



**“Coaching y su aportación en las empresas en
crisis”**

COMISIÓN COACHING Y CRISIS

Abril 2010

Índice

1. Estudio Cualitativo
 2. Análisis de las respuestas; perspectiva empresarial y personal
 3. Impacto en las organizaciones
 4. Aprendizajes
 5. Cultura Corporativa, valores y creencias
 6. La aportación del coaching en las emociones en las empresas en crisis
 7. Cambio de visión estratégica: corto y largo plazo, restricción de inversiones
 8. Comunicación
 9. Comportamiento
 10. Reestructuración: despidos, reajuste de salario, restricción de contratos, etc.
 11. Medidas adoptadas
-

Han participado en este estudio:

Ana García Villas-Boas

Beti Sapiña

Carlos Surroca

Fernando Iglesias

Francesc Quer

Manuela Uría

Rosa Zappino

Merche Aranda

Paula Recimil

Ramón A. Limiñana

Virginia Coig-O'Donnell

1. ESTUDIO CUALITATIVO

1.1. Introducción

Si hay algún momento en el que el coaching puede dar máximo valor, es cuando un grupo de personas ven un futuro sin oportunidades.

La palabra crisis en chino tiene dos símbolos: uno significa peligro y el otro oportunidad, las dos caras de una misma moneda.

El presente documento es fruto de la investigación realizada por un equipo de coaches especializados en coaching ejecutivo y miembros de la International Coach Federation, acerca de la respuesta que desde el coaching podemos dar a las empresas en crisis, tanto se trate de crisis colectivas, como es el caso actual, como de crisis específicas dentro del ámbito de la empresa.

Su objetivo es acompañar a los directivos en un proceso de reflexión a comprender el efecto de la incertidumbre (la palabra que utilizamos en el trabajo para nombrar el miedo) y el impacto que tiene en la energía, dirección y determinación de las personas y, con ello, la posibilidad de elegir (responsabilidad) entre caer en el peligro o aprovechar la oportunidad. También incorporar el rol del coach y su forma de ejecutarlo dentro de este contexto

1.2. Metodología

Para la realización del estudio, hemos utilizado entrevistas estructuradas que los miembros del equipo realizamos personalmente y de forma individual a los representantes de las empresas. Las compañías seleccionadas fueron aquellas a las que los entrevistadores tenían acceso directo, no habiéndose establecido previamente ningún criterio de selección, excepto que las empresas entrevistadas tuvieran Comité de Dirección.

La muestra consistió en 28 empresas de diferentes sectores y tamaños. Las entrevistas se hicieron a primeros ejecutivos, en el caso de empresas de menor tamaño o directivos del área de Recursos Humanos básicamente, en empresas de mayor tamaño.

Para las entrevistas se utilizaron guías de discusión diseñadas para la investigación, con el fin de asegurarnos que las conversaciones trataban una serie de aspectos que queríamos reflejar en el presente estudio.

En el presente análisis, mostramos una visión general de las respuestas a cada uno de los temas incluidos en la guía de discusión y una serie de apartados

monográficos sobre aspectos que nos han parecido relevantes para la gestión de la crisis empresarial, y a los que aportamos nuestras propuestas de intervención desde el Coaching Ejecutivo.

Confiamos en que este documento contribuya a la toma de conciencia de que la crisis es una inevitable generadora de cambio y que podemos diseñar el futuro a partir de nuestras acciones en el presente. El Equipo de Coaching y Crisis creemos que el Coaching tiene mucho que aportar en estas y otras circunstancias.

2. ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS. Rosa Zappino, Ramón A. Limiñana

2.1. Perspectiva empresarial

2.1.1. Efectos de la crisis sobre la organización

Algo más de la mitad de los entrevistados manifiesta que la crisis ha tenido efectos económicos: contracción de la demanda, ventas, ingresos y falta de liquidez. Los cambios organizativos tales como reestructuración, contención de gastos y despidos, son también efectos recogidos en prácticamente todas las respuestas. En los dos extremos de la curva de percepción encontramos alusiones a ajustes menores y a efectos devastadores, con una frecuencia poco significativa.

Podríamos concluir que en la mayoría de casos ha habido una contracción de demanda por parte del mercado que ha propiciado cambios organizativos radicales en las empresas.

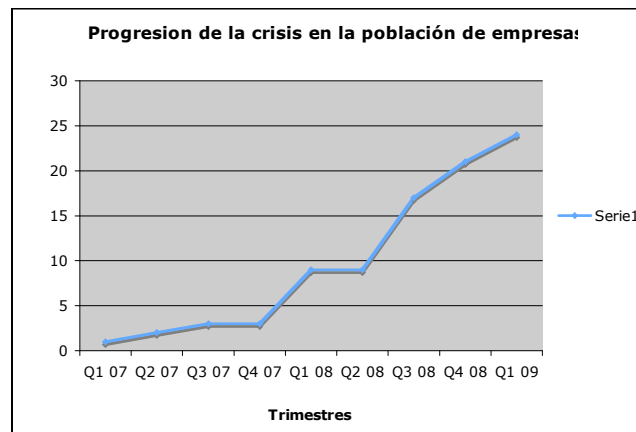
- Ha supuesto dificultades para la renovación de compromisos financieros.
- Ha frenado el crecimiento y ha traído la incertidumbre sobre el futuro.
- Demoledores. Antes de la crisis íbamos justos. Ahora no cuadra nada.
- Nos ha obligado a rediseñar nuestros procesos y procedimientos internos.

2.1.2. ¿Desde qué momento sentís que estáis en crisis?

Sin que se pidiera expresamente en el cuestionario, las respuestas han hecho referencias a fracciones temporales que han permitido categorizar en trimestres.

Las frecuencias describen una curva gaussiana con picos máximos en primero, tercero y cuarto trimestre del año 2008.

Probablemente es un efecto colectivo; cabe asumir que esta curva se desplazaría a la derecha o a la izquierda según la sensibilidad de los sectores.



2.1.3. ¿Cómo actúan las personas que tienen que liderar?

Prácticamente en la mitad de las respuestas se intuye una valoración positiva, tanto en oportunidad como en rapidez y apoyo para hacer frente a la situación. La otra mitad, aporta una percepción negativa de la conducta del líder: cortoplacista, sin tomar riesgos, buscando el cumplimiento a toda costa, no “han estado a la altura” o incomunicación manifiesta.

La respuesta de “no tomar riesgos” la interpretamos como negativa en el sentido de que no se ha hecho nada “especialmente diferente” por salir de la crisis y que por tanto el líder ha propiciado una estrategia de más de lo mismo, como si se mantuviera en espera de que amainase el temporal.

El líder es el gallardete visible en el mástil de la empresa, su gran visibilidad hace que todo el mundo pueda opinar; por tanto esta paridad en las respuestas, nos parece que indica un estado de opinión genérico.

- Con directrices muy claras e iguales para todos.
- Están intentando aguantar el chaparrón.
- Con prudencia, cautela y previsión a corto y medio.
- La actitud general es de conservadurismo y de arriesgar lo estrictamente necesario.
- Se han dividido en dos actitudes: una optimista y otra tremendamente cínica de “no pasa nada”.

2.1.4. ¿Cómo ha sido el proceso de salida de personas?

Aunque puede resultar obvio que la disminución de las cifras de negocio conlleva la contracción de la estructura productiva, la salida de recursos humanos y la desinversión, en casi un tercio de los casos la reacción fue sin desvinculación de personas.

De los casos en los que sí hubo desvinculación de personas, una amplia mayoría manifiesta haberla asumido de forma controlada y sin aparente acritud: ordenada, coherente, económicamente sin quejas, se ha entendido bastante, y ha transcurrido con transparencia informativa.

En el grupo restante ha prevalecido la emocionalidad negativa que acompaña a la dificultad, al sufrimiento, a la falta de participación, o insuficiente comunicación de la estrategia, a la incertidumbre, la consternación y la tristeza.

Es inevitable hacer mención aquí del posible sesgo no controlado relativo a la posición del encuestado, no es lo mismo un ejecutivo de RRHH que un DG, por decir un ejemplo.

- Sentimos que estamos tratando a los que salen como nos gustaría que nos trataran a nosotros.
- Lo hemos hecho de forma satisfactoria para todos.
- Pienso que mal enfocado y peor resuelto.
- No ha comportado salida de personas sino reorientación de puestos.

2.1.5. ¿Ha habido algo que compense y genere motivación o ilusión?

Esta pregunta hace referencia al clima con que los empleados que no han tenido que abandonar la empresa, han afrontado el “día después”.

En dos tercios de las respuestas, observamos una emocionalidad positiva y que genera ilusión: alternativas dentro de la empresa, programas de formación, cambio de estilo de dirección y cultura organizativa (confianza con el futuro), el mantenimiento del buen clima, el diálogo y la orientación, el reconocimiento y la confianza hacia las personas. En las respuestas restantes, mantenimiento y supervivencia, y en dos casos la emocionalidad negativa de no apego al futuro.

