



El objetivo de este artículo consiste en ofrecer un panorama del *coaching* en la actualidad. En segundo término, señalar algunos aspectos claves y efectos que se esperan de este proceso. Por último, considerar las ventajas del *coaching* para las mujeres y algunos errores inconscientes que son constantes e inhiben el desarrollo de su potencial.

La práctica del *coaching* en las organizaciones ha experimentado un notable incremento en los últimos diez años como consecuencia de las transformaciones en la sociedad y las instituciones, así como las crecientes turbulencias en la economía y situaciones de crisis en la actualidad. Estas incertidumbres son más intensas debido a:

MUJER Y EMPRESA

Detección y Transformación de Limitantes

Por Alicia E. Kaufmann

1

La revolución en las tecnologías de la información.

2

El crecimiento de la sociedad del conocimiento.

3

La globalización de los mercados y una mayor presión competitiva.

4

El cambio de pautas sociales y culturales, así como los cambios entre generaciones.

5

Un cambio de actitud ante la raza, la diversidad y el logro de un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral.

6

Una mayor conciencia ecológica y una mayor preocupación por la responsabilidad social en las empresas.

Junto con estas transformaciones observamos un cambio en el diseño de las organizaciones, así como múltiples fusiones y absorciones. Los roles y las estructuras en las empresas están más desdibujados y las jerarquías tradicionales son menos evidentes. Los equipos de trabajo han sido reemplazados por “proyectos”, a veces virtuales y a corto plazo, centrándose en la innovación y creatividad, con una presión creciente para lograr resultados.

Estos cambios tan abruptos y de fondo inciden en la relación entre el individuo y la organización. Una de las nuevas tareas de los líderes consiste en negociar los contratos psicológicos entre el guía y sus seguidores, los cuales adquieren connotaciones nuevas en esta era. Aparece una nueva versión del liderazgo, que es más personal y tiene que estar dispuesto a realizar una contención, que la empresa ya no realiza. Hace un tiempo podíamos aseverar que la organización contenía a la persona, en tanto que hoy se le pide a la persona un “mayor desempeño” a una velocidad de vértigo, sin proporcionarle un espacio para comentar y asimilar estos cambios de una manera apropiada.

Aparece una falta de apoyo hacia los individuos en la organización, por lo cual se ven abocados a desarrollar estas habilidades en su interior, más que esperar recibirlos de su entorno. Los empleados deben gestionar su propio “desarrollo de carrera”, decidir acerca de sus planes de formación y crear ellos mismos su propia red de apoyos, ya sea a través de procesos de *coaching* o *mentoring*. Esto explica parcialmente la popularidad creciente de temas vinculados a la “inteligencia emocional”, tanto en las empresas como en las universidades. Los directivos tienen que llegar al corazón de sus colaboradores, más que fiarse de la lealtad o la jerarquía. En ese sentido, las mujeres vienen dotadas por su condición femenina con un agudo radar emocional, pero resulta insuficiente para alcanzar posiciones de poder en las organizaciones y sostener esos nuevos espacios.

En cuanto a los “equipos de trabajo”, tienden a ser virtuales; de allí que la entrada del *coaching* sustituye la falta de contención dentro de la organización. Las mujeres y los hombres directivos necesitan recibir este apoyo de agentes externos a los centros de trabajo. El contacto “cara a cara” se reemplaza por los encuentros regulares con el *coach*. La cuestión del balance entre la vida y la empresa no se trata tanto de ajustar los tiempos, sino de disminuir la intrusión de la organización en la vida privada y buscar maneras de poner límites a la misma. La organización debate la manera de lograr la relación con los miembros de la empresa y las fórmulas más eficaces de lograr el crecimiento y la innovación de una manera sostenida.

Observamos que las dificultades se ciernen en torno a los líderes organizativos debido a las altas expectativas que se esperan de ellos, así como de las consecuencias que se desprenden si las mismas no se logran. Por otra parte, los tiempos de los directivos se acortan —y muchas veces no pueden lograr las metas fijadas— porque los tiempos establecidos no se lo permiten. Se observan más alianzas individuales en las organizaciones, de pares o pequeños grupos, que operan en un modo “de supervivencia”, que conectan de una manera amplia para conseguir logros dentro de las organizaciones, siendo la confianza el eje central.

Pensamos que la creciente popularidad del *coaching*, se debe a que los líderes buscan alianzas creativas en sus relaciones con el *coach* para ayudarles a superar el aislamiento y frustración en los que se encuentra expuesto su rol de directivo/a. Esta alianza constituye un “espacio transicional” debido a la ausencia de una clara expectativa de rol. Desde aquí, puede repensar y ampliar sus lugares dentro de la organización, trayendo a la conciencia las emociones que acompañan estos procesos que pueden ir desde la dependencia, pasando por el ataque y la fuga, hasta la autonomía, que sería el nivel más saludable para las personas.

COACHING EJECUTIVO

El *coaching* se convierte en un importante aliado del *coach* para definir con precisión, fortalecer y potenciar su lugar dentro de la organización, y mejorar sus relaciones con jefes, colaboradores y subordinados. Una de las aproximaciones al *coaching* ejecutivo es el modelo “GROW” que proviene de W. Timothy Gallwey, quien dice que cada persona tiene dos identidades. La primera, proporciona órdenes e ideas negativas. Emite juicios acerca de uno mismo y de los demás, y se convierte en un saboteador interno (nunca llegarás a un acuerdo). Este autor denomina a este proceso “juego interno” entre esas dos identidades, en donde una socava la parte de la otra, interfiriendo en el desarrollo de las capacidades innatas. El objetivo del *coaching* consiste en reducir al máximo esas interferencias, minimizar la distancia entre el potencial del cliente y su desempeño.

