

Índice

	Prólogo de Eva Levy	11
	Presentación de Uxío Malvido	15
	Primera parte. Visiones innovadoras del <i>coaching</i>	
1	<i>Coaching: de la fragmentación a la integración</i> , Alicia E. Kaufmann	21
	1. Antecedentes teóricos del <i>coaching</i>	21
	2. <i>Coaching</i> : conceptos clave	24
	3. <i>Coaching</i> : necesidad en las empresas del siglo XXI	26
	4. El individuo: necesidad de pasar de la fragmentación a la integración	29
2	Diversidad, <i>coaching</i> y felicidad , Juan Carlos Cubeiro	33
	1. La riqueza de la diversidad	33
	2. Ese cerebro tramposo	35
	3. Integrando a través del <i>coaching</i>	40
3	<i>Coaching</i> y diversidad: transformarse a través del pensamiento , Borja Vilaseca	43
	1. No hay más remedio que cambiar(nos)	43
	2. Primero con nosotros mismos	46
	3. La vida como aprendizaje	47
	4. Esencia y ego	49
	5. Eneagrama	52

	6. Realidad e interpretación de la realidad	52
	7. Estructura mental y personalidad	54
	8. Aprender a pensar	56
	9. Aceptación y libertad	58
4	Diversidad y <i>coaching</i> , Marta Romo	63
	1. ¿Por qué utilizar el diversigrama en los procesos de <i>coaching</i> ?	63
	2. Breve aproximación a los diversitipos	68
	3. ¿Cómo utilizar el diversigrama en un proceso de <i>coaching</i> ?	75
5	<i>Coaching para el entrenamiento del alto rendimiento: el caso de los deportistas</i> , Raquel Casero	79
	1. Entrenamiento mental y emocional para el alto rendimiento	79
	2. <i>Citius, altius, fortius</i>	79
	3. Los líderes de la sociedad del conocimiento	82
	4. La unidad cuerpo-mente	83
	5. Las moléculas de la emoción	84
	6. Una teoría psiconeurológica del liderazgo	86
	7. Fundamentos de un entrenamiento mental y emocional para el alto rendimiento	88
6	<i>Coaching y diversidad generacional: la generación Y</i> , Nekane Rodríguez	97
	1. Resumen	97
	2. Introducción	97
	3. La diversidad generacional	99
	4. La generación Y	102
	5. Liderando el futuro: <i>coaching</i> + diversidad generacional	111
7	<i>Coaching y liderazgo</i> , Douglas McEncroe	117
	1. Adaptación organizacional en un entorno más complejo	118
	2. Cambiando una cultura organizacional	119
	3. El cambio de la cultura organizacional y el liderazgo ..	120
	4. Un nuevo liderazgo y <i>coaching</i>	120
	5. La naturaleza del <i>coaching</i> durante un proceso de cambio	122
	6. Características de un <i>coach</i>	123
	7. En pocas palabras	124

8	Coaching y creencias limitadoras en las mujeres, Vivian Acosta	127
----------	--	-----

Segunda parte. Diversidad cultural y emocional

9	Diversidad cultural y coaching para expatriados, Alicia E. Kaufmann y Carlos Melo	137
	1. Introducción	137
	2. Percepción de la diversidad	138
	3. Diversidad cultural y <i>software</i> mental	141
	4. <i>Coaching</i> , expatriados y habilidades multiculturales	144

10	Diversidad, coaching y gestión del cambio, Antonio Vázquez Vega	149
-----------	---	-----

11	Claves para un coaching multicultural: China y Occidente, Virginia Bravo Veguillas, Carmen España y Silvia García (equipo dirigido por Alicia E. Kaufmann)	157
	1. Introducción	157
	2. Aproximación teórica a la negociación	158
	3. Cuando China despierte, el mundo temblará	161
	4. Estilo de negociación en China	164
	5. Evaluación de las diferencias entre países	171
	6. Conclusión final	172

Tercera parte. Diversidad de género

12	Coaching y empoderamiento: estrategias para la gestión de la diversidad, Maite Sarrió Catalá	175
	1. Introducción	175
	2. La gestión de la diversidad	177
	3. La diversidad de género	181
	4. Barreras y condicionantes de la diversidad	186
	5. Estrategias para lograr la diversidad de género	192
	6. Conclusiones	203

13	Mujeres líderes en América Latina. Legados, oportunidades y desafíos, Lidia Heller	207
	1. ¿Es sólo una cuestión de número?	207
	2. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de liderazgo? ..	209
	3. ¿Más líderes mujeres contribuye a mejorar la situación para las mujeres?	213
	4. La importancia de entender la cultura organizacional ..	214

Coaching y cultura de la rivalidad. *El diablo se viste de Prada*,

Asunción Molero Aranda, Marta Moreno del Álamo, Paula González

Duarte, Ascensión Polo García y Alicia E. Kaufmann 219

1. Objetivo 219

2. De la realidad al séptimo arte 219

3. Ciclo de vida y mujer directiva: protagonistas 220

4. Perfil emocional 223

5. Diversidad emocional 225

6. Identidad de la empresa 226

7. La cultura del individualismo 227

Notas 231**Bibliografía** 235**Índice de autores** 245

Prólogo

Agradezco a los coordinadores y editores de la obra *Coaching y diversidad* el haber tenido a bien encargarme la realización de este prólogo de este libro. Considero que se trata de una propuesta innovadora, desde perspectivas múltiples, dado que rompe las fórmulas tradicionales de los libros empresariales. Este libro articula de una manera ágil y equilibrada una serie de temáticas que giran en torno al *coaching* y la diversidad.