- Sí. Un gran cambio de cultura organizacional y de estilos de dirección.
- Hemos generado una nueva visión.
- Hemos puesto en marcha un proyecto de reorganización y la gente está muy concentrada e ilusionada.
- El seguir vivos es un motivo de ilusión.
- Rotundamente no.

2.1.6. ¿Cómo ha ayudado vuestra visión a largo plazo?

A pesar de que se mantiene la dialéctica de la importancia de la visión a largo plazo, incluso sin cambiar los planes estratégicos, en la casi mitad de los casos el ritmo lo marca la actividad del día a día que impide justificar concesiones en aras de resultados a largo plazo. En una quinta parte de las entrevistas, la visión a largo plazo se ha desacreditado, o bien porque la crisis ha sido tomada como excusa para llevar a cabo cambios pendientes o porque la visión a largo plazo no ha aportado ninguna solución al problema.

- En estos momentos la empresa está en el corto plazo más absoluto.
- Ha cambiado rotundamente.
- Hay momentos en los que el corto plazo agobiante te hace olvidar el motivo de lo que haces.
- El momento actual es el más difícil para ver qué pasará en el futuro.
- Ahora miramos aún más el largo plazo que antes.

2.1.7. ¿Qué dinámicas internas se han creado?

Las respuestas han sido muy dispares, La mitad de los entrevistados manifiesta que se han generado dinámicas de innovación, de mejora de procesos, de trabajar mejor y de acercarse más a los clientes y al mercado, todas ellas dinámicas energizantes encaminadas a mantener y estimular la participación en el futuro de la empresa.

En menor número, las dinámicas desarrolladas han sido de mayor control y supervisión, es decir, una gestión en la que se valora menos la creatividad y más la exigencia de los resultados.

- De productividad y renuncia a las tareas que no reportan valor añadido.
- Intentamos cuidarnos más entre nosotros.
- Se ha generado una dinámica de culpabilización poco sana.
- Se ha generado mucha rumorología.
- Las personas se sienten más controladas y supervisadas.

2.1.8. ¿De qué se habla y de qué no se habla?

En la mitad de los casos se habla de rumores y especulaciones, como si la dinámica negativa se auto alimentara con la falta de transparencia en la información. Si se habla de algo es básicamente técnico y que afecta al mercado y a la productividad.

En algunos casos se alude más a aquello de lo que se evita hablar, que a lo que realmente interesa a la gente.

- Aunque lo pensemos, no hablamos de lo que nos desmotiva.
- De si va a haber otra ronda de despidos.
- De cuando nos comprarán o cerrarán la empresa.
- Se habla de cobrar a fin de mes y de lo bien que nos iba antes.
- Se habla de futuro. No se recuerda lo que pasó.
- Negocio, negocio, negocio...

2.1.9. ¿Qué habéis hecho que os ha ayudado?

A diferencia de la mayoría respuestas que se refieren a acciones en la gestión organizativa, en tres casos se ha optado por acciones operacionales: bajar los precios y diversificar la oferta.

La mayor parte de respuestas hace referencia a cambios organizativos y de comunicación: más herramientas, más transparencia y mayor implicación.

- Una mayor implicación horizontal de la organización.
- Probablemente mejorar más la comunicación.
- Generar una visión más abierta que de cabida a nuevos negocios.
- La reducción salarial de todo el equipo directivo y mandos intermedios.
- Ejecutar las decisiones con rapidez.

2.1.10. ¿Qué habéis hecho que no os ha ayudado?

Hay poca autocrítica con sólo un veinticinco por ciento de los entrevistados que responden a esta cuestión. Las respuestas son genéricas y dispares: haber sido poco valientes, ser reactivos y hacer sobre la marcha, demorar decisiones, mensajes estresantes e inútiles a las personas y propuestas fallidas entre otras.

- La falta de comunicación y de decisión.
- Las excepciones que no se tomaron con transparencia.
- Lanzar mensajes para movilizar a los que se resistían porque crearon más estrés del necesario.
- Ha prevalecido la reactividad y hacer sobre la marcha.

2.1.11. ¿Cómo os ha afectado a nivel de energía y motivación?

En la mayor parte de las respuestas, los momentos iniciales de incertidumbre, desubicación, bajo rendimiento, desgaste físico y desmotivación han ido dejando paso a la mejora de la confianza y a mayor implicación del personal en hacer esfuerzos adicionales: "Hacer más".

- De la inconsciencia inicial, pasamos al abatimiento y terminamos en la motivación por vencer la coyuntura.
- En los directivos la energía y motivación está alta. En escalas más bajas, la inseguridad disminuye la energía.
- Compartir me dio energía, iniciativa.
- Ha afectado de forma bastante negativa. Yo diría que fatal.

2.1.12. ¿Qué pensáis hacer?

Más de un 33% entrevistados hace referencia a gestión de personas e inciden en gestionar el talento, hacer bien el trabajo y ser transparentes, gestión de equipos y mejorar áreas de comunicación y formación.

Las respuestas que hacen referencia a procesos, aluden a una mayor proximidad al mercado, búsqueda activa de oportunidades, diversificación y proyección exterior, rigor y modernización técnica.

Hay dos respuestas que se refieren a mejoras estratégicas y organizativas y otras respuestas poco ilustrativas como sobrevivir, cerrar la empresa, seguir las restricciones y esperar y ver entre otras.

- *Luchar por estar en el lugar deseado, definido por nuestro plan estratégico.*
- *Mejorar las áreas de comunicación de arriba abajo y transversalmente.*
- *Analizar y valorar a todas las personas para optimizar el talento.*
- *Mantener el rumbo. Los resultados comienzan a verse.*

2.1.13. ¿Cómo habéis vivido esta situación?

Una tercera parte de los entrevistados no contesta la pregunta.

El resto de respuestas aportan una emocionalidad más próxima a la resignación. Las respuestas más positivas, basadas en la confianza y satisfacción por lo conseguido, representan la excepción.

- *Con la esperanza de que no durará eternamente.*
- *Como una oportunidad de cambio.*
- *Haciendo un esfuerzo por separar la realidad de las proyecciones negativas.*

2.1.14. ¿Qué os gustaría que os proporcionase el coaching?

El ochenta por ciento de los entrevistados ven en el coaching un proceso beneficioso de acompañamiento en su actual situación de crisis. Sus expectativas se agrupan en dos áreas:

- **Desarrollo personal.** Modificación de actitudes y conductas, espíritu de equipo, liderazgo, autoconfianza y gestión del cambio,
- **Desarrollo empresarial:** Comunicación, organización, clarificación de roles, resolución de conflictos, mayor concepto empresarial y plan estratégico.

El resto de entrevistados responde no saber o no haberse planteado hasta ahora la pregunta. Otros pocos manifiestan que actualmente no es oportuno por estar inmersos en un proceso de reestructuración, aunque consideran que, superada la etapa de transición, el coaching puede ayudarles a reconstruir en base a generar valor a partir de desarrollos individuales.

- Nuevos puntos de vista para la mejora de la calidad directiva del conjunto.
- Creo que el coaching puede ayudar a afrontar con tranquilidad las etapas de cambio.
- A tener que ser diferente a como era antes.
- A ser plenamente conscientes de la importancia de la comunicación y del apoyo entre departamentos.
- Creo que en estos momentos no sería una metodología a la que pudiéramos extraer toda su potencialidad.
- ¿Espera que se lo diga yo?

2.2. Perspectiva personal

2.2.1. ¿Cómo has vivido la situación y cómo la estás viviendo?

Un 33% de los encuestados no contesta a la pregunta. El resto de las respuestas aporta una emocionalidad inicial próxima al miedo y a la resignación, aunque muchos consideran que esta experiencia ha supuesto para ellos una oportunidad de evolución empresarial y aprendizaje personal.

Algunos entrevistados muestran un moderado optimismo respecto al futuro de la empresa. Otros, aunque menos, manifiestan una plena confianza en sí mismos y

en las medidas puestas en marcha. Estas mismas personas presentan un estado de ánimo de esperanza y tranquilidad.

En relación con lo que más les preocupa acerca de la crisis, la mayoría de ellos expresan su temor a que su dureza y duración pueda poner en evidencia la viabilidad de la empresa.

- *Inicialmente como amenaza. Ahora como oportunidad.*
- *Al principio con temor a ser yo el despedido. Ahora, "aguantando el tirón".*
- *Como una experiencia única de aprendizaje.*
- *Con la tranquilidad y confianza en las acciones puestas en marcha.*
- *Volvería a hacer lo mismo de nuevo. El destino estaba, en esta ocasión, marcado.*
- *Tengo miedo a que siga disminuyendo el trabajo y no nos podamos mantener.*

2.2.2. ¿Te han ayudado tus valores en esta situación? ¿Cuáles?

El ochenta por ciento de entrevistados ha manifestado que sus valores les han ayudado a afrontar la crisis. El resto no se ha pronunciado a este respecto.

Los valores que más resaltan son los relacionados con la acción (espíritu combativo, esfuerzo, entrega,...) y con la ética (honestidad, respeto, confianza, lealtad).

Con menor recurrencia han surgido también valores relacionales (empatía, liderazgo, comunicación), y otros relativos a las características del líder entrevistado, como experiencia, autoestima, autoconfianza y capacidad de aprendizaje.

