

# Coaching Transformador

Por Alicia Kaufman

Directora Académica Universidad Alcalá de Henares

Miembro Junta Directiva AECOP

“No hay personas sin recursos .Sólo hay estados de ánimo en los que nos encontramos sin recursos”. Anthony Robbins

El objetivo principal de esta comunicación consiste en explicar, el porqué surge la necesidad de coaching en las empresas del siglo XXI .En segundo término definir brevemente que entendemos por mcdonalización , como tendencia en las empresas de las sociedades avanzadas...A posteriori analizar sus efectos, entre los que se cuentan la desconexión emocional , el excesivo control y la necesidad de diferenciación en la era de la globalización. Analizaremos de manera pormenorizada los rasgos predominantes de los directivos , que han pasado de la ética del carácter a la ética de la personalidad y las consecuencias de esta transformación Por último consideramos la necesidad de transformación interior para poder soportar la presión exterior y responder exitosamente a las exigencias de la empresa hoy. El abordaje de esta presentación es multidimensional en tanto encara el coaching desde la perspectiva del entorno, el grupo, la organización y el coach, todos ellos en constante y estrecha interrelación. Previo al desarrollo del trabajo, presentaremos algunos antecedentes y conceptos básicos del coaching.

Summary : the main goal in this publication consists in explaining why people need coaching in the XXI century. Later , we shall define what we understand by mcdonalization. As a tendency of advanced societies A further step is to analyze its effects, the emotional disconnection, the excessive control and the need of differentiation in the era of globalization. We shall analyze step by step, the main traits of managers, who went from the ethic of the character to the ethic of personality and to analyze the effects of this transition. To end up this analysis we shall consider the need of inner transformation in order to put up with external pressures in order to be able to respond , to organizational needs. We depart from a multidimensional view and we consider coaching from a variety of perspectives which are: the

environnement, the group, the organization and the coach, all of them in a constant and close interrelation. Before we develop our presentation we shall present some theoretical data as well as basic concepts of coaching.

Palabras clave: coaching, coach, grupos , hipervelocidad, efectos tecnológicos, etica, narcisismo, depresion directivo, nuevas tecnologías , fases coaching, mobbing

O. Antecedentes  
teóricos del coaching.

Durante la última década, el coaching individual, , ha sido ampliamente utilizado en empresas públicas y privadas. A pesar del incremento de esta practica, la bibliografía sobre el tema sigue siendo bastante escasa. La información existente puede desgranarse en dos grandes categorías a saber a) la descripción acerca de metodologías de coaching (b) la definición de las prácticas más habituales.

En la primera categoría encontramos enfoques conductistas que ayudan a que el profesional se adapte a la organización. Esta adaptación se lleva a la práctica a través de evaluaciones individuales, retroalimentación del desempeño, pruebas de feedback 360° , planificación del rendimiento e implementación de un plan. De carrera Dietrich (1966) parte del supuesto de que el comportamiento es una función que deriva tanto del rol como de la personalidad... Define las competencias de cada posición, identifica el estilo y las motivaciones sociales del individuo y provee un feedback permanente y coaching en base al desempeño individual. Brotman y Liberí (1998) se centran en la persona, señalando que se trata de un proceso de índole psicológica que lleva al cambio sostenido de hábitos y conductas.

Otros aducen que la meta ultima del coaching radica en el cambio caracterológico. Kilburg (1997) lo relaciona con conflictos psicológicos inconscientes tanto en grupos, individuos como en organizaciones. Considera que la toma de conciencia por parte del cliente constituye el fin último del proceso de coaching. Propone tres metodologías diferenciadas entre si a saber:

(a) Detectar los emergentes clave 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.

Sugiere la creación de un entorno saludable como factor clave para desarrollar un coaching distendido. En esa misma línea de pensamiento tenemos los trabajos de Eric Millar que señala, que en forma creciente, los trabajos 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, lo cual constituye hoy un factor básico para la salud física y emocional de las personas en las organizaciones.

Kaplan (1991) introduce un matiz .Parte del supuesto de que el proceso de coaching involucra a la persona global, tanto los aspectos internos como externos, y agrega que las presiones de las empresas actuales, particularmente de los accionistas orientados hacia la rentabilidad, potencian la acción e inhiben la reflexión. Su aproximación resulta tridimensional:

(1) Analiza como el liderazgo influye en el carácter

(2) Considera el impacto de las experiencias infantiles sobre la persona

adulto.

(3) Detecta estas influencias a nivel personal en el día a día laboral.