Y la diversidad también se halla en los colaboradores del texto, que ofrecen nuevas lecturas de los entornos organizativos. Esta riqueza se debe a que provienen tanto del mundo académico, como del empresarial, así como del periodismo, como es el caso de un profesional de la talla de Borja Vilaseca, del diario *El País*, que ofrecen nuevas lecturas de los entornos organizativos.

El texto está articulado en tres grandes bloques temáticos. El primero trata de las visiones innovadoras del *coaching*; el segundo, de diversidad cultural y emocional; y el tercero analiza las características de la diversidad de género.

Entendemos que el análisis de la diversidad, en sus distintas manifestaciones, resulta crucial en la sociedad global. En el modelo de la Revolución Industrial se eliminaban las diferencias en aras de la eficiencia racional. En cambio, en la sociedad actual, la de los trabajadores del conocimiento, gestionamos a partir de un nuevo paradigma que potencia las diferencias individuales, que, integradas, favorecen la crea-

tividad y competitividad en las empresas. Resulta claro que hoy no se puede sobrevivir si no es en relación con los demás, ya que solos y solas no vamos a ninguna parte.

Ya desde la presentación, firmada por el director de Diversidad y Entorno de Trabajo en Merck, Sharp y Dohme, Uxío Malvido, se nos presenta un panorama global del asunto y una apreciación del valor de este libro.

En la primera parte contamos con una amplia gama de autores que presentan y ahondan en el *coaching* desde distintas perspectivas. Dos expertos de la universidad y la empresa nos ofrecen sus primeras impresiones y conceptos del *coaching*. Se aborda por qué aparece esta modalidad de intervención en la sociedad actual, caracterizada por la hipervelocidad, la soledad y la fragmentación de las personas. Se diferencia claramente en qué consiste y en qué se asemeja el *coaching* a la terapia, así como la necesidad de desarrollar, a través de esta técnica, el potencial de las personas. Continúa con la necesidad y la búsqueda de la felicidad por las personas. El texto ofrece pautas y herramientas del logro de la transformación desde la capacidad personal a herramientas como el diversigrama. No se olvidan ejemplos clarificadores sobre cómo alcanzar el potencial, a través del análisis de los deportistas de alto rendimiento. La especificación y clarificación aparecen como una constante en los contenidos, ya que se diferencia entre generaciones, haciendo particular hincapié en la generación Y también se aborda el tema del *coaching* para mujeres, deteniéndose particularmente en las creencias limitadoras.

En el segundo bloque de temas se comienza con un análisis pormenorizado de la importancia de la diversidad en la sociedad global, mostrando cifras del avance de este fenómeno en la sociedad española. Otro punto sugerente lo constituye el estudio de la expatriación, tan habitual en las empresas del siglo XXI. Indudablemente este cambio, aunque sea temporal de una sociedad a otra, trae aparejada una serie de situaciones de cambio desde el aspecto cultural, hasta el emocional. Este punto es el que, en general, menos se tiene en cuenta cuando se efectúa el traslado de una directiva o directivo de empresa. No obstante, si no se tiene en cuenta desde un *coaching* preventivo, puede hacer fracasar todo este proceso de cambio, a no ser que se anticipe y se trabaje adecuadamente tanto a nivel de pareja como de familia. El factor clave, en todo este proceso, lo constituye el cambio.

También resultan muy ilustrativos los trabajos de los equipos investigadores de la Universidad de Alcalá de Henares, que introducen ideas muy novedosas en el conjunto de las aportaciones. Las nociones del *coaching* multicultural, en relación con los estilos de negociación diferentes en Oriente y Occidente, resultan muy útiles cuando se trata de contar con una batería de herramientas para establecer negociaciones exitosas con etnias diferentes a la nuestra. De una manera análoga, la investigación del tercer apartado sobre la cultura de la rivalidad en las mujeres, a través del «análisis del método de casos del siglo XXI», que son las películas, aporta no sólo ideas innovadoras, sino también esclarecedoras sobre ciertos comportamientos que, en una primera mirada, resultan chocantes e incomprensibles en las organizaciones. Por último, tenemos dos expertas en temas de género, en España y América Latina, que exponen con maestría y rigor investigador estos aspectos en ambas latitudes.

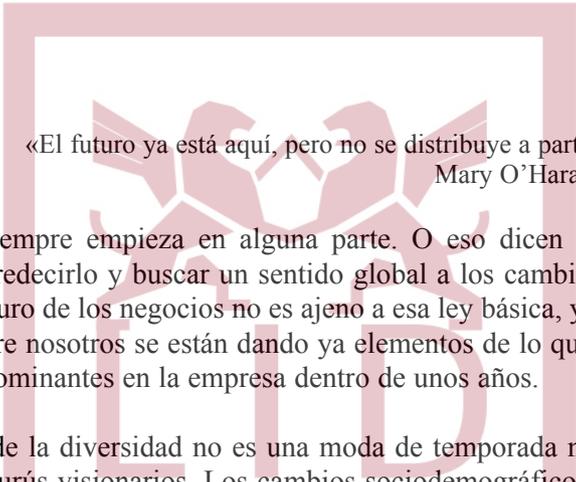
En suma, considero que se trata de una obra completa, compleja pero muy pertinente y escrita –lo que hay que agradecer a los autores– de una manera amena y accesible para todo tipo de público, aunque la encontrarán particularmente estimulante los consultores, directores de recursos humanos y *coaches* especializados, que descubrirán en este texto valiosas herramientas para realizar su trabajo con excelencia. No me resta más que animarles a su lectura.

