

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL: UN CAMINO AL ÉXITO LABORAL EN LA
ALTA GERENCIA**



LAURA MAYERLY AGUILAR GAMBOA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C. MAYO DE 2015**

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL: UN CAMINO AL ÉXITO LABORAL EN LA
ALTA GERENCIA**



LAURA MAYERLY AGUILAR GAMBOA

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**Asesor metodológico:
JESÚS SALVADOR MONCADA CERÓN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C. MAYO DE 2015**

CONTENIDO

<i>Leon Tolstoi</i>	4
INTRODUCCION.....	6
JUSTIFICACION.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
FORMULACION.....	8
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBEJTIVOS ESPECIFICOS.....	9
DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	9
Capitulo I- Importancia del manejo adecuado de las emociones en el ámbito personal generando trascendencia e impacto en la empresa.....	9
¿Qué son las emociones?.....	10
Inteligencia emocional.....	11
Habilidades blandas necesarias para ser un excelente líder.....	13
Capitulo II: Inteligencia emocional y competitividad organizacional.....	17
¿Sobre pasa en la alta gerencia el poder de las capacidades cognitivas a la inteligencia emocional en el ámbito laboral?.....	17
Consecuencias negativas de no emplear la inteligencia emocional en el ejercicio del liderazgo.....	19
Capitulo III: Programación neurolingüística y coaching efectivo en la construcción de relaciones de confianza que promueven equipos de alto desempeño.....	21
BIBLIOGRAFIA.....	26

“La felicidad no está en hacer lo que uno quiere, si no en querer lo que uno hace”

Leon Tolstoi

RESUMEN

La presente investigación analiza los aspectos de la inteligencia emocional en los gerentes actuales para trascender hacia la competitividad de las empresas colombianas. Se hace énfasis en el adecuado manejo de las emociones y la relación que existe con la competitividad organizacional. Se plantean herramientas para mejorar el proceso de aprendizaje como la potencialización del coaching y la PNL (Programación Neurolingüística) en el entorno empresarial para facilitar el aprendizaje e incursión de la inteligencia emocional como habilidad primordial para el ejercicio de la alta gerencia.

Palabras claves: Inteligencia emocional, emociones, competitividad, aprendizaje, coaching, PNL.

Abstract

This essay pretends to research the importance given in the development of emotional intelligence for the actual managers, so as to transcend toward the Colombian's company competitiveness. Point out on the proper emotions and relationship management, as a competitive advantage.

There are tools established, to improve the learning process as the coaching potentiation and Neurolinguistic Programmation in the business environment, to facilitate learning and emotional intelligence raid mainly for senior management skill performance.

Keywords: Emotional intelligence, emotions, competitiveness, training, coaching, NLP

INTRODUCCION

Los gerentes en la actualidad, son seres humanos que poseen amplios conocimientos y dominio de un entorno multidisciplinario; capacidad para dominar diferentes idiomas, conocimiento de las tecnologías de información y comunicación (TIC), gozan de una extensa trayectoria laboral la cual defiende su capacidad para tomar decisiones, y mantener la productividad empresarial. Sin embargo se está dejando de lado al momento de seleccionar los directivos de la alta gerencia la capacidad de los mismos para manejar efectivamente sus emociones obteniendo de estas una oportunidad para el logro eficaz de objetivos del equipo de trabajo y la organización, además una administración del tiempo y sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Uno de los principales temas que las empresas consideran hoy en día y que se está consolidando como ventaja competitiva, es la administración adecuada de las emociones en sus directivos y la capacidad para manejar las habilidades sociales con los stakeholders de la empresa, debido a que las personas son el activo más importante en la organización y su entorno, lo cual se reflejara en el alcance de mayor productividad y logro del éxito.

