



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# MODELO DE LIDERAZGO BASADO EN EL COACHING PARA EL DIRECTIVO DE UNA EMPRESA HOTELERA EN LA CIUDAD DE PIURA

Natalia Carrión-Lavalle

Piura, febrero de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Carrión, N. (2017). *Modelo de liderazgo basado en el coaching para el directivo de una empresa hotelera en la ciudad de Piura* (Trabajo de Suficiencia Profesional de licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia](#)  
[Creative Commons Atribución-](#)  
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

# **UNIVERSIDAD DE PIURA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



## **MODELO DE LIDERAZGO BASADO EN EL COACHING PARA EL DIRECTIVO DE UNA EMPRESA HOTELERA EN LA CIUDAD DE PIURA**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciada en Administración de Empresas

**NATALIA CARRIÓN LAVALLE**

Asesor: Mgtr. Juana María Huaco García

Piura, Febrero 2017



---

**Mgtr. Juana María Huaco García**



*A mi papá, mi esposo, mi hijo y mis dos hijas.*



## AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios, porque en todos los momentos de dificultad siempre fue mi apoyo y fortaleza, y en los de penumbra, mi esperanza, sabiduría y guía.

A mi esposo, por sus palabras de aliento, por confiar en mí, por su paciencia y apoyo. Por todas las horas que le quitó esta autorrealización personal, pero sobre todo, por su gran amor. Él es mi fuerza, mi motor, mi soporte emocional.

A mis hijos. Ellos son mi motivación, mi orgullo, mi vida. Gracias a ellos me despierto todos los días con el firme propósito de mejorar, aunque soy consciente que no siempre lo logro. Gracias también por su paciencia y comprensión, por entender a esta mamá que a veces estuvo ausente por lograr este objetivo.

Y, de una manera muy especial, a la última de mis hijas que, a su corta edad, demostró tener una madurez, entendimiento, comprensión y ternura que sólo la poseen los grandes de corazón y de discernimiento. No existió día en el transcurrir de este proceso que ella no me regalara una palabra de aliento, una sonrisa motivadora, una frase estimulante... “Me ayudaste y alentaste muchísimo... gracias”.

Gracias también a aquellos amigos que nunca dejaron de motivarme con sus palabras de aliento, con su optimismo y alegría... ¡Muchas gracias!



## ÍNDICE GENERAL

|                                                                                                  | Pág. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                                                              | 1    |
| <b>CAPÍTULO I. LIDERAZGO</b>                                                                     | 3    |
| 1.1 Definición de liderazgo                                                                      | 3    |
| 1.2 Estilos de liderazgo                                                                         | 4    |
| 1.3 Principales razones de un buen líder                                                         | 6    |
| 1.3.1 Principales características de un líder                                                    | 7    |
| 1.4 Liderazgo en la empresa hotelera                                                             | 10   |
| <b>CAPITULO II. EL COACHING</b>                                                                  | 11   |
| 2.1 El proceso del <i>coaching</i> y beneficios                                                  | 11   |
| 2.2 Esencia y naturaleza                                                                         | 12   |
| 2.3 Origen, incidencias e influencias en el tiempo                                               | 14   |
| 2.3.1 Origen del <i>coaching</i>                                                                 | 14   |
| 2.3.2 Principales personajes                                                                     | 14   |
| 2.3.3 Principales disciplinas filosóficas y psicológicas                                         | 15   |
| 2.3.4 La psicología humanista y el construccionismo                                              | 16   |
| 2.4 Por qué el <i>coaching</i> en el directivo de una empresa hotelera                           | 17   |
| <b>CAPÍTULO III. INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>                                                      | 19   |
| 3.1 Concepto de inteligencia emocional                                                           | 19   |
| 3.2 Relevancia de la inteligencia emocional en la dirección de una organización                  | 21   |
| 3.3 Competencias y habilidades de la inteligencia emocional                                      | 23   |
| <b>CAPITULO IV. DISEÑO DE UN MODELO DE LIDERAZGO PARA EL DIRECTIVO DE UNA EMPRESA HOTELERA</b>   | 25   |
| 4.1 Perfil estadístico de análisis de habilidades y competencias al directivo                    | 26   |
| 4.2 Análisis cuantitativo y cualitativo                                                          | 28   |
| 4.3 Fundamentos prácticos de un modelo de liderazgo: mejoramiento continuo                       | 32   |
| 4.4 Modelo del proceso <i>coaching</i> para posicionar al directivo según el estilo de liderazgo | 33   |
| 4.5 Desarrollo del modelo de liderazgo para el directivo de una empresa hotelera                 | 38   |

|     |                                                                                                                          |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.6 | Proceso de <i>coaching</i> : propuesta para el directivo de una empresa hotelera, según el estilo de liderazgo elaborado | 47 |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|  |                     |    |
|--|---------------------|----|
|  | <b>CONCLUSIONES</b> | 49 |
|--|---------------------|----|

|  |                     |    |
|--|---------------------|----|
|  | <b>BIBLIOGRAFÍA</b> | 51 |
|--|---------------------|----|

## ÍNDICE DE FIGURAS

|          |                                                                                                                       | Pág. |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Figura 1 | Análisis estadísticos del comportamiento gerencial: Saber Hacer (Conocimientos)                                       | 28   |
| Figura 2 | Análisis estadísticos del comportamiento gerencial: Querer Hacer (Factores emocionales y motivacionales)              | 30   |
| Figura 3 | Análisis estadísticos del comportamiento gerencial: Poder Hacer (Factores situacionales y estructura de organización) | 31   |
| Figura 4 | Proceso de Mejoramiento Continuo                                                                                      | 33   |
| Figura 5 | Modelo del Proceso de <i>Coaching</i> dirigido al directivo                                                           | 34   |
| Figura 6 | Modelo de liderazgo                                                                                                   | 41   |
| Figura 7 | Estilos de liderazgos según Goleman, Boyatzis y McKee                                                                 | 45   |



## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                | Pág. |
|--------------------------------------------------------------------------------|------|
| Tabla 1      Habilidades que conforman la Inteligencia Emocional según Goleman | 24   |
| Tabla 2      Estado actual - Objetivo a llegar                                 | 37   |



## RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como principal objetivo demostrar la necesidad del *coaching* en el directivo de una empresa hotelera. Con este propósito de por medio, se busca replicar en las demás compañías del mismo rubro –dicha empresa es parte de una cadena hotelera de ocho hoteles a nivel nacional–, como una herramienta de apoyo y asesoría para la mejora de gestión del negocio y el liderazgo de las personas. Se pretende así, una armonía y coherencia de la dirección de la empresa, con los valores del directivo y el contexto laboral.

Tomando en consideración la complejidad del mercado actual –variante, fluctuante y siempre sometido a grandes cambios–, el hecho de contar con herramientas que puedan hacer frente a posibles dificultades en el camino, se convierte en algo vital para el buen manejo y desempeño del directivo que erija dicha empresa.

No obstante, es necesario encontrar el equilibrio y la conjunción de las necesidades, intereses, deseos, aspiraciones personales y profesionales, mapas afectivos y mentales de los que trabajan en el proyecto común, y el entorno laboral. El poder lograrlo es un arte de “excelentes”, que sólo es posible contando una buena gestión del directivo que lidere.

Para ello, se diseñó un modelo de liderazgo utilizando la metodología del *coaching*, sustentada en la inteligencia emocional –dirigido a directivos–, destacando la importancia de esta disciplina como una herramienta fundamental que nos permitirá medir el desempeño y gestión del mismo, incluyendo la de futuros directivos y/o colaboradores.

Entre los principales enfoques teóricos en los que se sustenta el abordaje de la investigación, se encuentran los estudios de Goleman, Boyatzis y McKee con los títulos: La inteligencia emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual y El poder de la inteligencia emocional el líder resonante crea más.

La metodología empleada en el desarrollo de esta investigación es del tipo analítico-descriptiva, la cual consiste en indagar sobre los aspectos teóricos para dar un alcance sobre el tema en cuestión. En este caso: definir y explicar el liderazgo, *coaching* e inteligencia emocional.

Mientras que, para el estudio del Caso, se requiere del uso de instrumentos aplicados para la realización de un diagnóstico, entre los que se encuentran los de medición (perfil de habilidades y competencias), recolección y análisis de datos (análisis cuantitativo y cualitativo de las habilidades y competencias), además de aquellos complementarios, como la metodología del *coaching* –MAPA V–, los cuales se verán plasmados en el modelo de *coaching* expuesto.

Con la disciplina del *coaching*, el directivo logrará una mejora sustancial, reflejada en una sólida inteligencia emocional, cristalizada en grandes habilidades y competencias, agregando la repotencialización de fortalezas, tomando de base o modelo a seguir, el modelo de liderazgo diseñado, el cual será el objetivo que el directivo desea alcanzar.

Quien erigirá este modelo de liderazgo será un Líder Resonante. Él tendrá la capacidad de manejar de forma adecuada sus propias emociones y las emociones de su equipo, creando un “eco positivo” en la empresa, asentado en los pilares de justicia, honestidad, empatía, asertividad, autenticidad, creatividad, sociabilidad, optimismo. Los mismos que serán el soporte y base de su sentir, hablar y actuar. De manera tal que, podrá lograr que sus seguidores puedan alcanzar los objetivos personales y profesionales.

Palabras clave: *Coaching; Liderazgo; Inteligencia Emocional; Excelencia.*

## CURRICULUM VITAE

- **Datos Personales:**

- Nombres: Natalia
- Apellidos: Carrión Lavalle
- Edad: 49 años
- Fecha de nacimiento: 17/08/1967
- Nacionalidad: Peruana
- Documento de identidad: 02773201
- Domicilio: Carretera los Ejidos Kilometro 2
- Teléfono: 969713150
- E-mail: nataliac@masaris.com

- **Formación Profesional:**

- Universidad Iberoamericana de México  
(2015) Especialidad de Coaching Ejecutivo y Personal
- Universidad Científica del Sur – Fundación Funiber  
(2015) Programa de Coaching en Recursos Humanos  
Experto en Coaching Ejecutivo y Personal
- Universidad de Piura (1984-1988)  
Bachiller en Administración de Empresas

- **Experiencia Profesional:**

- Sector Entretenimiento (1998 – A la fecha)  
Atención al cliente, control operativo, auditoría, capacitación y entrenamiento de personal.
- Botica La Predilecta (1992-1997) Administradora General
- Banco Latino (1989-1990)  
Jefe de cuenta corriente y moneda extranjera

- **Experiencia en Capacitación:**

- Sesión (2016)  
Charlas, conferencias dictadas y/o cursos, talleres realizados, capacitación y facilitación de aprendizaje en: trabajo en equipo, desarrollo de inteligencia emocional, comunicación interpersonal, resolución de conflicto, Coaching con PNL.

- **Idiomas:**

- Inglés (Nivel Avanzado)

- **Informático: Mencionaras aquellos conocimientos informáticos que poseas.**

- Microsoft Office: Conocimientos Básicos (Nivel Usuario).
- Microsoft Word y Excel (Nivel Avanzado).

**Breve descripción:**

Después de culminar mis estudios en la Universidad de Piura en Diciembre de 1988, comienzo mi vida laboral en Enero de 1989 en el Banco Latino –donde trabajé por dos años–, empecé en apertura de cuentas y, a los pocos meses, me ascendieron a Jefe de cuenta corriente y moneda extranjera.

En 1992, junto a mi esposo, inicié un novedoso negocio: una botica –siendo pioneros en Piura–, con la idea de que este negocio tenga una cultura y filosofía diferentes al formato tradicional de este sector, donde podrías encontrar, además de medicinas, perfumerías y grandes regalos, sorprendentes novedades, e inclusive, una pequeña área de *snacks* que ofrecía sándwiches, helados, jugos y café. Mi función era administrar dicho negocio, hasta que el año de 1997 lo vendimos pues ya estaba incursionando en el mundo de la diversión y el entretenimiento con el negocio de los casinos. Mi labor, para 1998, se centraba en la parte operativa, haciendo auditorías y control interno, además de capacitar y motivar al personal. Mi enfoque era la atención al cliente, ya que pongo de manifiesto que siempre el trabajar con la gente era lo que realmente me enganchaba. Paralelamente, el mercado fue creciendo junto con los avances tecnológicos y la empresa: el número de salas crecía, así como nuestros puestos de trabajo. Llegó el sistema *online* y, para suerte mía, el control y auditoría se vio obligado a consolidarse en un sólo departamento intercomunicado para ser más eficiente.

A raíz de este cambio, mi trabajo se centró en el entrenamiento, capacitación y motivación del personal, como comenté líneas arriba, hubo un gran incremento del mismo. Por tal motivo, decidí ampliar mis estudios en esa rama y de forma *online*. Así, empecé una especialidad en Recursos Humanos de *coaching* de 1.3 meses en la Universidad Científica del Sur en convenio con la Fundación Funiber. Gracias a mi desempeño –reflejado en mi ponderado y con la promesa de mantenerlo–, se me brinda la posibilidad de obtener una doble titulación avalada por la Universidad Iberoamericana de México, la cual emprendo para obtener mi especialidad con el título en *Coaching Internacional*.

Actualmente, ejerzo mi profesión de manera constante mediante sesiones personales y grupales a ejecutivos. Realizo facilitaciones de aprendizajes, talleres de inteligencia emocional, que comprende:

- Trabajo en equipo
- Comunicación asertiva y escucha activa
- Resolución de conflictos
- Coaching con PNL

Estoy realmente gozando de los frutos de mi esfuerzo y me siento feliz realizando lo que hago, ya que más aprendo de esta disciplina y más me apasiono en el trabajo.

## INTRODUCCIÓN

Todas las empresas son susceptibles a constantes desafíos, mercados cambiantes y muy competitivos, avances tecnológicos galopantes, entre otros factores donde –paradójicamente–, lo único constante es lo inconstante.

No obstante, una empresa está compuesta y dirigida por personas, donde se ha demostrado mediante las experiencias y las ciencias que el factor humano cada vez adquiere un papel más importante y se convierte en el ingrediente esencial para el buen funcionamiento de la misma. El saber direccionar este talento humano, es un arte, y es sabido que en la actualidad dejar de considerar a este capital humano como el intangible máspreciado de la organización, es como pretender crecer sin cimientos sólidos y seguros; dicho así, estamos incorporando a nuestra labor profesional una suma, un plus sustancial en la gestión del negocio, estamos ratificando una verdad –“lo altamente afectiva y emocional que puede ser nuestra gestión al momento de direccionarla, a veces mucho más de lo que realmente nos gustaría que fuese”–. Aquí es importante resaltar el desarrollo de las habilidades de liderazgo del directivo y la coherencia de valores de este y sus colaboradores.

Ante lo expuesto, existe la necesidad imperiosa de una herramienta adicional y eficaz; “el *coaching*”; el cual será de gran utilidad y ayuda para el directivo de esta empresa, y así podrán conseguir el o los objetivos de la organización.

Desde esa perspectiva, lo que se intenta es dar a conocer la necesidad del *coaching* en el directivo de esta empresa como una herramienta de ayuda y asesoría; diseñando un modelo de liderazgo para el directivo de dicha organización. De ahí es que con este modelo se pretenda mejorar y perfeccionar el negocio, buscando el punto de equilibrio y coherencia entre los valores del o los directivos, los miembros que trabajan en la organización, y el contexto laboral; buscando la continuidad y rentabilidad de la empresa.

- **Objetivo general:**

- Diseñar un modelo de liderazgo basado en el *coaching* para el directivo de dicha empresa.

- **Objetivos específicos:**

- Plantear las habilidades que favorecen la gestión de liderazgo al directivo de la empresa.
  - 1) Habilidades técnicas, administrativas y directivas: Implica el conocimiento total del negocio propio del cargo que desempeña.
  - 2) Habilidades humanas: Se refiere a la habilidad de interactuar de manera efectiva entre todas las personas que conforman el grupo organizacional, conectar con la calidad humana y los valores sociales, ser empáticos, motivadores y guías, para desarrollar al máximo su talento y habilidades, buscando siempre el punto de equilibrio y coherencia de empresa y colaboradores.

3) Habilidades conceptuales: Es la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, resolver problemas en forma creativa, se refiere a tres elementos: inteligencia emocional, innovación y creatividad.

- Proponer el *autocoaching* para el crecimiento y desarrollo personal: Los mejores cambios que se producen dirigidos hacia los demás, son aquellos que empiezan con nosotros mismos.
- Sugerir el entrenamiento y capacitación para el equilibrio entre la interacción propia del directivo y su contexto laboral: El equilibrio de la interacción e interrelación del directivo, mediante el fomento y desarrollo de la inteligencia emocional.

El contenido de este trabajo está estructurado en cuatro capítulos para alcanzar los objetivos expuestos. A modo de introducción, el marco teórico consta de tres capítulos, los cuales se definen a continuación:

El **Primer Capítulo** trata sobre el liderazgo, sus cualidades, características, estilos y cuán importante es el directivo - líder en una organización.