Eva Levy

Presidenta de la Federación Española de Mujeres Directivas,
Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE)

Presentación

La era de los negocios Star Trek



«El futuro ya está aquí, pero no se distribuye a partes iguales».
Mary O'Hara-Devereaux

El futuro siempre empieza en alguna parte. O eso dicen los que se dedican a predecirlo y buscar un sentido global a los cambios del presente. El futuro de los negocios no es ajeno a esa ley básica, y eso significa que entre nosotros se están dando ya elementos de lo que serán las corrientes dominantes en la empresa dentro de unos años.

La gestión de la diversidad no es una moda de temporada ni una ocurrencia de gurús visionarios. Los cambios sociodemográficos impactan profundamente en los mercados de productos y servicios, pero también en el de talento. Desde un equipo directivo homogéneo, masculino y caucásico, será cada vez más complicado dar respuestas de negocio en un país con cuatro millones de inmigrantes, otros cuatro millones de personas con discapacidad o un colectivo de homosexuales y lesbianas cuyas familias, además de legales, son cada vez más visibles. Un país en el que las mujeres se han incorporado masivamente al mercado laboral o en el que los jóvenes demandan estructuras y planteamientos mucho más flexibles, y un mayor equilibrio de la vida personal y profesional.

Difícil lo tendrán los directivos para innovar en este escenario, si no comienzan a dar cabida a nuevas miradas en sus organizaciones. Recientemente un amigo peruano, que estudia su MBA en una escuela de negocios en Madrid, me comentaba que se comunica principalmente

con sus compañeros a través de Facebook y no a través del correo electrónico o el campus virtual de la escuela. También que estaba en contacto con la red formada por otros veinte compañeros y compañeras de Perú que estaban estudiando su máster en Madrid. El futuro ya está aquí y adopta forma de redes diversas.

El abordaje de la diversidad en las empresas españolas y su estudio en las universidades y escuelas de negocio todavía es incipiente. En las empresas todavía es frecuente encontrar la diversidad posicionada entre las buenas prácticas de negocio, los valores o la responsabilidad corporativa, pero poco vinculada con una estrategia de negocio sostenible que pretenda la conexión de la compañía con los mercados a los que sirve. En las universidades y escuelas de negocios es todavía escasa la integración curricular de la gestión de la diversidad y poco frecuente la investigación rigurosa sobre la misma.

Este libro se inscribe entre las primeras aproximaciones en España sobre este tema. No es mucho lo que hay escrito en nuestro país, ni numerosos los profesionales especializados en esta disciplina emergente. En esta obra se reúnen trabajos provenientes de múltiples disciplinas. En especial se exploran los territorios comunes de diversidad y *coaching*.

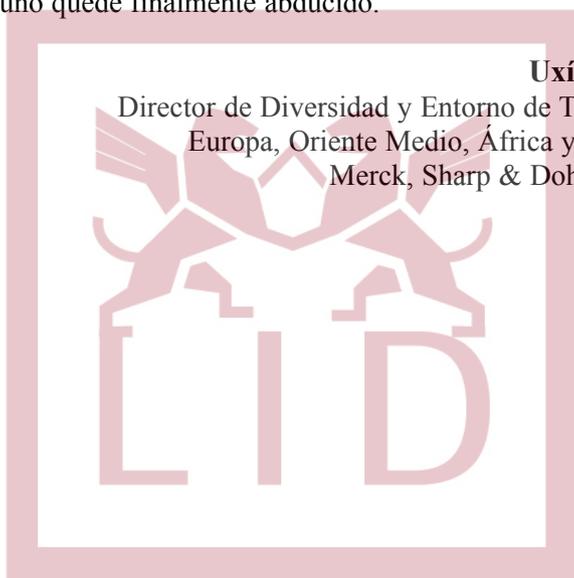
En estos últimos años, el *coaching* se ha situado como una herramienta de desarrollo personal altamente eficiente y, como tal, un motor de cambio en las organizaciones que, sin duda, podrá jugar un papel relevante en la incorporación de la diversidad en las empresas.

Siendo numerosas las perspectivas que cubre el libro, quedan aún lagunas por cubrir. En pocos años no hará falta justificar el valor de la diversidad en las empresas, sino que en su lugar será necesario desarrollar modelos y herramientas que ayuden a sacarle el máximo partido en los negocios. Es por eso que las nuevas líneas de trabajo tendrán que cubrir ángulos vinculados al impacto de la diversidad en las estrategias de marketing y en la adaptación de políticas y procesos de recursos humanos.

Será entonces cuando la diversidad se contemple desde una perspectiva estratégica. Se superará finalmente el marco del cumplimiento legal (Ley de Igualdad, LISMI...) o el mero aprovechamiento del descenso de los costes de mano de obra que supone incorporar trabajadores baratos en algunas profesiones.

