



**UASB**  
Universidad Andina Simón Bolívar  
ORGANISMO ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE COACHING DE MARKETING PERSONAL: CASO DE  
ESTUDIO, PROFESIONALES DEL ÁREA FINANCIERA DE LA CIUDAD DE  
SUCRE**

Tesis presentada para obtener  
el Grado Académico de Magister  
en Administración de Empresas

ALUMNO: PABLO EMILIO RAMIREZ CASTRO

Sucre – Bolivia

2018

## RESUMEN

En la actualidad la globalización, la interdependencia, la competitividad, la innovación y la tecnología han transformado el mercado laboral a un escenario cada vez más exigente y competitivo; los puestos de trabajo tienden a reducirse dramáticamente por el avance de la informática y la automatización de los procesos productivos como los robots.

El mercado laboral actual demanda de los profesionales nuevas competencias y características diferenciadoras, muchas de las cuales no se están enseñando en los centros de educación superior, pero son muy valoradas y requeridas por las organizaciones actuales, sin embargo, éstas nuevas competencias sirven de poco si no se promocionan y venden efectivamente en el mercado. Los nuevos profesionales deben percibirse como: *“productos y marcas atractivos para el nuevo mercado laboral”* y venderse de forma efectiva.

Nuestro país no escapa a la globalización; actualmente, resulta cada vez más complicado para los profesionales encontrar un empleo, desarrollarse en él o incluso conservarlo; a pesar de contar con estudios académicos superiores y de posgrado; amplia experiencia o importantes relaciones personales.

*“Venderse Profesionalmente”* de forma efectiva se puede aprender con la aplicación del coaching de marketing personal; una novedosa alternativa de aprendizaje y crecimiento personal y profesional, basada en una disciplina que está revolucionando el mundo empresarial, mejorando la vida de las personas y conduciéndolas al éxito.

El presente trabajo propone un modelo de coaching aplicado al marketing personal o individual que los profesionales en general y particularmente los de

las áreas financieras pueden utilizar para aprender a vender sus competencias, cualidades y ventajas personales y profesionales; mediante el desarrollo de su propia marca personal y, de esta manera, potenciar su carrera en el circuito laboral y de los negocios.

En el capítulo uno, se revisan los conceptos, definiciones y principales bases teóricas sobre las que se fundamentan el Coaching y el Marketing Personal, para analizarlos y conocerlos a profundidad.

El capítulo dos, comprende el diagnóstico del mercado laboral actual a fin de establecer sus particularidades y la forma en que se relaciona con la empleabilidad de los profesionales. Por medio de observación, entrevistas y encuestas se establecen las relaciones entre el acceso a fuentes laborales y el marketing personal de los postulantes a requerimientos de personal.

En el capítulo tres, se propone un modelo de coaching aplicable al marketing personal de los profesionales de áreas financieras de la ciudad de Sucre, que aporte a su desarrollo personal y profesional mejorando su calidad de vida.

## ABSTRACT

In the current global context, globalization, interdependence, competitiveness, innovation and technology have transformed the labor market into an increasingly competitive and demanding scenario. On the other hand, jobs tend to be reduced dramatically by the advance of computer science and the automation of production processes.

The current labor market demands professionals new skills and qualities; many of which are not being taught in higher education centers, but which are highly valued and required by current organizations. However, these serve little if the professionals do not know how to promote and sell them properly, becoming, as professionals: "attractive products or brands for the new labor market". Our country is not the exception nor escapes globalization. Currently, it is increasingly difficult for professionals to find a job, develop in it or even keep it; despite having higher academic and postgraduate studies; wide experience or important personal relationships.

Learning to "sell yourself professionally" in a correct way can be achieved with the application of Coaching, a novel learning and personal and professional growth alternative, based on a discipline that is revolutionizing the business world, improving people's lives and leading them to success.

The present work proposes a Coaching model applied to Personal or Individual Marketing that professionals in general and particularly those in financial areas can use to learn to sell their personal and professional skills, qualities and advantages, by developing their own personal brand. and, in this way, enhance their career in the work and business circuit.

In chapter one, the concepts, definitions and main theoretical bases on which Coaching and Personal Marketing are based are reviewed, to analyze them and to know them in depth.

Chapter two, includes the diagnosis of the current labor context of our country in order to establish its particularities and how it relates to the employability of professionals. Through interviews and surveys, the relationship between access to employment sources and its relationship with Personal Marketing of the applicants to the personnel requirements is established.

In chapter three, a Coaching model applicable to Personal Marketing of the professionals of the financial areas of the city of Sucre is proposed that contributes to their personal and professional development improving their quality of life.

## ÍNDICE GENERAL

.....	1
INTRODUCCION .....	1
1   CAPÍTULO I.....	9
1.1   MARCO TEÓRICO .....	9
1.2   Etimología del Coaching .....	9
1.3   La historia del Coaching .....	9
1.3.1   La Filosofía como fundamento del Coaching .....	9
1.3.2   La Filosofía Existencialista .....	11
1.3.3   Influencia de la Psicología Humanista.....	11
1.3.4   Influencias del Entrenamiento Deportivo.....	13
1.4   La naturaleza del Coaching .....	14
1.4.1   La conciencia .....	14
1.4.2   El propósito de vida.....	14
1.4.3   La responsabilidad .....	15
1.4.4   El proceso de aprendizaje.....	15
1.4.5   La esencia del Coaching .....	17
1.4.6   Definiciones de Coaching.....	17
1.4.7   Características del Coaching .....	18
1.4.8   Tipos de Coaching .....	19
1.4.9   El Proceso del Coaching .....	22
1.5   Los modelos de Coaching .....	23
1.5.1   Modelo G.R.O.W.....	23
1.5.2   Modelo OUTCOMES.....	25
1.5.3   Modelo ACHIEVE.....	28
1.6   El Marketing Personal.....	30
1.6.1   Concepto marketing personal .....	31
1.6.2   El uso del Marketing Personal.....	32
1.6.3   El plan de Marketing Personal .....	33
1.7   El lenguaje corporal .....	36
1.8   Marca personal o Personal Branding.....	37
1.9   El método Delphi .....	39

1.9.1	Definición del método Delphi.....	39
2	CAPÍTULO II.....	43
2.1	DIAGNÓSTICO DEL MERCADO LABORAL.....	43
2.2	Análisis del Mercado Laboral Boliviano .....	43
2.3	El Desempleo en Bolivia .....	44
2.3.1	Los jóvenes y el Mercado Laboral.....	46
2.3.2	Las nuevas habilidades necesarias para el trabajo en el 2020 .....	48
2.3.3	El Nuevo Perfil Profesional.....	52
2.4	La escasez de mercado laboral para nuevos profesionales .....	55
2.5	Demandas del mercado laboral actual.....	56
2.6	El Estado de la Productividad Laboral en Bolivia.....	58
2.7	La búsqueda de empleo .....	59
2.7.1	La Escasez de Talento.....	60
2.8	Aprovechamiento de Habilidades Laborales en Bolivia .....	61
2.8.1	Principales Errores en la Búsqueda de Empleo .....	64
2.9	Entrevistas a expertos .....	68
2.9.1	Entrevista N° 1 .....	68
2.9.2	Entrevista N° 2 .....	74
2.9.3	Entrevista N° 3 .....	81
2.10	Conclusiones de las entrevistas a expertos.....	84
2.10.1	Análisis de respuestas según la metodología Delphi .....	84
2.11	Encuestas a profesionales.....	88
2.12	Análisis de la información vaciada de las encuestas .....	89
2.12.1	Datos Demográficos.....	89
2.12.2	Situación Laboral.....	91
2.13	Conclusiones del Diagnóstico.....	100
2.13.1	Conclusiones de entrevistas a expertos y a profesionales.....	100
3	CAPÍTULO III.....	106
3.1	MODELO DE COACHING PROPUESTO.....	106
3.2	Objetivo general del modelo .....	106
3.2.1	Objetivos específicos .....	107
3.3	Importancia y beneficios de la propuesta.....	108
3.4	Modelo de Coaching propuesto .....	111
3.4.1	Paso 1, objetivos .....	111

3.4.2	Paso 2, razones .....	118
3.4.3	Paso 3, diagnóstico .....	120
3.4.4	Paso 4, opciones .....	123
3.4.5	Paso 5, plan de acción .....	126
3.4.6	Acompañamiento, motivación, acción .....	130
4	CAPÍTULO IV .....	137
4.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	137
4.2	RECOMENDACIONES.....	139
5	BIBLIOGRAFÍA.....	144
6	ANEXOS.....	147

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Situación el empleo en Bolivia.....	45
Gráfico 2 Las nuevas habilidades necesarias para trabajar .....	52
Gráfico 3 Productividad laboral en Bolivia .....	58
Gráfico 4 Relación entre crecimiento del PIB y años de escolaridad.....	62
Gráfico 5 Relación entre productividad laboral (PIB/empleo) y años de escolaridad.....	63
Gráfico 6 Sexo de los encuestados .....	90
Gráfico 7 Rango de edad de encuestados.....	90
Gráfico 8 Carrera universitaria cursada .....	91
Gráfico 9 Situación laboral actual .....	92
Gráfico 10 Edad de empleados.....	93
Gráfico 11 Nivel de satisfacción en empleo actual.....	93
Gráfico 12 Sensación de valoración en empleo.....	94
Gráfico 13 Disposición para cambiar de empleo.....	95
Gráfico 14 Conoce lo que es Coaching .....	96
Gráfico 15 Interés en un proceso de coaching.....	97
Gráfico 16 Conocimiento sobre Marketing Personal.....	98
Gráfico 17 Definición de Marketing Personal de mayor acuerdo .....	98
Gráfico 18 Aplicación del Marketing Personal .....	99
Gráfico 19 Beneficios de aplicar el Marketing Personal .....	99
Gráfico 20 Modelo de Coaching propuesto.....	111
Gráfico 21 Características de los objetivos.....	112
Gráfico 22 Rueda del Marketing Personal .....	119

**INDICE DE CUADROS**

Cuadro 1 Caracterización de los expertos consultados .....	84
Cuadro 2 Resultados de la entrevista a expertos .....	85
Cuadro 3 Definición de Coaching .....	96
Cuadro 4 Plan de trabajo de Coaching .....	129

## INTRODUCCION

El Coaching es un modelo de aprendizaje relativamente nuevo, pero de acelerado crecimiento y aplicación al mundo empresarial, cuyo valor se empieza a descubrir en el contexto nacional y de la ciudad de Sucre particularmente. Tiene como objetivo lograr el desarrollo de las personas partiendo de la premisa de dejar atrás el pasado y concentrar los esfuerzos personales en el presente, con una visión clara de objetivos futuros y la forma de lograrlos.

En el Coaching, el Coach (Asesor) acompaña al Coachee (Cliente) en un camino de búsqueda de transformación personal. Descubre con él la forma más adecuada de liberar su potencial y lograr su máximo rendimiento personal y/o profesional. El coaching es una herramienta de crecimiento muy poderosa, ya que con su aplicación se logra mejorar sustancialmente el rendimiento individual, la capacidad de liderazgo, la autoconfianza y la autoestima.

En el Coaching se adopta el significado de la palabra que plantea su origen: “*Coche*”, la función del carruaje que construyeron los herreros de Kocs (Aldea del norte de Hungría) que era la de transportar a las personas de un lugar a otro. Lo que hace el Coaching entonces es precisamente eso: transportar a las personas de una situación actual insatisfactoria a una situación deseada de plena satisfacción.

El Coaching ayuda al individuo a superar sus barreras y limitaciones para lograr la mejor versión de sí mismo y facilitarle el modo de funcionar de la forma más eficaz tanto en el terreno personal como profesional.

Una de las muchas áreas de aplicación del Coaching es el marketing personal o individual, es decir, el marketing que los profesionales realizan de sí mismos, de

su persona, de sus competencias y habilidades profesionales y personales con el objetivo de destacar y posicionarse en el exigente mundo empresarial actual. En palabras sencillas, es la forma en que se "*promocionan*" y se "*venden*" los profesionales.

La **situación problemática** del presente trabajo se presenta en la oportunidad y necesidad de que los profesionales del área financiera de la ciudad de Sucre aprendan a mercadear exitosamente sus competencias profesionales y personales en un mercado laboral cada vez más competitivo y exigente.

En este sentido, es necesario comprender el coaching de marketing personal como un proceso que requiere realizar una serie de actividades de manera organizada y metódica en busca de un objetivo claramente definido; en el que intervienen el Coach (asesor), quien es el que dirige y orienta el proceso y el Coachee (cliente) quien es la persona que va a aprender cómo lograr sus objetivos.

En la actual economía globalizada, resulta cada vez más difícil destacar y ser exitoso en el campo profesional; una cada vez mayor oferta de talento y una permanente reducción del personal en las empresas hace más difícil a los profesionales obtener empleo o incluso mantenerlo. De ahí la necesidad de destacar de la competencia, de proyectarse y posicionarse en el mercado como un profesional diferente y necesario.

De las diversas formas de conseguirlo una es a través del marketing personal, que con su adecuada aplicación proyecta a los profesionales como líderes, destacando sus habilidades y ventajas y diferenciándolos respecto de la competencia, por el valor que pueden aportar a las organizaciones.

Ante esta situación, el Coaching de Marketing Personal busca lograr que los profesionales alcancen un óptimo posicionamiento y diferenciación; promocionando sus habilidades, competencias y capacidades. Mejorar el marketing personal de los profesionales realmente interesados en crecer y destacar, promoviendo procesos internos de cambio que mejoren sus realidades personales, profesionales y laborales.

El presente trabajo propone transferir las fortalezas al Coaching al Marketing Personal, considerando que **el éxito en la vida pasa también por la venta de sí mismo**, es decir, por la Marca Personal que el profesional comunica.

Con la aplicación de las herramientas y técnicas del modelo de coaching propuesto, los profesionales estarán mejor preparados para “*saber venderse*”. Esta situación refleja con claridad un escenario donde un adecuado manejo del marketing personal puede hacer una profunda diferencia en la vida de un profesional.

En opinión del director de empleo del Ministerio de Trabajo de Bolivia, Roberto Ballesteros: “...*La principal barrera con la que se encuentra este sector (los profesionales) de la población a la hora de postularse a un puesto laboral es la falta de experiencia laboral y también, cuando asisten a una entrevista, se ponen nerviosos y generan cierta duda al que les está entrevistando*”. La falta de experiencia y los errores que se comenten durante una entrevista de trabajo se pueden corregir con la aplicación de un coaching de marketing personal.

La contracción de la economía del país se reflejará también en el mercado laboral y obligará a los profesionales a competir por cada vez menos espacios de trabajo. Aquellos que no aprendan a destacar sus competencias personales

y profesionales para enfrentar esta realidad pasarán o seguirán engrosando las filas de desocupados.

*“...en el caso de las universidades públicas bolivianas, es del 10% de empleabilidad de sus titulados. Es decir, de cada diez sólo uno consigue trabajo y el resto se dedica al comercio en su mayoría, o son taxistas, o se van a la construcción”,* afirma Iván Arias, basado en una de sus investigaciones sobre capacitación y formación (Calle, 2013). Hoy en día, no basta con preocuparse por la formación académica y la adquisición de conocimientos teórico-prácticos especializados, resulta igual de importante el saber y poder vender todo ese talento personal. En Chile, por ejemplo, el nivel de empleabilidad universitaria pasa del 50%, según un informe del Ministerio de Educación (Calle, 2013).

El 47% de los egresados de las universidades de Bolivia no consigue trabajo en los primeros 18 meses, y la mitad de ellos sí lo hace después de ese tiempo, según el CEDLA y un estudio de empleabilidad realizado por la Fundación para la Producción (Zapata, 2015).

Entre las principales causas están la falta de experiencia y la baja autoestima, informó el rector de la Universidad Central (Unicen), Ramiro Bustamante (Zapata, 2015). Las universidades no enseñan a controlar las emociones como la autoestima, pero el coaching gracias a su orientación hacia las personas sí puede lograr ese crecimiento personal.

El presente trabajo propone un modelo de coaching de aplicación al marketing personal o individual contextualizado a nuestra realidad y la realidad de nuestros profesionales, con sus ventajas y oportunidades. Con base en las experiencias

de expertos en la materia, pero adecuado a las características y condiciones particulares de nuestros profesionales.

Por lo que el **problema de investigación** se establece como: *¿Qué modelo de Coaching permitirá mejorar el Marketing Personal de los profesionales de áreas financieras de la ciudad de Sucre?*

El **Objetivo general** de la investigación es: diseñar y proponer un modelo de Coaching de Marketing Personal para los profesionales de áreas financieras de la ciudad de Sucre.

Los **Objetivos específicos** son:

- ) Analizar y describir las teorías, conceptos y modelos que permitan diseñar un modelo de Coaching que se aplicará al Marketing Personal de los profesionales de áreas financieras de la ciudad de Sucre.
- ) Diagnosticar la situación actual del empleo y el desempleo en el contexto nacional y local y su relación con el marketing personal.
- ) Identificar las fortalezas, competencias personales y profesionales más valoradas por el mercado y traducirlas en ofertas atractivas de marketing personal.
- ) Proponer un modelo de Coaching de Marketing Personal adecuado a las necesidades de los profesionales de áreas financieras de la ciudad de Sucre.

La **Hipótesis** que se plantea es:

**“La aplicación del Coaching de Marketing Personal permitirá mejorar la eficacia en la búsqueda de empleo de los profesionales de áreas financieras de la ciudad de Sucre”.**

Considerando la naturaleza cualitativa del estudio la **metodología de investigación** aplicada ira en relación. La investigación cualitativa es aplicada generalmente en ámbitos de las ciencias sociales, permite al investigador estudiar comportamientos sociales y culturales. “La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas” (Levine y Abdellah, 1994, Pag.18).

El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2014, pág. 7).

Se partirá de conceptos preliminares obtenidos del proceso exploratorio de la teoría existente; estos referentes conceptuales serán contrastados permanentemente con los hallazgos de la investigación durante su desarrollo.

El **tipo de investigación** de la presente tesis es descriptivo, ya que analiza y describe los aspectos teóricos y conceptuales acerca del Coaching, el Marketing Personal en el entorno laboral; como también describe los elementos de la propuesta de modelo.

Método **inductivo – deductivo**; que se utiliza para conocer los aspectos generales del problema de investigación, para luego establecer conclusiones específicas que permitan entender en profundidad el Coaching como modelo de aprendizaje. Se aplicó el método para explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas para obtener conclusiones que parten de hechos particulares, aceptados como válidos para llegar a conclusiones cuya aplicación

es de carácter general (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2014, pág. 9).

Método de **análisis – síntesis**; se realizará la descomposición, fragmentación de los principios constitutivos del Coaching, de lo complejo a lo simple para su mejor comprensión. Separando del todo sus partes constitutivas con el propósito de estudiarlas por separadamente, así como las relaciones que las unen; y de esta forma reunir las partes o elementos para analizar, dentro de un todo, su naturaleza y comportamiento con el propósito de identificar las características del fenómeno observado (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2014, pág. 11).

Método de **análisis documental**; la investigación basada en documentos comprende reunir, seleccionar y analizar datos que están en forma de “documentos” producidos por la sociedad para estudiar un fenómeno determinado (García, 2002, pág. 16).

Entre los métodos empíricos se utilizará **la entrevista**, ya nos permite acceder a la parte mental de las personas, pero también a su parte vital a través de la cual descubrimos su cotidianidad y las relaciones sociales que mantienen (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2014, pág. 16).

Los métodos empíricos se apoyarán en **instrumentos** como la guía de entrevista, diseñada de forma estructurada y con preguntas abiertas.

# CAPÍTULO I

## 1 CAPÍTULO I

### 1.1 MARCO TEÓRICO

#### 1.2 Etimología del Coaching

Respecto a la etimología del Coaching<sup>1</sup> existen diversas teorías. La más aceptada se remite a mediados del siglo XV, donde el pueblo húngaro de “Kocs”, al oeste de Budapest, revolucionó la incipiente industria del transporte al fabricar algunos de los carruajes más sofisticados, ligeros y veloces. Empezó así a hablarse del “kocsi szekér” o “carruaje de Kocs”, símbolo de la excelencia en aquella época. Ir de un punto a otro de la forma más rápida y eficaz comenzó a entenderse e identificarse con el nombre de ese pueblo y, de éste hecho, provienen precisamente, las raíces de la palabra Coaching.

#### 1.3 La historia del Coaching

Leonardo Ravier<sup>2</sup> afirma que: “el Coaching se alimenta en sus inicios de la filosofía práctica, tal y como se practicaba en sus orígenes más tempranos<sup>3</sup>”. Históricamente se puede encontrar el origen del Coaching en el pensamiento de los filósofos de la Grecia antigua.

##### 1.3.1 La Filosofía como fundamento del Coaching

Los antecedentes históricos más remotos del Coaching se encuentran en la filosofía griega, principalmente en las ideas de Sócrates (filósofo ateniense, 470 años a.c.), quien creó el método llamado “mayéutica”, consistente en un proceso inductivo, el cual, a través de la formulación de preguntas reveladoras a sus

---

<sup>1</sup> Ravier, Leonardo. Arte y Ciencia del Coaching. Su historia, filosofía y esencia. Buenos Aires, Editorial Dunken, 2010, Pág. 14

<sup>2</sup> Leonardo Ravier es Doctor en Economía (URJC), doctorando en Psicología (UAM), Coach no directivo y conferenciante internacional.

<sup>3</sup> Ravier, Leonardo. Arte y Ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia. Buenos Aires, Editorial Dunken, 2010, Pag.26

discípulos, lograba traer a la luz las cualidades y respuestas que éstos ya tenían en su interior; se adquirirían conocimientos por medio de la conversación.

La mayéutica (del griego μάητις, maieutikós, “perito en partos”; μαίευσις, maieutiké, “técnica de asistir en los partos”) es el método aplicado por Sócrates a través del cual, el maestro hace que el alumno, por medio de preguntas, vaya descubriendo conocimientos. Es una forma de dialéctica (método para alcanzar la verdad), cuestionando los conceptos formados, transferidos o adquiridos.

Sócrates lo asemeja con el parto, indicando que no se le podía enseñar nada a nadie, ya que todos tenemos el conocimiento dentro de nosotros mismos, y mediante este método se conseguía extraer del interior la esencia de cada uno de nosotros.

Sócrates no es la única influencia filosófica importante en el Coaching, ya que su principal pupilo, Platón, convertido igualmente en uno de los filósofos más importantes de la historia, escribió los denominados: “Diálogos de Platón”, considerados por algunos como las primeras sesiones de Coaching de la historia. En esas conversaciones lo principal era el poder de las preguntas como fuente de descubrimiento y conocimiento. La escucha activa tiene en las preguntas uno de sus puntos esenciales, que el Coaching ha tomado de Platón, lo que ha facilitado el camino hacia el propio conocimiento de las personas, una visión más clara de la realidad de cada uno y de su futuro.

No se puede dejar de hacer referencia a otro de los más destacados filósofos de la antigua Grecia, Aristóteles, quien también aportó al desarrollo del Coaching, mediante su denominada: “Tábula Rasa”, que tiene como idea fundamental la capacidad del hombre para conseguir todo lo que se proponga. La única forma

de llegar de un punto a otro es la acción, considerándose el Coaching el medio para conseguir este tránsito hacia el objetivo. Es de mencionar también la ética aristotélica, basada en la búsqueda de la felicidad, lo cual sigue siendo la gran motivación que subyace a las sesiones de Coaching.

### **1.3.2 La Filosofía Existencialista**

La filosofía existencialista<sup>4</sup> ha tenido gran influencia en el Coaching, ya que mientras Aristóteles planteó la acción, los existencialistas tendían más hacia la reflexión, cuestionando: ¿qué es lo que queremos ser y cómo?, constituyendo así las dos partes de una misma moneda que, siendo independientes, se complementan.

Los seres humanos tienen la capacidad de darse cuenta o tomar conciencia de sí mismos para replantear su propio proyecto de vida. Por ello en el Coaching es fundamental la reflexión interna y la toma de conciencia tanto interna como del entorno que nos rodea. Si Aristóteles enseñó que la acción hace a la construcción del propio ser a través del hábito, la filosofía existencialista presenta la otra cara de la moneda: la reflexión. Otra influencia propia de la filosofía existencialista, es que en el trabajo las personas se orientan al qué y al cómo, y no tanto al por qué de las cosas y las conductas. Este principio es fundamental en la metodología del Coaching.

### **1.3.3 Influencia de la Psicología Humanista**

La Psicología humanista<sup>5</sup> considera que el ser humano es un ser global que debe ser considerado como un todo. En él figuran y convergen sentimientos,

---

<sup>4</sup> Ravier, Leonardo. Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia. Buenos Aires, Editorial Dunken, 2010, Pág., 30

<sup>5</sup> Ibíd. Pág. 87

pensamientos, conductas, acciones. Las conductas del ser humano son intencionales, y tienen sentido desde la perspectiva material como desde la perspectiva personal de dignidad y libertad.

El Coaching habla el mismo lenguaje de la Psicología Humanista con conceptos como: conciencia, libertad, voluntad, autorrealización y liberación del potencial.

Dada la cantidad de valor añadido por la Psicología Humanista, mencionaremos su influencia y enseñanzas prácticas al mundo del Coaching:

- ) Valoración de la peculiaridad de las personas reconociendo que cada ser humano es diferente.
- ) Trabajo con la conciencia, dejando de lado todo aspecto del inconsciente. La conciencia es la que otorga libertad y capacidad de elección al hombre.
- ) El Coaching se centra en la persona (el cliente), no en los objetivos. Es a través del cliente como se trabajan los objetivos. Un objetivo nunca está por encima de la persona.
- ) El Rapport<sup>6</sup> es fundamental en la relación humana entre el Coach y el Coachee (Cliente).
- ) La relación Coach – Coachee se establece en un marco íntegro de confianza mutua. La aceptación y la comprensión de la persona dentro del marco de la confianza, es un axioma fundamental del Coaching.

---

<sup>6</sup> Se entiende como Rapport el fenómeno en el que dos o más personas sienten que están en “sintonía” psicológica y emocional (simpatía), porque se sienten similares o se relacionan bien entre sí. La teoría del rapport incluye tres componentes conductuales: atención mutua, positividad mutua y coordinación.

### 1.3.4 Influencias del Entrenamiento Deportivo

La referencia más cercana de las influencias del deporte en el Coaching la encontramos en Timothy Gallwey, quien desarrolló una metodología de entrenamiento denominada The Inner Game<sup>7</sup> (El Juego Interior).

John Whitmore, reconocido como uno de los Coaches más importantes de Europa, recibió influencia directa de Timothy Gallwey al asociarse junto a él y difundir The Inner Game en Inglaterra. En palabras de Timothy Gallwey respecto de su metodología: “Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior. Cuán consciente seas de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior”.

En el Coaching se reconoce que hay un juego interior, que se juega en la mente de los clientes. Este juego es tan importante como el exterior, aún en el trabajo. De alguna manera, el Coaching, es una extensión o continuación de la ideología fundamental que la Psicología Humanista intentaba profesar. Por esta razón Leonardo Ravier afirma que el Coaching lleva más de 25 años de presencia y práctica en todo el mundo<sup>8</sup>.

A partir de los años 80, el Coaching comienza a consolidarse como una metodología con identidad propia. Bajo esta identidad, se han desarrollado tres grandes áreas de trabajo, que hoy conocemos como: Coaching personal (Life Coaching), Coaching ejecutivo (Executive Coaching) y Coaching organizacional (Corporate Coaching).

---

<sup>7</sup> Fuente: [www.theinnergame.com](http://www.theinnergame.com)

<sup>8</sup> Ravier, Leonardo. Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia. Buenos Aires, Editorial Dunken, 2010, Pág. 41

La difusión del Coaching, como disciplina, se expande de formas diferentes según los diferentes contextos culturales, produciendo un desarrollo exponencial que ha hecho que el Coaching se haya transformado, en muy poco tiempo, en una de las profesiones más desarrolladas del siglo XXI.

## **1.4 La naturaleza del Coaching**

### **1.4.1 La conciencia**

El primer elemento clave del Coaching es la conciencia. Conciencia<sup>9</sup> significa: “ser consciente, no ignorante, tener conocimiento”. La conciencia implica adquirir un conocimiento de algo a través de la reflexión, la observación o la interpretación de lo que uno ve, oye, siente, etc.

La conciencia implica la percepción y comprensión clara de la información y los hechos relevantes, y la capacidad para determinar lo que es importante. Esta aptitud incluye comprender los sistemas, las dinámicas y las relaciones entre las cosas y las personas.

La conciencia también implica el conocimiento de sí mismo: en particular, reconocer cuándo y cómo las emociones o deseos distorsionan la propia percepción. Tener conciencia de sí mismo es conocer lo que uno está experimentando o sintiendo.

### **1.4.2 El propósito de vida**

El sentido de la vida se deriva de conectarse con el propósito de nuestra vida, de nuestra misión; no estaremos solamente trabajando para lograr objetivos personales o profesionales, sino también para satisfacer el sentido más profundo de la existencia. Esto aporta la capacidad de transformar nuestra existencia a un

---

<sup>9</sup> Concise Oxford Dictionary en internet, consultado el mayo de 2017

“estado del ser” y de reencuentro con nosotros mismos, desde la esencia. El Coaching se ofrece como una propuesta interesante para lograrlo<sup>10</sup>.