Por ello es muy importante responder a los retos que implica la competitividad mediante estrategias que promuevan el adecuado manejo de la inteligencia emocional en la organización como la programación neurolingüística la cual nos facilitara el proceso de autoconocimiento y la comunicarnos asertiva con los demás , transmitiendo de manera comprensible nuestros pensamientos y

sentimientos mediante el aprovechamiento del coaching efectivo para así potenciar al máximo el talento humano y la grandeza interior de cada ejecutivo preparado, teniendo en cuenta las buenas practicas que se deben desarrollar en el equipo de trabajo para generar motivación a sus colaboradores, tomando como punto de partida el pensamiento positivo y optimismo.

JUSTIFICACION

Debido a que los procesos de selección en Colombia para cargos gerenciales se han realizado con base en perfiles con altos estudios académicos y una amplia experiencia profesional sesga la importancia del manejo de la inteligencia emocional y sus habilidades en el desarrollo personal y profesional que trasciende en un excelente liderazgo organizacional de manera que contribuya a la competitividad de la organización y la sostenibilidad de la misma.

La premisa principal de la importancia de la inteligencia emocional consiste en que el éxito personal y profesional requiere el conocimiento y manejo de las propias emociones y las de los demás. Según (GOLEMAN, Inteligencia emocional, 1996) para ser exitoso no basta con tener un coeficiente intelectual alto, es necesario comprenderse a uno mismo, sus metas, intenciones, reacciones, entre otros, a la vez que se comprende a los demás y sus sentimientos.

Según (COOPER & SAWAF, 1999), los rasgos más comunes entre los líderes y gerentes exitosos a nivel mundial son sus habilidades personales como toma de decisiones, liderazgo, comunicación abierta, relaciones de confianza, trabajo en equipo, lealtad, integridad, creatividad, innovación, entre otros. Estas habilidades están basadas en el conocimiento y manejo de sus emociones, su capacidad de

automotivarse y la capacidad de entender y manejar las emociones de los demás.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para la selección del personal en las empresas prioriza las capacidades cognitivas expresadas en los estudios y la experiencia de los seleccionados, pero se deja de lado la inteligencia emocional que en última instancia es la que puede dar mejores resultados en la práctica laboral, por ello se pretende analizar los aspectos que conllevan dicha inteligencia y sus repercusiones en la productividad de la empresa.

FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué importancia tiene el manejo de la inteligencia emocional en los gerentes actuales para trascender hacia la competitividad de las empresas colombianas?

OBJETIVO GENERAL

Analizar el impacto del manejo de la inteligencia emocional en los gerentes actuales como base fundamental para la competitividad de la organización.

OBEJTIVOS ESPECIFICOS

- Identificar la importancia del manejo adecuado de las emociones en el ámbito personal.
- Determinar la relación que existe entre inteligencia emocional y competitividad organizacional.
- Conocer estrategias de comunicación asertiva mediante la utilización de la PNL y el coaching efectivo para construir relaciones de confianza que promuevan equipos de alto desempeño.

DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

La presente investigación busca definir de manera explicativa como el manejo de la inteligencia emocional en los gerentes puede contribuir significativamente en la productividad de la empresa identificando estrategias de aprendizaje facilitadoras como lo es Programación neurolingüística y coaching estratégico para la logro de resultados efectivos.

Capitulo I- Importancia del manejo adecuado de las emociones en el ámbito personal generando trascendencia e impacto en la empresa.

Se hace necesario comprender el comportamiento propio y ajeno de las emociones para orientarlo al logro de los objetivos de la organización, ayudando a

comprender el porque la mayoría de las decisiones que tomamos a diario son emocionales, creando obstáculos en el manejo asertivo de las habilidades sociales y comunicación con los demás.

¿Qué son las emociones?

Las emociones son el común denominador en el día a día, generalmente tienen una función de adecuación al medio que nos rodea y según la circunstancia; guiándonos en ocasiones difíciles, a modo de alerta en momentos desconocidos, ayudando a superar duelos y generando sensaciones de plenitud cuando nos enfrentamos a circunstancias de felicidad, (GOLEMAN, Inteligencia emocional, 1996) describe que “Cada emoción nos predispone de un modo diferente a la acción; cada una de ellas nos señala una dirección que, en el pasado, permitió resolver adecuadamente los innumerables desafíos a que se ha visto sometida la existencia humana”.

