

Revista **INNOVA** **2023**

Vol. 14

INNOVA

Volumen 14

Créditos

INNOVA. Revista Académica de las
carreras de Ingeniería Comercial e
Ingeniería de Relaciones Internacionales y
Comercio Exterior

Edición N° 14
2023

Universidad La Salle – Bolivia

Coordinador de Carreras:
Julio W. Canedo Peñaranda

Sistematización y Revisión de Artículos.

Cristhian Lino Azogue

Miguel delgado Salguero

Betty Stolzel Piza

Gloria Ergueta Herrera

Mario Lino Azogue

Julio W. Canedo Peñaranda

Diseño y diagramación.

Roberto Carlos Mamani Mayta

Diseño de Tapa y contratapa

Roberto Carlos Mamani Mayta

Artículos.

Marco Riveros María Vivian

Pozzo Alzu Ramiro

Flores Lizarazu Carla Janeth

Lucía Dalul Canedo López

Carla Janeth Flores Lizarazu

Laura Esther Bautista Chalco

Depósito Legal:

4-3-163-2021

INNOVA

INDICE

Página

La tecnología revolucionará la forma de gestionar los recursos humanos, pero las capital humano seguirá siendo la base del éxito de cualquier negocio

Vivian Marcó Rivero

7

Factores Clave para un exitoso Reclutamiento de Talento Humano

Lucía Dalul Canedo López

11

Insatisfacción laboral: cómo detectarla y combatirla desde la empresa

Javier Huanca Mamani

15

Descripción y valoración de puestos

Ramiro Pozzo Alzu

21

La psicología del coaching

Estrategias para el desarrollo personal y profesional

Carla Janeth Flores Lizarazu

25

Coaching: Una herramienta de resiliencia

Laura Esther Bautista Chalco

29

INNOVA

Volumen 14

PRESENTACIÓN

El N° 14 de la revista INNOVA tiene una peculiar característica en esta oportunidad, está nutrido de artículos de los Participantes del Diplomado en Gestión del Talento Humano Coaching y Mentoring, en su cuarta versión, que se desarrolló durante los meses de julio a octubre de este año.

Los artículos publicados en esta oportunidad son artículos desarrollados a partir de elección de un tema libre pero referente a cualquiera de los módulos que el Diplomado incluye. Es así que los participantes hicieron llegar los documentos que fueron evaluados por los docentes del Diplomado y, aquellos seleccionados, se publican en esta 14ª edición de esta Revista.

Es por esta razón que este número incluye 6 artículos que abordan temas que vinculan las herramientas de Talento Humano que se requieren para una adecuada Gestión de las Personas en la Organizaciones, por otro lado, consideran herramientas muy importantes, como la Descripción de puestos o el empleo de la tecnología en la Gestión de Personas, así como puntualizan en los factores clave para el Reclutamiento moderno en nuestras organizaciones. Finalmente, desarrollan el aporte que el Coaching hace en la gestión de Personal en una mirada desde la Psicología y como coaching propiamente dicho.

Es un número muy interesante en ese sentido porque desarrolla temas de un área de la Gestión de Empresas que ha llegado como tendencia los últimos años, pero se consolida como necesidad en el cotidiano trabajo de las personas ahora mismo.

Les invito a disfrutar de una lectura simple y muy interesante en los diversos artículos que encontrarán en este número.

Bienvenidos.

Julio W. Canedo Peñaranda

**Coordinador de las Carreras de Ing. Comercial
e Ing. de Relaciones internacionales y Comercio Exterior**

La tecnología revolucionará la forma de gestionar los recursos humanos, pero las capital humano seguirá siendo la base del éxito de cualquier negocio

Vivian Marcó Rivero

La tecnología revolucionará la forma de gestionar los Recursos Humanos, pero las CAPITAL HUMANO seguirá siendo la base del éxito de cualquier negocio.

Nos enfrentamos a una época en la que debemos estar en constante innovación y actualización, quiere decir a la vanguardia frente a las nuevas formas de gestionar Recursos Humanos. Actualmente puede ser llamado también como Talento Humano, Gestión Humana, Administración de Recursos Humanos, entre otros, pero alguna vez nos preguntamos ¿realmente cuál es la base del éxito?

Seguramente muchas veces elegimos lo nuevo, lo que está de moda, lo que ahora funciona con las nuevas generaciones y es lógico porque la tecnología ahora nos ofrece a la mano y con mucha facilidad varias herramientas de uso interno y externo que nos ayudan a fortalecer todas las campañas que tengamos programadas anualmente para aplicar en la compañía o en el negocio que nos desempeñemos.

Si hablamos precisamente de todos los procesos de Reclutamiento y Selección, en la actualidad muchas compañías ofrecen diversas plataformas de evaluación tanto de competencias como de desempeño, detección del clima laboral entre otras. Estas prácticamente se encuentran automatizadas y solo necesitan la introducción de datos específicos por parte de la empresa que abre el proceso y la respuesta a diversos cuestionarios por parte de los postulantes o en ciertos casos ya colaboradores. Prácticamente estamos a un click del resultado, de un resumen y diagnóstico de lo investigado o requerido. Otras también ofrecen softwares que facilitan el manejo interno de las compañías como CRM (Customer Relationship Management - Gestión de relación con el cliente), viendo la traducción anterior entendemos que esto pretende obtener beneficios tanto para el cliente externo, como el interno porque estos vienen a ser redes internas de trabajo que permiten una mejor organización, optimización de recursos y por supuesto deberían garantizar mejores resultados dependiendo de la utilidad y buen manejo que se les dé.

De cualquier modo, es evidente que en la actualidad los procesos se automatizaron y lo que antes en Reclutamiento y Selección podría durar aproximadamente cuatro semanas, hoy con tanta tecnología, actualmente se exige que deba demorar hasta únicamente la tercera parte de esto, es decir que los jefes en la actualidad esperan que podamos cubrir un nuevo puesto o vacancia en una o dos semanas.

Un proceso tan neurálgico como Reclutamiento y Selección merece la pena invertir tiempo y recursos ya que viene a convertirse en la base sólida de nuestro negocio.

Ahora cuando hablamos de base fundamental que asegure el éxito de una compañía podemos hacer referencia a lo mencionado por Idalberto Chiavenato quien indicaba que “existen organizaciones pequeñas que logran un éxito enorme y que son más rentables que organizaciones más grandes. ¿A qué se debe? La razón es sencilla, se llama innovación” lo que implica precisamente anticiparse a situaciones, proponer nuevas y adaptarse a situaciones adversas. Se refiere además a un CAPITAL INTELECTUAL que está constituido por activos intangibles como: Capital Interno (Conceptos, modelos, estructura interna),