En el **Segundo Capítulo** se explica la disciplina *coaching*: su naturaleza, beneficios, el porqué de su solidez, así como también de su proceso y la importancia de esta herramienta en el directivo de la organización. El **Tercer Capítulo** desarrolla los conceptos y enfatiza la importancia de la inteligencia emocional, como un elemento crucial para el logro y superación de la personas, tanto en el ámbito personal como profesional, así también, muestra las habilidades y competencias que esta nos proporcionan como herramientas vitales en el proceso de *coaching*.

En tanto, el **Cuarto Capítulo** es la investigación propiamente dicha, que corresponde a los materiales y métodos utilizados para investigar y llegar al diagnóstico con el análisis de un estudio de caso de un directivo de una empresa del sector hotelero, quien mediante un instrumento de medición llamado: “Perfil y Análisis de Habilidades y Competencias”, realiza una encuesta a quince personas pares o encargados de gerencias.

Este sondeo se centra en tres factores básicos: competencias del saber hacer, competencias del querer hacer y competencias del poder hacer. Con ello, el instrumento de medición permitirá un diagnóstico sobre el comportamiento gerencial del directivo. El análisis indicará –de forma cualitativa y cuantitativa– la percepción que los demás gerentes tienen del directivo con respecto a lo que este proyecta en su equipo y contexto laboral. De esta manera, se darán a conocer qué fortalezas se repotenciarán o mejorarán para el bienestar de la empresa.

El capítulo también incluye la propuesta del autor del diseño de modelo de liderazgo basado en el *coaching* para el directivo de una empresa hotelera. Fundamentada en prácticas de proceso de mejora continua, pero sobre todo, en el proceso de *coaching*.

Finalmente, después de haber levantado la información –basado en el perfil y análisis de habilidades y competencias, estableciendo el estado actual del directivo–, se aplica la metodología de *coaching*, utilizando el modelo propuesto para conducir al directivo al modelo de liderazgo –hecho a la medida–, que la organización necesita para lograr continuidad y rentabilidad deseada.

## CAPITULO I. LIDERAZGO

### 1.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

A lo largo de la historia, han existido muchas definiciones de liderazgo de diferentes personajes que han sido representativos –o han tratado acerca del tema–, intentando la mejor forma de conceptualizarlo. El término “liderazgo” representa por sí mismo un gran significado para toda la humanidad, y las definiciones encontradas son muchas acerca, por tanto, nos centraremos sólo en algunas:

Por un lado, Gardner (1991), afirma que: “El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores”.

Maxwell (2003), por su parte señala: “El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”.

Destacando lo expuesto por Chiavenato (1993): “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 24).

Mientras que, para Kotter (1996), el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influir en la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo, un sector de la organización con intereses afines.

Una definición clásica es la propuesta por Stogdill (1957): “El liderazgo no es un tema de status meramente pasivo o la mera posesión de una combinación de rasgos. Más bien parece ser una relación de los métodos de trabajo entre los miembros de un grupo, en el que el líder adquiere un status gracias a la participación activa y la demostración para llevar a cabo tareas cooperativas hasta completarlas”.

En tanto, Goleman (1996), en su libro *Inteligencia Emocional* menciona que una persona puede tener un cociente intelectual elevado y una formación técnica impecable, pero ser incapaz de dirigir un equipo hacia el éxito. Sólo pueden ser líderes efectivos quienes poseen “Inteligencia Emocional”, es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlas hacia el resultado positivo. Pero hay una buena noticia: este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones.

Dados estos conceptos, se puede afirmar que el liderazgo es la capacidad de ejercer influencia de una manera voluntaria y entusiasta sobre una persona –o un grupo de personas–, la misma a la que se le denomina “líder”.

Para una organización o equipo de trabajo, el líder es vital puesto que es el encargado de inyectar a su equipo, dinamismo y motivación. También sabrá cómo alentarlos para desarrollar las diferentes tareas, forjando su voluntad, repotenciando sus fortalezas y le ayudará a abrir sus campos de acción basados en valores, tales como: honestidad, justicia y credibilidad.

## 1.2 ESTILOS DE LIDERAZGO

El estilo de liderazgo es el modo o manera peculiar que tiene el líder de influir sobre sus seguidores. Abarca también la forma cómo se relacionan los líderes con otros similares –dentro y fuera de la organización–, y su posición frente a los demás, cuál es su situación ante la tarea y las personas, cómo es su motivación y el empoderamiento a sus colaboradores. Siendo algunos de estos factores claramente identificados dentro de un estilo de liderazgo en particular.

A continuación, se presentan los más frecuentes estilos de liderazgo en las organizaciones:

- **Liderazgo Autocrático:** Este líder tiene el poder absoluto sobre sus trabajadores y equipos, inclusive, sobre los miembros del staff. Para ellos, la oportunidad que tienen para dar una opinión es muy pequeña, aunque ésta sea para contribuir con el bienestar de la empresa y/o equipo.  
Este estilo de liderazgo presenta una alta rotación de personal y niveles grandes de ausentismo. Para tareas y trabajos sin calificación determinada, este estilo puede ser efectivo dado que las ventajas de control superan las desventajas. Es una manera extrema de **liderazgo transaccional**.
- **Liderazgo Burocrático:** El líder que utiliza este estilo sigue al pie de puntillas las reglas y se asegura al 100% que todo lo que su equipo haya realizado sea lo preciso. Este estilo de liderazgo funciona bien cuando existen riesgos de seguridad y se utiliza generalmente cuando se trabaja con maquinaria pesada, peso peligroso, grandes sumas de dinero y sustancias tóxicas.
- **Liderazgo Carismático:** Estos líderes son grandes inspiradores y muy energéticos para conducir a sus equipos, pero en la mayoría de los casos, tienden a creer más en sí mismos que en sus propios equipos. Esto ocasiona serios problemas, dado que si el líder abandona el proyecto o la empresa, esta última podría colapsar. El éxito de la misma está directamente ligada a la presencia del líder carismático. El liderazgo carismático es similar al **liderazgo transformacional**.
- **Liderazgo Participativo o Democrático:** Los líderes participativos o democráticos son los que toman la última decisión, pero invitan a los miembros de su equipo a contribuir con la toma de decisiones. Esto a su vez, genera una alta satisfacción por el trabajo y ayuda a desarrollar habilidades. Por ello, los colaboradores sienten el control de su propio destino, están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Este estilo se utiliza cuando la calidad es más importante que la rapidez o la productividad.
- **Liderazgo Laissez-Faire (Déjalo Ser):** Son los líderes que dejan a los miembros de su equipo trabajar por su cuenta. Este estilo funciona cuando la persona que trabaja en el proyecto tiene mucha experiencia e iniciativa propia. Puede resultar efectivo si existe un monitoreo directo de los líderes sobre lo que se está logrando, información que a su vez, es transmitida al grupo.
- **Liderazgo Orientado a las Personas o Liderazgo Orientado a las Relaciones:** Los líderes están completamente orientados a organizar, a hacer de soporte,

desarrollar equipos, empoderar a su equipo y fomentar la colaboración creativa. Este es un **estilo participativo**.

- **Liderazgo Natural:** Es aquel líder que está en cualquier nivel jerárquico de la organización y, que sin tener ningún cargo que se le confiera, está por el simple hecho de satisfacer las necesidades de su equipo.
- **Liderazgo Servil:** Es una forma democrática de liderazgo, dado que todo el equipo participa al momento de tomar las decisiones. Los que apoyan este tipo de liderazgo, creen que es una buena manera de trabajar en un mundo donde los valores se vuelven cada vez más cruciales. En situaciones de mucha competitividad, esta manera de liderar pierde peso cuando la usan líderes que utilizan otros estilos.
- **Liderazgo Orientado a la Tarea:** Su único interés es que el trabajo se haya cumplido. Saben definir el trabajo, los roles necesarios, ordenan estructuras, planifican, organizan y controlan. El problema es que no piensan en el bienestar de su equipo; por ende, no saben motivar y retener a sus colaboradores. A veces, son de naturaleza autocrática.  
La mayoría de los líderes utilizan el liderazgo orientado a las personas y el orientado a las tareas.
- **Liderazgo Transaccional:** La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que el líder designa, los miembros de equipo acuerdan obedecer a su líder cuando aceptan el trabajo, donde el líder tendrá derecho a castigar si considera que el trabajo no está como él lo desea.  
Esto más que un estilo de liderazgo es un tipo de **management**, porque el punto de ejecución es hacia la realización de las tareas a corto plazo.
- **Liderazgo Transformacional:** Estos líderes son considerados por la mayoría de los teóricos del liderazgo como los verdaderos líderes. Ellos inspiran a su equipo de forma permanente y le transmiten un gran entusiasmo. Es importante aclarar que este tipo de líderes necesitan el apoyo de sólo ciertos empleados, es por ello que las organizaciones que utilizan este tipo de liderazgo, se apoyan con el liderazgo transaccional.  
Los líderes transaccionales se aseguran que la tarea se lleve a cabo en forma adecuada. El transformacional, busca nuevas iniciativas y agregar valor.
- **Liderazgo Coaching:** Este líder tiene como objetivo aplicar las herramientas de *coaching* a su equipo. Le interesa que crezcan como personas, indaga en su vida personal, desea que se sientan integrados en la organización y busca su desarrollo tanto personal como profesional.  
Lo interesante de este estilo de liderazgo es la conexión que se origina entre los objetivos de los miembros del equipo y las metas de la organización. Se establece una relación de aprendizaje, entendimiento y confianza entre el líder y sus seguidores. Este tipo de liderazgo es apropiado cuando hay que contribuir con un trabajador a que mejore sus actividades o ayudarlo a mejorar su potencial.

- **Liderazgo Visionario:** Este líder tiene la capacidad de demostrar su visión. Transmite claramente la forma que tiene de ver y hacer las cosas al resto de su equipo, sabe cómo proyectar su emoción y motivación, de una forma tal, que su equipo se involucra rápida y consolidadamente con él por su entusiasmo, positivismo, confianza y empatía. Este estilo de liderazgo deja espacio y libertad para que el equipo actúe, innove y experimente. Se utiliza cuando hay necesidad de cambio o cuando es necesaria una dirección más clara.
- **Liderazgo Afiliativo:** Este líder favorece el clima de fidelidad entre los compañeros. En momentos de conflicto, ásperas, o cuando se necesita amortiguar las diferencias entre los colaboradores, es recomendable. Este líder valora a las personas y sus sentimientos.
- **Liderazgo Resonante:** Goleman (2004), define al liderazgo resonante como el tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Esto se traduce en una empatía propia entre el líder y el liderado, haciéndolos sentir muy bien, garantizando de alguna forma un resultado positivo que se revierte en la productividad de la organización y en el servicio al cliente.

### 1.3 PRINCIPALES RAZONES DE UN BUEN LÍDER

- **Marca la diferencia:** Partiendo del principio que un líder tiene la capacidad de influir, en otras personas, es decir, ejerce poder y autoridad; las decisiones que tome, repercuten en gran medida en el resto de su equipo, muchas de ellas pueden llegar a tener grandes alcances, por ello es importante aprovechar, positivamente estas facultades pro miras a una contribución más que organizacional; para inculcar en los seguidores, valores y principios, desde una perspectiva personal, donde las palabras y los comportamientos, serán un ejemplo para cada uno de los miembros del grupo, calarán hacia el bien y desarrollo de todas aquellas personas que tiene bajo su dirección; así mismo, esto causará un efecto dominó, dado que estas personas, a su vez, harán con los suyos, la misma contribución, originando un efecto multiplicador, donde será fácil identificar la valiosa y poderosa contribución para una sociedad más justa, donde primen los principios y valores, que son el núcleo, base, punto de partida y llegada de cualquier familia, empresa, comunidad, ciudad y país.
- **Fomenta el cambio:** Se vive épocas donde se producen profundos y significativos cambios en todo nivel, donde las organizaciones deberán estar preparadas para estas fluctuaciones, caso contrario, lo más probable es que desaparezcan. El líder eficaz no sólo se adapta al cambio, sino que lo concibe como una oportunidad para mejorar y crecer. Cree y transmite que el cambio, es positivo y constructivo para cualquier persona y organización, por tanto lo fomenta en su equipo de trabajo, ubicándose siempre adelante de los demás.
- **Saca lo mejor de cada uno:** Un buen líder identifica las fortalezas de cada uno de los integrantes de su equipo, sabe cómo sacar lo mejor de ellos, conoce la manera de motivarlos, inyectándolos de dinamismo, optimismo, y energía, tiene la capacidad de hacerlos llegar, inclusive más allá de donde ellos nunca se imaginaron

estar; son expertos en saber desafiar su potencial de tal forma que logren encontrar en sí mismos esa energía que los impulsa a descubrir esas habilidades y talentos que no tenían identificados.

- **Aumenta el rendimiento:** Partiendo del hecho que un buen líder sabe sacar lo mejor de cada una de las personas que conforman su equipo, lo siguiente o la consecuencia, es la capacidad de aumentar el rendimiento global de toda la organización, pero lo resaltante de este punto, es la satisfacción de todo ese equipo por el logro obtenido, no sólo profesional sino también personal.
- **Ayuda a los demás:** Un buen líder tiene muchas funciones, cualidades, virtudes; no sólo está listo y promueve el cambio, la mejora de sus trabajadores a un nivel laboral, él también dedica buena parte de su tiempo a inyectar energía a sus colaboradores, para el éxito, se preocupa por la retroalimentación, otorga los recursos necesarios para que el clima laboral sea óptimo en cuanto armonía, cordialidad, siempre está mirando a la persona para ayudarla a que se sienta mejor.

Por las razones expuestas, un buen líder tiene como premisa: **antes de colaborador, persona; por tanto, respeta la individualidad del ser humano en toda su extensión.**

### 1.3.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

- **Cercano:** El buen líder, siempre está cerca de cada una de las personas que integran su equipo de trabajo, conectándose con ellos, conociéndolos, preocupándose por sus necesidades, querencias; repotenciando fortalezas, fomentando valores, inyectando dinamismo y motivación, dando las herramientas para que se desarrollen como personas y profesionales, el jefe del despacho pasó a la historia.
- **Realista:** Es un gran conocedor de los recursos que posee, sabe dónde están sus limitantes y es consciente hasta donde puede jalar el elástico sin que se rompa. Ahí también radica su eficiencia.
- **Socialmente hábil:** Esta cualidad distingue al líder, la asertividad, empatía y claridad lo pone en un lugar muy especial frente a su grupo, pues le permite actuar con prudencia, integridad, justicia, objetividad, tomar las decisiones correctas y ser respetado y apreciado por sus seguidores.
- **Atrevido:** Siempre está dispuesto a atreverse, el fracaso no le da miedo. No concibe el fracaso como tal, y más bien, lo ve como un nuevo intento hacia el éxito. La opinión que tiene del fracaso es: **“no intentarlo, quedarse donde está, no atreverse”**.
- **Mente abierta:** El buen líder está siempre dispuesto y abierto a todo, por lo tanto identifica de manera rápida y segura las oportunidades que el entorno le ofrece.
- **Orientado a largo plazo:** Es un gran visionario, se orienta al futuro, al progreso, con proyecciones significativas, consecuentes y continuas.

- **Cualitativo:** Para él, prima la calidad y no la cantidad. Se focaliza en lo que caracteriza, distingue al personal de su equipo y eficiencia en lo que hacen.
- **Menos jerárquico:** Para la integración y participación de todos los miembros de la organización es preferible una estructura organizacional más lineal y complementaria.
- **Innovador y creativo:** El líder que tiene esta capacidad es muy valioso, no sólo porque crea cosas nuevas y novedosas, sino porque tiene la facultad de ver y solucionar problemas donde quizá nadie las vio.
- **Bien común:** Antepone el bienestar común de la empresa y lucha por eso, sobre cualquier factor personal.
- **Contacto con tacto:** Cuando necesita hablar con algún colaborador lo hace directamente y con asertividad. La burocracia no existe como una alternativa a tomar.
- **Ético:** El líder la tiene arraigada a su esencia, como una obligación efectiva del ser humano que lo lleva a un perfeccionamiento personal, es un compromiso que adquiere con el mismo para ser mejor persona.