### **1.4.3 La responsabilidad**

El otro concepto clave en el Coaching es la responsabilidad. Cuando se acepta o asume la responsabilidad de los pensamientos y acciones, el compromiso con ellos aumenta y del mismo modo el desempeño. En cambio, cuando alguien sugiere u ordena asumir una responsabilidad, y no se acepta completamente, el desempeño no mejora.

Cada situación en la vida ofrece la oportunidad de responder y especialmente de elegir cómo responder, y cómo respondemos determina cómo nos sentimos, qué tipo de vida nos construimos y qué posibilidades de resultados se obtendrán.

### **1.4.4 El proceso de aprendizaje**

El proceso de aprendizaje abarca todo lo relacionado con la recepción y la asimilación de los saberes transmitidos. Es por naturaleza individual, aunque se lleva a cabo en un entorno social determinado. Para el desarrollo de este proceso, el individuo pone en marcha diversos mecanismos cognitivos que le permiten interiorizar la nueva información que se le está ofreciendo y así convertirla en conocimientos útiles y aplicables a su realidad.

#### **1.4.4.1 Etapas del proceso de aprendizaje**

El proceso del aprendizaje lleva al individuo desde un punto en el cual desconoce absolutamente la existencia de un concepto hasta otro en el cual puede dominarlo y aplicarlo con destreza en diversos campos. Existen cuatro etapas bien definidas que sirven para entender este proceso:

---

<sup>10</sup> Muradep, Lidia. Coaching para la transformación personal, un modelo integrado de la PNL y la Ontología del lenguaje; Buenos Aires, Editores Granica, 2012; Pág. 21

**a) Incompetencia inconsciente**

Antes de aprender algo nuevo, lo normal es no ser conscientes de no conocerlo, quizás por no haberlo necesitado hasta ese momento, o porque no se estaba en condiciones de hacerlo. Para entender esta primera etapa del proceso de aprendizaje con un ejemplo cotidiano, pensemos en la primera vez que un niño pequeño se encuentra frente a una computadora; antes de su descubrimiento, no sentía angustia por no saber usarla, ya que no era consciente de su existencia y, mucho menos, del disfrute y los beneficios que podrían brindarle.

**b) Incompetencia consciente**

En esta segunda etapa, se tiene conciencia de la falta de conocimiento. Por esta razón, se comienza a poner atención en los detalles que antes se ignoraban por completo, para intentar satisfacer esta nueva necesidad de conocer. Continuando con el ejemplo anterior, el niño se enfrenta a su incompetencia en el uso de la computadora y decide superarla acercándose a ella para conocerla.

**c) Competencia consciente**

Luego de mucha práctica, se logra desarrollar habilidades nuevas que permiten desenvolvernó con éxito en ese terreno que poco tiempo atrás desconocíamos. Junto con la incompetencia consciente, ésta es una de las dos etapas cruciales del proceso de aprendizaje.

**d) Competencia inconsciente**

Se trata del punto en el cual se han interiorizado los nuevos conocimientos y pueden usarse sin ser conscientes de ello. A diferencia del aprendizaje forzoso, típico del sistema educativo, que consiste en memorizar una serie de conceptos

para superar un examen, se alcanza la competencia inconsciente cuando hacemos de dicha información parte de nosotros y la aplicamos.

#### **1.4.5 La esencia del Coaching**

Las expresiones “sacar lo mejor de alguien” y “potencial oculto” significan que en el interior de la persona existen muchas cosas que esperan a ser liberadas. Los directivos de empresas pocas veces piensan en su personal en términos de su potencial, no de su desempeño. Ésta es la razón por la que la mayoría de los sistemas de evaluación fracasan estrepitosamente. Se coloca a los individuos en esquemas de desempeño de los que resulta muy difícil escapar, tanto a sus propios ojos como a los del directivo.

#### **1.4.6 Definiciones de Coaching**

Si bien no existe un único origen, ni siquiera un “padre” del Coaching, no hay una única definición; por tanto, mencionaremos las siguientes como las más relevantes y aceptadas universalmente:

La Federación Internacional de Coaching define el Coaching profesional como la actividad que consiste en una relación profesional continuada y limitada en el tiempo por los criterios acordados entre coach y coachee. En cada sesión el coachee elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con conservaciones y preguntas.

Para la AECOP (Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos) el coaching ejecutivo es una relación de colaboración entre ejecutivos de niveles medio y alto, su organización y un coach ejecutivo con dos objetivos: 1) Facilitar el aprendizaje del ejecutivo y de la organización y 2) el logro de resultados identificados previamente.

Por su parte la Asociación Española de Coaching (ASESCO) define el Coaching profesional como un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde se desea estar. En la relación de Coaching el Coach ayuda al desarrollo personal elevando la consciencia, generando responsabilidad y construyendo autoconfianza.

Para Rafael Echeverría (Velasquez, 2008) los Coaches son facilitadores del aprendizaje: la tarea fundamental de un Coach es precisamente la de facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje.

Timothy Galway (Gallwey, 2010, pág. 29): El Coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa con el fin de alcanzar sus metas soñadas.

Sir John Withmore<sup>11</sup>; El Coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.

#### **1.4.7 Características del Coaching**

Las esenciales son cinco, estas son<sup>12</sup>:

- a) **Concreto.** Se concentra en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está siendo “coacheada” a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y

---

<sup>11</sup> John Whitmore. Coaching; Editorial, Paidós Empresa, México, 2007, Pág. 37. (título Original: 'Coaching for Performance')

<sup>12</sup> Cantera, Javier, Coaching mitos y realidades, 1ª. Edición, Madrid ES, editorial Prentice-Hall 2004, Pág. 2

descriptivos del desempeño; el desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa, que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.

- b) **Interactivo.** Se intercambia información entre ambas partes. Se formulan preguntas y se dan respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
- c) **Responsabilidad compartida.** Tanto el Coach como el Coachee tienen una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua y el logro del objetivo definido para la sesión y el proceso general. Ambos participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
- d) **Forma específica.** Determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación, implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
- e) **Respeto.** El coach que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el Coaching.

#### **1.4.8 Tipos de Coaching**

El Coaching se puede aplicar a cualquier aspecto de la vida de los seres humanos, a continuación mencionamos algunos de sus tipos<sup>13</sup> más comunes:

---

<sup>13</sup> Whitmore, John. Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas. México, Editorial Paidós, 2011, pag.70

#### 1.4.8.1 Coaching Personal

Conocido también como “Life Coaching” o Coaching de vida. Este tipo de Coaching empuja a la persona a sobresalir en todos los campos de la vida cotidiana o del día a día, ya sea en las relaciones interpersonales, profesionales y/o familiares. El Coaching individual o personal se ocupa de las relaciones, carrera, economía de la persona y también de su desempeño laboral o profesional.

#### 1.4.8.2 Coaching Organizacional

Es también conocido como el Coaching Corporativo o Estratégico, su función principal es impulsar la evolución de las organizaciones a través de la transformación de los empleados que laboran para dicha empresa. Para este tipo de Coaching es habitual que se citen frases como: “cuando un individuo dentro de una organización cambia, se impacta el medio que lo rodea ocurriendo un efecto micro que se trasladara a un nivel macro”. En este tipo de Coaching existen dos modalidades que son: Coaching ejecutivo y Coaching de equipos. Siendo un Coaching individual, se especializa en facilitar a quienes tienen cargos de responsabilidad en sus distintos niveles de la organización para que logren sus objetivos. Implica un espacio amplio de dominios de intervención: desde los relacionados con lo personal hasta los de impacto inmediato en la realidad organizacional. El Coaching de equipos tiene como objetivo específico la mejora de efectividad en el rendimiento de un equipo en su conjunto por encima de la suma de sus partes. Se centra en las relaciones entre las tareas, visión, y misión de los individuos que intervienen y el contexto en el que se desempeñan.

#### 1.4.8.3 Coaching Empresarial

Este tipo de Coaching ayuda de un Coach para plantear el problema (¿Qué?) y analizar diferentes variables con el fin de hallar el punto de partida en busca de una solución a un problema, asimismo, contribuye con el cuestionamiento de paradigmas con el propósito de crear una actitud más reflexiva para ayudarlo a encontrar nuevas formas de proceder. Lo anterior sirve para dar una respuesta innovadora a la problemática que se presenta. Estas tres fases (Identificación del problema, identificación y ruptura de los paradigmas y, la solución o respuesta) constituyen una nueva disciplina inspirada en los grandes coach deportivos que es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos.

#### 1.4.8.4 Coaching Ontológico

Este enfoque tiene sus orígenes en las teorías filosóficas de Martín Heidegger y que ha sido inicialmente desarrollada por Rafael Echeverría donde el ejecutivo o gerente para convertirse en coach requiere adquirir maestría en aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales le habiliten como business coach en un contexto de liderazgo transformador de grupos humanos.

#### 1.4.8.5 Coaching Transformacional

Aparte de involucrar las demás técnicas que se manejan en otros tipos de Coaching, el Coaching transformacional procura lograr un estado permanente de presencia, lo cual permite recibir guía para identificar las oportunidades que hay

detrás de cada cosa o evento, y asimismo las cantidades de posibilidades que se desprendan de este.

#### 1.4.8.6 Coaching de Sombra

Este tipo de Coaching es relativamente nuevo y se procura implementar de una manera en la cual en el entrenamiento el coach observa actuar en contextos o campos donde experimenta dificultad y así vigilar sigilosamente y en la práctica cuáles son los pros y contras o puntos débiles y fuertes para poder proceder y conocer las resistencias al cambio del grupo de personas asignadas. Se dice que esta acción le da la oportunidad de diseñar e implementar estrategias de intervención más específicas y eficaces.

#### 1.4.9 El Proceso del Coaching

El Coaching es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente; esto se lleva a cabo mediante una conversación disciplinada entre el Coach y el Coachee en la que se utiliza información concreta o directa orientada al rendimiento. El coach utiliza las habilidades de la comunicación oral, el lenguaje corporal, el tono de voz y el control emocional.

Jhon Whitmore señala que, en el proceso del Coaching, el Coach debe realizar su trabajo mediante preguntas y feedback descriptivo y no evaluativo.

Estas preguntas abarcan cinco etapas (Whitmore, 2001, pág. 45):

1. Preguntas que están orientadas a establecer metas.
2. Preguntas que ayudan a diagnosticar la situación presente, es decir, las fortalezas y lo que se desea mejorar.
3. Preguntas orientadas a generar opciones, estratégicas y posibles alternativas

4. Preguntas que llevan a implementar un plan específico de acción.
  5. Preguntas que tienen que ver con el control y seguimiento del desempeño.
- Para que las preguntas sean efectivas deben ser: breves, claras, centradas, pertinentes, constructivas, neutrales y abiertas.

## **1.5 Los modelos de Coaching**

Una de las razones por las que la aplicación del Coaching como proceso de aprendizaje funciona es porque la persona experimenta, vive y pone en práctica lo que en su reflexión descubre y hace consciente. A partir de descubrir una limitación, determina la forma o el camino para superarla. A continuación, describimos tres de los modelos de Coaching más utilizados actualmente. Estos modelos se identifican bajo los siguientes acrónimos:

1. G R O W
2. OUTCOMES
3. ACHIEVE

### **1.5.1 Modelo G.R.O.W.**

Es el modelo de Coaching más conocido en el mundo del Coaching. Elaborado por Graham Alexander y difundido por John Whitmore, el modelo GROW no debe aplicarse necesariamente en el siguiente orden, pero éste permite seguir una secuencia que facilita aprender a desarrollarlo reconociendo sus etapas y funciones.

- ✓ GOAL (META): Meta de la sesión, tanto para el corto como el largo plazo.
- ✓ REALITY (REALIDAD): Explorar la situación presente.
- ✓ OPTIONS (OPCIONES): Contemplar opciones y estrategias o cursos de acción alternativos.

- ✓ WHAT, WHEN, WHOM, HILL (QUÉ se va a hacer, CUÁNDO, QUIÉN, y la VOLUNTAD para hacerlo)

Se debe tomar en cuenta que sin el contexto de: “conciencia, autocreencia y responsabilidad<sup>14</sup>” el modelo GROW no tiene ningún valor. A continuación, se verá con más detenimiento el método GROW, según como lo describe Leonardo Ravier<sup>15</sup>:

#### 1.5.1.1 G (Definir la meta)

El establecimiento de la meta debe desarrollarse de manera que sea accesible y favorezca el alcance de la misma. Por esta razón las metas/objetivos se dividen en tres:

1. Meta final. Por lo general las metas finales no están absolutamente bajo su control. Muchas de ellas dependerán de ciertas circunstancias incontrolables como pueden ser el ambiente y/o circunstancias.
2. Meta de desempeño. La meta final sirve de inspiración o motivación, pero será la meta de desempeño y de proceso las que determinen qué hacer de inmediato.
3. Meta de proceso. Una vez establecidas las metas intermedias o de desempeño podremos definir con mayor precisión las metas de proceso del día a día.

---

<sup>14</sup> Whitmore, John, Coaching, Editorial Paidós Empresa, 2003, pág. 67.

<sup>15</sup> Ravier, Leonardo. Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia. Buenos Aires, Ed. Dunken, 2010, pág 31

#### 1.5.1.2 R (Explorar la realidad)

Frente a la realidad, el coachee tiene que intentar ser lo más objetivo posible en su análisis. El coach debe ser imparcial y utilizar un lenguaje descriptivo, no evaluativo, mientras se explora la realidad del cliente.

El Coach debe acompañar e inducir al Coachee a niveles profundos de conciencia, en cuando el coachee toma conciencia y se da cuenta de lo que tiene en sí mismo, de lo que es capaz de hacer con ello.

#### 1.5.1.3 O (Encontrar cursos de acción)

Es una de las fases más importantes del proceso de Coaching; es convertir la conversación – exploración en un plan de acción para lograr un objetivo claramente especificado.

El plan de acción puede basarse en una de las opciones identificadas en la fase de la búsqueda de acciones, o combinar varias de ellas. Con independencia de que, en la fase de generación de opciones, se analiza los pros y contras de cada una.

#### 1.5.1.4 W (Desarrollo de un plan de acción)

Para realizar acciones efectivas en nuestra vida hemos de contar con un modelo sistemático con el cual nos podamos dirigir de una forma más adecuada hacia los fines deseados. El plan de acción debe quedar muy claro y estar escrito tanto para el coachee como para el coach. Ese será el compromiso del cliente, el resultado del proceso y lo más importante de la sesión.

### 1.5.2 Modelo OUTCOMES

Este modelo de Coaching fue desarrollado por Allan Mackintosh, y registrado bajo el título de: *Growing on G.R.O.W.: A More Specific Coaching Model for*

*Busy Sales Managers (Creciendo en GROW: Un modelo más específico de Coaching para directivos de ventas ocupados)*<sup>16</sup>.

El modelo OUTCOMES inicialmente surgió para ser aplicado con directivos de ventas. Las fases del modelo OUTCOMES son las siguientes:

- ✓ **O** Objetivos
- ✓ **U** Entender la razón
- ✓ **T** Hacer un balance de la situación actual
- ✓ **C** Determinar la diferencia
- ✓ **O** Generar opciones
- ✓ **M** Motivar a la acción
- ✓ **E** Entusiasmo y determinación
- ✓ **S** Apoyo.

Este modelo provee mayor estructura que el modelo GROW por el hecho de que presenta distintas fases de desarrollo. Estas fases pueden llevar más tiempo respecto del modelo GROW, sin embargo, otorgan mayor comprensión del proceso. Los pasos del modelo OUTCOMES son los siguientes:

#### 1.5.2.1 O = Objectives (Objetivos)

En esta fase el directivo se intenta conocer qué es lo que las personas están intentando conseguir dentro de la sesión de Coaching o bien como objetivos y metas empresariales o profesionales.

---

<sup>16</sup> Mackintosh, Allan, Growing on G.R.O.W.: A More Specific Coaching Model for Busy Sales Managers, The Coaching & Network Articles, 2003. [www.coachingnetwork.org](http://www.coachingnetwork.org)

#### 1.5.2.2 U = Understand the Reason (Entender las razones)

Este es un paso importante y vital, el hecho de conocer las razones que hay detrás del objetivo que se quiere conseguir y que deben ser bien comprendidos.

#### 1.5.2.3 T = Take Stock of the Present Situation (Actuar desde la situación presente)

Es importante tomarse el tiempo necesario analizando la realidad de la situación presente para que el Coach (directivo en su caso) pueda establecer las líneas de base. Este paso invita a la profunda reflexión de la situación para, a partir de ésta, actuar en consecuencia.

#### 1.5.2.4 C = Clarify the Gap (Clarificar la diferencia)

Comprende clarificar la diferencia de dónde están ahora y dónde quieren llegar para conseguir el objetivo. Algunas veces con el modelo GROW se salta de la “realidad” a las “opciones”, sin comprender del todo la “diferencia” que debe ser recorrida.

#### 1.5.2.5 O = Options Generation (Generación de opciones)

Aquí es el momento de dedicar tiempo a encontrar y escoger las diferentes opciones. Los pros y los contras deben ser discutidos para cada opción establecida.

#### 1.5.2.6 M = Motivate to Action (Motivar hacia la acción)

Una vez que las opciones fueron discutidas y se ha decidido la mejor forma de actuar, se debe asegurar la suficiente motivación para moverse a la acción. El Coach debe tener la habilidad de verificar esto y desafiar cualquier signo de desmotivación.

#### 1.5.2.7 E = Enthusiasm & Encouragement (Entusiasmo y Estimulo)

Los Coaches siempre deben mostrar, en todo momento, entusiasmo por los objetivos principales y estimular a los empleados a hacer lo mejor que puedan de sí mismos.

#### 1.5.2.8 S = Support (Soporte)

Los Coaches siempre deben apoyar a sus Coachees en los temas acordados y deben, también, preguntarles si necesitan algún otro soporte. Estas tres últimas etapas (motivar, entusiasmo y estímulo, soporte) son vitales y suelen ser olvidadas por los coaches que utilizan el modelo GROW de Coaching.

El principal desafío que se ha visto respecto del modelo es que requiere más tiempo para pasar por las etapas del mismo respecto del modelo GROW.

### **1.5.3 Modelo ACHIEVE**

Este modelo de Coaching fue creado por The Coaching Centre<sup>17</sup>. Los siete pasos del modelo ACHIEVE se focalizan en cinco habilidades esenciales del Coaching: desarrollo de rapport, escucha activa, preguntas abiertas y creativas, feedback abierto y honesto y uso de la intuición.

Este modelo de Coaching ayuda a que los clientes mejoren su desempeño y alcancen sus objetivos. El modelo ACHIEVE es intuitivo y ayuda a los Coachees a ser transparentes en el proceso de Coaching. Esto incrementa la confianza y es un fundamento importante para el desarrollo y establecimiento de un Coaching de calidad.

---

<sup>17</sup> The Achieve Coaching Model fué creado por "The Coaching Centre" bajo licencia de Dr. Sabine Dembkowski & Fiona Eldridge. Fuente: <http://www.coachingandcommunication.com/frameset.htm> "Achieve" se traduce como "Logro".

#### 1.5.3.1 Paso 1: Explorar la situación presente

El coach establece rapport y comienza el diálogo, utilizando preguntas abiertas. Entonces los clientes se vuelven conscientes de su situación y por momento comienzan a reconocer los patrones de comportamiento que están detrás del éxito.

#### 1.5.3.2 Paso 2: Brainstorming (Lluvia de ideas)

El brainstorming (tormenta de ideas) debe ser lo más libre posible, sin límites en todas sus sugerencias.

#### 1.5.3.3 Paso 3: Definir metas

Es necesario ser inteligente en la definición de la meta, ya que para que una meta sea realmente útil, necesita tener significado para el individuo. Es necesario dedicar tiempo para entender el significado con los clientes y definir metas que los clientes realmente deseen alcanzar.

#### 1.5.3.4 Paso 4: Buscar opciones

Es solo cuando la opción viene al cliente, cuando realmente éste puede generar los pasos suficientes para la acción y el cambio. Quizás una de las habilidades más importantes para los coaches es conocer cuándo deben mantener silencio y esperar.

#### 1.5.3.5 Paso 5: Evaluar las opciones

En esta etapa el coach trabaja con el cliente para desarrollar criterios de evaluación de las diferentes opciones. Por ejemplo: “¿Qué inversión (dinero, tiempo, energía) y recursos son necesarios para poner una de estas opciones específicas en la práctica?”.

#### 1.5.3.6 Paso 6: Validar el diseño del Plan de Acción

Es como construir un puente. Los Coachs trabajan junto con sus Coachees (Clientes) para unir la diferencia entre donde están en el presente y donde quieren llegar eventualmente y realmente.

Este paso requiere rigor por parte del coach en demandar del cliente lo necesario para traducir sus deseos en acción. Debe estar todo muy bien planificado, pero nada ocurrirá antes que el cliente realice el primer paso. Es necesario tomarse el tiempo suficiente con el cliente para que éste reconozca cuando ha alcanzado la meta.

#### 1.5.3.7 Paso 7: Animar

Finalmente, los Coaches son también críticos profesionales. Los clientes continúan requiriendo motivación. Para mantenerlos en rumbo, los e-mail y llamadas telefónicas pueden proveer los requerimientos suficientes.

### **1.6 El Marketing Personal**

Podemos entender como Marketing Personal la suma de varios elementos que hacen parte de la identidad propia y personal. En ella confluyen tanto los aspectos físicos como otros relacionados con el carácter y la personalidad.

Sin embargo, cuando hablamos de Marketing Personal, hay un predominio del aspecto laboral o profesional. Toda marca personal implica una elaboración y una proyección en pos de un beneficio que, generalmente, se enmarca en estas dos áreas. Se trata de resaltar aquellas cualidades, talentos o aspectos más fuertes de cada persona y ponerlos al servicio de un proceso o contexto específico.

### 1.6.1 Concepto marketing personal

El término Marketing Personal<sup>18</sup> se refiere a un concepto relativamente nuevo que se centra en el arte de “vender” o promocionar las habilidades, virtudes e imagen de una persona. El marketing personal utiliza muchas técnicas para construir la imagen, aunque el punto principal es la autopromoción focalizada en conocer los deseos y necesidades del público o las personas que sean objetivo de nuestra promoción personal individual (empleadores).

El marketing personal constituye ese proceso lógico, progresivo, racional y planificado, que permite, de la manera más eficiente:

- a) Analizar el producto o servicio que se desea ofertar en función de las características del grupo al que va dirigido (público objetivo) a fin de establecer la imagen que se desea proyectar en el mismo;
- b) Establecer objetivos específicos, que permitan satisfacer las reales necesidades internas del producto o servicio;
- c) Identificar los obstáculos que dificultan o impiden lograr los objetivos establecidos para el producto o servicio;
- d) Definir las oportunidades que realmente existen para el logro de los objetivos; para, finalmente,
- e) Elegir las estrategias que permitan, entre las distintas alternativas posibles, alcanzar, de la manera más eficaz, los objetivos específicos previamente establecidos.

El profesional al momento de cumplir una función económica se convierte en humano-producto y su éxito consiste en el logro de determinados objetivos. El

---

<sup>18</sup> <https://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/>

marketing personal, aplicado a cualquier actividad de manera lógica y planificada constituye un conjunto de técnicas que establecen la forma más eficiente para alcanzar objetivos preestablecidos enfocados hacia el logro de la aceptación del producto ofertado al mercado.

De ahí que, haciendo una selección entre las técnicas que se han venido utilizando con éxito en las distintas vertientes del marketing (de bienes tangibles, de servicios, político, social, cultural, etc.), surge el concepto de marketing personal, que puede ser definido como: de vida de una persona.

### **1.6.2 El uso del Marketing Personal**

La aplicación del Marketing Personal contribuye a construir identidad propia, con el fin de proyectar una imagen agradable y atractiva y lograr objetivos personales y profesionales. Al igual que se crean estrategias de marketing enfocadas a vender productos o servicios, la imagen como personas o profesionales es importante para cerrar acuerdos con socios, clientes e incluso empleadores y jefes.

El Marketing Personal o Individual representa la aplicación de las técnicas de marketing al individuo con el fin de ayudarlo a conseguir sus metas personales, intentando llegar a un estado de equilibrio entre su “esfera de valores” y la necesidad de integrarse en el entorno socio-económico.

En un concepto muy comercial, podríamos decir que el marketing individual tiene como fin el “saber venderse” para lograr los objetivos profesionales y/o económicos. Se trata de aplicar las 4p’s del marketing a la persona:

- ✓ El producto es el propio individuo (actitudes, aptitudes, creatividad, conocimientos, habilidades, etc...)

- ✓ La promoción/comunicación es la manera de darse a conocer: (información personal, currículum, etc..).
- ✓ La distribución representa el canal mediante el cual el individuo puede hacer llegar la información personal que desea comunicar (Correo electrónico, bolsas de trabajo, networking...)
- ✓ El precio. En este caso podemos estimar el “precio” de los servicios profesionales, analizando nuestro valor en el mercado (profesional-laboral)

El Marketing personal puede ayudar a la persona en su proceso evolutivo, no sólo en la búsqueda del primer empleo, sino en la consecución de los diferentes retos profesionales/personales que se van planteando.

### **1.6.3 El plan de Marketing Personal**

Para desarrollar el marketing individual hay que aplicar cada una de las fases del plan de marketing a la esfera del individuo.

#### 1.6.3.1 Análisis del entorno

##### *Análisis externo*

Partiendo de lo más externo y general, como puede ser el estado la economía del país (crecimiento económico, tasa de desempleo, consumo, etc...) para ir acotando más el círculo que nos rodea: datos económicos de nuestra comunidad o ciudad. Es claro que la situación socio-económica del entorno puede condicionar la consecución de los objetivos. Así pues, si nos planteamos un cambio de trabajo, la situación del mercado laboral influirá en nuestra planificación de cómo lograr el puesto que deseamos. Concretarse en el análisis del sector al que pertenece nuestra actividad, evolución y perspectivas de futuro de ese mercado, perfiles profesionales más demandados, etc.

### *Análisis interno*

Se trata de llevar a cabo un proceso de auto-reflexión para analizar las características propias e individuales como productores de servicios.

Tratando de ser lo más objetivos posible e incluso conseguir la valoración de las aptitudes de fuentes externas (personas de nuestro entorno, compañeros de trabajo, test psicológicos, etc...), elaborando un “check-list” descriptivo. El propio currículum es un punto de partida, en el que clasificar una serie de información que nos define en muchos aspectos personales, formativos y profesionales.

#### 1.6.3.2 Análisis DAFO

Una vez realizado el análisis externo e interno, el siguiente paso fundamental a desarrollar en el plan de Marketing Personal es el análisis DAFO. Este análisis es una herramienta que nos permite conocer e identificar cuatro conceptos que nos permitirán establecer los objetivos finales:

Los elementos internos: puntos débiles y puntos fuertes

Los elementos externos: amenazas y oportunidades

En el primer caso, se trata del resultado del análisis interno y se configura como uno de los pilares fundamentales para el marketing individual. En este punto determinamos cuáles son nuestras “ventajas diferenciales” y nuestras carencias. Se trata de sacar el máximo partido de nuestros puntos fuertes y mitigar lo más posible nuestras debilidades. En muchos casos, nuestra estrategia se fundamentará en explotar los puntos fuertes o eliminar los débiles para conseguir objetivos.

### 1.6.3.3 Objetivos individuales

Lo más habitual es que sean objetivos relacionados con la actividad profesional, pero el marketing individual puede aplicarse a cualquier ámbito personal, por ejemplo:

Objetivo: Cambiar de empleo

El análisis interno nos demuestra que uno de nuestros puntos fuertes es el dominio del inglés. En nuestro entorno el gran desarrollo del comercio exterior hace que las empresas exijan el dominio de la lengua inglesa dentro del perfil del puesto en el que deseamos trabajar (oportunidad). En el caso de que no tuviéramos conocimientos de inglés, el tercer punto se convertiría en una amenaza para lograr el objetivo.

### 1.6.3.4 Estrategias

Las estrategias determinan las líneas de actuación que nos llevarán a lograr las metas personales. En el ámbito personal se pueden incluso aplicar algunas de las estrategias que se utilizan en el mundo de la empresa. Por ejemplo, plantearse una estrategia de especialista que conduzca a ser un auténtico experto en una determinada área para conseguir nuestro objetivo laboral. O aplicar una estrategia de comunicación para que nos conozcan en el mayor número de empresas posibles.