Capital externo (relaciones externas con clientes, marcas, proveedores), y el Capital Humano, que este hace referencia y énfasis que es el “capital de gente, de talentos y de competencias. Para darnos cuenta de lo anterior mencionado, también menciona que la “creatividad y la innovación por medio de ideas provienen únicamente de la cabeza de las personas, esto en definitiva no se podrá conseguir con un mismo resultado si usamos las tecnologías innovadoras actuales, como softwares y plataformas, ellas nos ayudan con la organización de tareas, optimización de recursos, planificación de tiempos entre otros. Las plataformas de evaluación permiten crear perfiles, adecuar las evaluaciones a lo requerido, sin embargo, no logran tampoco un resultado cien por ciento fiable para tomar decisiones. Es por ello que tomando en cuenta una Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección “se recomienda utilizar métodos de evaluación diferentes y complementarios: los criterios establecidos den ser evaluados al menos con dos predictores o técnicas de naturaleza distinta que cumplan con los requisitos de fiabilidad y validez necesarios. Hace un par de años nos encontrábamos con proceso de Reclutamiento y Selección que incluían entrevistas y pruebas in situ en al que los postulantes debían dibujar, trazar, completar, responder a preguntas, crear historias, etc. Al tener un contacto visual de cerca incluso algunas actitudes, formas de hacer, expresión de emociones permitían tener mayor cantidad de elementos que evaluar antes de tomar una decisión final. Ahora, por el contrario, los procesos se limitan incluso a planificar dentro del proceso de Reclutamiento y Selección, entrevistas de forma virtual, lo que en teoría ahorraría tiempo y por ende recursos, luego las evaluaciones son enviadas vía correo electrónico y resueltas a través de la plataforma con resultados inmediatos al momento de completarlas. En la actualidad muchas de las compañías se limitan a utilizar estas herramientas como base suficiente de la medición de competencias (si hablamos de Reclutamiento y Selección por competencias) y definitivamente se ha hecho común, tanto así que incluso si se contrata un servicio externo para estos procesos, de igual modo nos ofrecen un resultado en base a este tipo de plataformas y definitivamente es suficiente.

Si bien la tecnología hablando de estas plataformas ha facilitado muchos procesos en la Gestión de Talento Humano, limita al reclutador a visualizar otras variables al momento de elegir y centra las decisiones en los resultados arrojados. Efectivamente las plataformas han demostrado ser fiables a lo largo del tiempo, no garantizan un proceso efectivo, tampoco anteriormente teníamos fiabilidad al cien por ciento, pero al menos el psicólogo o el reclutador contaba con la mayor cantidad de recursos para una selección más certera.

Es decir que nuestras relaciones sociales cada vez están disminuyendo con el paso del tiempo en estos procesos y hasta el momento incluso si hablamos de algo tan básico como la Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow, ninguna de las necesidades puede ser cubierta sin incluir a otra persona, la cercanía de otra persona y la relación con otras personas. Maslow describe que existen necesidades que deben ser cubiertas por cada ser humano, están van desde lo más básico como son las Necesidades Fisiológicas, de Seguridad, Sociales, Estima y Auto realización, cuando llegamos a esta última es que podemos quizá incluir en un cierto porcentaje la tecnología ya que en la actualidad es indispensable para desarrollar diversas actividades cotidianas de formación y en nuestras actividades laborales.

En cada etapa del proceso de Reclutamiento y selección es preciso la interacción de personas que diagraman una estructura que delimitará las condiciones que debemos cubrir para cada demanda de personal, en este caso las etapas mencionadas van desde la formalización de la demanda (solicitud de personal), estudio de trabajo o del perfil requerido, reclutamiento en el que se establecen las fuentes que se utilizarán, la evaluación (Medios importantes y claves para considerar) aquí es donde incluiremos la tan renombrada tecnología en este apartado, luego debemos con este bagaje de instrumentos e información tomar decisiones objetivas para luego validar los datos y cerrar un proceso para futura contratación e inserción del nuevo personal. Vale resaltar en este punto de toma de decisiones, “él o los decisores deben tener competencia para interpretar toda la información disponible sobre la posición a cubrir y sobre los candidatos. Debe Además de disponer de independencia de juicio para exponer sus opiniones y valoraciones sin dejarse llevar por influencias de otras

partes. Y cuando hablamos de una validación de datos debemos comprobar tanto la eficacia y la eficiencia de los procedimientos y actividades llevadas a cabo como la utilidad de dichos procesos” Mencionado en Guía técnica y de Buenas Prácticas en Recursos Humanos.

En vista de lo anterior mencionado es necesario seguir involucrando relaciones humanas para garantizar mejores resultados en procesos neurálgicos para las compañías porque en definitiva, independientemente de las últimas tecnologías lanzadas y lógicamente favorables para la humanidad, el éxito de las compañías y organizaciones debe central sus bases en el Talento Humano, en ese capital invaluable, esto nos debería llevar a reflexionar de si queremos procesos con resultados más rápidos o procesos con resultados más sostenibles en el tiempo y que garanticen mejores resultados, lealtad, fidelización con la compañía y no solo eso, adecuación a la cultura y políticas internas.

En conclusión es necesario aún en medio de la tecnología desbordante de éste último tiempo, decidir siempre por humanizar los procesos, al tener proceso más humanos, más cercanos, más directos, in situ, podremos lograr en gran porcentaje estrechar mejores relaciones y más duraderas ya que en la actualidad las habilidades de comunicación y habilidades blandas no disminuyeron su importancia, al contrario ahora todos en la compañía debemos considerar habilidades como la comunicación y trabajo en equipo importantes y necesarias para el desempeñar funciones de cualquier índole en una compañía y por ende lo que garantiza el éxito de la compañía es el Capital Humano y lo que decidamos hacer para darle la valía que es necesaria.

Bibliografía:

CHIAVENATO, Idalberto, Construcción de talentos: coaching y mentoring, Rio de Janeiro.
CHIAVENATO, Idalberto, La interacción entre las personas y las empresas.
Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, Guía y Técnica y de Buenas Prácticas en R&S.

Factores Clave para un exitoso Reclutamiento de Talento Humano

Key Factors for a Successful Human Talent Recruitment

Canedo López, Lucía Dalul
lucia.canedo.lopez@gmail.com

Resumen

En el presente artículo se determinan dos factores clave que toda empresa debiese tomar en cuenta a la hora de realizar el proceso de reclutamiento de talento humano. El primer factor clave es la Imagen Empresarial, que se centra en lograr que la reputación de la organización sea atractiva para la sociedad y por lo tanto las personas busquen trabajar en la empresa. El segundo factor clave es la actualización y uso de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección, para optimizar tiempo y dinero en distintas etapas y gracias a las redes sociales, lograr que los anuncios de vacantes se pueden viralizar, teniendo una mayor probabilidad de captar a la persona idónea para determinado puesto de trabajo.

Palabras Clave: Imagen de Marca; Reclutamiento; Talento Humano; Uso de Herramientas Tecnológicas.

Contenido

La evolución del mundo empresarial en todo aspecto, ha hecho que las organizaciones que lo componen tengan que estar en constante adaptación a las nuevas tendencias que se dan en distintos ámbitos. Frente a este escenario, la gestión de talento humano no puede ser indiferente, principalmente porque es el área que se ve más relacionada con las personas y sus necesidades, debe entender las generaciones que componen el mercado laboral actual y generar estrategias que vayan acorde a sus expectativas, lo anterior no es solo importante para atraer al mejor talento posible, sino porque la alta rotación, escasez de talento y los volátiles cambios en el contexto económico son factores de riesgo en términos financiero y de productividad organizacional (Ames Guerrero, 2021).