– **Claves que marcan el éxito:**

- **Ejemplo:** Aquí empieza la tarea del líder. Para ser un buen líder, se empieza con el ejemplo. No basta con predicar, se deja huella con el ejemplo.  
“La palabra convence, el ejemplo, arrastra” (Anónimo).
- **Fuerza:** Hace referencia al impulso que viene de adentro. Esa fuerza que caracteriza a las personas y las hace únicas: la fuerza mental, emocional y espiritual. Si se quiere ser un buen líder hay que irradiarlo a los demás, llenarlos de fe, esperanza, energía, dinamismo y optimismo a sus seguidores. Sólo así, será capaz de provocar fuertes cambios en su equipo.  
“Muchas personas tienen poder, pero pocos tienen poder para llegar a las personas” (Anónimo).
- **Entusiasmo:** El entusiasmo es contagioso. Bajo esta premisa, el líder debe ser un entusiasmado en todo aquello en lo que haga. De esa manera, podrá proyectar la figura de un auténtico líder.  
“El entusiasmo es la emoción con la inspiración, la motivación, y una pizca de creatividad” (Bon Bennett).
- **Resiliencia:** Es una cualidad muy importante del líder y se refiere a la capacidad de afrontar problemas y salir fortalecido de ellos –donde no sólo no fracasa–, sino que se hace más fuerte.  
“La experiencia no es lo que te sucede, sino lo que haces con lo que te sucede” (Aldoux Huxley).

- **Inteligencia emocional:** Es fundamental para un liderazgo efectivo. Sin ella, no es posible lograrlo. Gracias a la inteligencia emocional, el líder reconoce y gestiona sus emociones, comportamientos, claves de conducta y las de su grupo, elementos esenciales para el liderazgo. Investigaciones afirman que el 80% del éxito en el liderazgo depende de la inteligencia emocional.  
**“Desarrollar una inteligencia emocional más fuerte es uno de los mayores retos a los que se enfrentan los padres y líderes en todos los niveles de las organizaciones”** (Stephen Covey).
- **Oratoria:** El saber cómo comunicarse es fundamental. Hoy en día, el uso del lenguaje es determinante para saber lo que las personas necesitan escuchar, más que lo que el locutor quiere decir, en un forma clara, convincente, asertiva, entendible, veraz y cercana.  
**“Puedes empezar cambiando al mundo con una sonrisa”** (Santa Teresa de Calcuta).
- **Acción:** De nada sirve hablar y predicar de forma excelente si no se practica con el ejemplo. En consecuencia, el líder debe guardar una concordancia entre lo que dice con lo que hace.  
**“Hacer es la mejor manera de decir”** (José Martí).
- **Ética:** Aquí es donde empieza todo. Es importante recalcar que antes que ser empresarios, colaboradores, profesionales, somos personas. Como se explicó líneas arriba, la ética es el compromiso que uno adquiere consigo mismo, y que conduce al perfeccionamiento de ser cada vez mejores personas.  
**“Una empresa que sólo hace dinero es una empresa pobre”** (Henry Ford).
- **Cualidades de un verdadero líder:**
  - Amor
  - Servicio
  - Determinación
  - Libertad
  - Humildad
  - Sacrificio
  - Creatividad
  - Fuerza de voluntad
  - Valores
  - Empatía
  - Perseverancia
  - Visión

## 1.4 LIDERAZGO EN LA EMPRESA HOTELERA

Una empresa hotelera pone de manifiesto su dinamismo y confiabilidad, junto con los futuros problemas y desafíos que esta puede enfrentar, entre los que destacan: un mercado actual cambiante y altamente competitivo –que lo caracteriza y distingue–, los constantes avances tecnológicos del sector –que de no acatarlos, los pondría en desventaja frente a la competencia–, competencias de sus colaboradores –perfil adecuado de los que integran la organización para cumplir con las funciones asignadas–, etc. Lo que la convierte en una empresa tan especial como compleja.

Si a todo esto se suma el hecho de que dicha empresa está constituida y dirigida por personas, donde cada una de ellas tiene sus propios pensamientos, sentimientos y afecciones –sin obviar que el intangible máspreciado de la organización es el factor humano–, se ratifica la importancia de las habilidades del líder al momento de dirigir la empresa en mención. El no reconocer estos factores, ni darles la debida importancia, podría llevar a una crisis organizacional con vaticinios totalmente nefastos para la empresa.

Desde luego, esta observación confirma que el rol del líder es vital en una empresa. Él será el encargado de influir entusiasmo y dinamismo, motivará a todos los integrantes de su equipo –forjando su voluntad y sus buenas decisiones–, creando un ambiente de trabajo positivo, y en sintonía, que se revertirá en un incremento de ventas y aumento de rentabilidad. Todo esto él lo hace con ayuda de su autenticidad, integridad y justicia. Es por ello que se diseña un modelo de liderazgo, basado en la metodología del *coaching*, donde este directivo mejorará su gestión de liderazgo, logrando así los resultados que la empresa requiere.

Una vez realizado el proceso de *coaching*, este directivo estará listo para llevar a la empresa de manera eficaz y eficientemente. Identificará, entenderá, controlará y modificará sus emociones –y las de su equipo–, sabrá orientar e influir a sus seguidores, buscando siempre el bien común; y los tratará con asertividad, empatía y sociabilidad. Bajo estas circunstancias, el equipo de trabajo estará siempre motivado hacia el logro de sus objetivos personales como de los organizacionales.

## CAPITULO II. EL COACHING

### 2.1 EL PROCESO DEL COACHING Y BENEFICIOS

El *coaching* es un anglicismo que alude al rol del entrenador deportivo. Sugiere la práctica de una metodología de discusión, diálogo, conversación, e introspección que facilita el proceso de retroalimentación y la disipación de conflictos personales a nivel personal y profesional, dentro y fuera del entorno laboral.

El *coaching* es también una relación formalizada con un individuo o grupo para desarrollar su potencial, mejorar su performance, alinear logros, tanto como resultados – personales y profesionales– en una organización.

Las personas que ofrecen el *coaching* se les conoce como “coach”, que es el que guía o entrenador y, quien lo recibe, el cliente o “coachee”.

El coach tiene una manera diferente de hacer las cosas, a nivel de personas y de equipos. Por eso, se le puede considerar como un complemento de la capacitación transformacional del entrenamiento. El coach va encaminado a la acción, a la aplicación de las estrategias; mientras que las asesorías y consultorías están más referidas a aspectos estratégicos y operativos.

Este profesional, mediante la observación de las personas, interviene en la forma en que ellos actúan para tomar ventaja de sus competencias, habilidades, fortalezas y talentos.

- Les enseña a reconocer y desarrollar, competencias, mejorar sus habilidades, y repotenciar sus fortalezas.
- Les orienta a responder frente a circunstancias de forma objetiva y racional.
- Les ayuda a adaptarse a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Les guía al planteamiento de objetivos, observando acciones, actividades, detectando lo que está faltando para lograr, de manera efectiva, los resultados esperados.

Beneficios del *coaching* a nivel personal:

- Se eliminan los temores.
- Se reconocen las habilidades y fortalezas.
- Se desarrolla la creatividad y la percepción.
- Se aprende a mantener la escucha activa.
- Se mejora la comunicación.
- Se profundizan, incrementan y valorizan las relaciones.
- Genera estados de ánimo que predisponen a la acción.
- Se aprovechan al 100% las oportunidades y fortalezas personales.
- Las cosas se entienden, hacen y logran con mayor facilidad.

Beneficios del *coaching* a nivel profesional:

- Mejora del desempeño y productividad.
- Eficiencia en el trabajo de los colaboradores.
- Mejora del aprendizaje.
- Mejora de la relaciones.
- Mejora de la calidad de vida en el trabajo.
- Mayor creatividad.
- Mejor uso de habilidades y recursos.
- Respuestas más rápidas y efectivas a situaciones de emergencia.
- Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio.

Cualidades del coach:

- Imparcialidad.
- Respaldo.
- Interés.
- Sabe escuchar.
- Perceptividad.
- Consciencia del entorno.
- Consciencia de uno mismo.
- Es atento, cortés, amable.
- Buena memoria.
- Disponibilidad de destrezas técnicas.
- Posee conocimientos específicos.
- Posee experiencia de personas y entornos diversos.
- Gran credibilidad.
- Paciente.

## 2.2 ESENCIA Y NATURALEZA

La esencia natural del *coaching*, está en el arte de la transformación, del cambio o de la mejora. Dicho proceso, es posible mediante un compromiso voluntario que se realiza entre un profesional de esta disciplina (coach) y una persona, grupo de personas, empresas u organizaciones (*coachee*, cliente).

La naturaleza de esta disciplina se encuentra en el proceso del *coaching*. El profesional (coach), le dará al cliente la posibilidad de la autorrealización, le enseñará a mantener viva la llama de sus sueños y, lo que es mejor, la posibilidad de alcanzarlos.

Con este método, lo que se quiere es enseñar a las personas a desarrollar sus habilidades, con el objetivo de alcanzar sus metas finales.

Las personas, en el transcurrir de su vida, recorren diferentes caminos y de distintas maneras. Unos, de forma más azarosas que otras. Hay los que aman, y también los que odian, los que sufren grandes decepciones y grandes éxitos. Al final, todos pasan por situaciones de alegrías y tristezas. Este es el acontecer de los seres humanos que transitan

en este mundo, hasta que un buen día se encuentran al final del camino, y todos desean haberlo hecho con madurez y felicidad.

En ese caminar, se está convencido que no existe persona en el mundo que, a su manera, no desee y busque la felicidad. Lo cierto es que, no siempre se alcanza.

El individuo tiene sus propias vivencias e inseguridades, siente agobio por la presión del trabajo y la falta de tiempo, se irrita con facilidad y la rutina le obliga a caer en la monotonía: el estrés le abruma. Por otro lado, tiene problemas de comunicación interpersonal con sus colaboradores en el trabajo, y, en un ámbito personal, con su pareja y familia.

Ante esta situación, la persona prefiere refugiarse en el uso de redes sociales – *Facebook*, *Twitter*– o Internet. En tanto, es consciente de su notoria pérdida de autoestima, está pasando por un momento de disconformidad, no le encuentra sentido a las cosas que hace, sabe que no es la misma persona. En concreto, es consciente de que requiere un cambio y desea iniciar un proceso de *coaching*.

Al empezar este proceso, el coach lo acompaña, lo dirige durante todo el aprendizaje para que pueda conectarse con su esencia a nivel cuerpo, mente y alma. Le ayuda a hacer una introspección profunda, logrando así mejorar individualmente –como persona o grupo de trabajo–, logrando de esa manera, contribuir a la construcción de un nuevo individuo, desde la mejor visión de sí mismo.

Continuando el procedimiento, el mismo *coachee* irá descubriendo sus propias herramientas de cambio o mejora mediante la introspección. De esta forma, conseguirá el objetivo que se ha planteado y logrará pasar, del estado actual, al que quería llegar. Cabe resaltar que, quien realmente hace el recorrido, es el propio cliente o *coachee*.

La traducción literal de coach es “entrenador”. Esta observación no hace sino afirmar que su misión es la misma que la de un entrenador: ayudar a su pupilo a dar lo mejor de sí mismo para alcanzar un objetivo deseado.

En estos tiempos, el *coaching* ha trascendido campos, fronteras y profesiones, donde cada vez resulta más importante y necesaria la presencia de estos profesionales en nuestras vidas, grupos, empresas, organizaciones, equipos deportivos, etc. Esta disciplina es aplicable a un nivel personal, profesional y espiritual.

Exponiéndolo de la siguiente manera, las sesiones de *coaching* son oportunidades para dialogar –haciendo una previa reflexión–, ayudados por un profesional. Se trata de conversar sobre las necesidades, querencias y dificultades, proyectos, y la manera en que éstos se podrían lograr en un determinado tiempo.

Este breve alcance supone volver a soñar y construir realidades basadas en esos sueños, pero con la firme convicción de que es posible, que depende únicamente de la persona, de su esfuerzo, dedicación, compromiso y constancia para lograr el objetivo que se ha trazado.

A continuación, algunas de las más conocidas frases de *coaching* para su reflexión:

- “Si haces lo que siempre has hecho, nunca llegarás más allá de donde siempre has llegado” (Anónimo).
- “La única diferencia entre un sueño y un objetivo, es una fecha... y la fecha la pones tú...” (Edmundo Hoffens).
- “Si puedes soñarlo, puedes lograrlo...” (Walt Disney).

## 2.3 ORIGEN, INCIDENCIAS E INFLUENCIAS EN EL TIEMPO

### 2.3.1 ORIGEN DEL COACHING

El *coaching* es un anglicismo que alude al rol de un entrenador deportivo. De hecho, este término fue utilizado la primera vez en el área deportiva para optimizar el rendimiento de los atletas en las competencias.

Sin embargo, si alguna vez se ha escuchado o relacionado con un auto o coche, es también verdad porque –aunque no parezca real–, esa relación es más antigua que la primera ya mencionada.

Esta palabra también fue usada para referirse al carro en los países anglosajones, siendo esta última relación, la que más se asemeja al origen del término.

Durante los siglos XV y XVI, la ciudad húngara de Kocs, se convirtió en una parada obligatoria para los viajeros que hacían el trayecto, Viena - Budapest. En aquella ciudad empezó a utilizarse un carruaje con un sistema de suspensión que hacía mucho más cómodo el viaje.

Se comenzó a hablar del “Kocsi szekér” o “El carruaje de Kocs”, el cual era un símbolo de excelencia en aquella época. Este término pasó al alemán como “kutsche”, en italiano como “cocchio”, al inglés como “coach” y al español como “coche”.

Desde luego, la analogía que existe relacionada con el proceso del *coaching* es: así como el carro transporta a las personas, desde un punto inicial, hacia otro deseado por la persona. En este caso, el conductor, es el cliente que conduce el carro. Él decide el camino a tomar, y el carro es la herramienta otorgada por el profesional que le acompañará a llegar a punto objetivo de una forma más rápida, cómoda y segura. El camino que recorre es el proceso de *coaching*.

### 2.3.2 PRINCIPALES PERSONAJES

El *coaching* surge hace miles de años en la antigua Grecia. Uno de sus primeros padres fue el filósofo Sócrates, quien crea el método del diálogo con el que llega al conocimiento. Sócrates, al conversar con sus discípulos –y con sus preguntas inteligentes–, logra sacar a relucir de ellos conocimientos e ideas. A este procedimiento, se le denominó “Mayéutica”.

La mayéutica en griego significa “partera”. Esto simboliza el hecho de “dar a luz a un niño”, pero –en este caso– es “dar a luz a la verdad”, que se encuentra en el interior de todos los hombres. Según este filósofo, el ser humano nace con la verdad, simplemente, debe descubrirla mediante la interiorización. Bajo este método, él ayuda a sus alumnos a sacar a luz las ideas que están en nosotros mismos.

En el proceso del *coaching*, el coach ayuda al *coachee* a encontrarse a sí mismo, a interiorizarse, a conocerse. Es decir, busca dentro de él sus verdades.

Otro prestigioso filósofo que también ha contribuido en la disciplina del *coaching* –discípulo de Sócrates–, es Platón. Siendo admirador y seguidor de su maestro, aprende mucho de él.

Platón utiliza como elemento principal, el diálogo que el alma sostiene consigo mismo, al cual le llama: “la idea intuitiva”. Con el dialogar se va esclareciendo, a través del proceso del discutir, en ese discutir de idas y venidas. Finalmente, como consecuencia de este intenso dialogar –producto de este intercambio de ideas–, se depura lo que no sirve, se decanta y se van aclarando los conocimientos.

El gran legado que este gran sabio de la antigüedad contribuye al *coaching* está, precisamente, en la estructura de sus diálogos. Una pregunta bien conducida y estructurada, potencializa una conversación. Es lo que sucede en el proceso del *coaching*, mediante los diálogos entre coach y cliente: se hace que el cliente vaya esclareciendo sus ideas, sentimientos, descartando lo innecesario... Estas interpelaciones –que se crean–, son una de las tantas herramientas que se acondicionan al proceso, y que este profesional utiliza para que su cliente pueda lograr estar en el lugar deseado.

Aristóteles, es otro gran pensador de la antigüedad, pero que –a diferencia de sus colegas–, basa sus teorías de conocimiento a través de la experiencia: “espíritu empirista”.

La herencia que este pensador deja al *coaching* se refleja en la autorrealización, reconocimiento y honores. Esto significa, que el ser humano puede llegar a ser lo que desee mediante la cultivación de los hábitos. Aquí es donde radica su legado.

### 2.3.3 PRINCIPALES DISCIPLINAS FILOSÓFICAS Y PSICOLÓGICAS

Entre las principales corrientes filosóficas y psicológicas que han influido en el *coaching* se encuentra el existencialismo, que implica que el individuo es libre y –por consecuencia–, responsable de sus actos.

La existencia del hombre no tiene sentido alguno si no tiene libertad. Es un ser totalmente falso si éste renunciase a su libertad. El existencialismo alude que la carencia de libertad es carencia de existencia.

En palabras del filósofo e historiador de la filosofía, Abbagnano (1973):

Se entiende por existencialismo toda filosofía que se conciba y ejercite como análisis de la existencia siempre que por ‘existencia’ se entienda el modo de ser del hombre en

el mundo. La relación hombre-mundo es, pues, el único tema de toda filosofía existencialista.

Mientras que, para Vélez (2005): “El existencialismo reflexiona sobre lo que es el ser humano, su naturaleza y que significa su proyecto de vida” (p. 13).

