



Liderazgo y coaching: el papel del **directivo** en tiempos de **crisis**

Enfoque y ejecución. Estas son las dos consignas que todo directivo debería aplicar en su organización, especialmente en una época de turbulencias económicas como la que estamos viviendo en la actualidad.

FRANCISCO GIMÉNEZ PLANO, fundador y consejero delegado de Augere

Es fundamental que las compañías sepan enfocar todas sus energías en aquellos pocos aspectos que realmente marcan la diferencia en su negocio para convertirlos en una destacada aportación de valor de la empresa respecto a su mercado. Unos aspectos que deben ser ejecutados de manera efectiva por parte de todos los miembros de la organización, alineados y enfocados hacia un objetivo claro y compartido.

En momentos de crisis, las compañías que tratan de “disparar” a todo aquello que se mueve pierden el necesario foco que aportará

éxito. Del mismo modo, el miedo a actuar y equivocarse agarrota y paraliza a las personas y a las organizaciones, evitando que desplieguen su talento de forma eficaz. En estos momentos de apuro es más importante que nunca que las personas encuentren sentido a lo que hacen en su trabajo diario. Sentirse inspirados por la dirección que la compañía está marcando y sentir que forman parte de algo, una organización que trasciende de uno mismo. El directivo debe hacer que sus colaboradores se sientan comprometidos al máximo con el proyecto; y es que las personas son convencidas por la razón pero se motivan por la emoción. Por tanto, es necesario que las empresas establezcan una conexión con los valores que son importantes y que motivan a las personas, ya sean colaboradores, clientes, proveedores, accionistas u otros grupos de interés. El directivo tiene que entender que no son solamente los grandes planes y estrategias lo que va a traer el éxito a la organización, sino que es imprescindible que esas estrategias sean compartidas por los colaboradores y ejecutadas brillantemente.

EL VALOR DE LA SEGURIDAD

Es propio al ser humano la necesidad de sentirse seguro, también en el trabajo. Generar