Ante lo anterior, las empresas se ven obligadas a enfrentar una rivalidad en la atracción de talentos, que conlleva una actualización en sus sistemas y procesos de reclutamiento y selección (Salinas Rodríguez & Malpartida Gutiérrez, 2020), los mismos son los que más se han actualizado en las organizaciones, haciendo que las empresas busquen contratar priorizando en talento encima de la experiencia laboral (Villalba, 2020). La actualización o innovación en los procesos de reclutamiento y selección implica también que se involucre a la tecnología para llegar a las nuevas generaciones, además de tener un cambio en la forma de pensar en el ámbito laboral, para lograr atraer y retener a los empleados multigeneracionales del mercado laboral actual (Abril Flores & Abril Ruiz, 2020).

Siguiendo a Morell y Brunet (Salinas Rodríguez & Malpartida Gutiérrez, 2020), el reclutamiento es la localización y atracción de potenciales candidatos utilizando métodos tradicionales o tecnológicos, cuyo objeto es conseguir el mayor número de solicitudes para un puesto vacante y que se adecúen al perfil profesional que la empresa requiere.

En el reclutamiento y la selección de personal, es importante tomar en cuenta distintos factores, los cuales se han convertido en tendencias que en la actualidad se utilizan para encontrar a las personas idóneas.

A continuación, se pasará a analizar algunos de estos factores según la literatura reciente, para determinar aquellos que una empresa debiese tomar en cuenta a la hora de actualizar sus procesos de reclutamiento y selección.

Si bien existen distintos puntos de vista acerca de las características que una empresa debe tener en su proceso de reclutamiento y selección, el presente artículo se enfocará en las cualidades que hacen atractiva una vacante para los componentes del mercado laboral actual. Después de un repaso de los artículos más relevantes que hacen referencia al tema, se puede decir que los factores clave para el reclutamiento de talento humano son:

1. Imagen empresarial: La reputación que tiene una empresa es significativa para los posibles postulantes a vacantes dentro de la misma, por lo que es importante generar una Imagen de marca que atraiga a los mejores talentos.
2. Uso de Herramientas tecnológicas: La tecnología juega un papel fundamental no solo para generar un mayor contacto a través de redes sociales con los posibles candidatos, sino que puede ser una herramienta útil en muchas de las etapas del proceso a través de softwares de gestión de talento humano.

■ Imagen Empresarial

La imagen que la empresa proyecta es muy importante para muchas de las generaciones que actualmente se encuentran en el mercado laboral, por ejemplo, un estudio de los factores de atracción y retención del talento humano realizado en Colombia, concluye que la reputación laboral es el factor más importante para personas que se encuentran entre los 30 y 39 años (Ames Guerrero, 2021). Ahora bien, para lograr una buena reputación como empleadora, una empresa no solo debe tomar en cuenta la explicación de la vacante de determinado puesto, sino que debe ser atractiva, lo que supone un reto. Además, es importante para generaciones como la de los millenials, saber si la misión y visión de la empresa es compatible con las aspiraciones del postulante (Delgado Fraile et al., 2019)reasonable and procedurally fair and to the right to written reasons for administrative action as contemplated in section 33 of the Constitution of the Republic of South Africa, 1996; and to provide for matters incidental thereto. Preamble WHEREAS section 33 (1 y lo anterior solo se logra haciendo que la sociedad en su conjunto, en primera instancia, conozca a la empresa, por lo que algunas organizaciones optan por la publicidad de imagen empresarial , para cambiar o influir en la imagen que el mercado laboral tiene sobre ellas (Villalba, 2020).

Por otra parte, es importante que las empresas trabajen en brindar en su ambiente laboral aspectos que son muy importantes e influyen en la atracción y retención del talento humano, como por ejemplo tener una Escala Salarial y Compensaciones Empresariales acorde a las competencias y responsabilidades de cada colaborador (Abril Flores & Abril Ruiz, 2020; Delgado Fraile et al., 2019)reasonable and procedurally fair and to the right to written reasons for administrative action as contemplated in section 33 of the Constitution of the Republic of South Africa, 1996; and to provide for matters incidental thereto. Preamble WHEREAS section 33 (1, la seguridad laboral que las generaciones más antiguas del mercado buscan bastante, ofrecer capacitación y la posibilidad de desarrollo profesional (Ames Guerrero, 2021).

Además de lo mencionado, para que el proceso de reclutamiento sea adecuado, se debe velar porque tenga interactividad, transparencia, flexibilidad, movilidad, diversidad y comunidad (Salinas Rodríguez & Malpartida Gutiérrez, 2020). Lo anterior debido a que hoy en día las personas buscan espacios en lo que puedan desarrollarse profesionalmente y a su vez logren generar un equilibrio entre lo laboral, personal y familiar (América Económica, 2022).

Si una empresa logra posicionarse como un gran lugar para trabajar, ya que además de brindarle un salario justo, seguridad laboral y la posibilidad de desarrollo profesional, ofrece a sus colaboradores un equilibrio entre su vida profesional y familiar y flexibilidad, lo cual se nota desde el proceso de reclutamiento, muchas más personas se interesarán y motivarán por formar parte de esa empresa, y hasta se sentirán orgullosos de pertenecer a esta.

▪ Uso de herramientas tecnológicas

El proceso de reclutamiento se hace más atractivo a través de herramientas tecnológicas, ya que son de fácil acceso (Delgado Fraile et al., 2019) reasonable and procedurally fair and to the right to written reasons for administrative action as contemplated in section 33 of the Constitution of the Republic of South Africa, 1996; and to provide for matters incidental thereto. Preamble WHEREAS section 33 (1, existen páginas de reclutamiento y selección de talento humano que logran que el proceso sea mucho más sencillo tanto como para el postulante, como para el empleador. Por lo anterior, es importante que las empresas estén informándose constantemente sobre las nuevas tecnologías y tendencias del mercado laboral (Delgado Fraile et al., 2019) reasonable and procedurally fair and to the right to written reasons for administrative action as contemplated in section 33 of the Constitution of the Republic of South Africa, 1996; and to provide for matters incidental thereto. Preamble WHEREAS section 33 (1, pero no basta con informarse de las tendencias, sino aplicarlas, ya que la actualización y uso de tecnología es fundamental para lograr obtener el mejor talento humano (Salinas Rodríguez & Malpartida Gutiérrez, 2020).

Cabe destacar que además, el uso de la tecnología le brinda beneficios a la empresa, en primer lugar, logra un mayor acceso al número de candidatos, porque las ofertas son viralizadas a través de redes sociales y en segundo lugar, optimiza tiempo y dinero, automatizando muchas de las etapas del proceso gracias a softwares que incluso pueden llegar a ser gratuitos (Villalba, 2020).

Las facilidades que la tecnología le puede ofrecer a las empresas para optimizar sus procesos son cada vez más, gracias a esta, se pueden automatizar las publicaciones para un mayor alcance en las diferentes redes sociales, se puede evaluar de forma prácticamente automática a un postulante y se puede generar una base de datos que pueda centralizar la información de todos, para así hacer búsquedas sencillas mediante palabras clave y filtros (Villalba, 2020).

Conclusiones

En conclusión, el reclutamiento es de los procesos más importantes y que más se debe actualizar en la gestión del talento humano, el mercado laboral es cada vez más competitivo, tanto para los trabajadores, como para los empleadores, por lo que es menester para una organización innovar en la atracción de talento humano a través de proyectar una imagen empresarial sólida, con valores y justa con sus colaboradores, lo que se respalda con prácticas que favorezcan al equipo de trabajo que las compone y que sobre todo le brinde un salario acorde a sus responsabilidades, seguridad laboral y flexibilidad, para que logren el equilibrio entre su vida laboral y personal. Además, es importante actualizarse constantemente con la tecnología para la gestión del talento humano, ya que se van desarrollando herramientas que realmente aportan al proceso de forma significativa a través de mejorar el alcance de las convocatorias y automatizar etapas del proceso de reclutamiento para lograr una evaluación integral a los candidatos en periodos de tiempo cada vez más cortos.