Lo anterior conlleva a definir la emoción como un aliado del ser humano para desarrollar su expresión, de igual manera (ZARATE Torres & MATVIUK, 2012) afirman que “la valoración de las emociones propias, fortalece a los empleados haciéndolos capaces, fuertes y comprometidos con la organización, logrando no solo que ellos mismos se enfoquen en el desarrollo de la organización sino que también deseen que sus líderes lo hagan”, las personas que conocen y controlan sus emociones, son capaces de entender y valorar las emociones de los demás.

Inteligencia emocional

El coeficiente intelectual (CI) y la inteligencia emocional (IE) son habilidades distintas, sin embargo, no son opuestas sino más bien complementarias.

La persona con un alto CI es más analítica y lógica, acumula datos, requiere de tiempo y calma para tomar decisiones, sopesa la información, examina, es numérica, tiende a ser frío en sus apreciaciones y utiliza mucho más el hemisferio izquierdo del cerebro. En cambio la persona con una alta IE se relaciona con facilidad, gusta de ideas nuevas, decide a partir de intentos y errores, es rápida y espontánea, tiende a ser impaciente e imprecisa, cree en sus sensaciones, es cálida y gregaria y utiliza más el hemisferio derecho del cerebro. (GOMEZ & GUTIERREZ, 2005).

En su Libro titulado *Inteligencia emocional* (GOLEMAN, *Inteligencia emocional*, 1996) suscribe una visión estrecha de la inteligencia y aseguran que el CI (CI: coeficiente o cociente intelectual) es un dato genético que no puede ser modificado por la experiencia vital y que el destino de nuestras vidas se halla, en buena medida, determinado por esta aptitud, sin embargo afirma que es la inteligencia emocional el factor determinante de éxito.

Al contrario de lo que se ha enfatizado en la selección de directivos en las organizaciones acerca de la importante de tener un alto coeficiente intelectual (GOLEMAN, *Inteligencia emocional*, 1996) determina que en el mejor de los casos, el CI parece aportar tan sólo un 20% de los factores determinantes del éxito (lo cual supone que el 80% restante depende de otra clase de factores) otros factores a los que se les conoce como *inteligencia emocional*.

Para (GOLEMAN, Inteligencia emocional, 1996) la inteligencia emocional consiste en:

1. *Conocer las propias emociones*: El principio de Sócrates "*conócete a ti mismo*" se refiere a esta pieza clave de la inteligencia emocional: tener conciencia de las propias emociones; reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre. Una incapacidad en este sentido nos deja a merced de las emociones incontroladas.
2. *Manejar las emociones*: La habilidad para manejar los propios sentimientos a fin de que se expresen de forma apropiada se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia o irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales
3. *Motivarse a sí mismo*: Una emoción tiende a impulsar hacia una acción. Por eso, emoción y motivación están íntimamente interrelacionados. Encaminar las emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial para prestar atención, automotivarse, manejarse y realizar actividades creativas. El autocontrol emocional conlleva a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.
4. *Reconocer las emociones de los demás*: Un don de gentes fundamental es la empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones. La empatía es la base del altruismo. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean. Esto las hace apropiadas para las profesiones de la ayuda y servicios en sentido amplio (profesores, orientadores, pedagogos, psicólogos, psicopedagogos, médicos, abogados, expertos en ventas, etc.).
5. *Establecer relaciones*: El arte de establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los

demás. La competencia social y las habilidades que conlleva, son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás.