La mayoría de los encuestados manifiesta no haber encontrado ningún valor nuevo que les haya sido útil para abordar la crisis. Los que responden afirmativamente apuntan a valores de austeridad, excelencia, tolerancia y trabajo en equipo.

- *Preguntarme ¿Por qué no?, me ayuda a encontrar motivos para seguir luchando.*
- *Me ha ayudado el talento para reconocer el talento.*
- *El ser transparente me ha servido para no meterme en "politiqueos".*
- *He olvidado lo de motivar a las personas. El no desmotivarlas ya es suficiente tarea.*
- *Tenía un "gen escondido, el de la austeridad, que me ha tocado utilizar*

2.2.3. ¿Has desarrollado alguna capacidad? ¿Qué has aprendido?

Un alto porcentaje de los entrevistados ha aprendido a vivir en la incertidumbre y a aceptar el cambio. También a tener paciencia y a distanciarse de los problemas.

La actitud positiva y la confianza en las capacidades de los profesionales han supuesto también un elemento de consideración importante para los participantes en el estudio.

Para afrontar todos estos cambios, las personas entrevistadas manifiestan haber desarrollado una mayor flexibilidad a través de la empatía y la apertura al cambio y a la diferencia. Declaran, también, haber adquirido una mayor capacidad negociadora y de reacción ante los imprevistos.

- He aprendido a seguir trabajando en situaciones absolutamente críticas que nunca imaginé.
- La empatía, pero sin caer en la trampa de "entender" demasiado.
- He desarrollado la valentía de enfrentarme a la realidad y "coger el toro por los cuernos".
- He aprendido que tenemos mucho miedo al cambio, que ponemos trabas a todas las iniciativas,...
- Que es complicado salirse de la rutina y tener que hacer cambios rápidos en la manera de trabajar.

3. IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES. Manuela Uría

El impacto de la crisis en la organización ha sido interpretado por los encuestados tanto en términos de efectos (cambio en los hábitos de consumo, proyectos incumplidos, crisis de identidad y de management, división en la percepción de estrategias, pérdida del talento) como en acciones reactivas (cambios de estrategias, cierres, suspensión de pagos, eres...).

Tanto los efectos como las acciones tomadas parecen en gran medida focalizarse a controlar, redefinir, contener, que perpetúan el corto plazo. La contención y el control no sólo se da en los gastos sino también en los pensamientos (no salirse de lo establecido), en la energía (para qué vamos a utilizarla si estamos condenados al cierre, traslado, disminución de salarios,...) y en los sentimientos, (angustia, culpa, resignación, resentimiento...), que no permiten diseñar el futuro-

Parece no haber una mirada interna a la organización que somos en el aquí y en el ahora y las consecuencias que eso tiene en nuestra forma de pensar, sentir y comportarnos, sino que son debidas a la miopía de este observador a corto plazo que no se plantea su forma de hacer en la mayoría de las organizaciones sino que cae en el victimismo de hacer responsables a los otros y a las circunstancias de sus propias limitaciones y aceptan la crisis como un hecho, como una verdad absoluta desde la que no se pueden cuestionar su manera de hacer las cosas y a partir de ahí visionar la organización que desean ser.

El cambio en los resultados esperados como parada del crecimiento o la fuerte caída de ventas introduce un tema clave en la vida diaria y por tanto de la organización que es la incertidumbre, que nos saca de nuestra zona de confort, de nuestras creencias y hábitos para dejarnos a merced en la mayoría de los casos del mercado, de las circunstancias, de los otros en definitiva, sin atisbos de sentirnos responsables de nuestras acciones y comportamientos y quedarnos anclados en la no acción, en la paralización o como mucho en acciones de contención.

Las salidas se realizan en forma de despidos, no renovaciones, jubilaciones anticipadas, eres, suspensión de pagos, cierres y en la mayoría se negocia de forma individual y pactada con los comités en algunos casos. Son percibidas desde rápidas (de jueves para viernes) a muy lentas con demasiado tiempo en la incertidumbre y surge el sentimiento de que no son tenidos en cuenta (falta de información y comunicación). El haber afectado a la dirección también ha provocado cierto shock y los que se han marchado son percibidos como inquietos con la situación. Todo ello provoca en los que se quedan, cotilleo, mal ambiente mala conciencia, tristeza, temor a la pérdida de sus propios puestos, culpabilidad, inseguridad e intranquilidad que hacen disminuir la energía y motivación (duelo por los que se han ido) y no saber cómo actuar con los que se van cuando no viene

acompañado por una visión de futuro. El dolor y la culpabilidad son necesarios para después poner la energía en el diseño de quienes queremos ser y qué acciones vamos a poner en marcha. En otros hay dolor y reto al mismo tiempo. También parece darse la negación de la situación.

En las organizaciones que no ha habido salidas, se han realizado cambios internos y las personas afectadas (tanto los managers como sus colaboradores) se resisten a ellos.

También existe la empresa dimensionada antes de entrar en la crisis. En una organización se decide hablar de lo que se sabe y de lo que no y son conscientes de las emociones de sus equipos, adaptando la comunicación diseñando elementos para gestionarlas como utilizar la máquina de café como gestor de las expectativas de las indemnizaciones, darles el poder y la toma de decisiones para reducir la frustración generada desde la impotencia y reducirles el estrés.

Sólo una organización ha hablado de la integración y concienciación del equipo y otra de la reflexión interna que les ha conducido a un cambio en la estrategia.

Hemos observado una **diferencia de actitudes** de aquellos **líderes** que asumen la responsabilidad en la incertidumbre y aquellos que caen en actitudes victimistas. En las primeras observamos el cumplimiento, el freno, conservadurismo y contención (aguantar el chaparrón, sacar los pies del tiesto, arriesgar lo estrictamente necesario), resignación (tirar la toalla y pedir la baja por estrés,) el miedo a hablar, a no estar de acuerdo con la autoridad y a su estilo, la inseguridad, forzar el cambio y generar tensión en los que lo niegan o necesitan más tiempo para reflexionarlo y asumirlo, negación de lo sucedido (apoya pero no cambia los objetivos), directrices iguales y muy claras para todos sin tener en cuenta la interpretación que cada uno hace del mensaje, comportamientos ambivalentes como actitudes proactivas pero con miedo, la soledad y la tristeza de no ser seguidos, de estar los demás en otra galaxia....En el segundo apartado hay líderes que han tomado conciencia de la situación, asumen la responsabilidad en sus decisiones y en la posibilidad de equivocarse, ven el momento como oportunidades, son líderes emocionales, conscientes de sus emociones, de sus estados de ánimo y de cómo lo transmiten a sus equipos alineándolos en una visión de futuro que integra, cohesiona y energiza y se ponen al servicio general común y no a sus propios intereses.

Lo que genera ilusión es el buen clima de relación y compañerismo, buscar alternativas internas que eviten despidos, la supervivencia de la organización y los puestos de trabajo, la formación que implicará mayor competitividad en el futuro, cuidar a los más jóvenes, liderar el mercado con productos novedosos, visionar con éxito el futuro, resistir mejor que la competencia, reorganizar y cambiar que permite la concentración y la ilusión, ser realista, asumir los hechos y mantener la coherencia de la estrategia, creer en lo que hacemos, luchar por el cambio de tendencia,

seguir trabajando, seguir vivos, convencer-nos de que podemos llegar a la situación deseada, diversificar el riesgo y líneas de negocio, volumen de trabajo, pintar talleres, más actividades lúdicas, la propia actividad de crecimiento de la empresa, planes de carrera, ser reconocido y generar confianza, retribución acorde al desempeño, más sentimiento de pertenencia, ver y compartir el avance, proyecto que nos da futuro, reto por lo desconocido con escenario retador y motivador.

La visión a largo plazo parece haber cambiado en general por una visión más cortoplacista del día a día. Parece que al estar expresando el cambio de largo plazo al cortísimo plazo necesitaran la necesidad de justificarlo haciendo alusión a la prudencia de las inversiones y moderación con acciones razonadas y medibles y recursos mínimos. (Contención, moderación, prudencia...que no generan visión a largo plazo) y porque la mayor carga de trabajo está en el corto plazo y así poder tomar decisiones rápidas. Parece que hay una creencia limitadora de que pensar en largo plazo no conlleva tomar decisiones rápidas. Estamos en el hacer para no pensar donde tenemos que ir.

En este tema de visión parecen darse Paradojas como un líder de CP pero con grandes ambiciones, aunque desconocemos el tipo de ambiciones y en todo caso el deseo es diferente a una declaración que lleva a la acción. También se habla de visión de largo plazo de calidad y supervivencia. Cómo sostener el equilibrio del largo plazo en términos de calidad y al mismo tiempo sentirnos supervivientes, ¿qué energía me proporciona el sentirme superviviente? En el tercer caso La redefinición estratégica debido a la anticipación de la crisis les ha hecho mantener los objetivos a largo plazo pero han cambiado la exigencia de la consecución de los mismos en cuanto a velocidad ya que el entrono no acompaña. En este caso parece resquebrajarse la coherencia, se mantienen unos objetivos y no hay rigurosidad en la exigencia de los mismos.