### 1.6.3.5 Plan de acción

En esta fase se establece un programa o conjunto de actividades que hay que poner en marcha para conseguir los objetivos planteados. Es importante tener en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Cuantificar los objetivos (en la medida de lo posible) para que no sean excesivamente subjetivos.
- ✓ Valorar del impacto económico que puede representar el plan de acción (Por ejemplo, si para conseguir nuestro objetivo necesitamos mejorar nuestra formación, hay que valorar el coste económico que ello representará)
- ✓ Establecer el tiempo previsto para realizar el plan. Para conseguir los objetivos personales es fundamental establecer un calendario que nos motive a la consecución de objetivos (auto-disciplina)

### **1.7 El lenguaje corporal**

Vivimos comunicándonos permanentemente; no solo con nuestras palabras sino también con el lenguaje de nuestro cuerpo. El lenguaje corporal es mayormente inconsciente y confirma o desmiente el verbal. No podemos, por ejemplo, afirmar que nos encontramos tranquilos cuando los movimientos del cuerpo lo desmienten. El lenguaje corporal comprende todo lo que transmitimos de manera consciente o inconsciente por medio de movimientos o gestos, delata completamente nuestros sentimientos o percepción acerca de la persona con la que estamos interactuando.

Albert Mehrabian<sup>19</sup> realizó una investigación intentando determinar cómo se realiza en la comunicación de actitudes en la vida cotidiana. El resultado de la investigación es el siguiente:

- |               |     |
|---------------|-----|
| ✓ Gestos      | 55% |
| ✓ Tono de voz | 38% |
| ✓ Palabras    | 7%  |

---

<sup>19</sup> Mehrabian, Albert; Comunicación No-Verbal; Ed. Paidós; México; 1998; Pag 114

La experiencia nos confirma estos resultados. No tenemos, por ejemplo, ninguna dificultad para captar la violencia de una discusión, aunque esta se desarrolle en un idioma desconocido. Es necesario saber interpretar la comunicación no verbal. Las señales no verbales influyen cinco veces más que las orales. Los gestos como las palabras son polisémicos, es decir, tienen varios significados.

### **1.8 Marca personal o Personal Branding**

Ante la feroz competencia existente en el mercado laboral actual, se hace necesario encontrar formas nuevas y eficaces de destacar sobre el resto de personas candidatas. Por ello, empieza a ser común trabajar por iniciativa propia en las aptitudes y mostrar al mundo habilidades. Contribuyen a que generemos una marca personal en torno a nuestras experticias. Todo ello permitirá destacar y ser reconocidas y reconocidos. Mostrar habilidades y dejar claras cuáles son es el primer paso para ser referente en nuestro campo de trabajo o en aquellas áreas donde están nuestros intereses y donde podemos volcar nuestros aprendizajes.

Aplicado a lo profesional el marketing personal o personal branding implica un concepto y proceso de desarrollo personal basado en considerar que las personas somos “marcas” del mismo modo que las marcas comerciales.

En este sentido, nuestra marca personal debe estar bien planificada, estudiada y transmitida; todo ello bajo el propósito de que marquemos la diferencia frente a quienes compiten en las mismas áreas en las que nos desarrollamos profesional y personalmente.

La elaboración de la marca personal comprende:

- a) Identificar los objetivos de la marca. Nadie crea una marca personal de la nada o sin tener un objetivo en mente. Lo más importante es tener claro qué persigue la estrategia y hacia dónde va dirigida.
- b) Definir fortalezas y debilidades. Las personas deben saber cuáles son sus debilidades y fortalezas. En este caso, se trata de sacar brillo a estas últimas y potenciarlas para alcanzar el objetivo que se ha definido en el punto anterior. En cuanto a las debilidades, el trabajo debe consistir en analizar cuáles de ellas pueden ser reconvertidas.
- c) Todo lo que hacemos o decimos cuenta. La manera en que vestimos, los colores con que lo hacemos, los gestos, las palabras, el tono que empleamos a la hora de comunicarnos, la mirada y todo cuanto decimos construyen la imagen que proyectamos ante los demás. La marca personal debe ser coherente y tener todos estos elementos alineados en torno a un mismo objetivo.
- d) Definir los formatos para la difusión. Toda marca debe tener un formato para su difusión. Los formatos son el vehículo mediante el cual la imagen que se ha elaborado llega a sus destinatarios. Por ejemplo, si el objetivo es elaborar un perfil de redes sociales, lo más adecuado será hacer una buena presentación en medios visuales, ya sea una fotografía o un video.
- e) Mantener la marca personal en el tiempo. La escritora Doris Lessing dijo alguna vez: «No escasea la inteligencia, sino la constancia». Parte del éxito de una marca personal está en su permanencia en el tiempo. De nada vale elaborar una imagen fuerte que luego acabe diluyéndose. Además, es importante que el marketing personal mantenga los mismos valores o

principios; no es bien visto que una marca cambie constantemente en sus aspectos esenciales.

## **1.9 El método Delphi**

El método Delphi se clasifica como uno de los métodos generales de prospectiva, que busca acercarse al consenso de un grupo de expertos con base en el análisis y la reflexión de un problema definido.

Su nombre Delphi es la traducción inglesa de Delfos, la antigua ciudad de Grecia, sagrada y famosa por los oráculos en el Templo de Apolo, que eran fuente de enseñanza moral.

El nombre de método Delphi, lo propuso el filósofo Abraham Kaplan, quien formaba parte del centro de investigación norteamericano “The Rand Corporation” en la década de los cuarenta, y aunque parecía poco afortunado por ligarse a lo oculto, el autor logró demostrar, de forma experimental, la superioridad de resultados de un consenso producto del trabajo de grupo sobre el esfuerzo individual de expertos.

### **1.9.1 Definición del método Delphi**

El “método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo<sup>20</sup>”. Lo que se persigue con esta técnica es obtener el grado de consenso o acuerdo de los especialistas sobre el problema planteado, utilizando los resultados de investigaciones anteriores, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional.

Se destacan tres de sus premisas básicas:

---

<sup>20</sup> Landeta, Javier; El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre. Barcelona: Ed. Ariel; 1999; Pág 38

- ✓ En las disciplinas no exactas, en situaciones de incertidumbre o cuando se carece de información objetiva es apropiado utilizar como recurso el juicio subjetivo de expertos.
- ✓ El juicio subjetivo de un solo experto está sujeto a numerosos sesgos e imperfecciones, y al limitarse al conocimiento y experiencia de una persona suele resultar una estimación imprecisa.
- ✓ La calidad del juicio subjetivo grupal, generalmente es superior al de un individuo debido a la mayor información de la que dispone un grupo.

La dinámica de la técnica Delphi gira en torno a una problemática compleja, de ahí se derivan una serie de cuestionamientos que el investigador va guiando, analizando y supervisando a modo de hacer fluir la información entre el grupo de expertos y el mismo investigador. La premisa de la técnica Delphi es: llegar a un consenso entre expertos.

Se identifican tres tipos de la técnica Delphi, de acuerdo con la manera en que se aplica:

- ✓ Delphi convencional: es el foro clásico para la priorización de los hechos. Se compone de un cuestionario enviado a un grupo de expertos, con un segundo cuestionario basado en los resultados del primero. Posteriormente, los cuestionarios se refinan y definen los hechos o propuestas para medir la exactitud o el soporte de los participantes.
- ✓ Existe el Delphi de tiempo real, se caracteriza por ser una variante más corta donde el proceso se lleva a cabo durante el curso de una reunión a través de mecanismos para resumir las respuestas dadas inmediatamente.

- ✓ El Delphi político, propuesto en la década de 1970, el objetivo no es que un grupo tome una decisión, sino que un grupo de expertos presenten todas las opciones posibles ante un problema y pruebas que sustenten los argumentos, en lugar de tener un grupo que tome una decisión

## **CAPÍTULO II**

## 2 CAPÍTULO II

### 2.1 DIAGNÓSTICO DEL MERCADO LABORAL

#### 2.2 Análisis del Mercado Laboral Boliviano

De acuerdo con datos del Banco Interamericano de Desarrollo de la gestión 2014, en América Latina los mercados de trabajos se enfrentan con dos problemas principales: altas tasas de informalidad y bajas tasas de productividad. Los datos del BID indican que la informalidad laboral calculada como el porcentaje de trabajadores no afiliados a la seguridad social afecta en promedio al 55% de la población económicamente activa de la región. Además, en América Latina, el nivel promedio de productividad equivale solo al 25% de la productividad de Estados Unidos (Conference Board, 2015).

En Bolivia los problemas de informalidad y de baja productividad son aún más agudos. Con una tasa de informalidad el 81% (Datos del 2016<sup>21</sup>), Bolivia tiene la economía con el tercer mayor nivel de informalidad laboral en la región apenas superada por Honduras (83%) y Nicaragua (81%). Paralelamente, Bolivia está entre los países con las menores tasas de productividad laboral en la región. La productividad laboral en Bolivia solo alcanza el 9,4% de la productividad laboral de Estados Unidos y solo ha crecido en un 20% durante los últimos 25 años contra un 90% en Chile y un 60% en Perú, por ejemplo.

El presente trabajo de investigación tiene el objetivo de proponer un modelo de Coaching de Marketing Personal que permita afrontar y superar los problemas de búsqueda laboral y otros aspectos relacionados que causan el bajo acceso al empleo formal y la precariedad del mismo. Analizar y sistematizar la información

---

<sup>21</sup> <http://www.upb.edu/es/contenido/an%C3%A1lisis-del-mercado-laboral-boliviano>

disponible sobre el mercado laboral a través de la realización del diagnóstico de las características de la oferta laboral en la ciudad de Sucre y su relación con los procesos de búsqueda de empleo, las brechas de habilidades ofrecidas frente a las más valoradas y requeridas por el mercado.

Realizar un diagnóstico de las características del mercado laboral es la primera aproximación para comprender la problemática del empleo en Bolivia y aplicarla como caso de estudio a la ciudad de Sucre, dado que esta se constituye esencialmente de estudiantes y recibe en sus centros educativos de nivel superior a estudiantes de las provincias del departamento de Chuquisaca y de ciudades como Potosí y Santa Cruz principalmente. Todos ellos, al profesionalizarse, incrementan la oferta de talento laboral para las empresas, a pesar de que el mercado de oportunidades no crezca en la misma proporción. Es decir, existe una sobre oferta de profesionales y una cada vez menor demanda de los mismos.

### **2.3 El Desempleo en Bolivia**

Según los datos del Censo Nacional de Población y Vivienda de 2012, en Bolivia aproximadamente 7 de cada 10 bolivianos están en edad de trabajar, de esos 7 solo 4 pertenecen a la Población Económicamente Activa (PEA) y los restantes 3 no tienen empleo. En cifras totales esto significa 4.739.203 ciudadanos ocupados y 3.219.398 que afirmaron no tener una actividad laboral.

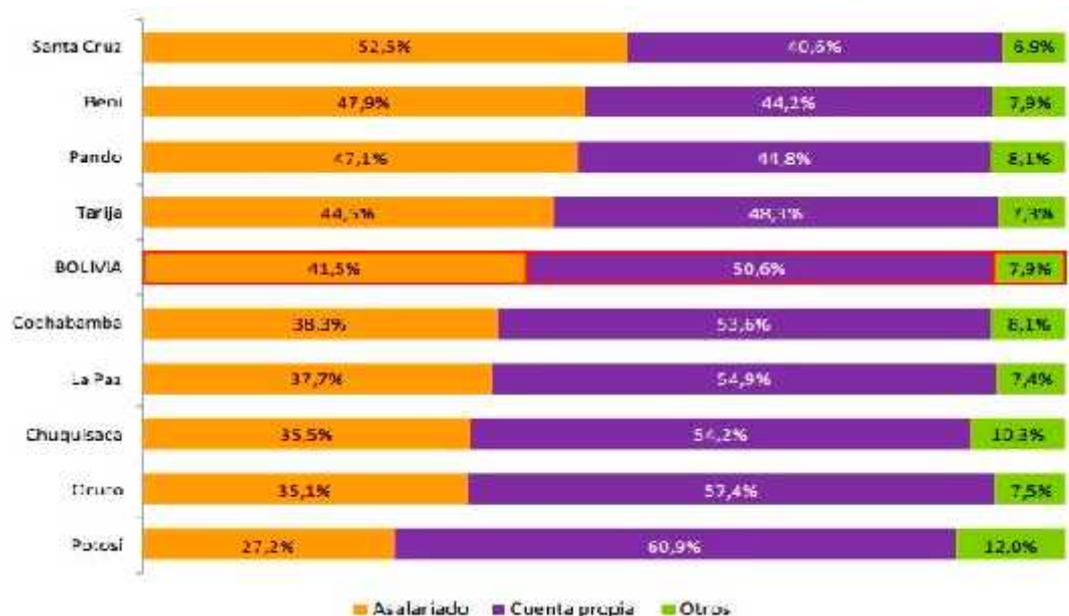
Según los datos, elaborados y difundidos por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), de esos más de 4 millones de bolivianos que gozan de una ocupación laboral, el 50,6% no cuenta con un ingreso fijo y trabaja por cuenta propia; mientras que el 41,5% es asalariado.

Esto significa que más de la mitad de los bolivianos que tienen una ocupación no goza de un de salario fijo que le garantiza beneficios sociales como la jubilación, el seguro de salud, aguinaldo o vacaciones. Santa Cruz es el departamento con mayor número de asalariados con el 52,5%, mientras que Potosí tiene la mayor población de trabajadores por cuenta propia, el 60,9%.

Estas cifras son menores a las que señalan estudios independientes. Según datos del Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (Cedla) solo en las ciudades del eje troncal del país (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz), en las que vive la mayoría de la población activa, la tasa de desempleo es del 7.9%, es decir, más del doble que señala el informe gubernamental.

El Cedla además asegura que el 65% del empleo es informal, es decir que no está regulado por la Ley General del Trabajo, no tiene salario fijo ni beneficios laborales, y solo un 35% sí está en el sector asalariado.

**Gráfico 1 Situación el empleo en Bolivia**



Fuente: Elaboración Propia con datos del INE

### **2.3.1 Los jóvenes y el Mercado Laboral.**

Según datos del Ministerio de Trabajo, divulgados en diciembre de 2014, entre 70.000 a 80.000 jóvenes estaban sin empleo en Bolivia hasta esa fecha. Esta cifra equivale a más de la mitad de las personas que se encuentran sin una fuente laboral en Bolivia. El indicador de desempleo en los jóvenes es del 8.1%, 5 puntos por encima de la cifra nacional, que es de 3,2%.

La falta de experiencia laboral es el principal obstáculo con el que se encuentran los jóvenes. La necesidad de adquirir un trabajo que genere ingresos los lleva a aceptar trabajos precarios, con salarios bajos y con contratos inestables.

Según una investigación de la Fundación para el Periodismo de los 170.000 estudiantes universitarios que se titulan cada año a nivel nacional solamente el 53% encuentra un empleo, mientras que el 47% termina desempleado, subempleado o creando un negocio propio por falta de alternativas. Esta misma investigación señala que de los 120.000 jóvenes bolivianos que ingresan al mercado laboral el 88% se encuentra con un empleo precario, inestable, sin seguridad social y con un ingreso bajo.

Este nuevo escenario lleno de incertidumbres no permite describir con exactitud cómo será el mercado laboral del futuro. No obstante, ya contamos con algunas pistas, y algunas no son tan positivas como deseáramos. Un reciente estudio demostró que la introducción de los robots industriales en Estados Unidos ha tenido impactos negativos en la demanda de trabajo y en los salarios. Quizá es pronto todavía para dar la voz de alarma, pero es cierto que esta no es la primera vez en la que los académicos arrojan más sombras que luces sobre cómo eso que denominamos la Cuarta Revolución Industrial está impactando en los

trabajos. Si bien estos fenómenos no están cerca de suceder en el mercado laboral boliviano, no por eso debemos cruzarnos de brazos ante la lejanía de esta situación, ya que, por otros medios de comunicación, nuestro país se encuentra ya tan globalizado como el que más.

Al margen de la automatización, otras tendencias están ya cambiando nuestra concepción tradicional del trabajo. Por ejemplo, la tecnología está provocando que el mercado laboral avance hacia una mayor movilidad y flexibilidad: la necesidad de una oficina para trabajar o el “empleo para toda una vida” son convenciones que parecen condenadas a desaparecer también en nuestro país. Una investigación realizada por el Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA) señala que el mercado laboral en Bolivia demanda más empleos de poca o ninguna calificación debido a que existe un mínimo desarrollo industrial en el país. El alto impacto de la inversión estatal tiende a ser cíclico y depende de los ingresos generados por las exportaciones de nuestras materias primas, lo cual no garantiza de forma alguna estabilidad económica. Por otro lado, muchas de las empresas y microempresas presentes en el país han cerrado últimamente, engrosando con sus ex empleados las filas del desempleo. Bruno Rojas, investigación del CEDLA, indicó, sobre la base de datos recolectados, que las personas, en general, que tienen mayor nivel educativo participan en menor medida del mercado laboral porque hay menos oportunidades para ellos.

“El mercado laboral sólo genera un 21% de empleos para quienes tienen más nivel educativo, es decir están menos ocupados que los que tienen nivel

educativo bajo o sea que los que no saben leer y escribir o cursaron nivel primario máximo, tienen más oportunidad de encontrar un empleo”, manifestó. El estudio fue realizado en ciudades del eje del país. Los datos señalan que las personas con instrucción superior tienen sólo un 21% de oportunidades de conseguir empleo las personas con instrucción media tienen un 15%, mientras que quienes lograron un nivel básico de instrucción o no consiguieron estudiar tienen un 63% de oportunidades.

### **2.3.2 Las nuevas habilidades necesarias para el trabajo en el 2020**

El Foro Económico Mundial publicó un informe titulado, "El futuro de los empleos y las competencias" en el que se detalla diferentes capacidades futuras que serán necesarios e importantes para los empleados jóvenes que ingresan al mercado de trabajo para el año 2020<sup>22</sup>.

Los constantes cambios tecnológicos y socioeconómicos están sacudiendo el mundo. Las industrias se están adaptando a lo que el Foro Económico Mundial llama, “La Cuarta Revolución Industrial<sup>23</sup>” que se traducen en avances tecnológicos en la medicina, la inteligencia artificial y la industria están haciendo que las empresas cambien; creando, de este modo, la introducción de nuevos puestos de trabajo y la eliminación de los antiguos. Este avance a un ritmo tan rápido hará que para cuando llegemos al 2020, habrá un aumento modesto en las oportunidades de trabajo. Sin embargo, este aumento también significa que habrá un cambio dramático en lo que buscan los empleadores en los empleados.

---

<sup>22</sup> <http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2016/07/19/las-10-habilidades-que-necesitaras-tu-trabajo-2020>

<sup>23</sup> <https://www.weforum.org/es/agenda/archive/fourth-industrial-revolution/>

### 2.3.2.1 Resolución de Problemas Complejos

Según Mind Tools<sup>24</sup>, empresa dedicada a enseñar técnicas y habilidades para la carrera profesional, la resolución de problemas complejos será muy necesaria. Los problemas del día a día hacen que los empleadores requieran personas que sepan cómo resolverlos de una manera única y eficiente. Tener un proceso para resolver un problema es clave para determinar la mejor solución en cada caso. Definir el problema, generar soluciones en un abanico de opciones e implementar la mejor solución.

### 2.3.2.2 Pensamiento Crítico

Este proceso cognitivo propone evaluar la estructura en la que se pretende entender el mundo para lograr una respuesta analizada. Según Mind Tools, pensamiento crítico es cuando una persona toma decisiones o analiza las opciones con el fin de producir una solución o guiar sus acciones, usando experiencias pasadas y actuales, observaciones, y razonamiento, uno piensa críticamente cuando enfrenta cualquier dilema o decisión.

### 2.3.2.3 Creatividad

Es la capacidad de crear o desarrollar ideas. Gracias a la creatividad se puede identificar y percibir las conexiones y generar soluciones a diferentes problemas. A través de la creatividad que genera innovación se pueden hacer mejoras en los procesos del trabajo para mejorar los resultados. Además, la creatividad es una capacidad que también permite el desarrollo de la imaginación para encontrar la manera de convertir en realidad los proyectos que se hayan conceptualizado.

---

<sup>24</sup> MindTools.com online training teaches more than 1000 management, leadership and personal effectiveness skills, all focused on helping you excel at work. <https://www.mindtools.com/>

#### 2.3.2.4 Manejo de Personas

De acuerdo con Mind Tools, esta capacidad es algo que requiere la comprensión de la propia personalidad además de la comprensión de las personalidades de quienes nos rodean. Siguiendo la regla de oro: tratar a las personas como quieres ser tratado. Partiendo desde ese punto, se puede estar más disponible a las necesidades y deseos de otros. No se debe olvidar de aprender a delegar las tareas, motivar a los que nos rodean, siempre buscar tener una clara comunicación con la gente en tu equipo y fuera de él.

#### 2.3.2.5 Coordinación con los demás

La coordinación es esencial para el buen funcionamiento de los lugares de trabajo. Para lograrla es necesario desarrollar la capacidad de comunicarse de manera efectiva con los diferentes miembros de un equipo, además de que se requieren de la suficiente apertura para trabajar bien con la gente fuera del equipo. Para tener coordinación se debe ser capaz de hacer dos cosas: tomar decisiones ejecutivas y, al mismo tiempo, ser lo suficientemente abierto y flexible para escuchar las opiniones de otros y tomar todas otras ideas en consideración a la hora de tomar una decisión final.

#### 2.3.2.6 Inteligencia Emocional

Se trata de alcanzar una suficiente madurez emocional que requiere ser consciente de la propia personalidad, estilo de trabajo y métodos de comunicación. La inteligencia emocional se trabaja de la mano con la gestión de personas, ya que, una vez que se sabe cómo funciona el cerebro, entonces se puede buscar manejar las relaciones personales y profesionales con mayor eficacia.

#### 2.3.2.7 Toma de Decisiones

Se refiere a la habilidad para escoger entre varias opciones y elegir la mejor y más efectiva. Una persona que tiene buen juicio puede utilizar su razonamiento junto con su intuición para analizar cada elemento de un problema para tomar la mejor decisión. Esta habilidad requiere un buen estado de salud mental, una disposición a pensar en los problemas y confianza en sí mismo.

#### 2.3.2.8 Orientación al Servicio

La orientación de servicio busca que el empleado sea la persona que siempre pone las necesidades del cliente primero. Esta persona debe ser paciente, tenaz y positiva cuando enfrenta a un problema y siempre tratar de encontrar soluciones que se ajusten a las necesidades de los clientes y a las del trabajo.

#### 2.3.2.9 Negociación

Esta es la habilidad para enfrentar y resolver las diferencias, de tal manera que cada lado afectado está satisfecho con el resultado. Es normal que en cualquier situación de negociación las partes involucradas busquen obtener el mejor resultado para sí mismos.

#### 2.3.2.10 Flexibilidad Cognitiva

En la capacidad de adaptarse y acercarse a diferentes situaciones inesperadas. Esto significa dos cosas: que una persona debe tener la capacidad de ser flexible y adaptarse a los problemas que puedan surgir y también ser capaz de aprender de los procesos y técnicas rápidamente cuando entran en un ambiente nuevo o desconocido.

La siguiente infografía, resume los conceptos arriba mencionados

**Gráfico 2 Las nuevas habilidades necesarias para trabajar**



Fuente: <http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2016/07/19/las-10-habilidades-que-necesitaras-tu-trabajo-2020>

### 2.3.3 El Nuevo Perfil Profesional

De acuerdo con lo expuesto por el Centro de Investigación de la Universidad de Phoenix en un estudio titulado Future Work Skills 2020<sup>25</sup>, actualmente se están produciendo numerosos cambios tecnológicos y socio demográficos que modificarán el perfil profesional de los trabajadores de la próxima década.

Es decir, los profesionales del futuro se verán obligados a adquirir destrezas y habilidades para adaptarse al mercado laboral que está por venir, con el principal

<sup>25</sup> <http://noticias.universia.com.ar/practicas-empleo/noticia/2016/04/08/1138070/10-habilidades-necesitaras-trabajar-2020.html>

cometido de distinguirse de aquello que ofrecerán las máquinas y las nuevas tecnologías.

#### 2.3.3.1 Creación de sentido

La creación de sentido (sensemaking, en inglés) refiere a la acción de adjudicar sentido a nuestras propias experiencias y desarrollar estrategias de negocios partiendo de esa base. Se destaca por el hecho de ser una habilidad exclusiva de los seres humanos, ya que exige un nivel de análisis que la inteligencia artificial no es capaz de alcanzar.

#### 2.3.3.2 Inteligencia social

Propuesto por el psicólogo e investigador Howard Gardner en su Teoría de las Inteligencias Múltiples<sup>26</sup>, el concepto de inteligencia social es la habilidad que poseen los seres humanos para vincularse e interactuar de forma efectiva con quienes los rodean. Las personas consideradas socialmente inteligentes son aquellas que logran intuir qué sienten los demás, qué motiva sus comportamientos y cuáles son sus expectativas. Asimismo, son capaces de estimular las reacciones y respuestas que desean provocar.

#### 2.3.3.3 Pensamiento adaptativo

Este tipo de razonamiento consiste en actuar en circunstancias excepcionales o responder a situaciones inesperadas de forma efectiva y práctica. Analizando la situación con un criterio técnico y evaluando alternativas de solución, manteniendo un pensamiento claro y objetivo.

---

<sup>26</sup> Howard Gardner, Teoría de las Inteligencias Múltiples, 1998

#### 2.3.3.4 Competencia transcultural

Como consecuencia del impacto de la globalización en el ámbito laboral, surgirá la necesidad de adquirir y profundizar nuestras competencias transculturales, es decir, aquellas habilidades que nos permiten operar en contextos culturales ajenos a los propios, como por ejemplo otra ciudad o país, e interactuar con colegas de distintas edades, nacionalidades o religiones.

#### 2.3.3.5 Pensamiento computacional

El pensamiento computacional refiere a la implementación de conceptos y herramientas propias de la informática en la resolución de problemas. Asimismo, exige un acercamiento al fenómeno conocido por el nombre de Big Data, el cual consiste en la manipulación y la organización de grandes cantidades de información en formato digital.

#### 2.3.3.6 Nueva alfabetización mediática

La alfabetización mediática consiste en la implementación de nuevas formas de comunicación y la producción de contenidos generados a través de herramientas digitales, que además posean componentes visuales, por ejemplo, videos, podcasts e infografías.

#### 2.3.3.7 Transdisciplina

Los trabajadores de las próximas décadas también tendrán que adquirir habilidades transversales, lo cual significa que, además de poseer conocimientos profundos de al menos un campo profesional, deberían comprender las cuestiones básicas de aquellas disciplinas en las que no son expertos pero que tiene relación directa con su área de especialidad.

#### 2.3.3.8 Pensamiento de diseño

Dicho concepto refiere a la organización eficiente de las tareas y la implementación de métodos que conduzcan a la satisfacción de los resultados deseados, enmarcados en cumplimiento de planificaciones previas y plazos establecidos.

#### 2.3.3.9 Gestión de la carga cognitiva

Con el cometido de organizar extensos conjuntos de datos de forma efectiva, los trabajadores del futuro deberán implementar herramientas que faciliten su manipulación y almacenamiento y, además, desarrollar técnicas para filtrar y discriminar la información de acuerdo a su relevancia.

#### 2.3.3.10 Colaboración virtual

Por último, pero no por ello menos importante, los trabajadores tendrán que mejorar la adaptación a las metodologías de trabajo remotas y desarrollar estrategias para motivar a los miembros de su equipo, quienes seguramente no compartan el mismo espacio físico a la hora de trabajar.

### **2.4 La escasez de mercado laboral para nuevos profesionales**

El Director de la fundación Jubileo<sup>27</sup>, Juan Carlos Núñez advierte la falta de oportunidades de trabajo para los nuevos profesionales y si Gobierno no corrige esta deficiencia, en el mediano plazo se podrían exportar recursos humanos a países extranjeros. Núñez dijo que este fenómeno es un tema urgente porque ahora en Bolivia, la población económicamente activa está en los jóvenes profesionales que emergen al mercado laboral, donde no encuentran trabajo.

---

<sup>27</sup> <http://www.jubileobolivia.org.bo>

“Como nunca tenemos la mayor cantidad de población económicamente activa y vamos a tener ese fenómeno por décadas adelante y ésta es la mejor riqueza que puede tener el país. No es el gas, el petróleo, sino sus recursos humanos y la gran pregunta es qué les estamos dando de oportunidades, cuando estamos viendo un mercado laboral que sólo brinda servicios y comercio. Y qué pasa con los jóvenes médicos, comunicadores, ingenieros. ¿Acaso consiguen trabajo en Bolivia<sup>28</sup>?”, cuestionó.

Núñez sostuvo que estos nuevos profesionales o tienen que volverse choferes de radiotaxi o ser empleados de un supermercado y por ello recomendó acelerar la inversión pública y privada, una medida que debió haberse tomado antes, cuando se habló de la bonanza económica.

“Qué les estamos dando de respuesta a la enorme de cantidad de bolivianos. Ojalá de aquí ante la ausencia de una mirada de desarrollo y generadora de empleo, ojalá que no en mediano plazo, en vez de estar exportando minerales o energía, estemos exportando bolivianos que no consiguen trabajo en Bolivia, sería el peor aplazo que podríamos tener de todo lo que hemos vivido en esta época de bonanza”.