La diversidad promete ser de las disciplinas más apasionantes de los próximos años. De su mano vienen grandes oportunidades para investigadores y para profesionales de recursos humanos. Tal vez la gestión de la diversidad sea una oportunidad para que el área de recursos humanos salga de su crisis permanente y se posicione como un área de innovación dentro de la empresa en lugar de ser el garante de estructuras y procesos que quedarán obsoletos en breve.

En ese futuro emocionante de diversidad en los negocios, este libro se verá como uno de los primeros contactos con vida en otros planetas, una puerta hacia un nuevo universo de mundos y posibilidades. Es probable que más de uno quede finalmente abducido.



Uxío Malvido

Director de Diversidad y Entorno de Trabajo para
Europa, Oriente Medio, África y Canadá de
Merck, Sharp & Dohme (MSD)

Primera parte

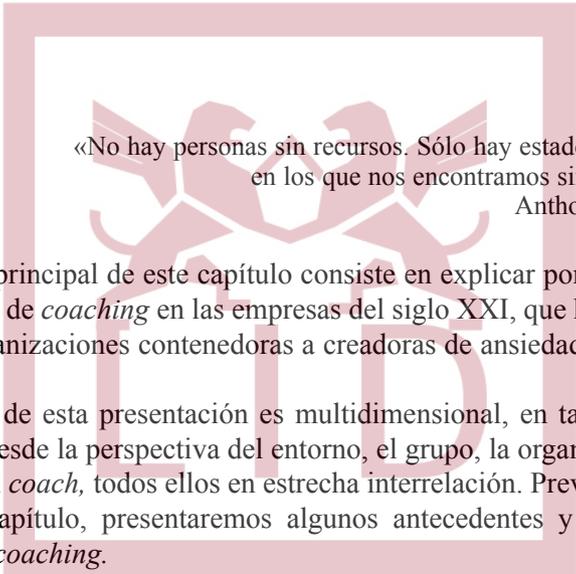
Visiones innovadoras del *coaching*



1

Coaching: de la fragmentación a la integración

Alicia E. Kaufmann



«No hay personas sin recursos. Sólo hay estados de ánimo en los que nos encontramos sin recursos».

Anthony Robbins

El objetivo principal de este capítulo consiste en explicar por qué surge la necesidad de *coaching* en las empresas del siglo XXI, que han pasado a ser de organizaciones contenedoras a creadoras de ansiedad.

El abordaje de esta presentación es multidimensional, en tanto encara el proceso desde la perspectiva del entorno, el grupo, la organización, el *coachee* y el *coach*, todos ellos en estrecha interrelación. Previo al desarrollo del capítulo, presentaremos algunos antecedentes y conceptos básicos del *coaching*.

1. Antecedentes teóricos del *coaching*

Según el *Oxford Dictionary*, *to coach* consiste en tutelar, adiestrar, comunicar hechos. Otros lo definen como el arte de asistir a las personas para que logren sus objetivos. Se trata de un proceso interactivo en el cual se identifican aspectos significativos del pasado (limitantes) frente a hábitos presentes. Se analiza la personalidad, el rol de la persona, su relación con el grupo y la organización. Todo ello con el fin de identificar los paradigmas y las constantes que dificultan el desarrollo del potencial.

Pensemos que la revolución de la información está acelerando la actividad a un ritmo tal que no permite digerir emocionalmente estos cambios. De ahí que un *coach*, a través de la comprensión, permita la adaptación a estos procesos. Según Rifkin, «la vida se organiza a la velocidad de la luz».

Observamos emergentes que indican el malestar por falta de tiempo. Los datos epidemiológicos resultan alarmantes. Buena parte de estas patologías se debe a la incapacidad de las personas de soportar de forma permanente la intensidad de la actividad. En Estados Unidos más del 43% de la población activa sufre los efectos del estrés. Esta situación cuesta millones de dólares a las empresas a causa del absentismo, el descenso de la productividad, la rotación de los trabajadores y los costes médicos. Enfermedades como la depresión, los infartos, la hipertensión y el cáncer están aumentando vertiginosamente.

La nueva economía requiere empresas flexibles que respondan rápidamente a las transformaciones provocadas por las nuevas tecnologías y los mercados globales, y no personas que dirijan en las épocas actuales con metodologías medievales. La así llamada flexibilidad incluye horarios y contratos de externalización de la producción y precariedad laboral. Las nuevas formas de producción requieren personas que se adapten rápidamente a los entornos cambiantes.

La comprensión y transformación no se limita a objetivos externos, herramientas, recetas fáciles, reflejos condicionados, sino que implica análisis más profundos, para determinar cuáles son los contenidos del disco duro emocional. Si se abusa de las cuentas bancarias emocionales, los resultados empresariales serán pobres. Si no se mantiene la palabra empeñada, se ponen los problemas fuera, y el resultado final será una falta de confianza. Por todo ello, en el proceso de *coaching*, desde el estado de fragmentación de la persona en la empresa actual, como ciertamente describe Sennett, se desea lograr una integración de la persona, a partir de la reconstrucción de ese Bagdad interno.

Recuperar la conexión con uno mismo y con el universo no sólo representa una fuente inagotable de energía, sino que, entendemos, constituye una de las piezas fundamentales hacia el camino para lograr el éxito sostenido.

