misma y la capacidad del coach para diseñar la conversación de coaching. A veces el único propósito de una conversación es el de crear el estado de ánimo adecuado para tener otra conversación. No toda conversación está dirigida a “traspasar algo” o a “ser entendida de una determinada manera”, o dirigida hacia “dejar algo en claro”. Muy a menudo iniciamos una conversación sólo para producir un estado de ánimo o una emoción particular. Este es precisamente el caso de las “conversaciones para posibles conversaciones” - cuando lo que importa es el estado de ánimo que queremos generar-, pudiendo ser completamente secundario el contenido de la conversación.

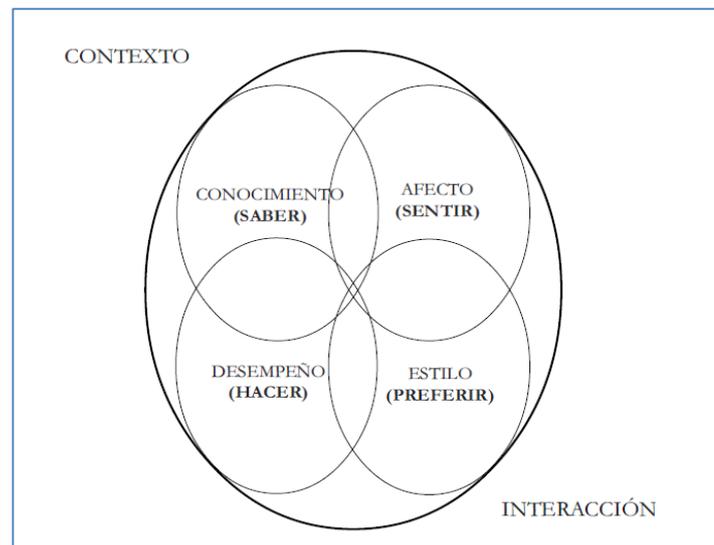
Ciertamente, el coaching no es sólo un proceso emocional. Una vez que están presentes las emociones adecuadas, pueden ocurrir muchas otras cosas. El Coaching Ontológico no consiste sólo en diseñar estados emocionales ya que, por sí mismos, ellos no producen los cambios ontológicos hacia los cuales se dirige el coach. Sin embargo, el coach nunca debe olvidar que no tendrá lugar ninguna transformación ontológica si el coachee no está en el estado emocional apropiado. Una vez que las emociones adecuadas están ahí, pueden ocurrir muchos cambios significativos, hasta se pueden abrir, examinar y modificar las fronteras morales de la Persona. Pero, el coach nunca puede levantarlas: debe ser el coachee quien lo haga, conducido por el coach dentro de un contexto emocional adecuado indican (Echeverría & Olalla, El Arte del Coaching Ontológico parte II, 2014).

2.6 La Gestión por Competencias

En la literatura existe una amplia y variada cantidad de definiciones sobre competencias; sin embargo, a continuación se presentan conceptos desde las perspectivas que se vienen considerando en este trabajo de investigación.

De acuerdo a lo que indica (Tejada, 2003) “se inicia el análisis a partir de una definición sencilla, que es la que se puede extraer de la literatura existente: en general se considera que la competencia es un “saber hacer en contexto”; es decir, implica la construcción de un conocimiento que se referencia en la acción, quehacer o desempeño, y que se realiza en un entorno o contexto determinado. La anterior definición se podría ampliar de la siguiente manera: es un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz. En este sentido se puede decir que la competencia se refiere a un comportamiento experto.

Figura 2.16 Modelo de Competencias

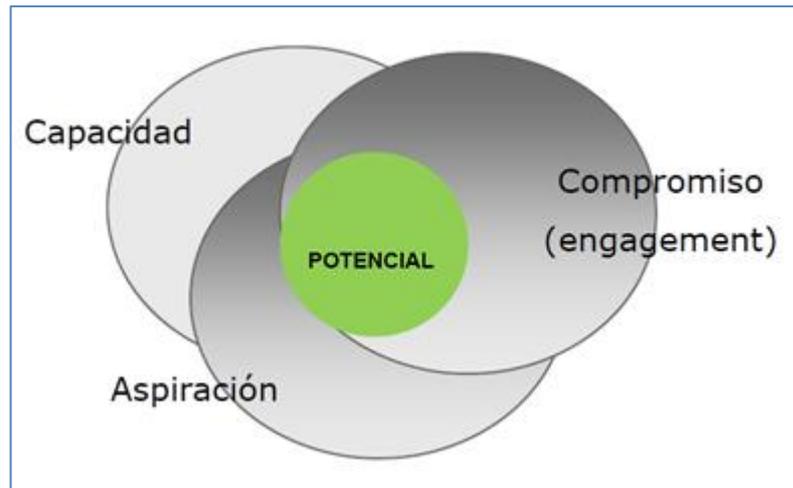


Fuente: De La dimensión individual humana, A. Tejada, 2002

(Woolfolk, 1999), indica que desde la perspectiva de la metacognición²² la competencia es “el conocimiento sobre nuestros propios procesos de pensamiento”. En otras palabras, la metacognición señala que en la medida en que el individuo es capaz de reconocer su propio conocimiento, puede incidir sobre él y direccionarlo. Pero este concepto no se queda sólo en la perspectiva del autoconocimiento; la metacognición en sí misma implica el mantenimiento de los procesos complejos del conocimiento.

²² Se presenta como el pensamiento estratégico para utilizar y regular la propia actividad de aprendizaje y habituarse a reflexionar sobre el propio conocimiento, (Wikipedia, https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_la_mente#Metacognici.C3.B3n)

Figura 2.17 Potencial de una persona



Fuente: Corporate Leadership Council, 2002

Capacidad: Es una combinación de características innatas y habilidades aprendidas que el empleado utiliza para llevar a cabo su día a día de trabajo.

Compromiso: Consiste en 4 elementos:

Compromiso Emocional – El grado en que el empleado valora, disfruta y cree en su organización.

Compromiso Racional – El grado en que el empleado cree que estar en la organización que le interesa.

Esfuerzo discrecional – Voluntad del empleado de ir “más allá de su deber.

Intención de estar- El empleado desea estar en la organización.

Aspiración: El grado en que el empleado quiere o desea los siguientes aspectos: prestigio y reconocimiento en la organización, avanzar e influir, recompensa financiera, y, balance de vida.

El concepto de competencia ha cobrado gran importancia en los últimos años y ha evolucionado a lo largo del tiempo buscando que el conocimiento se oriente a

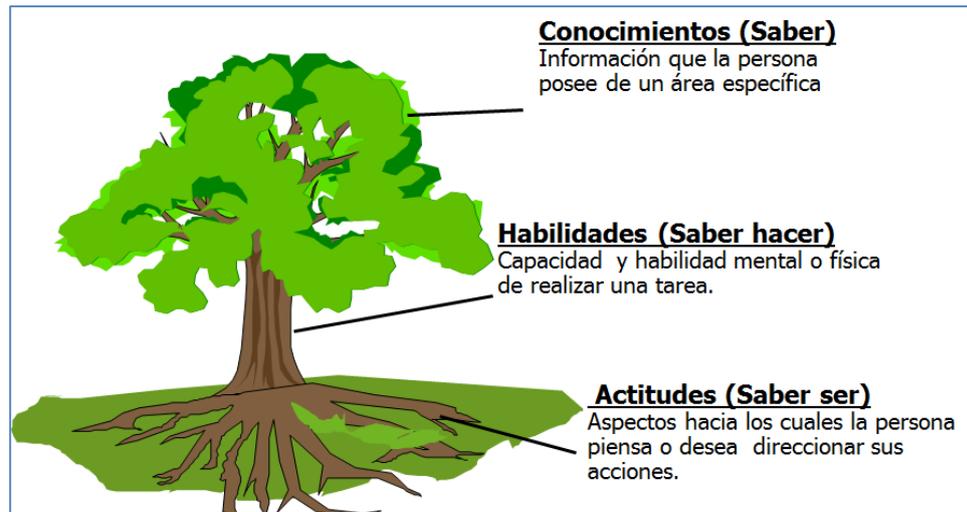
la gestión del desempeño y que la formación se materialice en los planes de desarrollo de competencias individuales. De acuerdo a (Santos, 2001), la gestión por competencias es una concepción relevante que implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Se asume que el modelo de gestión por competencia trasciende los marcos del área funcional de la administración del talento humano e impacta en toda la organización, de ahí su integralidad y el reto que constituye adoptar dentro de los paradigmas de dirección estratégica integrada la gestión del conocimiento, del talento, del capital intelectual y del aprendizaje organizacional. Estos enfoques exigen una nueva manera de dirigir, gestionar y evaluar el capital humano, alineando su comportamiento a las estrategias organizacionales, por lo que puede aseverarse que la gestión por competencias constituye hoy día, necesidad y soporte de la dirección estratégica integrada de acuerdo a (Soltura Laseria & Cuesta Santos, 2010).

De acuerdo a lo que indica (McClelland, 1973) quien manifiesta que aunque no existe un concepto unánimemente aceptado de competencia, la definición adoptada y aceptada de forma mayoritaria en la literatura científica y en los modelos de management moderno, tienen sus antecedentes en las investigaciones sobre los posibles vínculos entre las motivaciones y las necesidades de logro con el éxito profesional, donde demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

(Pereda Marín, Berrocal Berrocal, & López, 2010), definen las competencias que debe reunir la persona que ocupe el puesto de trabajo fijándose en los comportamientos directamente observables los cuales deben de tener una serie de componentes saber, saber hacer, querer hacer y saber ser.

Figura 2.18 ¿Qué son las Competencias?



Fuente: Tomado de Modulo Gestión del Desarrollo, II Promoción Maestría Gestión de Talento Humano ESPOL, Gaeda A., 2012

Según (Ortiz, Rendón, & Atehortúa, 2009), no importa de qué tipo de organización se trate, si de entidades públicas o de empresas privadas, la realidad es que todas ellas trabajan por resultados. El único factor irrepetible en más de una empresa a la vez es su talento humano, su capital intelectual, por lo que no hay duda de que las personas pasan a ser el factor diferenciador por excelencia.

De acuerdo a (Cárdenas & Pérez, 2012) las competencias entonces deben verse como el modo operante de la gestión del talento humano en un contexto determinado, permitiendo así un vínculo cada vez más estrecho entre la formación, la gestión y el trabajo. Se ve además como un conjunto de atributos, habilidades y capacidades complejo e integrado, los cuales son necesarios para la actuación inteligente y oportuna en situaciones específicas del contexto. Es de vital importancia la necesidad de la acepción de la nueva Gestión del Talento Humano asumida en su enfoque sistémico e integrador donde el factor preponderante dentro de la organización es el hombre, el recurso que le confiere la ventaja competitiva a la organización siempre que se gestione eficazmente.

Varios de los autores relacionados con el tema de la gestión por competencias entre ellos (Cuesta Santos, 2002) coinciden en que la elaboración de los perfiles de competencias aporta mejoras significativas durante la implementación del

subsistema de gestión integral de los recursos humanos en las organizaciones, pues impactan decisivamente en la efectividad de los planes de formación, en la selección del personal que ingresará a la empresa y en la evaluación del desempeño.

De acuerdo a (Boyatzis, 1982), define como competencias aquellos comportamientos observables y habituales que permiten alcanzar el éxito en la tarea que se realice y aborda las competencias directivas como un subgrupo de comportamientos que permitan alcanzar el éxito en el desarrollo de las funciones directivas. En este último sentido planteó que el modelo de competencias que son listas que compilan las competencias generadas por un proceso normativo mediante el cual varios asesores generan y evalúan competencias que distinguen a los directivos excelentes, a partir de las cuales se definen las competencias generales que son características de distintas categorías de puestos de gestión que sirven de marco de referencia para evaluar y formar a los directivos.

Según (Dousat, Jardinez, & Javier, 2010), asumir modelos de Gestión por Competencias es además productividad, satisfacción y congruencia en la organización. Ahora no sólo se juzga a una persona por su inteligencia sino también por el grado de capacidad que tiene para manejarse y administrar a otros. Según (Slocum, 2011) las organizaciones dan por hecho que la persona es inteligente y que cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar su trabajo. Contratan a las personas porque suponen que éstas ya poseen las competencias gerenciales que las llevarán a un desempeño sobresaliente.

2.7 Las Generaciones

(Molinari, 2011), indica que el siglo XXI llegó con grandes transformaciones políticas, económicas, culturales y demográficas que impactan en todos los órdenes de nuestras vidas, es una era de cambios, de inventos y de revoluciones. Sólo dos décadas atrás, nacía la generación que hoy está ingresando al mercado laboral. La sociedad, en cuanto líquida, jamás pierde la misma forma (Bauman,

2010). Estos jóvenes de la edad de Mark Zuckerberg, el creador de Facebook, están irrumpiendo en las organizaciones con valores muy distintos a los de sus padres.

A la hora de gestionar a esta nueva generación, la mayoría de los jefes siguen aferrados a los modelos tradicionales. Se está jugando un nuevo juego con reglas viejas de acuerdo a lo que indica (Barnett, 2004). Las empresas encuentran cada día mayores dificultades en atraer y comprometer a los jóvenes, recrudecen los conflictos en las oficinas, y la rotación se dispara. Todos estos fenómenos manifiestan el final de una época indica (Molinari, 2011).