La práctica de sus propuestas las lleva a cabo a través de entrevistas en profundidad, y un feedback intenso, seguido por un plan de trabajo. Estos constituyen los aspectos centrales de su metodología. Otros autores entre los que se cuentan Kiel, Rimmer, Williams y Doyle (1996) comparten con Kaplan la visión de la persona total pero agregan que el individuo se halla fuertemente influenciado por su pasado, sus experiencias personales y su entorno.

Otros abordan el coaching como destrezas imbricadas en un continuum de roles. Agregan la idea de desempeño para ser efectivos en el día a día laboral. Levinson (1996), sostiene que a través del coaching también se pueden modificar comportamientos negativos y realizar una adecuada planificación de carrera. Señala que el término se ha de tomar con cierta precaución diferenciando entre coaching y psicoterapia. Apunta que la brevedad de los encuentros no permite establecer vínculos sólidos, ni procesos de transferencia y contratransferencia con el coach. Tobias (1996) introduce la noción de los solapamientos que se pueden producir entre asesorar al cliente o a la organización. Como ilustración de la diversidad de enfoques metodológicos, existen tres estudios clásicos que los ilustran a saber:

El proyecto de los hoteles Tremont (White y Hamilton 1964). Era una intervención intensiva en el mundo de la hotelería. Se comenzó el estudio a partir de director general quien debía implicarse y comprender el proceso de recursos humanos y la diversidad de funciones del personal. Se estudio la problemática organizativa desde los niveles grupal, intergrupal e individual. Intervenciones sucesivas se enfocaron en cada departamento y en el hotel como unidad central. Las conclusiones mas significativas fueron que existe una correlación directa entre cambios en la organización y cambios en personas clave. La segunda conclusión relevante aludía a que las emociones del consultor tenían un impacto fuerte en el análisis de los resultados.

Coaching:  
conceptos clave.

Teniendo en cuenta la diversidad de enfoques existentes sobre coaching resulta necesario definir, algunos conceptos clave que constituyen la base de sustentación del modelo.

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, en forma simultánea.

4. La herramienta más importante para el coach es la persona, y su estructura de personalidad, que es el potencial sobre el que se trabaja.

Respecto al inconsciente, no nos retrotraemos a los padres fundadores, concretamente a Freud quien ideó la noción de inconsciente, preconsciente y consciente que cambió definitivamente la manera de percibir el comportamiento humano. Jung fue el primero en apartarse de de estas nociones iniciales, reelaborándolas y creó 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 y es Bion quien introduce la idea del grupo como una totalidad, dicho en otros términos considera al grupo como una persona con múltiples matices , en la que no existen aspectos buenos o malos , sino que ambos aspectos se encuentran depositados en el grupo como un todo , o por el contrario que no hay líderes o chivos expiatorios sino que todos los individuos contienen en si mismos ambas dimensiones , como las caras de una misma moneda.

Respecto al individuo y a la organización consideramos que en los años 60 Levinson revolucionó la idea de organización al rechazar la noción de organizaciones omnipotentes, y mecanicistas en las que las personas no eran más que un mero engranaje. Levinson introduce la idea del inconsciente en personas y organizaciones. Establece una diferenciación muy clara entre las demandas del rol por parte de la organización) y la definición de "rol personal" quien a partir de una cierta flexibilidad se adapta a una organización. Levinson nos presenta la conjunción entre ambos aspectos. Por parte de la organización centra su análisis sobre todo en el aspecto psicológico al que Levinson define como:

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 , la intimidación y por lo tanto van a aparecer en el desempeño de rol .

Las organizaciones, no resultan monolíticas. Como toda entidad viviente, se han de definir, tanto física como psicológicamente, a través de su interacción con el entorno. Además no solo están compuestas por grupos, sino que dos teorías esgrimidas por. Alderfer quien , dan cuenta de otras dimensiones vinculadas a dos aspectos que el considera claves que son aquellas que poseen límites claramente establecidos frente a organizaciones que carecen de límites o cuyos límites se hallan 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, las relaciones de autoridad, entre otras. Además de estos factores alude 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 personas en situación de desempleo etc., 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 el y la organización. Para poder sostener esta modalidad de trabajo, el consultor ha de estar en condiciones de sostener proyecciones múltiples así como contener las exigencias del lugar de trabajo y los embates emocionales por parte de integrantes de la organización.

Un concepto interesante es el de procesos paralelos que aluden a las actuaciones inconscientes de los enclaves organizativos. Por ello el consultor se ha de comprometer en un proceso continuo de autoexamen personal para entender que le evoca al 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.

## 1. Coaching: necesidad en las empresas del siglo XXI

Esta constituye una buena frase para formular el interrogante objeto de esta indagación acerca de si el coaching constituye una moda y como tal es pasajera, o si realmente es una necesidad para sobrevivir en las empresas del siglo XXI. Para poder aproximarnos a tal objetivo resulta necesario tener en cuenta aspectos relativos al entorno tecnológico y organizativo de la sociedad actual.

a)  
Análisis del entorno tecnológico.

