

¿Cómo influye el “coaching” empresarial en la vida personal y laboral de los profesionales costarricenses?

Mariana Ávila Lizano

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

San José, Costa Rica

Diciembre, 2016

Resumen

Este artículo ofrece una visión general y actual sobre la percepción de los profesionales costarricenses, que forman parte de la Generación conocida como "Y", acerca de la influencia, que han tenido las diferentes estrategias de "coaching" implementadas y de la retroalimentación ofrecida por las empresas en la vida personal y laboral de sus colaboradores. Se expone el resultado del análisis de una encuesta aplicada a 91 personas de diferentes profesiones; cuyas conclusiones registran argumentos con razones válidas para que las empresas costarricenses inviertan en este tipo de herramienta ya que se comprueba que el rendimiento laboral está ligado a la satisfacción personal y laboral, alcanzada por medio de la aplicación de una estrategia correcta de "coaching" empresarial.

Palabras claves

"Coaching" empresarial, satisfacción personal y laboral, retroalimentación.

Abstract

This article presents an updated overview about the perception of Costa Rican professionals that are part of the generation known as generation Y. It also shows how coaching strategies implemented in different enterprises have influenced their collaborators personal lives. After applying a survey to ninety-one people with different professions, results have showed that Costa Rican companies have real reasons to invest in coaching tools because both personal and work satisfaction are linked and achieved through the right coaching strategy.

Key words

Business coaching, personal and work satisfaction, feedback

Introducción

El “coaching” es un proceso por medio del cual el empleado y el “coach” encuentran un espacio en el ámbito laboral y enfrentan problemáticas existentes desde su origen, enfocándose en incrementar la capacidad del empleado mediante el desarrollo de la gestión de sus competencias para hacerle frente de una manera asertiva a los cambios del entorno.

El “coaching” es una herramienta utilizada en diferentes áreas, como por ejemplo en el deporte, en la vida personal o en el ámbito empresarial. En Costa Rica no es común encontrar líderes, que apliquen esta técnica dentro de su plan de trabajo, en el área profesional; por lo general, el Departamento de Recursos Humanos es el encargado de darle seguimiento a los perfiles profesionales de los empleados.

Los trabajadores, dedicados cien por ciento de su jornada laboral a realizar tareas repetitivas y relacionadas con un mismo tema, tienden a entrar en un estado de confort, que les impide mirar más allá en su carrera profesional. Cuando surge una oportunidad de crecimiento, la forma más común de otorgar los puestos, se basa en las relaciones interpersonales entre los supervisores y los empleados o el rendimiento sobresaliente de alguno de estos pero no se toman en cuenta los deseos de superación o el trayecto profesional de las personas disponibles para llenar la vacante.

La palabra “coaching”, en Costa Rica, es empleada fundamentalmente para situaciones conflictivas, donde una persona necesita mejorar algún aspecto de su vida o trabajo y por ello se le asigna un mentor, quien lo conducirá por el camino correcto. Sin embargo, el “coaching” empresarial puede tener efectos positivos en todos los miembros de la institución, independientemente de si están afrontando dificultades o no; también es útil para quienes quieren seguir creciendo y lograr un equilibrio en su vida laboral y personal. Como modelo se constituyen las madres de familia, quienes ocupan una gran parte de su día en el trabajo y desean dedicarles a sus hijos, el tiempo suficiente o las personas esperanzadas en lograr un balance entre el estudio, su vida personal y el trabajo.

El objetivo principal de la investigación se centra en demostrar la relación efectiva entre la aplicación del “coaching” como herramienta de trabajo, vinculado con la satisfacción laboral y personal de los profesionales costarricenses.

Objetivos específicos

- Identificar la necesidad de la aplicación de “coaching” en los puestos de trabajo, con el fin de darles fundamentos a las empresas costarricenses, para invertir en este tipo de herramienta.

- Sugerir estrategias de “coaching”, que integren la satisfacción personal con la profesional, para brindar una guía a las empresas costarricenses interesadas en aplicarlas.

Lograr una conciliación entre la vida personal y laboral, requiere de una justa armonía entre lo que se realiza en el trabajo y la calidad de vida en el tiempo de ocio.

Esta investigación es actual y de carácter social, señala la utilidad del “coaching” empresarial en la vida laboral y personal de los profesionales con el fin de llevar a una consecución del equilibrio entre ambas.