LAS CUATRO ETAPAS DEL GROW:

- 1 GOAL** (que equivale a meta). Cliente y consultor programan el contenido de las sesiones de manera conjunta. Por ejemplo, ¿qué puesto se desea alcanzar o qué logros se desean tener en el puesto actual? Se obliga a la mayor precisión posible formulando preguntas “¿cuánto? ¿cuándo?”.
- 2 REALITY** (de realidad). Se trata de explorar lo más objetivamente posible la realidad organizacional con el fin de reducir los prejuicios, los supuestos erróneos y otro tipo de interferencias. El *coach* ayudará al cliente a tomar conciencia de su realidad interna, pero también externa, de manera que se vayan quitando los obstáculos para alcanzar las metas deseadas.
- 3 OPTIONS** (de opciones). Se propone maximizar las alternativas y reducir las respuestas negativas, por ejemplo, al decir “eso no se puede lograr”, “es imposible”, etcétera.
- 4 WHICH** (qué opción tomar). Constituye el proceso de toma de decisiones.

El fin último de este modelo consiste en incrementar el nivel de conciencia al desplazarse del problema al proyecto, mejorando el desempeño de rol.

DETECCIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LIMITANTES EN MUJERES EJECUTIVAS

En este apartado compartiré algunos de los aspectos detectados en procesos de *coaching* con mujeres y los resultados obtenidos como consecuencia de los mismos. Veremos algunos de los errores más frecuentes y algunas sugerencias para ayudarles a hacerse cargo de sus carreras y poder. Es una satisfacción comprobar cómo este trabajo les ayudó a tomar decisiones que transformaron sus vidas. Muchas lograron superar los estereotipos limitantes, producto de sus mandatos familiares y convertirse en mujeres con poder. Una de las cuestiones clave consistió en indicarles que dejaran de comportarse “infantilmente”.

El objetivo del mensaje como *coach* es: “No tienes que actuar de acuerdo a tus aprendizajes. Puedes elegir: crece y toma tu rol de líder”. Habitualmente, en el trabajo las mujeres laboran el doble para ganar la mitad de salario que sus colegas hombres. En parte tiene que ver con la socialización recibida. De acuerdo a estudios realizados, la importancia dada al hecho de ganar dinero no ocupaba ningún lugar. El mandato más común de las madres, en una investigación realizada a nivel nacional entre empresarias/os en España, era que: “El dinero no tiene ninguna importancia”. La función del *coach* es mostrar

a los clientes la infinidad de opciones disponibles, que trascienden las enseñanzas familiares o sociales. Trabajar a nivel interno para cambiar a nivel externo. Se puede escoger entre lo que los demás esperan de nosotras o descubrir y seguir los deseos propios.

Tomar consciencia de estos hechos constituye solo el primer paso. El siguiente es ofrecer soluciones concretas para lograr “cambios de conducta”. Comportamientos que fueron útiles en la infancia no resultan efectivos para las mujeres profesionales adultas. El éxito no proviene de “imitar a los hombres”, sino de actuar maduramente. A veces, las mujeres utilizan muchos preámbulos para no parecer agresivas. Hay que ir al grano y organizar las ideas antes de comentarlas.

Si el jefe llama la atención a una ejecutiva, ella en lugar de disculparse debe explicar la situación y rápidamente pensar en una forma alternativa de actuar en el futuro. Es la mujer quien desde un inicio ha de ponerse en circunstancias de igualdad, independientemente del rango de su jefe o jefa, no esperando que lo haga el otro. El superior inmediato puede tener un mayor nivel jerárquico, pero eso no necesariamente lo convierte en mejor persona.

Estas constituyen algunas constantes que he ido detectando con la práctica de *coaching* a mujeres. Hay que ser conscientes que no se trata de un camino simple. Nos enfrentamos con nuestras propias resistencias al cambio y habrá mucha gente en nuestro entorno que intentará seguir infantilizándonos. Depende de cada una actuar y tomar el riesgo de embarcarse en este viaje para llegar al lugar que se quiere ocupar en la vida y en la empresa, sin limitantes o culpas.

Alicia E. Kaufmann —catedrática, *coach* ejecutiva, autora y conferenciante— es Doctora en Sociología por L'École des Hautes en Sciences Sociales de París y por la Universidad Complutense de Madrid. Es Catedrática de Sociología de las Organizaciones en la Universidad de Alcalá, así como Directora de la Cátedra de *Coaching* Ejecutivo del CIFF (Escuela de Negocios de la Universidad de Alcalá y Banco Santander). Es miembro del Consejo de la primera cátedra de Responsabilidad Social Corporativa en la Universidad de Alcalá de Henares.

Fue becaria Fulbright en dos ocasiones: en la Universidad de Yale y en Salzburgo. Se formó como consultora Modelo Tavistock en Londres. Ha colaborado en temas de formación e investigación y *coaching* en Endesa, Banco Santander, Orange y Price Waterhouse entre otras prestigiosas organizaciones. Ha publicado 22 libros y 75 artículos sobre temas de sociología, estudios de *coaching* y mujeres directivas. Entre sus libros podemos mencionar “*Life Cycle and Woman in Management*”, “*Coaching y Diversidad*” (en colaboración con Juan Carlos Cubeiro), “*Alt@ Dirección*” (cuya versión revisada y ampliada se publicó en Londres con el título “*Changing female Identities*”) y “*Ganadoras: talento y ciclo de vida del alto rendimiento*”.