En algunas organizaciones se desconoce la visión de una manera resignada y resentida (la visión sólo es la del gerente) y también se señala que se ha utilizado la crisis para hacer cambios que antes no se atrevían a hacer. En esta última organización la confianza y la transparencia y ejemplaridad de sus líderes podría tener un coste en el futuro.

Se habla en ocasiones de meras acciones pero no de la visión a largo plazo que les permita seguir un rumbo, de nuevo las acciones son de cortes, reducciones, eliminación. También se menciona que la crisis cambiará la dinámica del sector y el tamaño del mismo pero no se habla de que podemos y vamos a hacer nosotros en este sector. Y por último se resalta la importancia de creer en la estrategia para conducir la energía de la organización pero no se menciona si existe esa estrategia a largo plazo.

En varios casos no se ha generado cambio de visión Y si el anticiparse a la crisis generó un planteamiento de largo plazo con proyectos a corto y medio.

En algunos casos la visión del largo plazo les ha hecho ver sus ineficacias y poder poner en marcha un proyecto que genere futuro. (Revisión del observador y nuevo diseño). Las organizaciones que expresan estar en el largo plazo hablan de crear algo sostenible en el tiempo (que resista y que sea creíble). En otros casos se mantiene el largo plazo pero con ajustes que prevén compensar en el futuro y con visión diferente acorde al mercado. Un líder nos habla de que se ha vuelto cortoplacista viviendo el aquí y el ahora y las personas más que en la estrategia y piensa en acciones a corto plazo. Entendemos que este líder es más consciente del aquí y el ahora y se focaliza más en las personas quizás debido a un proceso de coaching y puede estar hablando sobre lo que el otro desea escuchar. No hay que olvidar el equilibrio entre el corto y el largo plazo. Podemos vivir el día a día siendo más conscientes, reflexionando sobre las acciones a tomar sin olvidar hacia donde nos dirigimos.

La situación de crisis ha afectado al **nivel de energía** de manera negativa en los encuestados en general con efectos en desubicación e incertidumbre, descenso de motivación, desgaste físico y psíquico que repercute en la concentración y rendimiento, Angustia, Negatividad y presión (no estábamos acostumbrados), paralización, bajada de energía y motivación, ambiente de preocupación e incertidumbre y abatimiento generalizado. Se habla de lo complicado que es vivir en la incertidumbre, no de las dificultades que yo tengo para vivir en ella.

El proceso de culpabilizar a otros (estado de ánimo de la resignación y resentimiento) emplea mucho el tiempo y la energía de aquellos que de nuevo no se ven implicados en el problema y por lo tanto no utilizan su energía en ver soluciones y se quedan víctimas de las circunstancias, dirección, etc. En otra organización desde dirección se señala que la motivación y energía está en los directivos y en las escalas más bajas la inseguridad que les hace disminuir el trabajo (de nuevo se señala al otro y no se habla de cómo utilizan esa energía y motivación desde los directivos con sus colaboradores)

A veces no se entiende la pregunta y otras se habla de acciones realizadas y de la rapidez en tomarlas. De nuevo **la rapidez** parece asemejarse a efectividad. El tener mucha actividad parece aliviar, así como la situación cambiante de la organización mantienen vivo el impulso y el itinere de ir y volver del trabajo hace sentir la desmotivación cuando no hay actividad. También se habla de la subida y bajada de las emociones desde el entusiasmo al desfallecimiento aunque no se mencionan los hechos que las provocan.

Compartir, conectar, pasar el duelo, tener iniciativa y encontrarse con la esencia de ser como generadores de empleo les ha aportado energía. Salir vencedores de la coyuntura les motiva y nos habla de una lucha que están manteniendo. También se menciona el optimismo como energizante y sólo hay una respuesta que nos habla de "todos implicados en un esfuerzo adicional".

El análisis anterior nos permite subrayar los resultados que podrían hacer más efectivas dichas Organizaciones desde el coaching tales como una coordinación efectiva de acciones en lugar de la división y/o lucha entre departamentos, coaching de equipos en los que poder analizar lo que funciona y lo que no, lo que se habla y lo que no, los valores , el marco de referencia y la visión, la confianza, el compromiso, el reconocimiento, la respons-abilidad, el desarrollo de la persona con una visión sistémica de la organización, la gestión del cambio y de la incertidumbre, la capacidad de adaptación y autoconfianza, el reconocimiento de emociones y liderazgo de las mismas, la revisión de la forma de relacionarnos y de alinearnos en una dirección en el largo plazo, revisar nuestras formas de aprender en nuestras organizaciones diferenciando el almacenar conocimiento del aprendizaje y en definitiva aportar una visión más amplia en las que todos tienen cabida desde el respeto y en la que cada persona se sienta responsable de sus acciones y sea el líder que desea ser dentro del sistema.

4. APRENDIZAJES. Beti Sapiña, Virginia Coig-O Donnell

La mayoría de las personas encuestadas manifiestan que la situación de crisis les ha proporcionado oportunidades para desaprender, aprender y descubrir cosas nuevas.

Se observa sin embargo dos actitudes diferentes ante esta misma situación: mientras un primer grupo parece adoptar una actitud de derrota y resignación ("se aprende porque no hay otro remedio"), otros consiguen mantener su mente abierta a nuevos caminos y oportunidades con una visión más positiva ante la vida.

Podríamos resumir los aprendizajes más destacados por los encuestados de la siguiente forma:

- Saber vivir y gestionar situaciones complemente nuevas y algunas tan difíciles y complejas que nunca hubiéramos podido imaginar y sin embargo darnos cuenta de que somos capaces de salir adelante. Parece que ante la adversidad, y después del primer golpe, aparece una mayor capacidad para generar cambio, adaptarme al mismo y de esta manera animar a los demás a que se sumen a esta actitud. Pasar de ser mero espectador en un primer momento, a actor de mi propia realidad.
- Tomar consciencia de que el cambio da miedo y que éste a veces nos bloquea generando emociones limitantes como la decepción, el desánimo, la incertidumbre, angustia y resignación. El tomar consciencia de nuestros propios bloqueos ya es un primer paso para superarlos. Lo siguiente es tener confianza y no dejarse llevar por el estrés que genera trabajar bajo tanta

presión y gestionar nuestras emociones tomando distancia de los problemas para poderlos ver con mayor claridad.

- Retomar la importancia de nuestros propios valores como pilares de nuestra conducta y misión en la vida. Por una parte, y después de un tiempo de bonanza y "vida fácil", parece volver a tomar relevancia todo lo relacionado con el esfuerzo, el trabajo bien hecho, la rigurosidad, la austeridad y la humildad. Por otra parte nos llama la atención cómo valores de carácter más humano relacionados con la flexibilidad, la tolerancia, el trabajo en equipo... entran en escena. Ahora es importante "ser 'más persona' en el entorno profesional".
- Esta situación de crisis, nos ha hecho pensar y cuestionarnos el orden preestablecido y actuar con mayor rapidez habiendo analizado antes con más cuidado los problemas y situaciones. Parece que necesitamos seguir desarrollando nuestra capacidad de negociación y de influencia y continuar planificando, marcándonos objetivos y seguirlos, aun cuando se tengan luego que modificar.

Desde el mundo del Coaching nuestra aportación a este proceso de aprendizaje es ayudar a personas, equipos y organizaciones a mantener sus mentes abiertas a nuevas perspectivas, explorando nuevas formas de ver las cosas y superando miedos y bloqueos. Con ello se facilita mantener una visión positiva incluso en la adversidad (de la dificultad e incluso el fracaso también se aprende) y al mismo tiempo desarrollar nuevos conocimientos y habilidades. Para ello es importante fomentar el autoconocimiento y trabajar la autoconfianza para encontrar un sentido a lo que hacemos y ser conscientes de lo que aportamos en nuestro entorno tanto a nivel profesional como personal.

Dado que los valores se han manifestado como uno de los pilares que guían nuestra vida y que a la par proporcionan sentido a la misma, es importante que personas y organizaciones se cuestionen y detecten sus verdaderos valores explorando si éstos son constructivos y nos ayudan a crecer y seguir adelante o si por el contrario son tóxicos y nos llevan a una mayor dificultad y desilusión. Esto nos servirá luego para mantener una visión de futuro a más largo plazo (saber cual es nuestra misión) que nos aporte a personas, equipos y organizaciones las dosis de ilusión y coraje necesarias para sentirnos motivados en nuestro día a día.

Tanto con el Coaching ejecutivo como el de equipos se facilita el desarrollo de habilidades para una mejor relación con los demás como son la capacidad de escucha y de empatía. Con ello conseguiremos aprender a gestionar mejor los conflictos y a solucionarnos de la mejor manera posible.

Lo mejor del Coaching en momentos turbulentos como el actual es que nos ayuda a encontrar un espacio donde poder encontrarnos a nosotros mismos y nuestros verdaderos objetivos en la vida (y los negocios y nuestra profesión no dejan de ser una parte importante) para así retomar fuerzas y explorar nuevas alternativas hasta encontrar la forma de darle la vuelta a nuestra crisis personal y/o colectiva.