Para entender la metodología, a lo largo del documento se expone qué es el “coaching”, a qué se le puede llamar un equilibrio entre la vida personal y laboral y cuáles son los motivos por los cuales es necesario aplicar esta técnica en las empresas. Por otra parte, se identifican cuáles son los beneficios implícitos de la aplicación de esta metodología en las instituciones y de esta manera obtener desarrollo y crecimiento.

El enfoque del estudio va dirigido a personas con trabajos de oficina en la totalidad de su jornada laboral y con obligación de cumplir labores repetitivas y apegadas a los pasos de un proceso, como por ejemplo: recepcionistas de “call center”, encargados de contabilidad, personas que contestan correos, secretarias y hasta incluso el mismo personal de Recursos Humanos, quienes se ven inmersos en una rutina diaria sin una guía y su labor puede resultar monótona y poco motivante.

Revisión bibliográfica

De acuerdo con Chávez-Hernández (2012) “el ejercicio del “coaching” tiene la intención de mejorar el rendimiento de todo el equipo de trabajo con el que interactúa el coach, a fin de alcanzar niveles óptimos de efectividad” (p. 152). El rendimiento de todo el equipo se puede ver mejorado o disminuido por la falta de motivación de algunos pocos miembros, es por ello que el “coach” debe trabajar individualmente con cada uno de los integrantes para lograr la meta común. Para ello no es necesario que las mismas técnicas sean aplicadas a todas las personas, el trato debe ser individualizado, de acuerdo con las necesidades de uno.

La efectividad de este proceso se logra cuando los problemas son enfrentados desde su origen, con un enfoque, que incremente la capacidad de los empleados, mediante el desarrollo de la gestión de sus competencias, haciéndole frente de una manera asertiva, a los cambios del entorno. Rodríguez (2008) afirma que el “coaching” tiene una justificación económica, que resulta ser una de las mejores herramientas para llegar a resultados cuantificables de todo el proceso de entrenamiento, formación y motivación, si son dirigidos por el guía o “coach” hacia el desarrollo profesional y personal. Por lo tanto, el resultado será óptimo, si el objetivo común de los participantes del proceso de

entrenamiento, es la ambición individual y la competitividad, propias de la naturaleza humana. El “coaching” puede ser considerado como una inversión porque no es más que un catalizador para una mayor efectividad del proceso de desarrollo personal (p. 92).

En un estudio bibliográfico, realizado por Chávez-Hernández, (2012) acerca de las competencias y el ejercicio del “coaching” empresarial como estrategias internas dentro de la organización, se concluye que las acciones realizadas, cuando se practica esta estrategia, están relacionadas con un sistema que comprende elementos culturales, los cuales son afines con el comportamiento, las actitudes y las creencias de todos los que integran la empresa. Por ello, para lograr aplicar el “coaching” de manera correcta, es necesario tomar en cuenta la cultura en la que se va a aplicar. Este estudio se realiza a profesionales costarricenses, para poder determinar si esta técnica aporta valor a las organizaciones, de acuerdo con la idiosincrasia costarricense.

Peñalver (2009) expone dos modalidades para el desarrollo del “coaching”, el “coaching” sistémico, que da énfasis a los procesos, identificando y trabajando con el estímulo a las personas, como sus creencias, valores o prejuicios y entornos sociales en los que se desenvuelven. Por otra parte, el “coaching” ontológico, centrado en el uso del lenguaje por parte del “coach” y en cómo este establece los comportamientos y emociones del empleado. Las dos modalidades pueden ser empleadas simultáneamente ya que son compatibles.

La aplicación del “coaching” sistémico es recomendado tanto individual como grupalmente; según Valls (2013) “cada persona en sí ya es un sistema dentro de otros sistemas, pues el cuerpo humano lo es” (párr. 4). Para darle un mejor apoyo al empleado, receptor del “coaching”, es necesario tomar en cuenta todos los elementos de su sistema, tales como su familia, trabajo, grupos sociales y cultura. Esto permite aumentar la visión de su situación actual y las posibilidades de solucionar o mejorar sus temas de interés.

De acuerdo con Ocampo (2014), dentro del “coaching” empresarial enfocado en los sistemas se necesita:

“Acompañar al cliente a desarrollar su potencial para lograr sus objetivos. El Coaching Sistémico hace énfasis en acompañar al cliente a tomar perspectiva, a crear nuevas posibilidades de observación, nuevas posiciones para generar nuevas soluciones. El Coaching Sistémico complementa los procesos de coaching, aportando una visión más amplia de las interacciones de la persona con su sistema o contexto que influye en el logro de sus objetivos” (párr. 11).

