

Coaching y mujer

Ana Moreno,

Miembro de la Junta Directiva de
Aecop

El coaching como
instrumento para el cambio

El coaching es un método de aprendizaje guiado en el que la persona intenta alcanzar un objetivo concreto analizando las oportunidades y los problemas desde puntos de vista nuevos. Se puede decir que el coaching es un instrumento que ayuda a cada persona a desplegar lo mejor de si misma en un contexto dado. La mejor técnica para cada caso la selecciona el coach de acuerdo al perfil del cliente, del objetivo a trabajar y, fundamentalmente, a su conocimiento y experiencia. Este enfoque personalizado se adapta, en principio, a los hombres y a las mujeres por igual.

La idea de que el coach guía al cliente, sin necesidad de conocer los detalles de su entorno, mediante preguntas, identificando sus creencias limitadoras, interpretando su lenguaje, conectando con sus emociones...es cierta. Pero también lo es, especialmente en el coaching en empresas, que conocer el contexto es imprescindible para ganarse la confianza del cliente y para enriquecer el trabajo. El conocimiento del contexto, en un sentido amplio, es un elemento de valor que los coaches aportan. Aquí sí hay diferencias de género.

En este artículo me voy a centrar en dos ámbitos de análisis de esas diferencias: las de estilo de liderazgo y las de conciliación de la vida laboral y personal. La selección de estos dos asuntos no es casual, responde a que son dos pilares básicos para alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres dentro de las empresas.

Una voz diferente, un
liderazgo diferente

Hay algunos aspectos sobre los que hablar de igualdad carece
de sentido, porque los hombres y las mujeres somos diferentes. Existen

encendidos debates sobre cuantas de las diferencias son innatas y cuantas culturales y, en esa medida, artificiales. En este artículo, de la mano de Ken Wilber, Connie Zweig y Marion Woodman, se quiere mostrar que las diferencias esenciales son significativas.

La visión de Connie Zweig y Marion Woodman ("Ser Mujer". 1990) se puede resumir en su respuesta a la pregunta ¿Qué es lo Femenino?

..

Lo Masculino supone el pensamiento analítico, la independencia y la actitud orientada hacia las metas concretas.

..

Lo Femenino representa el sentimiento, la interdependencia y la actitud orientada hacia el mismo proceso.

..

Lo Femenino prefiere el proceso al resultado, siguiendo los meandros del camino y disfrutando del placer del viaje. Por el contrario el estilo Masculino es fijar una meta e ir a por ella en línea recta.

Otro interesante análisis de la diferencia entre lo masculino y lo femenino lo brinda Wilber ("El ojo del Espíritu. El feminismo integral: sexo y género en el desarrollo moral y en el camino espiritual" 1997):

..

Los hombres y las mujeres evolucionan a través de las mismas estructuras básicas o esferas de la conciencia genéricamente neutras, pero los hombres tienden a hacerlo centrándose en la individualidad, los derechos, la justicia y la autonomía, mientras que las mujeres, por su parte, se centran más en la comunión, la responsabilidad, la relación, el respeto y la conexión.

..

Los hombres y las mujeres existen como individualidad-en-la-relación, pero los hombres tienden a centrarse en la individualidad mientras que las mujeres, por su parte, lo hacen en la relación.

..

La patología característica de la individualidad masculina es el "poder". La patología de la individualidad femenina es la "fusión", destruyen, con demasiada frecuencia, en ese caso, su propia identidad a lo largo del proceso. (Gillian)

Esta caracterización recoge el análisis profundo que subyace en los diferentes estilos de trabajo y liderazgo de hombres y mujeres. Las mujeres dan prioridad en su actividad profesional la atención y cuidado de las personas y de las relaciones cálidas, usan la intuición, buscan el consenso, y para la resolución de los conflictos prefieren el compromiso y la negociación.

La conciliación en la sociedad en red

Pero tan importante como entender las diferencias de estilo, es entender las diferencias de contexto en el que hombres y mujeres desenvolvemos nuestra vida profesional. Es importante reconocer que aunque se ha avanzado mucho en la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, queda un largo camino por recorrer. Las mujeres estamos lejos de una adecuada representación en los puestos de alta dirección y las dificultades para conciliar la vida profesional y personal recaen, fundamentalmente, en los hombros de las mujeres.

