COUNSELING EMPRESARIAL: EL PUNTO CLAVE

Marcelo Berenstein 6 octubre, 2010 Tips 200 Vistas

¿Puedes desempeñarte perfectamente cuando tienes un problema personal o un problema en el trabajo? Es posible que a todos se nos dificulte concentrarnos cuando algo nos inquieta y si sumamos las inquietudes de todos los miembros de la organización, el desempeño de la misma puede requerir de algo más que de un gran esfuerzo para poder tener éxito.

Se habla mucho de los problemas de trabajo que llevamos a casa, pero ¿qué pasa con los problemas personales que nos llevamos al trabajo o experimentamos en éste? Estos pueden ser muchos, muy variados y no es fácil ignorarlos. Ante problemas personales el esfuerzo de las personas puede comenzar a disminuir, presentar desinterés en el trabajo o falta de iniciativa y retrasos en las fechas de entrega, con un ambiente que para muchos parecería un lunes en la mañana constante.

Es por esto que es necesario que los gerentes y supervisores tengan competencias de relaciones interpersonales que les permitan desarrollar el potencial de sus trabajadores por medio de diversas técnicas. Cuando el desarrollo de éste potencial implica la existencia de interferencias en el desempeño originadas por problemas personales, debemos referirnos al counseling empresarial.

¿Qué es el counseling empresarial?

El counseling se podría confundir con escuchar a las personas pero es mucho más que eso, es un proceso que da la oportunidad a la persona de conocerse más y al gerente de promover ambientes de trabajo productivos. Los empleados pueden desarrollar gusto por su trabajo si éste y su vida privada no interfieren de forma negativa entre sí y el ayudar a las personas a entender sus problemas y cómo éstos afectan en su trabajo les ayuda a entender elementos esenciales de su propia personalidad. (Coles, 2003).

El counseling empresarial puede ser profesional cuando es desempeñado por algún psicólogo especializado, o no profesional cuando es desempeñado por los gerentes y supervisores como parte de su labor. Es este segundo tipo de counseling al que nos referiremos en el resto del artículo.

Colin Feltham (1997) menciona que counseling es implícitamente ayudar a la gente a descubrir mejores maneras de afrontar problemas personales y la forma en la que los problemas del trabajo o de casa se retroalimentan entre sí. En este punto es fundamental resaltar que el empleo de counseling empresarial debe limitarse a situaciones en las cuales los problemas referidos tienen un impacto negativo en el desempeño laboral ya que si el individuo que tiene el problema lo maneja de forma efectiva de manera que no afecta su trabajo, no es necesario que el gerente intervenga.

Cuando sí existe una afectación negativa en el desempeño laboral, es importante hacer que el empleado

reconozca la diferencia entre el desempeño actual y el esperado, identifique la fuente del problema y desarrolle un plan para poder mejorar su desempeño (Stone, 1999). En cuanto a la fuente del problema cabe mencionar que el counseling organizacional trata con con los sentimientos y sufrimientos humanos pero no con patologías mentales, tiene como finalidad facilitar el aprendizaje cognitivo-emocional para la prevención, el cambio y el desarrollo personal (Vásquez, 2004). En el caso en el que se determine que el problema que está originando el descenso en el desempeño está más allá del manejo general de problemas comunes, será necesario remitir a la persona a counseling profesional o al especialista que corresponda.

Cuando un gerente proporciona counseling es fundamental poner atención a la información que presenta el empleado siendo el proceso de comunicación uno de los puntos clave en counseling, donde hay que tomar en cuenta los siguientes puntos (Stone, 1999):

• La comunicación debe ser abierta, directa y honesta y en todo momento se debe clarificar al trabajador las consecuencias potenciales de que continúe con un mal desempeño.

• Se debe emplear la escuchar activa y utilizar el silencio para alentar al empleado a hablar de lo que está pasando y de las posibles soluciones para conseguir los resultados deseados.

Es fundamental recordar que el objetivo último del empleo de esta herramienta es que el empleado retome un nivel de desempeño óptimo en el menor tiempo posible. La meta entonces es el desempeño y el establecimiento de acuerdos, por lo tanto se debe evitar atacar a la persona, juzgarla, exigir razones, sentir responsabilidad por los problemas del otro o hacer interpretaciones; es mejor tratar de ser empático y concentrarse en el momento y en los sentimientos que se están presentando (Vásquez, 2004).

¿Cuándo emplear la herramienta de counseling?

De acuerdo con Stone (1999) existen algunos indicadores que nos permiten identificar la necesidad del empleo del counseling, entre ellos:

• La productividad o el desempeño del trabajador baja a un nivel aproximado de un tercio del promedio de trabajo normal, baja la calidad y/o cantidad del trabajo y se falla en las fechas de entrega.

• Se pierden cuentas o negocios por falta de atención a los clientes por parte de un empleado.

• Incremento en la necesidad de supervisión por parte de algún empleado, lo que se traduce en pérdida de tiempo y en menor tiempo disponible para el resto de los empleados.