Habilidades blandas necesarias para ser un excelente líder

Dentro del enfoque empírico se sabe que desde los tiempos más remotos la gente ha calificado a las personas como brillantes, ingeniosas o inteligentes y en caso contrario, como tontas o estúpidas. Estas expresiones sobre el desempeño de una persona ante su mayor o menor capacidad para enfrentar los retos de la vida cotidiana eran meramente empíricas y relacionadas con el entorno cultural del grupo. (MADRIGAL Solano, 2007).

Las capacidades, conductas o hábitos que hacen sobresalir a una persona de los demás son las habilidades blandas. Es decir, aquello que te marca la diferencia entre los compañeros, colaboradores. Se pueden utilizar para obtener un empleo, lograr un ascenso, siendo mediador en un conflicto, iniciar un nuevo proyecto y al momento de relacionarse con otras personas.

Figura 1: componentes de la IE en el trabajo

	DEFINICION	CARACTERISTICAS
AUTOCONCIENCIA	Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás.	Confianza en sí mismo Valoración realista de sí mismo Capacidad de reírse de sí mismo.
AUTORREGULACION	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar.	Confiabilidad e integridad Comodidad con la ambigüedad Apertura al cambio.
MOTIVACION	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia.	Fuerte orientación al logro Optimismo, incluso frente a la adversidad Compromiso con la organización.
EMPATIA	Aptitud para entender el “maquillaje” emocional de otras personas Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales.	Destreza en formar y retener el talento Sensibilidad intercultural Servicio a clientes y consumidores.
HABILIDADES SOCIALES	Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales Capacidad para encontrar puntos	Eficacia en liderar cambios Capacidad de persuasión

	DEFINICION	CARACTERISTICAS
	comunes y estrechar lazos.	Pericia en crear y liderar equipos.

Fuente: (GOLEMAN, ¿Que hace a un lider?, 2004)

El desarrollo de competencias socio afectivas en la organización es el desarrollo de la propia inteligencia emocional, pues esta se compone de cinco (5) elementos. Los tres primeros componentes de la inteligencia emocional son destrezas de automanejo. Los dos restantes, empatía y habilidades sociales, están relacionados con la aptitud para manejar las relaciones con los demás.) (GOLEMAN, ¿Que hace a un lider?, 2004), las características anteriores señalan que el gerente actual debe tener un perfil muy distinto del de hace varios años, cuyo estilo se fundamentaba en la supervisión y la autocracia, por el contrario debe prevalecer la confianza y la comunicación con los colaboradores.

Por tanto, resulta crucial en las compañías contar con talento humano que desarrollen en su vivencia laboral la inteligencia emocional, pues sin duda, no solo contribuirá con la consolidación de una cultura organizacional sana y madura, sino también con la obtención de mejores resultados personales y en la empresa. Entre las principales teorías enmarcadas dentro de las habilidades que determinan un manejo esencial de las emociones encontramos La teoría de Bar-On (1988), quien en su tesis doctoral, acuñó el término "coeficiente emocional" (EQ), como un análogo de coeficiente intelectual (IQ), Bar-On (1997b) define su modelo en términos de cinco habilidades sociales y emocionales principales incluyendo habilidades intrapersonales, habilidades interpersonales, adaptabilidad, manejo del estrés y el estado de ánimo, que en conjunto influyen en la capacidad de una persona para hacer frente eficazmente a las exigencias medioambientales. (DANVILA DEL VALLE & SASTRE Castillo, 2010).

El modelo de habilidad es una visión más restringida defendida por autores como Salovey y Mayer que conciben la Inteligencia emocional como una inteligencia genuina basada en el uso adaptativo de las emociones y su aplicación al pensamiento (FERNANDEZ Berrocal & EXTREMADERA Pacheco, 2005)

Goleman (1998b), basa su teoría en las competencias relevantes para el desempeño del trabajo. Identificó cinco dimensiones de la inteligencia emocional, incluyendo la auto-conciencia, auto-control, auto-motivación, empatía y habilidades sociales. Estos se han clasificado en dos grandes categorías: la competencia personal en el trato con uno mismo, y la competencia social en el trato con los demás (GOLEMAN, Inteligencia emocional, 1996).

