

Coaching: conciliación de vida laboral-personal (WLB)

Coaching: Reconciliation of work life and personal life

Ginevra Musicco¹

Consultora de Recursos Humanos (España)

Fecha de recepción: marzo de 2015

Fecha de aceptación: junio de 2015

Resumen

Este artículo presenta una investigación de carácter social y humanista que trata de demostrar la utilidad de la aplicación de las herramientas de coaching en la consecución de un equilibrio vida laboral-personal. La metodología es cualitativa como resultado de la síntesis entre la deducción y la inducción, llevándose a cabo en menor medida un enfoque cuantitativo. Se continúa con la identificación de los principales problemas y los posibles grupos sociales receptores de la aplicación de las herramientas de coaching para lograr un equilibrio entre la vida laboral-personal, abarcando todas las categorías sociales, es decir, los padres de familia y no sólo las madres trabajadoras, con especial consideración a los 'single'. Finalmente, se perfilan las mejoras que experimentaría la sociedad en su conjunto y los individuos al sentirse realizados tanto personal como laboralmente y se deja una puerta abierta al cambio de mentalidad en los líderes para conseguir una empresa más humanizada, proponiendo la inclusión de este tipo de políticas como elemento clave dentro de la Responsabilidad Social Corporativa de una empresa.

Palabras clave: WLB Coaching, Coaching, Conciliación vida personal-laboral, Empresa humanista, Ética empresarial

¹ Correo electrónico: ginevramusicco@gmail.com



Abstract

The aim is to demonstrate the usefulness of Coaching tools in achieving a better balance between personal and professional life. The methodology used is primarily qualitative, a synthesis of deduction and induction, with a quantitative approach being used to a lesser degree. It continues with the identification of major problems and possible social groups recipients implementing the coaching tools to achieve a balance between work-personal life, covering all social categories, namely, working parents and not just the working mothers, with special regard to the 'single'. Finally, the paper outlines the improvements that can be expected in society and at the individual level when people feel fulfilled both personally and professionally, opening the door to a change in the mentality of today's corporate leaders, to move towards a more human company, proposing to include such policies as a key element of CSR (Corporate Social Responsibility) of a company.

Keywords: WLB Coaching, Coaching, Work Life Balance, Humanist company, Ethical business

Introducción

Este artículo se enmarca en el actual mundo laboral, modificado vertiginosamente gracias a la introducción de las nuevas tecnologías, con un mercado cada vez más competitivo y global, con un amplio desarrollo del marco legislativo y con importantes cambios demográficos en la población activa. Sin olvidar, por supuesto, la enorme crisis global que atravesamos y los consiguientes índices de paro exorbitados en algunos países.

Asimismo, el mundo más allá del trabajo también está cambiando: modificaciones de las estructuras familiares, reducción del tiempo libre, aumento de la disponibilidad de acceso a internet, el consumo ya no tiene límite horario, interacciones sociales modificadas, etc.

A pesar de que pueda existir una estrecha relación entre nuestra vida profesional y fuera del trabajo, lo que ocurre con más frecuencia es el riesgo de que el trabajo interfiera en la vida privada y viceversa. Tales situaciones pueden generar una sensación de pérdida de control y de capacidades, además de la clara sensación depresiva debida a la falta de tiempo para hacer lo que realmente nos interesa.

El estrés, el cansancio crónico, la ansiedad y la tensión, son a menudo el resultado, con todas las repercusiones que pueden tener sobre nuestra vida.

La Conciliación “Vida laboral-Personal” (*Work Life Balance*, o su acrónimo WLB), indica el justo equilibrio entre lo que podemos realizar en el trabajo y lo que podemos traducir en calidad de vida en el tiempo del no-trabajo. Es aquí donde emerge la fusión de los dos conceptos, que resulta una combinación perfecta para solucionar de la manera más efectiva los problemas de la actual coyuntura laboral.

Los avances en este ámbito, se están llevando a cabo en casos muy aislados surgidos en estudios de campo, como el realizado por los profesores Stankiewicz, Bortnowska y Łychmus en 2014 de la Universidad de Zielona Góra en Polonia, entre los empleados de la provincia de Lubuskie, que pone de manifiesto la existencia del déficit real de conciliación laboral-personal.

Por lo tanto, el objetivo de este documento es demostrar que:

- El Coaching puede ser un medio que ayude en la conciliación y de qué manera. Además de dar soporte a las personas, puede ser útil como rol estructurado dentro de las empresas, para favorecer la conciliación familia-trabajo de sus empleados.

- La importancia del Coaching para ampliar el concepto de conciliación a todas las categorías sociales: madres y padres trabajadores y *single*, con frecuencia no tomados en consideración.

Para situarnos en esta nueva metodología, a lo largo del artículo seremos capaces de saber qué es el WLB, qué es el Coaching y la identificación de los motivos por los cuales es necesario aplicar esta nueva metodología, así como los diversos grupos sociales que se beneficiarían de ella.