El método de “coach”, que resulta funcional, tanto para la vida personal como la laboral, es el “coaching” ontológico, porque se centra en disolver los obstáculos limitantes de la meta deseada, logrando crecimiento personal, competitividad y efectividad. Una explicación sencilla la propone Rubio-Sánchez (2016), quien describe

este proceso como un acto en el que las personas toman conciencia de qué tipo de observador está siendo ante la vida, logrando entender dónde actúan y por qué. El objetivo principal es poder cambiar de lugar para ver las situaciones desde otra perspectiva y realizar acciones diferentes, obteniendo resultados diferentes en pro de sí mismos.

Tomando en cuenta estas dos perspectivas del “coaching existen las herramientas necesarias para lograr un equilibrio entre la vida personal y laboral. Estudios como el de Musicco (2015), ilustran profundamente la conciliación entre la vida laboral y personal o “work life balance”, demostrando que cuando existe un objetivo común para todo el equipo, cada recurso humano ofrece lo mejor de sí mismo, pero que en la actualidad existen dificultades para conciliar la vida privada y el trabajo, lo que influye en el resultado final y por lo tanto, el problema llega a ser del individuo y de todo el grupo.

Peñalver (2009) habla acerca del “coaching” como una herramienta necesaria en tiempos actuales y hace énfasis en la necesidad de quitarle el tinte de moda pasajera a este término. Se debe utilizar, únicamente cuando se buscan soluciones rápidas en organizaciones desorientadas, en situaciones complejas e indica que no se debe considerar un instrumento más en la batería de herramientas para promocionarse mejor; su implementación exige una mayor responsabilidad del entrenador o “coach” y del entrenado o “coachee”.

Por tanto, esta técnica es una forma novedosa de manejar situaciones complejas dentro de las organizaciones pues toma a cada uno de los miembros del equipo como una parte valiosa dentro del mismo y busca el bienestar de la empresa y del empleado. Martínez (2012) realiza una investigación acerca de cómo utilizar esta herramienta eficientemente, su primer paso para poder aplicarlo correctamente, es elegir al “coach” de manera acertada.

La profesión de “coaching” está en constante evolución, existen varias instituciones que forman, evalúan y certifican personas con habilidades para desarrollarse de “coaches”; inclusive algunas universidades europeas cuentan con carrera profesional de “coach”.

La elección de la persona encargada de este proceso dentro de la empresa, debe hacerse de manera cautelosa y segura, exigiendo una certificación con conocimiento de las técnicas existentes.

En Costa Rica existen algunas instituciones como el TISOC (The International School of Coaching), escuela fundada en España; esta ofrece lecciones presenciales y a distancia; además de ser la única certificada para impartir las enseñanzas de Thomas Leonard, el padre del “coaching” moderno. Así mismo, el INCAE brinda certificaciones avaladas por el ICF (International Coach Federation), donde se realizan continuas prácticas y se recibe “feedback” profesional, con el fin de estar al día y tener acceso a herramientas con probada eficacia para el trato individual y grupal. De esta manera podemos ver que nuestro país ofrece opciones a los profesionales para certificarse en

esta área y aplicarla a sus empresas. La inversión en este tipo de entrenamientos, se hace necesaria, si el empleador desea obtener los objetivos organizacionales propuestos, ayudando a sus empleados y que estos mejoren en todas las áreas de su vida.

El beneficio de aplicar el “coaching”, se ha comprobado en algunas empresas, que han enfrentado crisis; como es el caso de la Compañía Española Angioglobal, dedicada a los servicios integrales de recursos humanos. Jiménez-Soler (2011), director de esta empresa, expresa, de la siguiente manera, la razón por la cual esta organización logró sobrellevar la crisis:

“Angioglobal ha sabido incorporar dentro de su organización procesos internos de coaching, que le han convertido en una empresa nueva, más dinámica, más comunicativa y enfocada en resultados excelentes. Dentro de esta nueva política ha tenido la visión de desarrollar diferentes servicios de consultoría, diseñando un nuevo approach a las necesidades existentes en las empresas, cliente y el mercado. Un equipo con una clara orientación para integrar la conciencia de una nueva empresa con un alto nivel de desempeño” (p.2).