Figura 2: Habilidades de la inteligencia emocional

HABILIDADES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL		
Bar- On (1988)	Salovey y Mayer (1997)	Goleman (1998b)
Habilidades intrapersonales Habilidades interpersonales Adaptabilidad Manejo del estrés Estado de animo	Percibir las emociones Utilizar las emociones para Facilitar el pensamiento Comprender las emociones Gestionar las emociones	Competencias personales en el trató con uno mismo: Autoconciencia Autocontrol Automotivación Competencias sociales en el trato con los demás Empatía Habilidades sociales

Fuente: (DANVILA DEL VALLE & SASTRE Castillo, 2010)

En la investigación realizada por (ZARATE Torres & MATVIUK, 2012) titulada *Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas* concluyen que los empleados y líderes colombianos utilizan su inteligencia emocional para definir las prácticas de liderazgo que no solo deben tener ellos, sino también los líderes ideales de sus sectores.

Capítulo II: Inteligencia emocional y competitividad organizacional

Reconocer en las estrategias gerenciales de algunos ejecutivos elementos relacionados con las habilidades emocionales relacionadas con el trabajo en equipo, características importantes si se piensan como valores agregados al conocimiento administrativo que pueden resultar cruciales, potenciadores del crecimiento y éxito empresarial, vitales como parte del clima organizacional y que favorecen el desarrollo de una representación colectiva positiva de la misión y la visión empresarial, y que facilitan el desarrollo de la mentalidad de éxito en los grupos encargados de dirigir las operaciones de grandes empresas; eslabones claves porque de esta mentalidad depende la ejecución material de los objetivos a corto y largo plazo. (LEÓN Grisales, 2008)

¿Sobre pasa en la alta gerencia el poder de las capacidades cognitivas a la inteligencia emocional en el ámbito laboral?

En su Libro titulado *Inteligencia emocional* (GOLEMAN, *Inteligencia emocional*, 1996) suscribe una visión estrecha de la inteligencia y aseguran que el CI (CI: coeficiente o cociente intelectual) es un dato genético que no puede ser modificado por la experiencia vital y que el destino de nuestras vidas se halla, en

buena medida, determinado por esta aptitud, sin embargo afirma que es la inteligencia emocional.

Al contrario de lo que se ha enfatizado en la selección de directivos en las organizaciones acerca de la importancia de tener un alto coeficiente intelectual (GOLEMAN, Inteligencia emocional, 1996) determina que en el mejor de los casos, el CI parece aportar tan sólo un 20% de los factores determinantes del éxito (lo cual supone que el 80% restante depende de otra clase de factores) otros factores a los que se les conoce como ***inteligencia emocional***.

De igual manera haciendo énfasis en la importancia de la inteligencia emocional al momento de la selección de los colaboradores (SPENCER & SPENCER, 1993) exponen que muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen direccionamiento. Sin embargo, basados en el concepto de competencia, estos autores argumentan que probablemente le sería más rentable a estas organizaciones seleccionar en base a las motivaciones y características personales, enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieran para realizar un trabajo específico.

La inteligencia emocional influye en la eficacia organizativa en varias áreas (GOLEMAN & CHERNISS, La inteligencia emocional en el trabajo, 2005):

- Contratación y conservación del empleado
- Desarrollo de talento
- Trabajo en equipo

- Compromiso, estado de ánimo y salud del empleado
- Innovación
- Productividad
- Eficacia
- Ventas
- Ingresos
- Calidad de servicios
- Clientes fidelizados

El conocer y hacer uso de la inteligencia emocional en los gerentes manifiesta un alto nivel de competitividad frente a aquellos que no lo hacen, y se refleja en el tipo de decisiones que se toman, en el uso adecuado del tiempo teniendo una planeación excelente para el logro de objetivos. (WEBBER, 1980) Determina la importancia de la planeación en la administración del tiempo debido a que en ocasiones la preocupación desmedida por el progreso acelerado y la retroinformación estorba ese progreso que se busca, se le presta demasiada atención al presente, a la recompensa, que habrá de recibirse a corto plazo, sin la correspondiente y adecuada preocupación por el futuro. Mientras se esfuerzan por desempeñarse en el presente, los gerentes dejan de recoger la información necesaria y de planear y meditar con miras al futuro.