Actualmente, (Molinari, 2011), dice que en el mercado laboral conviven cuatro generaciones, cada una con su respectiva mentalidad, que se identifican con ciertos rasgos comunes:

Los Tradicionalistas: Nacidos entre 1900 y 1945, este nombre agrupa a dos generaciones con mentalidades muy similares. Los tradicionalistas se criaron en un mundo de adversidad, escasez, guerra y desempleo. Fueron marcados por eventos como la crisis de 1929, las guerras mundiales y el holocausto. El management se basaba en un estilo militar, con una estricta cadena de mando donde pocos deciden y muchos obedecen, cuyas característica era el orden, respeto y disciplina.

Los Baby Boomers: Nacidos entre 1945 y 1964, este nombre refleja la explosión demográfica que se produce en medio del optimismo por la reconstrucción de la posguerra. Los Baby Boomers crecen en hogares que replican el modelo militar de las organizaciones de la época. Pero a diferencia de sus padres, que agachaban la cabeza y hacían lo que les ordenaban, los Baby Boomers manifiestan desde la adolescencia un deseo de participación, de protagonismo y de lucha por sus ideales.

Con su mentalidad optimista, idealista y competitiva, los Baby Boomers ingresan al mercado laboral en los años 70. Llegan con confianza en las empresas, en las

instituciones, y con deseos de hacer grandes cambios, y con un nivel de educación superior, en muchos casos son los primeros en sus familias en acceder a una carrera universitaria. Así, pronto encuentran grandes posibilidades de crecimiento. Pero su ingreso al mundo laboral no se produce sin que antes existan grandes fricciones con la generación tradicionalista. Con su espíritu competitivo y su estilo participativo, rápidamente desplazan a los técnicos tradicionalistas, acostumbrados a esperar directivas y no tomar la iniciativa.

La Generación X: Son los nacidos entre 1964 y 1980, en una época de estancamiento en la tasa de crecimiento de la población. Los miembros de la Generación X son relativamente pocos. La explosión demográfica de la posguerra se ha frenado por el aumento de la tasa de divorcios, las píldoras anticonceptivas y la planificación familiar.

La pérdida de fe en las instituciones se manifiesta en el comportamiento laboral de los X. No creen en el matrimonio, ni en los gobiernos, ni en los políticos, ni en las empresas. Otra característica clave de esta generación es el desprecio por la burocracia. Los Tradicionalistas agachaban la cabeza y hacían lo que les decían. Los Baby Boomers trabajaban incansablemente. Eran las reglas del juego para llegar a la cima. Los X, por el contrario, prefieren la independencia e imponer sus propios tiempos, cuando algo no les gusta, buscan un cambio. Los X también manifiestan una nueva concepción del espacio y el tiempo laboral, el compromiso no se mide por horas de permanencia en la oficina, lo importante son los resultados.

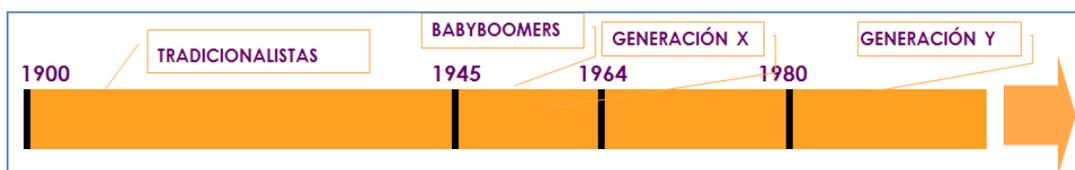
La Generación Y: Nacidos entre 1981 y 2000. También conocidos como los Millenials (los del Milenio). Hijos de los Baby Boomers, nacen en una época de nuevo crecimiento demográfico. Los miembros de la Generación Y están entrando en el mundo del trabajo, alterando las reglas y desconcertando a los jefes. La

generación más numerosa de la historia (2.300 millones de personas de acuerdo a un informe de (Erickson, 2008)) dominará el mundo por los próximos 40 años²³.

La generación Y fue criada en un contexto de participación, alta valoración de sus capacidades y aliento de sus vocaciones. En cierto modo, los Baby Boomers criaron a sus hijos de la forma en que hubieran querido que los tradicionalistas los criaran a ellos, así, los Y tienen un lugar protagónico en la familia desde su tierna infancia, sus padres siempre lo involucran en la toma de decisiones: ¿Qué quieres comer?, ¿adónde te gustaría ir de vacaciones?, de esta forma esta generación cree que participar en las decisiones es un derecho adquirido.

El ingreso de la Generación Y al mundo del trabajo está conmocionando a las organizaciones. La responsabilidad y el compromiso sólo surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen, y el sentido es producto de sentirse útiles para alguien, para la comunidad y el bienestar de otros. Se revelan frente a situaciones en las que sienten que no aportan ningún valor. Los Gen Y valoran los ambientes laborales con respeto por el otro, contacto con el jefe, posibilidad de participar y ser reconocido, y ser escuchado.

Figura 2.19 Mapa Generacional



Fuente: Turbulencia Generacional, Molinari, Paula (2011, p.41)

2.8 Great Place To Work – Valoración del Clima Laboral

Great Place to Work® comenzó con un descubrimiento inesperado. En 1981 un editor de Nueva York pidió a dos periodistas de negocios - Robert Levering y Milton Moskowitz - escribir un libro llamado Las 100 Mejores Empresas para Trabajar en América. Aunque la pareja se mostró escéptica que pudieran

²³ El Porcentaje de personas de la Generación Y en relación a los Baby Boomers es más bajo en los países desarrollados, debido a la dramática baja de los nacimientos en estas naciones de acuerdo al informe de (Erickson, 2008).

encontrar 100 empresas que calificarían, acordaron, comenzando un viaje que llevaría a más de 25 años de investigación, el reconocimiento y la construcción de grandes centros de trabajo.

La clave para crear un gran lugar de trabajo no era un conjunto prescriptivo de beneficios para empleados, programas y prácticas, pero la construcción de relaciones de alta calidad en el lugar de trabajo y relaciones caracterizadas por la confianza, orgullo y camaradería. El papel de la confianza en el lugar de trabajo se convirtió en la base para construir la metodología de Great Place to Work.

Estas ideas llevaron a la fundación de Great Place to Work Institute. Los líderes empresariales de todo el mundo adoptaron modelos y metodología del Instituto como una forma valiosa para medir y crear grandes lugares de trabajo. En 1997, la revista fortune (en Estados Unidos) y Exame (en Brasil) se asociaron con el brazo de investigación del Instituto para producir las primeras 100 mejores empresas del mundo para trabajar por rankings de lugar de trabajo. Great Place to Work abrió gradualmente puertas en 45 países de todo el mundo.

Hoy en día, Great Place to Work Institute mantiene relaciones de trabajo con muchas de las empresas más exitosas e innovadoras de todo el mundo para crear, estudiar y reconocer grandes lugares de trabajo. Durante el transcurso de un año típico se trabaja con más de 5.500 organizaciones, que representan a más de 10 millones de empleados. Estas asociaciones construyen continuamente una experiencia única. La lista de las Mejores Empresas son publicados o distribuidos por medios de comunicación líderes en el mercado en todo el mundo, con una audiencia de más de 25 millones de lectores. Tomado de la página (Great Place to Work®).

Durante el desarrollo del presente trabajo de graduación se hace uso de una encuesta de valoración del clima laboral (E1, antes de Programa de Formación en Líder Coach para los Directivos), que consta de 90 afirmaciones en escala de Likert de cinco puntos, más dos preguntas abiertas para medir la percepción de los

empleados respecto del liderazgo de los Directivos y determinar el clima laboral en la institución.

2.9 Las Competencias Conversacionales

Para (Echeverría, Revalorizar las Competencias Conversacionales, 2014) en su participación en el 15 Congreso Mundial de Recursos Humanos Chile 2014, indica que una de las premisas de la propuesta ontológica hoy en día es el reconocimiento de que el lenguaje no es sólo descriptivo, sino activo y transformador. Concebirlo como acción conduce al concepto de competencias conversacionales. Hasta ahora el énfasis se ha colocado en los conocimientos y en las competencias funcionales. Uno de los problemas que ellos plantean es que ambos están sujetos a una acelerada obsolescencia. Los conocimientos y las competencias funcionales pierden su eficacia con el correr del tiempo. A diferencia de ellos, las competencias conversacionales son genéricas y, como tales, resisten los efectos degradantes del tiempo. Podemos mirar las empresas de una forma distinta, porque entendemos que ellas son sistemas conversacionales, son redes dinámicas de conversaciones con un entorno. Estas competencias son inherentes a la especie humana. Más allá de cualquier condicionamiento, ellas jugarán siempre un papel determinante.

Tomemos el caso de la escucha. Ella es importante en todo momento histórico y sirve para toda la vida. Para (Echeverría, Ontología del Lenguaje, 2002) las personas están empezando a aceptar que escuchan mal, reconocen que a menudo, les es difícil escuchar lo que otros dicen y que tienen dificultades en hacerse escuchar en la forma que desearían. En el campo de los negocios, el escuchar efectivo ha llegado a adquirir la máxima prioridad. (Drucker, 1990), indica que: “demasiados (ejecutivos) piensan que son maravillosos con las personas porque hablan bien. No se dan cuenta de que ser maravillosos con las personas significa ‘escuchar’ bien”. Pero hay muchas otras. Si aprendemos, por ejemplo, a fundar nuestros juicios –a partir de los cuales conferimos sentido a lo que acontece y definimos nuestros cursos de acción– ello nunca dejará de ser relevante. Si aprendemos a hacer peticiones, promesas efectivas y a cumplir con impecabilidad

nuestros compromisos, será de gran ayuda para todas las áreas de la vida”, dice (Echeverría, Revalorizar las Competencias Conversacionales, 2014). Pero estas competencias además de ser genéricas, o sea, resistentes a la obsolescencia, son también transversales y sirven en todos los dominios de nuestra existencia. Así como inciden en mejorar nuestro desempeño laboral, también mejoran nuestras relaciones personales. Más relevante es que éstas son las competencias claves para impulsar y participar de todo tipo de proceso transformacional. Ellas son la clave del liderazgo, la innovación y la creatividad, el emprendimiento y el aprendizaje.

Además son las competencias clave para enfrentar con capacidad adaptativa los cambios de formación que cada persona enfrenta. Le da mayor flexibilidad, plasticidad y logra posibilidades de asegurar su sobrevivencia y su efectividad en mejor forma. Pero además desde la perspectiva de (Echeverría, Revalorizar las Competencias Conversacionales, 2014) son las competencias centrales, no sólo para resistir o reaccionar a las transformaciones sino para incluirlas y promoverlas. Son claves detrás del liderazgo, del emprendimiento, de la innovación y del aprendizaje.

(Echeverría, Revalorizar las Competencias Conversacionales, 2014), manifiesta que “La escucha descansa en un doble proceso de apertura. La primera apertura se expresa en la capacidad para comprender a otro diferente. Ello requiere de algo que es difícil de concretar: el respeto. Éste implica aprender a no descalificar al otro por pensar distinto, a no invalidarlo. Mientras piense que mi manera de ver las cosas es la verdadera, la descalificación del otro que piensa diferente es un efecto automático, ajeno a mi voluntad de descalificarlo. En segundo lugar, una vez que aceptamos que el lenguaje es acción, escuchar al otro es también abrirse a la posibilidad de ser transformado por su palabra de manera que ella nos conduzca a desplegar una mirada diferente y a tomar acciones que, con nuestra mirada anterior, estaban bloqueadas. Quien aprende a escuchar cambia inevitablemente y para mejorar su forma de vivir y de convivir con los demás”.

Ello, implica, por ejemplo, que la competencia más destacada de un gerente sea hoy su capacidad de escucha. En el pasado bastaba con garantizar que su palabra fuera adecuadamente escuchada por sus subordinados. Su propia capacidad de escucha resultaba secundaria. “La capacidad de la escucha es la más importante de todas las competencias conversacionales. En parte, porque afecta todo, pero en segundo lugar, porque si aprendes a escuchar expandes tu capacidad de aprender. Y por lo tanto, aprendes todo el resto de las competencias”, indica (Echeverría, Revalorizar las Competencias Conversacionales, 2014).

(Peters, 1988), en su libro *Thriving on Chaos* postula que lo más importante en un directivo o alto ejecutivo hoy es la capacidad de escuchar. “No se puede ser un buen gerente si no escucha a sus clientes, a sus subordinados, a sus pares, al mercado, a las nuevas cosas que se están haciendo. Peters recomienda obsesionarse con “escuchar”. Indica que mientras mantengamos nuestro tradicional concepto del lenguaje y la comunicación, difícilmente podremos captar el fenómeno del escuchar, más aun, no seremos capaces de desarrollar competencias requeridas para producir un escuchar más efectivo.

Lo que hace el coach ontológico es precisamente identificar las conversaciones y ayudar al líder a intervenir en ellas para que le sea posible cumplir con sus anhelos. “Al modificar el sustrato conversacional que lo constituye, él logra ver dimensiones de sí mismo que antes no veía y logra ahora tomar acciones que antes no podía. Las trabas desaparecen. El coaching ontológico está comprometido con el aprendizaje transformacional”, concluye diciendo (Echeverría, Revalorizar las Competencias Conversacionales, 2014).