## **2.5 Demandas del mercado laboral actual**

En la actualidad, para ser competitivo, independientemente de la especialidad, es importante que el profesional cuente con diversas competencias que le permitirán destacarse. Juan Lizárraga, Director Comercial de Manpower, grupo especialista en gestión humana, manifiesta: *“La paradoja del talento, que es como define Manpower al desequilibrio que existe entre la demanda de trabajo*

---

<sup>28</sup> [http://www.datos-bo.com/articulo.php?code\\_art=8402](http://www.datos-bo.com/articulo.php?code_art=8402)

*y la escasez del talento, sería la principal brecha a vencer en la lucha contra el desempleo*”. La demanda interna de talento que tienen las empresas se ha optimizado mucho, mas no así la capacidad de la oferta. Según este especialista, las características más valoradas por las empresas a la hora de reclutar son las siguientes:

- a) **Especialización.** Un mercado laboral sofisticado exige una clara especialización. Abandonar la idea de saber “un poco de todo” y orientar la carrera a un área específica.
- b) **Idiomas.** El idioma inglés es el más requerido y es importante su manejo a nivel avanzado. Hoy en día las personas tienen que ser bilingües para comunicarse con el creciente mercado de consumidores y con las empresas que vienen de otros países.
- c) **Habilidades Blandas (Soft Skills).** Entre las habilidades blandas más requeridas están la capacidad de liderazgo, la inteligencia emocional y la resiliencia. Sobre este punto el especialista recomienda hacer un análisis realista, pedirle a alguien de confianza que nos diga con sinceridad cómo nos perciben, ya que la visión que tenemos de nosotros mismos puede no coincidir con la imagen que damos ante el mundo.
- d) **Capacidad de Gestión y Autogestión.** Esta habilidad va dirigida a los perfiles ejecutivos, desde jefaturas, gerencias medias y altas gerencias. “Sabemos que el recurso humano finalmente sí es el activo principal de una organización.

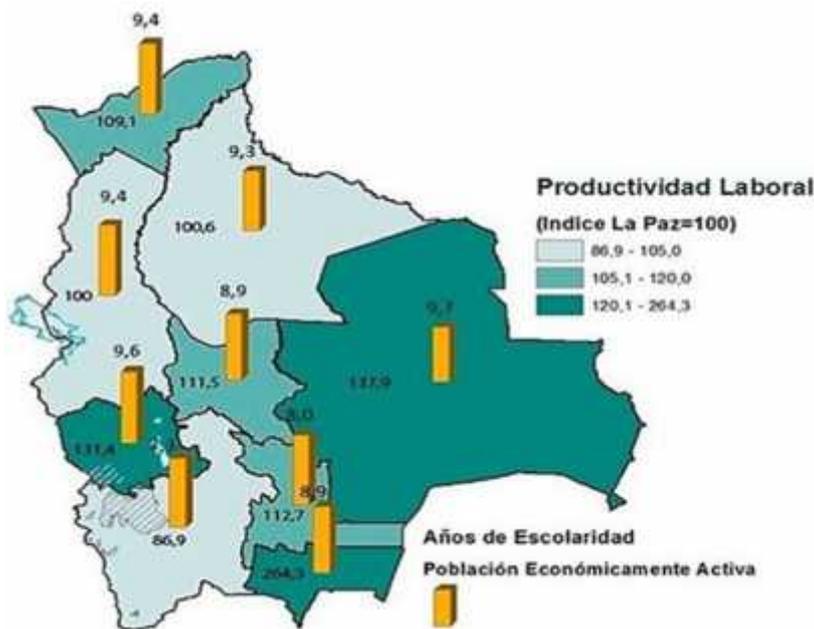
Hoy en día muy pocos trabajos son para toda la vida. Pero las empresas esperan retener al talento por lo menos 4 a 5 años, para esto es importante usar

aplicativos tecnológicos que garanticen hallar al personal más idóneo dentro del universo de postulantes<sup>29</sup>, finaliza Lizárraga.

## 2.6 El Estado de la Productividad Laboral en Bolivia

Uno de los indicadores clave del desarrollo económico es la productividad laboral; la cual es entendida como el nivel de producción realizada por un trabajador en un periodo dado. De esta manera, la productividad refleja las transformaciones técnicas, tecnológicas, científicas y administrativas de los procesos productivos, las cuales, a su vez, están relacionadas con la acumulación de capital físico (aumento de maquinarias, equipos, etc.) y humano (mejoras cualitativas y cuantitativas en salud, habilidades y conocimiento de la población).

**Gráfico 3 Productividad laboral en Bolivia**



Fuente: Elaboración EMINPRO-INESAD en base a datos del INE, Censo 2012 y Cuentas Nacionales.

<sup>29</sup> <http://gestion.pe/empleo-management/que-busca-mercado-laboral-trabajadores-hoy-2120404>

## 2.7 La búsqueda de empleo

En un artículo publicado recientemente en el blog del BID Factor Trabajo, el especialista en mercados laborales, Manuel Urquidi<sup>30</sup> analiza si alcanza con estudiar para conseguir un buen empleo y concluye que lo que realmente importa es la calidad educativa y no la cantidad de títulos que una persona obtiene.

Se trata básicamente de un problema de empleabilidad<sup>31</sup>. Hay una brecha entre las habilidades que demandan los empleadores y las habilidades que poseen los trabajadores, esa brecha puede estar en la forma en que los postulantes a puestos venden sus competencias profesionales. El BID<sup>32</sup> ha estado estudiando esta problemática en Bolivia donde, al igual que en otros países en América Latina y alrededor del mundo, los empleadores tienen dificultades en cubrir puestos de trabajo vacantes.

Urquidi establece que otra razón que dificulta que los jóvenes profesionales puedan acceder a puestos de trabajo es que muchos empleadores demandan experiencia laboral previa; la razón es que piensan que la experiencia garantiza que los candidatos tendrán el mínimo de habilidades demandadas. Es por esto que resulta de vital importancia mejorar la calidad educativa, para así poder desarrollar las habilidades demandadas por el mercado entre los jóvenes y de esa manera mejorar sus oportunidades de obtener mejores empleos.

---

<sup>30</sup> Manuel Urquidi es especialista sénior en operaciones en la División de Mercados Laborales y Seguridad Social del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Bolivia.

<sup>31</sup> Empleabilidad es un concepto que surge a finales de los años noventa y hace referencia al potencial que tiene un individuo de ser solicitado por una empresa para trabajar en ella. El término se encuentra recogido en el Diccionario de neologismos

<sup>32</sup> <http://staffingamericalatina.com/el-bid-analiza-si-estudiar-es-suficiente-para-tener-un-buen-trabajo/>

Encontrar empleo cada día es más difícil, que además el trabajo sea bueno parece a veces misión imposible. Si bien las opciones mejoran cuando uno tiene mayor nivel de educación, cada día entra más en el debate si, por encima de los títulos que uno pueda obtener, es más importante la calidad de esa educación recibida.

En el estudio también queda reflejado que para una de cada cuatro vacantes no se consiguió encontrar a un trabajador idóneo porque se pedía experiencia. Al conversar con los empresarios esta semana en el Foro Producción y Empleo en Cainco<sup>33</sup>, vimos que en realidad ellos buscan experiencia justamente porque eso les garantiza un mínimo nivel de habilidades. Parte del reto que afrontan los jóvenes consiste en que, al no ser su educación una garantía, caen en el círculo vicioso de necesitar experiencia y no tener posibilidades para obtenerla.

### **2.7.1 La Escasez de Talento**

ManpowerGroup<sup>34</sup> ha entrevistado a más de 41.700 directivos de recursos humanos de 42 países para identificar la proporción de directivos que afrontan dificultades para encontrar talento, aquellos perfiles más difíciles de encontrar y el por qué. También se preguntó a los directivos sobre el impacto de la escasez de talento en sus organizaciones y los pasos que están dando para abordarlos. En los 42 países y territorios en general, los directivos comunicaron que las vacantes de Oficios manuales cualificados son los más difíciles de encontrar como ha sido el caso en los últimos tres años. Sin embargo, el segundo trabajo más difícil de cubrir ha cambiado con respecto a 2014, con los Comerciales ascendiendo en la lista desde la cuarta hasta la segunda posición; lo que significa

---

<sup>33</sup> <https://blogs.iadb.org/trabajo/2015/05/22/es-suficiente-estudiar-para-lograr-un-buen-trabajo/>

<sup>34</sup> <http://www.manpowergroup.es/Estudio-ManpowerGroup-sobre-Escasez-de-Talento-2015>

que la categoría de los Ingenieros desciende desde el segundo al tercer puesto y la categoría de los Técnicos cualificados desde el tercero hasta el cuarto este año. Actualmente la tendencia en términos de Talento Humano presenta las siguientes características:

- ✓ Rápida evolución tecnológica
- ✓ Cambios demográficos
- ✓ Desajuste entre la oferta y la demanda de talento
- ✓ Rápido crecimiento de las económicas en desarrollo
- ✓ Falta de habilidades “hard” y “soft” entre los recién graduados

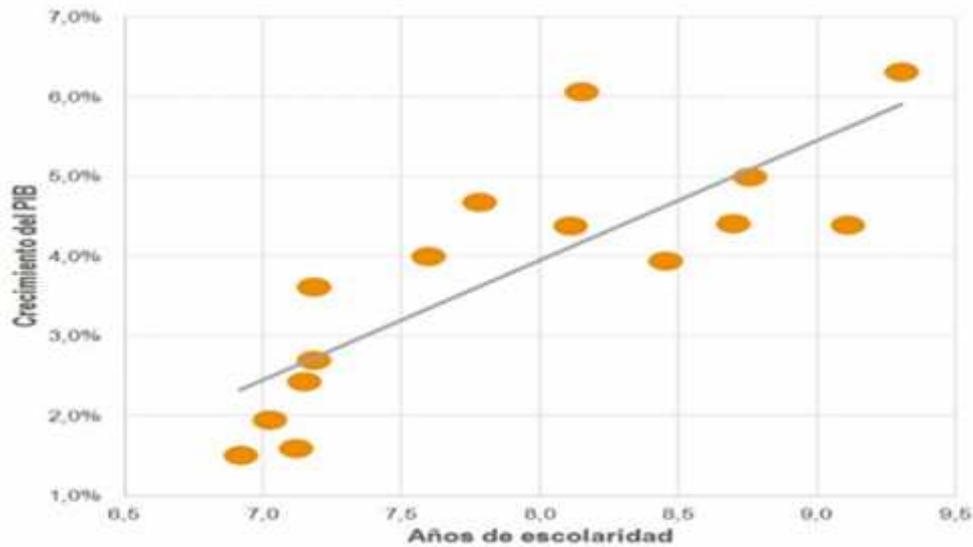
## **2.8 Aprovechamiento de Habilidades Laborales en Bolivia**

Las habilidades laborales medidas por años de escolaridad, calidad educacional, aprendizaje empírico o valores que contribuyen a la producción y a la productividad, entre otros son fundamentales para el desempeño productivo de los países; y su acumulación de riqueza; en una buena parte de los casos, se ha dado en una especie de círculo virtuoso “más habilidades laborales si y solo si mejor desempeño económico”.

En el caso de Bolivia, sin embargo, esta dinámica positiva parece cumplirse parcialmente. El siguiente gráfico presenta la relación entre la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) y los años de escolaridad promedio de la población ocupada (variable aproximada de habilidades), utilizando observaciones anuales para el periodo 1999-2016. La relación observada por la línea de tendencia es positiva; es decir, el crecimiento económico ha estado asociado con mayores habilidades de los trabajadores.

El crecimiento de una economía depende de sus competitividad y productividad, su innovación y las habilidades y competencias de su capital humano.

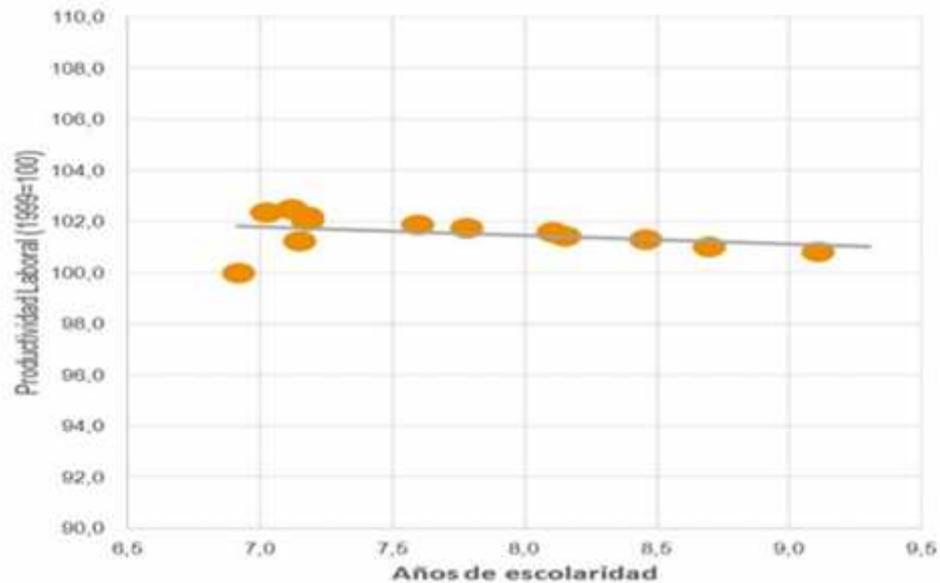
**Gráfico 4 Relación entre crecimiento del PIB y años de escolaridad**



Fuente: Orihuela, V. R. (2004). Contribución Diferenciada del Capital Humano al Crecimiento Económico de América Latina, África del Sur del Sahara y Bolivia. La Paz: Universidad Católica Boliviana.

El siguiente gráfico presenta la relación entre la productividad laboral (PIB/empleo) y los años de escolaridad promedio de la población ocupada. En este caso, la relación es negativa; es decir las habilidades de los trabajadores han aumentado mientras que la productividad laboral ha empeorado

**Gráfico 5 Relación entre productividad laboral (PIB/empleo) y años de escolaridad**



Fuente: Orihuela, V. R. (2004). Contribución Diferenciada del Capital Humano al Crecimiento Económico de América Latina, África del Sur del Sahara y Bolivia. La Paz: Universidad Católica Boliviana.

Las apreciaciones anteriores muestran que las mayores habilidades de los trabajadores bolivianos no se están relacionadas con un mejor desempeño económico; ya que el crecimiento del PIB habría respondido básicamente a factores externos (mayores precios de las materias primas y más remesas, entre otros). Una primera explicación posible, de este resultado, ha sido analizada en la tesis de Orihuela (2004), quien muestra que el capital humano tiene poca o nula incidencia en los países como Bolivia dado que el entorno productivo, medido por el uso de capital físico, es precario.

En resumen, las habilidades laborales de la población ocupada no parecen estar siendo bien aprovechadas en Bolivia, lo cual llama a una mayor reflexión de qué

cambiar para promover círculo virtuoso. El logro de un verdadero cambio positivo empieza por identificar la situación actual la cual es insatisfactoria y una situación deseada de mayor satisfacción.

### **2.8.1 Principales Errores en la Búsqueda de Empleo**

Por inexperiencia o por otros motivos, las personas en busca de empleo cometen varios errores a la hora de buscarlo, lo que resulta en que salten de entrevista en entrevista sin ser considerados para ningún puesto. La revista especializada en negocios Forbes<sup>35</sup>, realizó una lista de los errores más frecuentes a la hora de buscar empleo:

#### 2.8.1.1 Enviar el Currículo Vite a todas las ofertas de empleo

Si bien es cierto que cuando se lleva mucho tiempo sin trabajar se comienza a enviar el CV a todas las ofertas de trabajo, quizás por desesperación, quizás por probar suerte o por lo que sea, es algo que se debe evitar. El hecho de enviar el CV a todas las ofertas no significa que se vaya a conseguir ese trabajo. Será necesario cumplir, como mínimo, con el 60% de los requisitos que se exigen, y si se cumple con el 100% de las condiciones existen muchas posibilidades de acceder a ese empleo.

#### 2.8.1.2 Mal uso de la Carta de Presentación

Las cartas de presentación o motivación de la postulación pueden ser grandes aliadas del CV siempre y cuando estén correctamente redactadas. Jamás deben ser una repetición del CV, ni tampoco una lista enumerativa de la formación o experiencia laboral. Tienen que tener un estilo directo, con una extensión de no

---

<sup>35</sup> <http://forbes.es/life/3749/errores-comunes-en-la-busqueda-de-empleo-y-como-solucionarlos/>

más de dos caras, y con información veraz y válida para la oferta de trabajo en concreto.

#### 2.8.1.3 Mentir

Este es el error más común por excelencia, el más cometido por todas las personas que buscan empleo. Jamás se debe mentir en ningún aspecto del CV, ya sea en la experiencia, o en la formación. Muchas veces los reclutadores pueden poner a prueba las aptitudes y habilidades, o buscar si la experiencia que se dice tener realmente existe, y si comprueban que les están mintiendo quedará mucho peor, además de tener mucho más complicado el conseguir algún empleo en esa empresa.

#### 2.8.1.4 Arrogancia

La arrogancia es uno de los estereotipos negativos que, con más frecuencia incurren los postulantes. Cuando se presenta una entrevista, es imprescindible tomarla con la seriedad que esa ocasión merece. Actuar de una manera sencilla, y respetuosa con los reclutadores.

#### 2.8.1.5 No demostrar interés

El interés puede demostrarse de diferentes formas a lo largo de todo el proceso de selección. Si de verdad se está interesado en conseguir ese trabajo se debe demostrarlo y dejarlo claro durante todo ese proceso. El interés comienza llenando correctamente los formularios con preguntas cuando se inscribe en la oferta de trabajo, las respuestas deben ser coherentes y lógicas, dejando claro siempre la inclinación por el empleo. También hay que tener una actitud positiva durante la entrevista, el reclutador tiene que ver en todo momento que al postulante le gustaría acceder a este trabajo que están ofertando.

#### 2.8.1.6 No respetar jerarquías

Si bien los jefes actualmente ya no son esa figura a la que temer ya que hoy en día se valora mucho que los empleados puedan aportar ideas al equipo y se les permite opinar de los procesos de trabajo, la jerarquía dentro de las empresas sigue existiendo y debe seguir siendo respetada; aunque claro que para que esto suceda el jefe debe ganarse el respeto a través de la experiencia que le puede brindar al joven, y no ser un mal líder que solo exige el respeto porque tiene más poder.

#### 2.8.1.7 No investigar sobre la empresa a la que solicitan empleo

No saber ni a que se dedica la empresa, cuando se envió el currículum, ni a que puesto se ha postulado en un terrible error. Lo mejor, antes de acudir a la entrevista, es visitar la página web de la empresa o recolectar la mayor cantidad de datos de la misma de donde sea. Esto evitará hacer preguntas que descalificarían al postulante como: “¿a qué se dedica la empresa?”. Demostrando un claro desinterés y falta de iniciativa.

#### 2.8.1.8 Tener mala presencia en las Redes Sociales

Una cosa es tener una vida social activa y otra es que el perfil de Facebook muestre al candidato como una persona demasiado enfocada en trasnochar y asistir a cada fiesta que se hace en cada punto de la ciudad. Estas fotos deben ser eliminadas o restringidas para que puedan verlas solo los amigos; así como también las que te muestran en poca ropa o todas las del estilo que hagan lucir poco profesional. Además, se debería tener una cuenta en LinkedIn, ya que los reclutadores rastrearán en Google a los candidatos antes de contratarlos o conocerles en una entrevista.

#### 2.8.1.9 No preparar la entrevista de trabajo

La entrevista de trabajo puede ser de dos maneras: grupal o individual. Depende de la empresa tendrás que realizar las dos o solamente una de ellas. Los nervios pueden jugar una mala pasada durante la entrevista de trabajo, así que es mejor que controlarlos. Se tiene que demostrar que se es el candidato que están buscando y que cumple con todos los requisitos que el puesto exige. Es muy importante informarse sobre la empresa a la que se postula, puesto que así demuestra interés en conseguir ese empleo.

#### 2.8.1.10 Expectativas altas sin paciencia.

Perder la paciencia y "tirar la toalla" es uno de los errores más comunes al buscar trabajo. Debe tener en cuenta que es un proceso que puede llegar a ser muy largo, por ello es esencial tener mucha paciencia, tarde o temprano se encontrará el trabajo ideal, y puede que para ello tenga que pasar por otros empleos que no sean adecuados a su perfil, pero ayudarán a ganar experiencia laboral. Si tiene las expectativas de búsqueda muy altas, terminará frustrándose puesto que la mayoría de las veces, desgraciadamente, se suelen comenzar por puestos de menor rango al que eres capaz de realizar.

Con los antecedentes previamente señalados como parte del diagnóstico se llevó a cabo la investigación de las necesidades de Coaching en el ámbito de los profesionales de la ciudad de Sucre, con la finalidad de contar con información que permita ofrecer servicios de calidad, en beneficio del desarrollo y/o consolidación de los profesionales es el objetivo del presente estudio.

Con base en lo anterior, el Coaching es un servicio fundamental en las actuales condiciones de la economía y el universo laboral, que coadyuvan con el

desarrollo personal, laboral y profesional de un individuo, así como el desarrollo de una organización y, por ende, el desarrollo de la comunidad donde se encuentra establecida la empresa.

## **2.9 Entrevistas a expertos**

Como parte del diagnóstico que permita establecer la necesidad del desarrollo de un modelo de Coaching de Marketing Personal, aplicable en la ciudad de Sucre como Caso de estudio, pero reproducible en cualquier ámbito social se realizaron entrevistas a profesionales de las áreas de Recursos Humanos de empresas de la ciudad de Sucre

Se entrevistó en primer lugar a la asistente de Recursos Humanos del Banco PRODEM en la ciudad de Sucre. El área a su cargo asesorar al cliente interno para la gestión de desarrollo del Recurso Humano orientado al negocio, a través del fortalecimiento de los líderes. Brinda la seguridad de formar parte de una empresa que respeta la estabilidad y el crecimiento continuo.

Se entrevistó igualmente a la Responsable de Recursos Humanos y Administración de Banco Fortaleza de la ciudad de Sucre. El área a su cargo coordina los procesos de selección de personal y gestiona el Talento Humano de la sucursal propiciando su desarrollo y promoviendo su satisfacción.

Finalmente se presenta una entrevista extraída del podcast de internet de uno de los más destacados expertos internacionales en Coaching Laboral; el Dr. Roberto Debayle Alanis

### **2.9.1 Entrevista N° 1**

Lic. Fabiola Higuera Rivera, Asistente de Recursos Humanos, (Administradora de empresas) Banco PRODEM

2.9.1.1 Pregunta N° 1: ¿Su empresa tiene establecido un proceso de reclutamiento y selección de talento?

Sí. El proceso de reclutamiento comienza cuando un determinado departamento del banco hace la solicitud de personal. Y termina con un conjunto de postulaciones recibidas para su selección.

El reclutamiento puede ser interno, cuando el banco trata de cubrir la vacante con trabajadores ya existentes en la empresa, es decir, intenta cubrirla a través de la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos de departamento. O externo, cuando trata de cubrir la vacante con personas extrañas, talento que no pertenece a la empresa. Este reclutamiento se puede hacer a través de un archivo conformado por aspirantes que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos. Por otra parte, se da cuando los candidatos son referidos por trabajadores de la misma empresa, o anuncios en la prensa y actualmente publicaciones en la página Web.

2.9.1.2 Pregunta N°2: ¿Podría describir brevemente el proceso de Reclutamiento y Selección de talento que aplica su empresa?

- a. Análisis de necesidades: Las razones por las que la empresa inicia un proceso de selección pueden ser diversas: se pretende cubrir un puesto de nueva creación, sustituir a un trabajador que se jubila, iniciar una nueva actividad, reemplazar un puesto que ha quedado vacante, etc.
- b. Requerimiento de personal: Mediante este procedimiento se conoce el interés que tienen los solicitantes de obtener el empleo y contiene la

información necesaria para realizar la entrevista inicial. Generalmente se realiza mediante una publicación en periódicos de nivel nacional.

- c. Entrevista inicial: Se evalúa rápidamente que tan aceptable es el candidato para obtener el trabajo. Para esta entrevista existen una serie de puntos que deben ser tomados en cuenta:
  - ✓ Antes de comenzar se deben determinar las preguntas que se le hará.
  - ✓ Realizar la entrevista en un ambiente tranquilo.
  - ✓ Dedicarle toda la atención posible al aspirante.
  - ✓ Observar detenidamente la forma en que habla y se comporta el entrevistado, su lenguaje corporal.
- d. Pruebas psicotécnicas: Son pruebas muy sencillas para evaluar, de una manera muy general, las capacidades y aptitudes que tienen los candidatos a los puestos vacantes.
- e. Investigación de antecedentes y verificación de referencias: Con este paso se pretende comprobar la veracidad de la información que es proporcionada en la hoja de vida y el cuestionario de solicitud y en la entrevista.
- f. Segunda entrevista a fondo para la selección: Generalmente, es realizada por una persona del área de recursos humanos y con el responsable del área con la vacante; son una forma de comprobar la autenticidad de la información suministrada por el candidato, ya que las preguntas del entrevistador están basadas en el curriculum y se le realiza preguntas situacionales (Ej: Que haría en tal situación).
- g. Oferta de trabajo: Si el candidato ha aprobado todas las pruebas y exámenes a las que ha sido sometido, y si la empresa muestra interés de contratarlo,

le realiza una oferta de trabajo, en donde la empresa demuestra el interés que tiene de contratarlo

2.9.1.3 Pregunta N°3: ¿Cuáles son los elementos más valorados de los postulantes?

Son varios aspectos, pero los más importantes son que el candidato posea las competencias del perfil del cargo y tenga los valores institucionales. Que son: confianza, entre el personal, es la seguridad de que se cumplirá lo esperado. Implica la creencia de que ciertos resultados o expectativas serán alcanzados en determinadas situaciones. Y Honradez, Honestidad, Transparencia con los recursos y los clientes de la Organización.

2.9.1.4 Pregunta N°4: ¿Cuáles son los documentos que su organización requiere de los postulantes?

- a) Currículo Vitae sin documentar
- b) Carta de presentación
- c) Formulario de información en formato del banco

2.9.1.5 Pregunta N°5: ¿Cuáles son los aspectos más relevantes de la hoja de vida de los candidatos?

Dependiendo del cargo al que postula se valora principalmente el currículum vitae, y la experiencia previa en cargos similares o de igual responsabilidad al puesto que se ofrece. Se evalúa la hoja de vida frente a los requerimientos del cargo haciendo una comparación de perfiles, se compara lo que pide la vacante frente a lo que posee la persona en la hoja de vida. Los datos se corroboran mediante la entrevista posterior.

2.9.1.6 Pregunta N°6: ¿La hoja de vida ofrece información suficiente sobre las competencias requeridas por el puesto?

Generalmente no, por eso se realiza la entrevista.

2.9.1.7 Pregunta N°7: ¿Cuáles son los errores más comunes de los postulantes a puestos de trabajo en su empresa en su CV?; ¿Podría mencionar algunos?

- ✓ No envían la información solicitada, algunas veces no incluyen la carta de presentación.
- ✓ Tienen errores ortográficos
- ✓ Indican varias formas para contactarlos, pero muchas veces no contestan sus teléfonos
- ✓ No investigan nada de la empresa antes de asistir a las entrevistas
- ✓ Son impuntuales o se presenta a las entrevistas en días diferentes a programado.
- ✓ No conocen lo que dice su curriculum vitae
- ✓ Mienten sobre su experiencia anterior
- ✓ Demuestra mucho nerviosismo durante la entrevista
- ✓ No reflexionan sus respuestas

2.9.1.8 Pregunta N°8: ¿Cuál es la etapa más determinante para la selección y contratación del candidato?

Sin duda la entrevista personal, ya que es el momento donde se evalúa al postulante y se puede conocerlo mejor.

2.9.1.9 Pregunta N°9: ¿Qué errores de los postulantes, a su juicio, son los más comunes en las entrevistas de trabajo?

Principalmente la timidez o lo contrario, hablar de memoria, o decir lo que uno quiere escuchar. No se preparan respecto a la empresa y su funcionamiento. No se toman la molestia de investigar un poco del banco antes de la entrevista, entonces demuestran que no tiene interés.

Muchos de los postulantes ni siquiera se conocen, no saben responder a las preguntas, y cuando se les hace algunas preguntas de su experiencia anterior incluso no saben las fechas de sus otros trabajos. Eso nos hace pensar que pueden estar mintiendo o falseando alguna información.

2.9.1.10 Pregunta N°10: ¿Qué características, elementos o competencias personales o profesionales son las más valoradas por su empresa?

Como institución se tienen valores institucionales como parte de la cultura institucional entre ellos la honestidad, honradez, confianza, transparencia, vocación de servicio y compromiso. Se observan cómo es el respeto a la gente y el interés en su desarrollo, así como la inclinación por actualizarse y ser innovador.

2.9.1.11 Pregunta N°11: ¿En general, como evalúa a los profesionales que postulan a cargos en su empresa?

Se promueve el desarrollo del personal mediante promociones internas previo proceso de ascenso. En algunos casos se hacen invitaciones directas de ascenso. Eso depende más de las sucursales, en la nuestra, se opta más por esta opción que una convocatoria mixta.