Consecuencias negativas de no emplear la inteligencia emocional en el ejercicio del liderazgo.

En la cotidianidad laboral son muchos los colaboradores que inician otorgando a la empresa el máximo de su entusiasmo, compromiso y capacidades, de hecho, dan inclusive tiempo personal para el cumplimiento de tareas asignadas. No obstante, al pasar el tiempo, sintiendo que no se valora el esfuerzo de más ni se

recibe algún tipo de salario emociona en su lugar, se empieza a dar a la desmotivación laboral y por ende el mínimo de empeño exigido. Se puede en ocasiones incurrir en el síndrome burnout que es el descenso de la eficacia laboral y de la capacidad para desempeñar incluso las tareas más rutinarias. Y cuando esta situación no sólo afecta a unos pocos individuos sino a un gran número de trabajadores, la eficacia de la empresa se ve también inevitablemente mermada. (GOLEMAN, La practica de la Inteligencia Emocional., 1998)

Esto se debe a la baja capacidad de los directivos para involucrar a los colaboradores en lo que realmente se llama un “equipo de trabajo altamente motivado” anulando la importancia del reconocimiento a los logros y dejando de lado el trato interpersonal que mejora la relación jefe-colaborador creando así un lazo de confianza que repercute en un mayor sentido de pertenencia con la empresa, esto por lo tanto a la hora final causa un mayor impacto a largo plazo en los colaboradores que otorgar solo recompensas salariales.

En muchas empresas según (GOLEMAN, La practica de la Inteligencia Emocional., 1998) las reglas básicas que marginalizan la realidad emocional tratan de distraer la atención del ruido emocional, como si no importara en absoluto. Pero estos puntos ciegos no hacen más que crear multitud de problemas: decisiones desalentadoras, dificultades para manejar la creatividad y tomar decisiones, ignorar el valor de las habilidades sociales, incapacidad para motivarse e inspirarse a sí mismo, afirmaciones y consignas vacías sobre los objetivos que alcanzar, liderazgo de manual falta de entusiasmo y energía, trabajo esclavizante y carente de espontaneidad, ausencia de esprit de corps y equipos que no cumplen adecuadamente con su cometido.

Capítulo III: Programación neurolingüística y coaching efectivo en la construcción de relaciones de confianza que promueven equipos de alto desempeño.

El gerente que desee competir en empresas de gran importancia debe contar con la capacidad coach de identificar las competencias necesarias para la estrategia de negocio y propiciar su desarrollo para obtener resultados congruentes en el menor tiempo posible.

El logro de una empresa emocionalmente inteligente es un compromiso de todos los colaboradores, se debe crear estrategias donde se empleen técnicas y herramientas que promuevan el aprendizaje e incursionen la inteligencia emocional, en una empresa con estas características, los gerentes tienen como responsabilidad aumentar su inteligencia emocional mediante el desarrollo de la autoconciencia, el control de las emociones y la automotivación; también responden por el uso que hacen de la inteligencia emocional en las relaciones con los demás, el desarrollo de técnicas de comunicación eficaces, el buen conocimiento interpersonal y en el contexto de la inteligencia emocional como principio fundamental (A & NUÑEZ, 2002) hacen énfasis en la vocación de servicio y nos plantean que debemos ayudar a los demás a controlar sus emociones, a comunicarse con eficacia, a solucionar sus problemas, a resolver sus conflictos y a sentirse motivados. Existen cuatro formas específicas de hacerlo: nuestra perspectiva emocional, aprender a tranquilizar a una persona que ha perdido el control, brindándole apoyo al escuchar a los demás, así como ayudando a planificar y alcanzar objetivos.