2.10 El Liderazgo: Transaccional, Transformacional, Situacional y Conductual

Según (Armstrong, 1990) y (Cole, 1996), el liderazgo puede ser definido como el proceso en el que una persona dirige, anima y guía a los demás para llevar a cabo las tareas de grupo, orientada a lograr los objetivos que son compartidos por todos los miembros del grupo. En esta definición destaca el hecho de que el liderazgo es

un proceso funcional que se puede aplicar a cualquier actividad humana en la que estén implicadas más de una persona, concibiéndose, de esta forma, el proceso de liderazgo como una compleja interacción entre la persona líder y los entornos sociales, económicos y organizativos en los que se plantea el liderazgo. Un liderazgo efectivo, que concluya con éxito, solo se producirá cuando se verifique el ajuste entre las características de la persona que lidera el proceso, las tareas a realizar, los objetivos a alcanzar y el equipo humano, con el contexto o el entorno en el que se realiza el proceso según (Handy, 1985). Al nivel de una organización, los procesos de liderazgo efectivos y eficaces, deben contener como mínimo la presencia de tres dimensiones o componentes: el liderazgo orientado a las tareas, liderazgo en las relaciones humanas y un tercer componente del liderazgo orientado al cambio de acuerdo a lo que indican (Ekvall & Arvonen, 1991), (Arvonen & Ekvall, 1999), (Yukl, Gordon, & Taber, A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research, 2002).

Según (Dávila, Mora, Pérez, & Vila, 2015, págs. 2-3), el desarrollo o formación de líderes requiere que ciertos individuos adquieran, desarrollen y utilicen conocimientos, habilidades y actitudes específicas que favorezcan y hagan posibles procesos de liderazgo efectivos. Hasta el momento, la investigación sobre la potenciación y desarrollo de los procesos de liderazgo en las organizaciones se ha basado en dos supuestos: Primero) que potenciar y conseguir un liderazgo efectivo en las organizaciones puede conseguirse a través de la acción de personas o líderes individuales; y, Segundo) que el liderazgo puede servir a las organizaciones para aumentar su eficacia operativa según (Spendlove, 2007). Una de las líneas de investigación más importante en el ámbito del desarrollo de la capacidad de liderazgo se ha centrado en la identificación de competencias (concepto que engloba conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes) que poseen las personas que ejercen de líderes en el ámbito laboral. Dentro de esta línea de investigación, los modelos de competencia ofrecen un instrumento para obtener evidencias acerca del perfil o competencias necesarias para ser un buen líder, es decir, un líder que desarrolle su cometido de manera eficaz, partiendo de la observación de las habilidades, actitudes y experiencias de

las personas que ejercen como líderes en las organizaciones indican (Hollenbeck, McCall, & Silzer, 2006).

(Dávila, Mora, Pérez, & Vila, 2015), manifiestan que los estudios que analizan el desarrollo de la capacidad de liderazgo generalmente plantean y analizan el perfil competencial individual como un producto o resultado de acciones o estrategias desarrolladas por los individuos explícitamente orientadas al desarrollo de su capacidad de liderazgo como lo indican también (McDaniel, 2002) y (Turnbull & Edwards, 2005). Como es bien sabido, la educación y la experiencia son las principales fuentes para el desarrollo de competencias individuales; sin embargo, no todas las competencias se potencian o desarrollan de igual manera en las distintas etapas e instituciones educativas o a través de la experiencia laboral. Conocer qué competencias individuales son relevantes para explicar la capacidad y el comportamiento de liderazgo es crucial para poder orientar las estrategias y decisiones que pretenden desarrollar la capacidad de liderazgo tanto a nivel individual como organizativo.

La mayoría de los modelos teóricos desarrollados hasta los años 1980 planteaban el ejercicio del liderazgo en las organizaciones como un proceso de intercambios dirigido al logro de los intereses propios, y que (Burns, 1978) denominó como liderazgo transaccional. Los empleados realizan su labor y, a cambio, el líder o directivo les proporciona recompensas económicas u otro tipo de incentivos. Este tipo de liderazgo, cuando es bien aplicado, logra efectos positivos sobre el rendimiento de los empleados. Sin embargo, no sirve para explicar por qué ciertos líderes producen efectos extraordinarios en las actitudes, creencias y valores de los seguidores. Para explicar dichos efectos es preciso reconocer la existencia de otro tipo de liderazgo, denominado transformacional.

(Bass, 1985), describe el liderazgo transformacional como aquel que provoca cambios en las necesidades, los valores, las preferencias y aspiraciones de sus subordinados consiguiendo que, en lugar de sus propios intereses, se esfuercen en pro de los intereses colectivos de la organización (Sosik, Avolio, & Kahai, 1997). Además, los líderes descritos como transformacionales tienen efectos positivos

sobre los niveles de compromiso y satisfacción de acuerdo a lo que indica (Geyer & Steyrer, 1998).

El liderazgo transaccional se ha relacionado fundamentalmente con la orientación a la tarea, lo que significa que el líder está preocupado fundamentalmente por conseguir la eficiencia, mientras que el liderazgo transformacional se ha relacionado con la orientación a la relación y la orientación al cambio, lo que implica que el líder se interesa por el bienestar y la satisfacción de sus seguidores, y promueve el desarrollo de nuevas ideas y la transmisión de conocimiento. De hecho, esta tipología de comportamientos, tal como indica (Yukl, 2008), es consistente con cuatro dimensiones del liderazgo transformacional: El carisma –o capacidad del líder para lograr la confianza de sus seguidores– y la atención individual –referida al grado en que el líder tiene en cuenta las necesidades individuales de sus seguidores– están vinculados con comportamientos orientados a la relación. Por su parte, el **estímulo intelectual** –caracterizado por el desafío de supuestos, la asunción de riesgos y el fomento de la creatividad– y **la motivación inspiradora** –capacidad de los líderes de articular una visión de futuro–, se relacionarían con la orientación al cambio.

Figura 2.20 Gestión y Liderazgo

<u>Gerente</u>	<u>Líder</u>
Planear estrategia	Cambiar, crecer
Diseñar estructura	Inspira visión
Presupuestar	Señalar el rumbo
Organizar personal	Fortalecer, apoyar
Asignar recursos	Servir de modelo
Controlar resultados	Reconocer, celebrar
Resolver problemas	Comunicar, motivar

Fuente: Tomado de Modulo Gobernabilidad y Liderazgo, II Promoción Maestría Gestión de Talento Humano ESPOL, Neumarkt I., 2012

El concepto de liderazgo situacional según (Sánchez, 1999) hace referencia a un modelo de liderazgo mediante el cual el líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados. Este

modelo teórico según (Hersey & Blanchard, 1982) destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales. El modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados, y que se denominan:

Estilo Directivo (D1): se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

Estilo Persuasivo (D2): se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.

Estilo Participativo (D3): caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.

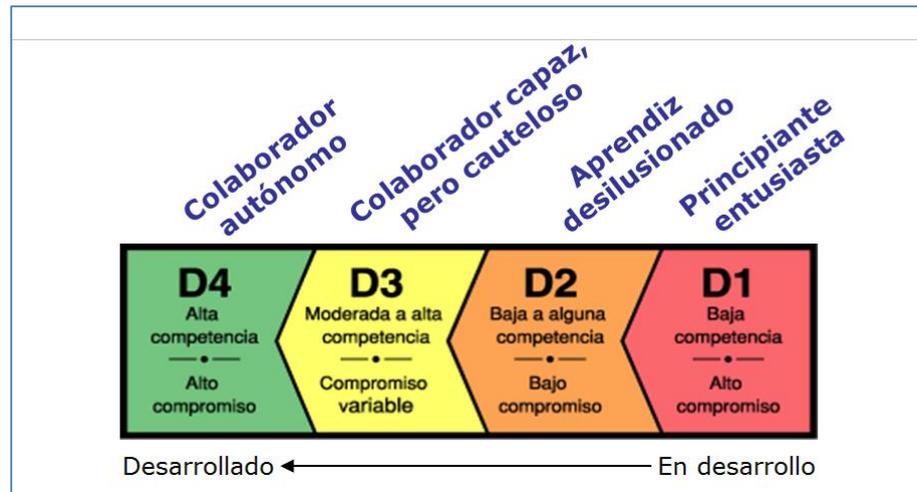
Estilo Delegativo (D4): se caracteriza por dejar al subordinado —visto como colaborador— las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

Figura 2.21 Niveles de Autonomía del Liderazgo Situacional



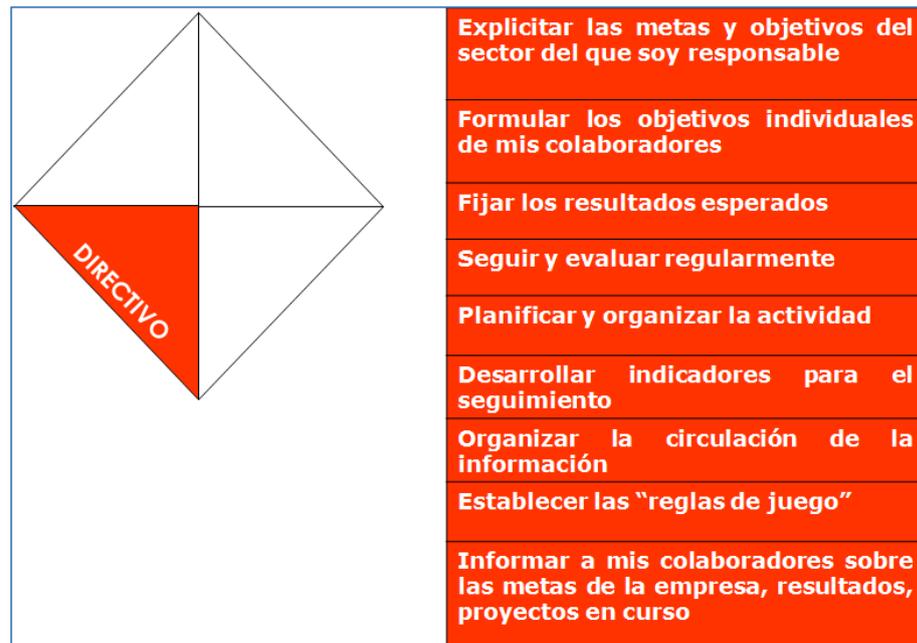
Fuente: Tomado de Modulo Gobernabilidad y Liderazgo, II Promoción Maestría Gestión de Talento Humano ESPOL, Neumarkt I., 2012

Figura 2.22 Los Niveles de Desarrollo



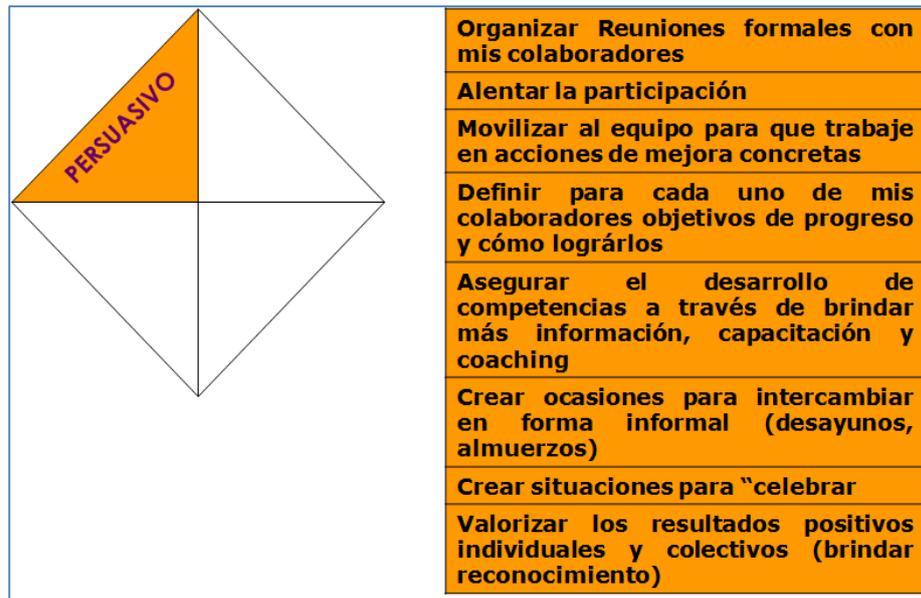
Fuente: The Ken Blanchard Companies, 2004

Figura 2.23 Características del Estilo Directivo del Liderazgo Situacional



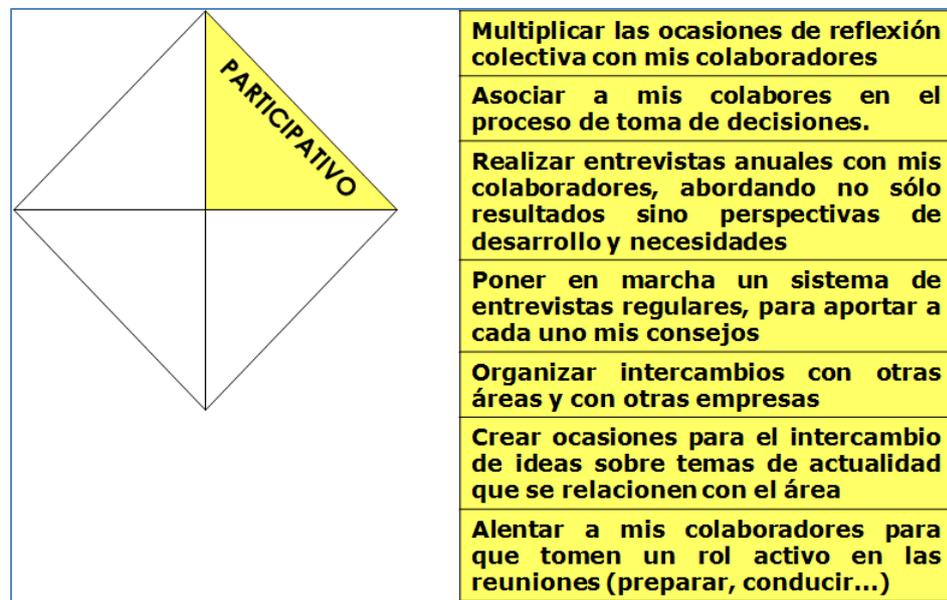
Fuente: Tomado de Modulo Gobernabilidad y Liderazgo, II Promoción Maestría Gestión de Talento Humano ESPOL, Neumarkt I., 2012