Este tipo de cambios en las empresas costarricenses, son los que se pretenden lograr, al comprobar cómo influye realmente el “coaching” empresarial en los profesionales, cuando se alcanza mejorar su satisfacción personal y laboral, demostrando que existe una relación directa entre ese bienestar y la mejora en el rendimiento. Se espera tener una base para que los empleadores empiecen a utilizar esta técnica en Costa Rica.

Metodología de Investigación

Tipo de estudio

La investigación inicia de manera descriptiva, ya que los profesionales participantes dan su opinión en cuanto al manejo del “coaching” en su trabajo, pero al final será correlacional, pues vinculará los efectos de la aplicación de este método con la satisfacción en su vida personal y laboral.

El estudio tiene características cualitativas ya que no se basa en datos estadísticos ni se pretende generalizar los resultados; el tema por desarrollar es muy específico y dentro de los objetivos se incluye la siguiente demostración de la hipótesis: existe una relación entre la aplicación del “coaching” empresarial y la satisfacción laboral y personal.

Población

La población elegida consta de profesionales costarricenses, que se encuentren laborando actualmente y han recibido algún tipo de guía en su desarrollo profesional por parte de sus líderes.

Muestra

La muestra seleccionada son personas pertenecientes a la Generación “Y”, conocidos como “millennials”, que tienen entre 21 y 35 años. Gutiérrez- Rubí (2014) describe a los individuos de la Generación “Y” como una generación completamente digital, que utiliza todo tipo de dispositivos electrónicos para conectarse entre sí, tienen un comportamiento “multitasking”, son extremadamente sociales y autosuficientes; valoran la participación y la colaboración y exigen nuevos valores como la transparencia, la sostenibilidad y el compromiso social.

Según Gutiérrez-Rubí (2014) en su artículo acerca de este tema, de acuerdo con una proyección realizada por la Consultora Deloitte, en el año 2025, el 75% de la fuerza laboral del mundo estará representada por la población “millennial”, por ello se considera relevante concentrarse en esta población para el estudio.

Tipo de muestreo

El muestreo es de tipo no probabilístico ya que se utiliza un criterio subjetivo en función de la investigación. Se busca concentrar la muestra únicamente en personas que tengan estudios universitarios, estén laborando, hayan recibido algún tipo de guía por parte de sus líderes en su carrera profesional y estén dentro del rango de edad especificado.

La investigación tiene un enfoque cualitativo ya que busca comprender la perspectiva de los participantes acerca del tema del “coaching” empresarial; así mismo, los participantes fueron voluntarios, la muestra fue creada en cadena, identificando a los participantes claves y utilizando a sus mismos contactos para hacerla crecer. Algunas de las personas encuestadas refirieron personas con un perfil similar en cuanto a la edad y el tipo de trabajo, por lo que se logró la homogeneidad de la muestra.

Instrumentos de recolección de datos

Para llegar a la muestra deseada, se utilizó una encuesta virtual, enviada únicamente a estudiantes universitarios de maestría y a trabajadores de diversas empresas, con funciones de oficina; como zonas francas o entidades públicas. La herramienta principal fue una encuesta aplicada por medio de SurveyMonkey, donde se pidió información sobre profesión, tipo de puesto desempeñado, edad y género para poder categorizar las respuestas. De igual manera se hicieron preguntas relacionadas con el entrenamiento

recibido durante su carrera profesional por parte de sus líderes y así obtener información acerca de cómo esto ha influido en su vida personal y laboral.

Los datos recolectados permiten entender cómo el “coaching” ha influido la vida de los profesionales costarricenses, con base en sus experiencias sobre la forma en que sus líderes han manejado el tema. Dado que en Costa Rica no se aplican técnicas específicas de “coaching” como estrategia de entrenamiento profesional, la encuesta busca identificar, si mejorar las técnicas actuales con algunas más detalladas y enfocadas en el crecimiento personal y profesional, sería beneficioso para los empleadores y empleados.

Análisis de resultados

Las encuestas fueron enviadas aleatoriamente a diferentes grupos de personas, para asegurarse de que los encuestados cumplieran con la condición de edad requerida para la investigación; esto se especificó tanto en las instrucciones como en las opciones de la encuesta, para elegir el rango de edad.

En total, se logró encuestar 91 personas, la cantidad de hombres y mujeres que participaron en la investigación fue muy similar, 49 mujeres y 42 hombres. Por lo tanto, las opiniones captadas están distribuidas equitativamente y las conclusiones acerca de las percepciones en cuanto al tema, no se vieron influidas por el género.