Es por ello que el artículo tiene como finalidad proponer **procesos de Coaching** para conseguir un **equilibrio entre la vida personal-laboral** en los trabajadores que lo necesiten (Stankiewicz, Bortnowska, & Łychmus, 2014); partiendo de que las herramientas de WLB & Coaching aplicadas por un coach externo a la empresa, planificadas periódicamente, estratégicamente gestionadas y personalizadas, beneficia a la empresa a corto-medio plazo a través de la mejora de la calidad de vida de sus empleados, así como su felicidad, además de la rentabilidad de la compañía, tal y como se demuestra en el estudio de campo realizado sobre diecinueve grandes empresas internacionales en España.

El Work Life Balance (WLB)

Históricamente la expresión WLB, "equilibrio vida-personal" fue utilizada por primera vez en el Reino Unido a finales de 1970 para describir el equilibrio entre el trabajo de un individuo y la vida personal. En los Estados Unidos, esta frase fue utilizada por primera vez en 1986 ya que comenzó a apreciarse en el seno de muchas organizaciones empresariales estadounidenses y canadienses la necesidad de dar respuesta a las crecientes demandas planteadas por los trabajadores y las trabajadoras de cara a compatibilizar su vida laboral y familiar. Numerosos estudios apuntaron a los conflictos vida personal-laboral como la causa de los males que aquejaban a la empresa (el creciente absentismo laboral, el descenso de la productividad, y la pérdida del personal con mayor potencial) lo que llevó a los cuerpos directivos de dichas empresas a poner en marcha programas de apoyo a la familia a gran escala.

La literatura escrita sobre el tema es amplia y abundante y depende de las políticas de conciliación llevadas a cabo por los gobiernos de los países. Podríamos destacar con su amplio estudio de 2010 a los autores: Chang, McDonald y Burton, cuyo trabajo comprende una revisión de la literatura entre 1987-2006 para poner de manifiesto la necesidad de este tipo de políticas de conciliación.

Actualmente se cuenta incluso con programas de certificación para las empresas en "Work & Life Balance" como el propulsado por el European Institute of Social Capital de Alemania. En resumen, el *Work Life Balance* (WLB) es un concepto y una práctica que nace, se desarrolla y traduce en la necesidad de cambiar (McCarthy, Darcy y Grady, 2010) nuestra manera de trabajar y vivir en nuestro tiempo libre como sociedad, a partir de los siguientes supuestos:

- La flexibilidad es necesaria a los trabajadores para garantizarles el acceso a los puestos de trabajo que satisfagan sus expectativas y potencialidades, llevándoles, por consiguiente, a una mejora de la productividad.
- Las empresas están cada vez más orientadas al mercado y los clientes son cada vez más exigentes en relación al acceso a los servicios y productos.
- El mercado del trabajo está en un cambio constante, con un número creciente de mujeres y de trabajadores más ancianos. Las normas y los estándares contractuales tienen consecuencias tangibles en la forma de trabajar de empresas y organizaciones.
- La evolución de las tecnologías hace posible para los trabajadores no estar 'atados' a sus mesas de trabajo.
- Las expectativas de los trabajadores han cambiado en la medida en que los límites entre el tiempo para el trabajo y el tiempo para la vida se reducían y ha sido reconocida la importancia de la flexibilidad en ambos ámbitos.
- Políticas eficaces y prácticas de Conciliación Vida Laboral-Personal pueden reportar ventajas y beneficios tanto a los empleadores como a los trabajadores, dentro de un camino de cambio cultural orientado a modificar la visión tradicional del trabajo.
- De la Conciliación Vida Laboral-Personal (McIntosh, 2003) pueden beneficiarse individuos, familias, empleadores y empresas, a través del soporte para una recíproca armonización de las exigencias, las necesidades del trabajo, de la familia y de la vida privada.

Para los empleadores y los trabajadores, una eficaz introducción de las soluciones innovadoras del coaching aplicadas al WLB (Ingenito, 2010) que se proponen a lo largo del artículo, conllevarán:

- Una mayor capacidad para encontrar trabajo y mantenerlo.
- Un incremento de la motivación y de la confianza.
- Mejores posibilidades y atenciones para ser padres y para el cuidado de los niños.
- Un mejor clima de vida con interacciones más positivas con los colegas, familiares y amigos.
- Un incremento de la flexibilidad recíproca.
- Una mejor productividad.
- Una reducción del absentismo y del estrés.
- Mayores oportunidades de formación y perfeccionamiento profesional.
- Mejor imagen social: si se preocupa por las necesidades de los trabajadores es percibida como una empresa mejor.
- Mejora de la calidad de selección del personal.
- Incremento de la capacidad para afrontar las fluctuaciones económicas.

Por todo ello, en la actualidad se refleja que muchas organizaciones, sociales o no, están empezando a ofrecer formas de trabajo más flexible (Dilts, 2004), proponiendo soluciones innovadoras con respecto a la **gestión del tiempo** para el trabajo y para la vida personal, tanto en un plano formal como informal.