Figura 2.24 Características del Estilo Persuasivo del Liderazgo Situacional



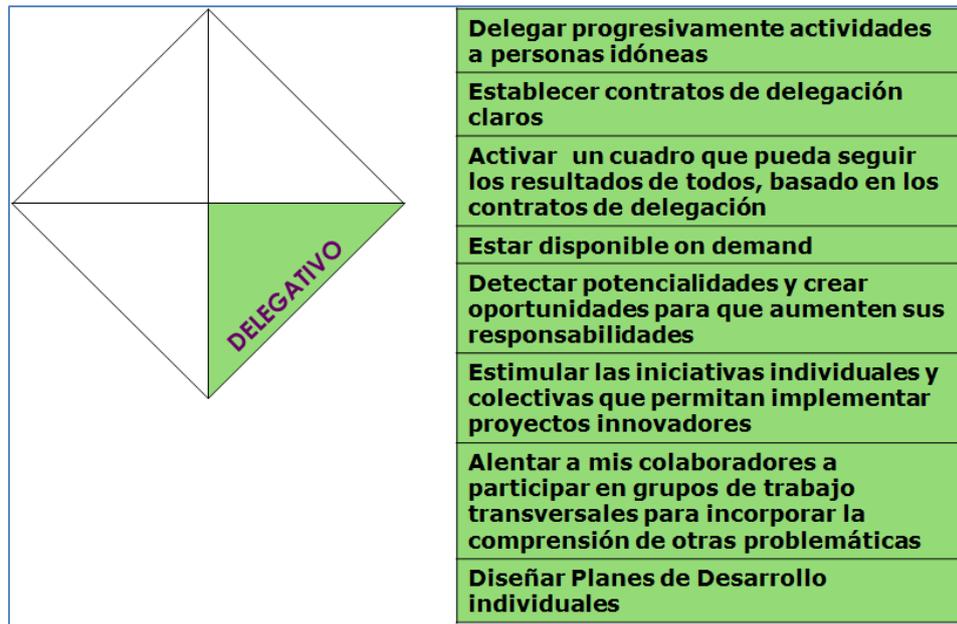
Fuente: Tomado de Modulo Gobernabilidad y Liderazgo, II Promoción Maestría Gestión de Talento Humano ESPOL, Neumarkt I., 2012

Figura 2.25 Características del Estilo Participativo del Liderazgo Situacional



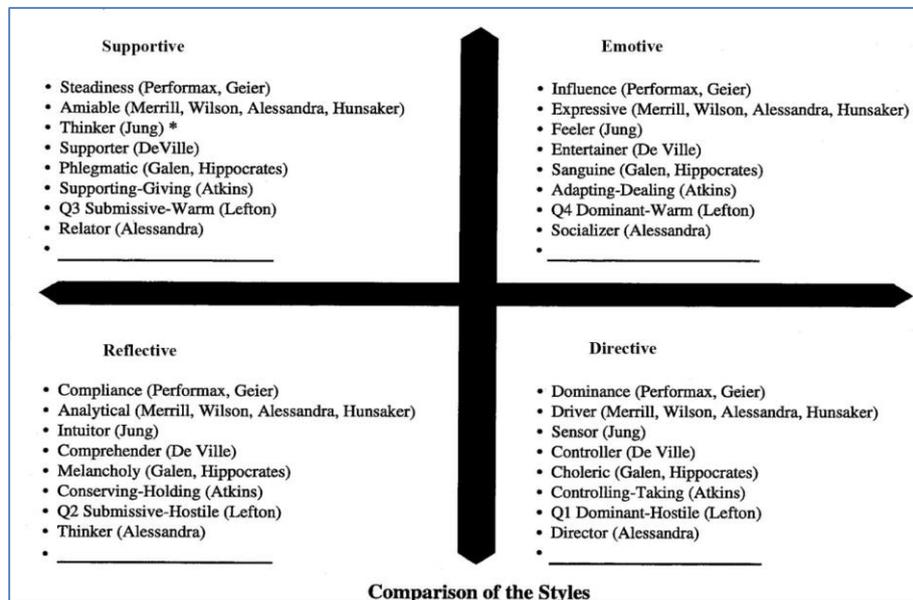
Fuente: Tomado de Modulo Gobernabilidad y Liderazgo, II Promoción Maestría Gestión de Talento Humano ESPOL, Neumarkt I., 2012

Figura 2.26 Características del Estilo Delegativo del Liderazgo Situacional



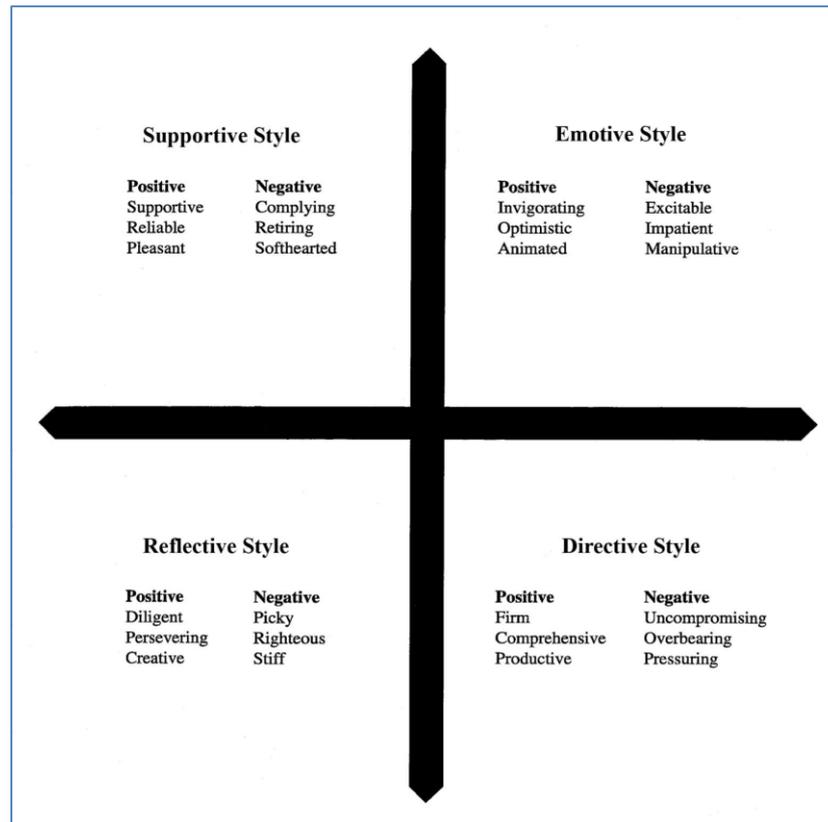
Fuente: Tomado de Modulo Gobernabilidad y Liderazgo, II Promoción Maestría Gestión de Talento Humano ESPOL, Neumarkt I., 2012

Figura 2.27 Comparación de los Estilos de Liderazgo



Fuente: The Four Styles, The Art of Better Communications, Dr. Tony Alessandra, 2008

Figura 2.28 Características Positivas y Negativas del Estilo Conductual



Fuente: The Four Styles, The Art of Better Communications, Dr. Tony Alessandra, 2008

2.11 Ontología del Lenguaje

Todas las citas que presentaremos a continuación en este numeral del Capítulo 2 corresponden al libro de ONTOLOGÍA DEL LENGUAJE de Rafael Echeverría quien aporta con un nuevo aprendizaje en el Observador que Somos hoy en día, y el rol del Coaching Ontológico y su incidencia en la Inteligencia Emocional de los Directivos de las organizaciones actualmente, herramienta muy valiosa, a la cual recurren hoy en día las organizaciones para gestionar el talento humano, cuyo trabajo de investigación que hemos realizado está basado en una buena parte en el aporte de (Echeverría, Ontología del Lenguaje, 2002) y de (Ojeda, 2002):

Primer Postulado: Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos.

Es decir, “el lenguaje es, por sobre todo, lo que hace de los seres humanos el tipo particular de seres que son. Los seres humanos son seres que viven en el lenguaje (y éste) es la clave para comprender los fenómenos humanos”. Sin embargo, Echeverría acepta que, si bien estamos en el lenguaje, eso no nos agota, puesto que el fenómeno humano es “multidimensional”. Aparte del lenguaje, la existencia humana reconoce otros dos dominios: el dominio del cuerpo y el dominio de la emocionalidad (que no son lingüísticos).

Aunque concibe a estos tres dominios como autónomos –y que por lo mismo no pueden ser reducidos unos a otros– ellos guardan estrechas relaciones de coherencia entre sí. La prioridad del lenguaje deriva de que es “a través” de él – como nos es posible el acceso a los dominios no lingüísticos.

Segundo Postulado: Interpretamos el lenguaje como generativo.

Este postulado cuestiona la concepción “tradicional” del lenguaje, como una capacidad fundamentalmente pasiva o descriptiva, aquella que nos permite hablar acerca de una “realidad” previa a él y que se limita a dar cuenta de ella. ¿Qué significa esto? Significa que el lenguaje no describe realidades sino que las crea, que “el lenguaje crea ser”.

Pero también, al igual que en el primer postulado, Echeverría relativiza. No está diciendo “que todo lo que existe sólo existe en el lenguaje”. “No estamos negando la ‘existencia’ de una así llamada ‘realidad externa’, independiente del lenguaje”. “Pero –continúa– del tal ‘realidad externa’, en cuanto externa e independiente del lenguaje, no podemos hablar. Todo, de lo que hablamos, se encuentra, por definición, dentro del dominio del lenguaje”. “No podemos sostener que aquello de lo que no hablamos no existe (eso sería hacer del silencio y la nada lo mismo)”. “Una vez que algo se convierte en parte de nuestras vidas, una vez que la realidad externa ‘existe para nosotros’, dejó de ser externa, y la forma en que existe para nosotros es en el lenguaje”.

Al postular Echeverría que el lenguaje es generativo está diciendo que es acción y que crea realidades: ...”los seres humanos –afirma– modelamos nuestra identidad y el mundo en que vivimos ‘a través’ del lenguaje”. Este postulado se hace más claro en el apartado en que Echeverría se refiere a los “Actos lingüísticos”, y específicamente en lo que llama “Declaraciones”. “Cuando hacemos declaraciones –nos dice– no hablamos acerca del mundo, generamos un nuevo mundo para nosotros. La palabra genera una realidad diferente. Después de haber dicho lo que se dijo, el mundo ya no es el mismo de antes. Este fue transformado por el poder de la palabra”. Como ejemplos pone la declaración de independencia de los Estados Unidos de Norteamérica, o cuando un Juez declara ¡Inocente! a alguien, o cuando el árbitro dice ¡Fuera!, o el oficial del registro civil ¡Los declaro marido y mujer!, y muchos otros semejantes. El autor nos dice que “el poder de las declaraciones puede provenir de la fuerza o de habernos sido otorgada como autoridad”.

Tercer Postulado: Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismo en y a través del lenguaje.

“La ontología del lenguaje sostiene que la vida es el espacio en el que los individuos se inventan a sí mismos sujetos a condicionamientos biológicos y naturales, históricos y sociales, los individuos nacen dotados de la posibilidad de participar activamente en el diseño de su propia forma de ser”.

Lo que nos dice en definitiva es que “el ser humano no es una forma de ser determinada, ni permanente. Es un espacio de posibilidad hacia su propia creación. Y aquello que lo posibilita es precisamente la capacidad generativa del lenguaje”. “A partir de las bases de condicionamiento mencionadas –continúa– los individuos tienen la capacidad de crearse a sí mismos a través del lenguaje. Nadie es de una forma de ser determinada, dada e inmutable, que no permita infinitas modificaciones”.

“Es (ésta) una interpretación –continúa– que nos permite conferirnos sentido como seres humanos de una manera poderosa. Sobre todo, esta interpretación nos

permite ganar dominio sobre nuestras propias vidas, el jugar un papel activo en el diseño del tipo de ser en el que quisiéramos convertirnos. Esta es la promesa – concluye– que nos formula la ontología del lenguaje para el futuro”.

2.12 La Gestión del Desarrollo

Según (Melé, 1991), el desarrollo humano personal y la eficiencia están estrechamente relacionados a través de la actividad en la organización. Esta actividad produce aprendizajes (hábitos) en los sujetos de la acción, ya sea mecánicamente o de un modo reflexivo. El desarrollo personal tiene lugar mediante un proceso consciente, libre y responsable. En las teorías de la organización y dirección de personal no siempre se considera adecuadamente el desarrollo humano. El estudio de estas teorías sugiere que, con frecuencia, se parte de imágenes o lecturas del hombre y de la organización que contemplan una sola dimensión del ser humano.