Esta corriente tiene una gran influencia en el hombre respecto a su libertad individual. Contribuye en el despertar de su conciencia, permitiéndole ser más flexible y abierto al mundo, potencializando la gran capacidad que posee para labrar su propio destino. En primer lugar, desprendiéndose de las ataduras del pasado y todo lo que ello conlleva.

En todo esto, se encuentra la contribución fundamental que esta corriente filosófica de como legado al *coaching*. Basado en que el *coach* incita al cliente a realizar una reflexión interna y del mundo que lo rodea, encontrando su camino y haciéndolo sentir el protagonista y responsable de su propia historia.

#### 2.3.4 LA PSICOLOGÍA HUMANISTA Y EL CONSTRUCCIONISMO

Es importante mencionar que el *coaching* no obedece a una sesión psicológica. Ambas son disciplinas muy diferentes, pero que –en cierto sentido–, podrían ser complementarias. El fundamento principal para que el humanismo y construccionismo hayan influido en el *coaching* se centra en la persona en forma individual y particular. De la misma manera, que se hace en el proceso de *coaching*.

El hecho de poner al cliente para que participe de manera más activa y particular en su propio proceso de desarrollo, es que él mismo encuentre –con el acompañamiento del *coach*–, las herramientas que necesita, las cuales serán las más adecuadas en ese momento. De esta manera, planteará, identificará y construirá soluciones a sus necesidades, llegando a sus metas y logrando alcanzar los objetivos trazados.

Aún en estos tiempos, y con el transcurrir de los años, siguen apareciendo diferentes personajes y corrientes que influyen en el *coaching*.

A mediados de los años 70, Timothy Gallwey –entrenador deportivo–, se dio cuenta que el peor enemigo de los deportistas era su propia mente. Para ello, desarrolla varios libros con el fin de ayudarlos a vencer sus bloqueos y obtener, de ellos, el mayor rendimiento. Los resultados fueron sorprendentes, a tal punto que se montaron escuelas deportivas bajo la licencia de su obra llamada *Inner Game*.

Posteriormente, dos de estas escuelas se trasladan a Europa a cargo de Sir John Whitmore, quien tiempo después logra adoptar este procedimiento al mundo empresarial inglés, dando origen a lo que hoy se conoce como el “*coaching* empresarial”.

De ahí a la esfera personal, ya fue sólo un paso para lo que hoy se tiene a nuestra disposición. No obstante, y a decir por lo expuesto, a quien se le atribuye el modelo actual –y además se le considera mundialmente el padre del *coaching* moderno–, es al *coach* deportivo y empresarial Thomas J. Leonard.

## 2.4 POR QUÉ EL COACHING EN EL DIRECTIVO DE UNA EMPRESA HOTELERA

Las características propias del mercado actual, sumadas a la complejidad de gestionar el valor más importante que tiene una empresa –como lo es el capital humano–, exigen a la dirección, y a sus equipos de trabajo, dinamizarla hacia los nuevos retos que supone. Por lo que, planificar e implementar en la empresa, estableciendo y fortaleciendo productivas alianzas estratégicas, potenciando e incrementando los recursos destinados a la investigación, desarrollo e innovación; tomando como punto de inicio, el equilibrio y conjunción de los objetivos de la empresa y el de sus colaboradores, que se verán posteriormente cristalizados en un alto rendimiento y excelentes resultados. Todo ello contempla la necesidad de acciones de *coaching* que contribuirán a un crecimiento sólido, perdurable y rentable, utilizando dinámicas de intervención oportunas según sea el caso.

Lo que se pretende con esta disciplina es proporcionar en el directivo –a lo largo de todo el proceso de intervención–, un sustento emocional especial, enfocado en lo éste debería hacer y hacia dónde quiere llegar. Caracterizándose, principalmente, en el mantenimiento de buenos vínculos afectivos y laborales con una sintonía y armonía de integración adecuada.

El *coaching* lo ayudará a conocer, aprender y comprender cada una de las personalidades, roles y relaciones que se dan en su función –y en la de los demás–, respetando las leyes ya establecidas y de funcionamiento en la organización.

Para esto, el *coach* –mediante su metodología–, toma como base la inteligencia emocional. Dirigirá y acompañará a su cliente para que encuentre las herramientas necesarias y así lograr los objetivos propuestos. Adicionalmente, este directivo utilizará los instrumentos de esta disciplina como un instrumento de medición de su gestión y desempeño para sí mismo y para futuros directivos y/o colaboradores. Y, a un nivel personal, tendrá una mejora sustancial reflejada en una sólida inteligencia emocional, cristalizada en grandes habilidades y competencias que repotenciarán sus fortalezas, las mismas que le servirán para mejorar su gestión de liderazgo y ser el líder que la empresa requiere.



## CAPITULO III. INTELIGENCIA EMOCIONAL

### 3.1 CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

El concepto de inteligencia emocional se dio a conocer recién a finales del siglo XX con los estudios en psicología cuando se comienza a dar importancia al ser humano con relación a sus emociones y a la vida social.

Uno de los primeros precursores acerca del tema inteligencia emocional es el psicólogo Edward Thorndike, quien en 1920, la denomina “inteligencia social” y la describe como: “la habilidad de comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en la relaciones humanas” (p. 228).

Años después, el Dr. Wayne Dyer (1977), con su libro: *Tus zonas erróneas* cuestiona el término cociente de inteligencia, el cual era utilizado para definir a una persona como inteligente por la capacidad que poseía para las resoluciones matemáticas, títulos académicos, y sus habilidades especiales en ciencias o letras.

Pero el término inteligencia emocional es acuñado por dos psicólogos de la Universidad de Yale: Peter Salovey y John Mayer para luego ser difundido mundialmente en 1995 por el psicólogo, filósofo y periodista Daniel Goleman en su libro: *Inteligencia emocional*, quien lo define como la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados de ánimos propios y ajenos para lograr una mayor satisfacción y eficacia, además del cultivo de los hábitos mentales (Lozano, 2014).

Al hablar de inteligencia emocional, Goleman (2000), con pruebas y fundamentos, determina que el éxito de una persona no está únicamente dado por el coeficiente intelectual CI ó IQ. El coeficiente intelectual, también conocido como cociente intelectual es, en palabras de Santrock (2001): “un número que resulta de la realización de una evaluación estandarizada que permite medir las habilidades cognitivas de una persona en relación con su grupo de edad”.

La llamada inteligencia emocional, repercute de manera eficiente sobre las personas que las poseen, pues permite entender y controlar sus impulsos, facilitando las relaciones con los demás (Goleman, 2000). A su vez, el autor, describe un concepto más generalizado de lo que significa inteligencia emocional:

Es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos del carácter como la autodisciplina, la compasión, o el altruismo, que resultan indispensables para la buena y creativa adaptación social (Goleman, 2000).

Una vez explicado esto, cabe resaltar que no es una medida establecida desde nuestro nacimiento, lo sumptuoso de esta investigación es que cabe el desarrollo de la misma, aplicando técnicas propicias de control de emociones y manejo de conductas, obtendremos las habilidades y capacidades propias para excelencia profesional y personal, permitiéndonos una mejor calidad de vida. Resulta motivante y reconfortador ratificar que

nuestro destino no está plasmado sino que se encuentra en nuestras manos el modificarlo, mejorarlo y cambiarlo.

Se enumeran algunos elementos que poseen las personas con una alta inteligencia emocional:

- Solucionan problemas utilizando la combinación de lógica y los sentimientos.
- Ayudan a otra gente a expresar sus necesidades.
- Continuamente ayudan a comprender cómo mejorar utilizando técnicas que permitan medir las competencias emocionales.
- Son más flexibles en momentos de cambio.
- Convierten los obstáculos en oportunidades de crecimiento.

En opinión de Jung (2013), para un mejor entendimiento de las emociones, es fundamental explicar que la unión pensamiento y sentimiento es tan compleja e importante en la mente humana, que se fusionan en una conexión muy interesante, superior, indivisible, donde el resultado de la misma son los sentimientos respecto a:

- Lo que pensamos.
- Lo que hacemos.
- Lo que imaginamos.
- Lo que recordamos.

Dicho de esta manera, todo indica que se debería atender al ser humano tomando en cuenta sus emociones, pero expresado así, no sería lógico. Por lo que, es imprescindible tomar en consideración las emociones y su conexión como una información esencial y significativa que muchas veces puede ser de vital importancia para ayudarnos a recorrer el camino de la vida de una forma más fácil y segura.

Existe una explicación lógica y coherente a lo expuesto. Esa sensación que se le puede reconocer como casi visceral, que se encuentra muy dentro de nosotros –ya sea positiva o negativa–, es un indicador, si lo que se está por hacer o se hace, se adecúa o no a los valores y principios. O lo que es mejor aún, si se les está traicionando, es “escuchar al yo interno”, pues –a futuro–, podrían ser los grandes incitadores de nuestros peores sentimientos de culpa hacia nosotros mismos.

Todo lo expuesto es mucho más que una sensación, aunque podría ser percibida como tal, unos le llaman tu propio yo; otros, tu voz interna, tu alma, tu esencia, tu conciencia. Pero aquí se está hablando de normas, principios, credos, haciendo referencia a la conciencia emocional. Donde Bisquerra (2015) la define como: “la capacidad para tomar conciencia de las propias emociones y de las emociones de los demás, incluyendo la habilidad para captar el clima emocional de un contexto determinado” (párr. 1).

No existe ámbito en la vida de un hombre que esté desvinculado de las emociones: familia, trabajo, relaciones intrapersonales, deporte, profesiones, etc. Dichas emociones son determinantes en el ser humano para su desenvolvimiento personal y profesional, son un indicador de rendimiento y capacidad, así como de equilibrio o desequilibrio, determinarán qué tipo de relación y comunicación sostendrán con sus colaboradores y normas de conducta. En síntesis, cómo funcionarán en sus centros de labores.

El fomento y desarrollo de la inteligencia emocional es la clave para dirigir y modificar nuestras emociones y conductas hacia el logro de las metas y objetivos profesionales. Así mismo, nos llevarán al desarrollo de habilidades y competencias necesarias para liderar una organización hacia el éxito de la misma y de la realización personal y profesional del directivo que ejerce el liderazgo y de su contexto laboral.

### **3.2 RELEVANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA DIRECCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN**

Muchos especialistas argumentan sobre la teoría de la inteligencia emocional, y se basan en el principio que el cerebro posee dos partes, fases, o funciones.

Tal como lo explica Goleman (2000): “tenemos, dos mentes, una que piensa y otra que siente, ambas formas de conocimiento interactúan constantemente en nuestra vida mental” (p. 27). En un sentido más amplio, existe la mente que razona: la lógica, la que comprende, la consciente, la analítica, la reflexiva; y junto a ella, se encuentra la otra; que otorga el conocimiento impulsivo y poderoso, muchas veces ilógico, emocional y rápido, e inconsciente en ciertas ocasiones. Esta dualidad de conocimiento –de lo racional y emocional– guarda una correlación analógica como, cabeza a corazón, pensar a sentir, lógica a ilusión.

El modo operante en que recorren las emociones a través de nuestras terminaciones nerviosas es fugaz, llegan al cerebro con una reconocida rapidez. Todos nosotros, en algún momento de nuestras vidas, hemos experimentado la prevalencia de lo emocional sobre lo racional y –cuanto más intenso haya sido ese sentimiento–, más dominante se ha convertido la mente emocional, y más dependiente e ineficaz la mente racional.

Ante esto, Goleman concluye diciendo: “Las emociones descontroladas pueden hacer estúpido al más inteligente”.

La mente humana tiene la capacidad de actuar de una manera armoniosa, intercambiando conocimientos, con un perfecto equilibrio y acoplamiento. La mente emocional provee de energía a la racional y esta la ordena, la modifica y clasifica sus emociones; estas facultades son semiindependientes, están en diferentes circuitos, pero en un constante interactuar en el cerebro. Es necesario señalar que lo que siente una persona es esencial e incide en su pensamiento y este nuevamente en su sentir.

Cuando entran a tallar las pasiones, la balanza pierde el equilibrio y se inclina a lo emocional y en ese momento aprisiona a la mente racional. Si el sentimiento precede al pensamiento, la señal que llega al cerebro es mucho más rápida y la emoción que la genera, por consecuencia, también lo será. Con ello se asiente que cuando una persona tiene un sentimiento alterado, no puede pensar correctamente, este estado de perturbación genera carencias mayores y entre ellas intelectuales (Goleman, 2000).

Las personas que trabajan en una empresa pasan la mayor parte de su existencia en su trabajo, enfrentan un sin número de problemas de distinta índole, luchan día a día por el cumplimiento de tareas, tienen sus propios problemas, querencias, afectos, emociones, sentimientos. En conclusión, tienen su propia vida. Esto debe ser necesariamente

equilibrado, bien manejado y controlado para poder dar lo mejor de sí, –no sólo para ellos mismos–, sino también para los demás.

También se encuentran los directivos y gerentes, quienes deben profundizar su propia identidad, asumir un liderazgo personal. Tienen objetivos vitales porque son los responsables de planificar y dirigir las actividades de la empresa. Por lo tanto, las decisiones que tomen, formarán parte del desarrollo profesional y personal de cada miembro que trabaja. En sí, son los encargados del cumplimiento de las normas, deben otorgar las herramientas para el logro de los objetivos de la organización y, sobre ellos, cae todo el peso de la misma.

La dirección debe trabajar con eficacia y eficiencia, optimizando recursos, minimizando costos, potenciando el talento humano, teniendo un clima laboral óptimo, buscando el equilibrio de las querencias, capacidades, valores del directivo, con el entorno laboral y las metas y objetivos de la organización. Ellos deben estar en un constante “dar el ejemplo”. En resumen, deben hacer todo bien.

Todo ello, ratifica una vez más la importancia de la inteligencia emocional como clave fundamental para el liderazgo en el directivo, que le aportará mayores ventajas competitivas al ámbito laboral y un apropiado funcionamiento en el trabajo en equipo, que también es determinante para la excelencia en el liderazgo.

A medida que este quehacer laboral-profesional se convierte más extenso y complejo, es decir, que implica mayores riesgos y de toma de decisiones de mayor envergadura, dicha inteligencia emocional cobra mayor relevancia. Es la encargada de potencializar nuestras capacidades de gestión, elementos claves en las directrices organizacionales. Afianzan valores, solidifica bases, organiza estructuras, ayuda a engendrar excelentes economías donde prevalece la solvencia, rentabilidad, rodeadas por un excelente equipo humano de trabajo donde los valores y principios son su lema a seguir, ya que son totalmente consientes que el factor humano en su organización son la clave del éxito.

El ser humano es vulnerable a las emociones debido a que éstas juegan un papel primordial en nuestra vida: son el motor que nos empuja a movernos para alcanzar metas y objetivos, las que nos aportan energía, ponen el puente para pasar del quiero, al puedo y lo hago. En otras palabras, potencian las percepciones, crean y modifican nuestros actos.

Las personas que trabajan se encuentran en una constante afectación, con presión y estrés, donde la carga emocional cada vez se convierte más pesada y compleja, por ende las organizaciones asumen todo este peso. Por esta razón, la relevancia del fomento y desarrollo de las habilidades de la inteligencia emocional del directivo que dirige la empresa cobra mayor interés al ser él un factor determinante para el éxito de su gestión, mediante el liderazgo que ejerza.

### 3.3 COMPETENCIAS Y HABILIDADES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Se ratifica que la dirección y gestión de dicha empresa debe estar bajo una dirección capaz y preparada, con una cuantiosa inteligencia emocional, hábil y comprometida, con talento y vocación, directiva de vanguardia y lista para el reto. Reunidas estas condiciones las llevarán a saber qué hacer, cómo y cuándo hacerlo.

Es importante señalar que, en esta interacción entre, colaboradores, entorno laboral, competencia, mercados cambiantes, y las propias querencias y necesidades del directivo que lidera el negocio, hace que el mismo muchas veces se vea obligado a actuar de distintas maneras y que los procesos de gestión y funcionalidad se apalanquen en elementos donde se mezclan lo emotivo, operativo, sentimental y que, por la unión de lazos de afinidad, se aparte de la objetividad y el bien de la empresa.

Lograr todo esto es complejo e implica un trabajo arduo y meticuloso, un desarrollo constante y continuo de habilidades y competencias que incrementan nuestro crecimiento personal, profesional y la productividad del negocio, creando el equilibrio y coherencia entre los valores del directivo, la familia y el entorno laboral.

Como respuesta a este propósito, Goleman (2000), identificó cinco habilidades fundamentales de la inteligencia emocional:

- **Personales**

- Autoconciencia: Reconoce y entiende sus propias emociones, sus estados de ánimo, sus impulsos y la repercusión en los demás.
- Autorregulación: Controla y redirige sus impulsos, sus estados de ánimo, evita el prejuicio, piensa antes de actuar.
- Motivación: Pasión por trabajar por razones, que van más allá del dinero y el status, ímpetu por lograr metas con energía y persistencia.