En la medida en la que una organización logre utilizar los factores clave, es decir, su reputación y las nuevas tecnologías de forma estratégica, logrará atraer y retener al mejor talento humano posible.

Bibliografía

- Abril Flores, J., & Abril Ruiz, E. (2020). Impacto de las Compensaciones Empresariales: Su influencia en la Atracción y Retención de las Nuevas Generaciones. *Hallazgos* 21, 7(3), 309–319.
- América Económica. (2022). *Flexibilidad laboral, el secreto para atraer y retener a los trabajadores*. .
- Ames Guerrero, R. J. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *ECONÓMICAS CUC*, 43(1), 139–152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Delgado Fraile, Y. T., Mendez Navas, J. S., & Vaca Jerez, V. R. (2019). *Expectativas de los Millenials Frente a los Procesos de Retención y Atracción*.
- Salinas Rodríguez, J. M., & Malpartida Gutiérrez, J. N. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1(3), 26–43. <https://doi.org/10.47422/ac.v1i3.17>
- Villalba, G. (2020). *Evolucion del proceso de reclutamiento de talento humano en las empresas y la adopcion de nuevas tecnologías*.

Insatisfacción laboral: cómo detectarla y combatirla desde la empresa

Javier Huanca Mamani

La insatisfacción laboral no solo representa un problema individual, sino también colectivo y corporativo. Además de ser un inconveniente para el propio empleado que la sufre, constituye un lastre para cualquier empresa.

La desmotivación es, sin duda, el principal obstáculo hacia una experiencia de empleado satisfactoria y hacia el éxito de la propia corporación. Por eso, es fundamental localizar los factores que ponen freno al bienestar laboral.

1. ¿Qué es la insatisfacción laboral?

Denominamos insatisfacción laboral al sentimiento que experimentan muchas personas cuando se ven inmersas en un escenario profesional que no les agrada.

Esta circunstancia arranca del trabajador una respuesta negativa en tres direcciones:

- El propio desempeño de sus funciones.
- El equipo humano que le acompaña.
- La propia marca corporativa.

De hecho, este rechazo puede desembocar en cuadros de ansiedad, estrés, depresión.... En estos casos, las consecuencias trascienden el propio ámbito profesional para trastocar la vida personal y privada del empleado. Se ha demostrado que las condiciones laborales tienen mucho que ver en esa insatisfacción y ponen freno en seco a la felicidad en el trabajo. Además, a menudo, un ambiente de trabajo opresivo puede provocar mayor desencanto que un sueldo bajo.

2. Causas de la insatisfacción laboral en España

Entre las razones más comunes, encontramos tres de gran importancia y enormemente relacionadas con lo que entendemos por infelicidad en el trabajo:

- La ausencia de un salario equitativo.
- El mal ambiente laboral.
- Unas condiciones de trabajo deficiente.
- La inflexibilidad de las empresas en el horario.
- La falta de beneficios sociales.

3. Consecuencias de la insatisfacción laboral

Como decíamos anteriormente, es difícil adivinar en qué medida va a hacer mella la insatisfacción laboral en un trabajador concreto. Pero podemos hacernos una idea de las consecuencias:

Impacto en la salud mental del trabajador

No solo la salud mental del trabajador es la primera perjudicada, la segunda: su entorno. De una parte, los familiares y amigos del profesional, y de otra, sus compañeros de empresa más cercanos.

Malestar contagioso en la empresa

No solo las personas que rodean a ese empleado se convertirán en víctimas de dicho desánimo, también la propia empresa que no toma partido en busca de una solución. A la larga, un trabajador desmotivado representa la pérdida de un activo valioso e, incluso, una fuente de conflictos e inestabilidad laboral.

Rotación de la plantilla

Para muchos, la solución al malestar laboral en una empresa es tratar de mejorarlo en otra. O sea, buscar un nuevo puesto de trabajo.

Cambio de prioridades

Aunque en nuestro país la cultura del trabajo sigue estando muy arraigada, cada vez son más los profesionales que deciden romper con lo establecido y buscar la satisfacción laboral en proyectos personales.

Se señala que existen consecuencias cuando los empleados están o no satisfechos. Para comprender más claramente las consecuencias de la insatisfacción laboral del personal, se describe de manera general los posibles efectos que se presentan en los trabajadores.²⁵

CONSECUENCIAS DE LAS INSATISFACCION LABORAL Respuestas a la insatisfacción en el puesto



Fuente: Stephen P. Robbins.

- **Salida:** Comportamiento dirigido a abandonar la organización.
- **Voz:** Búsqueda en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones de trabajo.
- **Lealtad:** Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones.

Inclusive hablando a favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración hacen las cosas de forma correcta.

- **Negligencia:** Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o llegadas tarde, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

4. Cómo detectar la insatisfacción laboral dentro de la empresa

Detectar la insatisfacción laboral en la plantilla o en determinados miembros de esta resulta complicado. ¿Cómo diferenciar cuando el problema es personal y cuando hunde sus raíces en la propia empresa? ¿Cómo saber si se trata de un estado de ánimo pasajero o de una actitud que ha venido para quedarse?

Para saber si el trabajo es esa fuente de insatisfacción continua en el trabajador, podemos llevar a cabo un análisis de insatisfacción laboral:

1. Análisis de los factores que pueden provocan insatisfacción en el trabajo: equidad en el salario, promoción y reconocimiento, calidad de las relaciones humanas, posibilidad de conciliación, flexibilidad horaria, motivación...
2. Confección de una encuesta que, en base a todos ellos, ofrezca resultados medibles de insatisfacción laboral. Un ejemplo de pregunta en dicha encuesta: ¿recibo el mismo salario que mis compañeros? Puntúa del 1 al 5 siendo el 1 nada satisfecho y el 5, muy satisfecho.
3. Análisis de los resultados y recomendaciones de mejora. Con los datos en la mano, solo nos queda extraer las conclusiones precisas. Si estas son mejorables, tendremos que realizar una lista de acciones que respondan a las principales demandas y quejas de la plantilla. Si la empresa sabe cómo ejecutar este trabajo de investigación, resolverá uno de los principales problemas a los que se enfrenta: la optimización de su capital humano.

5. Cómo solucionar la insatisfacción laboral de un empleado

La clave reside en dar respuesta a todas las necesidades del empleado dentro de la empresa: la compensación total.

Desde la retribución en especie a la emocional, partiendo siempre de un salario digno, la compensación total ofrece diferentes caminos para luchar contra la insatisfacción laboral:

25 Stephen P. Robbins, Edición

Retribución flexible: permite incrementar la capacidad adquisitiva de un trabajador sin necesidad de subir el sueldo.

Programas de formación: incidir sobre la motivación del trabajador mediante la formación, la capacitación, promoción, incentivos personalizados, etc. es siempre un éxito.

Mejorar la conciliación personal, laboral y personal: a través de propuestas de teletrabajo, flexibilidad horaria, facilidades para la contratación de servicios como el de guardería, etc.