2.9.1.12 Pregunta N°12: ¿Considera que los postulantes tienen conocimiento y aplican técnicas y/o estrategias de Marketing Personal cuando postulan a un puesto en su empresa; en otras palabras “Saben vender su talento personal y profesional”?

No. A decir verdad yo tampoco conozco esas técnicas, pero me parece que sería apropiado su uso.

## **2.9.2 Entrevista N° 2**

Lic. Maria Cristina Landivar Blancourt (Psicóloga), Banco Fortaleza, Responsable Regional de Recursos Humanos y Administración

2.9.2.1 Pregunta N° 1: ¿Su empresa tiene establecido un proceso de reclutamiento y selección de talento?

Sí, dentro de los procesos de Recursos Humanos del banco, se encuentra el de reclutamiento y selección de personal. Consiste en:

- a) Se publica el requerimiento (periódico, internet, medios de comunicación) va el nombre del cargo, requisitos técnicos, (experiencia y conocimiento) fecha de apertura y cierre y por último se publican los datos de la empresa. En este punto se especifica el tipo de convocatoria las cuales son de tres tipos: Abierta: se convocan posibles candidatos de la organización. Cerrada: se convocan candidatos ajenos a la organización. Mixta: se pueden postular al cargo candidatos de la empresa o ajenos a la empresa al mismo tiempo.
- b) Recepción de hojas de vida, en este paso se escogen aquellos que estén lo más cerca posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto

ya que permite descartar las hojas de vida que no cumplan con dichos requerimientos y verificar los documentos de respaldo

- c) Evaluación hojas de vida, la persona o el personal a cargo de llevar y ejecutar el proceso de preselección de los candidatos, después de haber reclutado las hojas de vida, realizar un estudio de cada una de ellas para analizar si se adecua al perfil del cargo que estamos buscando

2.9.2.2 Pregunta N°2: ¿Podría describir brevemente el proceso de Reclutamiento y Selección de talento que aplica su empresa?

- f) Definición del perfil del postulante. El proceso empieza con la definición del perfil del postulante, es decir, de las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que estamos ofreciendo. Por ejemplo, debemos determinar qué conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, valores (por ejemplo, honestidad, perseverancia, etc.) y actitudes (por ejemplo, capacidad para trabajar en equipo, tolerancia a la presión, etc.) queremos que posea.
- g) Búsqueda, reclutamiento o convocatoria. - El siguiente paso consiste en la búsqueda o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que hemos definido en el paso anterior (sin necesidad de que tengan que cumplir todas ellas).

Las siguientes son algunas de las principales fuentes, formas o métodos a través de los cuales podemos buscar o convocar postulantes: anuncios o avisos en periódico, recomendaciones, empresas especializadas para cargos gerenciales, practicantes o pasantes.

Esta etapa también incluye el pedido a los postulantes de que nos envíen su currículum o que llenen un formulario de solicitud de (el cual debe estar diseñado de tal manera que nos permita recoger la mayor cantidad de información posible).

- h) Evaluación. - El tercer paso del proceso de reclutamiento y selección de personal es la evaluación de los postulantes que hemos convocado, con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto que estamos ofreciendo.

Esta etapa puede empezar con una pre-selección (por ejemplo, a través de revisión de currículums) que nos permita descartar a los postulantes que no cumplan con los requisitos solicitados, o que nos permita tener un número razonable de postulantes a los cuales evaluar. Y una vez que contamos con un número razonable de postulantes, pasamos a citarlos y a evaluarlos a través del siguiente proceso:

- ✓ Entrevista preliminar: consiste en tomarle al postulante una primera entrevista informal en la cual le hagamos preguntas abiertas con el fin de comprobar si realmente cumple con los requisitos que hemos solicitado.
- ✓ Prueba de conocimiento: consiste en tomarle al postulante una prueba oral y escrita con el fin de determinar si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto.
- ✓ Prueba psicológica: consiste en tomarle una prueba psicológica con el fin de determinar su equilibrio emocional, para lo cual podríamos contratar los servicios de un psicólogo que nos ayude con ello.

- ✓ Entrevista final: consiste en tomarle una entrevista más formal y estricta que la primera, en donde le hagamos preguntas abiertas con el fin de conocerlo en profundidad, la cual podría ser tomada por el jefe del área a la cual postula.
  - ✓ Asimismo, también es importante evaluar cómo ha sido el desempeño del postulante en sus antiguos trabajos, para lo cual también podríamos optar por comunicarnos con sus antiguos jefes, pares y subordinados, y consultarles sobre su desempeño.
- i) Selección y contratación. - Una vez que hemos evaluados a todos los postulantes o candidatos, pasamos a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, pasamos a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante.
- Y una vez que hayamos elegido al candidato más idóneo, pasamos a contratarlo, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde señalemos el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará con nosotros, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar.
- j) Inducción y capacitación. - Finalmente, una vez que hemos seleccionado y contratado al nuevo personal, debemos procurar que se adapte lo más pronto posible a la empresa, y capacitarlo para que se pueda desempeñar correctamente en su nuevo puesto.
- Para ello, podríamos empezar con darle a conocer las instalaciones y las áreas de la empresa, indicarle dónde puede encontrar las herramientas que podría necesitar para su trabajo, y presentarle a sus supervisores

inmediatos y a sus compañeros, su horario de trabajo, decirle dónde puede guardar sus pertenencias. Y luego informarle sobre los procesos, políticas y normas del banco.

2.9.2.3 Pregunta N°3: ¿Cuáles son los elementos más valorados de los postulantes?

Formación y experiencia laboral. La persona a cargo del proceso, luego de estudiar y analizar, la hoja de vida y verificar los datos que se encuentran allí; que sean correctos, auténticos y válidos. Para hacer el listado de los entrevistados y citarlos para seguir con el proceso, pueden ser llamados vía telefónica, por correo electrónico o correspondencia.

2.9.2.4 Pregunta N°4: ¿Cuáles son los documentos que su organización requiere de los postulantes?

- a) Currículo Vitae
- b) Carta de presentación con pretensión salarial imprescindible
- c) Formulario del banco

2.9.2.5 Pregunta N°5: ¿Cuáles son los aspectos más relevantes de la hoja de vida de los candidatos?

Justamente la formación y la experiencia, son aspectos que se analizan bastante dentro del proceso. Formación académica, cultura general, futuro puesto, interés y motivación del candidato, personalidad del candidato (responsabilidad), afinidad con las políticas de la empresa, capacidades y competencias, disponibilidad y experiencia específica en el campo

2.9.2.6 Pregunta N°6: ¿La hoja de vida ofrece información suficiente sobre las competencias requeridas por el puesto?

A pesar de que generalmente tiene muchas hojas, solo contiene información que no es relevante para el puesto, es decir menciona cursos y seminarios, pero muy pocos logros alcanzados.

2.9.2.7 Pregunta N°7: ¿Cuáles son los errores más comunes de los postulantes a puestos de trabajo en su empresa en su CV?; ¿Podría mencionar algunos?

La entrevista es una prueba de evaluación indispensable ya que aquí vamos a poder observar y darnos cuenta de aspectos que en la hoja de vida no habíamos podido percibir (presentación, puntualidad, actitudes, manejo de sentimientos y emociones, gestos, movimientos, fluidez-coherencia al hablar, muchas más). Para realizar la entrevista debemos prepararla debidamente, escoger el tipo de entrevista que más se adecue al proceso, para poder observar y conocer al candidato.

Entre los principales errores están que suelen desviar la respuesta a la pregunta realizada, generalmente se solicita la explicación basada en situaciones o experiencias previas y suelen responder de manera hipotética, en este sentido hay que realizar nuevamente la pregunta.

2.9.2.8 Pregunta N°8: ¿Cuál es la etapa más determinante para la selección y contratación del candidato?

La más importante es la entrevista, es ahí donde uno conoce a las personas y puede establecer cómo funciona a la presión. Además, se verifica la información de su currículum.

2.9.2.9 Pregunta N°9: ¿Qué errores de los postulantes, a su juicio, son los más comunes en las entrevistas de trabajo?

- ✓ Llegar tarde
- ✓ Informalidad en su forma de vestir
- ✓ Demuestran miedo e inseguridad y se quedan en blanco
- ✓ No entienden las preguntas y no piden que se aclaren
- ✓ No mantienen un diálogo, dan respuestas muy simples y sin profundidad.
- ✓ A veces son muy confianzudos

2.9.2.10 Pregunta N°10: ¿Qué características, elementos o competencias personales o profesionales son las más valoradas por su empresa?

Responsabilidad, honestidad, compromiso, lealtad, visión (ansias de crecimiento) los mismos que van alineados a los valores institucionales.

2.9.2.11 Pregunta N°11: ¿En general, como evalúa a los profesionales que postulan a cargos en su empresa?

Se hace una evaluación periódica de 360 grados y en función al plan operativo para determinar si cumplen sus objetivos. También se evalúan aspectos más personales como su honradez, trabajo en equipo, responsabilidad, cumplimiento de compromisos, etc.

2.9.2.12 Pregunta N°12: ¿Considera que los postulantes tienen conocimiento y aplican técnicas y/o estrategias de Marketing Personal cuando postulan a un puesto en su empresa; en otras palabras “Saben vender su talento personal y profesional”?

Algunos postulantes sí aplican algunos “tips” de imagen o lenguaje corporal pero siempre fallan en la parte de las preguntas.

### 2.9.3 Entrevista N° 3

Entrevista a Lic. Roberto Debayle Alanis, experto en coaching Laboral y consultor de PwC<sup>36</sup> (Extraída del podcast de Roberto Debayle)

#### 2.9.3.1 ¿Cómo elegir a las mejores personas para una empresa?

En oportunidades, encontrar a la persona indicada para un puesto es complicado, esto se puede dar por la falta de experiencia, conocimientos específicos o habilidades del postulante exigidas para el puesto. Los responsables del proceso de selección de personal deben ser especialistas en el tema, estos deben combinar la intuición con la habilidad de análisis, síntesis y evaluación, así como de reconocer lo que no se ve a simple vista.

#### 2.9.3.2 ¿Qué atributos debe tener el personal de un negocio exitoso?

Hay una gran cantidad de factores que hacen que una empresa sea más exitosa que otra. Algunas destacan por su cultura organizacional fuerte y otras por sus procesos. Mark Zuckerber menciona que lo que hace grande a su empresa es su gente, su compañía les permite desarrollarse, crecer y disfrutar de su trabajo, de esta manera logra mantenerlos contentos con su trabajo y esto a su vez genera que el rendimiento de sus empleados sea destacado, logrando que se comprometan con su empresa. Más adelante detallo sobre los atributos a tener muy en cuenta.

#### 2.9.3.3 ¿Conducir un negocio al éxito depende de la cabeza o de los empleados?

Los empleados tienen mucho que ver en el éxito de una empresa. Ellos tienen el poder de llevarla al éxito o al fracaso. Es fundamental invertir en el talento

---

<sup>36</sup> Price Waterhouse Coopers, es reconocida como una de las firmas de consultoría de las Big Four, junto con Deloitte, KPMG y EY 2016

humano, ya que el éxito de las empresas depende en gran medida del desarrollo y bienestar de sus equipos de trabajo. Sin embargo, se puede decir también que los líderes organizacionales para alcanzar el éxito, deben de generar confianza en sus empleados con la finalidad de obtener mayor compromiso porque a través de esto se pueden cumplir grandes retos empresariales. Asimismo, se puede decir que el compromiso de los empleados, solo se logrará creando un ambiente de confianza en este caso no solo depende de los jefes sino del mismo empleado

#### 2.9.3.4 ¿La experiencia en un ramo, cuán importante es?

Equivocarse al contratar a un empleado puede llegar a ser un error muy costoso para las empresas, por eso se recomienda que cuando se incorpore nuevo personal se defina las competencias y características personales que debe cumplir el postulante. Es importante tener en claro que cada puesto requerirá de personas con diferentes competencias, conocimientos, valores, habilidades, destrezas, personalidad y actitud. No cabe duda que la experiencia laboral constituye un eje fundamental para el desarrollo profesional y marca una pauta muy importante para resolver las diferentes situaciones que se presentan en el día a día.

#### 2.9.3.5 ¿La actitud juega un papel preponderante dentro de una empresa?

De poco sirve un empleado que tenga mucho conocimiento y títulos académicos o que tenga mucha experiencia si no tiene la actitud necesaria para relacionarse con sus compañeros, para trabajar en equipo, o para mantener una comunicación efectiva. Es importante comentar se debe aprovechar la experiencia laboral de los miembros antiguos de la empresa para capacitar a los recién ingresantes, transfiriendo de esta manera conocimiento.

Se sugiere que las empresas determinen en primer lugar las competencias o características personales que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que estamos ofreciendo. Es por esta que resulta tener en cuenta los siguientes requisitos antes de seleccionar un empleado:

- ✓ Aptitud
- ✓ Actitud
- ✓ Habilidades
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Persuasión comercial
- ✓ Creatividad comercial
- ✓ Perseverancia

Atributos que debe tener el personal de un negocio exitoso:

- Orientación hacia las metas
- Facilidad para a resolución de problemas
- Constancia y persistencia
- Compromiso
- Habilidades blandas
- Buen manejo del tiempo
- Manejo de su inteligencia emocional y estrés
- Flexibilidad y adaptación a los cambios
- Trabajo en equipo
- Proactividad
- Ética laboral

## 2.10 Conclusiones de las entrevistas a expertos

### 2.10.1 Análisis de respuestas según la metodología Delphi

Para la obtención de las conclusiones resultantes de las entrevistas realizadas a expertos se aplicó la metodología Delphi, que consiste en lograr consensos en los criterios, opiniones y comentarios que realizan los expertos consultados sobre temas específicos donde éstos tiene gran experiencia. Inicialmente se realiza una caracterización de los mismos:

**Cuadro 1 Caracterización de los expertos consultados**

<b>N°</b>	<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Calificación profesional</b>	<b>Años de experiencia</b>
1	Responsable de Recursos humanos	Lic. En Administración de empresas y Coach Certificada	4
2	Responsable de Administración y Personal	Psicóloga y Coach Certificada	7
3	Experto en Coaching Laboral y Consultor	Lic. En Economía y Negocios	11

Dos de los expertos consultados trabajan actualmente en instituciones financieras de la ciudad, específicamente en las áreas de recursos humanos y tienen relación directa con los postulantes en los procesos de contratación de personal.

El tercer experto es un reconocido profesional del área de Coaching Laboral y una autoridad en el tema, formado en MBA de Columbia University, así como una Maestría en Administración Pública con Especialidad en Economía y un posgrado en Impuestos Internacionales de Harvard University. Es autor del libro “Cómo conseguir empleo en tiempos difíciles” (Ed. Aguilar, 2012)

Cuadro 2 Resultados de la entrevista a expertos

N°	Preguntas		Comentarios de expertos			Valoración
			Experto 1 BP	Experto 2 BF	Experto 3 RD	
1	¿Su empresa tiene establecido un proceso de reclutamiento y selección de talento?		Si	Si	NA	
		Particularidades:		Particularidades:		
		Interno		Abierta		
		Reubicación, por ascenso o transferencia				
		Externo		Cerrada		
		Base de datos o convocatoria externa, pagina web				
				Mixta		
2	¿Podría describir brevemente el proceso de Reclutamiento y Selección de talento que aplica su empresa?		1 Análisis de necesidades	1 Definición del perfil del postulante		
			2 Requerimiento de personal	2 Búsqueda, reclutamiento o convocatoria		
			3 Entrevista inicial	3 Evaluación (Entrevista preliminar, Prueba de conocimiento, Prueba Psicología y entrevista Final)		
			4 Pruebas psicotécnicas	4 Selección y contratación		
			5 Investigación de antecedentes y verificación de referencias	5 Inducción y capacitación		
			6 Segunda entrevista a fondo para la selección			
			7 Oferta de trabajo			

3	¿Cuáles son los valores personales más apreciados en los postulantes?	Formación	1	1	1	100%
		Experiencia		1	1	67%
		Confianza	1			33%
		Logro de resultados		1	1	67%
		Honradez		1		33%
		Honestidad		1		33%
		Transparencia		1	1	67%
4	¿Cuáles son los documentos que su organización requiere de los postulantes?	Currículo	1	1		67%
		Carta de presentación	1	1		67%
		Pretensión salarial		1		33%
		Formulario de la empresa	1	1		67%
5	¿Cuáles son los aspectos más relevantes de la hoja de vida de los candidatos?	Experiencia	1	1	1	100%
		Formación	1	1	1	100%
		Interés en el puesto		1	1	67%
		Motivación		1	1	67%
		Cultura general	1			33%
6	¿La hoja de vida ofrece información suficiente sobre las competencias requeridas por el puesto?	Si				0%
		No	1	1	1	100%
		Información innecesaria	1		1	67%
						0%
7	¿Cuáles son los errores más comunes de los postulantes a puestos de trabajo en su empresa en su CV?; ¿Podría mencionar algunos?	Falta de información		1	1	67%
		Sin carta de presentación	1	1	1	100%
		Errores ortográficos	1	1	1	100%
		Sin información de contacto actualizada		1		33%
		Muchas hojas de información innecesaria	1	1	1	100%
		Uso de letra y tipografía equivocados. Colores			1	33%
		Uso de cifras para el nivel de idiomas			1	33%
		Uso de cifras monetarias			1	33%
		Mencionar cursos muy desactualizados o sin relación	1			33%
		No poner el título: Curriculum Vitae			1	33%
		No menciona logros ni responsabilidades			1	33%
		No impacta	1		1	67%

8	¿Cuál es la etapa más determinante para la selección y contratación del candidato?	Entrevista	1	1	1	100%
9	¿Qué errores de los postulantes, a su juicio, son los más comunes en las entrevistas de trabajo?	Timidez	1			33%
		No conocen la empresa ni su actividad			1	33%
		No demuestran interés	1		1	67%
		No conocen sus propios cv	1			33%
		Impuntualidad		1	1	67%
		No conocen la empresa			1	33%
		No conocen su propio CV	1			33%
		Dicen mentiras sobre su experiencia	1	1	1	100%
		Se ponen nerviosos			1	33%
		No reflexionan sus respuestas		1		33%
		Improvisar			1	33%
		Mala presentación	1			33%
		Impuntualidad	1			33%
		Informalidad (Falta de sobriedad)		1	1	67%
		Inseguridad		1		33%
		No entienden las preguntas		1		33%
		No realizan propuestas de mejora	1	1	1	100%
		Respuestas vagas		1		33%
		exceso de confianza			1	33%
10	¿Qué características, elementos o competencias personales o profesionales son las más valoradas por su empresa?	Honestidad	1			33%
		Honradez	1	1	1	100%
		Confianza	1	1		67%
		Transparencia		1		33%
		Vocación de servicio	1	1		67%
		Compromiso			1	33%
		Interés en actualizarse		1		33%
		Innovación		1		33%
		Responsabilidad	1			33%
		Lealtad		1		33%
		Visión		1		33%

11	¿En general, como evalúa a los profesionales que postulan a cargos en su empresa?	Evaluación 360				
		Cumplimiento de objetivos				
		Invitaciones para ascenso				
12	¿Considera que los postulantes tienen conocimiento y aplican técnicas y/o estrategias de Marketing Personal cuando postulan a un puesto en su empresa; en otras palabras "Saben vender su talento personal y profesional"?	Si	0	0	0	0%
		No	1			33%
		Poco		0,5		

Fuente: Elaboración Propia

### 2.11 Encuestas a profesionales

Ante la necesidad de determinar el grado de conocimientos e interés que los profesionales de la ciudad de Sucre tienen con relación a los temas principales del presente trabajo: el Coaching y el Marketing Personal, se aplicaron 95 encuestas a profesionales del área económico financiera de la ciudad, sin distinción de edad ni género. La encuesta contiene preguntas abiertas, de selección múltiple y en escala.

Aprovechando las nuevas tecnologías de investigación y comunicación, la encuesta fue diseñada y realizada con el uso del software de cuestionarios y

encuestas online EVAL&GO<sup>37</sup> y enviada de forma digital vía internet para ser llenada desde una computadora o desde un teléfono móvil. Los datos obtenidos de las encuestas fueron procesados mediante el uso del software de cálculo Microsoft Excel<sup>38</sup> versión 2016

Los participantes tuvieron conocimiento de la encuesta por una publicación realizada en el periódico Correo del Sur en fecha domingo donde se invitaba a profesionales interesados en participar de un proceso de Coaching sin costo. El mismo aviso también fue publicado y difundido mediante la plataforma digital Facebook. 95 profesionales respondieron la encuesta, la información obtenida se presenta a continuación:

## **2.12 Análisis de la información vaciada de las encuestas**

A continuación, se presentan los resultados de dichas encuestas.

### **2.12.1 Datos Demográficos**

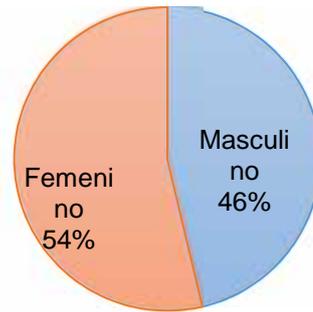
#### **2.12.1.1 Sexo**

Del total de los encuestados se aprecia que algo más de la mitad son mujeres, en un total del 54% de la muestra; superando por un pequeño margen a los hombres encuestados que totalizan un 46%. Este primer dato establece una importante igualdad de participación de los encuestados con relación a su sexo, es decir, que tanto mujeres como hombres tienen una similar presencia en los datos y esto demuestra un alto nivel de igualdad de género de los participantes en la encuesta.

---

<sup>37</sup> <https://www.evalandgo.es/>

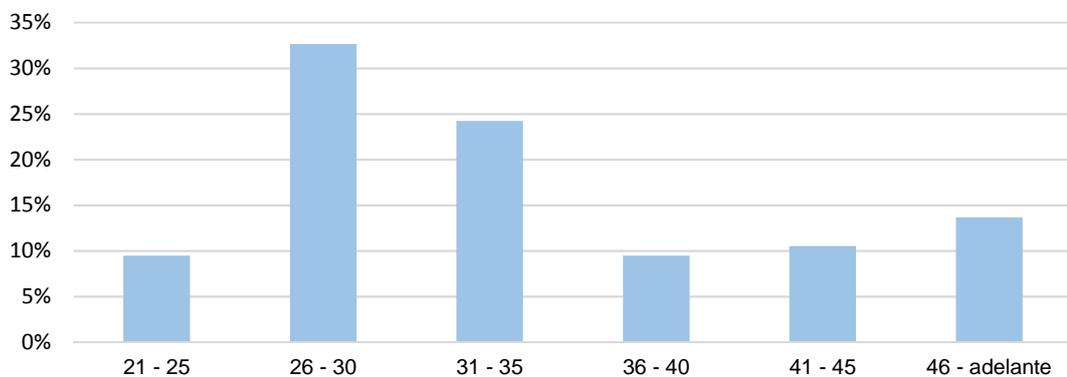
<sup>38</sup> <https://products.office.com/es/excel>

**Gráfico 6 Sexo de los encuestados**

Fuente: Elaboración propia

#### 2.12.1.2 Rango de Edad

Para la estimación del rango de edad de los encuestados, se establecieron seis intervalos de frecuencia, cada uno de cinco años de diferencia. La edad mínima de 21 años fue establecida considerando que en promedio los bachilleres ingresan a la universidad a la edad de 17 o 18 años y, con un buen aprovechamiento y considerando la tendencia de acortar las carreras a cuatro años, estos egresarían y se titularían idealmente a los 21 o 22 años. Para el límite superior de edad se dejó abierto el rango.

**Gráfico 7 Rango de edad de encuestados**

Fuente: Elaboración propia

El mayor porcentaje de los encuestados, un 33%, se ubica en el rango de 26 a 30 años de edad. Seguido de un 24% que señalan estar en un rango de edad de entre 31 y 35 años. El tercer grupo más numeroso, con un 14% corresponde a un rango de edad de entre 46 años y en adelante.

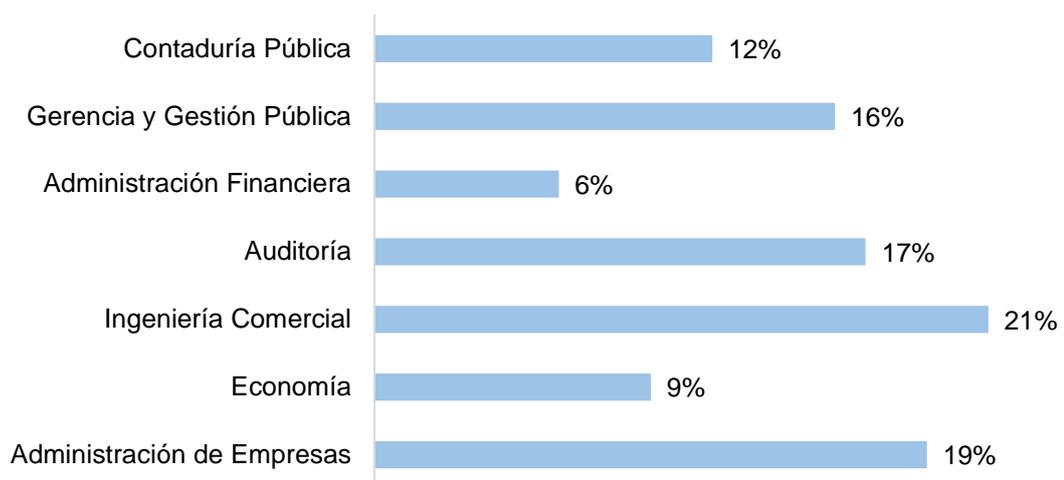
## 2.12.2 Situación Laboral

### 2.12.2.1 Carrera Universitaria Cursada

Considerando que el segmento elegido para el caso de estudio, del universo de profesionales de la ciudad de Sucre, es el correspondiente a profesionales de las áreas económico financieras, la encuesta se aplicó exclusivamente a profesionales de esas áreas específicas.

El siguiente gráfico presenta la información de la carrera universitaria cursada por los encuestados. La mayor parte pertenecen a la carrera da de Ingeniería Comercial en un 21% de los encuestados, el porcentaje menor de los mismos cursaron la carrera de Administración Financiera en un 6%.

**Gráfico 8 Carrera universitaria cursada**



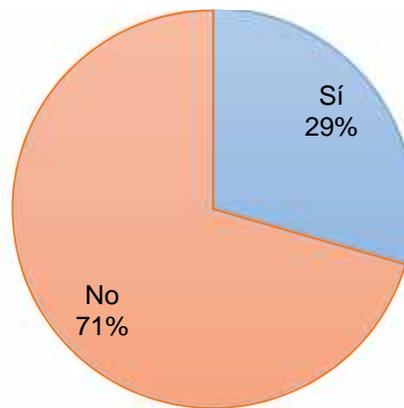
Fuente: Elaboración propia

### 2.12.2.2 Situación Laboral Actual

Para determinar la necesidad y pertinencia de aplicar un proceso de coaching de Marketing Personal es necesario establecer la situación laboral de los encuestados en la actualidad. En tal sentido se realizaron las siguientes preguntas:

a) *¿Está trabajando en alguna empresa u organización actualmente?*

**Gráfico 9 Situación laboral actual**

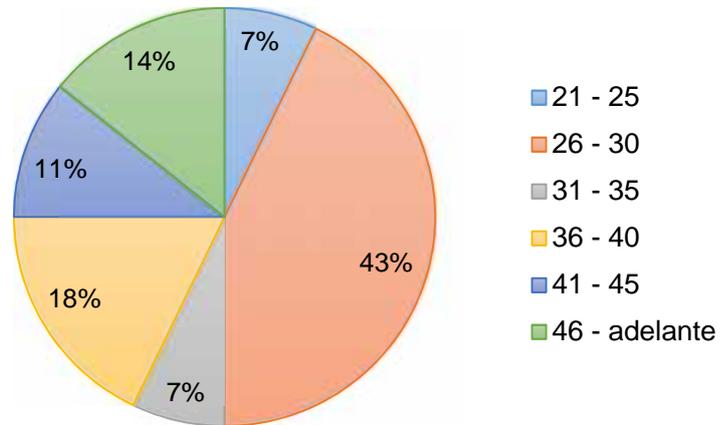


Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en el gráfico anterior que, de un total de 95 encuestados, un 71% de estos (67 encuestados) no se encuentran trabajando actualmente. Y tan solo un 29% de éstos (28 encuestados) trabaja en la actualidad.

En el siguiente gráfico se puede apreciar el rango de edad de los profesionales que respondieron que están trabajando actualmente. Se aprecia que el rango de edad de los empleados se encuentra mayormente entre los 26 y 30 años.