Ante la pregunta si el coaching representa una necesidad para las empresas del siglo XXI, entendemos que puede resultar de utilidad bosquejar las características de la era de la información e interrogarnos acerca de sus posibilidades y limitaciones. Nos preguntamos si es posible que la revolución de la Información

y de las telecomunicaciones este 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 Según palabras del profesor Rifkin "estamos organizando la vida a la velocidad de la luz" 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, liberándonos de cargas y creando una mayor disponibilidad de tiempo libre. Sin embargo, en la actualidad, después de inversiones millonarias surge el interrogante si en lugar de liberarnos estas nuevas tecnologías nos esclavizan en una red de conexiones cada vez más aceleradas. Un nuevo término el 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... Se está empezando a tener la sensación de que se dispone de menos tiempo que en cualquier otro momento de la historia reciente.

De todo ello se desprende que estamos inmersos en un mundo temporal mucho más complejo e interdependiente que antaño y que el mismo está compuesto por redes de relaciones y actividades cambiantes. Un mundo en el que cada minuto disponible se convierte en una oportunidad para realizar otra conexión. La máxima de Descartes "pienso, luego existo" ha sido sustituida por otra que reza así "Estoy conectado, luego existo". Que ocurre cuando nuestra vida está inmersa en relaciones durante las 24 horas del día y éstas se mueven a la velocidad de la luz

Observamos emergentes internos y externos que nos indican el malestar que sienten las personas ante esta falta de tiempo. Los datos epidemiológicos respecto al incremento de las enfermedades vinculadas al stress resultan alarmantes. Según los expertos, buena parte de estas patologías se debe a la incapacidad de las personas, de soportar en forma casi permanente, el ritmo e intensidad de la actividad humana, que se mueve casi a la velocidad de la luz. En los Estados Unidos más del 43% de la población activa sufre los efectos adversos del stress. Se calcula que esta situación cuesta millones de dólares a las empresas a causa del absentismo, descenso de la productividad, rotación de los trabajadores y costes médicos. Enfermedades como la depresión, los infartos de miocardio, derrames cerebrales, cuadros de hipertensión, ataques del corazón, 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.

Asimismo, en la nueva sociedad del 24/7 el ritmo acelerado está teniendo otras consecuencias profundas para la vida de las personas. La actividad comercial y social durante las 24 horas ha conducido a un grave descenso del número de horas dedicadas al sueño

En 1910 el adulto medio dormía entre 9 y 10 horas diarias, ahora el adulto de las sociedades altamente industrializadas duerme como promedio entre 5 y 7 horas diarias. Esto se traduce en estar 500 horas más despiertos al año. Esta falta masiva de sueño, producido por el ritmo frenético que acabamos de describir se asocia también a la aparición de las patologías que hemos señalado anteriormente. La era de la velocidad va acompañada por

una parte a una falta de reflexividad y por la otra a una la carencia de una brújula que señale los valores éticos que han de guiar la conducta de las personas., en términos organizativos actuales se observa una marcada falta de responsabilidad social que empresas de vanguardia intentan paliar. Quizás hemos de preguntarnos que tipos de conexiones "cuentan de verdad" en la era de la economía electrónica y cual es el impacto que tiene esta hipervelocidad e hiper eficiencia en la calidad de vida laboral y personal de los individuos. No nos parece casual que ante semejante perspectiva la figura del coach resulte casi esencial como figura que ayuda a lograr una reorientación vital.

## TABLA

### 1: Coaching y análisis entorno tecnológico.

n Nuevas fronteras temporales 24/7.

n Relacionarse a la velocidad de la luz.

n Falta de tiempo y sueño

n Enfermedades del stress

n Era de la velocidad  
igual falta de reflexividad.

n Carencia valores éticos.

n Qué conexiones cuentan de verdad.

b)  
Análisis del entorno organizacional.

En esta parte del trabajo presentamos las características de la nueva empresa en la sociedad tecnificada y globalizada y sus efectos sobre las personas. 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 flexibles, contratos flexibles (o temporales), externalización de la producción, precariedad laboral.