El desarrollo humano, o desarrollo integral de la persona, es un valor en sí mismo que puede y debe ser alcanzado a través de todas las actividades de la vida, también a través del proceso productivo. A su vez, el desarrollo humano incide en la eficiencia empresarial. Existen, en efecto, cualidades universalmente apreciadas en los procesos de selección y promoción de personal y en la actividad diaria de las empresas, tales como el sentido de la responsabilidad, la laboriosidad, el afán de superación, la honestidad, la lealtad, etc. Por el contrario, son también notorios los problemas derivados de la pereza, de la apatía por superarse, de la falta de dominio frente al alcohol o la facilidad de algunos empleados o directivos en ser sobornados. En estos aspectos se aprecia desarrollo, subdesarrollo y aun degradación de las personas en cuanto personas, es decir, en sus cualidades o virtudes morales indica (Melé, 1991).

De acuerdo a (Melé, 1991), todas las actividades llevadas a cabo por el ser humano desarrollan algo en él, pero las actividades no son perfectivas en sí mismas con independencia de la bondad intrínseca de la acción y de la intencionalidad del agente. Así, ser habilidoso en manejar una herramienta o en

mecanografiar significa que ha habido desarrollo de capacidades humanas, pero no es necesariamente desarrollo humano. Estas habilidades se pueden utilizar para hacer el bien, o en sentido contrario. Uno puede llegar a ser un experto en abrir cajas fuertes y, sin embargo, propiamente, esto no es desarrollo humano.

Los conocimientos, y las habilidades intelectuales, suponen, sin duda, un enriquecimiento humano y predisponen para actuar en uno u otro sentido. Pero saber mucho no se identifica necesariamente con calidad humana: uno puede saber muy bien cómo conseguir sus propios objetivos a costa de los demás, y esto, obviamente, no es calidad humana. El desarrollo personal, o calidad humana en sentido estricto, hay que buscarlo en los hábitos morales buenos o virtudes morales, las cuales son hábitos inherentes al carácter, que facilitan las acciones por las cuales el hombre se desarrolla como hombre.

Figura 2.29 El Contexto: Cambios en el Abordaje del Desarrollo



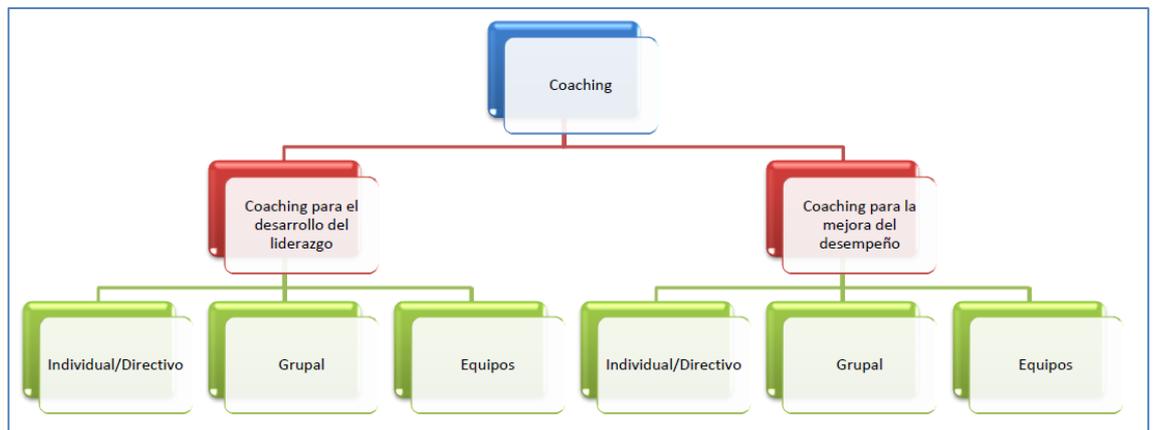
Fuente: Tomado de Modulo Gestión del Desarrollo, II Promoción Maestría Gestión de Talento Humano ESPOL, Andrea Gaeda, 2012

Figura 2.30 La Inteligencia Emocional de Goleman

Domínios de la Inteligencia Emocional	Competencias emocionales
Conocer las propias emociones	<i>Conciencia de uno mismo:</i> Conciencia emocional Valoración adecuada de uno mismo Autoconfianza
Gestionar las propias emociones: Es la capacidad de expresar las emociones convenientes	<i>Gestión de uno mismo:</i> Autocontrol Adaptabilidad/Flexibilidad Integridad
Motivarse uno mismo: Fijar objetivos, avanzar hacia ellos, eludir la recompensa inmediata a favor del logro de la meta deseada.	<i>Motivación:</i> Orientación al logro de objetivos Optimismo Iniciativa
Reconocer las emociones en los demás: La capacidad para entender lo que las otras personas piensan o sienten.	<i>Empatía:</i> Comprensión interpersonal Orientación hacia el cliente Conocimiento de la organización Aprovechamiento de la diversidad
Gestionar las relaciones personales: El arte de relacionarse con los demás, que se basa en buena medida en gestionar las emociones de los otros.	<i>Cualidades sociales:</i> Influencia Liderazgo Resolución de conflictos Trabajo en equipo Comunicación Catalizador del cambio Colaboración y cooperación

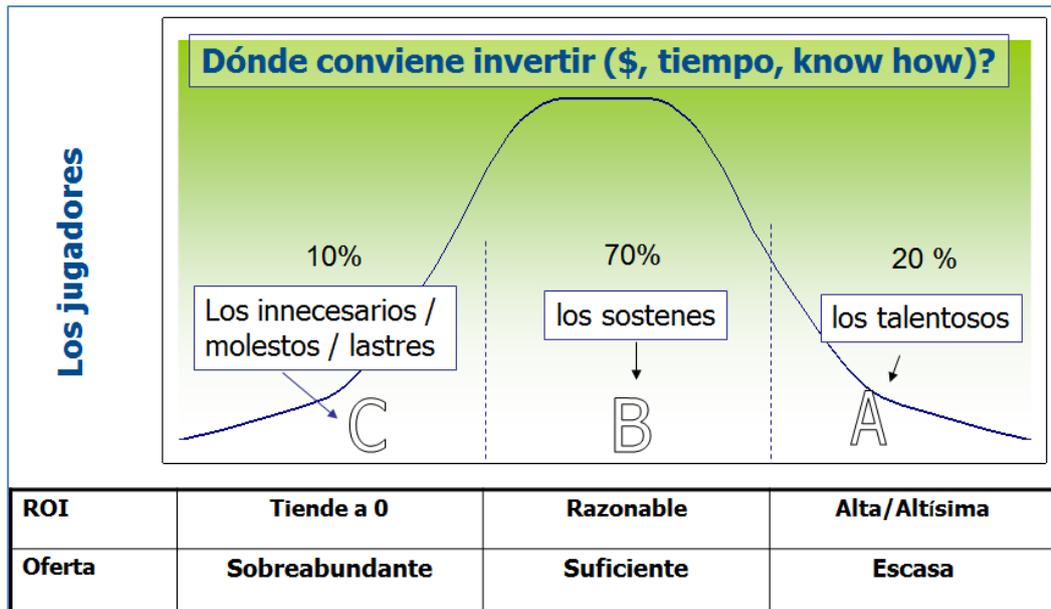
Fuente: Modulo Gestión del Desarrollo, II Promoción Maestría Gestión de Talento Humano ESPOL, Andrea Gaeda, 2012

Figura 2.31 El Coaching en la Gestión del Desarrollo



Fuente: El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa, (Caicedo, Herrera, & Quenguan, 2013)

Figura 2.32 Diferenciación del Talento Humano

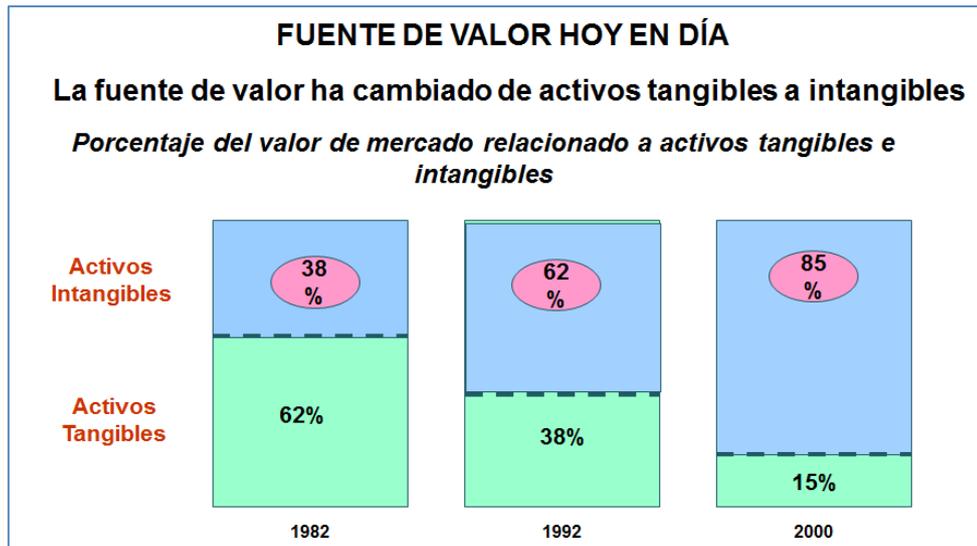


Fuente: Modulo Gestión del Desempeño, II Promoción Maestría Gestión de Talento Humano ESPOL, Andrea Gaeda, 2012

2.13 La Gestión del Talento Humano a través del Coaching Ontológico y Desarrollo de la Inteligencia Emocional

De acuerdo a (Clavero & Guerrero, 2004), los entornos crecientemente dinámicos característicos de la sociedad del conocimiento demandan organizaciones cada vez más ágiles, flexibles y planas, con puestos de trabajo especializados y exigentes al tiempo que versátiles. Según (Santos, 2001) uno de los principales activos estratégicos de las organizaciones es el talento humano, debido a su contribución en el diseño y ejecución de la estrategia considerándose crítico su desempeño en los procesos de dirección y gestión. Es por esto, que las organizaciones buscan que sus directivos sean capaces de hacer frente a este entorno, contando con las cualidades definidas en un perfil de puestos por competencias que le garanticen que todos los esfuerzos de gestión estén alineados a la estrategia de la organización.

Figura 2.33 La Fuente de Valor Hoy en Día en las Organizaciones



Fuente: Tomado de Modulo Administración, II Promoción Maestría Gestión de Talento Humano ESPOL, Cevallos N., 2012

Todo parece indicar que los directivos son conscientes de que el valor diferencial de su negocio está en las personas y que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional de los subordinados. (Cardona, Chinchilla, & García-Lombardía, 2001), plantean la relevancia de poder identificar cuáles son estas competencias, las cuales además se deben formar, desarrollar y evaluar para garantizar el éxito en su desempeño.

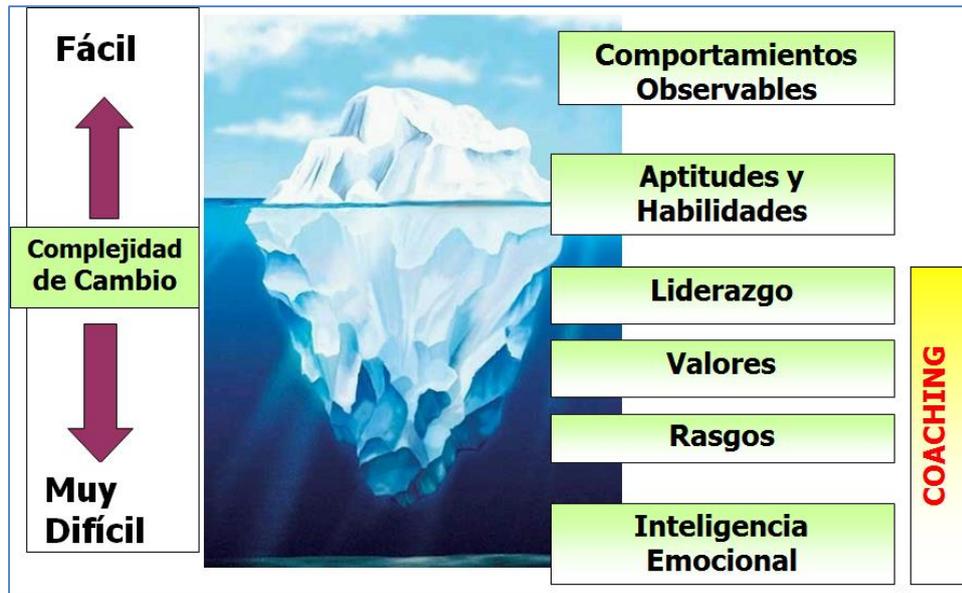
Para (Puga Villarreal & Martínez Cerna, 2008), en su artículo Competencias Directivas en escenarios globales identifica las competencias que los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, sin considerar el entorno específico en que desempeñen sus cargos. Resumiendo los comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva en cinco competencias; **orientados al conocimiento; liderazgo; habilidad de comunicación; valores éticos y habilidad para trabajar en equipo**. Identificando que la principal responsabilidad del gerente moderno consiste en contribuir en el desarrollo del talento humano a efecto de proporcionar a las personas, aquellas herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse viables y añadir valor a la organización de la que son miembros.

En un estudio de (Vivas-López & Fernández-Guerrero, 2011), analizaron la importancia de la dirección de administración de talento humano conjuntamente con la gestión por competencias. El estudio plantea diferencias en este ámbito entre el sector público y el privado, sobre todo en los modelos adoptados de gestión. Las instituciones públicas estudiadas siguen siendo muy burocratizadas y con una autonomía de gestión pobre, aunque en determinadas políticas poseen algún grado de libertad. Identifica la Gestión como una de las competencias más importantes además de la creación del conocimiento, la formación y el Trabajo en equipo.