Antecedentes, definición y funciones del Coaching

Según la International Coach Federation (Icf-es.com, 2015 “Es una relación profesional que se establece entre Coach y Coachee (Cliente), con el objetivo de ayudar a éste para que consiga resultados óptimos tanto en el ámbito profesional como en el personal”. El Coaching (Sylviane y Launer, 2008) es un proceso que se diferencia de otras acciones para las empresas como la consultoría y la formación, y de otros dirigidos a las personas, como el counselling y la psicoterapia, por algunas **características específicas**:

- Se focaliza hacia el futuro y hacia alcanzar los resultados.
- Supone que cada persona ya posea los recursos necesarios para realizar el paso de un punto A a un punto B deseado; es el rol del coach el de ayudar a la persona para que los exteriorice y los transforme en un recurso consciente, útil para alcanzar los objetivos.
- El coach y el coachee mantienen una relación de ‘socios’: trabajan juntos para enfocar el objetivo deseado, definir los objetivos intermedios y los pasos para cumplir y realizar el resultado esperado.
- El coach entrena a la persona para que sea autónoma y responsable de alcanzar sus propios objetivos, teniendo en cuenta los recursos, riesgos y compromiso.

En las **organizaciones** es útil para acelerar el desarrollo de las competencias de cada directivo y de los grupos, estimular motivación, mejorar el clima de la empresa y las prestaciones para conseguir nuevos objetivos en las fases de cambio de la organización.

Para la **persona** significa tener al lado a un profesional que te ayuda a focalizar tus objetivos de desarrollo profesional y personal y que te acompaña en los desafíos de todos los días para realizarlos. Además podríamos añadir la siguiente definición (Traverso, 2008): **“actividad que ayuda a desbloquear el potencial de la persona”**.

El Coach hace preguntas para **profundizar, explorar, aclarar, comparar, y luego da un feed-back**, es decir “devuelve” al Coachee sus percepciones, dudas, curiosidades, incomprensiones, con el único objetivo de ayudarlo a hacerse más consciente del efecto que sus palabras y acciones o incluso pensamientos pueden provocar.

De tal manera, el Coachee, como delante de un espejo, descubre nuevas dimensiones (Whitmore, 2003) y nuevos puntos de vista, ampliando así sus propias posibilidades de elección. Así pues, puede decidir qué hacer nuevo o diferente.

Por lo tanto podemos decir que el Coaching (Traverso y Paret, 2011) es el arte de acompañar hacia la meta a través de una danza, un paso a dos en el que el coach pone en práctica métodos y técnicas específicas y un acercamiento ético para la gestión de la relación y del contrato, mientras que el coachee construye su objetivo y hace pasos para llegar donde desea.

Coaching de matriz europea y americana

En Estados Unidos el coaching se crea los años setenta, en Europa, podemos decir que desde el año 2000 en adelante, cada vez se habla más de coaching; varios libros y numerosos artículos de revistas especializadas han aportado su válida contribución al conocimiento de este nuevo servicio de consultoría. En el norte de Europa, Reino Unido, Francia y Alemania, el Coaching está desarrollado mayormente, mientras que en Italia ocupa un lugar intermedio y en España y Portugal va un poco más lento.

Tras haber analizado con atención los datos facilitados por la ICF podemos afirmar que existen, en efecto, dos estilos de hacer Coaching: uno ‘europeo’ y otro de matriz americana.

- Según este enfoque, la primera diferencia entre los dos estilos es que mientras los **americanos** utilizan en más del 50% de los **procesos el teléfono**, siendo las sesiones entre 30 y 60 minutos, en **Europa** domina sin duda el Coaching **presencial**, durando cada sesión entre 60 y 180 minutos.
- En cuanto a la **deontología**, el **Coaching europeo suele recurrir a un supervisor**, ya que se considera de vital importancia el hecho de contrastar con un experto el buen curso del proceso de Coaching. Mientras que los **americanos**, más **pragmáticos** pero también seguramente menos profundos, no consideran la supervisión como un factor determinante para el buen Coaching.

- Otra diferencia entre los dos estilos, producto de las anteriores, es el nivel de **profundidad del Coaching**. El de **matriz europea**, persigue **una calidad del proceso**, también gracias al apoyo de la supervisión, haciendo hincapié en aspectos como: la escucha activa, la identificación de la pregunta latente, la gestión de la sesión presencial con el lenguaje no verbal o corporal, el respeto de los ritmos del cliente, el ‘transfer’, la relación con las figuras de autoridad y de poder, su flexibilidad y sobre todo su capacidad de conseguir que el cliente sea autónomo por sí mismo.
- El **Coaching de matriz americana** prima la orientación **a resultados** a corto plazo, además medibles con datos numéricos que los anglosajones consideran tangibles y fáciles de calcular. Utilizando instrumentos de assessment como el Feed-back 360°. Esta herramienta valora las acciones y los comportamientos de las personas, sobre la base de un cuestionario de feed-back que rellenan las personas que interactúan con el interesado (su jefe, sus colaboradores, sus colegas). Incluso algunos ya han implantado el 450° (es decir 360° + 90°) con el cuarto de grados que cubriría el ambiente exterior, es decir los clientes y otras figuras de referencia importantes. En este aspecto, los directivos ‘latino-europeo’ prefieren ser más reservados, sobre todo a la hora de evaluarse y difícilmente pondrían los resultados de esta clase de test al servicio de un ‘team building’ y / o empoderamiento.