- **Sociales**

- Empatía: Entiende la apariencia emocional de los demás. La capacidad de ponerse en la situación de la otra persona.
- Habilidades sociales: Capacidad de entablar relaciones sociales, habilidad para encontrar un espacio en común, y construir simpatía.

**Tabla 1: Habilidades que conforman la Inteligencia Emocional según Goleman**

|                             | <b>Definición</b>                                                                                                               | <b>Distintivos</b>                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Autoconciencia</b>       | Reconoce y entiende las propias emociones, el estado de ánimo y los impulsos y su efecto en los demás.                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza en sí mismo</li> <li>- Autoevaluación realista</li> <li>- Sentido del humor autocrítico</li> </ul>                                |
| <b>Autorregulación</b>      | Controla y redirige impulsos y estados de ánimo. Es propensa a eliminar los juicios. Piensa antes de actuar.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiabilidad e integridad</li> <li>- Conformidad con la ambigüedad</li> <li>- Apertura al cambio</li> </ul>                                |
| <b>Motivación</b>           | Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status. Propensión a lograr metas con energía y persistencia. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte impulso hacia el otro</li> <li>- Optimismo incluso ante el fracaso</li> <li>- Compromiso organizacional</li> </ul>                   |
| <b>Empatía</b>              | Entiende la apariencia emocional de los demás. Habilidad para tratar a las personas según sus reacciones emocionales.           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para fomentar y retener el talento</li> <li>- Sensibilidad intercultural</li> <li>- Servicio a clientes y consumidores</li> </ul> |
| <b>Habilidades sociales</b> | Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones. Habilidad para encontrar un espacio en común y construir simpatía.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectividad en liderar el cambio</li> <li>- Habilidad para persuadir</li> <li>- Pericia en liderar y construir equipos</li> </ul>           |

**Fuente:** Suárez (2008) p. 3.

Con lo expuesto, se deja sentado la relevancia de la inteligencia emocional mediante el desarrollo y fomento de las habilidades y capacidades prácticas que esta proporciona. El *coaching* –como disciplina de asesoría y ayuda–, potenciará dichas habilidades como una herramienta más, adicionándolas a su modelo de liderazgo diseñado para el directivo de la empresa hotelera.

## CAPITULO IV. DISEÑO DE UN MODELO DE LIDERAZGO PARA EL DIRECTIVO DE UNA EMPRESA HOTELERA

Según lo detallado anteriormente, y al estudiar los desafíos de dicha empresa, el autor no puede dejar de preguntarse si el *coaching* es una herramienta –o una estrategia– que beneficie el proceso de la correcta toma de decisiones para el directivo de esa organización.

Dentro de este contexto –el Caso a tratarse–, se da a conocer la participación de un directivo que labora en una empresa, ubicado dentro del rubro hotelero.

El directivo ha sido evaluado por quince personas, pares o encargados de quince gerencias y/o subgerencias. Estas personas tienen grados de instrucción y cargos similares, edades y sexos diferentes. Todos han dado su opinión en su mismo contexto laboral tratando, en lo posible, que siempre sea en un momento de poca presión.

La metodología utilizada consiste en la realización de un sondeo de cómo estos quince gerentes perciben y evalúan el comportamiento gerencial de este directivo. Dicho sondeo, se hizo mediante el instrumento de medición llamado; **“Perfil y Análisis de Habilidades y Competencias”**, centrada en tres factores básicos que un directivo debe tener y cultivar (ver anexo 1):

- Competencias del saber hacer (grado de conocimientos).
- Competencias del querer hacer (factores emocionales y motivacionales).
- Competencias poder hacer (factores situacionales y estructura de la organización).

Estas categorías proporcionarán un diagnóstico del comportamiento gerencial de este directivo, determinando las fortalezas y debilidades que se deben repotenciar o mejorar y, sobre las cuales, se aplicará el proceso del *coaching* para conducirlo al modelo de liderazgo establecido. El cual, estará orientado a plantear las habilidades que favorecen la gestión de liderazgo, proponiendo el crecimiento y desarrollo personal; así como el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo entre la interacción propia del directivo y su contexto laboral, o interrelación.

Adicionalmente, este análisis provee al directivo de las habilidades y competencias de la inteligencia emocional para su desarrollo pues, según estudios, estas representan el 80% del éxito en la gestión de liderazgo. Considerando que, para realizar una labor óptima en una organización, no es suficiente un alto coeficiente intelectual o la formación académica, ni los conocimientos técnicos.

Una vez realizado el diagnóstico y análisis de los resultados de las habilidades y competencias del directivo, se desarrollará la propuesta del programa de formación de liderazgo para el directivo de esta organización familiar. Dicho programa consiste en incrementar fundamentos prácticos de procesos de mejora continua, pero sobre todo –y de manera relevante y profunda–, con la aplicación de la metodología de *coaching*, usando para este fin el diseño de modelo propuesto. Lo que conducirá y posicionará al directivo familiar al modelo de liderazgo que la organización precisa.

#### 4.1 PERFIL ESTADÍSTICO DE ANÁLISIS DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS AL DIRECTIVO

A continuación, se presentan los resultados estadísticos a partir de las habilidades y competencias que posee el directivo en cuestión.

En principio, se muestran las competencias del “**Saber Hacer**” (grado de conocimientos técnicos y académicos). Seguidamente, las competencias del “**Querer Hacer**” (factores emocionales y motivacionales); y por último, las competencias del “**Poder hacer**” (estructura de organización y factores situacionales). Este conjunto de indicadores proporcionarán el diagnóstico del comportamiento gerencial del directivo.

##### – RESULTADOS ESTADÍSTICOS DEL COMPORTAMIENTO GERENCIAL

Perfil actual: Competencias y habilidades de mejora  
Total de personas: 15

|                                                                            | Sí | No | Total | Porcentual | Promedio   | Óptimo     |
|----------------------------------------------------------------------------|----|----|-------|------------|------------|------------|
| <b>COMPETENCIAS DEL SABER HACER (CONOCIMIENTOS):</b>                       |    |    |       |            | <b>40%</b> | <b>33%</b> |
| Conocimientos académicos: Universitarios en gerencia administrativa        | 15 | 0  | 15    | 100%       |            |            |
| Conocimientos académicos: Identificación de métodos y competencias         | 14 | 1  | 15    | 93%        |            |            |
| Conocimientos actualizados: Legislación laboral                            | 14 | 1  | 15    | 93%        |            |            |
| Conocimientos necesarios: Seguridad y salud ocupacional                    | 14 | 1  | 15    | 93%        |            |            |
| Conocimientos básicos actualizados: Finanzas, marketing y recursos humanos | 15 | 0  | 15    | 100%       |            |            |
| Conocimientos de procesos de gestión y mejora continua                     | 15 | 0  | 15    | 100%       |            |            |
| Conocimientos y manejo de lenguas extranjeras no nativas                   | 13 | 2  | 15    | 87%        |            |            |

|                                                                                                      | Sí        | No        | Total        | Porcentual        | Promedio        | Óptimo        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|--------------|-------------------|-----------------|---------------|
| <b>QUERER HACER<br/>(FACTORES<br/>EMOCIONALES Y<br/>MOTIVACIONALES):</b>                             |           |           |              |                   | <b>20%</b>      | <b>33%</b>    |
| Habilidades cognitivas<br>(capacidad de análisis y<br>síntesis / decisiones<br>acertadas)            | 14        | 1         | 15           | 93%               |                 |               |
| Habilidades interpersonales<br>(resolver conflictos,<br>sensibilidad, empatía y<br>motivación)       | 6         | 9         | 15           | 40%               |                 |               |
| Habilidad comunicativa<br>(hacerse entender, expresar<br>conceptos e ideas)                          | 7         | 8         | 15           | 47%               |                 |               |
| Habilidad para generación y<br>participación en equipos de<br>trabajo (participación<br>empresarial) | 5         | 10        | 15           | 33%               |                 |               |
| Habilidades de liderazgo<br>(por convicción, no por<br>autoridad)                                    | 6         | 9         | 15           | 40%               |                 |               |
| Habilidad de gestión de<br>personas y talento<br>(motivación del personal)                           | 6         | 9         | 15           | 40%               |                 |               |
| Habilidad de comunidad,<br>empatía y solidaridad                                                     | 6         | 9         | 15           | 40%               |                 |               |
|                                                                                                      | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>Total</b> | <b>Porcentual</b> | <b>Promedio</b> | <b>Óptimo</b> |
| <b>PODER HACER<br/>(FACTORES<br/>SITUACIONALES Y<br/>ESTRUCTURA DE<br/>ORGANIZACIÓN)</b>             |           |           |              |                   | <b>40%</b>      | <b>33%</b>    |
| Desarrollo de espíritu<br>competitivo (esfuerzo ante<br>circunstancias adversas )                    | 15        | 0         | 15           | 100%              |                 |               |
| Demostración de integridad<br>moral y ética (valores)                                                | 14        | 1         | 15           | 93%               |                 |               |
| Visión de crecimiento de<br>negocio (creación de nuevas<br>alternativas)                             | 15        | 0         | 15           | 100%              |                 |               |
| Intuitivo (resolución de<br>problemas o conflictos con<br>poca información)                          | 15        | 0         | 15           | 100%              |                 |               |
| Manejo de grupos de interés<br>(clientes, proveedores, etc.)                                         | 15        | 0         | 15           | 100%              |                 |               |

|                                                                                     | Sí | No | Total | Porcentual | Promedio    | Óptimo      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-------|------------|-------------|-------------|
| Cohesión de organización (liderazgo, comunicación, integración y trabajo en equipo) | 13 | 2  | 15    | 87%        |             |             |
| Administrador de actividades (planificación, organización, dirección y control)     | 15 | 0  | 15    | 100%       |             |             |
|                                                                                     |    |    |       |            | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

## 4.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO

A partir de los resultados estadísticos obtenidos, los siguientes gráficos muestran el análisis cuantitativo y cualitativo del perfil de habilidades y competencias del directivo. Los mismos que se detallan en el siguiente orden: primero, el análisis estadístico del conocimiento gerencial del “Saber Hacer” (Conocimientos), seguido del análisis estadístico de los conocimientos gerenciales del “Querer Hacer” (Factores emocionales y motivacionales), y finalmente, del comportamiento gerencial del “Poder Hacer” (Factores situacionales).

- **Conclusiones cualitativas: Saber Hacer (Conocimientos)**

Se puede observar que el nivel de esta competencia se encuentra en un 40% en relación al total de las demás capacidades.

**Figura 1: Análisis estadísticos del comportamiento gerencial:  
Saber Hacer (Conocimientos)**



**Fuente:** Elaboración propia (2016).

La figura 1 muestra en detalle que este nivel –en relación al promedio de 33,33% en total asignado para las tres competencias en mención–, puede considerarse alto para el desempeño del directivo evaluado, o por los menos, a la exigencia de lo que se podría requerir en algunas circunstancias o decisiones con repercusiones colaterales, a favor o en contra de la corporación.

La apreciación en general de los otros directivos de la organización señala que existe un buen manejo de habilidades cognitivas, pero también que se podrían actualizar algunos conceptos necesarios. Aspectos que muchas veces son exigidos de alguna forma u otra –directa o indirectamente–, por la organización.

Entre los cuales, se destaca:

- Legislación laboral básica.
- Seguridad y Salud Ocupacional.
- Identificación de métodos de evaluación de puestos y competencias.
- Conocimientos y manejo de lenguas extranjeras no nativas.

Por otro lado, posee grandes fortalezas como:

- Conocimientos académicos: universitarios en gerencia administrativa.
- Conocimientos básicos actualizados en finanzas, marketing y recursos humanos.
- Conocimientos de procesos de gestión y mejora continua.

Particularidades que han generado la obtención de logros y objetivos, a corto, mediano o largo plazo. Sin embargo, cabe señalar que, al manifestar el 40% en las competencias del Saber Hacer (Conocimientos), se determina que el directivo evaluado realiza actividades que exceden las expectativas de algunos procedimientos y procesos que provienen de parte de la Gerencia Corporativa.

- **Conclusiones cualitativas: Querer Hacer (Factores emocionales y motivacionales)**

**Figura 2: Análisis estadísticos del comportamiento gerencial:  
Querer Hacer (Factores emocionales y motivacionales)**



**Fuente:** Elaboración propia (2016).

Se puede apreciar que el nivel de esta competencia se encuentra en un 20% en relación al total de las demás capacidades.

Este nivel, en relación al promedio de 33,33% del total asignado para las tres competencias en mención, se puede considerar muy bajo para el desempeño de un directivo o, por lo menos, para la exigencia de lo que se podría requerir en algunas circunstancias o decisiones, en donde las repercusiones colaterales podrían resultar en contra de la corporación y de sus colaboradores.

La apreciación en general –los otros directivos–, concluyen que existe una deficiencia en el manejo de emociones, las cuales podrían generar no solo un problema motivacional a quien lo rodea, sino también, una marcada dificultad en la interrelación con los otros niveles de la corporación, dado que aún no ha desarrollado óptimamente las siguientes variables:

- Habilidades interpersonales (resolver conflictos, sensibilidad, empatía y motivación).
- Habilidad comunicativa (hacerse entender, expresar conceptos e ideas, hablamos de asertividad).
- Habilidad para generación y participación en equipos de trabajo (participación empresarial).
- Habilidades de liderazgo (por convicción, no por autoridad).
- Habilidad de gestión de personas y talento (motivación del personal).
- Habilidad de comunidad, empatía y solidaridad.

Estas debilidades pueden interrumpir procesos de cambio o mejoramiento continuo y, hasta cierto punto, crear enfrentamientos, oposición o pugna por mantener su punto de vista –aunque este sea incorrecto–, frente a los lineamientos o políticas corporativas porque aún mantiene la idea de dirigir la empresa familiar de forma aislada o como un satélite fuera del contexto organizacional.

- **Conclusiones cualitativas: Poder Hacer en el nivel de factores situación y estructura organizacional**

**Figura 3: Análisis estadísticos del comportamiento gerencial:  
Poder Hacer (Factores situacionales y estructura de organización)**



**Fuente:** Elaboración propia (2016).

Continuando el análisis, se puede apreciar que dicha competencia se encuentra en un 40% en relación al total de las demás capacidades.

Este nivel, en relación al promedio de 33,33% del total asignado para las tres competencias en mención, se considera alto para el desempeño del directivo evaluado, toda vez que concentra gran parte de su esfuerzo en variables cuantificables para el logro de metas y objetivos.

La apreciación en general de los otros directivos, determina que existe un alto grado en el manejo de destrezas y habilidades para utilizar herramientas que conduzcan hacia los resultados, pero sobre todo, para involucrar a un grupo de personas o equipo de trabajo.

Se debe hacer marcada referencia en que las fortalezas que posee pueden favorecer e incidir en las planificaciones de corto, mediano y largo plazo:

- Desarrollo de espíritu competitivo (esfuerzo ante circunstancias adversas).
- Visión de crecimiento de negocio (creación de nuevas alternativas).
- Intuitivo (resolución de problemas o conflictos con poca información, dentro de un ámbito netamente comercial y numérico).

- Buen manejo de grupos de interés (clientes, proveedores, etc.)
- Administrador de actividades (planificación, organización, dirección y control).

Aunque los indicativos antes mencionados son alentadores para el crecimiento de la empresa, es imposible omitir las debilidades que podrían mermar su gestión de unificación y alineación hacia la corporación.

Con los resultados y análisis obtenidos, teniendo presente la naturaleza de la empresa, el mercado y corroborando la vulnerabilidad afectiva que este directivo posee, de manera concluyente, se puede afirmar la necesidad de una herramienta de gestión que sirva de nexo conductor, posicionando a este directivo en el modelo de liderazgo diseñado. Una observación adicional es que dichos indicativos serán mejorados a través del fortalecimiento de la inteligencia emocional.

A lo anteriormente descrito, la herramienta de “proceso de *coaching*”, será el hilo guía, mediante el cual, el coach dirigirá y acompañará a directivo para que este encuentre sus propios mecanismos, repotenciando sus fortalezas y desarrollando sus habilidades.

#### 4.3 FUNDAMENTOS PRÁCTICOS DE UN MODELO DE LIDERAZGO: MEJORAMIENTO CONTINUO

Según la visión de Deming (1989): “La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca” (p. 15).

Aquí se explica con claridad lo que es la esencia de la calidad y, de paso, manifiesta lo que las organizaciones necesitan hacer si quieren ser lo suficientemente competitivas para permanecer a lo largo del tiempo en el mercado laboral.