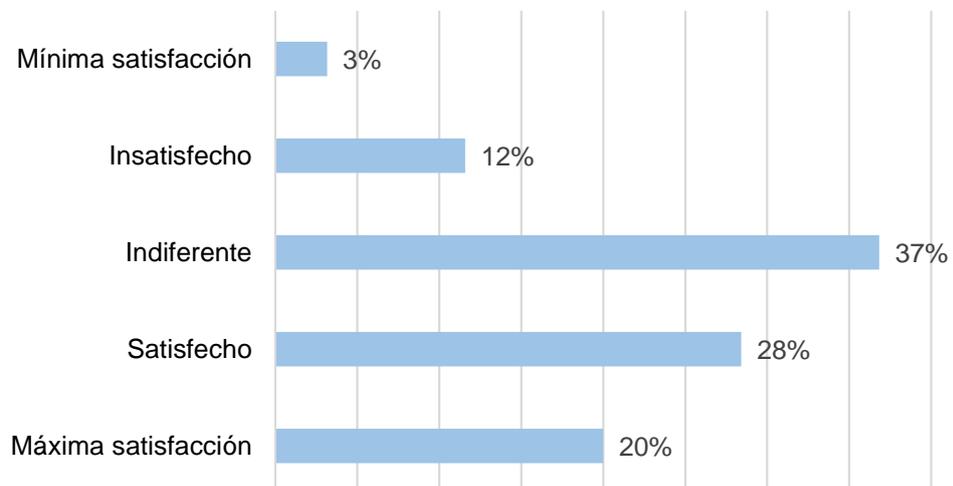
**Gráfico 10 Edad de empleados**



Fuente: Elaboración propia

**b) ¿En general, ¿qué tan satisfecho(a) te sentiste en tu actual o más reciente trabajo?**

**Gráfico 11 Nivel de satisfacción en empleo actual**



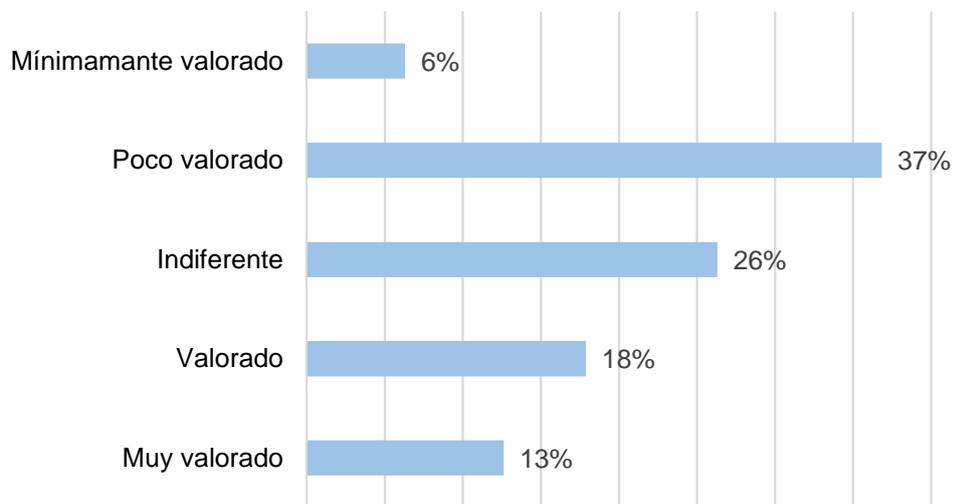
Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en el gráfico anterior que solamente un 20% de los encuestados se encuentran satisfechos al máximo en sus empleos actuales y un

28% se encuentran satisfechos. Sin embargo un 52% de los encuestados se encuentran entre indiferentes hasta muy insatisfechos con sus empleos actuales o mas recientes. Se puede apreciar por estos datos que la satisfaccion laboral es un tema de gran importancia y estadísticamente la muestra sugiere que menos de la mitad de los encuestados sientes satisfaccion en su trabajo.

c) *En general ¿Qué tan valorado(a) te sientes en tu trabajo?*

**Gráfico 12 Sensación de valoración en empleo**

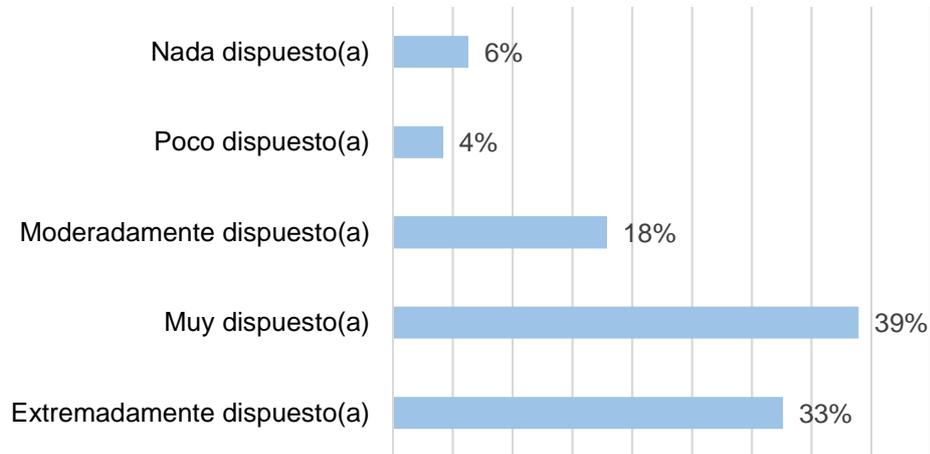


Fuente: Elaboración propia

Los datos muestran que solamente una tercera parte de los encuestados (31%) se sienten valorados o muy valorados; casi dos terceras partes del total de encuestados se sienten entre indiferentes o mínimamente valorados en su actual empleo. Estos datos muestran una relación directa entre la Satisfacción Laboral y el Sentimiento de Valoración que las personas perciben en sus fuentes de trabajo.

d) *¿Qué tan dispuesto(a) estarías a cambiar de trabajo si encontraras una oportunidad laboral que cubriera mejor tus expectativas?*

**Gráfico 13 Disposición para cambiar de empleo**



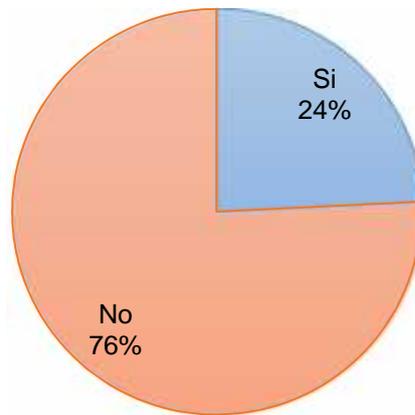
Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior demuestra que más de las dos terceras partes de los encuestados estarían dispuestos a cambiar de empleo si se les presenta una oportunidad laboral que satisficiera mejor sus expectativas. Claramente existe un bajo nivel de satisfacción laboral.

### 2.12.2.3 Coaching

Las siguientes preguntas se refieren específicamente al coaching y el grado de conocimiento que los encuestados tienen al respecto

a) *¿Conoce lo que es el Coaching?*

**Gráfico 14 Conocimiento sobre el Coaching**

Fuente: Elaboración propia

Los datos señalan que menos de la cuarta parte de los encuestados afirman conocer lo que es Coaching.

b) ¿Con cuál de las siguientes definiciones se siente más de acuerdo?

**Cuadro 3 Definición de Coaching**

<b>Definición de Coaching</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su máximo potencial	13	14%
Es un proceso de entrenamiento personalizado que hace de puente entre lo que somos ahora y lo que deseamos ser	11	12%
<b>Es un proceso transformacional de consciencia personal y profesional, descubrimiento y crecimiento</b>	24	25%
Es abrir el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle	13	14%
Es el arte y la práctica de guiar a una persona o grupo desde donde se encuentran hacia la mayor competencia y realización que ellos desean	7	7%
Es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional.	13	14%
El arte de facilitar el desempeño, el aprendizaje y el desarrollo de otra persona	14	15%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

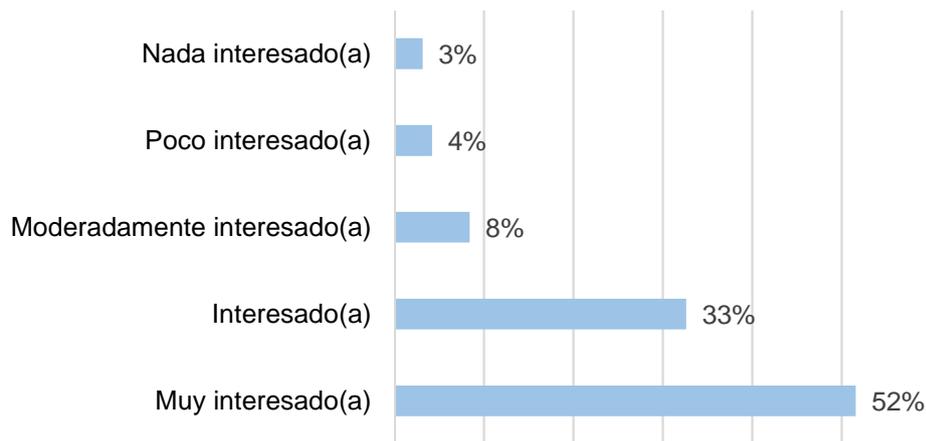
Fuente: Elaboración propia

Con relación a la definición de Coaching con las que los encuestados se sienten más identificados, es pertinente hacer notar, como se aprecia en el porcentaje de encuestados que eligió la tercera definición (25%), que en esta definición existe una relación entre el coaching y el aspecto laboral. Lo que sugiere que los encuestados aprecian la validez de la aplicación del mismo al ámbito laboral.

A este porcentaje se puede sumar el de la opción seis (14%) que reafirma la relación arriba mencionada.

c) ¿Estaría interesado en participar de un proceso de coaching?

**Gráfico 15 Interés en un proceso de coaching**



Fuente: Elaboración propia

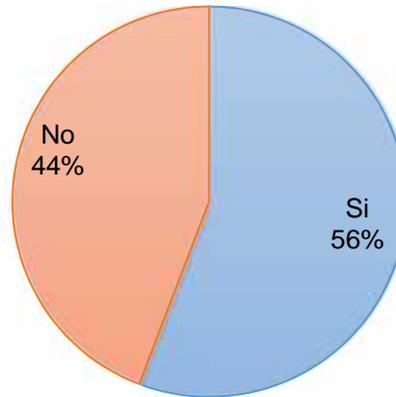
Claramente más del 80% de los encuestados se muestran interesados en participar de un proceso de Coaching. Menos del 10% de los mismos muestran desinterés en el Coaching.

#### 2.12.2.4 Marketing Personal

Las últimas preguntas de la encuesta se relacionan al Marketing Personal y su grado de conocimiento por los encuestados.

a) ¿Conoce lo que es el Marketing Personal?

**Gráfico 16 Conocimiento sobre Marketing Personal**

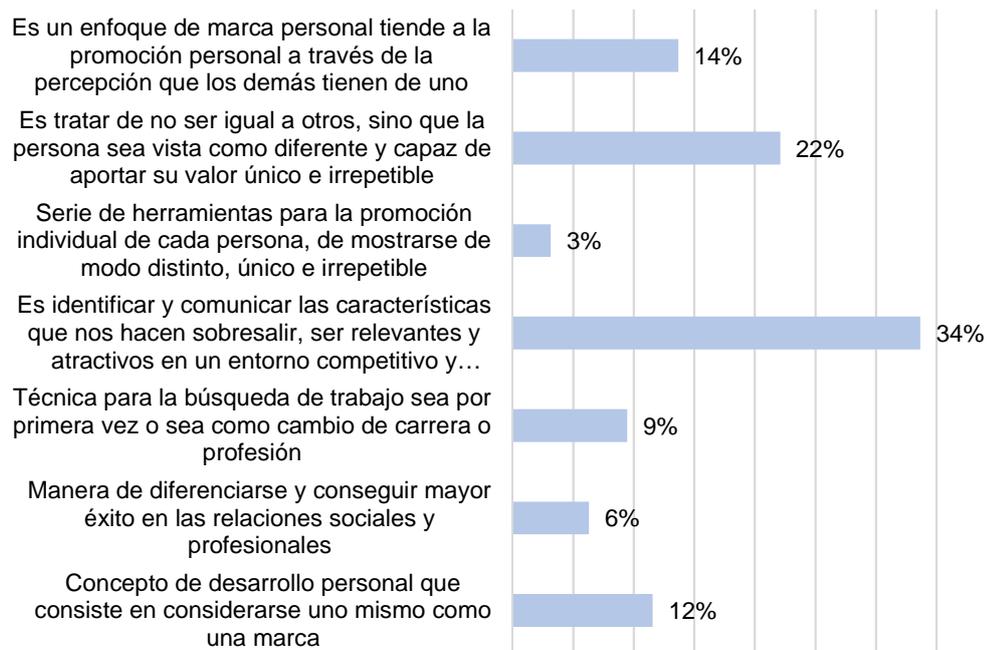


Fuente: Elaboración propia

El 56% de los encuestados afirma conocer lo que es Marketing Personal.

b) ¿Con cuál de las siguientes definiciones de Marketing Personal se siente más de acuerdo?

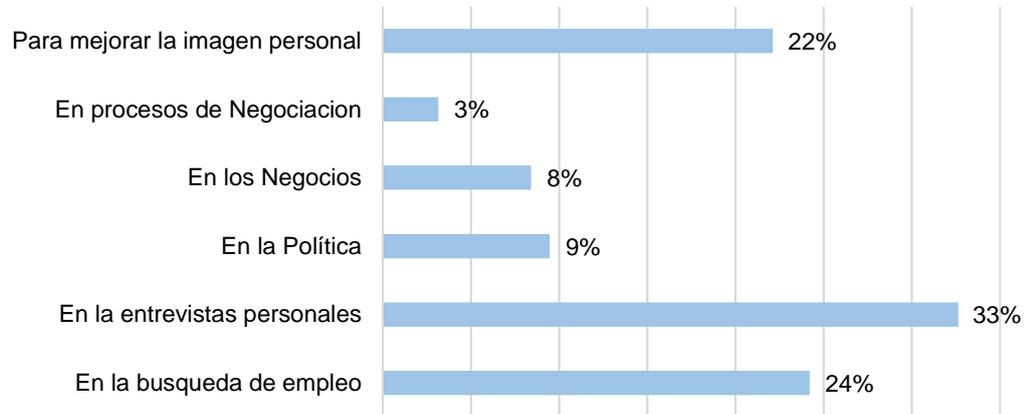
**Gráfico 17 Definición de Marketing Personal de mayor acuerdo**



Fuente: Elaboración propia

c) ¿Dónde se utiliza mayormente el Marketing Personal?

**Gráfico 18 Aplicación del Marketing Personal**

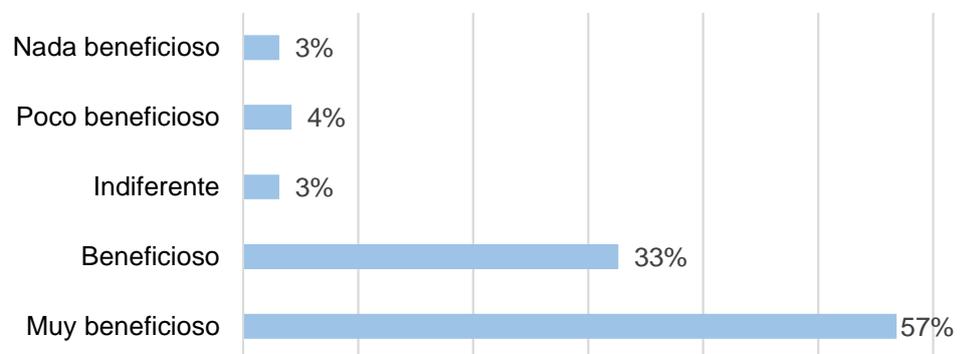


Fuente: Elaboración propia

El 24% de los encuestados señalan que el Marketing Personal se aplica mayormente en la búsqueda de empleo; el 33% afirma que se aplica más en las entrevistas personales, las que tiene una relación directa con la búsqueda de trabajo.

d) ¿Qué tan beneficioso para su carrera profesional sería el Marketing Personal?

**Gráfico 19 Beneficios de aplicar el Marketing Personal**



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados afirman mayoritariamente el beneficio de aplicar el Marketing Personal a sus Carreras Profesionales, en un 90%.

## **2.13 Conclusiones del Diagnóstico**

### **2.13.1 Conclusiones de entrevistas a expertos y a profesionales**

Las empresas cuyos responsables de recursos humanos fueron consultados tienen procesos de reclutamiento y selección de personal establecidos claramente. Lo cual contribuye en gran medida a realizar estos procesos sobre una base y estructuras sólidas, siguiendo procesos claramente definidos y sistematizados.

Con relación a las características más valoradas por las organizaciones, el 100% de los expertos consultados afirman que estas son la formación (Carrera universitaria) y la experiencia laboral. Seguidos por la importancia del logro de los resultados en un 67%.

El 100 % de los expertos coinciden en que el curriculum vitae y la carta de presentación son los documentos imprescindibles para la postulación, seguidos del formulario particular de cada organización en un 67%. Solo un experto afirma la importancia de incluir la pretensión salarial en la carta de presentación. Los expertos coinciden en que el curriculum vitae generalmente no incluye información importante sobre las competencias requeridas por el puesto.

El primer paso antes de elaborar el curriculum vitae es conocerse uno mismo. Es decir, identificar con claridad los elementos que se van a integrar al mismo, saber hacer una distinción entre los logros alcanzados y las responsabilidades o las actividades y/o funciones realizadas en puestos anteriores ayuda a proyectar una imagen clara. El curriculum solamente sustenta que el candidato está

facultado para desempeñarse en el puesto con base a sus conocimientos técnicos y experiencia.

Si bien la forma de la presentación del currículum es importante no deja de ser irrelevante comparada con el fondo de éste, el fondo determina la potencialidad de ayudar al profesional a proyectarse y venderse adecuadamente y hacerse atractivo a los reclutadores; el currículum debe vender una historia no limitarse a ser una biografía.

El currículum vitae no impacta a los reclutadores, no presente ningún elemento diferenciador o que destaque de los demás. Se limita a mostrar una cronología de datos, pero no destaca ningún elemento que sobresalga y ese elemento diferenciados son los resultados o logros obtenidos.

Los currículum vitae nunca incluyen propuestas de valor. Es decir, no muestran situaciones específicas donde los postulantes hayan demostrado de manera cuantificable los resultados u logros obtenidos de sus actividades y responsabilidades y que hayan conducido al logro de objetivos específicos.

El incluir una fotografía cuando no es específicamente requerido por la empresa en muchos casos puede ser un factor de discriminación, por lo cual es recomendable no incluirla si no es obligatorio. Por otro lado, la fotografía debe ser especialmente tomada para este propósito, evitando incluir fotografías en ambientes informales que restan más que aportar a proyectar una imagen profesional. El colocar demasiada información innecesaria también puede ser un factor de discriminación.

En lo posible el curriculum vitae nunca debe ser mayor a dos hojas. Distribuyendo el texto de manera que ocupe el total de la hoja a fin de no sugerir información faltante.

La más reveladora conclusión se refiere al momento más determinante e importante del proceso de selección de personal. El total de expertos coincidió en un 100% en que ese momento es el de la entrevista personal al candidato. Ya que es en ese momento donde el reclutador puede evaluar los lenguajes corporales sensorial

Los expertos están 100% de acuerdo que un error muy importante en la entrevista al candidato es que el mismo no ofrece propuestas de mejora para la empresa, conducentes al logro de objetivos claros y cuantificables.

El 100% de los expertos coinciden en que un error determinante es no realizar, previo a la entrevista laboral un diagnóstico e investigación de la empresa a la cual se postula, para demostrar interés en ser parte de esa organización y como fuente de información para identificar posibles propuestas de valor que proponer a los reclutadores.

La investigación de la empresa, de sus culturas organizacionales formal e informal además de aporta a demostrar interés y general posibles propuesta de valor, también ayudan a establecer si la empresa es la más adecuada para el postulante, en otras palabras, determinar si los valores personales van de acuerdo por los valores de la organización.

El curriculum es muy limitado por su carácter técnico y ya que solo se refiere al pasado. Muy pocas veces refleja el perfil humano de los candidatos. La carta de presentación es el elemento de marketing personal más importante del

curriculum vitae, ya que es en ésta donde el candidato puede poner en contexto sus competencias y habilidades; es en la carta donde realiza las propuestas de valor agregado.

Las principales conclusiones obtenidas de las entrevistas a profesionales de las áreas de Recursos Humanos son las siguientes:

Los postulantes a los requerimientos de personal cometen muchos errores durante el proceso de envío de su documentación que muchas veces está incompleta o por el contrario es muy extensa. El currículum enviado presenta frecuentemente errores ortográficos. En otros casos tiene demasiada información irrelevante. En ocasiones no incluye la información básica de contacto para comunicarse con el candidato o éste no contesta las llamadas telefónicas.

Otro error frecuente es que cuando se envía la documentación vía correo electrónico esta está incompleta, no tiene los archivos adjuntos a los que se hace referencia o los archivos son enviados en formatos de documentos que no son compatibles o son versiones de programas muy antiguas.

Las cartas de presentación o demostración de interés generalmente son una repetición de la información del currículum y aportan poco a la postulación del candidato ya que no ofrecen información de cómo se aportará valor para la organización.

Una clara conclusión se refiere a que el momento más determinante para la elección de un candidato es el momento de la entrevista personal, momento en el que se cometen los mayores errores ya que el postulante no sabe vender sus competencias personales ni profesionales.

Todos estos se pueden considerar errores de Marketing Personal porque se refieren a cómo los profesionales se ofrecen como producto al mercado laboral. Ya que no saben vender una imagen atractiva ni interesante, equivocan su oferta ya sea en la documentación que resume sus cualidades profesionales y experiencia laboral y mayormente cuando comunican su información de manera personal en las entrevistas con los reclutadores.

La clave del éxito en el desempeño de los profesionales está en la particular dinámica de relacionarse. El Coaching crea una base fundamental de trabajo para el autoconocimiento, muestra direcciones claras hacia el cambio y facilita acuerdos de funcionamiento para el crecimiento y desarrollo de profesional.

Con una orientación hacia el Marketing Personal es necesario desarrollar un modelo de Coaching que desarrolle o mejore las competencias individuales de los profesionales marketing personal de los profesionales, a fin de que estos puedan crear una marca personal que sea atractiva al mundo laboral, maximizando sus fortalezas y minimizando sus debilidades, a fin de aprovechar las oportunidades del mercado de trabajo actual.

Las encuestas confirman la necesidad y el interés de los profesionales de las áreas económico financieras de la ciudad de Sucre en participar voluntariamente de procesos de Coaching de Marketing Personal para mejorar su carrera profesional o laboral.

## **CAPÍTULO III**

### **3 CAPÍTULO III**

#### **3.1 MODELO DE COACHING PROPUESTO**

La propuesta del presente trabajo es un modelo de Coaching de marketing personal (individual). Ya sea que los profesionales opten por buscar empleo en empresas o generar sus propios emprendimientos siempre enfrentaran en las que deban competir con sus pares para el logro de sus objetivos individuales. Es en esos escenarios donde el profesional debe hacer uso de todas sus herramientas, conocimientos, competencias, habilidades y destrezas para ganarse un lugar en el cada vez más competitivo mercado laboral nacional y de la ciudad de Sucre en particular.

La mejor manera de desarrollar una ventaja frente a todos los demás candidatos en carrera es prepararse mediante un proceso de Coaching de marketing personal. Es necesario recordar que el Coaching no ofrece soluciones fáciles, ni consejos, sino una serie de herramientas para sacar lo mejor de las personas y desarrollar su máximo potencial. La fase “salir de la zona de confort” es aplicable al proceso de Coaching ya que estimula y motiva a las personas a superar sus limitaciones y lograr su máximo potencial; ya sea en su vida, dentro de su empresa o en nuestro caso particular en la venta personal para la búsqueda de empleo.

#### **3.2 Objetivo general del modelo**

El objetivo del presente modelo es potencializar las competencias de cada participante o coachee para facilitarles el desarrollo de habilidades y estrategias para impactar positivamente a los reclutadores, empleadores o responsables de los procesos de selección de personal de las empresas. Dando como resultado

una búsqueda de empleo altamente efectiva que tenga efectos positivos en los ingresos económicos, mejorando la posición en la estructura de la organización o cambiando de empleo a uno que satisfaga más al coachee.

### **3.2.1 Objetivos específicos**

- ) Acelerar la carrera laboral, dotando de las herramientas, habilidades y competencias necesarias, desarrollando el potencial personal y elevando el rendimiento.
- ) Fortalecer competencias específicas para comunicar con eficacia y alto impacto la experiencia laboral e imagen personal; provocando una excelente percepción profesional frente a un reclutador que podría determinar el ingreso y la permanencia en una organización.
- ) Adquirir las habilidades necesarias para prepararse y destacar frente a una entrevista de trabajo.
- ) Conocer las principales tendencias de reclutamiento de diferentes empresas para lograr, con éxito, un posicionamiento personal altamente competitivo en cualquier proceso de postulación.

Un proceso de Coaching de marketing personal es una gran oportunidad para todas aquellas personas que han perdido la motivación en lo que hacen, que han perdido su puesto de trabajo, que están desencantadas profesionalmente, para quienes necesitan reincorporarse al mercado laboral, o bien, para quienes finalizan sus estudios universitarios o superiores y deben acceder por primera vez al mercado laboral.

Se busca desarrollar un plan que permita acelerar la carrera laboral, dotando de herramientas, habilidades y competencias necesarias para hacer Redes de Contacto y realizar entrevistas laborales efectivas.

En definitiva, el modelo de Coaching de marketing personal, es ideal para aquellos profesionales que desean crecer laboralmente, incluso para aquellos que llevan meses e incluso años pensando en cosas que desearían hacer, tener o ser, pero que nunca se deciden a empezar, o que siempre se detienen en el mismo punto, aunque realmente quieren lograrlo y superar sus limitaciones.

### **3.3 Importancia y beneficios de la propuesta**

Las personas, incluso sin darse cuenta, hacen marketing personal todo el tiempo y muchas veces el éxito en lo que se busca depende de esto. No importa la profesión o la actividad, la manera en que se trabaja en la imagen individual y como se venden nuestras competencias personales y profesionales muchas veces define obtener un logro o el fracaso.

Antes el marketing personal era de usos exclusivo de estrellas famosas del mundo del espectáculo o políticos. Hoy los tiempos han cambiado y del desarrollo de los medios digitales, el acceso a internet y a información y la oportunidad de proyectarnos globalmente obliga a los profesionales a redefinir sus ideas respecto al marketing personal.

Un proceso de Coaching de Marketing Personal implica observar al ser humano desde varias dimensiones: competencias, aficiones, apariencia física, personalidad, metas, relaciones, etc. Y, a través, de la definición de un plan de marketing individual proyectar la imagen deseada. Procura armonizar el interior, lograr que al sentirte bien consigo mismo sea más rápido el logro de los objetivos

y el éxito. Abarca todos los aspectos referentes a la vida profesional, laboral y personal, con la finalidad de identificar, analizar y potenciar las capacidades y habilidades intrínsecas de las personas. El objetivo final del Marketing Personal es desarrollar una marca personal para la persona. Siendo esa marca personal “el conjunto de valores, rasgos, habilidades y características que distinguen a un profesional de los demás”. Regularmente el concepto de marca personal, se emplea para describir el hecho de que todos en gran medida somos marcas. Esta nueva imagen de marca resultante que ofrece un servicio diferenciador permitirá obtener un grado mayor de empleabilidad al promedio.

### **Beneficios de la aplicación del modelo**

Realizar un proceso de Coaching de marketing personal generará cambios positivos en el desarrollo de los profesionales como ser:

- ✓ Lograr cambios en la forma de vida de las personas que puedan transmitirse a su ámbito profesional. Un cambio de imagen vista desde el interior del ser.
- ✓ Establecer que cada persona es la única responsable de la imagen que transmite, la única que puede cambiarla, la única que puede tomar las decisiones que la saquen de su zona de confort y la motiven a lograr su máximo potencial.
- ✓ Realizar un plan de Marketing Personal donde se dan a conocer las Generar impresiones positivas, comunicar efectivamente conocimientos y capacidades. Crear prestigio y reconocimiento. Marcar la diferencia respecto a otros profesionales. Aprovechar oportunidades que no perciben otros.

Las personas realizan de procesos de formación universitaria y/o profesional como medio para lograr sus objetivos. Saber qué dice la teoría sobre las personas exitosas no es tan efectivo como preguntarse qué es lo que impide a las demás personas ser exitosas en su ambiente.

Experimentar dinámicas retadoras, por muy divertidas que sean, y tratar de aprender de esas experiencias, no es tan efectivo como auto-observarse en la realidad cotidiana y extraer aprendizajes prácticos de esa experiencia.

Definimos el aprendizaje resultante del Coaching como un "darse cuenta" y desde ahí generar comportamientos más efectivos que acerquen a las personas a un resultado deseado. Desde esta perspectiva el sólo "darse cuenta" es parte del proceso no el objetivo del proceso. La etapa introspectiva-reflexiva debe dar paso a una etapa proactiva que también debería ser acompañada por un externo que se asegure que se dé el proceso de pasar de la "incompetencia inconsciente" a la "incompetencia consciente".