Entre otras Las nuevas formas de producción se requieren personas que se adapten rápidamente a estos entornos y empresas cambiantes lo que a su vez genera una serie de consecuencias sociales que analizaremos a continuación y que a grandes rasgos pueden cambiar el panorama social y laboral en un corto periodo de tiempo. Entre la diversidad de cambios cabe destacar algunos que entendemos resultan más significativos a saber:

1.  
Falta de compromiso con el trabajo: La rapidez de los cambios, la falta de información, la incertidumbre y falta de confianza hace que las personas no se impliquen y literalmente "pasen" de la tarea que les ha sido asignada.
2.  
Dependencia tecnológica: Si por alguna razón la tecnología falla en un determinado momento el trabajador se puede sentir inútil e incapaz de resolver creativamente los fallos ocasionados por la misma.
3.  
Imposibilidad de construir una identidad laboral La constante rotación laboral y la diversidad de funciones que se desempeñan en la vida laboral actual impiden adquirir una experiencia progresiva que vaya construyendo una identidad laboral. Asimismo no es posible la construcción de una identidad laboral sólida debido a los trabajos a corto plazo y a los riesgos constantes de situaciones de desempleo o de jubilaciones anticipadas.
4.  
Superficialidad laboral: Nada es a largo plazo (no hay carrera profesional dentro de la misma empresa) Existe un escaso compromiso y lealtad. La lealtad es con la propia carrera

pero no con la organización. Los vínculos sólidos sólo se consiguen con asociaciones largas y dependen también de la predisposición a adquirir compromisos por parte de los demás.

5.  
Desarticulación social y familiar: Este sistema laboral no facilita las identificaciones proyectivas con otros miembros de la organización debido a la continua rotación y falta de participación favorece una falta de espíritu crítico y se favorecen comportamientos enmarcados en el supuesto básico de dependencia de Bion. Por otra parte observamos propuestas permanentes de armonizar la vida y la empresa cuando la superexigencia y supereficiencia van en contra de este postulado.

6.  
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 o se pasan muchas horas en el trabajo) Según señala Sennett "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".

7.  
Incertidumbre y falta de proyección. La incertidumbre laboral, y la inseguridad casi crónica dificulta realizar proyectos de vida o de trabajo sólidos, lo que en algunos casos ocasiona una prolongación de comportamientos adolescencia vinculados a la falta de responsabilidad. "Response - hability" es decir falta de madurez emocional para poder responder creativamente, a los constantes cambios y retos de la vida cotidiana.

8  
Despersonalización de las relaciones Este tipo de trabajo

Genera la pérdida de vínculos estables así como el sentimiento de pertenencia a una empresa o sitio determinado. De allí que en los años 70 y aún en los 80 la empresa era un sistema social "contra la ansiedad" tal y como analizaron miembros de la escuela de Palo Alto en su día. En cambio debido al panorama que acabamos de exponer las organizaciones se han convertido en empresas creadoras de ansiedad en donde, sobre todo en Europa, situaciones de "mobbing" se han puesto a la orden del día.

9  
Cultura del riesgo frente al miedo al fracaso:

Las condiciones del mercado obligan a las personas a asumir riesgos muy pesados aunque la recompensa sea escasa e incierta. La inestabilidad misma de las organizaciones flexibles impone a las personas a asumir riesgos que generan desgastes reiterados (burnout). Se está a prueba de manera casi permanente. Se valora poco la experiencia acumulada, viendo, de manera casi crónica, en la ambigüedad y la incertidumbre. .

No ha de llamar la atención que ante semejante panorama la figura del coach constituya casi una necesidad.

TABLA 2 : Coaching y análisis del entorno organizativo.

n  
Dependencia  
tecnológica

n  
Falta de  
compromiso con el trabajo.

n  
Superficialidad  
laboral

n  
Despersonalización  
de las relaciones.

n  
Poca diferenciación entre lo personal y lo laboral.

n  
Cultura del  
riesgo frente al miedo al fracaso

n  
Incertidumbre y  
dificultad de construir identidad laboral.

n  
Empresas  
virtuales y dificultad de proyección vital. .

Hasta este momento hemos analizado las características del entorno de la sociedad global así como algunos de las características de las organizaciones y sus efectos sobre las personas. En el caso específico de la sociedad española, un reciente estudio del Centro de Investigaciones sociológicas que compara los valores de 1987 en relación a los del año 2002. Se observa una tendencia a otorgar una menor importancia a la variable trabajo en relación con un estudio similar en 1987. Sin embargo, si estos datos los comparamos con la valoración de otras sociedades europeas, observamos que el valor trabajo está muy por encima de la valoración que establecen los países escandinavos por dar un ejemplo. Afinando el análisis comprendemos que estas divergencias se deben al PIB de cada uno de estos países, ya que para alcanzar el mismo nivel de bienestar que en dichos países, en España se han de invertir muchísimas más horas para alcanzar los mismos resultados. En cuanto a datos específicos acerca del trabajo en si, en la actualidad los españoles dicen sentir "casi el doble de presión" comparado con el estudio del 87. Esto nos permite inferir , que sumado a las transformaciones debidas a la globalización la presión ejercida sobre los individuos es lo suficientemente intensa como para poder pensar que un apoyo en el lugar de trabajo más que una moda puede convertirse en una necesidad real en la sociedad actual.,En este proceso se han de tener en cuenta las particularidades y experiencias de cada persona, razón por la cual se propone un modelo integral basado en una serie de fases que permitan captar la singularidad personal y laboral de quienes decidan atravesar por este proceso.