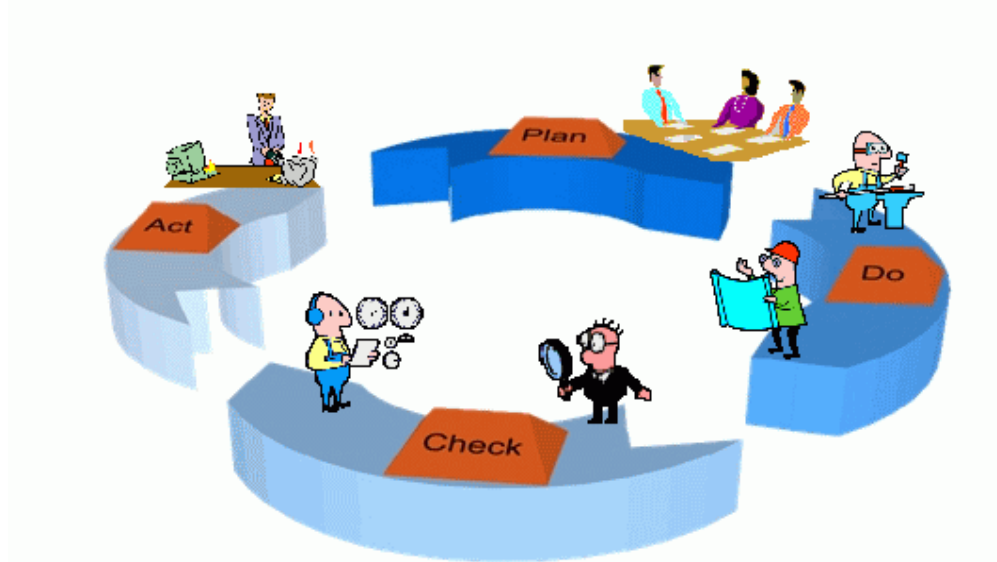
Mediante esta técnica, se consigue eficacia y eficiencia. En consecuencia, más que productivos y competitivos, es importante que se analicen los procesos que están siendo utilizados con la intención de mejorarse continuamente, lográndose así el crecimiento de la empresa y el liderazgo de la misma.

Este proceso de mejora debe ser parte de la cultura organizacional, convirtiéndose en una filosofía de vida, trabajo y perdurabilidad de la organización, con lo cual, es necesario que:

- **En la Alta Dirección:** Debe comenzar desde el directivo principal e ir aumentando conforme el grado de compromiso que se vaya adquiriendo. Por su parte, también será él el responsable de explicar, enseñar y motivar –sobre esta nueva técnica–, a todos los que trabajan en el proyecto en común, como al resto de los demás colaboradores.
- **A los ejecutivos de primer nivel:** Quienes deberán estudiarlo y adaptarlo de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- **A todo el equipo de colaboradores de todos los diferentes niveles jerárquicos de la organización:** Para que se encuentren capacitados en el proceso. Explicarles los beneficios, pero sobre todo, que estén convencidos y motivados de trabajar bajo este sistema de mejora.

Es importante destacar que, el éxito de este proceso de mejoramiento continuo, dependerá en gran medida del respaldo que la dirección –o del líder de dicha empresa –, brinde a todos los implicados. Así mismo, necesitará de las opiniones de cada uno de sus gerentes, ejecutivos y de todo el equipo de trabajo. Un constante *feedback* es determinante para lograr la excelencia.

**Figura 4: Proceso de Mejoramiento Continuo**



**Fuente:** Macias (2011) párr. 9.

De acuerdo con Macias (2011): “El ciclo PHVA es una herramienta de la mejora continua, presentada por Deming a partir del año 1950; se basa en un ciclo de 4 pasos: planificar, hacer, verificar y actuar” (párr. 8). La figura 4 muestra cómo estas 4 actividades están mutuamente relacionadas entre sí.

#### **4.4 MODELO DEL PROCESO COACHING PARA POSICIONAR AL DIRECTIVO SEGÚN EL ESTILO DE LIDERAZGO**

- **Explicación del modelo de *coaching***

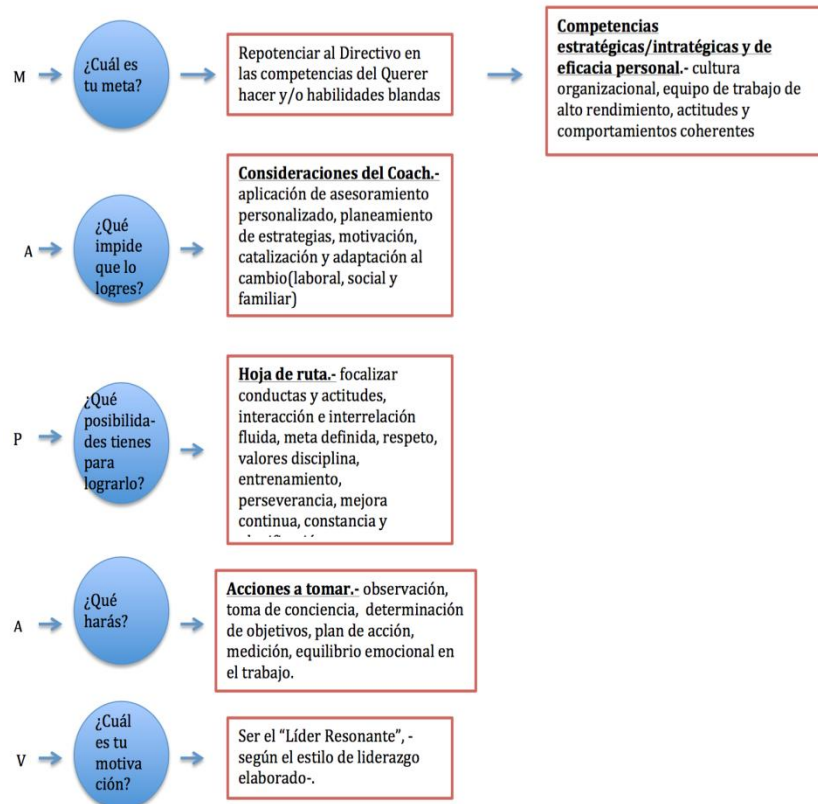
Una vez aplicado el perfil de competencia y habilidades para determinar el estado en que se encuentra el directivo, se dará paso a las conclusiones del análisis a nivel cuantitativo y cualitativo.

Para este fin, se ha de profundizar en la aplicación del modelo MAPA V que, siendo una guía sencilla, práctica y básica, está basada en el modelo GROW desarrollado por Graham Alexander bajo la forma de su acrónimo en español: “Mapa hacia la victoria” (Ravier, 2007):

- **Meta:** ¿Qué quieres conseguir? ¿Tienes metas u objetivos personales / organizacionales?
- **Ahora:** ¿Cuál es tu realidad, tu ahora?

- **Posibilidades:** ¿Qué opciones tienes? ¿Tus fortalezas o potencialidades?
- **Acción:** ¿Qué harás? ¿Cómo lo harás? ¿Dónde lo harás? ¿Cuándo lo harás?
- **Voluntad:** ¿Qué es lo que más te motiva? ¿Por qué debes hacerlo?

**Figura 5: Modelo del Proceso de Coaching dirigido al directivo**



**Fuente:** Elaboración propia (2016).

Es evidente que el objetivo general es repotenciar -al directivo-, a través del mejoramiento de las competencias directivas "Del Querer Hacer", el logro de las metas y objetivos establecidos por la corporación.

- **Competencias estratégicas:**

Hacen referencia a la capacidad y a su relación con el contexto externo de la empresa, siendo necesarias para el logro de resultados económicos:

- Visión de negocio.
- Resolución de problemas.
- Gestión de recursos.
- Orientación al cliente.
- Red de relaciones efectivas.
- Negociación.
- Orientación inter-funcional.

- **Competencias intratécnicas:**

Se refieren a la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa, y se orientan a desarrollar a los colaboradores e incrementar su compromiso y confianza con la organización:

- Cohesión organizacional: comunicación, liderazgo, integración y trabajo en equipo.
- Organización.
- Empatía.
- Delegación.
- Entrenamiento y preparación.
- Desarrollo y compromiso.
- Orientación de personas.
- Implicancias en los núcleos: familiares, sociales-amicales y laborales.

- **Competencias de eficacia personal:**

Son los hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y que se refieren, tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el medio.

Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de auto-dirección, necesaria para dirigir a otras personas. Se podría mencionar en este caso como principales:

- Proactividad, que incluye iniciativa, creatividad y autonomía personal.
  - Autogobierno, en el que se insertan la disciplina, concentración y autocontrol.
  - Resolución de problemas, que incluye intuición, capacidad de análisis y toma de decisiones.
  - Gestión personal, que implica gestión del tiempo, gestión del estrés y gestión del riesgo.
  - Integridad: credibilidad, honestidad, equidad.
- Como resultado de lo anterior, se ha alineado en:

- 1) Establecer una **cultura de cooperación intra-organizacional** con el fin de generar una alta sinergia: optimizar las comunicaciones, coordinaciones y tiempos de respuesta entre las distintas unidades orgánicas.
- 2) Generar **equipos de trabajo** de alto desempeño: con empatía.
- 3) Lograr **actitudes y comportamientos coherentes**: convicción de ideales.

- **Consideraciones previas al coach:**

- **Aplicación:** Asesoramiento personalizado con procesos y procedimientos adecuados con el fin de ayudar a mejorar la conducción de personas o equipos de personas, utilizando el máximo de sus capacidades, habilidades y fortalezas.
- **Desarrollo:** Planteamiento de estrategias como de propuestas de adaptabilidad y mejoramiento para que su dirección sea beneficiosa en el contexto laboral.
- **Mejoramiento:** Método de perfección de habilidades directivas donde se han encaminado las técnicas necesarias y constantes para impulsar el liderazgo adecuado.

- **Motivaciones:** Incentivando a que las personas que forman parte del equipo de trabajo desarrollen sus fortalezas y competencias (actitudes, conocimientos, habilidades funcionales, comportamientos y percepciones).
- **Logros:** Considerar una mejor adaptación al cambio, un mejor desempeño personal y profesional.
- **Equilibrio:** Estabilizar los distintos aspectos de su vida para obtener una relación personal de disfrute por sus acciones y sentimiento de autorrealización.

- **Hoja de ruta de Actividades:**

- **Acciones concretas:** Focalizar las conductas y actitudes.
- **Interacción en interrelación fluida:** Libertad de intercambiar información abiertamente.
- **Diálogo específico:** Meta u objetivo definido y flujo establecido de conversación.
- **Respeto:** Opinión de los interventores y manejo de conflicto adecuado.
- **Valores:** Aplicación, desarrollo y crecimiento.
- **Resultados:** Mejora continua del desempeño individual o grupal.
- **Disciplina:** Condiciones esenciales para aprender, desarrollar y utilizar las habilidades
- **Entrenamiento:** Constancia, perseverancia y persistencia para la mejora de habilidades.
- **Compromiso de responsabilidad:** Mejora continua del desempeño.
- **Plan de acción:** Actividades constantes y planificadas de mejora para el futuro.

Una vez establecida la metodología del *coaching* –determinando las competencias estratégicas, intratérgicas y de eficacia personal–, se realiza un enfoque del proceso en sí, que consistirá en los siguientes pasos:

- 1) **Observación:** Será fundamental para encontrar nuevas alternativas de solución a través puntos de vista, paradigmas, creencias, costumbres, hábitos y conductas que se practican en su contexto. Se podrá plantear y elegir nuevas alternativas que le apoyarán a construir los resultados de mejora.
- 2) **Toma de conciencia:** Cuando el punto anterior se desarrolla a plenitud –con total transparencia, humildad y honestidad–, el poder de elección será más analítico y la toma de conciencia, en la repercusión de los resultados, será la más adecuada.
- 3) **Determinación de objetivos:** Será muy importante el contar con objetivos claramente definidos. En este caso, será el manejo de la inteligencia emocional y la empatía. El directivo sabrá que tendrá que mejorar con el transcurrir del tiempo.
- 4) **Actuar:** La acción o actuación apropiada de dicho directivo –después del intercambio de información–, ha sido sostenida en el tiempo y puesta en práctica continuamente.
- 5) **Medir:** En todo momento, se busca la comprobación del saber para corroborar si se acerca o no al objetivo marcado. De esa forma, se determinarán las acciones correctivas para contribuir a la obtención de los logros.

- 6) **Reflexiones finales:** Mejoras en los resultados de interrelación e interacción. Son conversaciones profundas de mejoramiento en el manejo de la inteligencia emocional aplicada al directivo y su contexto en general.

**Tabla 2: Estado actual - Objetivo a llegar**

|                                 | <b>Actitud habitual</b>                            | <b>Actitud desarrollada</b>                                                                             |
|---------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Visión de líder</b>          | Cuotas, metas y objetivos                          | Empoderamiento de líderes                                                                               |
| <b>Planeación</b>               | Mensual /Trimestral / Anual                        | Diario / Semanal / Mensual                                                                              |
| <b>Ejecución - Valoración</b>   | Diaria / Mensual / Trimestral                      | Diaria                                                                                                  |
| <b>Ajustes</b>                  | Mensual / Trimestral/ semestral                    | Día - Día                                                                                               |
| <b>Metas</b>                    | Cumplir las metas impuestas por la empresa         | El liderazgo de la empresa en el mercado como corporación                                               |
| <b>Estilo de Dirección</b>      | Liderazgo orientado a la tarea                     | Mediante el ejemplo                                                                                     |
| <b>Disciplina</b>               | Normas y ordenes                                   | Mediante valores y ejemplo personal                                                                     |
| <b>Escenario de Trabajo</b>     | Núcleo Laboral                                     | Núcleo: familiar y social-amical                                                                        |
| <b>Selección de personal</b>    | Generalmente personalizado                         | Dirigido y ejecutado, personalmente con el apoyo / participación / opinión de otras áreas               |
| <b>Capacitación profesional</b> | Cuando el objetivo lo requiera                     | Día - día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo y orientado al desempeño           |
| <b>Supervisión</b>              | Constante                                          | Supervisión diaria para observar el crecimiento y desarrollo de la persona. Reformular planes de acción |
| <b>Sistemas de motivación</b>   | Recién implementado, aún no se encuentra afianzado | Económicos, retribuciones y premios. Sistemas de motivación individualizados y desarrollo de carrera    |
| <b>Sistema de trabajo</b>       | Individualizado<br>Comunicación escasa             | Trabajo en equipo<br>Integración y comunicación efectiva                                                |

**Fuente:** Elaboración propia (2016).

Concluido el proceso del *coaching* –el cual nos podría garantizar que este directivo está listo para asumir eficaz y eficientemente el liderazgo que la empresa requiere–, esta persona poseería una serie de habilidades y competencias prácticas propias de la inteligencia emocional, que le permitirá identificar, entender, manejar y modificar, sus emociones y las emociones de su equipo, buscando siempre el bienestar común. Sus pilares de acción serán los principios y valores tales como: la justicia, integridad y honestidad. Estará listo para motivar y dinamizar a sus seguidores con empatía, asertividad y sociabilidad. Sabrá administrar los recursos económicos de la organización y los cambios serán una oportunidad de crecimiento y mejora, buscando la conjunción y equilibrio de todos los recursos que la empresa posee.

A continuación, se presenta el modelo de liderazgo referente –o guía a seguir–, sobre el cual se trabajó y aplicaron las herramientas y procedimientos del *coaching* para ubicar al directivo en su posición de líder emergente de esta o de cualquier otra empresa de la cadena hotelera que lo requiera.

#### **4.5 DESARROLLO DEL MODELO DE LIDERAZGO PARA EL DIRECTIVO DE UNA EMPRESA HOTELERA**

La relevancia de un verdadero líder en este negocio es una realidad necesaria, puesto será él quien conduzca al éxito a la empresa que dirija, sin omitir la importancia que dicho modelo podría después servir de plan piloto para el resto empresas del rubro hotelero.

Goleman (1996) define el liderazgo como: “La capacidad de influir en el estado emocional de otras personas mediante la persuasión y una comunicación convincente”.

Por su parte, Ibarrola (2013), menciona que Gardner y Laskin (1998) en su libro “Mentes Líderes”, señalaron que: “Líder es una persona que mediante la palabra y el ejemplo personal. Influyen de forma manifiesta en las conductas, pensamientos y sentimientos de otras personas” (p. 1).

Cabe resaltar que el directivo que erija la gestión de liderazgo debe ser:

- Capaz y competente.
- Excelente manejo de sus emociones y de las emociones de sus colaboradores.
- Empático e innovador.
- Asertivo y creativo.
- Capaz de involucrar a las personas que trabajan en su equipo y hacerlos partícipes del mismo.
- Dispuesto a ayudar a que sus seguidores crezcan, tanto en el plano personal, como en el profesional.
- Escucharlos e inspirarlos.
- Usar la motivación como un elemento energizante, para el logro de los objetivos individuales y profesionales, con determinación y objetividad.
- Activarlos con retos, movilizándolos, poniéndolos en acción de una manera más intensa de lo habitual si el caso lo amerita, para lograr un proyecto específico, sin olvidar la importancia de la comunicación y el reconocimiento posterior.