Seguros de salud que incluyen cobertura psicológica para el cuidado de la salud mental.

Mejora del entorno de trabajo físico y emocional: diseño de espacios ergonómicos y saludables, política de transparencia salarial, etc.

Un plan de compensación total incide en dos aspectos: el monetario, a través de ese incremento de posibilidad de gasto, y emocional. Esta última faceta es cada vez más valorada por el trabajador e incide, de forma decisiva, en el día a día de la empresa. Es, a todas luces, una herramienta imprescindible contra la desmotivación o insatisfacción laboral del empleado.

Factores motivacionales relacionadas a la satisfacción laboral

Otra teoría relacionada con la variable de satisfacción laboral, es la desarrollada por el psicólogo Frederick Herzberg, en la cual propone dos posturas: los factores intrínsecos (motivacionales) que están relacionados a la satisfacción laboral y los factores extrínsecos (de higiene) que están asociados a la insatisfacción laboral. De manera general se esquematizan estos factores:

FACTORES MOTIVACIONALES

Los factores motivacionales	
Factores Motivacionales (Intrínsecos)	Factores de Higiene (Extrínsecos)
Reconocimiento	Política de la empresa
Responsabilidad	Administración
La realización personal o logro	Relaciones interpersonales
El trabajo en sí	Condiciones de trabajo
El progreso o ascenso	Supervisión
	Status
	El salario
	Seguridad en el puesto

Fuente: Robbins y Coulter (2009)

Cuando las personas sienten satisfacción en relación a sus trabajos, tendían a señalar factores intrínsecos propios del puesto (logro, reconocimiento, responsabilidad), caso contrario cuando se sentían insatisfechas, tendían a citar factores extrínsecos que se presentaban a partir del contexto laboral (políticas, administración, supervisión, etc.).

Factores de Satisfacción Laboral

Desarrollaron un modelo en el que relacionan las características de las tareas y su influencia en las actitudes de los individuos hacia la empresa. En base a lo anterior, se identificaron las siguientes cinco “dimensiones centrales”²⁶

- Variedad de habilidades, se refiere a las exigencias de un puesto que requiere de una variedad de actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa un desempeño de un gran número de tareas por parte del empleado.
- Identidad de la tarea, es que el empleado identifique que su labor contribuye de manera importante al resultado final.
- Importancia de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- Autonomía, es la libertad del empleado para elegir su calendario y su forma de trabajar.
- Información de retorno, se refiere a que el empleado reciba información sobre el rendimiento en el desempeño de su trabajo.

Los individuos tienden a sentirse satisfechos con tareas que impongan un reto, así como saber que su labor contribuye a logro de metas importantes para la empresa, para ello se le debe dar retroalimentación de la forma en que sus resultados ayudaron de manera positiva a la consecución de algún objetivo. Es importante que la descarga de tareas sea de manera moderada, ya que el exceso de funciones, en caso de no poder cubrirlas puede llegar a causar frustración.

¿Qué hay de la insatisfacción laboral y el rol de RR.HH.?

¡No lo es todo un plan de formación o un programa de bienestar!

La satisfacción laboral se refiere al nivel de reconocimiento de la integración humana en el entorno laboral, es decir poner a disposición condiciones laborales humanas idóneas, en donde el relacionamiento las materializa.

“La satisfacción laboral se traduce en un mayor compromiso y productividad, así como en valor los comportamientos más positivos hacia la relación que guarda el trabajo en congruencia del hacer, cuando se expresa el ser humano en los profesionales.”

Un colaborador satisfecho con su trabajo tiene un mejor bienestar socio-emocional y suele ser más comprometido con su talento y su empresa.

26 Hackman y Oldham (1975)

Siempre y cuando en el fondo de la estrategia la intención sea reconocer el talento que la organización requiere, por la naturaleza del negocio y en la etapa de evolución en la que se encuentra, para el logro de los objetivos compartidos, estamos poniendo bases firmes para apoyar en el desarrollo y satisfacción del talento. Por lo general se piensa que la insatisfacción laboral es producto del estrés, los altos niveles de presión o las varias horas de trabajo intenso y concentrado; esto no siempre es así.

Un colaborador puede soportar fuertes cargas de trabajo y aun así sentirse satisfecho, es aquí donde el reconocimiento del talento y la influencia de las relaciones, con las principales conciliaciones transaccionales se requieren transparentar (cultura relacional).

Hoy en día la gestión de RR.HH. no basta con realizar los procesos transaccionales, para ello el recurso tecnológico, nos abre un abanico de posibilidades, para permitir a las áreas que integran la dirección de recursos humanos, poner el énfasis en las relaciones del talento, en las diferentes etapas claves de la gestión del talento.

Entendiendo que hoy en día toda organización, sin importar el tamaño de la misma, requiere de una adopción al cambio, en donde el trabajo en generalidades o silos cada vez más se desvanece, y nos acerca más a relacionamientos en donde el involucramiento y el entendimiento de un rumbo compartido, se materializa en el logro de los resultados.

Por ejemplo, los procesos transaccionales en recursos humanos, son más eficientes y valorados cuando se materializan con comportamientos y contención relacional acorde a la cultura del negocio.

Siendo esto fundamental el “sentido del hacer” de los candidatos o colaboradores, mismo que es percibido por el branding cultural, de quienes forman parte o lo fueron en otro momento.

“La falta de claridad en el hacer, crea zonas grises que invalidan la gestión humana, al interior de la organización y son las que germinan insatisfacción laboral”.

¿Cómo abordar el tema desde la dirección de recursos humanos?

Los factores que contribuyen a la satisfacción laboral en un entorno laboral se materializan en:

Sentido del hacer. – los colaboradores se sienten más comprometidas en el trabajo cuando sienten que tienen una finalidad para estar allí. Trabajar en el mindset de un propósito real y congruente en la etapa de la organización manifiesto en el hacer en cada uno de los elementos que acompañan el proceso transaccional; en donde las áreas de recursos humanos en conjunto con los tomadores de decisiones del negocio, lo manifiesten en su relacionamiento.

Crecimiento profesional claro. – Comunicar y transparentar el crecimiento transaccional (plan de carrera), evitará buscar un nuevo empleador para obtener oportunidades de ascenso o desarrollo. Integrar, formar y desarrollar equipos con talentos claramente identificados, hará que el aprendizaje y crecimiento relacional este presente de manera cotidiana, en donde el crecimiento compartido empresa-colaborador sea parte de los logros y metas organizacionales.

Relaciones positivas. – Los humanos demandan un sentimiento de pertenencia o colectividad, que mejor forma de reconocerlo evaluando los comportamientos culturales para el fortalecimiento del vínculo humano, siendo conscientes y constantes en la manifestación del entorno laboral; para ponerlos a disposición estratégica con nuevos modelos de la gestión de los colaboradores, que pongan foco en los resultados y satisfacción laboral.

“Reconocer e impactar con los comportamientos que van más allá de un puesto, es el nuevo rol de recursos humanos”

Bibliografía

<https://cobee.io/blog/insatisfaccion-laboral/#:-:text=Denominamos%20insatisfacci%C3%B3n%20laboral%20al%20sentimiento,equipo%20humano%20que%20le%20acompa%C3%B1a.>

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Comportamiento organizacional, 15va Edición.