Trabajo y familia son los papeles vitales dominantes para la mayor parte de adultos ocupados en la sociedad contemporánea. Hasta hace unos años los modelos de organización laboral y personal seguían unos esquemas claros y estables. Hoy nos enfrentamos a profundos y continuos cambios que nos obligan a movernos sin modelos de referencia:

..

Las empresas ya no ofrecen estabilidad a sus profesionales.

..

Los conocimientos que un trabajador tenía podían sustentar su actividad profesional durante toda la vida.

..

La gestión de las comunicaciones en las empresas jerárquica y las relaciones con otras organizaciones se han modificado sustancialmente.

..

Las tecnologías aporta flujos de información masiva y los protocolos disponibles permiten una conectividad inimaginable hace sólo unos años.

..

Los roles en las funciones laboral y personal entre hombres y mujeres se han modificado profundamente. Es cada vez más evidente que el cuidado de las personas, de los hijos, de los padres mayores, de las parejas y de uno mismo, está siendo la faceta de nuestras vidas que se está resintiéndose más. Hay cosas que no mejoran con el aumento de la productividad, y un hogar "taylorizado" no es un avance, sino un empobrecimiento.

La gestión del tiempo se ha transformado en un arte imposible: gestionar decenas de mails profesionales y personales, hablar por teléfono desde cualquier lugar y en cualquier momento, estar en permanente proceso de aprendizaje "osmótico" y formación, digerir montañas de informes, ser unos padres comprometidos, ser unos hijos disponibles, viajar, hacer deporte, desplazarnos en ciudades congestionadas, participar en ONG.... además hoy se espera disponibilidad permanente y jornadas semanales de 60 horas. Y si nos asomamos por una ventana al "tiempo laboral" la velocidad, la presión, el estrés, la angustia es cada vez más habitual y llega hasta niveles profesionales de menor responsabilidad.

Los programas de conciliación son cada vez más una prioridad pública, de las empresas y de las personas. La Unión Europea dentro de las políticas de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres lo promueve como un pilar para el empleo de calidad en igualdad. Consiguientemente los Estados Miembros están trasponiendo estas prioridades a leyes que favorezcan las opciones de conciliación en el marco laboral. En EEUU hace años que las áreas de recursos humanos diseñaron los primeros programas de work-life: retener a los mejores y aumentar la motivación de los trabajadores no era sólo cuestión de dinero. Las personas somos las que más tenemos que ganar y las que tenemos un desafío mayor: ayudar a cambiar los modelos que han estado vigentes durante decenios.

Mientras se encuentran soluciones, el día a día de muchos profesionales es estresante, y no hay duda de que esa sobrecarga para la atención de los distintos roles es mayor para las mujeres que asumen las responsabilidades del entorno familiar y doméstico en mayor proporción que los hombres.

El nuevo paradigma "red" equilibra lo Femenino y lo Masculino

La lectura de las teorías de Wilber y Woodman hace pensar que la sociedad en red supone un acercamiento a la esencia femenina. El desarrollo de las mujeres, según Wilber, es más horizontal que vertical, más "linking" que "ranking". Woodman apunta que lo Femenino prefiere el proceso al resultado, mientras que el estilo Masculino es fijar una meta e ir a por ella en línea recta.

Woodman habla de un futuro en femenino: "Actualmente, con el modelo patriarcal en el que vivimos, lo Femenino es como una raíz abriéndose camino entre la superficie de hormigón resquebrajada de la cultura... Lo Femenino constituye la próxima imagen que nos empuja hacia delante en nuestro viaje humano."

El coaching es un instrumento, sólo eso, pero en la medida en que ayude a desplegar lo que las mujeres somos y podemos aportar, desde el entendimiento de las diferencias esenciales y de contexto, será un instrumento para el cambio. Escuchar a los y las clientes es el camino. Ellas muestran con mucha frecuencia que dos nudos gordianos en su desarrollo profesional y en su equilibrio personal son la conciliación de roles y la dificultad de desplegar estilos diferentes dentro de la empresa.