Este líder debe poner, en primer plano, su inteligencia emocional basada en las emociones de las personas; mientras que –en su dimensión real–, cuerpo, mente y emoción. Reconociendo a estas últimas como cruciales para el desempeño de las personas en su vida, tanto en el ámbito laboral, como en el profesional.

Por todas las razones expuestas, se concluye que dicho directivo debe ser, necesariamente, un líder. Tendrá una alta inteligencia emocional, la cual, le permitirá una comprensión sólida de cómo sus emociones y sus acciones afectan a las personas de su entorno, familia, contexto laboral. Sabrá relacionarse y trabajar con todas las áreas de su organización y así podrá –junto con su equipo y familia–, sobresalir en el futuro y manejar las situaciones de vicisitud, adversidad y desafíos, logrando llevar a la organización al punto deseado.

- **Líder resonante**

Goleman, Boyatzis y McKee (2003), señalan la importancia del conocimiento de las emociones y cómo aprovecharlas para ser más exitosos dentro de la organización.

Desde esta óptica, el líder resonante tiene una gran capacidad de intra e interrelacionarse. De esa manera, se conoce mejor y conoce mejor a los demás porque sus bases están en una sólida inteligencia emocional, que será la que le permite ayudarse y ayudar a los demás.

Este líder resalta la importancia del conocimiento de las emociones y del clima emocional dentro de la organización: sabe cómo aprovecharlas y la manera en que estas influyen en los resultados, lo cual lleva hacer a la organización más exitosa.

Además tiene la capacidad de despertar un gran entusiasmo. Canaliza las emociones de cada uno de los colaboradores de su equipo hacia las metas y objetivos trazados. Cuando las emociones son transmitidas de manera positiva, los resultados –sin duda–, serán muy elevados. Caso contrario, sucede cuando se inclina a la apatía, la envidia y el resentimiento, los grupos tienden a desintegrarse. Todo esto él lo conocen muy bien, lo aplica en beneficio común de los colaboradores y la organización.

Estudios realizados afirman que tanto la alegría como la cordialidad se transmiten con más rapidez que la depresión y la irritabilidad. Esta rapidez de transmisión tiene implicancias directas para el buen funcionamiento de la organización. Parecería que el estado de ánimo positivo determina y condiciona en la eficacia laboral. Por tanto, el positivismo es un factor que alienta la cooperación y el rendimiento.

Las emociones tienen un “contagio emocional”, de no conocer su mecanismo de acción, parecería viral o hasta irracional. Sin embargo, es todo lo contrario, tiene una explicación lógica y racional.

Las emociones en nuestro cuerpo son un circuito abierto. Esto significa que nuestra estabilidad emocional depende –en gran parte–, de las relaciones que establecemos con los demás; a diferencia de los otros sistemas de nuestro cuerpo humano (circulatorio, respiratorio, etc.), que son un circuito cerrado.

A lo que Ibarrola (2013, p. 2-3), hace énfasis con lo afirmado por Goleman, Boyatzis y McKee (2003), quienes señalan que:

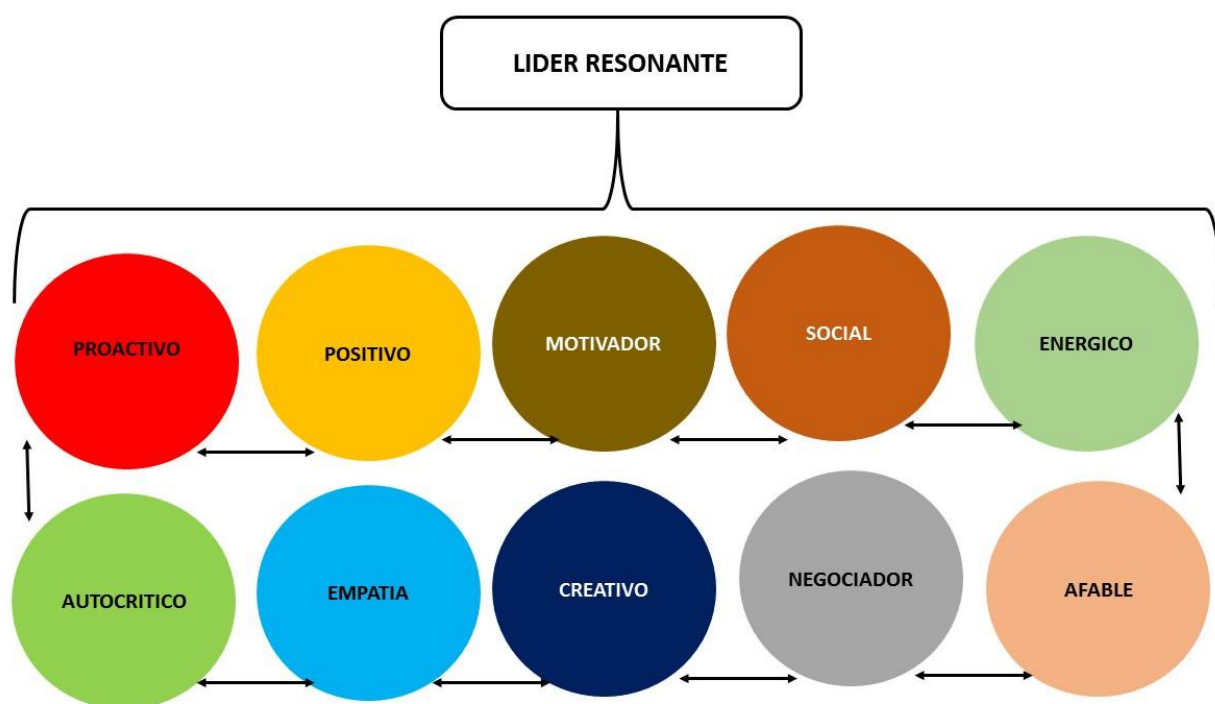
Lograr mantener un control emocional adecuado nos permitirá ser líderes resonantes, pues para lograr el éxito personal y empresarial, no basta tener un alto coeficiente intelectual, sino que depende en gran medida de la capacidad que se tenga para controlar nuestras reacciones ante situaciones que nos produzcan molestia, tristeza, ansiedad, e incluso alegría; así como, de la capacidad que tengamos para sintonizar con nuestros propios sentimientos y con los sentimientos de los demás.

Por esta razón, el líder cobra tanta importancia. La manera en que este se relaciona y sus acciones, influyen de forma determinante y sustancial en el clima emocional colectivo de la organización.

Este circuito abierto facilita ese “contagio de las emociones” ya antes mencionado. Es por ello que se puede ratificar que el líder resonante es un gestor de un clima emocionalmente equilibrado, armónico, que se encuentra en sintonía y, donde cada uno de los colaboradores, están dispuestos a dar lo mejor de sí para lograr los objetivos trazados por su líder.

Los líderes resonantes o emocionales se convierten en atraedores límbicos que ejercen una gran influencia sobre el cerebro emocional de sus seguidores. Ellos pueden lograr el éxito personal y empresarial, además de contagiar las características de los estilos de liderazgo que este líder resonante crea conveniente utilizar, según medite el caso, manteniendo siempre una conexión con todos sus seguidores.

Pero no es tanto lo que hace el líder, si no el modo en que lo hace. No es lo que dice, si no el modo que lo dice, puesto que el aspecto más relevante de este liderazgo es la capacidad de utilizar –en la manera adecuada–, sus propias emociones. Teniendo en consideración este principio elemental, podrá potenciar las emociones de los equipos de trabajo, ya que lo que hace este líder es crear un “eco” positivo en su equipo, empresa u organización.

**Figura 6: Modelo de liderazgo**

**Fuente:** Elaboración propia (2016).

#### • Explicación del modelo de liderazgo

El líder resonante es el líder ideal que la empresa requiere para cumplir con los objetivos básicos y complementarios, buscando siempre la eficiencia y eficacia. Como puede apreciarse en la figura 6, utilizará la herramienta del *coaching* como una constante necesaria para perfeccionar y/o mejorar las habilidades y fortalezas de este directivo.

El líder resonante tiene una cualidad que está presente en cada actuar y es el saber escuchar de manera activa. Si nos preguntamos qué significa esta cualidad, radica en el cuestionamiento de:

- ¿Cómo podemos saber lo que piensan, qué necesidades tienen, cuáles son los intereses de los colaboradores y de la familia, si no los escuchamos?
- ¿Cómo podemos influir sobre ellos, si no conocemos lo que siente y piensa el recurso más estratégico que tiene una organización?
- ¿Acaso las ideas y los conocimientos no son los recursos más importantes de una organización y se derrochan porque simplemente no sabemos escuchar?

Todo líder resonante está convencido que, el saber escuchar, es el escuchar con interés y con respeto. Es no interrumpir y no precipitarse a responder con una batería de argumentos. Es un acto de voluntad y respeto que debe ser cultivado y ejercitado. Se debe querer escuchar, mostrar interés por la persona que está hablando, por lo que está diciendo. Existe un esfuerzo intelectual y, podría decirse también, hasta casi físico porque es

necesario dar indicios con gestos, movimientos de manos, cabeza y cuerpo que indiquen, a la otra persona que habla, que se está presente.

Este líder se caracterizará también por la escucha empática, comprender lo que dijo, lo que quiso decir, por qué lo dijo y para que dijo, lo que dijo nuestro colaborador, familia, cliente, etc. Bajo esta premisa, él también sabrá escuchar e interpretar el silencio de aquellos colaboradores que no hablan, que no se atreven hablar, o que aún deciden no hablar. Sabe que el silencio significa mucho más que muchas palabras.

Él tiene un objetivo personal: buscar el líder que hay dentro de cada uno de sus colaboradores. Esa cualidad lo hace ser un líder especial porque demuestra la gran humildad y su gran deseo de crecimiento y mejora dirigida hacia todo su entorno laboral, a un nivel personal y profesional. Este líder es consciente que para llevar al éxito a cualquier empresa, no basta con un sólo líder. Es necesaria la actuación, cultura y filosofía de muchos líderes, donde cada trabajador que labora en cada puesto debe encontrar en sí mismo al líder que lleva dentro. El líder resonante con su accionar, con conductas apropiadas y con la motivación adecuada, le ayudará a encontrarlo y desarrollarlo.

El líder resonante sabe que mientras más imprescindible sea en su organización, mejor gestión de liderazgo está realizando porque pudo encontrar y desarrollar en su equipo muchos líderes capaces y competentes, que sabrán accionar, decidir, motivar y formar a su vez a nuevos líderes.

El modelo de liderazgo propuesto para el directivo de esta empresa del rubro hotelero estará basado bajo la estructura de las siguientes cualidades o competencias, que serán sus pilares de accionar. Ellas conducirán al líder a la excelencia que, como valor personal, se entiende por: “Las cosas bien hechas. Nuestro trabajo totalmente terminado, y con calidad excepcional” (Raposo, [2012], párr. 4). Harán de él, la persona idónea que empresa familiar necesita para lograr los objetivos deseados.

- 1) **Proactivo:** Esta capacidad que tiene el líder de asumir un pleno control de su conducta de una manera activa, le permite tomar la iniciativa en el desarrollo de acciones para generar mejoras. Implica también asumir con responsabilidad la decisión tomada.

Este líder no esperará sentado que las cosas sucedan para buscar una solución, se adelantará a buscar alternativas y soluciones a problemas difíciles. Tampoco se limita a las actividades o necesidades del entorno. Él siempre estará por delante de ellas, creando nuevas oportunidades en su constante búsqueda de información.

- 2) **Positivo:** Para ser líder es condición necesaria e indispensable mantener en su trayectoria una actitud positiva. La esencia del positivismo es esperar que el mañana siempre será mejor: “Prepárate para lo peor y espera lo mejor” (Winston Churchill).

Este líder, en la peor de las adversidades –del caos y de crisis económicas–, siempre pensará que el mañana vendrá con nuevas oportunidades y buscará soluciones. La forma adecuada y óptima de salir de esa situación, de ver siempre una alternativa y opciones de mejora a lo que se le presente. En cada problema o crisis él ve una oportunidad de mejora. Este líder utiliza lo que conocidamente se

conoce: “crear la súper carretera neural”. Él está convencido que es optimista porque no vale la pena ser otra cosa.

- 3) **Motivador:** Esta cualidad que presente el líder de ser energizante, son habilidades especiales de la inteligencia emocional. Es parte importante de este modelo de liderazgo porque moviliza a la acción. Sabe cómo aunar esfuerzos para un bien común, avanza para superar con éxito las circunstancias adversas en el día a día, movilizando los equipos de trabajo sin excesivo estrés y con objetivos claros y compartidos. El equipo se siente contento, entusiasmado, a gusto y lleno de energía y con ganas de cumplir con sus tareas. El líder es muy optimista, incluso en el fracaso, tiene un alto compromiso organizacional.
- 4) **Social:** Esta habilidad de la inteligencia emocional es primordial para las personas en general. El líder la necesita mucho, porque es el repertorio de conductas, pensamientos y emociones que le permiten relacionarse con su contexto laboral, su equipo y su familia. Es también la manera de expresar sus opiniones, sus pensamientos, los objetivos, normas, metas. Con buenas habilidades sociales, el líder consigue relacionarse de forma buena y sincera, gozando de los beneficios que esta le da.  
Posee una gran simpatía. Es asertivo, cualidad relevante en el líder. Le da la facilidad y desenvoltura de hablar en público, con seguridad y aplomo, expresar su opinión franca y honesta. Se relaciona con tranquilidad y perfecta armonía con los demás, buscando llegar donde desea con mucha sociabilidad.
- 5) **Enérgico:** Este líder inspira alegría y espontaneidad. Está lleno de energía, manteniendo una mente clara y una visión general, incluso en situaciones difíciles. Impulsa a su equipo por su gran capacidad para absorber y procesar problemas, junto con la habilidad natural de persuadir al resto sobre su punto de vista, es un gran energizante grupal.
- 6) **Autocrítico:** Esta cualidad del directivo-líder de este modelo de liderazgo es relevante para cualquier organización. Es una competencia de la inteligencia emocional que parte de nosotros mismos, de ahí su importancia.  
Este líder tiene la capacidad de evaluarse de manera objetiva y realista. Sabe hasta dónde puede manejar una situación emocional y cuando debe poner un alto al proceso porque puede desencadenar en estados incontrolables.  
Esta habilidad nos ayuda a reconocer, con mayor objetividad, nuestros estados de ánimo, deseos y pensamientos. La vinculación entre esos elementos –y a expresarlos con sinceridad y sencillez–, para desarrollar una comunicación cercana y abierta, creando un intercambio emocional y espacios enriquecedores con el entorno laboral, amigos y familia.  
El líder será una persona muy segura de sí misma y con humildad, podrá pedir ayuda cuando esté incapaz de conseguir los objetivos o desconozca la manera de lograrlos.  
Esta capacidad lo hará ser reflexivo, sabrá repotenciar sus fortalezas y caminará con pies de plomo sobre sus debilidades. Tendrá un alto sentido del humor, capacidad de reírse de sí mismo cuando se equivoca, al mismo tiempo que salva su autoestima.

- 7) **Empatía:** Otra habilidad que presenta este modelo de liderazgo es la capacidad del líder de ponerse en los zapatos de los demás. La empatía ayuda a que analicemos por qué la persona ha actuado de esa manera o a dicho las cosas que dijo. Esto ayuda al líder a no hacer prejuicios o a levantar juicios a priori sin obtener toda la información o los elementos necesarios. Sucede que cuando las cosas siguen su curso natural, o nos llega toda la información –con las explicaciones del caso–, nos encontramos con la sorpresa que cometimos un error, sea por defecto o por exceso. Mientras que, cuando se es empático, el líder logrará analizar los sucesos correlativos del día a día, lo que conducirá a un actuar más coherente y justo, proyectando así una imagen de mayor integridad y congruencia.  
La empatía le permitirá al líder ser más analítico y consciente con las personas de su entorno, tanto colaboradores como la familia. Tendrá presente la individualidad de los seres humanos, los diferentes problemas, las situaciones de ansiedad, dolor, los desafíos y retos. Por tanto, entenderá que a veces le será difícil cumplir con los acuerdos establecidos, sabrá entenderlos y apoyarlos.
- 8) **Creativo:** El líder con esta capacidad cerebral podrá llegar a crear cosas nuevas, novedosas y valiosas, como también concluir y resolver problemas de manera hábil y original. Este líder puede ver una alternativa, idea o solución donde nadie la vio por su gran poder de imaginación, creación y/o abstracción.
- 9) **Negociador:** Esto es posible gracias a la habilidad de la inteligencia emocional. Lo hace actuar de manera razonable, sabe ambientar un clima laboral de confianza y equidad.  
Sabe negociar, tiene la habilidad de comprender y llevar por el camino más conveniente a ambas partes porque maneja bien la relación interpersonal, al mismo tiempo que motiva y empatiza con la otra parte, consiguiendo buenas relaciones.
- 10) **Afable:** Esta cualidad, que parece tan sencilla, distingue y caracteriza a este líder, y no deja de estar dentro de su accionar. La reconoce como un pilar para su gestión. Gracias a ella, puede crear esa conexión tan importante y necesaria que es la de ofrecer un trato sencillo y sincero, una buena disposición de escucha, amabilidad y compañía a los demás, algo tan elemental para la buena convivencia.