TABLA  
3: Características  
de la empresa del siglo XXI

Defensa  
contra la ansiedad

n  
Organización promueve estabilidad.

n  
Tiempo de trabajo, tiempo de ocio.

n  
Permite sistemas proyectivos

n  
Cooperación social permite redistribución de impulsos negativos

n  
Continuidad en trabajo facilita construcción  
de identidad laboral

Creadora de ansiedad (mobbing)

n  
Desarticulación social y familiar.

n  
No existen límites temporales

n  
Discontinuidad  
laboral y equipos virtuales inhiben sistemas proyectivos y construcción de identidad laboral.

n  
Predominio comportamientos de supuesto básico.

2. El individuo  
y la necesidad de diferenciación  
en tiempos de MC Donalización.

Hasta este momento hemos descrito con una cierta minuciosidad, algunos de los efectos de la sociedad tecnológica sobre las personas. Analizaremos ahora, con cierto detalle qué entendemos por Mcdonalización. Luego, desde un nivel micro sociológico, presentaremos una tipología de personalidad predominantes en esta época, en la que la contrapartida de la fuerte conexión tecnológica surge una desconexión emocional, condicionada, en parte por algunos de los factores descritos con anterioridad.

La sociedad Mc Donalizada se caracteriza por cuatro rasgos distintivos que son: la eficacia, el control, la predicción y el cálculo. En cuanto a la primera característica, la eficacia ha de entenderse como la elección de los medios óptimos para alcanzar un fin dado. En una sociedad mcdonalizada, la gente raramente busca por sí misma, los mejores medios para alcanzar un fin. Esos medios posibles pueden formar parte de una tecnología determinada, o haber sido recogidos en normas o regulaciones de una empresa o haber sido enseñados a los empleados, mediante un proceso de socialización profesional. El control, se halla simbolizado, por una sustitución cada vez mayor del hombre por la tecnología. En cuanto a la predicción, es el esfuerzo que permite saber a las personas, qué ocurrirá en cualquier momento y en cualquier lugar., tal y como se satiriza, por dar un ejemplo en la película "El show de Truman". El objetivo último, consiste en crear un mundo en el que no existan sorpresas para la empresa, dado que por parte del individuo la incertidumbre es total. Por último, con el cálculo, se pone el acento en la cantidad, en detrimento de la calidad.

Según teóricos de la organización, a nivel de la personal, más concretamente S. Covey hemos pasado de la ética del carácter a la ética de la personalidad. Este autor analizó escritos sobre el éxito estos últimos 200 años y observo que los escritos vinculados al éxito estos últimos 50 años estaba impregnado de una obsesión por la imagen, técnicas y arreglos transitorios de tipo social, pero que en todo caso dejaban intactos problemas más profundos vinculados a la estructura de la personalidad. Covey puntualizó (S.Covey Los 7 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 la imagen pública de las conductas y habilidades que hacen funcionar los procesos de la interacción humanas.

De arreglos externos más que de arreglos internos. Lo que para Covey es ética de la personalidad para A. Lowen son, en un caso extremo, trastornos de personalidad que se conocen como "narcisistas". Para este autor estos comportamientos constituyen una patología tanto psicológica como cultural., que en el plano individual se hace visible a través de una dedicación desmesurada a la imagen en detrimento de la persona total. Aparece una mayor preocupación por la "apariciencia" tal y como señala Covey, que por los sentimientos agrega. Según A. Lowen

"Estas personalidades al actuar con frialdad, tienden a ser

Seductores  
y manipuladores, luchan para conseguir poder y

Control.  
Están centrados en sus propios intereses, pero los

Valores  
verdaderos están ausentes tales como la integridad

y la dignidad.  
....La vida les parece vacía, y falta de significado,

al carecer de un  
sentido del yo sólido. Viven, en el

fondo,  
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

Una sociedad que sacrifica su medio natural para obtener dinero y poder  
no tiene sensibilidad para las necesidades humanas. La proliferación de las cosas  
materiales se convierte en la medida del progreso vital, y las personas tienden  
a competir en lugar de cooperar  
incrementándose de manera exponencial los problemas entre las personas,  
que a veces se traducen en mobbing en el mundo empresarial y en fuertes  
desajustes a nivel interpersonal. Cuando los bienes materiales están por encima  
de la dignidad humana, y el éxito material despierta más admiración que la  
integridad y dignidad, y el éxito es más importante que el respeto a uno mismo,  
entonces también la cultura, no sólo la persona, es la que está sobrevalorando  
la imagen por encima del individuo. De modo tal que la dimensión individual van  
de la mano con la dimensión cultural. El individuo moldea la cultura según su  
propia imagen y la cultura moldea a su vez al individuo. Resulta posible  
considerar un solo aspecto sin considerar a la vez el otro.