Resumiendo, sí podríamos afirmar que existen dos estilos diferentes de hacer Coaching:

- El modelo de **Coaching americano es más directo**, pragmático y orientado a un resultado valorable en términos de acciones ‘aquí y ahora’ (en la línea con la metáfora del Coaching deportivo tan apreciado en los EEUU).
- El **Coaching europeo, por el contrario, es más “reservado”**, pero también más profundo, ya que indaga sobre la persona en la línea de la ‘Mayéutica Socrática’, ayudándola para que, a través del arte del preguntar, se encuentre a sí misma y facilite su crecimiento como profesional y como Ser Humano.

Metodología empleada

Tratándose de un artículo del ámbito 'social', y perteneciendo al área de las Ciencias Económicas, su metodología es cualitativa y usa en su análisis la síntesis: con una interacción permanente entre deducción e inducción.

La **deducción** se refleja en las afirmaciones universales deducidas de forma empírica sobre la base de la experiencia. Por ejemplo: la afirmación de que “el Coaching es la herramienta clave para mejorar la Conciliación de la nueva empresa, se deduce de la experiencia de centenares de casos de procesos de Coaching demostrables que han mejorado notablemente la eficiencia y sostenibilidad de tantas organizaciones.

La **inducción** se refleja al realizar una clasificación sistemática de los datos obtenidos de la observación de la realidad. Por ejemplo: las madres y padres trabajadores y los *single*, capaces de conciliar su vida personal con la laboral, en el marco de la nueva empresa humanista, son la conclusión lógica y científica tras la observación y la comparación de las empresas del pasado y las del presente que vienen aplicando con éxito este nuevo enfoque social orientado hacia las personas.

En este **artículo se utiliza eminentemente el enfoque cualitativo**, basado en la exploración e identificación de la naturaleza y características de la realidad del Coaching aplicado a la Conciliación, sin cuantificarla, a través de entrevistas a todos los grupos de interés (coaches, coachees y líderes coach); consulta de fuentes, con la dificultad de ser escasas, por tratarse de una disciplina relativamente nueva, la mayoría anglosajonas y muchas no traducidas.

En **menor medida se utiliza también el enfoque cuantitativo** basado en: La observación de la situación actual del WLB & Coaching en España, a través de un estudio específico realizado durante 2014, de 19 casos de empresas internacionalizadas afincadas en España y su implementación del Coaching para mejorar la Conciliación.

Identificación de motivos para aplicar WLB y Coaching

Inexistencia de iniciativa personal y capacidad de desarrollo de las propias capacidades:

Conversando con los clientes, tanto mujeres como hombres, emerge que la mayor parte de las limitaciones se las ponen ellos mismos y, muy a menudo, de forma injustificada. Hablando con el Coach se descubre siempre que existen formas alternativas de hacer lo mismo y que nos harían ganar tiempo, si se entra en contacto con algunos recursos (habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos), no desarrollados al máximo.

A menudo tendemos a liquidar el tema de la Conciliación reconociendo como únicos responsables de nuestras dificultades las políticas de empresa o la tipología de trabajo. Y esperamos que sea la empresa la que nos ofrezca soluciones o, peor aún, damos por descontado que no nos comprenderán, que nuestro bienestar no les preocupa y renunciamos, incluso antes de intentar cualquier paso. Muy a menudo, en lugar de analizar una situación que queremos modificar y compararla con la que deseamos nos ayuda a ver cuáles son los espacios reales en los que podemos intervenir e identificar aquellos para los que podemos pedir real soporte a la empresa. De tal manera, y con la ayuda del Coaching, le demostraríamos a la empresa que le ofrecemos no sólo nuestros problemas, sino soluciones.

Falta de un rol estructurado del Coaching para favorecer la conciliación familiar-personal y dar soporte a las personas:

Hasta hoy, en la mayor parte de los casos se desarrollan análisis del clima para recoger las áreas de bienestar, pero sobre todo las de malestar en la organización, y sucesivamente la empresa se hace cargo de proponer soluciones. Si el análisis se hace de manera apropiada, estas resultan adecuadas. Pero muy a menudo se tiene miedo de pedirles directamente a los propios colaboradores qué necesitarían, para no crear expectativas que podrían ser desatendidas o para evitar su juicio.

La ventaja más relevante del Coaching es que la mayor conciencia de las situaciones y deseos reales, aumenta el sentido de responsabilidad personal de cada uno. En la empresa en la que se ofrecen sesiones de Coaching no sólo para las personas con dificultades sino también para las que hacen parte de un equipo y quieren seguir creciendo, el beneficio final resulta aún mayor.