El 85% de la muestra se encuentra entre los 26 y 35 años, mientras que el 15% se encuentra entre los 21 y 26 años. El hecho de que la mayoría de participantes se encuentren dentro de la última década, los denominados actualmente “millennials”, da al estudio la certeza de que las opiniones recibidas provienen de personas con varios años laborando, experiencia en el trato directo con supervisores y la recepción de retroalimentación. Esto se ajusta al objetivo de la investigación, el cual es captar estas opiniones, para demostrar si existe una relación entre el “coaching” y la vida laboral y personal.

Las profesiones o puestos predominantes en el estudio, fueron los relacionados con la administración, tanto en mercadeo como en ventas, contabilidad, trabajos de análisis de datos para empresas transnacionales, especialistas en servicio al cliente, ingenieros en sistemas y puestos de supervisión. Los puestos de supervisión registrados abarcan el 11% del total de los participantes, esto aporta valor a la investigación ya que los profesionales, que han logrado escalar a puestos altos, tienen un mejor marco de referencia para opinar acerca de cómo ha influido el “coaching” en su crecimiento profesional y si eso ha contribuido con mejoras en su vida personal.

El primer punto por evaluar dentro de la encuesta, fue la importancia de la retroalimentación para los empleados; esta variable está ligada directamente con la herramienta del “coaching”. Anzorena (s.f) afirma que “dar feedback a los efectos de mejorar determinadas conductas o para superar situaciones problemáticas, es parte del rol de coach que debe realizar todo líder” (párr. 4). Con respecto de este punto, la encuesta revela que el 80% de los participantes consideran que la retroalimentación ha

sido muy relevante en su crecimiento profesional y para el 18% ha sido únicamente relevante. Para el 2% restante, esta experiencia ha sido indiferente o poco relevante.

De acuerdo con estos datos, se puede inferir que a pesar de que el “coaching” empresarial no es una herramienta muy utilizada en Costa Rica, parte de las estrategias que utiliza como lo es la constante retroalimentación, tiene un efecto tangible y significativo en la vida profesional de las personas; 89 de los 91 encuestados, consideran que esta actividad ha sido enriquecedora para su crecimiento.

Se intentó descubrir el tipo de retroalimentación que los participantes han recibido durante su experiencia laboral, indagando acerca de la periodicidad con la que reciben comentarios por parte de sus supervisores. No existe un porcentaje predominante en cuanto a este tema, el 30% de la muestra afirmó reunirse con su líder al menos una vez al mes y el 32% cada trimestre. Más del 14% lo hace cada semestre y el 11% no lo hace del todo.

Del total de encuestados, 10 personas confirmaron recibir retroalimentación cada dos semanas, todos ellos la consideran de gran utilidad o muy útil para su crecimiento profesional; al preguntarles por qué consideran que recibir información acerca de su desempeño ha sido ventajoso para ellos, se obtuvieron respuestas relacionadas con la ayuda y apoyo que ha sido eso para prepararse y llegar hasta donde están en el presente.

El 30% de la muestra recibe retroalimentación cada mes por parte de sus líderes; en su mayoría, estas personas consideran necesario este rango de tiempo para recibir “coaching” e inclusive algunas preferirían recibirlo cada dos semanas. Todas ellas se encuentran dispuestas o totalmente dispuestas a compartir sus metas laborales y personales con sus líderes, para construir un plan de acción y alcanzarlas. A pesar de que no existe una estrategia de “coaching” empresarial formal, los profesionales tienen una buena impresión acerca de utilizar parte de su tiempo en reunirse con sus líderes y construir un plan de desarrollo.

El 33% de los encuestados recibe retroalimentación cada trimestre; de estas 29 personas, 24 consideran que recibir “feedback” cada trimestre no es suficiente, afirman que al menos una vez al mes sería más beneficioso desde su experiencia; al indagar acerca de si su estrategia de “coaching” actual les ha sido útil para crecer dentro de la organización, 15 individuos expresaron su descontento en cuanto a la ayuda que han recibido por parte de sus líderes. Algunas de las respuestas indican decepción en cuanto a tratos preferenciales, poco interés por el crecimiento personal de parte de sus supervisores, estrategias únicamente enfocadas en el progreso del negocio y poco tiempo invertido en cada sesión.