Según (Tejada, 2003) la definición del principio que rige a la gerencia del talento humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno.

Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional señala (Tejada, 2003).

Figura 2.34 ¿Cómo Observar las Competencias en la Gestión del Talento Humano?



Fuente: Tomado de Modulo Gestión del Desarrollo, II Promoción Maestría Gestión de Talento Humano ESPOL, Andrea Gaeda, 2012

Según (Caicedo, Herrera, & Quenguan, 2013), el Coaching es un término muy usado actualmente. Muchos lo ven como algo novedoso, y puede que de forma lo sea, sin embargo como muchos otros conceptos y términos tiene sus orígenes en la civilización griega, una, por no decir la primera etapa de la historia del pensamiento. Desde tiempos de dicha civilización, sus grandes pensadores, Sócrates, Platón y Aristóteles, con lo que es el estudio del hombre, la antropología, dieron sus bases de qué es el hombre, cómo piensa, qué le mueve... Todo esto con el fin de satisfacer necesidades.

Visto desde la perspectiva que motiva a realizar este trabajo de investigación, la disciplina del management tiene como eje importante las personas, ya que para entender a una organización se debe de empezar por el estudio de quienes la conforman. De igual forma para liderar un grupo de personas con un objetivo en común, es necesario satisfacerlas, descubriendo sus inquietudes, preocupaciones, aspiraciones, anhelos y así mismo entendiendo su actuar y proceder. Todo con el propósito de motivarlos y movilizarlos a la consecución de las metas tanto profesionales como personales.

Retomando un poco la historia, Sócrates planteaba que no existe el enseñar, sino el aprender. Así de simple podemos describir lo que la metodología del Coaching propone. Que al igual que Sócrates, éste ayuda a aprender a los demás haciendo preguntas a su coachee y dejando que encontrara la respuesta por sí mismo. Un buen coach, como lo era Sócrates, lograba que el coachee se encontrara consigo mismo descubriendo quién es y quién puede llegar a ser, de igual forma situarse en dónde está, por qué está ahí y qué rumbo desea dar a su vida. En otras palabras, que el coachee encuentre su lugar y le dé sentido a su vida, ya que si no se tienen bases sólidas sobre a dónde va y para qué, le será difícil alcanzar sus metas y objetivos, indica (Caicedo, Herrera, & Quenguan, 2013).

De acuerdo a (Echeverría & Olalla, El Arte del Coaching Ontológico parte II, 2014), como observadores, siempre vemos a los seres humanos en un estado emocional u otro. Ánimos y emociones son distinciones que un observador hace basándose en su juicio de la predisposición para la acción de una entidad (un individuo, una familia, una organización, un país, etc.). Si observamos a alguien actuando de un modo que refleja que no ve posibilidades a futuro, diremos que esa persona está deprimida o en un estado emocional negativo. Por otra parte, si observamos a alguien de un modo que manifiesta que tiene muchas posibilidades por delante, diremos que está entusiasmada, o que está en un estado emocional muy positivo. Lo que hacemos al observar a los demás, también podemos hacerlo al observarnos a nosotros mismos.

El coaching ontológico es un proceso emocional. Cualquier cosa que se haga en la conversación de coaching está basada en el contexto emocional que el coach sea capaz de diseñar y producir. Si el contexto emocional no es apropiado, poco o nada puede ocurrir. Si el contexto emocional es el adecuado, pueden ocurrir mayores cambios. El coach debe convertirse en un maestro para diseñar el estado de ánimo de la conversación. Debe ser capaz de juzgar cuándo hacer una movida en la conversación, y cuándo es necesario esperar hasta que se haya creado el contexto emocional apropiado indican (Echeverría & Olalla, El Arte del Coaching Ontológico parte II, 2014).

2.14 Planteamiento de Hipótesis a contrastar

Basados en el marco teórico referencial y los objetivos tanto general, como específicos, se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

H1: El Coaching Ontológico no incide sobre de la inteligencia emocional de los directivos de Autoridad Portuaria de Manta.

H2: El Coaching Ontológico no incide sobre la coherencia entre la parte emocional y racional de los Directivos de Autoridad Portuaria de Manta.

H3: El Coaching Ontológico no incide sobre la competencia de Liderazgo de los Directivos de Autoridad Portuaria de Manta.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Universo y ámbito de la Investigación

Para analizar la población objeto de estudio se utilizó el software STATA/SE 12.0, con una población de 202 colaboradores de Autoridad Portuaria de Manta, cuya ubicación geográfica es: Malecón S/N, avenida Jaime Chávez, Manta, Manabí. La población de estudio corresponde a 140 hombres (69,31%) y 62 mujeres (30,69%), entre Gerente, Directores, Analistas, Asistentes y Auxiliares, y de cuya población se trabajó con una muestra de 12 funcionarios del nivel jerárquico superior (Gerente y Directores) que pertenecen a: Gerencia, Dirección de Operaciones Portuarias, Dirección de Seguridad Integral, Dirección de Promoción y Comercialización, Dirección de Proyectos de Inversión, Dirección de Asesoría Jurídica, Dirección de Planificación y Gestión Integral, Dirección de Comunicación Social, Dirección Administrativa, Dirección Financiera, Dirección de Administración del Talento Humano, Dirección de Tecnologías de la Información.

La investigación se llevó a cabo a través de la ejecución de una primera encuesta de valoración de clima laboral basados en el modelo de Gretat Pleace to Work que contiene 90 variables y cuyo cuestionario incluye preguntas relativas a la Confianza que inspiran los líderes y la Institución, la Camaradería presente en el grupo de trabajo, y el Orgullo que produce el trabajo, el equipo y la Institución; y una segunda encuesta de 20 variables que miden la incidencia del Coaching Ontológico sobre la Inteligencia Emocional de los Directivos de APM, la coherencia entre la parte emocional y racional y la competencia de Liderazgo de los Directivos de APM, segunda encuesta que se realizó después de un proceso de intervención a través de la ejecución del Programa de Desarrollo de Competencias de Liderazgo y Coaching “Líder Coach” a los Directivos. El tiempo de diferencia entre la ejecución de ambas encuestas fue de 45 días donde se incluyó el proceso de intervención a través del desarrollo del Programa.

Como unidad muestral para desarrollar el proceso de intervención se eligió al Gerente y a los Directores, a quienes y, por consiguiente, se consideró que representan el nivel de jerarquía y son quienes toman las decisiones en la institución.

Con objeto de incrementar la tasa de respuesta, previamente antes de realizar la primera encuesta se mantuvo una reunión de trabajo con el Gerente de APM y con la Directora de Administración del talento Humano de dicha institución, para lo cual se realizó adicionalmente una reunión de inducción donde participaron todos los Directivos de APM, en la cual se les informo sobre el objetivo del Proyecto de Investigación y además se solicitó la participación activa en el estudio. Se les comento la utilidad del mismo, se le aseguraba la confidencialidad con la que se trataría la información y se hacía expreso el compromiso de enviarle los resultados del trabajo, si así se lo requería. Además, todos estos aspectos eran destacados en la carta de presentación que posteriormente, y tras aceptar participar en el estudio, se le hacía llegar junto con el cuestionario. El número de encuestas válidas obtenidas fue de 202, lo que supone la participación del 100% de los colaboradores de APM en la primera y segunda encuesta ejecutada.

3.2 Procedimiento

Una vez que fue autorizado y se firmaron los acuerdos de confidencialidad entre los maestrantes y la Gerencia de APM para realizar el trabajo de investigación, se elaboró un cronograma de trabajo, el mismo que fue coordinado con la Dirección de Administración de Talento Humano de APM, en dicho cronograma se establecieron las actividades a realizar que fueron las siguientes:

Encuesta E1 (ANTES) Valoración de Clima Laboral

Esta encuesta está compuesta por 90 variables en forma de afirmación más dos preguntas abiertas, que sirve para medir la percepción de los colaboradores hacia los Directivos y Gerente de APM respecto a la Confianza que inspiran los líderes

y la Institución, la Camaradería presente en el grupo de trabajo, y el Orgullo que produce el trabajo, el equipo y la Institución. El objetivo de esta encuesta de valoración de clima laboral es tener un contexto global acerca de lo que piensan los colaboradores de los Directivos de APM respecto a las dimensiones descritas, insumo requerido para el proceso de intervención y planes de mejora continua en los Directivos.

La toma de la encuesta fue realizada por Direcciones y en forma secreta realizando una inducción en forma previa a los colaboradores de cada área antes de responder. En la introducción del cuestionario se incluye una breve instrucción acerca del cuestionario con la respectiva identificación. Los cuestionarios fueron recogidos por los maestrantes. La población de estudio la componen 202 colaboradores de APM, cuya encuesta de 90 variables dio como resultado 18.180 datos válidos para la valoración del clima laboral. Adicionalmente, para el contraste de las hipótesis H1, H2 y H3 no se consideraron 1080 datos de las respuestas de los Directivos del Nivel jerárquico superior, cuya encuesta fue tomada por separado para proceder con la separación de datos. Una vez cubierta esta etapa, se procedió al ingreso de los datos recopilados al programa de cálculo estadístico STATA/SE, versión 12.0, con la finalidad de procesar la información y efectuar los análisis correspondientes.

Test de Medición de Liderazgo Conductual para diseño de Programa de Desarrollo de Competencias de Liderazgo a los Directivos

Como insumo para la intervención a los Directivos de APM a través del Desarrollo del Programa de Desarrollo de Competencias de Liderazgo y Coaching “Líder Coach”, se les realizó un test a los Directivos para medir el tipo de liderazgo que poseen. Dicho test está basado en The Four Styles, The Art of Better Communications, Dr. Tony Alessandra, 2008, que utiliza cuatro dimensiones que son: Estilo Directivo, Reflexivo, Emotivo y Apoyo. (Anexo No. 6).

Programa de Desarrollo de Competencias de Liderazgo y Coaching “Líder Coach”

Una vez que se realizó la Encuesta de Clima Laboral y se realizó la tabulación y análisis de los datos, se desarrolló el Programa de Desarrollo de Competencias de Liderazgo y Coaching “Líder Coach” dirigido a los Directivos de APM (Gerente y Directores), el mismo que con la participación de 12 funcionarios del nivel jerárquico superior de APM. Dicho taller tuvo una duración de 20 horas académicas, y se trabajó en forma vivencial haciendo uso de dinámicas, videos, exposición, entre otros, y que fue cubierto en dos días y medio. El facilitador a cargo de este taller fue un profesional formado como Coach Ontológico por una escuela reconocida a nivel mundial. Los objetivos que se definieron fueron los siguientes: Acompañar a los Directivos para que desarrollen competencias de “Líder Coach”. Líder Coach = aquel que se comunica de manera efectiva, lidera y acompaña a sus equipos de trabajo, a crecer personal y profesionalmente acorde a los objetivos de la Institución; Adquirir herramientas para desarrollar a sus colaboradores; y, Desarrollar habilidades de feedback, y que éste sea percibido como una herramienta de mejora continua y recíproca.

Sesiones de Coaching individual a los Directivos de APM

Una vez que se realizó el programa de intervención a los Directivos a través del Programa de Desarrollo de Competencias de Liderazgo y Coaching “Líder Coach”, se programaron sesiones individuales de coaching con cada Directivo, dando un total de 12 horas.

Taller de Inducción sobre Coaching y Clima Laboral

Paralelo al dictado del Programa de Desarrollo de Competencias de Liderazgo y Coaching a los Directivos, se definió el dictado de dos talleres de inducción de tres horas cada uno para el resto de colaboradores de APM no incluidos en el nivel jerárquico superior (190 colaboradores), cuyo tema central fue el uso del Coaching como herramienta de desarrollo y de mejoramiento del clima laboral.

Los objetivos que se definieron establecidos fueron: Identificar fortalezas y áreas de mejora en el ámbito laboral; Conocer y adquirir herramientas de coaching para aumentar sus habilidades de liderazgo y efectividad en el trabajo; y, conocer la herramienta del Coaching para la gestión del desarrollo del Talento Humano. Se tuvo una participación activa de los colaboradores (Anexo No.3).

Encuesta E2 (DESPUÉS) para medir la incidencia del Coaching Ontológico sobre la Inteligencia Emocional y Liderazgo de los Directivos de APM

Esta encuesta está compuesta por 20 variables en forma de afirmación, que sirve para medir la incidencia del Coaching Ontológico sobre la Inteligencia Emocional de los Directivos de APM, la coherencia entre la parte emocional y racional y la competencia de Liderazgo de los Directivos de APM. El objetivo de esta encuesta es indagar si se produjeron cambios en los Directivos luego del dictado del taller de Desarrollo de Competencias de Coaching y Liderazgo, así como el taller de inducción realizado a los demás colaboradores no comprendidos en la escala del nivel jerárquico superior.

Esta encuesta también fue realizada por Direcciones y en forma secreta realizando una inducción en forma previa a los colaboradores de cada área antes de responder. En la introducción del cuestionario se incluye una breve instrucción acerca del cuestionario con la respectiva identificación. Los cuestionarios fueron recogidos por los maestrantes. La población de estudio la componen 190 colaboradores de APM no comprendidos en el nivel jerárquico superior, cuya encuesta de 20 variables se generaron 3.800 datos válidos para ser utilizados en el contraste de las hipótesis H1, H2 y H3. Adicionalmente, se realizó esta encuesta a los Directivos del nivel jerárquico superior para indagar su percepción respecto a la intervención realizada, esto es, 12 directivos generando 240 datos, que no serán consideradas en el contraste de hipótesis porque estos Directivos fueron parte del proceso de intervención y en ellos se centró la segunda encuesta, lo que podría ocasionar un sesgo. Una vez cubierta esta etapa, se procedió al ingreso de los datos recopilados al programa de cálculo estadístico STATA/SE, versión 12.0,

con la finalidad de procesar la información y efectuar los análisis correspondientes.