Durante las últimas décadas, particularmente en los años ochenta en Estados Unidos, el *coaching* individual ha sido ampliamente utilizado

en empresas públicas y privadas. En la actualidad a veces se confunde la idea de *coaching* con la terapia, sin saber exactamente dónde se encuentran los límites entre ambas actividades. A fin de clarificar presentamos una diferenciación entre ambas en el cuadro que sigue a continuación.

Tanto en grupos e individuos como en organizaciones la toma de conciencia por parte del cliente constituye el fin último del proceso de *coaching*. Proponemos cinco metodologías diferenciadas entre sí, a saber:

- (a) Detectar emergentes y constantes, para su análisis pormenorizado.
- (b) Hacer manifiesto lo latente. Ir más allá de lo evidente, lo obvio.
- (c) Hacer que se tome conciencia de lo no dicho y se logre verbalizarlo.
- (e) Ser conscientes de la fragmentación de las personas hoy.
- (f) Rearmar el puzzle de su personalidad a través de la integración de diferentes aspectos de su vida.

Cuadro 1.1. Relación entre *coaching* y terapia

Similitudes	Diferencias
Ambos usan la evaluación	El diferencial de poder es menor en una relación de <i>coaching</i> .
Ambos investigan y clarifican valores	Los terapeutas casi nunca dan consejos, los <i>coaches</i> son libres de hacer sugerencias, dar consejos.
Ambos están centrados en el cliente	Los terapeutas tienden a centrarse en asuntos y sufrimientos pasados. El <i>coach</i> conoce su incidencia histórica pero no la exploran, impulsan la persona hacia la acción.
Ambos escuchan y reflexionan	La terapia aborda las disfunciones tanto vagas como específicas.
Ambos ayudan a reconocer sus acciones, sentimientos y pautas de repetición	La terapia suele centrarse en sentimientos asociados al pasado. El <i>coaching</i> está relacionado con el establecimiento de objetivos y el movimiento hacia adelante.
Ambos reconocen los puntos fuertes y los débiles	La terapia explora la resistencia y la transferencia negativa: el <i>coaching</i> intenta reconvertir las quejas en objetivos.
Ambos intentan situar al individuo en un contexto de desarrollo adulto	La terapia está relacionada con el progreso. El <i>coaching</i> está relacionado al alto rendimiento.

La creación de un entorno saludable constituye un factor clave para desarrollar un *coaching* distendido. En esa misma línea de pensamiento los trabajos de Eric Miller señalan que las organizaciones demandan hoy a las personas una total presencia psicológica, para lo cual es necesaria la existencia de relaciones humanas que contengan emocionalmente a las personas.

2. *Coaching*: conceptos clave

Teniendo en cuenta la diversidad de enfoques existentes sobre el proceso de *coaching* resulta necesario definir algunos conceptos clave.

1. El inconsciente desempeña un papel central en el comportamiento individual y grupal.
2. El *coaching* transformador se centra tanto en la persona como en la organización, y la interacción que se suscita entre ellos.
3. La organización se compone de grupos y de personas; dado que ambos son parte de la organización están estrechamente interrelacionados, lo que determina que haya múltiples fuerzas en juego, de forma simultánea.
4. La herramienta más importante para el *coach* es la persona y su personalidad, que es el potencial sobre el que se trabaja. Se ha de visualizar a la persona por lo que puede llegar a ser, no sólo lo que es en el momento en el que iniciamos un proceso de estas características.

Respecto al inconsciente, no nos retrotraemos a los padres fundadores, concretamente a Freud, quien ideó la noción de inconsciente, preconscious y consciente que cambió definitivamente la manera de percibir el comportamiento humano. Jung fue el primero en apartarse de estas nociones reelaborándolas y creando la noción de arquetipos como aportación de la existencia de un inconsciente colectivo. Existe un cierto consenso acerca de que el fin último de un proceso terapéutico consiste en curar las heridas de una paternidad defectuosa y las heridas provocadas por este proceso. A través del tiempo se observa una transición de lo intrapsíquico a lo interpersonal.

Bion introduce la idea del grupo como una totalidad. Considera al grupo como una persona con múltiples matices, en la que no existen aspectos buenos o malos, sino que ambos se proyectan en el grupo. Igualmente no

existen líderes o chivos expiatorios, sino que todos los individuos contienen en sí mismos ambas dimensiones, como las caras de una misma moneda. Ya Levinson, en los años sesenta, definió la organización de la siguiente forma:

«La organización presenta aspectos *latentes* y *manifiestos*. Tiene un clima emocional múltiple y por ello exige a las personas una multiplicidad de facetas vinculadas a la dimensión emocional, entre las que podemos destacar la rivalidad, la envidia, la competitividad, la solidaridad, la amistad, la deferencia y la intimidación, apareciendo por tanto en el desempeño del rol».