El coaching es una técnica que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas de forma estructurada, metódica y eficaz, centrándose en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado, brinda a los gerentes la oportunidad de desarrollar una mejor capacidad de aprendizaje y visión holística de conocimientos, para lograr conductas que evidencien lo mejor de sí mismos en cuanto a habilidades y actitudes para lograr un excelente desempeño profesional y personal.

El coaching está pensado para aplicarlo tanto al ámbito empresarial (Corporate Coaching) como al personal (Life Coaching); ya que en los dos se ha implantado con éxito sobre todo con relación a conflictos relacionados con el desempeño del trabajo y las propias relaciones interpersonales. (ARROYO Tovar, 2012)

Se debe integrar la Programación Neurolingüística al ejercicio del coaching y así maximizar el desarrollo de la inteligencia emocional.

Para (ACOSTA, 2013) La programación neurolingüística permite conocer con facilidad y rapidez las formas en que los seres humanos procesamos la información (recepción y emisión) y la expresamos, de esta manera (ACOSTA, 2013) describe 4 procesos de real importancia al momento de implementar la PNL:

- **Mejorar la comunicación**, cuando detectamos y utilizamos, sobre todo con mayor frecuencia, el más preferente de los tres sistemas que utiliza nuestro interlocutor para recibir, procesar y emitir información.
- **Establecer una comunicación no verbal**, confirmándolo o desmintiéndolo.
- **Detectar el impacto** que produce el inconsciente del interlocutor el mensaje que le estamos emitiendo.

- **Comprender mejor la resistencia** del interlocutor y volver a emitir un nuevo mensaje que haga más eficaz la comunicación.

La realización de una comunicación efectiva en la empresa cumple la función de articular los procesos para hacerlos funcionales, esto requiere de una excelente competencia de escucha activa que logre comprender las necesidades de los colaboradores para generar sinergia y desarrollo organizacional.

La PNL estudia la *comunicación* entre las personas para (ACOSTA, 2013) entendida no sólo como un mero *intercambio de información*, sino como una forma de *influencia*. A los efectos de presentar el tema, la PNL considera *tres elementos* de la comunicación: los *estados internos* de las personas (Programación), los *procesos internos* (Neuro), y el *mensaje* (Lingüística) –aunque se considera en toda su extensión, verbal y no verbal-.

(VALLEDOR Duco, 2001) Estar sensibilizados con la manera en que piensan otras personas nos podrá ayudar a construir “puentes de comunicación”. Aquí asoma otro postulado de la PNL, a las personas les gustan las personas que piensan como ellos. Pero, ¡atención! Armonizar con la forma de pensar de nuestro interlocutor no significa que *usted cambie*. No tiene que *adoptar* la forma de pensar de la otra persona, simplemente comunicarse en sus términos. Descubrirá que no se trata de manipulación o imitación, por el contrario, usted se enriquecerá con las experiencias del otro, aprenderá la diferencia.

CONCLUSIONES

La inteligencia emocional en la organización empieza por nosotros mismos. Al usar nuestras emociones para reforzar el rendimiento y las relaciones laborales, estamos no sólo ante el reto de fomentar como gerentes, sino de inspirar el desarrollo de la inteligencia emocional entre los empleados de la empresa; el mensaje es claro, las posibilidades de éxito para el individuo y la empresa son considerables y, además, el éxito está al alcance de nuestras manos.

De esta manera se puede confirmar que la inteligencia emocional es un componente de mayor importancia en el desempeño laboral en cuanto al coeficiente intelectual, por lo cual los métodos de selección para altos cargos en las empresas se deben enfocar con mayor eficacia hacia las habilidades emocionales y la capacidad del colaborador para administrar las mismas teniendo en cuenta el entorno de cambio constante en el cual nos desarrollamos.