Nuestra propuesta de actuación gira en torno a los siguientes apartados:

- Coaching individual centrado en el autoconocimiento y autoconfianza. De ahí surgirán aprendizajes que nos ayudarán a superar nuestros propios miedos y bloqueos, a mantener así una actitud positiva ante lo que acontece y descubrir dónde está nuestro verdadero líder interior que nos lleva a la acción y es capaz de influir y en cierta manera “mover montañas”.
- Coaching de Equipos dirigido a mejorar las relaciones y el trabajo conjunto hacia un objetivo común (nuestro elemento de cohesión). Desde el conocimiento de uno mismo podremos conocer y reconocer a los demás desde la apreciación de las diferencias como fuente de fortaleza del equipo. De esta manera podremos favorecer un clima de mayor compromiso y colaboración.

5. CULTURA CORPORATIVA, VALORES Y CREENCIAS. Carlos Surroca

Una parte de las respuestas recibidas sobre la Cultura Corporativa se han centrado en la Gestión. Unas se basan en constataciones de hecho que anclan a quien las emite en el inmovilismo, mientras que otras muestran que quien responde está en el movimiento y el progreso. Se percibe que éstos están buscando soluciones, mientras que los primeros ni se las plantean. Unos se sienten responsables, los otros no.

Las demás respuestas sobre la Cultura Corporativa se han centrado en las actitudes y criterios de los directivos, y en los principios que han regido los procesos de despido. Al leer las respuestas constato que aquellas que comportan un sentido positivo emplean la primera persona, mientras que las que conllevan una connotación negativa suelen utilizar la tercera persona indefinida. Las positivas incluyen responsabilidad y compromiso, sean individuales o colectivas. Las negativas llevan implícitamente la no implicación de uno mismo, la creencia de que las causas de lo que ocurre están en el exterior de uno, en la propia organización o más allá de ella. Y con este constructo mental es difícil generar una actitud de búsqueda de una solución, porque, según esta manera de pensar, la solución está en los demás y no en mí.

Los valores han resultado ser una valiosa ayuda ante la crisis. Los hay individuales y colectivos.

Dentro de los primeros, hay los resultantes de un buen fundamento emocional, de un tener fe en la vida, de un convencimiento de que la vida es amable y generosa con nosotros, del disfrute con el roce y el aprendizaje con los demás. Se constituyen sobretudo en la familia. Ayudan a abrirse al mundo y a las relaciones con confianza. Ayudan a adaptarse, a tomar las cosas tal como vienen. No hay problemas, sino situaciones a mejorar. No hay enganches, atascos ni bloqueos. Hay fluidez. También hay otros valores individuales que nos inducen a protegernos ante la que cae, a resistir.

Los valores colectivos son el resultado de un aprendizaje colectivo dentro de cada organización. Son diversos. Van desde la eficiencia en la gestión, al rigor en el gasto, a la simplificación de los procesos, a la diferenciación tecnológica, al talento, a la creatividad, a la transparencia en la comunicación y a la valoración de la diversidad y la diferencia. El fundador, el presidente o el director general son piezas clave en la creación de estos valores colectivos. Pero no sólo depende de ellos.

Mi percepción de varias de las respuestas recibidas sobre valores colectivos, es que no eran tales. Más bien eran valores expresados por uno o varios directivos que no los han sometido a un proceso interno de debate, consenso y comunicación. Son valores de unos pocos que no se han impregnado en la organización. Son valores que no llegan a ser asumidos por la organización en su conjunto. Eso hace que haya directivos despistados, sin un rumbo claro.

Entre las creencias hay las que cierran, limitan, las que no ayudan: "Que otros arreglen todo esto". "No me han ayudado desde la Dirección". Hay otras creencias que, además de su componente limitante, incluyen otro dinamizador: "Si volviera al principio, algunas decisiones que no tomé las tomaría de forma más sólida". "Los que asumen el cambio sufren menos que los que se resisten a él". Y finalmente, hay las creencias que son todo lo contrario de las paralizantes: "Vivo la crisis como una oportunidad de aprendizaje sobre la marcha". "La crisis me ha ayudado a crecer y a mirar en la distancia". "Creemos en lo que hacemos y que somos capaces de luchar a favor del cambio de tendencia".

El Coaching acompaña en el proceso de transformación personal interno, hacia las propias soluciones. A nivel individual, el Coaching es potente y efectivo. Pero cada persona es un sistema en sí que, a su vez, pertenece simultáneamente a otros sistemas (familia, empresa, etc), los cuales pertenecen a su vez a sistemas más amplios. El alcance de las propias soluciones depende de la comprensión de nosotros mismos como sistema, pero también de la concienciación de la calidad de nuestras relaciones, como miembros de los diversos sistemas a los que pertenecemos, con sus los otros respectivos miembros de estos mismos sistemas. Ya no sólo se trata de que el Coaching ayude al cliente a cambiar de punto de observación. También puede acompañarle en ampliar su campo de observación y en profundizar su comprensión vivencial a través de estas relaciones con los miembros fundamentales de los sistemas a los que pertenece.

Mi percepción, desde las respuestas recibidas a lo largo de este trabajo, es que esta crisis nos está poniendo delante de nuestras propias narices y de una forma

palpable, la necesidad imperiosa de desarrollar habilidades relacionales colectivas en las organizaciones, tanto las destinadas a optimizar su actividad interior como las que las mantienen en contacto constante, estrecho y fluido con la sociedad a la que sirven.

El Coaching Sistémico y el Coaching de Equipo son dos herramientas que nos ayudan a remar y avanzar en este sentido.

6. LA APORTACIÓN DEL COACHING EN LAS EMOCIONES EN LAS EMPRESAS EN CRISIS. Ana García Villas-Boas

Del análisis de las emociones en las respuestas de los entrevistados, se desprenden principalmente tres: el miedo, la tristeza y la alegría. En este caso también se diferencian claramente dos grupos, el que tiene un enfoque negativo vivido a través de las emociones del miedo y de la tristeza, y el que tiene un enfoque positivo, que le motiva y le lleva a la acción, el vivido a través de la alegría.

El impacto de una u otra emoción en las organizaciones es determinante en la visión de futuro y las decisiones que se han tomado.

En el grupo de las emociones negativas, que si no son cambiadas se pueden convertir en tremendamente tóxicas para las organizaciones, están el miedo y la tristeza.

La emoción del **miedo** está relacionada con las reacciones y emociones de angustia, desconfianza, recelo, temor y pánico. Este tipo de emoción nos lleva a encerrarnos sobre nosotros mismos, a desconfiar de cualquier información y persona, retraernos y cerrarnos en banda para defender nuestro "vulnerable territorio". El impacto en la organización es que se deja de comunicar abiertamente, de interactuar para buscar soluciones conjuntas y vislumbrar oportunidades de cambio y visión de futuro. Se percibe a los demás y todo lo que ocurre, como una amenaza. El comportamiento derivado puede ser de parálisis (inacción), falta de toma de decisiones cruciales así como falta de visión, confusión y poca claridad en la comunicación.

Así lo observamos en las empresas donde ha habido mala comunicación, que ha alimentado más la incertidumbre y el temor al despido y no han reaccionado a la crisis con antelación.

La emoción de la **tristeza** está relacionada con el aislamiento, el desánimo, el dolor, la infelicidad, el rechazo, la pasividad. Los comportamientos derivados de esta emoción y que salen a relucir en algunos testimonios de los entrevistados, son el bloqueo y el rechazo al cambio y la pasividad (no actuar, posponer las decisiones y acciones derivadas).

Estas dos emociones son las que alimentan los comportamientos destructivos mencionados en el epígrafe de comportamientos, sobre el aumento de control

desde la dirección, el cortoplacismo, la centralización, el ordeno y mando, la no transparencia, el esfuerzo sin sentido y el evitar el contacto personal.

En el otro grupo tenemos la emoción de la alegría, que es la emoción que determina los comportamientos productivos y actitudes positivas.

La emoción de la alegría está relacionada con la motivación - movimiento hacia la acción – impulso, visión positiva y energía. De esta emoción se sustenta la amistad, la euforia, la confianza y también la gratitud y la generosidad, valores importantes para ver soluciones a la crisis y estimular el trabajo en equipo para alcanzarlas.

El segundo grupo que ha experimentado esta emoción, se ha sentido motivado hacia nuevos retos para salir de la crisis, ha pasado enseguida a la acción, y las personas con esta actitud se han convertido en líderes referentes que generaban confianza y esperanza. La comunicación ha sido realizada de otra manera, con claridad y más directa. El trato con las personas de la organización, sobre todo ante los despidos, ha sido orientado con la sensibilidad de cómo “nos gustaría que nos trataran a cada uno”. Una vez que se ha tomado conciencia de la situación y se han tomado decisiones de soluciones, este grupo ha orientado la energía hacia soluciones para salir de la crisis (reorganización de procesos, optimización de recursos con el objetivo de reducir de costes) y construir su visión de futuro, recomponer y motivar a los equipos.