Alderfer da cuenta de otras dimensiones vinculadas a dos aspectos que él considera claves, que son aquellas organizaciones que poseen límites claramente establecidos frente a las que carecen de los mismos o frente a aquéllas que los tienen desdibujados. Alude a la permeabilidad de los límites en el seno de las organizaciones y provee diversos indicadores para medirlos, entre los que se cuentan los modelos de comunicación, la distribución de afectos, las metas y las relaciones de autoridad, entre otros. Además de estos factores, se refiere a la importancia de los grupos que se hallan enclavados dentro de las organizaciones y que influyen en la dinámica de las mismas a todos los niveles. Menciona dos grupos claramente diferenciados, que son los grupos de identidad (de iguales, por ejemplo mujeres emigrantes y personas en situación de desempleo) y los grupos de organización, que hacen referencia a los cargos o niveles jerárquicos similares. Sostiene que tanto grupos como organizaciones nos proporcionan pistas importantes de lo que ocurre en la organización a diversos niveles.

El *coach* se convierte en parte importante del sistema, estableciéndose un sistema de relaciones recíprocas entre él y la organización. Para poder desarrollar este trabajo, el consultor ha de estar en condiciones de sostener proyecciones múltiples y exigencias del lugar de trabajo, así como embates emocionales por parte de integrantes de la organización.

Por ello, el consultor se ha de comprometer en un proceso continuo de autoexamen personal, para entender qué le evoca el proceso de *coaching*, así como los efectos que puede tener en los demás miembros de la organización. David Berg es uno de los autores que considera fundamental ser consciente de estos procesos para estar en condiciones de desarrollar un trabajo efectivo.

3. *Coaching*: necesidad en las empresas del siglo XXI

Para responder al interrogante de si el *coaching* constituye una necesidad para sobrevivir en las empresas del siglo XXI, resulta necesario tener en cuenta aspectos relativos al entorno tecnológico y organizativo de la sociedad global.

a) Análisis del entorno tecnológico

Ante la pregunta de si el *coaching* representa una necesidad para las empresas del siglo XXI hay que cuestionarse también sobre si es posible que la revolución de la información y de las telecomunicaciones esté acelerando la actividad humana a un ritmo tan alarmante que estemos causando un grave daño a las personas y a la sociedad en su conjunto. Frases tales como: «Estoy atascado, anquilosado», «nadie me valora, mi jefe no tiene la menor idea de lo que soy capaz de hacer», «me siento utilizado, me echan y encima me piden que forme a mi sucesor», «regatean pagar lo que legalmente me corresponde», «tengo miedo pero tengo que aguantar, si no, ¿quién paga las letras de la hipoteca?», «estoy desbordado, todo es urgente», «me siento culpable si me tomo un respiro» son ejemplos de que cada vez las personas tienen que producir más por menos, entre otras cosas debido a la reducción de personal, a las fusiones y adquisiciones. Se les pide compromiso y creatividad, pero son pocas empresas las que se preocupan por escuchar la voz de estas personas y menos aún se ocupan de potenciar su talento. Actualmente, las personas no se desarrollan en las organizaciones, más bien se sienten frustradas y estancadas. Éstas son las voces de trabajadores, de distintas edades y género, que luchan por salir adelante en esta nueva realidad de la sociedad global.

Cada día se introducen nuevos programas informáticos y nuevas tecnologías de la información para comprimir el tiempo, acelerar la actividad y procesar mayor cantidad de información en el menor tiempo posible. En principio se vislumbraba una vida más cómoda gracias a la tecnología. Sin embargo en la actualidad, y después de inversiones millonarias, surge el interrogante de si en lugar de liberarnos estas nuevas tecnologías nos esclavizan en una red de conexiones cada vez más aceleradas. Un nuevo término, 24/7, hace referencia a las nuevas fronteras temporales. Aparece una disponibilidad las 24 horas del día a través de correos electrónicos, buzones de voz, cajeros automáticos... servicios que intentan captar nuestra atención durante las 24 horas.

Cuadro 1.2. *Coaching* y análisis del entorno tecnológico

- Nuevas fronteras temporales 24/7.
- Relacionarse a la velocidad de la luz.
- Falta de tiempo y sueño.
- Enfermedades provocadas por el estrés.
- Era de la velocidad igual a falta de reflexión.
- Escasos valores éticos y comunicación interpersonal.
- Pocas conexiones cuentan de verdad. Soledad.

Se está empezando a tener la sensación de que se dispone de menos tiempo que en cualquier otro momento de la historia reciente. Observamos emergentes internos y externos que nos indican el malestar que sienten las personas. Los datos epidemiológicos respecto al incremento de las enfermedades vinculadas al estrés resultan alarmantes. Enfermedades como la depresión, los infartos de miocardio, derrames cerebrales, cuadros de hipertensión, cáncer y diabetes están aumentando vertiginosamente en personas jóvenes y de mediana edad, pudiendo llegar a convertirse en la principal causa de baja médica en la era de la información. La sociedad del 24/7 y el ritmo acelerado están teniendo consecuencias profundas para la vida de las personas. La actividad comercial y social ininterrumpida ha conducido a un descenso del número de horas dedicadas al sueño.