• Pérdida de talento por la desmotivación o presión que experimenta el empleado.

• Incremento en las quejas hacia la empresa, ausentismo, retardos, perdida de interés, falta de cooperación e insubordinación.

Tomando como base las conductas que Coles (2003) sugiere como abordables a través del counseling, podemos destacar las siguientes, como las que pueden ser abordadas a través del counseling empresarial:

• Conflictos entre compañeros.

• Un incidente critico
• Estrés laboral
• Asuntos diciplinarios
• Acoso laboral
• Relaciones de trabajo
• Cambios en la organización
• Quejas
• Violencia y agresión laboral
• Problemas familiares generales
• Alcohol

Condiciones o contexto para su aplicación.

Hay ciertas condiciones necesarias para cualquier ambiente laboral que tiene counseling. Palmer (2000) destaca el apoyo de de los altos gerentes, una política escrita de la filosofía acerca de la salud de los empleados o que contenga situaciones específicas sobre ella, la declaración de un ambiente positivo de trabajo en el cual los empleados se sientan libres de buscar ayuda cuando la requieran, la capacitación de los gerentes y supervisores para poder identificar empleados que tengan problemas y poderlos guiar o enviar con un experto en counseling; el acceso a counseling para todos y el fomento de su credibilidad; la confidencialidad explícita, la evaluación y auditoría del proceso de counseling.

¿Cómo debe ser un counselor?

El papel de consejero o counselor requiere de una serie de características para ser eficiente. Palmer (2002) enfatiza algunas de ellas, centradas fundamentalmente en el proceso de comunicación:

• Ser objetivo, lo que implica conocer y comunicar el propósito, la duración y la estructura del counseling y mantener la conversación siempre dentro del plano laboral.
• Ser directivo, y tender a lo concreto a fin de precisar los elementos que están influyendo de forma negativa en el desempeño.
• Ser consciente del tiempo y llevar al empleado a que se concentre en el momento.
• Ser un buen comunicador, empleando preguntas relevantes, resumiendo los puntos más importantes de la sesión y aclarando los conceptos a fin de promover una interpretación común de la situación.
• Ser capaz de confrontar las contradicciones en palabras y conductas a fin de lograr el objetivo del counseling.

Tipos de counseling

El desempeño laboral es el punto de referencia y de partida para el counseling organizacional. Éste puede servir para tipificar el counseling en dos campos de acción; el primero cuando el problema de desempeño es entendido como una dificultad en la ejecución propia del puesto que puede corregirse a través de capacitación y reforzamiento; o un segundo tipo en el que el problema es un comportamiento que viola los

principios de convivencia laboral, lo que por lo general es una falta de mayor seriedad y requiere de una valoración de visión global más que local del puesto (Stone, 1999).

El counseling también se puede clasificar dependiendo el tipo de dirección que toma el consejero en counseling directo, que consiste en escuchar los problemas del empleado e impulsar al empleado a un rumbo deacción; counseling indirecto, que consiste en escuchar e impulsar al empleado a profundizar en los problemas para poderlos entender y promover que determine por sí mismo soluciones; y counseling participativo, cuando ambas partes aportan ideas, en un ntercambio de perspectivas para llegar a un acuerdo para la solución. (Davis, 2004)

Resultados potenciales para la organización y para el individuo.

El individuo puede verse beneficiado por el counseling al remediar un desempeño bajo, ya que el counseling se enfoca en la promoción de un buen desempeño en el trabajo y en el deseo de ver al individuo mejorar en el ámbito laboral. El empleado puede encontrar mejores mejores maneras para afrontar sus problemas e incrementar su nivel de satisfacción laboral, así como generar una percepción organizacional positiva en él.

Al lograr crear un plan para mejorar el desempeño individual la empresa se ve beneficiada porque puede obtener un mejor desempeño organizacional y elevar su productividad general.

De acuerdo con Behrensen (2006) la empresa se ve beneficiada también porque los empleados pierden menos tiempos en discusiones, chismes, conflictos interpersonales, lo que reduce el tiempo de producción/prestación de servicio ya que los empleados se distraen menos y se puede construir un ambiente de trabajo positivo que amerite confianza creando relaciones más fuertes, además de orientar el liderazgo de gerentes y directivos hacia los resultados y las personas, desarrollar un potencial emocional en todas las áreas y facilitar el logro de objetivos y metas.

¿QUIERES MÁS DE EMPRENDEDORES?
SÍGUENOS EN FACEBOOK
44 372
Me gusta
Compartir
cerrar

Es imposible que una persona sea inmune a los problemas o preocupaciones, pero si puede mejorar sus habilidades para afrontar y resolver dichos problemas e incluso los gerentes se ven beneficiados al estar al pendiente de los empleados y sus niveles de producción.

El empleo del counseling en la empresa puede representar ese plus que genere el ambiente laboral propicio para llevar al talento del personal a fluir para mejorar los niveles de competitividad de la organización.

por Consuelo María García Alvarez y Ana Cristina Calderón Pérez