El 16% del grupo encuestado se reúne con sus líderes semestralmente, de estas 13 personas, 10 consideran que la guía recibida no ha sido suficiente y en su totalidad están dispuestos o muy dispuestos a compartir sus metas con alguien para crear un plan de acción. Como consecuencia de esta falta de guía, sus comentarios acerca del soporte recibido de parte de sus líderes fueron negativos; en definitiva, no se encuentran satisfechos con la atención recibida y no se sienten apoyados para desarrollarse.

Por otra parte, el 11% del grupo afirma que no recibe guía por parte de sus líderes y que no se reúne con ellos para evaluar su desempeño, a pesar de ello todos consideran que la retroalimentación es muy útil y se encuentran dispuestos o totalmente dispuestos a compartir sus metas con sus supervisores, para crear un plan de crecimiento; así mismo consideran que el haber recibido, alguna vez, guía por parte de sus superiores les fue muy útil; por consiguiente, ninguno de ellos piensa que la guía recibida les haya sido suficiente ni llena sus expectativas.

Del total del grupo encuestado, el 59% indicó que el rango de tiempo adecuado desde su experiencia personal, para recibir “feedback”, es una vez al mes y el 24%, cada dos semanas. El 15% piensa que cada trimestre es suficiente mientras que únicamente un 2% seleccionó la opción de cada semestre. Tomando en cuenta estos datos, se puede afirmar que en promedio, un rango de tiempo en el que los profesionales costarricenses estarían dispuestos a participar en una estrategia de “coaching”, está entre cada dos semanas y un mes.

El 94% de las personas participantes en la encuesta, consideran que la aplicación de una estrategia de “coaching” enfocada en el desarrollo de su vida personal y laboral es útil o muy útil; sin duda, esto refleja en general, que los profesionales de organizaciones con varios escalones de mando, tienen clara la necesidad de guía y la consideran indispensable para lograr ascender y mejorar.

Algunos de los comentarios, que consideran esta herramienta como muy útil, hacen referencia a la importancia de puntualizar las debilidades para enfocarse en mejorarlas y aprovechar las fortalezas para su crecimiento; perfeccionar las tácticas para desarrollarse mejor en los puestos y fomentar los deseos de superación con el fin de ascender de posición.

El mayor hallazgo de la investigación fue encontrado, dentro de los comentarios recibidos acerca de si la guía recibida por parte de los líderes ha sido suficiente para crecer dentro de la organización; independientemente de si las personas consideran útil o no la retroalimentación y la frecuencia con que la reciben, se encontró que de las 83 personas que contestaron la pregunta, la mitad de ellas considera que el apoyo recibido no ha sido suficiente; ya sea porque ha sido casi nula, porque el tipo de retroalimentación únicamente se enfoca en las metas de la empresa y no en las personales, porque la reciben con muy poca frecuencia y no se les da seguimiento a las metas, porque debido a la gran cantidad de personal, los supervisores no pueden enfocarse en cada persona el tiempo deseado o porque simplemente no existe ninguna estrategia enfocada al crecimiento de los empleados y se dirigen solamente por las métricas de la organización.

Con respecto de los que expresaron sí encontrarse satisfechos con la guía recibida, se hallaron respuestas positivas relacionadas con el tema de la ayuda para ascender dentro

de la compañía; 5 de estas personas indicaron desenvolverse en cargos de supervisión, por lo que se sobreentiende su ascenso dentro de la empresa, sus comentarios reflejan complacencia con las personas a su cargo; e indicaron que sus líderes los han hecho crecer y los han motivado a querer ser mejores profesionales, proporcionándoles nuevas estrategias para seguir ascendiendo.

Para entender mejor los resultados obtenidos, la muestra se agrupó en 2 grupos de acuerdo con su profesión; el grupo predominante con 49 personas, corresponde a puestos de carácter operativo, en los cuales las funciones se centran en un proceso previamente establecido por lo que el “feedback” gira en torno a los fallos y mejoras en un mismo proceso; el segundo grupo con un total de 40 personas, se compone de profesiones en cargos administrativos, es decir, que no solamente trabajan en un mismo proceso sino que deben tomar decisiones diferentes en el día a día, como es el caso de los supervisores y encargados de contabilidad y ventas.

Con respecto del grupo con puestos operativos, se observó que los trabajadores con una guía apropiada para mejorar su desarrollo personal y laboral, basan sus respuestas en cómo este seguimiento ha sido enfocado en mejorar sus objetivos en cuanto al negocio y los procesos desarrollados, pero no en crecer como profesionales. De igual forma, las personas que sienten ayuda insuficiente, expresan que inclusive la falta de apoyo por parte de sus supervisores, ha sido el impulso a moverse de la empresa.