Del análisis de las entrevistas, podemos constatar cómo los procesos de reestructuración que se han llevado a cabo con serenidad, con compromiso con las personas, equilibrando las decisiones de negocio con la gestión de las personas, han sido menos traumáticos. Asimismo, la Dirección ha reaccionado con rapidez para hacer frente a las dificultades. Este estado de ánimo, permite generar un espacio, después de la incertidumbre, para trabajar la visión de futuro con esperanza, motivando, ilusionando y enfocando a las personas en los nuevos retos de negocio.

Desde el Coaching ayudamos a tomar conciencia de la emoción desde la cual analizamos y actuamos para intervenir y transformar aquellas emociones tóxicas en emociones positivas. Las consecuencias de nuestras emociones son nuestras actitudes, comportamientos y acciones. Por lo tanto, al intervenir desde el Coaching en el cambio de emoción, provocamos la transformación de las actitudes y ayudamos a enfocar las acciones hacia los nuevos retos de negocio que la organización quiere alcanzar.

Por ejemplo, el Coach ayuda a la persona a verbalizar el miedo, al ponerle nombre y al identificarlo ya la persona descubre cómo combatirlo y cambiarlo en fuerza que de vitalidad en vez de parálisis. A la angustia generada por la incertidumbre, el Coach acompaña a la persona a que tome conciencia de cómo ésta alimenta pensamientos negativos que impactan en cómo se siente físicamente y cómo actúa. Con la ira se identifica, se acepta, verbaliza para pasar de una actitud de resignación a una proactiva.

Así sucesivamente, trabajando las emociones el Coaching interviene para generar un cambio en los comportamientos, en la forma de interpretar la realidad

(cambiamos las gafas con las que se observan los acontecimientos) y las acciones derivadas de ello.

Esta intervención ayuda a vivir situaciones difíciles y duras con serenidad, minimizando la angustia que paraliza y distorsiona, favoreciendo visualizar hacia el futuro. La visión clara, tal como han mencionado varios entrevistados, facilita tomar las decisiones necesarias, en el tiempo adecuado, para ejecutarlas y minimizar el impacto negativo y de sufrimiento en las personas. Asimismo, la Dirección es consciente de qué mensajes claves tiene que comunicar, además del "cómo" y del "cuándo" para que motiven y comprometan a los empleados.

Para ello, trabajar con los Directivos y Mandos Intermedios de la organización es clave, porque transformándoles, ellos se convierten en líderes transformadores del resto de la organización y generadores de confianza, optimismo y motivación.

Se puede trabajar tanto individualmente con las personas como con los equipos o grupos.

Al trabajar en Coaching individual, se ayuda a la persona a reconocer su emoción, tomar conciencia de cómo analiza la realidad desde ella y a transformarla para convertirla en energía motivadora y positiva. El acompañamiento de un Coach, ayuda también a que la persona no se sienta sola ante las situaciones duras que provoca una crisis, a tomar distancia y descubrir las oportunidades que pueden surgir.

El trabajo en Coaching de Equipos (con equipos naturales) o Grupal (grupo de personas de diferentes áreas de la organización), favorece compartir la vulnerabilidad para reconstruirse, creando cohesión a través de la relación que se va desarrollando entre los participantes desde otro nivel de comunicación, alinear y focalizar a todos hacia unos mismos objetivos para alcanzar los nuevos retos de negocio.

Desde mi punto de vista el Coaching aporta tanto en el trabajo individual, como en el de equipos y grupal, para vivir las situaciones de crisis de otra manera. Al trabajar con las personas claves de la organización, éstas podrán tomar acciones de una manera que minimice el impacto negativo de las consecuencias de la crisis, visualizar y enfocarse al futuro y también prepararlas, a ellas y a la organización, para el cambio tanto a nivel personal como al de la empresa. Lo que me parece más conveniente, desde mi perspectiva, es un combinado de individual y grupal o de equipos, de manera que el trabajo individual se ve multiplicado y potenciado por el trabajo con otros.

7. CAMBIO DE VISIÓN ESTRATÉGICA: CORTO Y LARGO PLAZO, RESTRICCIÓN DE INVERSIONES. Merche Aranda

Los entornos de crisis ponen a prueba nuestras convicciones más profundas. Los pilares sobre los que cimentamos nuestros proyectos parecen tambalearse como si el suelo se volviese de barro. De repente, es como si todo aquello que considerábamos cierto, todo aquello en lo que nos sujetábamos, no cumpliera su misión.

Hasta cierto punto, la tendencia a pararse cuando no tienes seguridad en los pasos sobre los que caminas es una reacción natural. En este tipo de entorno, dejas de cuestionarte sobre las direcciones o los rumbos que fijas en tu vida para centrarte en lo inmediato, en no tambalearte, en caminar sin dar tumbos.

Este tipo de comportamientos y actitudes se han visto reflejados en las respuestas que nos han proporcionado gran parte de los directivos que han contestado a la entrevista.

Mantenerse quietos, con las mismas estrategias y metas que utilizaban antes de la crisis en la confianza de que lo que antes les ha sido útil puede volver a serlo a pesar de los tremendos cambios en el entorno.

En la misma línea, parecen situarse aquellos que pasan a ocuparse solo de las cuestiones más cortoplacistas. Da la impresión que lo vital se centra en la supervivencia del día a día. Sin duda, que la supervivencia es necesaria. Sin embargo, es importante que la misma esté sustentada en una Visión a Largo Plazo, en una meta, que por muy difícil que parezca establecerla en este tipo de entornos tiene, si cabe, mayor sentido aún.

Precisamente es la visión a largo plazo, el establecimiento de una visión, aquella que seamos capaces de imaginar, la que nos permitirá anclarnos con nuestra identidad, es decir, la que nos proporcionará el sustrato seguro que en tiempos de crisis nos falla, tal y como al principio comentaba. La Visión desde la perspectiva del Coaching, nos permite fijarnos a nuestra propia Identidad, a nuestros Valores y Principios y por tanto a actuar en el corto plazo de forma coherente y ecológica con todo ello.

Por otra parte, existen otra serie de competencias de interesante aplicación en entornos cambiantes. Desde la perspectiva del coaching pueden ser muy interesantes las competencias de Visión de Oportunidad, la Flexibilidad, la Creatividad. Todas ellas, son de gran aplicación en momentos de crisis.

Ya nadie discute que las crisis son entornos de Oportunidad que aquellas personas que tienen la Flexibilidad suficiente y la Visión de cambio necesaria aprovechan para salir fortalecidos de las Crisis. Las organizaciones y las personas que son capaces de desarrollar estas competencias consiguen tener éxito en este tipo de entornos diferenciándose y mucho de sus competidores. No en vano, en los tiempos de crisis, se agudizan las diferencias entre las organizaciones y las personas.

En este sentido, algunas de las respuestas obtenidas nos muestran que existen personas y organizaciones que realmente realizan esta lectura de entornos de crisis. Aprovechan las circunstancias cambiantes para realizar un análisis interno que les permite descubrir fortalezas útiles en oportunidades emergentes. Otras en cambio, consiguen reenfocar sus objetivos estratégicos desestimando proyectos en los que detectaban ciertas debilidades.

Por tanto, desde la perspectiva del coaching podemos ayudar a desarrollar este tipo de competencias que proporcionarán a nuestros clientes la Flexibilidad necesaria para minimizar riesgo y centrarse en las nuevas oportunidades del entorno apalancando sobre ellas sus verdaderas fortalezas que en nuestra compañía han sido capaces de descubrir.

Una lectura en positivo de los entornos cambiantes proporcionan la motivación y el liderazgo en el cambio necesarios para conducir la situación. En las respuestas obtenidas se detecta cierto pesimismo en el contexto. Desde la perspectiva del Coaching somos capaces de ayudar a que nuestros clientes generen la motivación y la capacidad de liderazgo útiles para afrontar los nuevos retos.

Como conclusión cabe decir que las respuestas a las entrevistas realizadas ponen de manifiesto la importancia de que las personas Crean Conciencia, y por tanto, nos Hagamos Responsables de la situación.

Sin estas capacidades, como reflejan las respuestas, es difícil que tomemos acciones basadas en nuestra propia identidad, y por tanto, que nos permitan ser coherentes con los principios con los que tanto las personas como las organizaciones queremos desarrollar nuestros proyectos: nuestra misión. Sin duda, esto es lo que nos permitirá tomar las riendas de la situación y sacar partido a esta o a cualquier crisis que nos vuelva a sorprender.

8. COMUNICACIÓN. Francesc Quer

A mi entender el rol de la comunicación para las empresas que se encuentran en situaciones de crisis funciona a dos niveles; uno a nivel interpersonal, en cómo se comunican las personas acerca de la situación personal en que se encuentran, y otro a nivel empresarial que se focaliza en cómo se utiliza la comunicación interna como herramienta.

Además, clasificaría a las empresas en dos grupos. El primer grupo estaría formado por aquellas empresas que no han sacado partido de la comunicación para gestionar sus cambios empresariales y un segundo grupo de empresas que han apostado por utilizar la comunicación como herramienta y estrategia.