**Figura 7: Estilos de liderazgos según Goleman, Boyatzis y McKee**



**Fuente:** Antezana (2015) p. 27.

### • Estilos de Liderazgo

El líder de esta empresa utilizará la resonancia para armonizar y equilibrar el trabajo, su familia y el entorno. Lo cual, implica la conjugación de las necesidades, intereses, deseos, aspiraciones personales y profesionales, mapas afectivos y mentales de él mismo, del equipo de trabajo, directivos y el contexto laboral.

Incluido dentro del mismo contexto de liderazgo se encuentra el término resonancia, se entiende por capacidad o habilidad del líder para utilizar la inteligencia emocional dentro de su propio equipo de trabajo, armonizando emocionalmente con la gente de su entorno, haciendo que las personas entren en sintonía con sus emociones positivas – como entusiasmo, alegría, motivación–, logrando un desempeño laboral óptimo con resultados muy favorables para la organización y para la satisfacción personal y profesional de cada una de las personas que trabajaron en el proyecto en común.

Trasladando esto a la empresa, significaría el equilibrio y conjunción de afectividad y objetividad, rentabilidad y horas dedicadas al trabajo, objetivos personales y profesionales, justicia y equidad. En conclusión: trabajo, familia, entorno social –y demás prioridades que podamos tener–, estén de la mano.

Este líder también utilizará seis maneras diferentes de llevar a cabo su liderazgo resonante. Esto es el equivalente a una caja de herramientas, donde cada uno de los

elementos que contiene la caja, tiene diferentes funciones y utilidad: hay alicates, desarmadores, martillos, pinzas, brocas, tornillos, etc. Cada una de estas piezas es útil y sirven para algo diferente, pero se han de utilizar de acuerdo a necesidades específicas y en un determinado momento. Lo importante y competente, es que la persona que las utilizará debe saber, cómo, dónde y cuándo usarlas para realizar un óptimo trabajo.

El líder resonante hace exactamente lo mismo con estos seis estilos de liderazgo. La excelencia de su arte radica en el saber en qué medida utilizarlos. Empezaremos mencionando el primer estilo de liderazgo, que es un liderazgo en esencia, resonante.

- 1) **Visionario:** Este líder esboza un objetivo que resulta movilizador. Es capaz de demostrar su visión y la forma que él entiende de hacer las cosas al resto de su equipo, transmitiendo su emoción y motivación para que los demás se involucren con lo que quiere transmitir de un modo entusiasta. El clima es muy positivo, genera mucha confianza y empatía, determina la dirección que debe seguir un grupo. Más aún, deja que el equipo actúe, dejando espacio para la innovación y experimentación. Se utiliza cuando hay necesidad de cambio, y se requiere de una nueva visión, o cuando es necesaria una dirección más clara.
- 2) **Coaching:** Este líder intenta aplicar las herramientas de *coaching* a cada uno de los miembros de su equipo. Procura que crezcan como personas, indaga en su vida personal –incluidos sus sueños e intereses–, desea que se sientan integrados, que se desarrollen personal y profesionalmente.  
Esto ayuda a establecer puentes de conexión entre los objetivos de los trabajadores y las metas de la organización. Adicionalmente, ayuda también a establecer una relación de aprendizaje, entendimiento y confianza en que las personas reconozcan sus fortalezas y debilidades, poniendo opciones alternas para desarrollarlas y repotenciarlas. Este tipo de liderazgo es apropiado cuando hay que contribuir con un trabajador a que mejore sus actividades, o ayudarlo a mejorar su potencial.
- 3) **Afiliativo:** Este líder alienta a la armonía, favorece el clima de fidelidad entre los compañeros. Se usa mucho cuando se necesita salvar las diferencias entre miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer relaciones. Este líder valora a las personas y sus sentimientos.
- 4) **Democrático:** Se caracteriza porque con humildad –y sin olvidar sus responsabilidades–, cuenta con el equipo para la solución de los problemas o la resolución de los proyectos, donde miembros del equipo se sienten parte de la solución y, por ende, están identificados, integrados. Esto da resultados favorables cuando es necesario llegar a un acuerdo o consenso para conseguir la participación de todos los empleados.

Los dos últimos tipos de líderes que siguen a continuación son especiales, aunque, por sí mismos, disonantes. Se entiende por disonante, aquello que no guarda armonía, donde no existe una conexión emocional con nosotros mismos, ni con los demás. Con lo cual, uno no puede dejar de preguntarse: ¿qué hacen dos líderes con estas características dentro de este esquema?. La explicación es que estos estilos –bien utilizados en el momento oportuno y de la forma indicada–, son de gran ayuda dentro de la organización.

- 5) **Timonel:** El líder se muestra con mucha capacidad de acción y de movilización. Plantea objetivos muy retadores, desafiantes y estimulantes. Es el ejemplo en el trabajo para lo demás: es el primero que llega y el último que sale, el que más trabaja, el que más se preocupa. De esta manera, los demás se sienten motivados y hacen lo mismo. Este actuar no se puede usar por un largo tiempo porque se termina quemando al equipo. Puede llegar a la opresión de los empleados porque no se repara en las personas como seres individuales. Es apropiado en momentos puntuales, para cumplir un proyecto en un plazo límite y conseguir un equipo competente y motivado para el alcance de excelentes resultados.
- 6) **Autoritario:** Es el tipo de jefe que manda y los demás hacen, sin ni siquiera preguntar. Es disonante, pero en momentos puntuales de urgencia y de mucha dificultad, donde los colaboradores no saben qué hacer porque están confundidos y desconcentrados, sin tener un norte qué seguir. Están pidiendo que se les indique lo que hay que hacer, necesitan de quién los dirija con determinación, autoridad y energía. Una vez orientados, se sienten tranquilos y seguros con este tipo de líderes. Este líder aparece cuando hay que realizar cambios muy rápidos de forma tajante ante objetivos específicos, brindar orientación en medio de un caos o con trabajadores conflictivos para luego volver a la tranquilidad y normalidad.

En conclusión, es importante resaltar que en este modelo de liderazgo no existe un estilo mejor que otro, puesto que la habilidad y competencia del líder resonante en saberlo utilizar en el momento, forma y tiempo adecuado.

#### **4.6 PROCESO DE COACHING: PROPUESTA PARA EL DIRECTIVO DE UNA EMPRESA HOTELERA, SEGÚN EL ESTILO DE LIDERAZGO ELABORADO**

De manera satisfactoria y concluyente, con todo lo aprendido, fundamentado en argumentos, conocimientos y convicciones; el autor puede ratificar que aplicó el proyecto de estudio en el contexto real al directivo de dicha empresa hotelera con excelentes resultados, donde le es de gran interés mencionar las siguientes conclusiones:

- La aplicación de dicha metodología de *coaching* no sólo formó al directivo, si no que hizo de él, el líder que la empresa requiere, brindándole todas las herramientas y conocimientos para ayudarlo a crecer y desarrollar en el ámbito personal: indagó en sus sueños intereses personales y, en lo profesional, le ayudó a establecer nexos de conexión entre los factores determinantes que la organización posee, repotenciando sus fortalezas y consolidando su inteligencia emocional como individuo.
- Es sabido que el desarrollo de liderazgo no es un arte fácil. Requiere del esfuerzo, dedicación y compromiso necesario para alcanzarlo. El ser humano tiene la capacidad de encontrarse en una constante autorrealización, con infinitas posibilidades de desarrollo –tanto a un nivel personal como profesional–, sin importar la edad, sexo o las condiciones genéticas. Diciendo esto, con mucho orgullo y satisfacción, se puede afirmar que dicho directivo utilizó al máximo la existencia de herramientas que ayudan al cambio o mejora –entre ellas, el *coaching*–, teniendo presente el factor determinante, que es su gran voluntad,

acompañada, necesariamente, por su esfuerzo para lograr ese cambio. Así mismo, él con argumentos sólidos y convincentes, demostró una vez más que nuestro futuro está en nuestras manos, y somos únicos protagonistas de nuestra historia ya que, únicamente, dependemos de nosotros mismos.

- Si bien el modelo de liderazgo propuesto es óptimo para una empresa hotelera – caracterizada por su complejidad, susceptibilidad y mercado cambiante, sin dejar de lado la afectividad del directivo y la de sus colaboradores–, podría con mayor razón, ser de gran ayuda y un modelo a seguir para toda empresa, gerente o colaborador de cualquier nivel jerárquico en que este se encuentre. Por ello mismo, se comenzó a implantar este tipo de metodología a las distintas áreas de la empresa que dicho directivo dirige, mediante talleres de liderazgo, comunicación asertiva, formación de equipo de trabajo proactivo; todo esto sustentado en el manejo de las emociones y procesos de *coaching* –personales y empresariales–, a todos los líderes de mandos medios; y en caza de los nuevos líderes, siempre con el control y seguimiento de este directivo. Los resultados fueron y siguen siendo, altamente satisfactorios porque cuando se empieza en el camino del crecer, nunca se acaba. Demás decir que todo lo expuesto fue corroborado, mediante métodos de medición de rentabilidad y, sobre todo, un latente y genuino incremento en el clima laboral.
- Este directivo, mediante el uso de esta metodología y las herramientas que ella le ofrece, ha ratificado una vez que la inteligencia no viene como un sello impuesto o una etiqueta en nuestro ADN al momento de nacer, él optó por la facultad y la habilidad de desarrollarla, de repotenciar sus propias fortalezas, así, sus sueños y/o objetivos cada vez se encontraban más cercanos, la confianza en él crecía, su autoestima aumentaba, y pudo experimentar en él mismo, una vez más que el único limitante del ser humano se encuentra en su propia mente, y que todo es posible en la medida que uno mismo lo crea posible.

## CONCLUSIONES

Llegando a este punto de la investigación, en lo que a esta empresa se refiere –una vez concluida la recopilación de hechos, características, fases, beneficios y el dinamismo que presenta su confiabilidad, cultura y filosofía (génesis de la naturaleza de este tipo de organizaciones)–, nos centramos en buscar las herramientas para accionar y que puedan llevar a soluciones viables y reales que logren el cumplimiento de los objetivos planteados.

Por lo que, las aportaciones logradas con el desarrollo del presente trabajo de investigación permiten establecer las siguientes conclusiones:

- Lo más complicado, es buscar el equilibrio, la armonía y la conjunción entre las necesidades, intereses, deseos, aspiraciones personales y profesionales, estados mentales y afectivos de los miembros que laboran en el proyecto en común, los colaboradores, el entorno laboral y el mismo directivo que gobierna dicha organización.
- En los últimos tiempos, las organizaciones han atravesado profundos procesos de cambios: mercados muy competitivos, economías inestables, cambios tecnológicos trascendentes, entre otros factores, donde el mantenerse vigente de manera competitiva, eficaz y eficiente es realmente de excelentes. Si a todo esto le adicionamos el componente de afectividad y estrés que se vive –, este reto se vuelve más difícil y azaroso, donde el éxito de la misma dependerá del directivo que la lidere.
- Por otro lado, desarrollar las capacidades de liderazgo no es un arte fácil –es una excelencia–, que sólo lo puede lograr un verdadero líder. Un líder que sepa que es imposible obtener lo mejor de una persona o equipo, si no toma en consideración las emociones de los mismos. Explicado de la siguiente manera: la persona o el equipo responderá a su líder siempre y cuando este lo entienda como persona, más allá de la autoridad formal que este ejerza. Para lograr esta conexión, debe empezar necesariamente por él mismo. En otras palabras, debe tener un alto control de sus emociones para entender las emociones de los demás, y un gran desarrollo de la inteligencia emocional.
- Es evidente la necesidad e importancia del *coaching* como una importante herramienta para determinar, en primer lugar, la situación real en la que se encuentra este directivo –, en cuanto a su desempeño y gestión del negocio.
- De esto último, se desprende que para conducir una organización al éxito es necesario que el líder que la erija sea un “líder resonante”, capaz de irradiar en sus seguidores un contagio emocional, una sincronización de emociones que hagan un clima emocional totalmente ad hoc para lograr la productividad y eficiencia requeridas en las organizaciones de hoy en día. Líderes emocionales que operan como “imanes límbicos”, con una poderosa influencia sobre su equipo de trabajo, haciéndolos trabajar contentos, por convicción y sin coacción alguna.

- La base o estructura de acción de los líderes resonantes es una sólida inteligencia emocional que le permite desarrollar las habilidades y competencias que le ayudarán a cooperar y ejercer una influencia positiva sobre los demás desde la autenticidad, empatía, justicia, motivación, optimismo, autocontrol, asertividad, sociabilidad, creatividad y dinamismo. De esta manera, sus seguidores pueden también lograr la excelencia personal y profesional desde cualquier nivel jerárquico en que se encuentren. Por lo que, se puede afirmar que el directivo adecuado que esta organización necesita –hecho demostrado en este proyecto de investigación–, un “Líder Resonante”.
- De forma concluyente, cabe destacar que en todo proceso de *coaching*, la confidencialidad es una condición indispensable que garantiza su normal desarrollo. La discreción en la información obtenida durante este proceso, genera un entorno de confianza necesaria en el *coach*, la empresa y los involucrados, lo que hace posible el logro de los objetivos a seguir. Confidencialidad que, en definitiva, impide detallar datos específicos o resultados obtenidos de la organización en estudio, pero que pretende servir de modelo para las empresas dedicadas al sector hotelero que se encuentren interesadas en la aplicación de *coaching*.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abbagnano, N. (1973). *Historia de la filosofía*. Barcelona: Montaner y Simón.
- Antezana, M. (2015). *El líder resonante crea más*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/antezaname/el-lider-resonante-crea-ms-54862706>
- Bisquerra, R. ([2015]). *Conciencia emocional*. Recuperado de <http://www.rafaelbisquerra.com/es/competencias-emocionales/conciencia-emocional.html>
- Chiavenato, I. (1993). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGrawHill.
- Corporación Financiera Internacional. (2011). *Manual IFC de gobierno de empresas familiares*. Washington: Internacional Finance Corporation.
- Delgado, S. ([2010]). *Claves del éxito y fracaso en las empresas familiares*. Recuperado de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/empresas-familiares-negocios-pymes-coaching.html>
- Dyer, W. (1977). *Tus zonas erróneas*. Barcelona: Grijalbo.
- El Mayor Portal de Gerencia. ([2015]). *El liderazgo: tema 8*. Recuperado de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Liderazgo/\[PD\]%20Documentos%20-%20Que%20es%20el%20liderazgo.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Liderazgo/[PD]%20Documentos%20-%20Que%20es%20el%20liderazgo.pdf)
- Gardner, J. (1991). *El liderazgo*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- Gerencia de Negocios Hispano-América. (2012). Recuperado de <http://www.degerencia.com>
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., & Lansberg, I. (1987). *Empresas familiares: generación a generación*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual*. México, D. F.: Vergara.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2003). *El poder de la inteligencia emocional: el líder resonante crea más*. Barcelona: Debolsillo.
- Grabinsky, S. (2000). *Mi tienda en el nuevo milenio*. México, D. F.: Del Verbo Emprender.
- Jung, C. (2013). *Tipos psicológicos*. Madrid: Trotta.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lozano, C. (2014). *Por el placer de vivir: superar el fracaso, sé positivo, sonríe, emocionate y encuentra la verdadera felicidad*. Madrid: Aguilar.
- Macias, L. (2011). *Proceso de mejoramiento continuo*. Recuperado de <https://leidymacias15.wordpress.com/proceso-de-mejoramiento-continuo/>
- Maxwell, J. (2003). *Liderazgo 101: lo que todo líder necesita saber*. Nashville: Caribe-Betania Editores.
- Raposo, E. ([2012]). *Definiendo valores personales: la excelencia*. Recuperado de <http://productividadpersonal.es/definiendo-valores-personales-la-excelencia/>
- Santrock, J. (2001). *Psicología de la educación*. México, D. F.: McGraw-Hill.

- Stogdill, R. (1957). *Leadership and structures of personal interaction*. Columbus: Ohio State University.
- Suárez, A. (2008). *Equilibrio emocional: manéjelo con inteligencia*. Recuperado de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/207027/Articulo\\_Inteligencia\\_Emocional.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/207027/Articulo_Inteligencia_Emocional.pdf)
- Thorndike, E. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, (140), 227–235.
- Vélez, R. (2005). *El existencialismo en la ficción novelesca*. Manizales: Ediciones Universidades de Caldas.