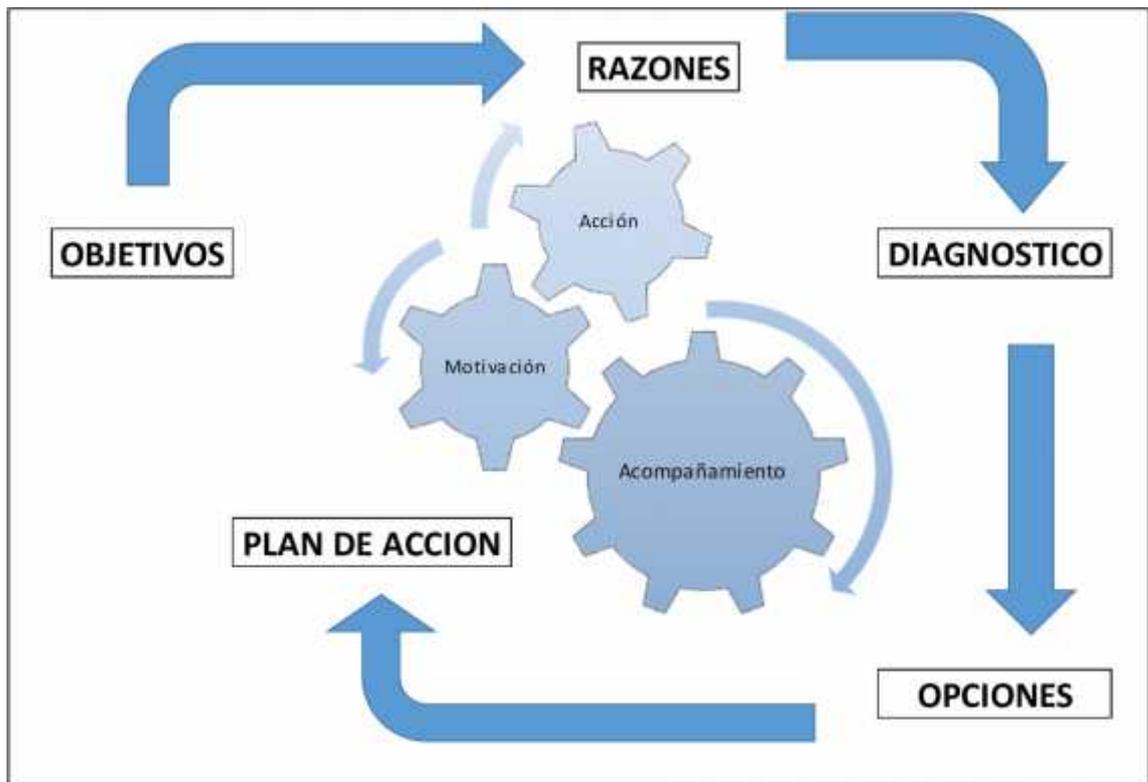
El Coaching persigue generar conciencia y estimular el cambio. Sin embargo, su alcance está definido por el grado de compromiso y esfuerzo individual aplicado por el coachee, ya que es él quien debe decidir cambiar para mejorar. Sin compromiso y esfuerzo no hay cambio.

El Coaching es un sistema integral, coherente y continuo, para el desarrollo de los talentos individuales en beneficio de los resultados personales y de los equipos. Es un método para liberar las potencialidades de las personas e incrementar al máximo su desempeño.

### 3.4 Modelo de Coaching propuesto

Se presenta a continuación una representación gráfica del Modelo de Coaching de Marketing Personal, a fin de presentar un resumen de sus componentes los que serán desarrollados a continuación:

**Gráfico 20 Modelo de Coaching propuesto**



Fuente: Elaboración Propia

El modelo propuesto comprende los siguientes pasos, mismos que serán desarrollados a profundidad en el presente capítulo:

#### 3.4.1 Paso 1, objetivos

Definir los objetivos es tan sólo el principio para empezar el largo viaje hasta su consecución. Si no se definen los objetivos de manera adecuada, difícilmente se

podrá lograr el éxito. Para conseguir un objetivo, no sólo es necesario saber lo que queremos, sino que además tendremos que definir con la mayor precisión los detalles del mismo.

Las simples intenciones no sirven demasiado. Por sí mismas las intenciones nos marcan un rumbo, pero el camino en sí mismo, las distintas rutas, desvíos, obstáculos y detalles del mapa se descubren con una apropiada definición de los objetivos.

Quedando establecida la importancia de la correcta definición de los objetivos como pilar para el desarrollo del proceso de Coaching, es necesario establecer las características que otorgan valor a los objetivos.

Para propósitos del modelo de Coaching los objetivos serán establecidos con la metodología "SMARTER"; En el siguiente cuadro se resume esta metodología, desarrollada en idioma inglés, pero adaptada al presente modelo y traducida al castellano, la cual será desarrollada a detalle a continuación:

**Gráfico 21 Características de los objetivos**



Fuente: Elaboración Propia

#### 3.4.1.1 Los objetivos deben ser específicos

Un objetivo debe ser lo más específico posible de lo contrario no se logrará éste, porque no estará claramente establecido el lugar al que queremos llegar. El objetivo de “encontrar trabajo” no es lo suficientemente específico; por ejemplo, si un profesional tiene como objetivo, sencillamente, encontrar empleo, podría recibir una oferta de portería en una empresa y si lo acepta se habría logrado el objetivo propuesto, pero sin considerar la cualificación y las competencias profesionales y subestimando por completo su valor.

Algunas características de objetivos bien definidos son:

- ✓ Claros y concisos
- ✓ Realistas y realizables
- ✓ Apuntados a logros, no a procesos o actividades
- ✓ Apropriados para resolver a problemas específicos

En suma, el objetivo debe poder ser entendido fácilmente incluso por un niño pequeño. Es también muy importante considerar si el logro de este objetivo involucra a otras personas y, de ser así, considerar el nivel de disposición a apoyar el logro de éstos. Si el objetivo es muy grande o amplio es conveniente dividirlo en sub tareas más pequeñas, etapas o hitos. Es importante definir con claridad lo que se quiere lograr y lo que no se quiere lograr.

Un objetivo laboral claro es, por ejemplo: “recibir un incremento salarial del 15% en el siguiente semestre”, “ser promovido a una gerencia de área en los próximos seis meses”, “encontrar empleo en el área de ventas de la empresa Fancesa en esta gestión”.

#### 3.4.1.2 Los objetivos deben ser medibles

Solo se puede controlar lo que se puede medir, reza un principio de la administración de empresas; en tal sentido, es necesario establecer indicadores que permitan medir el avance o cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los objetivos tangibles se pueden medir fácilmente. Por ejemplo “comprar una vivienda”, “perder peso”, “encontrar un empleo en el área de ventas”; son objetivos fácilmente medibles. Sin embargo “mejorar la relación con el jefe”, “ser más feliz”, “mejorar las competencias de liderazgo” son objetivos menos fáciles de medir, pero que también se pueden medir en forma del nivel de satisfacción alcanzado.

Este paso exige del Coach y el Coachee mucha imaginación para establecer indicadores de medida de cumplimiento de los objetivos, sumándole un acompañamiento y retroalimentación permanentes sobre la forma de medir y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos.

#### 3.4.1.3 Los objetivos deben ser alcanzables

Antes de acometer en la búsqueda de un objetivo es necesario reflexionar en evidencias o pruebas que sustenten que ese objetivo es totalmente alcanzable.

En la medida en que se deja de creer en las posibilidades reales del logro de un objetivo y su alcance, se genera un estado emocional poco favorable. Además, inconscientemente se realizan acciones que boicotean los esfuerzos para no conseguirlo.

Pongamos el ejemplo de un profesional que se presenta a una entrevista de trabajo en una empresa reconocida y su objetivo es venderse personal y profesionalmente como el candidato ideal para en puesto; sin embargo, piensa

que es imposible que lo contraten. ¿Cuál es su estado emocional con ese pensamiento?; Con ese estado emocional... ¿Cómo será su proceso de venta?, ¿Será probable que se exprese con fluidez y confianza?, ¿Será probable que negocie con normalidad?, ¿Estará en condiciones de descubrir las necesidades del reclutador?

El estado emocional influye profundamente y en muchos casos reduce sustancialmente las capacidades como vendedor y como consecuencia de ello reduce drásticamente las probabilidades de venta efectiva. En conclusión, cabe preguntarse: ¿quién provoca ese estado emocional? La respuesta es: “uno mismo” al pensar que no le comprarán profesionalmente hablando.

Preguntas como las siguientes ayudan a clarificar si un objetivo es alcanzable o no:

- ✓ ¿Qué me hace pensar que es imposible?
- ✓ ¿Alguien más lo ha conseguido? Si es así, ¿Qué me impide conseguirlo yo?

#### 3.4.1.4 Los objetivos deben ser realistas

Que un objetivo sea alcanzable es una cosa y otra cosa bien distinta es que sea realista. Es importante evaluar las fuerzas personales y ser consciente de los recursos disponibles y los recursos necesarios para la consecución del objetivo tomando en consideración si esos recursos necesarios están al nuestro alcance. A manera de ejemplo, no es realista para un novel titulado esperar ser el gerente general de una empresa como Fancesa como su primer empleo, deberá previamente recorrer un camino de experiencia profesional, formación

académica y de postgrado y escalar en la estructura de una organización como ésta en puestos inferiores hasta llegar a la cima.

Todo esto no implica perder la confianza en las capacidades personales. Una frase de un gran empresario resulta apropiada para reflexionarse en este paso: *“Tanto si piensas que puedes, como si piensas que no puedes, estás en lo cierto”*. Henry Ford

#### 3.4.1.5 Los objetivos deben ser temporizables

Establecer un plazo para el logro del objetivo es fundamental por varias razones: si no se establece un plazo para el logro de un objetivo, no existe prisa por alcanzarlo ni motivación para ponerse en marcha hasta lograrlo. Un objetivo definido en el tiempo ayuda a su seguimiento periódico de cumplimiento y a su control. Todo objetivo que no se agende es más difícil de conseguir.

Es necesario hacer una previsión realista: ni tan pronto que agobie ni tan tarde que deje de ser inspirador o aporte valor a momento presente de la vida. Una estrategia valiosa para este paso es poner por escrito el plazo y el cronograma del logro del objetivo, de esta forma la información entra al cerebro por todos los sentidos y se refuerza la motivación para su cumplimiento.

Resulta de gran utilidad el uso de un cronograma fechado que presente los objetivos y tareas para su cumplimiento, colocados en un lugar visible como forma de seguimiento y motivación.

#### 3.4.1.6 Los objetivos deben ser ecológicos

Que un objetivo sea ecológico y ético implica que su consecución no afecte a otras personas. La idea es pensar en los cambios adyacentes que supondrán conseguir el objetivo final y si estos influyan negativamente en otras personas.

También es importante hacer un chequeo de a cuántas personas afecta que uno consiga su objetivo, y si esas personas son importantes en nuestro entorno. Por ejemplo, si el objetivo es ser millonario, pero para serlo es necesario trabajar mucho y viajar mucho... ese objetivo deja muy poco tiempo para tu familia. Habrá que preguntarse si el objetivo justifica afectar el entorno familiar de esa manera.

#### 3.4.1.7 Los objetivos deben tener ofrecer una recompensa

Finalmente, para que un objetivo este correctamente definido y motive a su cumplimiento es necesario que su logro implique una recompensa por conseguir aquello que se desea; esta recompensa debe ser atractiva y tan beneficiosa, que no importe luchar por ello y estimule su búsqueda. Definir qué recompensa se obtendrá al lograr tu objetivo, qué sensaciones o emoción positiva aportará, qué se obtendrá... ¿Es un mejor trabajo? ¿Quizá una promoción de cargo? ¿Quizá el respeto y la admiración de la comunidad o el colegio de profesionales?

Este paso es quizá el más importante ya que aporta toda la motivación necesaria para la búsqueda del logro del objetivo establecido.

Una primera sesión de Coaching tiene una duración aproximada de 90 minutos. En esta primera sesión se fijan claramente los objetivos. En base a cómo se vaya desarrollando el proceso se mantienen posteriormente sesiones de 60 minutos semanales o quincenales de manera presencial, aunque puede hacerse también vía skype o telefónica con seguimientos y apoyo por correo electrónico y whatsapp.

El número de sesiones depende de cada Coachee (coachee), de su compromiso con el proceso y del objetivo u objetivos que se plantee. Pero como regla general no exceden de 8 sesiones. El coachee aprende a tomar conciencia de la realidad

y responsabilizarse de sus actos, aprende a manejar sus emociones y saltar las barreras que le impiden conseguir sus objetivos, derrumbando bloqueos y fobias que lastran la evolución y la mejora de sus potencialidades.

Para propósitos del modelo y aplicando herramientas propias del Coaching se aplicarán las siguientes estrategias un cuestionario de preguntas poderosas y la escucha activa

### **3.4.2 Paso 2, razones**

Es importante conocer que es lo que se va a obtener de participar en un proceso de Coaching. Independientemente si es del tipo empresarial, de vida, laboral, de marketing personal; su finalidad es construir un futuro mejor. Ese el objetivo principal del Coaching.

Se puede llegar al Coaching por diferentes circunstancias; y es importante enfocar las estrategias para que al llegar al punto final se refleje un cambio favorable respecto al punto de partida. Partir de una situación actual insatisfactoria y alcanzar una situación de plenitud y satisfacción personal. Prosperar no implica únicamente una aspiración, es tener claridad acerca de que se desea obtener en el punto final y llevar el proceso a la acción.

Tener claro el objetivo o destino final es uno de los principales objetivos del Coaching. Tan importante es, que si no se especifica en que consiste ese nuevo estado no es conveniente continuar, ya que ¿cuál sería el propósito de invertir tiempo y esfuerzo cuando no se tiene claro que es lo que se desea conseguir?

Uno de objetivos del Coaching más importantes es generar cambios positivos a nivel personal, en los equipos y empresarial. Encontrar la solución a un problema, asumir retos para dejar zonas de confort, trabajar por el crecimiento

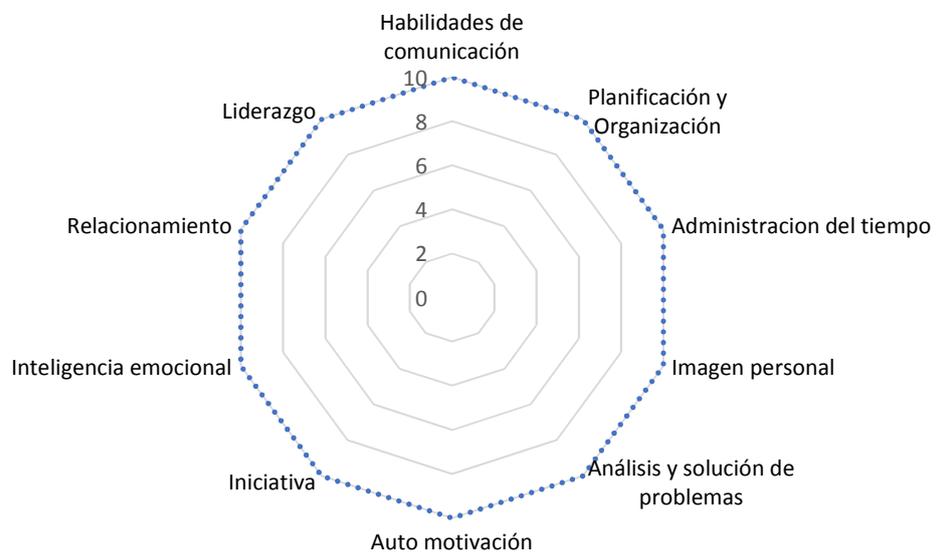
personal o profesional, implica cambiar. Las sesiones de Coaching deben reflejar cambios positivos. Sin embargo, más que adaptarse a los cambios del entorno el Coaching debe provocarlos, esto es, más que esperarlos, ser proactivo con el progreso personal y laboral.

Una herramienta clásica dentro del funcionamiento del Coaching, se llama “La rueda de la vida”. Para propósitos del modelo se adaptará esta herramienta para evaluar las áreas o competencias personales que se desean mejorar.

Es una herramienta muy simple, pero a su vez poderosa, ya que es muy gráfica y permite percibir de inmediato áreas de mejora, de las que quizá no se era consciente en absoluto. Además, lo realmente efectivo de este ejercicio es que se realiza y evalúa por uno mismo.

**Gráfico 22 Rueda del Marketing Personal**

## **RUEDA DEL MARKETING PERSONAL**



Fuente: Elaboración Propia

#### 3.4.2.1 El auto conocimiento

Es muy importante conocerte a ti mismo, para esto recomiendo los siguientes puntos:

Identifica tu pasión. La pasión es fundamental en el proceso de Marketing Personal ya que ayudará a tener éxito en el proceso. Para esto es fundamental que el tema que elijas para tu blog te apasione.

Hágase estas preguntas: ¿Quién es?, ¿Qué sabe hacer?, ¿Qué es lo que hace mejor?, ¿Qué tiene para ofrecer?, ¿Cuáles son tus valores personales?, ¿Cómo los comunica?

#### **3.4.3 Paso 3, diagnóstico**

En este paso, es necesario que el coachee pueda establecer con la mayor claridad posible, en función de un proceso de introspección, su grado de satisfacción personal y profesional en relación con las competencias señaladas, como una forma de identificar las fortalezas y debilidades individuales. Las competencias aquí mencionadas son enunciativas y no limitativas. Las competencias aquí señaladas pueden variar de acuerdo a los contextos laborales o personales, pero para el presente trabajo de investigación se consideran las más valoradas.

Es necesario que el coachee realice un análisis diagnóstico de su nivel de cumplimiento en las competencias que son más valoradas por las organizaciones en sus trabajadores o empleados y de esta manera determinar qué competencias se encuentran mejor desarrolladas y cuáles se presentan como áreas de oportunidad de mejora.

La administración de cuestionarios o pruebas específicas contribuye a la definición y descubrimiento de las áreas de mejora o dificultad.

El Coaching de Marketing personal crea una base fundamental de trabajo para el autoconocimiento, muestra direcciones claras hacia el cambio y facilita acuerdos de funcionamiento para el crecimiento y desarrollo personal.

El diagnóstico ofrece al profesional la oportunidad de “sacarse la foto” de dónde están a día de hoy, tomar conciencia de sus fortalezas y áreas de mejora, para desde este punto iniciar el proceso de Coaching de marketing personal.

Todo proceso de Coaching de Laboral empieza con un análisis de la situación laboral actual del profesional. Las herramientas de diagnóstico nos ofrecen una información muy válida sobre sus características, fortalezas, competencias, habilidades de comunicación... Constituyen un punto de partida para la reflexión y para la definición de un plan de acción en función de los objetivos que se quieran conseguir.

#### 3.4.3.1 Herramientas para el diagnóstico

Entrevista con guion de preguntas

*Preguntas que ayudan a iniciar una sesión*

- ✓ ¿Qué tal te encuentras?
- ✓ ¿Qué quieres trabajar hoy?
- ✓ ¿Qué te gustaría hacer hoy?
- ✓ ¿De qué te gustaría que hablásemos?
- ✓ ¿En qué podemos trabajar juntos?
- ✓ ¿Cuál es el resultado que te gustaría obtener de esta sesión?
- ✓ ¿Cómo puedo ayudarte?

- ✓ ¿Qué quieres conseguir en esta sesión?
- ✓ ¿Qué esperas hoy de mí?

*Preguntas que ayudan a tomar conciencia*

- ✓ ¿De qué te das cuenta?
- ✓ ¿De qué eres consciente ahora?
- ✓ ¿Qué has aprendido?
- ✓ ¿Cuál es la conclusión que sacas de todo esto?

*Preguntas que invitan a cambiar de perspectiva*

- ✓ ¿Cómo solucionaría una persona en la que confías este asunto?
- ✓ ¿Qué consejo te darías a ti mismo?
- ✓ Si esto le estuviera ocurriendo a uno de tus hijos en el futuro ¿Qué consejo le darías?
- ✓ Si vieras esta situación y la trataras con más sentido del humor ¿Qué solución le darías?
- ✓ Imagina que eres un vendedor muy exitoso ¿Qué harías en esta situación?

*Preguntas para desestructurar la forma de pensar del coachee*

- ✓ ¿A qué obedece este comportamiento tuyo?
- ✓ ¿Cuál es el denominador común de los últimos conflictos que has vivido?
- ✓ ¿De qué forma todo lo que me estás diciendo hoy comparte cierta similitud?
- ✓ Cuando dices esto ¿Qué fuerza interior tuya está actuando?
- ✓ ¿Qué parte de ti no estás teniendo en cuenta?

### 3.4.4 Paso 4, opciones

El objetivo de este paso no es encontrar la respuesta correcta sino generar una lista con tantas estrategias distintas como sea posible. La cantidad de opciones es más importante que la calidad de las mismas. Las acciones que se emprenderán dependerán de esa amplia base de posibilidades creativas.

Para logra esto el modelo propone crear un entorno en el que el profesional se sientan lo bastante seguro como para expresar sus pensamientos y sus ideas sin que el miedo a la crítica lo inhiba.

Se recomienda la aplicación de un cuestionario de preguntas estructuradas, una vez que se haya generado una lista interesante y amplia de opciones para lograr acercarse al objetivo por parte del coachee, debemos examinar la voluntad del mismo para llevarlas a cabo. Para ello, lo que hay que ver es la posibilidad de elegir la más razonable dentro de ese conjunto de opciones, y por supuesto la mejor. Con la aplicación del Coaching conseguiremos combinar dos o más ideas distintas tratando de obtener la óptima.

Ejemplos de preguntas en las opciones son las siguientes:

- ✓ Y ¿Si tuviéramos suficiente presupuesto?
- ✓ Y ¿Si tuviéramos más personal?
- ✓ Y ¿Si supiera la respuesta? ¿Cuál sería?
- ✓ Y ¿Si ese obstáculo no existiera? ¿Qué haría entonces?

De esta forma y en caso de que el coachee diera respuestas usando el “no” para decir por ejemplo “no es posible hacerlo”, le permiten acceder a su conciencia y sacar a flote su parte más creativa por lo que el obstáculo puede llegar a ser superable.

Una vez que se haya generado una lista interesante y amplia de opciones para lograr acercarse al objetivo por parte del coachee, debemos examinar la voluntad del mismo para llevarlas a cabo. Para ello, lo que hay que ver es la posibilidad de elegir la más razonable dentro de ese conjunto de opciones, y por supuesto la mejor. Con la aplicación del Coaching conseguiremos combinar dos o más ideas distintas tratando de obtener la óptima.

Por último, será también importante clasificar las opciones. En esa lista de opciones, la jerarquía inconsciente que existe cuando se hace una lista vertical puede evitarse si éstas se escriben aleatoriamente sobre el papel, del mismo modo en que los expertos resuelven en pasatiempos los anagramas. Determinar cuál o cuáles son las opciones más adecuadas para conseguir el objetivo del coachee será determinante. Esta fase es muy importante de cara a pasar a la fase siguiente, que constituye el plan de acción.

#### 3.4.4.1 Herramientas para establecer opciones

##### *Preguntas que hablan de la situación actual*

- ✓ ¿Dónde te encuentras?
- ✓ ¿Del 1 al 10 cuál es tu nivel de satisfacción con tu salud?
- ✓ ¿Cuáles son las características de la situación actual?
- ✓ ¿Cómo te sientes en este momento?

##### *Preguntas que nos hablan de próximas acciones*

- ✓ ¿Cuál es el próximo paso?
- ✓ ¿Qué acciones te ayudarían a conseguir tu objetivo?
- ✓ ¿Qué pequeño paso sería importante dar?
- ✓ ¿Qué vas a hacer de aquí a la próxima sesión?

*Preguntas que nos hablan de distintas opciones*

- ✓ ¿Qué opciones tienes?
- ✓ ¿Qué alternativas hay?
- ✓ ¿Qué distintos escenarios te puedes encontrar?
- ✓ ¿Qué formas tienes de abordar este asunto?

*Preguntas que nos hablan del plan de acción*

- ✓ ¿Qué acciones habría que incluir en el plan?
- ✓ ¿Qué pasos serán necesarios para conseguir su objetivo?
- ✓ ¿Cuáles serán los principales hitos en el camino?

*Preguntas para pedir permiso y profundizar*

- ✓ ¿Puedo interrumpirte?
- ✓ ¿Puedo decirte qué me dice mi intuición?
- ✓ ¿Puedo hacerte una pregunta sobre este tema?
- ✓ ¿Te importa si intento reformular lo que he comprendido?
- ✓ ¿Puedo decirte lo que siento?

*Preguntas evocan a escenarios ideales*

- ✓ ¿Cuál sería el mejor resultado?
- ✓ ¿Cuál sería el resultado ideal?
- ✓ En última instancia ¿Qué te gustaría conseguir?
- ✓ Imagina que han pasado un par de años, todo ha salido como querías y nos volvemos a encontrar ¿Qué has hecho para conseguirlo?

*Preguntas que hablan del peor escenario*

- ✓ ¿Cuál es el peor escenario posible?
- ✓ ¿Qué pasaría si no lo consigues?

- ✓ ¿En qué medida estas preparado para fallar en este asunto?
- ✓ ¿Qué podría ser lo peor?

*Preguntas sobre éxitos pasados*

- ✓ ¿Cuál fue tu comportamiento en una situación similar en la que tuviste éxito?
- ✓ En alguna situación similar a la actual en el pasado ¿Cómo conseguiste salir con éxito?
- ✓ Aunque sea en diferente contexto, ¿Cuándo tuviste la fuerza de voluntad necesaria para superar un asunto similar?

### **3.4.5 Paso 5, plan de acción**

El Coaching es una disciplina que se basa en el acompañamiento de un coachee con la finalidad de que este alcance sus objetivos. En muchas ocasiones, los coachees no logran alcanzar sus metas porque no dirigen sus acciones de una forma organizada para ello.

De esta manera, el coachee no logra sus objetivos no porque no lo esté intentando ni se esté esforzando, sino porque las acciones que está realizando no son las idóneas y adecuadas para conseguirlo. La forma en que el Coach ayuda a sus coachees es mediante el diseño conjunto de un plan de acción.

Un plan de acción es una herramienta eficaz en la definición de acciones, indicadores y metas a las que se compromete el coachee. Es importante fijar prioridades, así como los plazos en los que se han de llevar a cabo las acciones. Esta planificación permite que el coachee no prolongue innecesariamente en el tiempo sus objetivos, sin llegar a alcanzarlos. Por lo tanto, el plan de acción se podría definir como la relación cronológica de acciones que el coachee debe

realizar para acercarse a su objetivo. Se trata de una planificación que se establece al principio del proceso de Coaching y es por ello que se debe ir revisando con el coachee de forma periódica, ya que pueden ir surgiendo obstáculos y dificultades no previstas que interfieran en el plan de acción.

Para que un plan de acción sea eficaz es necesario que incluya los siguientes elementos. En primer lugar, se debe tener claro cuál es el objetivo marcado, ya que a partir de ahí se establecerán los demás puntos. En segundo lugar, la pregunta a responder es cómo se alcanzará ese objetivo, es decir, qué acciones realizará el coachee para conseguir su meta. En tercer lugar, se tiene que especificar en qué momento se llevarán a cabo las acciones y en qué orden, estableciendo prioridades y plazos, además de fijar marcadores, ya que son los que permiten confirmar que el coachee se está aproximando a su objetivo.

En resumen, cuando se trata de alcanzar objetivos, no basta con la voluntad, sino que es necesaria una buena planificación y para ello son útiles los planes de acción. Estas herramientas permiten ordenar y jerarquizar las acciones necesarias que se han de llevar a cabo para conseguir una meta.

El objetivo del plan de acción es transformar la conversación en decisión. Consiste en construir un plan de acción para satisfacer una necesidad que se ha definido como objetivo, apoyándose en un análisis exhaustivo de la realidad y con el mayor abanico posible de opciones determinantes para la creación de dicho plan de acción.

A continuación, se presenta una relación de preguntas que pueden ayudar en la formulación del plan de acción.

a) *¿Qué vas hacer?*

Cuando el coach plantea esta pregunta con voz clara y firme, da a entender que ha llegado el momento de decidir. Posteriormente puede preguntar haciendo referencia a las opciones *¿Cuál de las opciones o alternativas vas aplicar?* En la mayoría de las situaciones de Coaching, el plan de acción incorporará más de una de las opciones planteadas, o una combinación de varias de ellas. Posteriormente se realizarán preguntas para aclarar los detalles de las opciones.

*b) ¿Cuándo lo harás?*

Es una de las cuestiones más complejas. Debe concretarse eficazmente. Muchas veces no servirá que digamos el año próximo, sino que será conveniente establecer una fecha como compromiso para llevarlo a cabo. El coach debe tratar de concretar una secuencia temporal con el coachee.

*c) ¿Esta acción te llevará a tu objetivo?*

Una vez que sepamos qué haremos y cuándo vamos a hacerlo, es importante comprobar que efectivamente nos acercará tanto al objetivo de la sesión como al del proceso definitivo.

*d) ¿Qué obstáculos pueden entorpecer el camino?*

Es posible que haya condiciones externas que pudieran estorbar en el camino, con lo cual es importante estar preparado. Hay personas a las que les cuesta comprometerse y están deseando que aparezca un obstáculo para no finalizar la tarea. Mediante el proceso de Coaching esto será subsanable. Aquí seguidamente podría preguntarse si se necesita la ayuda de alguien y para cuándo puede obtener esa ayuda el coachee.