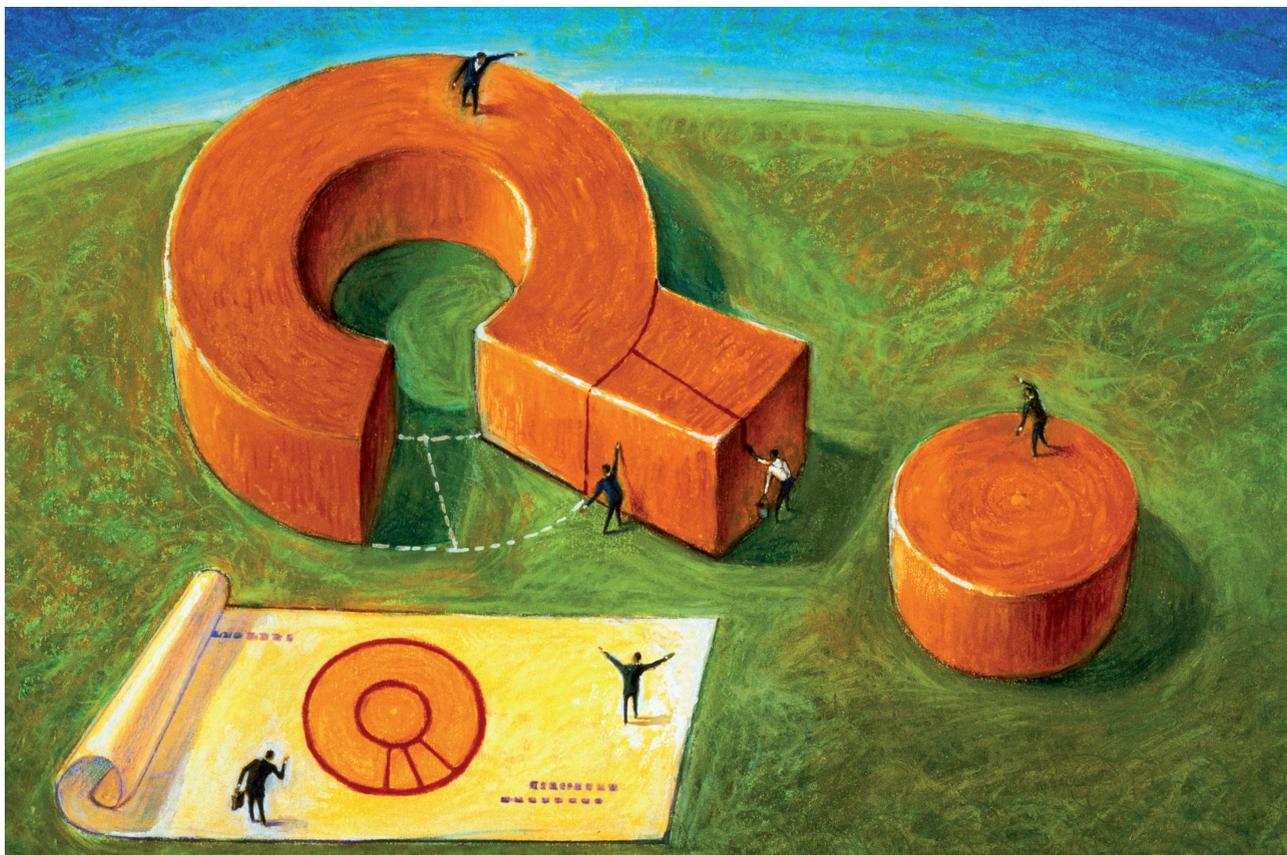
FICHA TÉCNICA

Autor: GIMÉNEZ PLANO, Francisco.
Título: El directivo en tiempos de crisis.
Fuente: Capital Humano, nº 229, pág. 72, Febrero, 2009.

Resumen: El artículo trata de cómo el directivo debe enfocarse en tiempos de crisis. En este sentido es primordial centrar las energías en los valores diferenciales de cada empresa para así generar mayor rentabilidad y éxito. Se debe ejercitar el liderazgo teniendo en consideración las personas como personas y no como recursos. Potenciar las relaciones de calidad desde la autoridad y no desde la obligatoriedad, consiguiendo que esos vínculos sean sostenibles a largo plazo.

Descriptor: *Coaching / Liderazgo / Crisis / Directivo.*





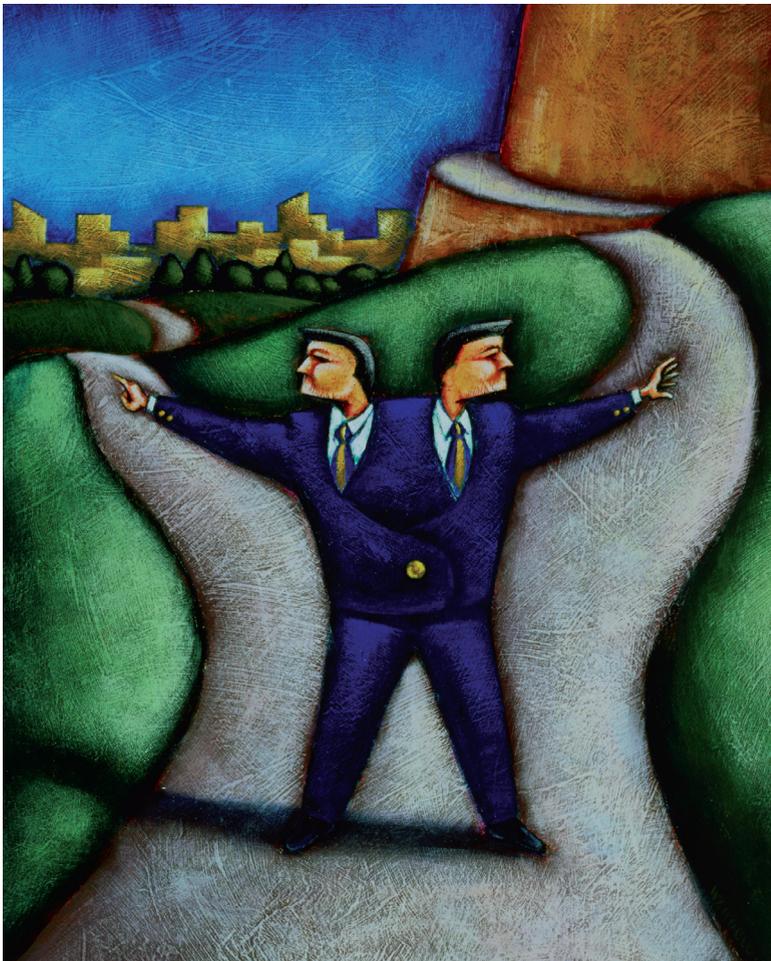
sentido de seguridad entre los colaboradores es imprescindible para que cada miembro de la organización pueda asumir riesgos calculados y tomar iniciativas, necesarias para poder probar nuevos enfoques desde la creatividad.