Basados en el tema central de investigación del presente Proyecto de Graduación, se plantean las siguientes variables asociadas al Coaching Ontológico, Inteligencia Emocional y Liderazgo que se indagaran en la segunda encuesta E2:

Coaching Ontológico (Asociada a H1):

# ID Encuesta 1	Variable	# ID Encuesta 2
5	Las personas aquí están dispuestas a dar lo mejor de sí mismas, para hacer su trabajo	1
7	Los jefes comunican de forma clara sus expectativas	2
12	Siento que mi trabajo tiene un significado especial para mi: éste no es un trabajo más	3
14	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos	4
15	Los jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo	5
16	Los jefes incentivan, consideran y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas	6
21	Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	7
27	Éste es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar	8
43	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad	9
44	Los jefes conducen el trabajo de forma competente	10
49	Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como servidora(or) público	11
58	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	12
62	Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo	13
63	Mi jefe incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas	14
66	Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	15
72	Mi jefe conduce el trabajo de forma competente	16
74	Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como servidora(or) público	17

Inteligencia Emocional (Asociada a H2):

# ID Encuesta 1	Variable	# ID Encuesta 2
60	Los jefes manejan un excelente coherencia entre la parte emocional y racional	18
61	Mi jefe maneja una excelente coherencia entre la parte emocional y racional	19

Liderazgo (Asociada a H3):

# ID Encuesta 1	Variable	# ID Encuesta 2
14	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos	4
16	Los jefes incentivan, consideran y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas	6
21	Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	7
44	Los jefes conducen el trabajo de forma competente	10
49	Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como servidora(or) público	11
62	Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo	13
63	Mi jefe incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas	14
66	Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	15
72	Mi jefe conduce el trabajo de forma competente	16

3.3 Procedimiento de análisis de los datos

El procedimiento de análisis de los datos incluyó 2 etapas en vista de las dos encuestas realizadas, E1 y E2. Para realizar el análisis de contraste de las hipótesis planteadas (H1, H2 y H3) se utilizó un método para comparar las medias muestrales de dos poblaciones dependientes y determinar si las poblaciones muestreadas pueden tener, de forma razonable, la misma media. En el método descrito no se requiere que se conozcan las desviaciones estándares de las poblaciones. Esto proporciona más flexibilidad cuando se investiga la diferencia en las medias de las muestras, para lo cual se utiliza la distribución t como el estadístico de prueba (Douglas A., Marchal, & Wathen, 2008). Si no es razonable suponer que las desviaciones estándares poblacionales son iguales, se emplea un estadístico donde las desviaciones estándares de las muestras, s_1 y s_2 , se emplean en lugar de las desviaciones estándares de las poblaciones respectivas. Además, los grados de libertad se ajustan hacia abajo mediante una fórmula de aproximación compleja. El efecto es reducir el número de grados de libertad en la prueba, lo cual requerirá un valor mayor del estadístico de prueba para rechazar la hipótesis nula.

La fórmula para el estadístico t es:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}} \quad (1)$$

Los grados de libertad estadística se determinan mediante:

$$gl = \frac{[(s_1^2/n_1) + (s_2^2/n_2)]^2}{\frac{(s_1^2/n_1)^2}{n_1 - 1} + \frac{(s_2^2/n_2)^2}{n_2 - 1}} \quad (2)$$

Donde n_1 y n_2 son los tamaños muestrales respectivos, y s_1 y s_2 , las desviaciones estándares de las muestras respectivas. Para realizar el contraste de hipótesis utilizando el estadístico de prueba t -student se utilizó el software estadístico STATE/SE versión 12.0, donde se hicieron las corridas respectivas para la comparación de las muestras, cuyos resultados se presentan en el Capítulo IV de este Proyecto de Investigación.

3.4 Medidas

El cuestionario utilizado tanto en la encuesta E1 y encuesta E2 para valorar el clima laboral de APM (Encuesta E1), y la incidencia del Coaching Ontológico sobre la Inteligencia Emocional de los Directivos de APM, la coherencia entre la parte emocional y racional y la competencia de Liderazgo de los Directivos de APM (Encuesta E2) fue diseñado en escala de Likert de 5 puntos, 1-5, donde 1 es igual a “casi nunca es verdad” y el 5 “casi siempre es verdad”. (Anexo No. 3 y 4).

3.5 Delimitación

A través de la encuesta E1 antes de realizar el Programa de Desarrollo de Competencias de Liderazgo y Coaching “Líder Coach” para los Directivos de Autoridad Portuaria de Manta, se realizó la encuesta de Valoración de clima laboral para tener un contexto global acerca de lo que piensan los colaboradores

de los Directivos de APM en las dimensiones de: Confianza que generan los líderes, camaradería y orgullo, lo que nos sirvió para diseñar el Programa de Intervención y Formación en Competencias de Coaching, Inteligencia Emocional y Liderazgo. El desarrollo de este Programa de Formación estuvo basado en entregar herramientas de Coaching a los Directivos y de fortalecer su Liderazgo a través de un equilibrio entre su parte racional y emocional, lo que conllevó a la ejecución de una segunda encuesta E2 para mirar y medir los resultados luego del proceso de intervención, toda vez que esta segunda encuesta abarcó en forma específica 20 variables relacionadas con la incidencia del Coaching en la Inteligencia Emocional de los Directivos (H1), la coherencia entre la parte emocional y racional de los Directivos (H2), y la competencia de Liderazgo de los Directivos de APM (H3), todas estas hipótesis basadas en el uso del Coaching Ontológico y la incidencia que tiene hoy en día esta herramienta en los procesos de Gestión del Talento Humano en APM.

3.6 Limitaciones

Durante el desarrollo del presente Proyecto de Investigación se presentaron restricciones que pudieron haber incidido para lograr un mejor resultado, entre las que tenemos:

- Renuncia voluntaria presentada por el Director de Comercialización antes del proceso de Intervención a los Directivos, el cual fue reemplazado por un Director Encargado, lo que tal vez incida en la evaluación de los colaboradores de dicha Dirección (3 colaboradores).
- El tiempo de ejecución entre la Encuesta 1 (E1) y Encuesta 2 (E2) fue de 45 días, lo que conllevó a trabajar en forma intensiva el Taller de Inducción de los colaboradores no comprendidos en la escala del nivel jerárquico superior.
- Algunos procesos burocráticos en APM lo que conllevaba a ampliar los tiempos de ejecución, ejemplo: antes de cada actividad planificada se debía realizar una solicitud formal que pasaba por varios filtros.

CAPÍTULO IV

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Nota: La regla de Decisión para todas las pruebas de hipótesis que se realizarán será la misma: Se rechaza la hipótesis nula si el valor p asociado al resultado observado es igual o menor que el nivel de significación establecido; es decir, $\alpha=0.05$.

4.1 Comparación de Medias para probar si el Coaching Ontológico incide en la Inteligencia Emocional de los Directivos de APM

Hipótesis Nula

H1: El Coaching Ontológico no incide sobre de la inteligencia emocional de los directivos de Autoridad Portuaria de Manta.

Con respecto a esta hipótesis al usar el software Stata/SE 12.0 se tiene los siguientes resultados de estadísticos descriptivos, que se observan en la Figura 4.35:

Tabla 4.1 Datos de Encuesta 1 (E1) y Encuesta 2 (E2) respecto a la incidencia del Coaching Ontológico sobre la Inteligencia Emocional de los Directivos de APM

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
MeanE1	17	3.159752	.1683998	2.831579	3.378947
StdDevE1	17	1.262959	.106675	1.002031	1.419285
MeanE2	17	3.813932	.359834	3.005263	4.289474
StdDevE2	17	1.094796	.1928993	.8454013	1.521918
DiferenciaMe~s	17	.6541796	.3561478	-.105263	1.110526

Fuente: Stata/SE 12.0

Nota: El campo **Obs** de la tabla 4.1 corresponde a 17 variables tipo afirmación de la Encuesta E1 y 17 variables tipo afirmación de la Encuesta E2 que han sido agrupados en el software Stata/SE 12.0, y que corresponde a la encuesta realizada a 190 colaboradores de APM no comprendidos en el nivel directivo en ambas encuestas, lo que da un total de 6.460 datos válidos.

incide sobre la inteligencia emocional de los directivos de Autoridad Portuaria de Manta.

4.2 Comparación de Medias para probar si el Coaching Ontológico incide sobre la coherencia de la parte emocional y racional de los Directivos de APM

Hipótesis Nula

H2: El Coaching Ontológico no incide sobre la coherencia entre la parte emocional y racional de los Directivos de Autoridad Portuaria de Manta.

Con respecto a esta hipótesis al usar el software Stata12.0 se tiene los siguientes resultados de estadísticos descriptivos, que se observan en la Figura 4.36:

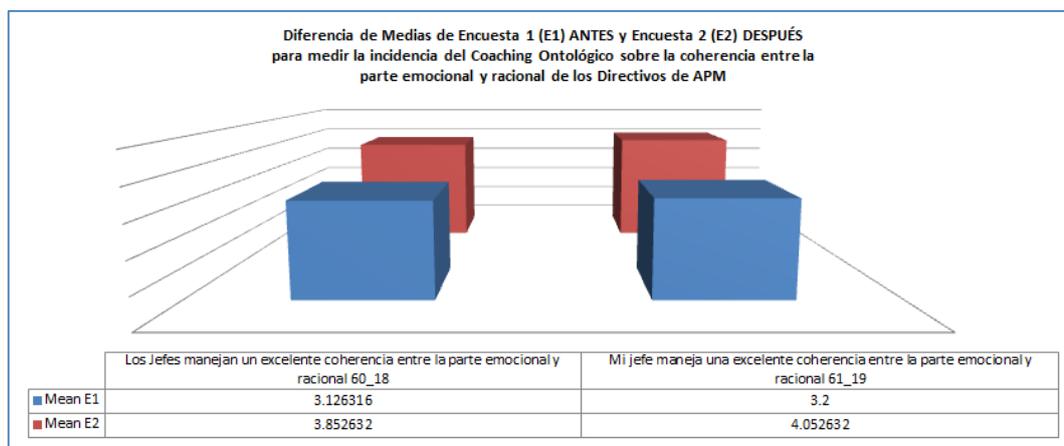
Tabla 4.3 Datos de Encuesta 1 (E1) y Encuesta 2 (E2) respecto a probar si el Coaching Ontológico incide sobre la coherencia entre la parte emocional y racional de los Directivos de APM

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
MeanE1	2	3.163158	.0521025	3.126316	3.2
StdDevE1	2	1.329737	.0723533	1.278575	1.380898
MeanE2	2	3.952632	.1414214	3.852632	4.052632
StdDevE2	2	1.017007	.0448803	.9852717	1.048742
DifenciaMe~s	2	.789474	.0893189	.726316	.852632

Fuente: Stata/SE 12.0

Nota: El campo **Obs** de la tabla 4.3 corresponde a 2 variables tipo afirmación de la Encuesta E1 y 2 variables tipo afirmación de la Encuesta E2 que han sido agrupados en el software Stata/SE 12.0, y que corresponde a la encuesta realizada a 190 colaboradores de APM no comprendidos en el nivel directivo en ambas encuestas, lo que da un total de 760 datos válidos.

Figura 4.36 Diferencia de Medias de Encuesta E1 y E2 para probar si el Coaching Ontológico incide sobre la coherencia entre la parte emocional y racional de los Directivos de APM



Fuente: Datos tomados de Base de Stata/SE 12.0 de Encuesta E1 y E2 realizada

Con respecto a la prueba de hipótesis se obtuvieron los siguientes resultados con el uso del software estadístico Stata/SE 12.0:

Tabla 4.4 Prueba *t*-Student de comparación de medias para probar si el Coaching Ontológico incide sobre la coherencia entre la parte emocional y racional de los Directivos de APM

```

. ttest MeanE2 == MeanE1

Paired t test

```

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
MeanE2	2	3.952632	.1	.1414214	2.682012	5.223252
MeanE1	2	3.163158	.036842	.0521025	2.695036	3.63128
diff	2	.789474	.063158	.0893189	-.0130245	1.591972

```

      mean(diff) = mean(MeanE2 - MeanE1)                t = 12.5000
Ho: mean(diff) = 0                                     degrees of freedom = 1

Ha: mean(diff) < 0           Ha: mean(diff) != 0       Ha: mean(diff) > 0
Pr(T < t) = 0.9746           Pr(|T| > |t|) = 0.0508     Pr(T > t) = 0.0254

```

Fuente: Stata/SE 12.0

Conclusión: De acuerdo a la tabla 4.4, se acepta la hipótesis nula ya que $p=0.0508$ asociado al resultado es mayor que el nivel de significación establecido; por lo tanto, existe evidencia estadística para concluir que el Coaching Ontológico no incide sobre la coherencia entre la parte emocional y racional de los Directivos de Autoridad Portuaria de Manta.

4.3 Comparación de Medias para medir el Liderazgo en los Directivos de APM

Hipótesis Nula

H3: El Coaching Ontológico no incide sobre la competencia de Liderazgo de los Directivos de Autoridad Portuaria de Manta.