Todos sabemos que el bienestar del individuo, así como su trabajo, influye en todo el sistema y, por tanto, también en los resultados finales del equipo. Cuando existe un objetivo común para alcanzar en un determinado tiempo es de fundamental importancia que cada recurso (humano) pueda ofrecer lo mejor de sí mismo.

En ese momento, si existen dificultades para conciliar la vida privada y el trabajo que pueden influir en el resultado final, el problema ya no es sólo del individuo sino de todo el grupo. Ponerse a explorar cómo conseguir resultados extraordinarios con los recursos disponibles es de fundamental importancia y, tal y como hemos dicho, entra dentro de las típicas actividades de Coaching.

Falta de armonía entre vida personal y profesional:

El crecimiento depende también de la ocupación femenina, pero es necesario que las mujeres reciban apoyo en sus esfuerzos del doble trabajo y que consigan encontrar el justo equilibrio entre el tiempo de cuidados a los hijos y de la familia y el del trabajo retribuido.

Las mujeres que se encuentran luchando entre la familia y el trabajo, que desean encontrar nuevos equilibrios entre un rol de madre y el de trabajadora, valorarse en todas sus facetas, como madre, como ejecutiva, como esposa y reconstruir su propia identidad como mujer que consigue dominar de forma armónica todos los aspectos de su vida, necesitan un apoyo como el Coaching que las ayude a restablecer el equilibrio y a proteger su calidad de vida.

Riesgo de estrés y falta de bienestar en las organizaciones:

Todas las empresas y las entidades públicas han de realizar y actualizar la valoración del riesgo de estrés relacionado con el trabajo, con el fin de no arriesgar ninguna penalización prevista en las leyes.

En estos momentos de graves dificultades económicas, es muy fuerte la tentación de dar una respuesta burocrática, puramente formal. Sin embargo, para afrontar de forma inteligente el después de la crisis, conviene tomar los requerimientos legales como una valiosa oportunidad estratégica ya que, actuando sobre los factores que generan elevados niveles de estrés negativo, de desmotivación y de baja productividad, se puede recuperar eficacia y eficiencia interna y conseguir hacer más dinámica y productiva toda la organización.

Por el contrario, con una respuesta burocrática, todo ello se convierte en una dispersión de energías, limitándose sustancialmente a mayores costes, sin darle a la organización ninguna ventaja.

Realizando pues una valoración del riesgo de estrés en clave estratégica, se pueden conseguir al menos dos ventajas:

- Detectar los factores de malestar que más bajan la productividad y los factores de bienestar sobre los cuales la dirección puede hacer palanca para incrementar la eficacia y la eficiencia de la organización.
- Preparar la organización para el relanzamiento ya que, aportando los correctivos necesarios a los factores que bajan la productividad, se vuelven a poner en marcha energías positivas para recuperar la capacidad de competir necesaria para afrontar los nuevos desafíos y superar la crisis.

La metodología de valoración del riesgo de estrés aplicada según el Coaching, cuenta con la formación de un equipo compuesto por los responsables de la compañía y por uno o más *coaches*, según la dimensión de la organización. Dicha metodología puede utilizarse como apoyo para el desarrollo de la creatividad del equipo directivo de la empresa.

La motivación del personal no es una actividad añadida por el directivo sino una forma inteligente de mantener cohesionado el equipo, para hacerlo altamente productivo y mantenerlo en el tiempo. De la misma manera, el equipo gestor del proceso de valoración del riesgo de estrés en la empresa, se convierte en un equipo creativo y altamente productivo, no para obedecer a compromisos meramente burocráticos, sino para aprovechar de forma inteligente y a favor de la empresa lo que el compromiso burocrático exige.

Es evidente que se trata de afrontar la cuestión con herramientas adecuadas de tal manera que, mientras se responde a la normativa, se desarrollan competencias de liderazgo y de gestión del estrés ocupacional.

El riesgo de estrés es, entre los riesgos psicosociales, el que crece más en las fases de gran cambio y de incertidumbre, como el actual, con graves consecuencias sobre la productividad. Además, cuando el riesgo de estrés es muy elevado, es más probable que se pongan en marcha mecanismos degenerativos que llevan a la manifestación de otros fenómenos patológicos de la organización como el *mobbing* y el *burn out*.

Las mujeres son las más afectadas por este riesgo psicosocial, especialmente cuando no consiguen conciliar su vida familiar con la profesional. Y en las circunstancias más complicadas se hace necesaria la intervención de un proceso de Coaching.