En los años que llevo formando a altos directivos ya sea en MBA, en talleres de reflexión y en las consultas que me formulan a nivel personal, observo un cambio marcado en las causas que los llevan a solicitar ayuda. La preocupación de los primeros tiempos, representada por sentimientos de culpa, de miedos o preocupaciones por no haber hecho "lo debido" se ven reemplazados por otro tipo de flujo emocional. En la actualidad predomina, la depresión, la frialdad emocional, el vacío interior, una profunda sensación de frustración junto con una falta de realización personal. Muchos de los directivos y directivas 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.

Su desempeño en el plano laboral, y personal resulta eficiente a veces casi automática, demasiado perfecta por tratarse de personas. Según Lowen, a los narcisistas o adictos a la ética de la personalidad se los reconoce por su falta de humanidad. No sufren por las tragedias humanas, por la amenaza nuclear. Este perspectiva a veces les hace perder perspectiva y como bien señala Jorge Luis Borges en su poesía "Instantes" cuando dice debería haber visto más amaneceres, comido más helados, viajado con menos equipaje.... Pero ahora, dice, es demasiado tarde, tengo 85 años y me estoy muriendo. En realidad, nadie en su lecho de muerte hubiera deseado pasar más tiempo en su despacho.

Como es el caso de un alto directivo de una multinacional farmacéutica a quien se le comunico que padecía de un cáncer terminal. Enfrentado a la realidad próxima de la pérdida de su vida, este hombre descubrió, quizás ya demasiado tarde, lo que ésta había sido en realidad. Me explicaba

"Nunca me había fijado en las flores, ni en el sol, ni en el campo. He pasado mi existencia intentando demostrar a mi padre que yo era un hombre de éxito. No he dejado sitio para el amor en mi vida" Por primera vez en su vida, este hombre fue capaz de abrir su corazón, de expresar sus emociones, de llorar y de pedir ayuda a su mujer e hijos." (Sr. A. D. L. director general de una multinacional farmacéutica)

Este tipo de personas y situaciones denota un grado de irrealidad. En el individuo y en la cultura existe algo de locura en cuanto a sus pautas de comportamiento que sitúan el éxito material por encima de lo emocional. En nuestra civilización existe toda una mística en torno al "enriquecerse". Sin embargo según Lowen, el dinero no da las satisfacciones internas que son las que hacen que la vida merezca la pena vivirse. El éxito y la fama pertenecen a otro orden de cosas. Se basan en la ilusión que incrementándolo, se logra la aprobación y aceptación de los demás. Pero, esos logros aparentes, insiste Lowen, contribuyen bien poco a la riqueza interior, dejando a veces sumidos a las personas en la más profunda depresión. A pesar de que la fama y el éxito constituyen los valores que glorifica la sociedad de masas, la verdadera riqueza se vive a un nivel mucho mas personal. Quien suponga que el éxito y la riqueza pueden convertir a un "Don nadie" en alguien es víctima de una ilusión. Es más si alguien necesita imperiosamente proyectar la imagen de "ser alguien" indica que en su interior se siente un "Don nadie".

En suma la conexión profesional y tecnológica, así como un elevado nivel de ingresos no llevan aparejadas una conexión o una inteligencia emocional. Por esta razón el coaching en este tipo de personas va orientado a recuperar la conexión consigo mismo y con sus vínculos emocionales más próximos. Básicamente a recuperar los sentimientos perdidos y a recuperar las habilidades humanas. La clave de un buen coach se centra por tanto en la comprensión. 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.

Tabla nº 4: El individuo y la diferenciación en tiempos de McDonalización

Ética del carácter

n Carácter es la base del éxito.

n Riqueza mundo interno.

n Integridad,

n Paciencia

n Humildad

n Esfuerzo

n Principios básicos para vivir con efectividad.

n Líderes diferenciados.

Ética de la personalidad.

n  
Sobre valoración  
de la imagen

n  
Más preocupación  
por la apariencia que por sentimientos

n  
Egoístas,  
centrados en intereses propios

n  
Valores  
orientados hacia lo externo

n  
Escasa vida  
interior.

n  
Dificultad para  
crear vínculos

n Carecen de un sentido de yo sólido.

n Líderes Mc  
Donalizados.