Con respecto a esta hipótesis al usar el software Stata/SE 12.0 se tiene los siguientes resultados de estadísticos descriptivos, que se observan en la Figura 4.37:

Tabla 4.5 Datos de Encuesta 1 (E1) y Encuesta 2 (E2) respecto a la incidencia del Coaching Ontológico sobre la competencia de Liderazgo de los Directivos de APM

```
. summ
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
MeanE1	9	3.105848	.1865164	2.831579	3.378947
StdDevE1	9	1.312192	.0731988	1.188792	1.419285
MeanE2	9	3.661988	.4174998	3.005263	4.131579
StdDevE2	9	1.201443	.1964429	1.023315	1.521918
DifenciaMe~s	9	.5561403	.4508993	-.105263	1.110526

Fuente: Stata/SE 12.0

Nota: El campo **Obs** de la tabla 4.5 corresponde a 9 variables tipo afirmación de la Encuesta E1 y 9 variables tipo afirmación de la Encuesta E2 que han sido agrupados en el software Stata/SE 12.0, y que corresponde a la encuesta realizada a 190 colaboradores de APM no comprendidos en el nivel directivo en ambas encuestas, lo que da un total de 3.420 datos válidos.

5. CONCLUSIONES

Los resultados del presente trabajo de Graduación, tienen como principal propósito poner a consideración de los Directivos de las instituciones públicas o privadas el uso del Coaching Ontológico para desarrollar la Inteligencia Emocional al momento de liderar y gestionar personas, toda vez que la Gestión por Competencias hoy en día abarca no solo el conocimiento y habilidades, sino también la parte de las actitudes donde está inmersa la Inteligencia Emocional.

A continuación presentamos algunas conclusiones que se desprenden del presente trabajo de Investigación y del planteamiento del objetivo general y específicos:

- Los resultados que se han obtenido de la valoración de clima laboral en la ejecución de la primera encuesta El permitió conocer la percepción de todos los colaboradores de APM hacia los Directivos respecto a la Confianza que inspiran los líderes y la Institución, la Camaradería presente en el grupo de trabajo, y el Orgullo que produce el trabajo, el equipo y la Institución. Además los resultados obtenidos de esta encuesta nos permitió tener un contexto global acerca de lo que piensan los colaboradores de los Directivos de APM respecto a las dimensiones descritas, y permitió diseñar el proceso de intervención a los directivos través del Coaching Ontológico.
- El Desarrollo de un Taller de Desarrollo de Competencias de Liderazgo y Coaching “Líder Coach” a los Directivos, que permitió hacer un seguimiento sobre el cambio de actitudes de los Directivos para liderar el personal, saliendo del esquema clásico y desafiándolos a distinguir y aprender nuevas herramientas gerenciales a través del Coaching.
- El planteamiento realizado para que los Directivos puedan utilizar y desarrollar un nuevo estilo de liderazgo para gestionar personas, y la incidencia positiva que tuvo después del proceso de intervención (desarrollo del Taller descrito en el literal anterior), lo que fue bien percibido y recibido por los colaboradores quienes pudieron valorar dicho cambio.
- De acuerdo al resultado obtenido realizando el contraste de la hipótesis H2, cuya hipótesis nula fue considerada como: “El Coaching Ontológico no

incide sobre la coherencia entre la parte emocional y racional de los Directivos de Autoridad Portuaria de Manta”, misma que fue aceptada, **queda en evidencia que el Coaching no incide en la parte racional de los personas, lo que demuestra que trabaja en forma exclusiva en la parte emocional (actitudes), y no trabaja en ambas a la vez.**

- Que de los resultados del presente trabajo de investigación, realizado con los Directivos de APM y sus colaboradores, se desprende que este tipo de prácticas puede ser replicada por cualquier otra institución de carácter público o privado, así como seguir estableciendo procesos de mejora para que la herramienta del Coaching Ontológico siga aportando en el desarrollo del liderazgo de los directivos, cuando tienen personas a su cargo.

6. REFERENCIAS

- Arámbulo, M. (2014). El Coaching como instrumento para desarrollar la Inteligencia Emocional. *Leadership*, 3.
- Armstrong, M. (1990). *How to Be an Even Better Manager*. Londres: Kogan Page.
- Arqueros, M. (2009). *El Coaching en las Organizaciones*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Arvonen, J., & Ekvall, G. (1999). Effective leadership style: Both uni-versal and contingent? *Creativity and Innovation Management*, (págs. 242-250).
- Barnett, T. (2004). *The Pentagon's New Map*. New York: The Berkley Publishing Group.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bauman, Z. (2010). *Vida Líquida*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Bolton, S. (2006). "Una tipología de la emoción en el lugar de trabajo". *Sociología del Trabajo*. Madrid: Siglo XXI.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model for effective performance (Bound)*.
- Bradley, N. (2012). *The Emotion Code*. Mesquite, Nevada: Wellness Unmasked Publishing.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caicedo, L., Herrera, J., & Quenguan, N. (2013). El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa. Pamplona, España: Universidad del Rosario.
- Calcagni, A. (2014). Una nueva Troya. *ACP 2014* (pág. 20). Bogotá: Newfield.
- Cano, R. (2015). Entrevista no estructurada. (J. Piloso, & P. Soria, Entrevistadores)
- Cárdenas, T., & Pérez, M. (2012). *La formación de competencias y la dirección en Educación Superior, una necesidad ineludible*. La Habana.
- Cardona, P., Chinchilla, N., & García-Lombardía, P. (2001). Las competencias directivas más valoradas. *IESE Business School, Occasional Paper*(01/4).
- Casado, J., & Vilallonga, M. (2003). *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo, fundamentos y prácticas del Coaching. Intruducción y cualidades de un buen Coach*. Barcelona: Ariel.

- Clavero, A., & Guerrero, I. (2004). Desarrollo de competencias directivas: ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 29-41.
- Cole, G. (1996). *Management: Theory and Practice*. Londres: DP Publications.
- Cuesta Santos, A. (2002). *Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos*. La Habana: Editorial Academia.
- Dávila, C., Mora, J., Pérez, P., & Vila, L. (2015). ¿Es posible potenciar la capacidad de liderazgo en la universidad? *Innovar Journal*, 2-3.
- Dawson, P., Navarrete, J., Novakovich, P., Paredes, R., & Verdugo, L. (09 de 2013). *Coaching Ontológico -Análisis Teórico. Investigación Exploratoria*. Obtenido de Coaching Ontológico -Análisis Teórico. Investigación Exploratoria www.novakovich.cl/monografias/coaching.pdf:
- Díaz, R. (2000). Coaching organizacional: Conocerse para cambiar. *Revista Capacitación*, Extraído el 26 de abril, 2006 de, <http://www.capacitacionsofofa.cl/revista43/>.
- Díaz, R. (2004). Apuntes de Cátedra, asignatura Intervención Organizacional. Carrera de Psicología. *Intervención Organizacional*. Santiago, Chile.
- Díaz, R. (2005). Apuntes de Asignatura Desarrollo Organizacional. Carrera de Psicología, Universidad de Chile. *Desarrollo Organizacional*. Santiago, Chile.
- Dilts, R. (2006). *Coaching. Herramientas para el Cambio*. Barcelona: Urano.
- Dousat, G., Jardinez, R., & Javier, C. (2010). *Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?* La Habana: Ciencias Holguín.
- Drucker, P. (1990). *Managing The Non-Profit Organization*. New York: Taylor&Francis Group.
- Echeverría, R. (2002). *Ontología del Lenguaje*. Santiago: Dolmen Ediciones S.A.
- Echeverría, R. (2014). Revalorizar las Competencias Conversacionales. *15 Congreso Mundial de Recursos Humanos Chile 2014*. Santiago, Chile: RH Management.
- Echeverría, R., & Olalla, J. (2014). El Arte del Coaching Ontológico parte I. *ACP 2014*, 4-5.
- Echeverría, R., & Olalla, J. (2014). El Arte del Coaching Ontológico parte II. *ACP 2014*, 18-19.
- Echeverría, R., & Pizarro, A. (25 de Julio de 2000). *El carácter del coaching ontológico*. Obtenido de El carácter del coaching ontológico www.holistica2000.com.ar/agend10htm: www.holistica2000.com.ar/agend10htm

- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change centered leadership. An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, (págs. 7, 17-26).
- Erickson, T. (2008). *Plugged In*. Boston: Harvard Business Press.
- Espinal, E. (30 de 07 de 2002). *Taishi Consulting*. Obtenido de Taishi Consulting www.taishiconsulting.com/corp-info/mfernandez: www.taishiconsulting.com/corp-info/mfernandez
- Esteban, J., & Poelmans, S. (2014). El vínculo entre el Coaching y la Inteligencia Emocional. *Leadership*, 5.
- Fernández, C. (2007). El discurso del Management: tiempo y narración. *Colección Monografías*, 248.
- Fernández, G. (2002). *Talento directivo: Cómo medirlo y desarrollarlo*. Madrid: Financial Times-Prentice Hall.
- Gardner, H. (2015). *Inteligencias Múltiples: La teoría en la práctica*. Madrid: Grupo Planeta.
- Geyer, A., & Steyrer, J. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International Review*, (págs. 397-420).
- Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2001). *Coaching. La última palabra en desarrollo de Liderazgo*. México: Pearson Educación.
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Gonnet, J. (2013). El discurso contemporáneo de management. EL caso del Coaching Ontológico. *Estudios Gerenciales*, 6.
- Gorroño, I. (2008). El abordaje de las emociones en las organizaciones: luces y sombras. *Proquest*, 140.
- Habermas, J. (1998). *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Handy, C. (1985). *Understanding Organizations*. Londres: Penguin.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewoods Cliffs: Prentice-Hall.
- Hollenbeck, G., McCall, W., & Silzer, R. (2006). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, (págs. 398-413).
- Koch, K. (1981). *Hacia una técnica del deporte*. Buenos Aires: Kapelusz.
- LeDoux, J. (1999). *El Cerebro Emocional*. Barcelona: Planeta.

- Lozano Correa, L. (2008). El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *EAN*, 127-144.
- Mayer, J., Caruso, D., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, (págs. 267-298).
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. . *American Psychologist*, Januari.
- McDaniel, E. (2002). Senior leadership in higher education: an out-comes approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, (págs. 80-89).
- Melé, D. (1991). Desarrollo Humano en la Organización. *IESE Business School*, 3-7.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Muñoz Maya, C., & Díaz Villamizar, O. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches . *Elsevier Suma de Negocios*, 2.
- Ojeda, C. (2002). Los postulados de la ontología del lenguaje. En R. Echeverría, *Ontología del Lenguaje*. Santiago: Dolmen Ediciones S.A.
- Olalla Mayor, J. (2014). *Del Conocimiento a la Sabiduría*. Santiago: Newfield Ediciones, Colección Araucaria.
- Olalla Mayor, J. (2014). El Mundo de las Emociones. *ACP 2014* (pág. 19). Lima: Newfield Network.
- Ortiz, J., Rendón, M., & Atehortúa, J. (2009). *Necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias*. Linhart.
- Palma, A. (2015). Entrevista no estructurada. (J. Piloso, & P. Soria, Entrevistadores)
- Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F., & López, Q. (2010). (2010). *Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento*. Dirección y organización.
- Peters, T. (1988). *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. New York: HarperCollins.
- Puga Villarreal, J., & Martínez Cerna, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 87-103.
- Salazar, G., & Molano, M. (2000). *Coaching en Acción*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Sánchez, E. (1999). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Universidad de Granada*, 2.
- Santos, A. (2001). *Gestión de competencias*. Editorial Academia.

- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). El salvaje Oeste del Coaching Ejecutivo. *Harvard Business Review*, Vol 82, número 11, 71-81.
- Slocum, H. (2011). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. C. Editor Ed. 11a. Edición ed.
- Soltura Laseria, A., & Cuesta Santos, A. (2010). *Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional*. Ingeniería Industrial.
- Sosik, J., Avolio, B., & Kahai, S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, (págs. 82, 89-103).
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, (págs. 407-417).
- Tejada, A. (2003). Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones. *Psicología desde el Caribe, Universidad del Norte*, 115-133.
- Thayer, R. (1989). *The Biopsychology of Mood and Arousal*. Oxford University Press, 100.
- Turnbull, S., & Edwards, G. (2005). Leadership development for organizational change in a new UK university. *Advances in Developing Human Resources*, (págs. 396-414).
- Useche, M. (2004). El coaching desde una perspectiva epistemológica. *Revista Ciencias Sociales*, 125-132.
- Vivas-López, S., & Fernández-Guerrero, R. (2011). Gestión por competencias en instituciones sanitarias: claves de la Dirección de Recursos Humanos en la Comunidad Valenciana (España). *Estudios Gerenciales*, 41-61.
- Whitmore, J. (2004). *Coaching en Acción*. Buenos Aires: Paidós.
- Wolk, L. (2003). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea.
- Woolfolk, A. (1999). *Psicología Educativa*. México: Pearson.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, (págs. 19, 708-722).
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, (págs. 15-32.).

7. ANEXOS

SE ADJUNTAN LOS ANEXOS

Anexo 1: Formato de Observación de Práctica de Coaching

Anexo 2: Vivencias gráficas

Anexo 3: Encuesta E1 de Valoración de Clima Laboral Great Pleace to Work

Anexo 4: Encuesta E2 para Hipótesis H1, H2 y H3

Anexo 5: Distributivo de APM

Anexo 6: Test de Liderazgo Conductual a los Directivos de APM