Por el contrario, el grupo de encuestados con puestos administrativos, muestran respuestas más acordes a las de los que se espera de los que tienen un buen “coaching”, como lo es el implementar estrategias de crecimiento, trabajo puntualizado para hacerle frente a las debilidades, recomendaciones acertadas para el crecimiento y el compartir experiencias personales, que ayuden a crear un modelo por seguir.

Telles (2011) indica que “el aspecto más importante de la tarea del coach es aumentar la inteligencia, control y responsabilidad de una persona sobre su propia vida y liberar la expresión de sus talentos y fortalezas”. (párr 36). En el estudio realizado no se hizo notable esto; por el contrario, la falta de tiempo no lo permite; todo gira alrededor del beneficio de las métricas de la empresa y no de los empleados, sobre todo en los puestos con métodos repetitivos.

Conclusiones

De acuerdo con los porcentajes encontrados al evaluar las respuestas de las encuestas, se puede afirmar que sí existe una relación directa entre la aplicación de un “coaching” empresarial efectivo y la satisfacción personal y laboral en los profesionales costarricenses; a pesar de que esta no es una herramienta común en las organizaciones costarricenses, las técnicas aplicadas para dar retroalimentación y evaluar el desempeño, han logrado tener efectos positivos en los empleados.

Puesto que la cantidad de encuestados no fue tan amplia y las áreas exploradas acerca de las experiencias de los participantes fueron generales, la investigación no permite generalizar los datos ni brindar estadísticas para todas las profesiones existentes

en Costa Rica. Sin embargo, después de evaluar cuidadosamente cada variable, se rescata que el “coaching” tiene una influencia positiva tanto en la vida personal como en la laboral. Empero, los comentarios de las encuestas revelan que existe un alto porcentaje de insatisfacción sobre el tipo de guía recibido, por parte de los líderes en las organizaciones; esto mayormente por el hecho de que no existe una consistencia en las estrategias aplicadas, en frecuencia y contenido.

Telles (2011) recalca la importancia del “coaching” y por qué las empresas están empezando a invertir cada vez más en esta estrategia e indica que “las personas se desempeñan mejor cuando actúan en armonía con sus auténticos deseos. Las compañías con mejor desempeño son aquellas que apoyan el desarrollo de su personal. Y, como retorno de esta inversión, los empleados construyen un mejor lugar de trabajo”(párr 23).

Por consiguiente, la principal conclusión de la presente investigación es que cuando se aplican este tipo de técnicas en un negocio, los beneficios aportan mucho valor al mismo pero es claro que las empresas costarricenses no las están explotando al máximo. Los profesionales no cuentan con planes de acción motivadores para seguir creciendo y el área personal no es trabajada casi del todo.

Por otra parte, se concluye que la periodicidad con la que se recibe retroalimentación o alguna guía para los profesionales, proveniente de sus líderes, tiene una gran influencia en la motivación y superación de los empleados. Las personas que reciben “feedback” con menor frecuencia, muestran más descontento con el rol de sus dirigentes como mentores. El estudio reveló que el rango de tiempo entre cada sesión de “coaching”, ideal para la mayoría de profesionales costarricenses, está entre dos semanas y un mes; se considera que retomar los temas de interés para el empleado con una periodicidad mayor a esta, reduce las posibilidades de sacarle provecho a las sesiones y crea incertidumbre en las personas, al no tener claro si van por el camino correcto.

La tendencia empleada para dar formación profesional se asemeja a lo que se conoce como “coaching” ontológico ya que la comunicación con los líderes se centra mayormente en detectar las debilidades y mejorar los resultados; no obstante, de acuerdo con los datos obtenidos de las respuestas abiertas realizadas en la encuesta, se puede afirmar que las estrategias aplicadas en la actualidad para dar formación profesional dentro de las organizaciones, no están siendo bien implementadas, existe mucho descontento en cuanto al tipo de retroalimentación dada y los profesionales parecen no tener una idea clara acerca de lo que realmente significa el “coaching” empresarial y cómo puede mejorar su entorno laboral y personal.