Posteriormente será conveniente valorar el grado de compromiso del coachee con las acciones a llevar a cabo. Para ello será conveniente establecer una escala del 1 al 10. Usar números es efectivo.

e) *¿Qué te impide calificarla con un diez?*

Esto debe preguntarse si el grado de compromiso no supera el 8. En caso de que sea inferior hay que tachar las acciones que no conduzcan a una valoración más positiva. Finalmente, y de esta forma, habríamos constituido el plan de acción.

### Cuadro 4 Plan de trabajo de Coaching

PLAN DE ACCIÓN PARA EL OBJETIVO: \_\_\_\_\_

INDICADOR DE QUE SE HA REALIZADO: \_\_\_\_\_

FECHA DE INICIO: \_\_\_\_\_

FECHA DE FINALIZACIÓN: \_\_\_\_\_

Tareas (1)	Para que se hace (2)	Fechas de inicio y fin (3)	Recursos (4)	Responsable (5)	Es conducente a otra (6)

1. Se expone la tarea o actividad a realizar.
2. Es importante trabajar con orientación a los resultados, siempre tendremos que saber para qué hacemos algo.
3. Se expone cuando se empezará y cuando concluirá.
4. Listado de Recursos, Materiales, Económicos, ...
5. Indica quién o quiénes son responsables de cada una de las tareas.
6. Aquí se expondrá si para poder hacer otra tarea o actividad tiene que estar acabada esta, en cuyo caso habrá que saberlo para coordinarla con otras tareas

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4.6 Acompañamiento, motivación, acción

De manera transversal y durante todo el proceso de Coaching es importante realizar y mantener un permanente **acompañamiento** a las actividades del coachee, ofreciéndole **motivación** para mantener su **acción** enfocada en el logro de sus objetivos.

#### 3.4.6.1 Acompañamiento en Coaching

Esto significa que el coach está al lado del coachee, no está delante guiándolo ni está detrás empujando. Está al lado, ayudándolo a observar a su alrededor. Las características de ese acompañamiento incluyen la ausencia de juicio en dos sentidos: el primero se refiere a que coach no juzga los pensamientos ni acciones del coachee. No valora si lo que dice o hace está bien o mal, sólo lo acompaña a averiguar cuál es su auténtica opinión; de ahí el valor del **proceso no directivo** del Coaching.

Se trata de acompañar a una persona, tras un acuerdo, a partir de sus necesidades personales, en cualquier área de su vida, para que disponga del desarrollo de su potencial y de su saber hacer. Con el Coaching se ha de ayudar a aprender en lugar de enseñar. En la sesión de Coaching se debe acompañar al usuario a descubrir su mundo sin que el propio mundo interfiera, es decir de manera objetiva.

En segundo lugar, la ausencia de opinión personal también se ve reflejada en la ausencia de directividad. El coach no sólo no opina sobre lo que le cuenta el usuario, tampoco opina sobre lo que debe hacer. No aconseja, no guía, no instruye.

Sin embargo, el coach sí influye en el camino del usuario, porque mantiene su mirada en el futuro y en las soluciones. Cuando el coach anima al usuario a mirar en una u otra dirección lo hace siempre priorizando el camino que hay delante, eso ayuda a que el usuario descubra sobre sus necesidades e intereses más que en sus problemas y justificaciones.

Consideramos que el Coaching funciona, no porque ofrezca respuestas a los problemas, sino porque disuelve estos, para dar vía libre hacia lo propuesto. La persona que recibe ayuda de un coach, no aprende de él, sino que aprende de sí misma. El trabajo del coach consiste en estimular y facilitar, a través de preguntas, el encontrar las respuestas por parte de coachee (persona con la cual interviene el coach).

#### 3.4.6.2 Motivación en Coaching

La motivación, como principio básico generador de cambio para el ser humano, se nos presenta en los procesos de Coaching de marketing personal como un elemento decisivo en la toma de acciones y la consecución de los objetivos.

Según la teoría de R. Maslow, la motivación se relaciona directamente con las necesidades humanas:

- ) Ante una necesidad, el ser humano siente la motivación de satisfacerla.
- ) Sin necesidad, no hay motivación.
- ) La motivación impulsa al ser humano a conseguir sus sueños, deseos, anhelos, metas, etc. Se podría decir que es el motor del mundo emocional de la persona.
- ) Si entendiéramos la motivación como un valor cuantificable este no sería directamente proporcional al valor de aquello que lo provoca. Si no que,

la importancia que la persona le da a aquello que desea determina el grado de motivación.

Es impensable la posibilidad de que se haga algo sin una razón o motivación. En la vida diaria, y concretamente en los procesos de Coaching, nos encontramos con que cuanto más fuerte sea el motivo, más enérgica y fuerte es la acción que provoca; cuanto más fuerte sea la motivación, más energías se movilizarán y cuanto más energía tenga, más fácil le resulta a la persona actuar.

Las personas no suelen estar “motivadas en general”, la motivación es contextual, temporal y específica, y está relacionada con una actividad en un tiempo y en una situación concreta. Las personas aplican sus habilidades y competencias de forma variable según el contexto y la situación en las que haya que ponerlas en juego. El talento sale a relucir o no en función de la motivación relacionada con cada contexto. Por ejemplo, una persona con grandes habilidades comerciales puede comportarse de forma incompetente en funciones administrativas y viceversa. Una persona eficiente en el desempeño individual puede comportarse de forma ineficaz en el desarrollo de objetivos que implican el trabajo en equipo.

### ***Herramientas que estimulan la motivación***

- a) Ser positivo, buscar el lado positivo de las cosas. Controlar los pensamientos negativos y escapar de pensamientos derrotistas. Es muy importante controlar los pensamientos ya que esto se manifiestan como emociones y conducen a hábitos.
- b) Ser objetivo, si como resultado del diagnóstico se identifican aspectos negativos de nuestro perfil personal y profesional, se deben ver estos

como áreas de oportunidad. Por otro lado, es igualmente valiosos realizar un inventario de cualidades, fortalezas y logros realizados.

- c) Quererse a uno mismo, aceptándose y valorándose uno mismo. Tener un alto concepto de uno mismo evitando caer en la soberbia.
- d) Asumir los problemas, buscar activamente la forma de solucionar los problemas en lugar de aceptarlos pasivamente. Enfrentar las dificultades.
- e) Ponerse metas alcanzables, ser realista y consciente de las posibilidades y no buscar lo inalcanzable
- f) No tener miedo al fracaso, mantener un alto nivel de autoconfianza y no temer a cometer errores, aceptando que estos pueden aportar importantes lecciones de aprendizaje.
- g) No esperar la aprobación de los demás.
- h) No dejar las cosas para después, evitando la procrastinación. (es la acción o hábito de retrasar actividades o situaciones que deben atenderse, sustituyéndolas por otras situaciones más irrelevantes o agradables).

#### 3.4.6.3 Acción en Coaching

El Coaching, al final es algo que tiene que ayudar a que el coachee realice el cambio o los cambios necesarios que le puedan hacer llegar a cumplir sus objetivos. Esta es la finalidad y la función más importante del Coaching. Es el principio del verdadero aprendizaje, la acción.

Durante el proceso se ha acompañado al coachee para facilitar el auto descubrimiento y el aprendizaje, entonces llega el momento de la verdad. El punto del proceso donde el coachee tiene que empezar a producir sus pequeños

o grandes cambios. En ese momento el cliente está en el nivel de conocimiento consciente, pero este nivel por sí solo no basta para que las cosas cambien.

El paso siguiente es actuar. El círculo se cierra con la acción. Sin ella, el Coaching se queda en un mero potencial que no lleva a diferencias importantes. Puede que el efecto de todo lo anterior dure unos días, semanas o meses, pero no provocará cambios estables para el coachee si este no actúa.

La finalidad de que el coachee aprenda, interiorizando su aprendizaje y convirtiendo este aprendizaje en habilidades, competencias y recursos personales integrados que le ayuden el resto de su vida, pasa por la necesidad de actuar. Es primordial el “aprendizaje por medio de la acción”. El coach tiene que invitar a su cliente a hacer cosas diferentes que le ayuden a cambiar sus hábitos, ganar consciencia de sí mismo, vivir sus valores y cuestionar sus creencias. Todo eso se tiene que traducir en Tareas.

Una tarea clara y específica, acordada con el coachee y aceptada por este, dentro de su compromiso en el proceso y como parte de su responsabilidad individual. Las tareas claramente orientadas a la Acción, implican -hacer algo-. Lo ideal de una tarea es que fuera siempre agradable para el coachee, y eso a veces no es tan simple. Se deben plantearlas dentro del marco de aprendizaje por la experiencia, y no como deberes que el coachee tiene que hacer y además hacerlos bien. El aprendizaje se encuentra en el Feedback y no en el buen resultado. El cliente aprende sobre sí mismo independientemente del resultado, posteriormente en la próxima sesión se le cuestiona sobre éste aprendizaje y podemos evaluar el resultado de la tarea. Antes de que el coachee abandone la sesión se debe preguntarle sobre la tarea:

- ✓ ¿Qué vas a hacer? (si tiene la tarea clara en sí misma)
- ✓ ¿Cuándo lo vas a hacer? (importante ponerle acotación temporal)
- ✓ ¿Cómo voy a saber yo, que lo has hecho? (El cliente tiene que informar al coach de que ha cumplido su tarea, y digo, el cliente al coach, porque es su responsabilidad. Os puede llamar, mandar un mail o un SMS etc.)

Estas tres preguntas son básicas y una forma de anclar la tarea con el coachee y facilitar su aprendizaje.

## **CAPÍTULO IV**

## 4 CAPÍTULO IV

### 4.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Queda establecido que el mercado laboral actual ha sufrido cambios muy importantes. Las fuentes laborales son más escasas y la oferta de profesionales es cada vez mayor; sin embargo, el sector empresarial difícilmente puede absorber todo ese talento humano. Frente esta situación se hace necesario diferenciarse y hacerse atractivo a las empresas, aplicando el Marketing Personal a la construcción de una marca personal que mejore el grado de empleabilidad y facilite el logro de los objetivos profesionales.

Podemos afirmar que un profesional efectivo debe conocerse lo suficiente como para poder dar respuesta apropiada a las demandas que las habilidades cambiantes de los mercados laborales actuales exigen en todo momento; debe reconocer sus fortalezas y potenciarlas y minimizar en lo posible sus debilidades personales y profesionales.

Las empresas cuyos responsables de recursos humanos fueron consultados tienen procesos de reclutamiento y selección de personal establecidos claramente. Lo cual contribuye en gran medida a realizar estos procesos sobre una base y estructuras sólidas, siguiendo procesos claramente definidos y sistematizados.

Con relación a las características más valoradas por las organizaciones, el 100% de los expertos consultados afirman que estas son la formación (Carrera universitaria) y la experiencia laboral. Seguidos por la importancia del logro de los resultados en un 67%.

El 100 % de los expertos coinciden en que el curriculum vitae y la carta de presentación son los documentos imprescindibles para la postulación, seguidos del formulario particular de cada organización en un 67%. Solo un experto afirma la importancia de incluir la pretensión salarial en la carta de presentación. Los expertos coinciden en que el curriculum vitae generalmente no incluye información importante sobre las competencias requeridas por el puesto.

El coaching potencia las aptitudes, habilidades y conocimientos de los individuos en pro de un mejor desempeño de su rol, incrementando su sentimiento de satisfacción personal y laboral, la eficiencia de los procesos de trabajo y la eficacia de sus acciones con base en las metas propuestas.

También hay que mencionar que con el tiempo se ha demostrado que la educación y capacitación tienen mejores resultados cuando se realizan de manera personalizada, ya que cada uno tiene habilidades, competencias y conocimientos distintos que deben ser direccionados, finalmente este es el espíritu del coaching: acompañar al otro en su proceso de aprendizaje y hacer del individuo un ser mejor cada día y satisfecho consigo mismo en todo sentido. En la medida que el profesional cuente con las habilidades más apreciadas y requeridas para satisfacer las necesidades de los clientes, más atractivos serán. Debe ser, entonces, la preocupación fundamental tanto de los profesionales activos como de los futuros profesionales, conocer permanentemente qué es lo que requiere el mundo empresarial de un profesional, y cultivar las habilidades conducentes a cubrir dichas expectativas.

Los aspectos mejor valorados por las empresas son visión a largo plazo y capacidad para la planificación, adaptabilidad a los cambios, motivación,

liderazgo y orientación al logro de objetivos, y perspectiva corporativa global e integradora. Alinear la marca personal hacia estos factores requeridos por el mercado laboral permite la diferenciación y el posicionamiento.

#### **4.2 RECOMENDACIONES**

Los profesionales en general, pero particularmente los de las áreas económico financieras deben hacer una revisión de los aspectos mencionados en el presente trabajo y analizar hasta qué punto están logrando convertirse en profesionales apreciados y destacados dentro del mercado laboral. Respecto a su grado de atractivo, su posicionamiento dentro del equipo de trabajo, ante los reclutadores y ante sus pares.

Es necesario hacer un diagnóstico personal para descubrir el posicionamiento actual a nivel del Marketing Personal y descubrir hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos por mejorar. El marketing ya no es privilegio de las empresas. Corresponde a todos los profesionales convertirse en agentes activos del propio éxito

Las redes sociales son actualmente nuevos escenarios donde los profesionales deben tener presencia a manera de carta de presentación y mantenerla apropiadamente. Es muy importante la información que se publica, los contenidos que se comparte la fotografía de perfil y en general las fotografías donde se está presente. Actualmente los reclutadores de empresas recurren a las redes sociales para obtener información de sus candidatos

El éxito profesional para por saber promocionarse y venderse apropiadamente, generando el interés. Las universidades deben incluir dentro de sus currículas materias específicas que enseñen a los estudiantes próximos a graduarse

herramientas y técnicas de Marketing Personal y cómo prepararse para las entrevistas laborales apropiadamente, en aspectos referidos a oratoria, presentación personal, manejo del estrés y control de las emociones. Las universidades deben también enseñar a sus estudiantes la forma de venderse como productos y marcas personales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. <https://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/sociedad/en-bolivia-solo-uno-de-cada-diez-titulados-de-las-universidades-publicas>
2. Levine y Abdellah, Metodologías de investigación social para el siglo XXI, Ed. Bruno, México, 1994
3. Ravier, Leonardo. Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia. Buenos Aires, Editorial Dunken, 2010, Pág. 14
4. Leonardo Ravier es doctor en Economía (URJC), doctorando en Psicología (UAM), Coach no directivo y conferenciante internacional.
5. Ravier, Leonardo. Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia. Buenos Aires, Editorial Dunken, 2010 (Pag.26)
6. <https://es.wikipedia.org/wiki/Mayéutica>
7. [www.filosofia.org/enc/ros/tab1.htm](http://www.filosofia.org/enc/ros/tab1.htm)
8. Ravier, Leonardo. Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia. Buenos Aires, Editorial Dunken, 2010, Pág., 30
9. Ibíd. Pág. 87
10. Se entiende como Rapport el fenómeno en el que dos o más personas sienten que están en "sintonía" psicológica y emocional (simpatía), porque se sienten similares o se relacionan bien entre sí. La teoría del rapport incluye tres componentes conductuales: atención mutua, positividad mutua y coordinación.
11. W. Timothy Gallwey es un autor que ha escrito una serie de libros en los que se ha establecido una nueva metodología para el entrenamiento y para el desarrollo de la excelencia personal y profesional. [https://es.wikipedia.org/wiki/Timothy\\_Gallwey](https://es.wikipedia.org/wiki/Timothy_Gallwey)
12. Fuente: [www.theinnergame.com](http://www.theinnergame.com)
13. Sir John Whitmore (1937-2017) El mundo del Coaching perdió su gran mentor y pionero, Sir John Whitmore. Autor del best-seller Coaching for Performance, Sir John es conocido como uno de los primeros profesionales a formular los procesos de Coaching e introducir su enfoque en las organizaciones desde la década de 1970. <http://internationalcoachingcommunity.com/es/sir-john-whitmore-1937-2017/>
14. Ravier, Leonardo. Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia. Buenos Aires, Editorial Dunken, 2010
15. Concise Oxford Dictionary
16. Muradep, Lidia. Coaching para la transformación personal, un modelo integrado de la PNL y la Ontología del lenguaje. Buenos aires, Editores Granica, 2012.
17. Concise Oxford Dictionary
18. Wikipedia
19. W. Timothy Gallwey ha establecido una nueva metodología para el entrenamiento y para el desarrollo de la excelencia personal y profesional, Universidad Harvard
20. <https://www.coachfederation.org/>
21. <http://aecop.net/>
22. [www.asescoaching.org/](http://www.asescoaching.org/)

23. <http://www.newfieldconsulting.com/rafael-echeverria/>
24. W. Timothy Gallwey ha establecido una nueva metodología para el entrenamiento y para el desarrollo de la excelencia personal y profesional, Universidad Harvard
25. John Whitmore. Editorial, Paidós Empresa 37. (título Original: 'Coaching for Performance')
26. [escueladepnlycoaching.com/](http://escueladepnlycoaching.com/)
27. CANTERA, JAVIER, Coaching mitos y realidades, 1ª. Edición, Madrid ES, editorial Prentice-Hall 2004, Pág. 2
28. Whitmore, John. Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas. México, Editorial Paidós, 2011
29. Martin Heidegger fue un filósofo y profesor universitario. Tras sus inicios en la teología católica, desarrolló una filosofía que influyó en campos tan diversos como la teoría literaria, social y política, el arte y la estética, la arquitectura, la antropología cultural, el diseño, el ecologismo, el psicoanálisis y la psicoterapia. Es considerado, junto con Ludwig Wittgenstein, como uno de los pensadores más influyentes en la filosofía contemporánea.
30. John Whitmore. Ediciones Paidós
31. Whitmore, John, Coaching, Editorial Paidós Empresa, 2003, pág. 67.
32. Ravier, Leonardo. Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia. Buenos Aires, Editorial Dunken, 2010
33. Mackintosh, Allan, Growing on G.R.O.W.: A More Specific Coaching Model for Busy Sales Managers, The Coaching & Network Articles, 2003. [www.coachingnetwork.org](http://www.coachingnetwork.org)
34. The Achieve Coaching Model fué creado por "The Coaching Centre" bajo licencia de Dr. Sabine Dembkowski & Fiona Eldridge. Fuente: <http://www.coachingandcommunication.com/frameset.htm> "Achieve" se traduce como "Logro".
35. <https://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/>
36. El psicólogo alemán Albert Mehrabian concluyó en los años 80 que, ... más del 90% del mensaje recae sobre la Comunicación No-Verbal.
37. Landeta, J. (1999). El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre. Barcelona: Ariel.
38. <http://www.upb.edu/es/contenido/an%C3%A1lisis-del-mercado-laboral-boliviano>
39. La Fundación para el Periodismo propugna el periodismo serio, responsable e independiente. [info@fundacionperiodismo.org](mailto:info@fundacionperiodismo.org), Calle Miguel de Cervantes N° 2770 (entre Vincenti y Méndez Arcos)
40. <http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2016/07/19/las-10-habilidades-que-necesitaras-tu-trabajo-2020>
41. <https://www.weforum.org/es/agenda/archive/fourth-industrial-revolution/>
42. MindTools.com online training teaches more than 1000 management, leadership and personal effectiveness skills, all focused on helping you excel at work. <https://www.mindtools.com/>

43. [http://noticias.universia.com.ar/practicas-  
empleo/noticia/2016/04/08/1138070/10-habilidades-necesitaras-trabajar-  
2020.html](http://noticias.universia.com.ar/practicas-empleo/noticia/2016/04/08/1138070/10-habilidades-necesitaras-trabajar-2020.html)
44. Howard Gardner, Teoría de las Inteligencias Múltiples, 1998
45. <http://www.jubileobolivia.org.bo>
46. [http://www.datos-bo.com/articulo.php?code\\_art=8402](http://www.datos-bo.com/articulo.php?code_art=8402)
47. <http://gestion.pe/empleo-management/que-busca-mercado-laboral-trabajadores-hoy-2120404>
48. Manuel Urquidi es especialista sénior en operaciones en la División de Mercados Laborales y Seguridad Social del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Bolivia.
49. Empleabilidad es un concepto que surge a finales de los años noventa y hace referencia al potencial que tiene un individuo de ser solicitado por una empresa para trabajar en ella. El término se encuentra recogido en el Diccionario de neologismos
50. [http://staffingamericalatina.com/el-bid-analiza-si-estudiar-es-suficiente-  
para-tener-un-buen-trabajo/](http://staffingamericalatina.com/el-bid-analiza-si-estudiar-es-suficiente-para-tener-un-buen-trabajo/)
51. [https://blogs.iadb.org/trabajo/2015/05/22/es-suficiente-estudiar-para-  
lograr-un-buen-trabajo/](https://blogs.iadb.org/trabajo/2015/05/22/es-suficiente-estudiar-para-lograr-un-buen-trabajo/)
52. [http://www.manpowergroup.es/Estudio-ManpowerGroup-sobre-Escasez-  
de-Talento-2015](http://www.manpowergroup.es/Estudio-ManpowerGroup-sobre-Escasez-de-Talento-2015)
53. [http://forbes.es/life/3749/errores-comunes-en-la-busqueda-de-empleo-y-  
como-solucionarlos/](http://forbes.es/life/3749/errores-comunes-en-la-busqueda-de-empleo-y-como-solucionarlos/)
54. Price Waterhouse Coopers, es reconocida como una de las firmas de consultoría de las Big Four, junto con Deloitte, KPMG y EY 2016
55. <https://www.evalandgo.es/>
56. <https://products.office.com/es/excel>

## 5 BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, José María. *Marketing personal, el camino al éxito*. Madrid, ESIC Editorial, 2006
- Caby, François. *El coaching*, México, De Vecchi Ediciones, S. A. 2012
- Coto, Manuel Alfonso. *El plan de marketing digital*. Madrid, Pearsons Educación S.A. 2008
- Debayle A., Roberto, *Conseguir empleo en tiempos difíciles*, México, Penguin Random House, Grupo editorial México, 2012
- Ferrer Cárdenes, Juan; Denis Quezada Soraya, *Descubriendo con mi coach*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A. 2006
- Gordoa, Victor. *Imagen Vendedora, Como hacer la venta de tu vida*. México, Ramdon House Mondaroni, 2007
- Hawkins, Peter. *Coaching y liderazgo de equipos*, Buenos Aires, Editorial Granica, 2012
- Kotler, Philip y Armstrong Gary. *Fundamentos de Marketing*. México, Pearson Educación, 2013
- León, Miguel Ángel. *Coaching de PNL, Introduciendo el juego Sistémico*. Madrid, Gaia Ediciones, 2010
- Miedaner, Talane. *Coaching para el éxito, conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional*. Barcelona, Ediciones Urano, 2002
- Mudarep, Lidia. *Coaching para la transformación personal*. Buenos Aires. Granica Ed. 2012
- Muniain, Jorge. *Como te vendes te contratan, Técnicas infalibles para encontrar empleo*. México D.F., McGraw-Hill Educación, 2010
- Puchol, Luis. *La venta de sí mismo, como encontrar trabajo al terminar los estudios*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2005

Ravier, Leonardo. *Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires, Editorial Dunken, 2010

Soriano, Claudio. *El plan de marketing personal*, Madrid, Editorial Lavel, 1989

Sugars, Bradley J. *El coach de negocios*. México, McGraw-Hill Interamericana, 2007

Tracy, Brian. *Metas, Estrategias prácticas para determinar y conquistar sus objetivos*, Madrid - España, Ediciones Urano, 2003

Whitmore, John. *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*. México, Editorial Paidós, 2011

Wolk, Leonardo. *COACHING, el arte de soplar brasas*, Buenos Aires, Gran Aldea Editores, 2007

## **ANEXOS**

## 6 ANEXOS

### ANEXO 1

Encuesta aplicada a profesionales de áreas Económico Financieras

EVAL & GO

### Coaching y Marketing Personal

Página 1 / 1 (100%)

Agradecemos su disposición e interés para responder la encuesta con la mayor sinceridad posible. La información se utilizará para propósitos de investigación y por ende los datos obtenidos se manejarán con absoluta confidencialidad.

- 1.** ¿Cuál es tu sexo?

Masculino

Femenino
- 2.** ¿Cuál es tu grupo de edad?

21 - 25

26 - 30

31 - 35

36 - 40

41 - 45

46 - en adelante
- 3.** ¿Cuál es tu profesión?

Administración de empresas

Economía

Ingeniería comercial

Auditoría

Administración financiera

Gerencia y gestión pública

Contaduría pública

Otro
- 4.** ¿Estás trabajando en alguna empresa u organización en la actualidad?

Sí

No
- 5.** Si respondiste afirmativamente la pregunta anterior, por favor menciona el nombre de tu empresa (Te garantizamos que esta información se manejará con absoluta confidencialidad)

6. Si respondiste la pregunta anterior, por favor menciona el área donde desarrollas tu trabajo

7. En general, ¿qué tan satisfecho(a) estás en tu actual trabajo?

😊

Min Max

1 2 3 4 5

8. En general, ¿qué tan satisfecho(a) estás en tu puesto de trabajo actual?

😊

Min Max

1 2 3 4 5

9. En general, ¿qué tan valorado(a) te sientas en tu trabajo?

👇

Min Max

1 2 3 4 5

10. En general, ¿qué tan dispuesto(a) estarías a cambiar de trabajo si encontraras una oportunidad laboral que cubriera mejor tus expectativas?

Extremadamente dispuesto(a)

Muy dispuesto(a)

Moderadamente dispuesto(a)

Poco dispuesto(a)

Nada dispuesto(a)

11. ¿Conoces lo que es el Coaching?

Sí

No

12. Si respondiste afirmativamente a la pregunta anterior, por favor, elige la definición de Coaching con la que estás más de acuerdo.

Es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su máximo potencial.

Es un proceso de entrenamiento personalizado que hace de puente entre lo que somos ahora y lo que deseamos ser.

Es un proceso transformacional de conciencia personal y profesional, descubrimiento y crecimiento.

Es abrir el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarlo.

- Es el arte y la práctica de guiar a una persona o grupo desde donde se encuentran hacia la mayor competencia y realización que ellos desean.
- Es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional.
- El arte de facilitar el desempeño, el aprendizaje y el desarrollo de otra persona.

13. ¿Qué tan interesado estaría en participar de un proceso de Coaching?


  
**Min** **Max**

0       1       2       3       4       5

14. ¿Conoce lo que es o en qué consiste el Marketing Personal?

- Sí
- No

15. Si respondió afirmativamente a la pregunta anterior; por favor, elija la definición de Marketing Personal con la que estas más de acuerdo.

- Concepto de desarrollo personal que consiste en considerarse uno mismo como una marca.
- Manera de diferenciarse y conseguir mayor éxito en las relaciones sociales y profesionales.
- Técnica para la búsqueda de trabajo sea por primera vez o sea como cambio de carrera o profesión.

- Es identificar y comunicar los rasgos benéficos que me hacen sobresalir, ser relevantes y atractivos en un entorno competitivo y cambiante.
- Serie de herramientas para la promoción individual de cada persona, de mostrarse de modo distinto, único e irrepetible.
- Es tratar de no ser igual a otros, sino que la persona sea vista como diferente y capaz de aportar su valor único e irrepetible.
- Es un enfoque de marca personal donde la promoción personal a través de la percepción que los demás tienen de uno.

16. De las siguientes alternativas, dónde consideras que es más aplicable el Marketing Personal

- En la búsqueda de empleo
- En las entrevistas personales
- En la política
- En los negocios
- En procesos de negociación
- Para mejorar la imagen personal

17. ¿Qué tan beneficioso para su Carrera Profesional sería aplicar el Marketing Personal?


  
**Min** **Max**

0       1       2       3       4       5

## ANEXO 2

### Entrevista a profesionales de Recursos Humanos

Pregunta N° 1: ¿Su empresa tiene establecido un proceso de reclutamiento y selección de talento?

Pregunta N°2: ¿Podría describir brevemente el proceso de Reclutamiento y Selección de talento que aplica su empresa?

Pregunta N°3: ¿Cuáles son los elementos más valorados de los postulantes?

Pregunta N°4: ¿Cuáles son los documentos que su organización requiere de los postulantes?

Pregunta N°5: ¿Cuáles son los aspectos más relevantes de la hoja de vida de los candidatos?

Pregunta N°6: ¿La hoja de vida ofrece información suficiente sobre las competencias requeridas por el puesto?

Pregunta N°7: ¿Cuáles son los errores más comunes de los postulantes a puestos de trabajo en su empresa en su CV?; ¿Podría mencionar algunos?

Pregunta N°8: ¿Cuál es la etapa más determinante para la selección y contratación del candidato?

Pregunta N°9: ¿Qué errores de los postulantes, a su juicio, son los más comunes en las entrevistas de trabajo?

Pregunta N°10: ¿Qué características, elementos o competencias personales o profesionales son las más valoradas por su empresa?

Pregunta N°11: ¿En general, como evalúa a los profesionales que postulan a cargos en su empresa?

Pregunta N°12: ¿Considera que los postulantes tienen conocimiento y aplican técnicas y/o estrategias de Marketing Personal cuando postulan a un puesto en su empresa; en otras palabras “Saben vender su talento personal y profesional”?