Algunos aspectos a considerar en el entrenamiento de las emociones, son la identificación de sentimientos propios y la de los demás, el control de impulsos, el reconocimiento de situaciones problemáticas y su verbalización, la empatía, la búsqueda de soluciones adecuadas a diferentes situaciones cuestionables, el mejoramiento de la actitud y vocación de servicio, el trabajo en grupo, el mejoramiento de la cooperación, la ayuda y la actitud de compartir.

En la alta gerencia se debe ser cuidadoso en la utilización del lenguaje, no solo en las reuniones con los técnicos, sino también en reuniones con los operarios,

debido a que el lenguaje que se usa puede modificar el pensamiento de las personas que van a desempeñar actividades dentro de la empresa, este lenguaje puede actuar en ocasiones como impulso para alcanzar objetivos importantes o en su defecto para limitar el alcance de las metas. El pensamiento y el lenguaje nos llevan a determinar las acciones concluyentes en el proceso de transformación personal y por ende empresarial.

La Programación Neurolingüística (PNL) juega un papel importante en el direccionamiento de objetivos en los colaboradores, es determinante para la alta gerencia conocer y aprender a utilizarla como una herramienta aliada en el día a día que facilitara la comunicación y el desarrollo de la competitividad en la organización.

BIBLIOGRAFIA

- A, I., & NUÑEZ, P. (2002). Inteligencia emocional en las entidades de informacion. ¿como encauzar los efectos en bien de lal organizacion? *ACIMED*, 10. La Habana, Cuba.
- ACOSTA, J. M. (2013). *PNL (Programacion NeuroLinguistica) e Inteligencia Emocional*. España: Amat Editorial.
- ARROYO Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogota, DC., Colombia: Ecoe Ediciones.
- COOPER, R., & SAWAF, A. (1999). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y las organizaciones*. Grupo editorial Norma.
- DANVILA DEL VALLE, I., & SASTRE Castillo, M. A. (14 de Diciembre de 2010). Inteligencia emocional: una revision del concepto y lineas de investigacion. 20, 107-126.
- FERNANDEZ Berrocal, P., & EXTREMADERA Pacheco, N. (25 de Noviembre de 2005). La inteligencia emocional y la educacion de las emociones desde el modelo de Mayer y Salovey. 63-93.
- GOLEMAN, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Kairos.
- GOLEMAN, D. (1998). *La practica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairós. S.A.
- GOLEMAN, D. (Octubre de 2004). ¿Que hace a un lider?
- GOLEMAN, D., & CHERNISS, C. (2005). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Editorial Kairós, S.A.

- GOMEZ, C., & GUTIERREZ, S. (2005). *Inteligencia emocional y estilos de abordaje de conflictos organizacionales adoptado por gerentes exitosos de Venezuela*. Trabajo de grado, Universidad Catolica Andres Bello, Venezuela.
- LEÓN Grisales, F. A. (Diciembre de 2008). Inteligencia gerencial: la combinacion de habilidades emocionales que distinguen a los ejecutivos exitosos y conocimiento. *INDAGO, Universidad Nacional de Colombia*(2).
- MADRIGAL Solano, M. (Septiembre de 2007). Inteligencias multiples: un nuevo paradigma. *Medicina legal de Costa Rica, 24*(2).
- SPENCER, L. M., & SPENCER, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wile&Sons, Inc.
- VALLEDOR Duco, J. M. (Octubre de 2001). Como usar la PNL para ser mas efectivo en su trabajo. *UNIVERSIDAD DEL CEMA*.
- WEBBER, R. A. (1980). *Una guia para la ADMINISTRACION DEL TIEMPO*. Colombia: Editorial Norma S.A.
- ZARATE Torres, R. A., & MATVIUK, S. (20 de Mayo de 2012). Inteligencia emocional y practicas de liderazgo en las organizaciones colombianas.