Para el primer grupo, pienso que en aquellas empresas (la mayoría) que no han gozado de una suficiente transparencia informativa desde la dirección a sus empleados, han reinado los comentarios de pasillo, los rumores y el desaliento.

Ello provoca fácilmente que las personas vivan la situación de incertidumbre bajo paradigmas de miedo y de confusión.

La mayoría de las empresas han tenido que introducir cambios ya sean "movimientos organizativos", de funciones de algunas personas, traslados, despidos, y la Dirección ha optado de forma general por proporcionar si no menos, igual información que cuando se encontraba en situaciones de bonanza; en otras palabras diríamos que no han sabido simplemente gestionar la situación desde la perspectiva de la comunicación, qué comunicar y cómo hacerlo.

En la medida que la empresa no está a la altura de las circunstancias, o sea no gestiona su comunicación en paralelo con los cambios que introduce, puede provocar "sensaciones de desánimo" influyendo en la toma de decisiones y en consecuencia con la pérdida de dinamismo personal y empresarial. Es precisamente en los momentos más difíciles cuando las personas necesitan un mayor reconocimiento de su labor, un apoyo que les sirva para ser conscientes de lo importante que es tener una actitud positiva ante la adversidad y especialmente cuando se trata de mandos de la organización que tienen a su cargo personas.

Para el segundo grupo de empresas, la comunicación interna se ha convertido en una herramienta para gestionar la incertidumbre de las personas que forman parte de la organización. Las personas han valorado muy positivamente que la organización utilice herramientas que sirvan para que la comunicación sea fluida en todos los niveles, tanto en la comunicación vertical, de arriba abajo y viceversa, como en la horizontal entre personas y departamentos; y doten de mayor transparencia en la información para conseguir mayor implicación en las personas. Ello favorece especialmente aquellas escalas de la organización más bajas, dónde la "energía" de las personas disminuye con la inseguridad.

En mi parecer, no hay suficientes empresas que reconozcan sentirse satisfechas de haber estado a la altura de las circunstancias en materia de comunicación, de haber utilizado todo su potencial como herramienta para que la organización y las personas fluyan en una dirección, con cohesión. De hecho es una apuesta de futuro que permitiría que la empresa reaccionara de forma más eficaz ante situaciones de crisis.

Para que la comunicación sea fluida debe de ser bidireccional, con canales adecuados que aseguren que la información se transmite y se entiende en todos los niveles de la organización, que los mensajes se comparten entre todos de la misma forma. Si no se asegura eso tal como a mi entender ha ocurrido de forma general, se está informando más que comunicando, con la pérdida de la oportunidad de compartir y alinear a los miembros de la organización con los mismos objetivos.

También pienso que las empresas que han apostado por la comunicación se han focalizado más en las herramientas, reuniones, talleres de equipo, foros on-

line, intranet, que en el desarrollo personal de los managers y líderes de la organización. Es como si se hubieran centrado más en el “qué podemos hacer”, los medios y canales de comunicación en sí mismo; que en “el cómo”, la calidad de la comunicación de los managers, en su capacidad para auto gestionar sus emociones ante situaciones difíciles y en cómo gestionan sus relaciones con las personas y sus equipos.

Qué puede aportar el coaching?

Con el escenario actual valoro tres niveles de intervención en coaching:

Intervención individual. El coaching ejecutivo estaría reservado al primer nivel de la organización. Del líder de la empresa, se espera mucho. Se valora que tenga una gran capacidad de liderazgo, que influya y que motive, que escuche y que sepa reconocer los éxitos de sus equipos, en definitiva que se comunique con congruencia e integridad. El proceso de coaching le ayudará a desarrollar su capacidad en esa línea.

Intervención del equipo directivo. Para los directivos de la empresa recomiendo que desarrollen sus habilidades de liderazgo y comunicación bajo paradigmas de coaching. Ello les fortalecerá sus habilidades de escucha, dar y solicitar feedback, dar reconocimientos, utilizar las preguntas, aprender a acompasar y fortalecer su capacidad de observación. En la medida que desarrollen esas capacidades influirán de forma positiva cuando se comuniquen con sus equipos.

Intervención de equipos. El coaching de equipos iría dirigido a aquellos grupos homogéneos que se constituyen para alcanzar una determinada tarea, ya sea como misión la de comunicar a la organización los procesos de cambio, de coordinación ante nuevos objetivos empresariales, etc. Estos equipos deben de desarrollarse con metodologías que les capaciten conseguir un “alto rendimiento” en su misión.

9. COMPORTAMIENTO. Fernando Iglesias

Si tuviese que hacer dos grupos los dividiría entre aquellos que sólo ven un estrechamiento de su futuro y otros que han sabido ver en la crisis una forma de reinventarse, de ver un futuro diferente y esperanzador.

Dada la magnitud de la crisis, en casi todos los casos hay un momento de reestructuración con emociones poco productivas, de culpa, miedo, soledad y tristeza. Este hecho no quita para que el comportamiento de unos y de otros sea muy diferente.

En los primeros, los comportamientos son coherentemente destructivos. Desde la dirección se aumenta el control, el cortoplacismo, la centralización, el ordeno y mando, la no transparencia, la reacción en el instante, el esfuerzo sin sentido y la

evitación del contacto personal. Este comportamiento basado en la "incertidumbre sentida", que es la palabra que utilizamos para nombrar el miedo en el trabajo, lejos de generar acción, inmoviliza, aunque todos parezcan muy ocupados. Este sentir y actuar, lleva a los empleados a encontrar otros foros donde expresarse y buscar amparo, cimentados en el rumor, el corrillo, la queja, en meterse miedo y dilapidar energía cuando más se necesita. La situación de la empresa y la de los individuos es de supervivencia. Así muchos de este grupo han buscado sentido fuera de la empresa, para compensar el que no encuentran dentro, apoyándose más en la familia, buscando disfrutar de las pequeñas cosas, etc. ¡En algún sitio tenemos que encontrar equilibrio interno!

En los segundos los comportamientos son más productivos pero en pocos casos tan coherentes como en el primero. En situaciones difíciles, los humanos solemos ser más coherentes en los comportamientos destructivos que en los constructivos. De ahí la necesidad de trabajo grupal en momentos como los actuales. En este grupo los líderes han sido más claros, para lo bueno y para lo malo, han promovido la austeridad y la atención al corto plazo, al mismo tiempo que se han reafirmado o han creado una nueva visión o estrategia, generando energía desde la comprensión de la situación y la ampliación del espacio de posibilidades de las personas y de la organización. La situación de la empresa y de los individuos es de adaptación/reinvención, piensan que de todo esto saldrá algo bueno.

En los primeros hay una actuación desde el miedo, ¡Qué será de mí!, en los segundos hay una toma de conciencia más colectiva, no por ello poco dolorosa.

Es muy curioso leer las respuestas sobre motivación e ilusión, ya que todas ellas tienen que ver con lo mismo: buscar alternativas, programas de formación/desarrollo, cambio en el estilo de dirección y cultura, clima, diálogo, reconocimiento, confianza y compromiso. Casi todos estos factores requieren fluidez en la relación, dar importancia a la persona, interactuar más que comunicar, compartir miedos para ayudarnos, mostrar apertura y ayuda, sentirnos como una parte importante del todo y como consecuencia realizar un esfuerzo con sentido.

Las respuestas personales hacen pensar en una mayor consciencia individual, eso sí, poco explotada, ya que la autoconciencia personal no se ha traducido en la misma proporción a consciencia colectiva, en mi opinión por la carencia de capacidades grupales. Esta interpretación queda apoyada por las respuestas sobre valores personales, que son más individualistas que colectivos, más de acción que relacionales.

En general veo una gran incapacidad de anticipación, sólo uno o dos la veían venir, todos tomaron conciencia cuando "Excel así lo demostraba". El primer grupo no se anticipó y siguen sin hacerlo, manteniendo un comportamiento de trincheras. En el segundo, algunos se anticiparon y promueven la anticipación, generando una nueva visión y estrategia para el mundo que viene, que es a mí

entender, de atonía, los días en los que triunfabas a pesar de ti tardarán en volver.

En cuanto a mis recomendaciones de coaching yo tiraría mucho más hacia equipos y grupos que hacia coaching individual.

El coaching individual lo centraría, casi en exclusiva, en el primer directivo para ayudarlo a liberarse de la sensación de soledad, aumentar su apertura, reconocer y hacer uso de todas las capacidades y cambiar su punto de observación entre lo que funciona y no (ejemplo: por medirnos más veces no crecemos más rápido), entre lo que pidan las tripas y lo que hay que hacer, entre ser Napoleón, -¿Quién está conmigo?- o ser Mandela, -"Nos necesitamos mutuamente"-.

El resto lo centraría en coaching grupal con mayor peso en lo horizontal, (grupos transversales), que vertical, (coaching a equipos). Digo esto por tres razones: la necesidad de reinventarse, de agilizar los procesos hacia clientes y generar una sensación de conexión que fomente la ayuda, el compromiso y la cooperación.

El trabajo grupal tendría tres ejes y por este orden.