Al haber evaluado las opiniones de personas con diferentes profesiones y puestos de trabajo, se tuvo la oportunidad de comparar a dos grupos diferentes de áreas de trabajo; la operativa y la administrativa; para ambas se encontraron diferencias en el tipo de “coaching” recibido. Pese a esto, es importante rescatar que el “coaching” es indispensable para todos los puestos de trabajo, sin importar si las funciones realizadas sean metódicas o si son estrictamente administrativas; el objetivo es el mismo, mejorar la calidad de trabajo y fomentar la superación de los empleados.

Recomendaciones

El “coaching” empresarial es una herramienta aplicable a cualquier profesión y puesto; en Costa Rica existen una gran cantidad de puestos basados en funciones, que giran en torno a un mismo proceso y que no van más allá de cumplir con los lineamientos establecidos para este, es por ello que la retroalimentación muchas veces se limita a calificar el desempeño de acuerdo con las métricas deseadas para el beneficio de la empresa y no al desarrollo de los funcionarios en sí.

Tomando esto en cuenta, se les recomienda a las empresas costarricenses, empezar a aplicar estrategias de “coaching”, para este tipo de puestos y así generar una relación de confianza entre los líderes y los subordinados. Zuazo (2010) indica que la escucha activa en donde se interroga a las personas acerca de su situación actual y lo que esperan obtener de sus acciones actuales provoca reflexión. Por ello, encontrar el tiempo para escuchar las necesidades de cada empleado tanto en su vida personal y laboral es efectivo para lograr elevar su rendimiento.

La periodicidad con la que se realicen este tipo de actividades, debe ser definida por ambas partes, tanto del “coach” como del empleado; el tiempo promedio estimado para realizar cada intervención es entre 15 días y un mes, pero esto puede variar de acuerdo con las metas establecidas. Únicamente es importante tomar en cuenta no dejar pasar las fechas límite para cada meta, con el fin de que no se pierda la motivación.

Finalmente, se sugiere capacitar a los líderes con personal a cargo para aplicar estrategias de “coaching” empresarial, que se ajusten realmente a las necesidades de sus empleados; no es indispensable que sean expertos en el área; sin embargo, las empresas en Costa Rica podrían empezar por aprovechar la disponibilidad de cursos que ofrecen el INCAE y el TISOC, para entrenar a sus líderes como entrenadores (coaches), con el objetivo de lograr obtener buenos resultados en las sesiones y tener un verdadero impacto en las vidas de los colaboradores.

Referencias

- Anzorena (s.f). *El feedback como herramienta del coaching y el liderazgo*. Recuperado de: <http://dpoconsulting.com/el-feedback-como-herramienta-del-liderazgo/>
- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, (33), 139-161.
- Gutiérrez-Rubí, A. (2014). *6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores*. Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/#gs.vYrxzr8>
- Juliavalls (2013, 14 de abril). *Coaching sistémico: una amplia perspectiva*. Recuperado de: <http://queaprendemoshoy.com/coaching-sistemico-una-amplia-perspectiva/>
- Martínez, N. (2012). ¿Cómo hacer del coaching una herramienta eficiente? *Debates IESA*, 17(4), 11-12.
- Musicco, G. (2015). Coaching: conciliación de vida laboral-personal (WLB). *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 11(44), 121-142.
- Ocampo, M. (2014). *Un nuevo desafío en los procesos de coaching: el coaching sistémico*. Recuperado de: <http://ainp.org/un-nuevo-desafio-en-los-procesos-de-coaching-el-coaching-sistemico/>
- Peñalver, A. (2009). Coaching empresarial. ¿Una herramienta de desarrollo para los tiempos actuales? *Capital Humano*, 22(233), 32-36.
- Piñango, R. (2014, Enero). Coaching: responsabilidad compartida. *Debates IESA*. p. 4.
- Rodríguez, G. (2008). Domine el coaching y potencie su empresa. México: Grijalbo
- Rubio-Sánchez, A. (2016, 2 de febrero). *¿Qué es el coaching ontológico?* Recuperado de: <http://diario16.com/que-es-el-coaching-ontologico/>
- Sostenibilidad Empresarial y Coaching. (2011). *Capital Humano*, 24(254), 12-13.
- Telles, M, (2011). El coaching organizacional. Recuperado de: <http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/hola-mundo/>
- Zuazo, P, (2010). El coaching, la herramienta del siglo XXI. Recuperado de: <http://static.malaga.es/malaga/subidas/descargas/archivos/1/3/131115/ponencia-1-pedro-zuazo.pdf>