Robbins Estephen, comportamiento organizacional, edición 13

<https://www.linkedin.com/pulse/la-insatisfacci%C3%B3n-laboral-y-el-rol-de-rrhh-nefris-ventura/?originalSubdomain=es>

Descripción y valoración de puestos

Ramiro Pozzo Alzu

La manera de ver la Gestión de Recursos humanos fue evolucionando según el desarrollo; su adaptación se llevó a cabo por sucesos como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial. Frederick Taylor y Charles Babbage fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

Las tendencias actuales de la Gestión del Talento Humano se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el Área de Recursos Humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

La fuerza laboral de una organización es uno de los factores determinantes del éxito o fracaso de la misma. Todas las estrategias establecidas para alcanzar las metas y objetivos de una organización, dependen directamente del conjunto de acciones y decisiones tomadas por los colaboradores. En consecuencia, la capacidad de los individuos que toman estas decisiones, produce o prestan los servicios, afecta la eficiencia y efectividad del desarrollo y crecimiento de una organización.

Sin embargo, por esta necesidad se ve la importancia de desarrollar e implementar instrumentos que ayuden a administrar efectivamente los recursos humanos. Uno de estos instrumentos es la Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo, que tiene como objetivo ***dar una visión general, tanto a los colaboradores, como a la organización***, sobre diversos aspectos relacionados con la estructura organizacional, las acciones, responsabilidades y deberes que incluye la ejecución de un determinado puesto.

El Análisis de Puestos se inició con el estudio de “tiempos y movimientos” (atribuido a F.Taylor, entre 1885 y 1915, por ser el primero en realizar una observación más sistemática de cada una de las tareas que el individuo ejecuta al desempeñar su trabajo) hasta llegar a las teorías de las “relaciones humanas y motivacionales”, que son las que sentaron las bases para el “desarrollo organizacional”. El análisis del puesto de trabajo en el que se plantean cuestiones como: ¿Qué hace el trabajador/a?, ¿Cómo lo hace?, ¿Por qué lo hace?, ¿Qué consecuencias tiene lo que hace? Se pueden utilizar diferentes herramientas como la observación, el cuestionario (abierto o cerrado), entrevistas (individuales o de grupo), paneles de expertos, etc. Algunas definiciones que intentan resumir el concepto de Análisis de puestos son: “Proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio, y que diferencian al trabajo de todos los demás.” (Lanham, 1962) “Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar

información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto del puesto”. (Bemis, Belenky y Soder, 1983).

La descripción del puesto de trabajo, es el proceso del análisis del puesto en un documento estructurado y homogéneo para todos los puestos de la organización, el mismo debe contener la información requerida. La descripción de un puesto de trabajo no es más que un proceso de identificación, comprensión y reflejo documental de la incidencia y alcance de un puesto en la organización. Estas son algunas definiciones de la descripción de puestos: “Descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos. Es también el resultado de la investigación de puestos” (Fertonani y Grosso, 1983). “Un documento en el que se recoge el contenido del puesto, los requerimientos y/o el contexto”. (Bemis, Belenky y Soder, 1983).

Según Martha Alles la Descripción de Puestos es la base del fundamento de todos los subsistemas, por lo tanto es un documento al cual a que prestarle atención y mantenerlo actualizado; para hacer una descripción de puestos con una mirada actual, a su vez incorporar el concepto de competencias tiene que ser conceptual y sintético, se debe incluir tareas, responsabilidades y capacidades necesarias. La Descripción y análisis de puesto debe ser mirando al futuro.

DESCRIPCION DE PUESTOS. -

Para realizar una correcta Descripción de puestos, se debe proceder con lo siguiente:

- Entrevista de Relevamiento estructurada
- Confirmación de la información obtenida
- Descripción del puesto, donde el resultado a obtener será el descriptivo del puesto.

Una correcta descripción de puestos, permite la vez realizar un inventario del personal lo cual se transforma en la base de los posteriores procesos de Recursos Humanos tales como formación y selección, remuneraciones, evaluación de desempeño, planes de carrera u otros.

ANÁLISIS DE PUESTOS. -

Considerado como un procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- Contenido de puesto
- Requerimientos específicos
- Tareas a realizar
- Perfil de la persona a ocupar ese puesto

La información a obtener puede estar orientada a satisfacer varios campos: actividades del trabajo, la descripción de comportamientos, equipamiento y material, estándares de desempeño, contexto del puesto, habilidades requeridas u otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. -

Mintzberg. H (1988). La estructuración de las organizaciones. Martha Alles (2020) Descriptivo de puesto ideal.

La psicología del coaching

Estrategias para el desarrollo personal y profesional

Carla Janeth Flores Lizarazu

1. Introducción

El coaching se ha convertido en una herramienta poderosa para el desarrollo personal y profesional en el siglo XXI. A medida que las personas buscan crecimiento, claridad y éxito en sus vidas, la psicología del coaching desempeña un papel fundamental en este proceso. En este artículo, exploraremos la psicología detrás del coaching, las estrategias utilizadas y cómo esta práctica puede transformar vidas, veremos que existen ciertos desafíos al momento de manejar la vida personal y profesional.

2. ¿Qué es el coaching?

Coaching es entrenamiento en habilidades de comunicación y de liderazgo que fomentan el autoconocimiento y el contacto de la persona con su entorno

El coaching es un proceso de desarrollo personal y profesional que involucra a un coach o entrenador que trabaja con un individuo o un grupo para lograr metas específicas. A través de la conversación, el feedback y la orientación, el coach ayuda al coachee (la persona que recibe el coaching) a identificar sus objetivos, superar obstáculos y desarrollar su máximo potencial. El coaching no se centra en dar respuestas, sino en hacer preguntas poderosas que fomenten la reflexión y el crecimiento.

3. La Psicología del Coaching

La psicología desempeña un papel crucial en el coaching. Aquí hay algunas áreas clave en las que se basa:

- 3.1. Escucha Activa y Empatiza: Un coach eficaz practica la escucha activa, lo que implica prestar atención completa a lo que dice el coachee. La empatía es esencial para comprender las emociones, preocupaciones y perspectivas del individuo. Este enfoque psicológico crea una base sólida para la relación de coaching.
- 3.2. Autoconciencia y Autorreflexión: El coaching fomenta la autoconciencia al hacer que los coachees se miren a sí mismos y reflexionen sobre sus acciones, valores y metas. La psicología del autoconocimiento es clave para el crecimiento personal.
- 3.3. Motivación y Cambio de Comportamiento: Comprender la motivación humana es esencial en el coaching. Los coaches ayudan a los coachees a identificar lo que les impulsa y a crear planes para el cambio de comportamiento. La teoría de la motivación y la psicología del cambio son fundamentales.
- 3.4. Resolución de Problemas y Toma de Decisiones: Los coaches utilizan estrategias psicológicas para ayudar a los coachees a analizar problemas, tomar decisiones informadas y establecer planes de acción. Esto implica la evaluación de opciones, la gestión del riesgo y la superación de obstáculos.
- 3.5. Creencias y Autoestima: La psicología del coaching aborda las creencias limitantes y la autoestima. Los coaches ayudan a los coachees a identificar creencias negativas que pueden estar frenando su

progreso y les brindan herramientas para cambiar estas creencias y fortalecer su autoestima.