- El primero es de apertura, de poner a punto la emoción al expresarla y tratarla, de hacer el duelo y pasar página, y comprender la enorme interdependencia interna.
- El segundo sería para desarrollar capacidades de futuro, aquellas que nos permiten ampliar el espacio de lo posible, vernos en otros puestos, imaginar, proyectar y navegar en aguas turbulentas. Para ello utilizaría el relato como forma de confluencia y comunicación.
- El tercero en engrasar las relaciones y la responsabilidad individual.

10. RESTRUCTURACIÓN: DESPIDOS, REAJUSTE DE SALARIO, RESTRICCIÓN DE CONTRATOS, ETC. Paula Recimil

Debido a la crisis, se adoptan medidas de reestructuración tales como, los despidos, reajuste de salario, restricción de contratos, reordenación de puestos de trabajo, traslados, cambios de jornada, congelación de la plantilla de personal, amortización de puestos de trabajo, jubilaciones anticipadas. Todas estas medidas implican un cambio en todos los sistemas de la empresa, tanto a nivel individual como a nivel de grupo en lo que a las personas que la integran se refiere, y al ser el coaching una disciplina que ayuda precisamente a la gestión del cambio, considero que éste se puede utilizar de distintas formas para ayudar a gestionar el cambio que todas estas medidas de reestructuración

implican, tanto en los propios directivos como en las personas que se quedan y las personas que se van.

Para los propios directivos, un proceso de coaching individual les ayudaría primeramente a “ventilar” y “desahogarse” y después hacer un buen reencuadre de la nueva situación a la que se enfrentan ellos y la empresa, para que, desde ese reencuadre pueda tomar las decisiones más apropiadas respecto a las medidas adoptadas. Con coaching individual también trabajarían sus propios valores, tomando consciencia de los que están honrando y de los que no están honrando, y tomando consciencia asimismo de los saboteadores que les impiden aportar las soluciones más adecuadas a la situación que están afrontando

Con herramientas del coaching de equipos y sistemas, el equipo directivo, podría llegar a una coherencia en la toma de decisiones conjuntas donde los valores personales y de grupo estuvieran alineados con los propios valores de la empresa para que tomaran real conciencia de la situación empresarial y de toda la implicación que conlleva la adopción de las medidas de reestructuración y así encontrar la forma conveniente, más ética y menos traumática para afrontar esos cambios, donde primara la comunicación y el entendimiento de dichas decisiones, -primero por ellos mismos- para que luego pudieran comunicarlo con verdadera efectividad y así mitigar en lo posible las emociones negativas y acometer este cambio con seguridad.

La medida de reestructuración más adoptada frente a la crisis es el despido. En muchos casos, aunque han respetado los procedimientos legales establecidos, no se han llevado a cabo de forma ética y coherente, donde primaba más el propio interés empresarial momentáneo para solventar la situación de crisis, que atender la propia carga emocional que implica la salida de personal tanto para los que se van de la empresa como para los que se quedan, y sin tener en cuenta el clima negativo que se queda en la organización después de los despidos.

Para los que se quedan, las medidas adoptadas provocan un efecto negativo, generando mala conciencia, tristeza, temor, incertidumbre, mala comunicación, inseguridad e intranquilidad, cabreo, malestar, sensación de quemados, asustados y preocupados, duelo y desconcierto, desmotivación, desconfianza, etc. Con un proceso de Coaching de equipos, podrían expresar estas emociones, la situación que están viviendo, poner en común los distintos aspectos que les preocupa en esos momentos, como les afecta el cambio, expresar sus necesidades actuales y establecer una visión de futuro con respecto a la empresa, donde pudieran ganar confianza y seguridad, y así alinearse de nuevo con los objetivos de la organización

Los que se van, la mayoría de las veces, se sienten con un sistema emocional desequilibrado. Apoyándoles con un proceso de coaching individual podrían afrontar más fácilmente este nuevo cambio, subir su autoestima, a gestionar sus

emociones que muchas veces son negativas y destructivas, tomar conciencia real de su nueva situación y redefinir hacia donde se quieren dirigir ahora.

11. MEDIDAS ADOPTADAS. Beti Sapiña, Virginia Coig-O Donnell

Casi todas las empresas entrevistadas han adoptado medidas restrictivas ante la situación de crisis, observándose ciertas diferencias en el tiempo de reacción o en el momento de aplicación. Podría deducirse que aquellas empresas multinacionales con central fuera del territorio nacional, quizás especialmente las de origen anglosajón, aplicaron dichas medidas con anterioridad al resto debido probablemente al hecho de que ha sido en aquellos países donde la percepción de crisis hizo antes su aparición.

Llama la atención que un porcentaje significativo de los entrevistados considera que la toma de decisiones y/o implementación de las mismas ha sido lenta o al menos no con la velocidad requerida.

Cabe destacar que sólo en una pequeña muestra de las empresas entrevistadas, se han tomado otro tipo de medidas relacionadas con otras políticas menos reactivas como son la incentivación de la formación, la gestión de la comunicación o implementación de planes de mejora y/o innovación, y nos atrevemos a deducir por las respuestas recibidas que son éstas empresas las que parecen estar viviendo y superado mejor el mal trago de la crisis.

Es importante recalcar que en casi la totalidad de las empresas entrevistadas, lo más valorado fue la actitud de los líderes ante la situación, siendo esta determinante en la moral y clima de la empresa.

Lo que si se detecta en la mayoría de los casos, es que presentar estos procesos de reorganización como proyectos de futuro (no meramente de supervivencia) ayuda a asumir los cambios propuestos y a la implicación y motivación de las personas afectadas.

En general todas las empresas entrevistadas coinciden en que una de las medidas adoptadas ante la situación de crisis ha sido la de contención y control de costes. En algunos casos como medida excepcional y en otros como inicio de una nueva cultura empresarial más austera y "prudente", y que en casi todos los casos van acompañados de otras medidas que afectan a los sistemas y procesos de la empresa, llegando a afectar incluso a medidas estratégicas de alto nivel.

En lo que si parecen coincidir todas las empresas entrevistadas es que la existencia de una comunicación interna transparente, veraz y rápida, así como una actitud coherente del equipo directivo (reducción de costes en convenciones o actividades de relaciones públicas, por ejemplo) facilita la

comprensión de las medidas de contención asumidas y a la vez la implicación de toda la organización.

Desde el Coaching nuestra aportación es la de ayudar y acompañar a personas, equipos y organizaciones en la transición tanto interna como externa facilitando que los protagonistas puedan mantener sus mentes abiertas a nuevas perspectivas, superando bloqueos y gestionando al mismo tiempo los lógicos miedos a la incertidumbre.

Nuestra propuesta como profesionales de Coaching se basa en las siguientes hipótesis de trabajo:

Acompañamiento a los líderes que se encuentran más solos que nunca enfrentándose a situaciones que en ocasiones les son totalmente nuevas. Desde el Coaching Ejecutivo se les anima y ayuda a seguir llevando las riendas y no dejarse llevar por los acontecimientos. El Coaching les puede proporcionar herramientas para conservar / mejorar su nivel de influencia y para detectar su propio estilo de liderazgo en momentos de cambio. Les ayuda también en una mayor agilidad en la toma de decisiones, facilitando la valoración de todas las alternativas posibles de forma que tengan una mayor seguridad a la hora de implementar las acciones necesarias, incluso las más duras. Para ello es importante mantener una visión de futuro que proporcione claridad y coherencia dentro del caos, ayudando así a ver la crisis como una oportunidad más que como un camino de no retorno al fracaso (resignación).

Cohesión de Equipos. A nadie se le escapa que nuestra motivación e implicación son más elevadas cuando nos sentimos útiles. Desde el Coaching de Equipos se ayuda a conocer y desarrollar los propios puntos fuertes y trabajar la autoconfianza para animarnos a compartir lo que sabemos y podemos y fomentar la creación de equipos de mayor rendimiento que trabajen en planes de futuro con esperanza. Así se puede llevar la crisis con más optimismo y se obtienen mejores resultados.

Apoyo a la Dirección de cara a mejorar la calidad organizativa a través de la exploración de nuevas formas de hacer y actuar, algo que se puede proporcionar tanto desde el Coaching Ejecutivo como del Coaching de Equipos para el Comité de Dirección.

Apoyo a personas/colectivos implicados por las medidas adoptadas: Ante la toma de medidas duras, es importante tomar consciencia del impacto de las mismas tanto en las personas que habrán de dejar la empresa (ERES, no renovación de contratos...) como en aquellas otras que permanecerán dentro de la organización y que quizás verán modificadas sus funciones y/o cuya moral quedará afectada por los acontecimientos. Proporcionar un servicio de apoyo a las personas afectadas, no sólo puede minimizar el impacto negativo de estas medidas sino también reducir los efectos negativos sobre la organización al mínimo posible. En esta hipótesis, El Coaching de Orientación Profesional puede

facilitar la energía necesaria que todos necesitamos para asumir la realidad y empezar una nueva aventura vital desde una actitud positiva.

Comisión Coaching y Crisis. ICF
Abril 2010