El estado actual de la Conciliación vida personal-laboral y salud de la mujer en España:

La natalidad y la ocupación femenina en España están con Italia entre las más bajas del mundo. Convertirse en madre comporta, en la mayoría de los casos, tener que elegir entre el trabajo y el cuidado de los niños ya que faltan servicios de apoyo a la familia, los horarios de trabajo siguen siendo muy rígidos y la organización de las empresas aún sigue anclada a criterios superados. A la vez, la flexibilidad inducida por la competición global y la crisis llevan a disminuir la ayuda a las madres trabajadoras. Los despidos injustificados son una de las muchas discriminaciones que existen. Todo ello, junto a la presencia de prejuicios arraigados sobre el hecho de que las mujeres, cuando se convierten en madres, son menos fiables y productivas, empuja a muchas mujeres para que salgan al mercado del trabajo de forma definitiva. Las empresas pierden de tal manera recursos preciados y competencias y es una pérdida para toda la sociedad. Sin embargo está ampliamente demostrado que las empresas con más mujeres en los niveles de mando son más innovadoras, competitivas y consiguen mejores resultados económicos. Esto debería hacer reflexionar las direcciones de las empresas que miran hacia el futuro.

Identificación de grupos específicos susceptibles de WLB y Coaching

Coaching para las mujeres que trabajan:

Las preguntas más frecuentes de una mujer para su coach son: ¿Cómo conseguiré conciliar trabajo y familia? ¿Cuál es la profesión más adecuada para mí? ¿Es mejor seguir con el trabajo que tengo aunque no me guste, o cambiar de trabajo? ¿Cómo puedo volver a trabajar después de un largo tiempo de suspensión? ¿Cómo puedo encontrar un trabajo aunque no tenga mucha experiencia?

La actuación correspondiente del coach será con los siguientes objetivos:

- Valorar capacidades y aptitudes.
- Definir competencias.
- Apoyar y motivar para alcanzar los objetivos.
- Utilizar las mejores estrategias de búsqueda de empleo.

- Personalizar el currículum.
- Descubrir las pasiones.
- Mejorar la autoestima.
- Adquirir seguridad durante las entrevistas.
- Valorar las experiencias.
- Descubrir el talento escondido.

Coaching para las mujeres madres:

Otro ámbito donde la mujer pasa fases críticas es la de las relaciones con los hijos. Convertirse en madre es una de las experiencias más extraordinarias de la vida.

Cada mujer quisiera ser una madre perfecta, pero con frecuencia este deseo choca con la dificultad para gestionar los cambios (nacimiento de los hijos, adolescencia, salida de casa...), para conciliar el rol de madre con el de esposa y / o trabajadora, comprender cuál es el estilo educativo más adecuado a la personalidad de nuestros hijos. Existen muchas maneras de ser una buena madre y cada uno debe encontrar la suya.

El Coaching puede ayudar mucho a (Morón, 2014):

- Comunicar de forma eficaz.
- Mejorar los estados de ánimo.
- Reconocer señales de malestar.
- Utilizar los momentos de crisis para mejorar las relaciones.
- Adquirir mayor seguridad en una misma.
- Valorarse.
- Mantener una actitud positiva frente a las dificultades.
- Desarrollar una actitud empática.

El Coaching para las mujeres que tienen dificultad para las relaciones:

El Coaching ayuda a mejorar la capacidad para relacionarte, tanto en ámbito sentimental, de amistad, de relación entre colegas de trabajo o familiares, en situaciones frustrantes que quisiéramos cambiar nosotros o cambiar al otro. En cualquier dificultad de relación se puede superar con ayuda del Coaching para aprender a utilizar de la forma más adecuada la poderosa herramienta de la comunicación verbal y no verbal y adquirir mayor auto

conciencia para:

- Elegir a las personas y no padecerlas.
- Comprender cuales son los esquemas que impiden vivir relaciones serenas.
- Amarse a sí misma.
- Desarrollar una actitud empática.
- Fiarte de la propia intuición.
- Utilizar experiencias negativas para comprender lo que realmente queremos.
- Saber reconocer los indicios de una relación equivocada.

El Coaching para los individuos ‘single’ :

El concepto de Conciliación suele aplicarse, de forma limitadora, especialmente a las mujeres en relación con su vida familiar. Sin embargo, a nuestro modo de ver, hay otras categorías de individuos igualmente afectados por esta problemática y no tomados en consideración con el relieve que merecen.

Por un lado nos referimos a mujeres y hombres trabajadores que, aun no habiendo fundado una familia por diversas razones, tienen como es lógico una vida privada y todo el derecho para disfrutarla y conciliarla con la laboral. Paradójicamente, las organizaciones parecen tener oídos sordos a la hora de conceder flexibilidad por igual a aquellos trabajadores ‘single’ (hombres y mujeres sin hijos, ni pareja) con las mismas y legítimas necesidades de descanso y esparcimiento que los padres de familia.

El Coaching para los padres y madres trabajadores:

Por otro lado, también consideramos una categoría afectada y de gran interés la de los padres de familia. Estos trabajadores, tanto hombres como mujeres, casados y con hijos suelen entregarse al trabajo sin límite de horario. Las consecuencias de tal desequilibrio pensamos que son de gran gravedad:

- En casa no tienen tiempo para compartir y comunicar como pareja
- No participan por igual en la educación de los hijos ni en el disfrute de sus cuidados y crecimiento.
- No tienen tiempo de contribuir por igual a las tareas domésticas.
- En el trabajo no dejan espacio a las mujeres madres para que compitan en igualdad de condiciones en el crecimiento profesional

- No favorecen a los trabajadores y trabajadoras que deben o deciden irse a casa ‘a su hora’, poniendo en riesgo sus puestos de trabajo, ya que las organizaciones siguen premiando las horas extraordinarias.