En cuanto al predominio de un tipo u otro de ética , contamos con datos orientativos que nos llevan a pensar, que también en España existe un predominio de la ética de la personalidad en contraposición a la ética del carácter. Nos referimos a algunos datos concretos obtenidos en una investigación interuniversitaria entre la Universidad Complutense, la Universidad Autónoma y la Universidad de Alcalá, coordinados por el profesor Garmendia sobre las empresas de seguros en España. Llamaba la atención que aún siendo líder del sector todas las empresas consultadas presentaban fuertes deficiencias en su área de recursos humanos. Igualmente , un reciente estudio realizado por la empresa Otto Walter destaca "Los 18 comportamientos más irritantes de los jefes" siendo las actitudes predominantes "la falta de respeto " con un 49.33%, la prepotencia con un 37.47% y la no escucha con un 30.32%. El respeto, como señalábamos antes en relación al dinero se vincula con el hecho de "ser materialmente suficiente" . Pero el respeto por uno mismo y por los demás no se gana de la misma manera que el dinero. La falta de respeto es menos agresiva que un insulto, pero lo preocupante es que no se ve al otro , como un ser humano que importa. En la sociedad de masas predomina la falta de respeto y se carece de "expresiones positivas y de reconocimiento hacia los demás",. La mujer en ese sentido suele tener un comportamiento más integrador y conciliador que el hombre , probablemente debido a su rol social y familiar, estas características le vienen dadas. .

3.

El coaching como camino hacia una organización saludable.

Teniendo en cuenta .los aspectos desarrollados en la primera parte de este trabajo y los condicionamientos de la sociedad global y tecnológica, todos ellos inciden lógicamente sobre la empresa y las personas . Siguiendo a Eric Millar podemos decir que la empresa actual funciona en una "zona de inestabilidad delimitada" entre la estabilidad segura por una parte, y la inestabilidad explosiva por la otra. Opera generalmente "en una situación límite".No solo se halla vinculada al mundo externo con un medio progresivamente imprevisible, sino este hecho externo repercute a nivel interno. Pocas empresas se han podido mantener al margen de las turbulencias externas.

Dado que el empleo se percibe como progresivamente inseguro y la empresa ha dejado de ser "un sistema social contra la ansiedad" y por lo tanto un lugar contenedor y proveedor de defensas institucionales contra la ansiedad, nos encontramos ante un fenómeno de "desapego psicológico". En lugar de la antigua dependencia, que ha sido la modalidad de funcionamiento de generaciones anteriores, observamos que en la actualidad se ha optado por una "relación mas instrumental con la organización" Precisamente por esas transformaciones se requiere una total presencia psicológica, un estar totalmente allí. En ese contexto resulta conveniente proporcionar un ambiente contenedor para ayudar a las personas que realicen las tareas que de ellas se esperan, razón por la cual los procesos de coaching más que una moda, se convierten en una necesidad en la actualidad. Habilitar a la persona transitar por estos procesos, reconocer en primer lugar sus hábitos limitadores tal como presentamos en el cuadro nº 5 acerca de "Los siete pasos del coaching transformador "y poder a partir de detección de esta recurrencia orientarse hacia su modificación.

También se ha de desarrollar como señala Bion una perspectiva binocular que significa realizar observaciones a nivel superficial en donde las personas permanecen ancladas en sus identidades respectivas. Junto con una visión más profunda, en donde nada es más importante para el individuo que pertenecer al grupo. De allí que todo proceso de coaching ha de iniciarse analizando su pasado, básicamente su inserción grupal -familiar.

TABLA 5 : Los siete pasos del coaching transformador.

n  
Prediagnóstico y revisión cuenta de banco emocional.(pasado)

n  
Detección de emergentes y transformación de paradigmas

n  
Diagnóstico y análisis de cuenta de banco emocional (presente)

n  
Círculo de preocupación frente a círculo de influencia .

n  
Herramientas para cambiar de hábitos

n  
Revisión proceso de cambio y afianzamiento nuevos paradigmas.

Diversos autores definen la transformación como Burns quien alude a "elevar el nivel de autoestima y motivación en la vida cotidiana" Resumiendo podemos definir este proceso según Burns como "un proceso en el cual permanentemente los líderes evocan respuestas emocionales, modificando las conductas cuando se hallan ante resistencias evidentes, en un constante flujo y reflujo.