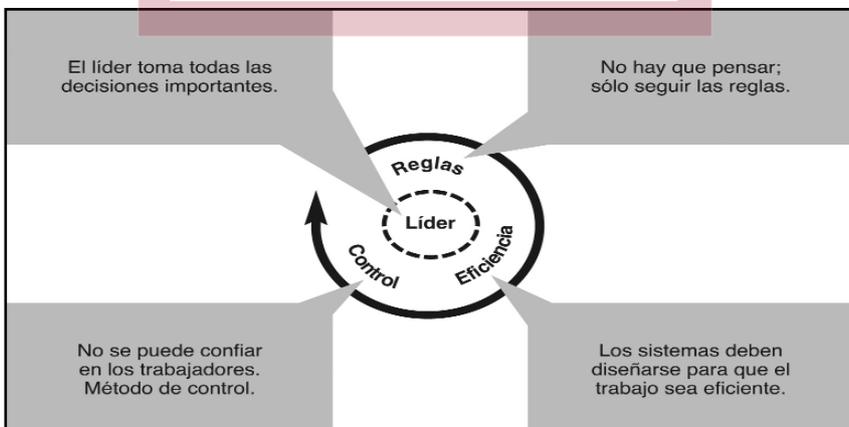
b) Análisis del entorno de las organizaciones

La nueva economía requiere empresas flexibles que respondan rápidamente a las tensiones provocadas por las nuevas tecnologías y los mercados globales. La así llamada flexibilidad incluye horarios y contratos flexibles (o temporales), externalización de la producción y precariedad laboral. Las nuevas formas de producción requieren personas que se adapten rápidamente a estos entornos, lo que a su vez genera una serie de consecuencias sociales que analizaremos a continuación. Entre la diversidad de cambios cabe destacar algunos que entendemos resultan más significativos, a saber:

- Escaso compromiso con el trabajo: la rapidez de los cambios, la falta de información, la incertidumbre y falta de confianza hace que las personas se impliquen poco.
- Dependencia tecnológica: si la tecnología falla en un determinado momento el trabajador se puede sentir incapaz de resolver los problemas.

- Dificultad de construir una identidad laboral: la constante rotación laboral limita la construcción de una identidad profesional.
- Superficialidad laboral: estamos en la sociedad de lo efímero. Nada es a largo plazo. Existe un escaso compromiso y lealtad con la organización.
- Desarticulación social y familiar: este sistema laboral no facilita las identificaciones proyectivas debido a la continua rotación. Se favorecen comportamientos enmarcados en el supuesto básico de dependencia de Bion.
- Escasa diferenciación entre lo personal y lo laboral: con las nuevas tecnologías no hay una verdadera separación de los ámbitos de la vida (se trabaja mucho en casa). Según señala Senté, «nos enfrentamos al problema de cómo organizar nuestra vida personal en un capitalismo que dispone de las personas y a la vez las deja a la deriva».
- Incertidumbre y falta de proyección: la inseguridad casi crónica dificulta realizar proyectos de vida.
- Despersonalización de las relaciones: se genera la pérdida de vínculos estables así como un escaso sentimiento de pertenencia grupal. Las empresas se han convertido en creadoras de ansiedad.
- Cultura del riesgo frente al miedo al fracaso: se valora poco la experiencia acumulada, predominan la ambigüedad y la incertidumbre. Se incentivan mensajes de miedo social, que resultan desgastadores a nivel personal. En la sociedad de la información, se sigue gestionando como durante la Revolución Industrial. Ante semejante panorama la figura del *coach* constituye una necesidad.

Cuadro 1.3. Gestión de las personas en la era industrial



Cuadro 1.4. Características de la empresa del siglo XXI

Defensa contra la ansiedad	Creadora de ansiedad (<i>mobbing</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • La organización promueve estabilidad. • Tiempo de trabajo, tiempo de ocio. • Permite sistemas proyectivos. • La cooperación social permite la redistribución de impulsos negativos. • La continuidad en el trabajo facilita la construcción de la identidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarticulación social y familiar. • No existen límites temporales. • La discontinuidad laboral y los equipos virtuales inhiben los sistemas proyectivos y la construcción de identidad laboral. • Predominio de comportamientos de supuesto básico.

4. El individuo: necesidad de pasar de la fragmentación a la integración

Según S. Covey, hemos pasado de la ética del carácter a la ética de la personalidad. Este autor analizó escritos sobre el éxito durante los últimos 200 años y observó que los últimos 50 años estaban impregnados de una obsesión por la imagen, pero que en todo caso dejaban intactos problemas más profundos vinculados a la estructura de la personalidad. Covey puntualizó en *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* que poco después de la Primera Guerra Mundial la concepción básica del éxito pasó a ser más una función de la personalidad, de arreglos externos más que de arreglos internos. Lo que para Covey es ética de la personalidad para A. Lowen son trastornos de personalidad que se conocen como narcisistas. Para este autor estos comportamientos constituyen una patología, que en el plano individual se hace visible a través de una dedicación desmesurada a la imagen en detrimento de la persona total. Según A. Lowen

«Estas personalidades tienden a ser seductoras y manipuladoras, luchan para conseguir poder y control. Están centradas en sus propios intereses, pero valores como la integridad y la dignidad están ausentes. [...] La vida les parece vacía y falta de significado al carecer de un sentido del yo sólido. Viven en un permanente estado de desolación».

Desde un punto de vista más amplio se puede interpretar este comportamiento como una pérdida de valores humanos –una ausencia de interés por el entorno, por la calidad de vida, por las demás personas–. En mi práctica profesional observo, en los últimos años, un cambio marcado en cuanto a las causas que les llevan a solicitar ayuda. La preocupación de los primeros tiempos, representada por sentimientos de culpa, de miedos por no haber hecho lo debido se ven reemplazados por otras emociones. En la actualidad predomina, la depresión, la frialdad emocional, el vacío interior, una profunda sensación de frustración junto con una falta de realización personal, una falta de «voz en las personas». Muchos de los directivos/as tienen éxito a nivel profesional y material, sin tener una contrapartida a nivel personal. Esto sugiere que se produjo una especie de escisión entre la manera en la que se desenvuelven en el mundo externo y lo que sucede en su interior.