Estudio de campo

El estudio de campo específico realizado (Musicco, 2014), abarca 19 casos de empresas internacionalizadas afincadas en España y trata entre otras cosas cómo la implementación del Coaching puede mejorar la Conciliación. Para ello se realizaron entrevistas estructuradas a los responsables de la implantación y evaluación de dichos programas.

La implementación de dicha disciplina ha generado una mayor sostenibilidad e idealización de sus empleados, mejor clima de trabajo, mayores satisfacciones, sentimiento de pertenencia y conciliación vida personal-laboral (WLB).

La continuidad en dicho cambio de gestión y cultura de empresa ha generado a la vez mayores resultados de productividad como consecuencia natural de la satisfacción de trabajar aplicando el propio talento en la compañía adecuada.

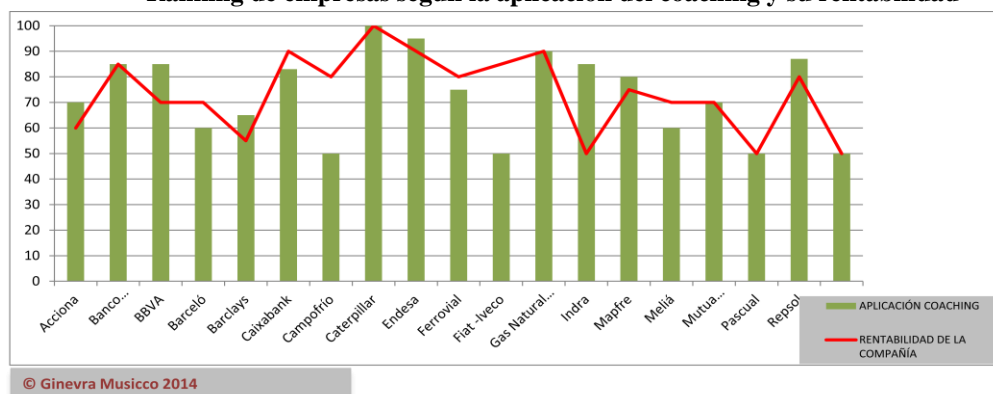
Las empresas seleccionadas y sus dirigentes son una muestra muy representativa de la gran empresa española internacionalizada. Entre ellas están representados los sectores estratégicos más relevantes de la Economía española:

- Turismo (Barceló, Meliá)
- Banca (Banco Santander, Caixabank, BBVA)
- Banca Extranjera (Barclays)
- Energía (Repsol, Gas Natural Fenosa, Endesa)
- Tecnología y comunicaciones (Indra)
- Alimentación (Campofrío, Pascual)
- Seguros (Mapfre, Mutua Madrileña)
- Construcción (Ferrovial, Uralita, Acciona)
- Establecimientos Financieros de Crédito (Caterpillar)
- Automovilismo (Fiat-Iveco)

Con más de medio millón de trabajadores representan una muestra inducida de gran profundidad. Presentes entre todas en todos los continentes y en más de 60 países distintos muestran una diversificación geográfica que da fundamento añadido y que ha servido de base para las propuestas realizadas en este estudio.

Gráfico 1

Ranking de empresas según la aplicación del coaching y su rentabilidad



Elaboración propia

Se podría afirmar que en muchos casos existe una correlación directa entre la manera de implementar el WLB & Coaching y su impacto en la rentabilidad de la compañía, a través de los datos señalados por los responsables de recursos humanos en las encuestas realizadas a lo largo del estudio de campo.

Conclusiones

En la sociedad actual, tras la globalización y la revolución de las tecnologías, renace una **nueva sociedad civil** donde las personas, en lugar de aceptar pasivamente todo lo establecido, deciden elegir libremente lo que realmente desean. Podemos definirlo como una **toma de conciencia ética** cuyo núcleo es la búsqueda de la auto-realización personal y profesional (Maslow 2005).

En occidente nos encontramos en una fase histórica en la que, una vez satisfechas las necesidades primarias como la comida, el agua, el cobijo, la seguridad, etc., nos hemos puesto en marcha en busca de algo más profundo, es decir, darle un objetivo y un significado también a nuestra vida profesional.

El **Work Life Balance (WLB)** es un concepto y una práctica que nace, se desarrolla y se traduce en la necesidad de cambiar nuestra manera de trabajar y de vivir en nuestro tiempo libre como sociedad. El bienestar del individuo, así como su trabajo, influye en todo el sistema y, por tanto, también en los resultados finales del equipo. Cuando existe un objetivo común para alcanzar en un determinado tiempo es de fundamental importancia que cada recurso (humano) pueda **ofrecer lo mejor de sí mismo**. En ese momento, si existen

dificultades para conciliar la vida privada y el trabajo que pueden influir en el resultado final, el problema ya no es sólo del individuo sino de todo el grupo.