Cabe añadir que, incluso en época de crisis, es posible establecer una nueva cultura participativa; de hecho, es cuando se hace más necesaria. Una cultura que fomente el compromiso, introduciendo nuevos enfoques de gestión que permitan compartir el talento y la experiencia positiva de todas las personas de la organización y orientarla hacia el éxito tanto en el corto como en el largo plazo. Liderazgo, compromiso y relaciones de calidad entre las personas son los tres elementos básicos a tener en cuenta. En momentos de dificultad, es más importante que nunca que el directivo actúe como líder. Pero ser líder no está relacionado con el "orden y mando", va mucho más allá. La autoridad, en el término original del latín (*autoritas*), significa "el poder que te es concedido", es decir, el reconocimiento que las demás personas le

otorgan a una persona. En este sentido, hoy en día, la autoridad en la empresa debe de ser entendida como el poder otorgado para conducir e inspirar a un equipo humano en la consecución de unos determinados retos. El liderazgo ejercido por los directivos es imprescindible para el éxito de una compañía. Un análisis del perfil de los altos cargos en España y Latinoamérica desde el punto de vista de su rol como líderes y *coaches* muestra cómo patrones que han estado presentes en la sociedad y en el modelo educativo se manifiestan y se expresan en el comportamiento que éstos tienen en sus compañías. Así pues, no es de extrañar que directivos que han vivido y se han formado en entornos y sociedades de tipo autoritario, en el malentendido del término del latín, tengan un

El directivo debe hacer que sus colaboradores se sientan comprometidos al máximo con el proyecto; y es que las personas son convencidas por la razón pero se motivan por la emoción





y la relación profesional. Se trata de equilibrar la consecución de unos objetivos de negocio con la creación de unas relaciones de calidad y sostenibles a largo plazo.

Las relaciones en la empresa deben tener en cuenta aquellos aspectos más valorados en la sociedad. El tiempo, la calidad de ese tiempo, disfrutar de un equilibrio en la vida, el desarrollo espiritual y profesional o contribuir a la sociedad desde la responsabilidad personal, son algunos de los valores que deben ser fomentados para crear espacios comunes compartidos a largo plazo, superando las relaciones laborales basadas en la negociación constante y en la contención salarial.

Hemos de considerar que en la época que estamos viviendo toca apretarse el cinturón. De hecho, aunque venimos de unos años en los que la economía ha favorecido que las empresas tuvieran altos beneficios y pudieran crecer, los crecimientos salariales no han sido tan significativos. El objetivo, pues, es que las personas aporten su talento, que no significa necesariamente horas de trabajo. Está totalmente demostrado que el rendimiento de una persona no tiene nada que ver con las horas dedicadas y que es necesario encontrar tiempo y espacios para ampliar nuestra visión del mundo y poder aportar creatividad en el negocio. Eso no quita que en momentos determinados y especialmente complicados como los actuales, las compañías pidan un esfuerzo para sacar hacia delante aquellos importantes retos que hay que enfrentar; es el momento de arrimar el hombro por un proyecto empresarial con sentido.

Gracias al *coaching*, orientado a generar un espacio de exploración y acompañamiento de la persona para el alineamiento con la visión, misión y valores de la empresa, se pueden introducir cambios para conseguir metas necesarias para sobrevivir a la coyuntura. Orientado a directivos, les ayuda a tomar conciencia de su impacto en el entorno, de sus fortalezas y áreas de mejora, para potenciar su rol como líder. El trabajo de un *coach* es hacer preguntas, escuchar y ayudar a la persona para que haga emerger todas sus capacidades. No se trata de instruirle o aconsejarle.

Todos los aspectos de la vida de una persona –su carrera, relaciones personales, ocio, desarrollo personal, dinero, etc.– están interrelacionados; la clave está en poner en equilibrio el propósito personal y profesional

comportamiento autoritario ahora del todo anticuado. Esta realidad debe ser transformada, requiere desaprender lo que hemos aprendido y sustituirlo por aquello que un nuevo entorno y una nueva manera de pensar nos está demandando.

EL LÍDER CERCANO

El líder que crea emoción para motivar a los trabajadores puede ser un líder cercano. Las relaciones que se establecen en el mundo laboral no dejan de ser relaciones entre personas, y así es como hay que entenderlas, de persona a persona. Si el proyecto es claro, los roles están definidos y las relaciones son cercanas, la organización será más eficaz. Cuando uno es considerado como alguien especial dentro de un equipo, no hay espacio para la confusión entre la relación de amistad

Si el proyecto es claro, los roles están definidos y las relaciones son cercanas, la organización será más eficaz