"Un líder que ha pasado por un proceso de coaching transformador tendrá las siguientes prioridades:

I. Lograr que sus seguidores sean conscientes de la importancia de la tarea para el logro de resultados.

II. Guiarlos para alinear sus intereses con los de la misión de la organización

III. Activar necesidades superiores. No limitarse al plano material sino tener en cuenta el nivel espiritual.

El camino de la transformación, de la mano del coach no se limita a objetivos externos, herramientas recetas fáciles que como una maquina determinan que las personas generen solamente beneficios económicos para las empresas. Si se sobregiran las cuentas bancarias emocionales los resultados empresariales serán pobres. A la par que el coach ha de reconstruir "ese Bagdad interno", esa transformación se debe plasmar a nivel externo desarrollando una actitud permanente para evaluar los costos del éxito. al que se aspira y generar recursos internos y energía para evitar caer en desequilibrios insalubres.

## Bibliografía

§  
Alderfer C.  
"Consulting to unbounded systems" en  
Alderfer y Cooper C.L. Advances in experiential social processes. Vol 2  
(pp 267-295) New York,  
John Wiley 1980.

§  
Alderfer C.P y Brown Learning  
from changing: Organizational diagnosis and developpement. Beverly Hills, Sage, 1975

§  
Brotman L.C. Executive coaching. The need for standards for competence. Consulting psychology Journal pp 44-46. 1998,

§  
Coria C. Los laberintos del éxito. Buenos Aires, Paidós, 2003.

§  
Covey S. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona, Paidós, 1995

§  
Cook Marshall Coaching efectivo Como aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral, Mc Graw Hill, Colombia, 2001.

§  
Fernandez Davila G. Talento Directivo, Madrid, Prentice Hall, 2002.

§  
Forward S. Chantaje emocional.  
Barcelona, Martínez Roca, 1997,

§  
Hargrove R. Masterful  
coaching, San Francisco Jossey Bass, 1995

§  
Herrero  
de las Cuevas Carlos La sucesión del líder. Un ejemplo  
de coaching ejecutivo. Barcelona, Granica, 2003.

§  
Kaufmann A. "De la coraza al corazón ". En mujeres  
directivas. Diciembre 1999

§  
Kaufmann A. Líder global  
en la vida y en la empresa. Madrid, ed. Univ. Alcala , 1999.

Kaufmann A y De Prado M. Construir equipos de trabajo en la era de la conexión. Madrid. Ed. Alcala y Caja Madrid, 2003.

§  
Kennett Eisold "Recovering Bion's contribution to group analysis." En Group relation reader, Washington, Rice Institute 1985.

§  
Levinson H Psychological Man Cambridge, Levinson Institute 1977..

§  
Levinson D. H. The seasons of a man's life. New Cork, knowpf, 1978.

§  
Lowen A. El amor, el sexo y la salud del corazón. Barcelona , Herder, 1999.

§  
Lowen A. El narcisimo: La enfermedad de nuestro tiempo, Buenos Aires, Paidos, 2000.

§  
Lowen A. La depresión y el cuerpo. Psicología . Alianza  
Editorial 1998.

§  
Marquier Annie El poder de elegir : o el  
principio de la responsabilidad. LBarcelona, Ediciones Luciérnaga, 1997.

§  
Miller E. "La organización saludable" en Estudios  
de Administración vol. 5 nº 2, 1998.

§  
Millar E. From  
dependency to autonomy. London,  
Free Asociation books 1993.

§  
Menzies y Jacques E. Los sistemas sociales como  
defensa contra la ansiedad. Buenos Aires, Ed.Horme,1974

§  
Miedaner Talane, Coaching  
para el éxito. Barcelona Urano, 2002.

§  
Orenstein R.  
Executive coaching: It s not just about the  
executive. The Journal of applied bahavioural sciences, sept 2002. vol.  
38

§  
Phillips Adam ,  
Winnicot, Buenos Aires,  
Lugar Editorial, 1997.

§  
Piñuel Inaqui. Mobbing.  
Como  
sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.  
Santander , ed. Sal térrea, 2001.

§  
Ritzer G. La Mc Donalizacion de la sociedad.  
Barcelona, Ariel,1996.

§  
Salazar Treviño et al Coaching en acción, Mc  
Graw Hill, Colombia, 2000.

§  
Sennett R. The corrosion  
of carácter. The personal consequences of work in the new capitalism. London, W. W. Norton and Co. 1998.

§  
Sennett . R. El  
respeto. Madrid, Anagrama, 2003.

§  
Wadell M. Inside lives.  
Psicoanálisis and the growth of personality. London , Tavistock , Clinic Series 1998.

§  
Zeus P y Skiffington S. Guía completa de  
coaching en el trabajo., Mc Graw Hill, Madrid, 2000.