4. Estrategias de Coaching desde una Perspectiva Psicológica

- **Preguntas Poderosas:** Los coaches utilizan preguntas abiertas y reflexivas para estimular la reflexión y el autoconocimiento en el coachee. Esto provoca una comprensión más profunda y facilita el cambio.
- **Feedback Constructivo:** El feedback psicológicamente informado se entrega de manera constructiva y no crítica. Ayuda al coachee a comprender sus puntos fuertes y áreas de mejora.
- **Planificación y Acción:** Se emplea la teoría de la psicología de la acción para establecer objetivos claros y desarrollar planes de acción específicos que se adapten a las necesidades del coachee.
- **Mantener la Responsabilidad:** La psicología del coaching también se relaciona con la rendición de cuentas. Los coaches ayudan a los coachees a asumir la responsabilidad de sus acciones y decisiones.

5. El Impacto del Coaching en la Vida de las Personas

El coaching, cuando se aplica con un enfoque psicológico sólido, puede tener un impacto significativo en la vida de las personas. Puede aumentar la autoestima, mejorar la toma de decisiones, impulsar el rendimiento laboral y fomentar el bienestar emocional.

La psicología del coaching es una disciplina apasionante que combina la psicología con el desarrollo personal y profesional. Los coaches eficaces utilizan estrategias psicológicas para empoderar a las personas a alcanzar sus metas y liberar su máximo potencial. Ya sea en el ámbito laboral o personal, el coaching puede ser una herramienta transformadora para aquellos que buscan crecimiento y éxito en la vida.

6. La Escucha Activa y la Empatía

Un aspecto que realmente me ha impresionado es la importancia de la escucha activa y la empatía en el proceso de coaching. Cuando un coach te escucha de manera genuina y empática, te sientes comprendido y valorado. Esta conexión emocional sienta las bases para una relación de coaching efectiva.

7. Autoconciencia: El Primer Paso hacia el Cambio

La psicología del coaching se centra en la autoconciencia, que es el primer paso para cualquier cambio significativo. A través del autorreflexión guiado por el coach, comienzas a conocerte mejor, a identificar tus valores, tus metas y tus áreas de mejora. Esta toma de conciencia puede ser impactante y te ayuda a comprender tus motivaciones y aspiraciones.

8. Motivación y Cambio de Comportamiento: ¿Por qué lo hacemos?

El coaching se basa en la comprensión de la motivación humana. Aquí es donde la psicología entra en juego nuevamente. Descubrir lo que realmente te motiva te permite establecer metas alineadas con tus valores y trabajar en cambios de comportamiento que te acerquen a esas metas. Es un proceso que puede ser desafiante, pero también extremadamente gratificante.

9. Resolver Problemas y Tomar Decisiones: ¡Nunca Estás Solo!

En mi experiencia, una de las partes más emocionantes del coaching es la resolución de problemas y la toma de decisiones. Los coaches utilizan estrategias psicológicas para ayudarte a analizar problemas, sopesar opciones, gestionar riesgos y superar obstáculos. Se siente como si nunca estuvieras solo en el proceso de toma de decisiones importantes.

10. Creencias Limitantes y Autoestima: Liberando tu Verdadero Potencial

La psicología del coaching también se centra en desafiar creencias limitantes y fortalecer la autoestima. ¿Cuántas veces te has detenido por dudas sobre ti mismo? El coaching te proporciona herramientas para superar esas barreras mentales y liberar tu verdadero potencial.

11. Conclusiones: El Impacto del Coaching en Mi Vida

En resumen, la psicología del coaching ha sido una revelación en mi vida. Me ha ayudado a crecer en formas que nunca imaginé, tanto en mi carrera como en mi desarrollo personal. Ha mejorado mi toma de decisiones, mi autoestima y mi capacidad para enfrentar desafíos. Si estás buscando un camino hacia el crecimiento y el éxito, te animo a explorar el mundo del coaching. Puede cambiar tu vida de la misma manera en que ha transformado la mía llegando a tener un punto de equilibrio entre mi vida laboral y personal.

Recuerda, el coaching es un viaje, y la psicología que lo respalda es un faro que ilumina el camino hacia un futuro más brillante y más satisfactorio. ¡Sigue explorando y creciendo!

Bibliografía

<https://www.escuelacoaching.com/que-es-coaching-ser-coach/> <https://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>
<https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832324030.pdf>

Coaching: Una herramienta de resiliencia

Coaching: A resilience tool

Laura Esther Bautista Chalco
laurabautistach@gmail.com

1. RESUMEN

En el presente artículo analizaremos la importancia del coaching en las empresas nacionales y transnacionales presentes aquí en Bolivia y el coaching personal. No es un secreto que la mayoría de los empleados de una empresa trabajan por que tienen que, es decir, tiene que trabajar porque son jefes de familia, por deudas con terceros o por la subsistencia misma, muy pocos se encuentran trabajando por que les apasiona lo que realizan.

Eh aquí la importancia del coaching organizacional y personal que es a lo que más se enfocara el artículo para llegar a determinar qué tan importante son ambas.

1. SUMMARY

In this article we will analyze the importance of coaching in national and transnational companies present here in Bolivia and personal coaching. It is not a secret that the majority of a company's employees work because they have to, that is, they have to work because they are heads of the family, due to debts with third parties or for subsistence itself, very few find themselves working because they are passionate about it. what they do.

Here is the importance of organizational and personal coaching, which is what the article will focus on most in order to determine how important both are.

2.- PALABRAS CLAVE

Coaching Organizacional, Coaching Personal, Empleado, Relación Laboral, Empresa

2.- KEYWORDS

Organizational Coaching, Personal Coaching, Employee, Labor Relationship, Company

3.- CONTENIDO

Para entender mejor el articulo comprendemos que el coaching tiene inicios desde la época de Sócrates que fue de las primeras personas en iniciar esta herramienta que a lo largo de su historia fue desarrollándose al punto de convertirse en un arma de doble filo para los profesionales que imparten sus conocimientos sobre el área.

¿Por qué lo considero una herramienta de motivación? Porque un profesional del área tiene el poder de ayudar a una persona que se le denomina "coache" para que mejore su vida de manera positiva de acuerdo con los propósitos que tiene uno mismo como persona, sin embargo, si un profesional del área no tiene cualidades como integridad, ética y moral puede llegar a manipular la mente de su coachee para su propio beneficio.

Ahora bien, profundizaremos lo que es el coaching personal, este tipo de coaching es de 1 a 1 donde el coach

estará atento al coache, escuchando que es lo que quiere lograr para así empezar a ayudarlo a encontrar las respuestas.

Para algunas personas es necesario tener sesiones con un coach por las barreras mentales que tiene o las limitaciones que uno mismo se genera.

El tener limitaciones hace que uno no pueda rendir bien o de manera óptima en su vida y en todo lo que esto conlleva. Para reforzar el concepto de coaching personal y entenderlo mejor se investigó con artículos relacionados a la importancia del coaching y se encontró lo siguiente:

“Conocido también por life coaching es cuando el proceso de coaching se enfoca a aspectos personales del individuo. La finalidad del proceso es que el cliente adquiera el hábito de la pro actividad para que pueda alcanzar el nivel de resultados que desea en su encuentro consigo mismo, El coaching es aplicable y viable en cada uno de los aspectos de nuestras vidas, a nivel empresarial es una herramienta altamente eficaz ya que desarrolla las capacidades de los empresarios a fin de crear en el gerente y equipo de trabajo una actitud de ganadores que contribuye al mejoramiento equilibrado de las actividades a desarrollar, produciendo así mayores ingresos a la compañía y una satisfacción personal al potencializar las habilidades de cada individuo integralmente”

Lozano Correa, Luz Janeth. (2008) El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Escuela de Administración de Negocios. Pag.6.