- Performance Management
- Succession & Career
- Survey
- Salary Analysis

Soluciones flexibles para la Gestión del Capital Humano

Innovación funcional y tecnológica

para los nuevos modelos de gestión

Gran funcionalidad

basada en nuestra especialización en RH

Alta flexibilidad

se adapta a sus necesidades

Implantación ágil

resultados rápidos

Capacidad de integración

complementariedad con soluciones de ERP

Solución valorada

por organizaciones líderes

- Pay Review
- Budget
- People
- Recruitment
- Training & Development
- Organisation Charting

www.cezannesw.com

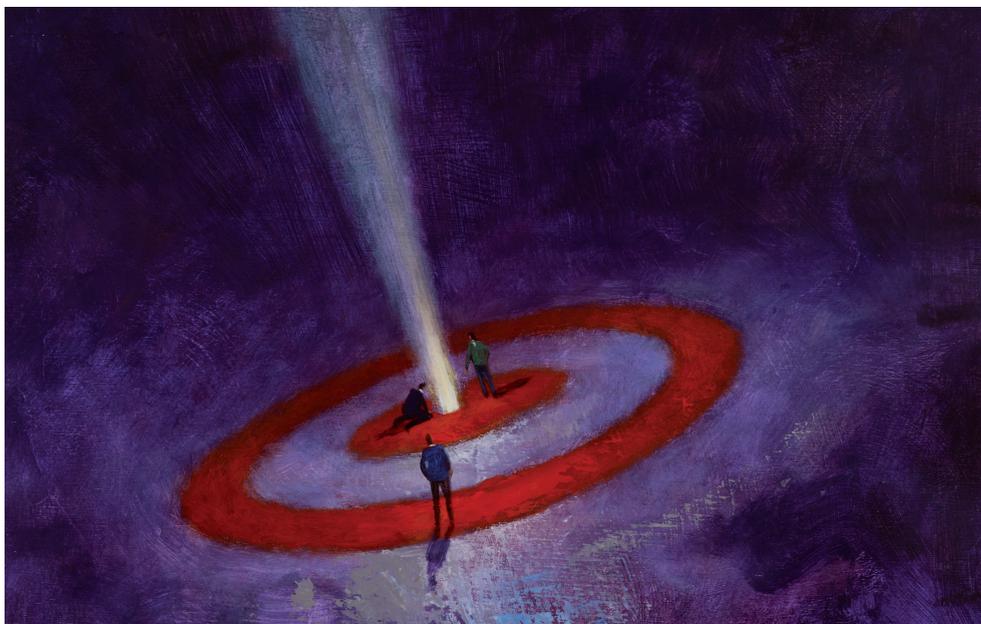
Cezanne Software Ibérica Caleruega, 67 - 7ª planta B / 28033 - Madrid

Tel.: +34 917 684 080 Fax.: +34 917 684 087

Solicite más información en: info.espana@cezannesw.com

www.cezannesw.com





del directivo y será capaz de lograr resultados sin precedentes.

UN DIRECTIVO BIEN ENTRENADO

Estamos de acuerdo en que la mejor manera de hacer funcionar brillantemente una empresa es conseguir resultados convincentes, tener satisfechos a los clientes y motivar a los trabajadores. Para ello, los directivos deben ejercer su liderazgo siguiendo seis pautas:

- **Significado:** inspirar un sentido de implicación y compromiso con el trabajo realizado.
- **Afiliación:** generar un sentido de pertenencia e identificación con los valores de la empresa.
- **Seguridad:** hacer que los trabajadores se sientan seguros para que puedan tomar iniciativas:
- **Confianza:** generar un ambiente de confianza.
- **Energía:** transmitir pasión y entusiasmo.
- **Resultados:** aceptar la responsabilidad.

La función del liderazgo es conocerse a uno mismo, tener una visión clara y comunicarla correctamente, generar confianza entre los trabajadores y tomar decisiones efectivas. Si lo logra, el directivo puede convertirse en *coach*.

EL DIRECTIVO LÍDER & COACH

Existen diez pautas para que un directivo sea líder y *coach*:

1. Buscar espacios de silencio para mimar el entorno como un observador imparcial.
2. Vincular a colegas y colaboradores a un propósito común.
3. Crear una atmósfera agradable basada en el sentimiento de desafío y en la confianza.
4. Averiguar cuáles son los gustos e intereses de la gente que te rodea y tratar de satisfacerlos.
5. Revisar las creencias o presuposiciones desde las que se interpreta la realidad y transformar aquellas que limitan a la persona.
6. Tratar de que todos los implicados participen del éxito obtenido.
7. Comprender la intención positiva que hay detrás de las actuaciones de los demás.
8. Ponerse en el lugar de colaboradores y colegas y tratar de entender su punto de vista.
9. Reservar tiempo para nutrirse de nuevos conceptos, aprendizajes y relaciones que ayuden a desarrollar la creatividad.
10. Enfocarse en pocas cosas y ejecutarlas brillantemente. ▲