Según Lowen, a los narcisistas se les reconoce por su falta de humanidad. No sufren por las tragedias humanas, por la amenaza nuclear. El dinero no da las satisfacciones internas que son las que hacen que la vida merezca la pena vivirse, el éxito y la fama pertenece a otro orden de cosas. Se basan en la ilusión que se logra cuando se tiene la aprobación y aceptación de los demás. Pero esos logros aparentes, insiste Lowen, contribuyen bien poco a la riqueza interior, dejando a veces sumidas a las personas en la más profunda depresión.

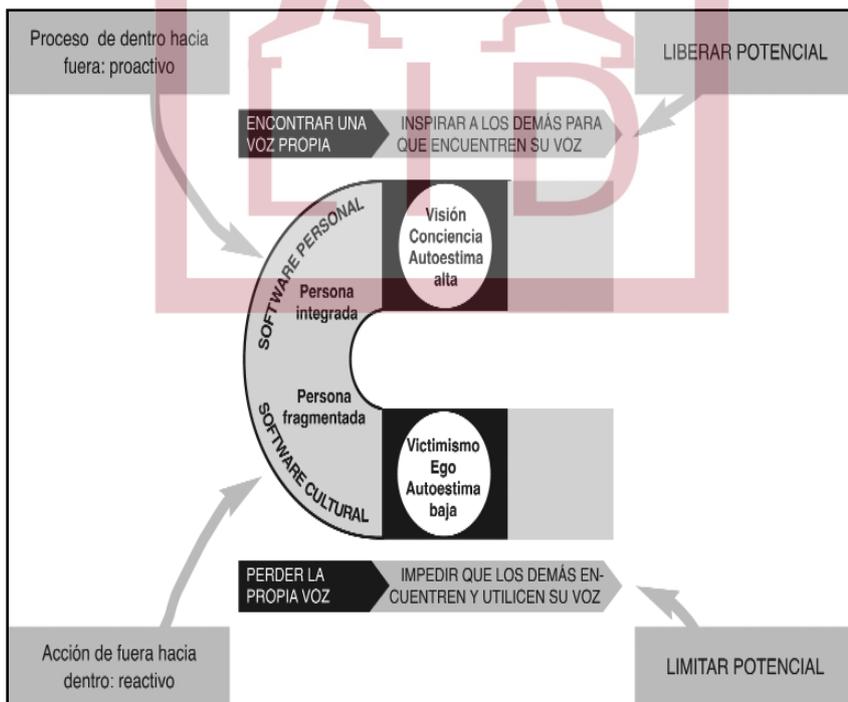
En suma la conexión profesional y tecnológica, así como un elevado nivel de ingresos, no llevan aparejados una conexión emocional. Por esta razón el *coaching* en este tipo de personas va orientado a recuperar la conexión consigo mismo y con los demás. Un *coach* que no sea capaz de reconocer el dolor emocional de su cliente, y las causas que lo llevaron a su estado, difícilmente pueda ayudarle de un modo eficaz a salir del mismo.

La gran problemática actual consiste en que nos encontramos en la era del trabajador del conocimiento, pero en las organizaciones se sigue funcionando con un modelo de control, propio de la civilización industrial, que no tiene en cuenta para nada la liberación del potencial. La mentalidad de la era industrial no sirve para la sociedad actual. En esto consiste precisamente el paradigma principal, en que sería muy útil erradicar la palabra control. Aún se da a las personas el mismo trato que a las cosas. A su vez, las personas han crecido en entornos en donde se les ha estado comparando con los demás, hermanos, escuela, deportes, trabajo. Todo ello ha imbuido a los cerebros de una mentalidad de escasez.

Cuadro 1.5. El individuo: de la fragmentación a la integración

Personalidad integrada	Personalidad fragmentada
<ul style="list-style-type: none"> • El carácter es la base del éxito. • Riqueza del mundo interno. • Integridad. • Trabajan en red. • Humildad. • Esfuerzo/desarrollo potencial. • Principios básicos para vivir con efectividad. • Líderes diferenciado/integrado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevaloración de la imagen. • Más preocupación por la apariencia que por sentimientos. • Egoístas, centrados en sí mismos. • Valores orientados hacia lo externo. • Escasa vida interior. • Fortaleza de vínculos débiles. • Carecen de un yo sólido. • Líderes masificados, sin voz.

Cuadro 1.6. Globalización y construcción social de una nueva identidad



Según John Gardner, «la mayoría de las personas han desarrollado una ceguera funcional a sus propios defectos: no sufren porque no pueden resolver sus problemas, sencillamente no los ven». Partiendo de esta idea central, además de las constantes personales, hemos de interpretar las situaciones dentro de este marco global y trabajar a partir de los paradigmas. Paradigma procede de la palabra *paradigma*, que se utiliza para designar una percepción, un supuesto, un marco de referencia a través del cual contemplamos el mundo. Se ha de pasar del paradigma cosificador de la Revolución Industrial al paradigma de la persona completa.