Con el apoyo de las **herramientas innovadoras de WLB & Coaching** sería posible estructurar, gestionar y trabajar en empresas sociales o no, que incluyan en su mandato estatutario la atención hacia la Conciliación real de la **calidad del tiempo para la vida personal y profesional** de sus empleados.

Desde la perspectiva de este trabajo se ha propuesto desarrollar unos **programas personalizados** realizados por un coach externo, estratégicamente desarrollados y periódicamente implementados. En la actualidad muchos Coaches ya se están moviendo para que aumente la sensibilidad hacia el tema de la Conciliación o “work-life balance” en las empresas y difundir la confianza que puede llevar a grandes mejoras a través de **micro ajustes**.

Todo esto está empezando a ser posible desde que se empiezan a integrar los indicadores de medición del WLB & Coaching en el **marco de la RSC** (Olcese, 2014) de la gran mayoría de las empresas multinacionales.

Tras realizar el estudio de campo y el análisis de toda la literatura escrita sobre WLB & Coaching podemos concluir que aportaría enormes beneficios, siendo la ventaja más relevante la mayor conciencia de las situaciones y deseos reales, **aumentado así el sentido de responsabilidad personal** de cada uno.

Este tipo de Coaching puede **contribuir activamente** a la hora de restablecer el **equilibrio y homogeneidad** no sólo entre todas las categorías de trabajadores sino también y sobre todo entre los empleadores y líderes (Olcese, 2009) que han de cambiar de mentalidad hacia una **nueva Empresa Humanista**.

Bibliografía

Asín, E. (2013). Conciliación Vida Laboral y Personal. Revista Beandlife N° 055 [electronic version] recuperado de http://www.servicoach.es/articulo.php/conciliacion-vida-laboral-y-personal-publicado-en-revista-BEANDLIFE-n-055_88

Arsuaga E, Ortiz de Zárate M, Picazo L. y Zappino, R. (2008). Market coaching 08: Un estudio realizado sobre la utilización del coaching en las empresas españolas. ICF España.

- Blanchard, K. y O'Connor, M. (2003). *Il manager etico*. Sperling & Kupfer.
- Chang, A., McDonald, P. y Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2381-2413.
- Dilts, R. (2004). *Coaching: herramientas para el cambio*. Ediciones Urano, S.A.
- Gallwey, T. (1986). The inner game of tennis, Pan. *Coaching for performance: Growing*.
- Gardner, H. (1993). Inteligencias múltiples. *La teoría en la práctica*. Barcelona, Paidós.
- Guarnieri, S., & de Zárate, M. O. (2012). *No es lo mismo*. Vol. 1, Madrid, Editorial LID.
- Ingenito, F. (2010). *Conciliare con il Coaching*. Milano, Franco Angeli.
- International Coch Federation (2015). *Definición del coaching según ICF*. [online] Icfes.com. Recuperado de: <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana> [Acceso Mayo 2015].
- Kliksberg, B. (2004). *Más ética más desarrollo*. Buenos aires: Temas.
- McCarthy, A., Darcy, C. y Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158-167.
- Maslow, A. (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. Barcelona: Paidos Ibérica.
- McIntosh, S. (2003). Work-life balance: How life coaching can help. *Business information review*, 20(4), 181-189.
- Morón, M.,(2014). Mujer Líder. Coaching para mujeres con responsabilidades profesionales. <http://www.mujerlider.es/tag/conciliacion/> [acceso febrero 2014]
- Musicco, G. (2014). *El coaching para el liderazgo en la empresa humanista*. (Tesis doctoral). Universidad Antonio de Nebrija, Madrid, España.

Olcese, A. (2009). *El capitalismo humanista*. Madrid, Marcial Pons.

Olcese, A. y Alfaro, J. (2014). *La responsabilidad social, motor del cambio empresarial: una propuesta española para Europa y América Latina*. McGraw Hill Education.

Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Ediciones Granica SA Barcelona. España.

Stankiewicz, J., Bortnowska, H. y Łychmus, P. (2014). WLB coaching as a tool that helps employees to achieve a balance between private and professional life. *General and Professional Education*, 2014(4), 51-58.

Stankiewicz, J., Bortnowska, H. y Łychmus, P. (2014). Conditions necessary to maintain work-life balance of employees-in the light of the research results. *Management*, 18(1), 326-340.

Sylviane, C. y Launer, V. (2008). *Prácticas de coaching* (Vol. 2). Lid editorial.

Traverso, M. y Paret, M. (2011). *L'arte del Coaching*. Tecniche Nuove.

Traverso, M. (2008). *Coaching realizza il tuo potenziale*. Torino, l Anteprema.

Whitmore, J. (2003). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós.

Wolk, L. (2003). *Coaching. El arte de soplar brasas*, Buenos Aires, Gran Aldea