Según el artículo de la revista EAN el coaching es importante para lograr encontrar el camino o enfocarse en lo que uno quiere o anhela, de la misma forma en una organización llega a ser primordial para el trabajo en equipo y el logro de metas empresariales.

En una organización tanto privada como publica se encuentra falencias acerca de este aspecto, considerando que no todos los trabajadores están abiertos a la idea de tomar sesiones de coaching organizacional o empresarial, esto sucede debido a que su pensamiento es muy cerrado y no creen en la importancia de esta herramienta.

Esto conlleva a que el avance en una sesión de coaching empresarial sea lento y quizás limitado. Al tener este tipo de escenario frente a nosotros el empleado solo se limita a realizar lo que el resto del grupo hace, pero por obligación y no así por voluntad propia

Ahora bien, en Bolivia no se tiene un buen clima organizacional en las empresas tanto públicas como privadas, muy pocas empresas se preocupan por el ambiente laboral de su organización. No toman en cuenta que en la empresa los empleados pasan 8 horas juntos de los cuales se dividen en áreas y cada área trabaja por objetivos en común.

Lo anterior mencionado hace referencia a una tesis que una estudiante de psicología lo realizo para su titulación, en esa tesis resalta que el clima laboral de una empresa en Bolivia no es adecuado por el bajo desempeño y des motivación que presenta su personal.

Nuevamente el coaching es relevante para mejorar el clima organizacional en las empresas bolivianas, así también para lograr cumplir el objetivo del coaching es necesario que el personal esté dispuesto a realizar todas las actividades necesarias, abrirse emocional y mentalmente.

3.1. Coaching Empresarial

Entrando a lo que es el coaching empresarial podemos mencionar lo que dice al respecto la CAMARA DE COMERCIO DE ORURO donde nos da a entender que el coaching empresarial es importante para toda empresa que quiere ser competitiva en el mercado boliviano, así también nuevamente vemos la importancia de desarrollar las habilidades personales, interpersonales y profesionales de cada colaborador de la empresa. Con el fin de que cada uno se sienta satisfecho en su área de trabajo para poder cumplir las metas empresariales. Hoy en día las empresas tanto privadas como públicas están optando por tener sesiones de coaching empresariales para potenciar las habilidades de cada empleado, Bolivia aún se encuentra introducidos en esta nueva área, sin embargo, no todas están abiertas al cambio ya sea por las políticas de la empresa o por la mentalidad de los empleados que no tiene la predisposición de realizar dichas actividades.

Otro punto importante es también crear equipos de trabajo altamente competitivos, dentro de esto están los gerentes o jefes de área que el objetivo con ellos es incrementar sus competencias y potencializar sus habilidades de liderazgo por el hecho de que ellos dirigen la empresa, toman decisiones y cumplen objetivos. Para esto la Cámara de comercio de Oruro señala 4 puntos importantes al momento de iniciar las sesiones de coaching empresarial que son los siguientes:

3.1.1.- El enfoque en el proceso.- El coach realiza su sesión en base a las metas que tiene la empresa, es decir que busca analizar a cada integrante de la sesión con el fin de alinearlos a una misma meta que es la cumplir los objetivos de la empresa para esto el coach debe llevar a cabo distintas actividades en donde cada participante se muestra tal cual o para de esta forma ver las reacciones que tiene cada individuo y que es lo que se puede mejorar de cada uno es decir potencializar las habilidades blandas y ayudarlos a cada uno a ser competentes.

3.1.2.- La interacción entre el coach y el equipo. - En esta parte el coach tiene sesiones un tanto individuales con los integrantes con el fin de abordarlo con preguntas quizás un tanto incómodas para tener en claro cuál es la debilidad que se debe trabajar o en todo caso cual es el objetivo de cada coachee.

Es normal que en este punto de la sesión el coach empieza con preguntas incómodas, que profundice en ciertos aspectos que él encuentre relevantes creando un vínculo de confianza donde el coachee se siente en la libertad de responder a cada pregunta por más difícil que sea de esta forma facilitar la comunicación.

3.1.3.- La responsabilidad mutua y compartida. - Desde el inicio de la sesión el avance que se tenga será gracias tanto al coach como al coachee lo cual quiere decir que el avance positivo o negativo será de ambos, es importante que el coachee este predispuesto a colaborar con el coach. Teniendo en cuenta que uno de los objetivos empresariales es incrementar el potencial de cada uno entonces el coach se enfocara en ese objetivo con cada integrante.

Como no todos los empleados son iguales entonces puede existir reacciones negativas que repercuten en una sesión fallida o que simplemente no haya avance positivo, no obstante, de un retroceso se rescata el aprendizaje. así es como se hace presente la responsabilidad mutua.

Lo mismo aplica para las sesiones grupales en donde se ve que no todos los participantes tienen la predisposición de abrirse mental y emocionalmente a las actividades grupales o las que requieran que los integrantes de la sesión se involucren.

3.1.4.- El respeto como base del proceso. - Indica aquellas reglas que se dan a conocer al inicio de la sesión de coaching, el hecho de respetar los valores de la empresa y no forzar a los empleados a un cambio radical, como se mencionó anteriormente algunos son reacios al cambio o a sesiones de esta naturaleza.

El coach debe tener integridad y ética con cada uno de los participantes de la sesión.

De esta forma se ve la importancia del coaching personal por que ayuda en situaciones donde uno no tiene claro sus objetivos, cambiar hábitos que uno considere que no le aportan nada bueno, también está el hecho de poder gestionar las emociones lo cual implica sanar heridas internas que no te permiten avanzar en tu vida.

Por otro lado, el coaching empresarial lo aplican empresas que se preocupan por potenciar las habilidades de sus colaboradores, porque saben que los trabajadores motivados están alineados con las metas de la empresa y mejoran el ambiente laboral lo cual influye en el desempeño de cada uno.

Actualmente en Bolivia existen consultoras que ofrecen servicios de coaching a empresas o de forma individual a todo aquel que lo necesite, muchas de ellas tienen respaldo internacional o son profesionales que lograron especializarse en otros países con el fin de ofrecer servicio altamente especializados y con resultados positivos. Una consultora conocida es la “Asociación de coaches certificados – Bolivia” que te ofrecen servicios de acuerdo con tus necesidades y en la ciudad que te encuentres.

4. Conclusiones y recomendaciones

El coaching llega a ser una herramienta poderosa que ayuda a todo aquel que lo necesite, el poder desarrollar las habilidades y competencias aporta y brinda ventajas al momento de buscar un empleo, emprender o potenciar las habilidades, en el caso de empresas identificamos que proporciona un mejor clima laboral, integra a los colaboradores de la empresa y direcciona al cumplimiento de metas.

Por ambas partes el coaching ayuda de gran manera si se sabe identificar en qué momento necesitamos de un coach, es necesario abrirnos emocionalmente y estar dispuestos al cambio interno para mejorar como personas.

5. Bibliografía

<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/447> <https://camaradecomerciodeoruro.com/2022/06/15/coaching-empresarial/> <http://www.coaching.org.bo/pages/coaches>

INNOVA

Volumen 14

