

# Crisis & Coaching, puntos de vista

La Comisión “Coaching en tiempos de crisis” de ICF España ha realizado un estudio sobre los enfoques y formas de afrontar las crisis en las empresas en nuestro país. El trabajo de campo, con metodología de investigación cualitativa, consistió en sendas entrevistas en profundidad con representantes de 28 empresas. Este artículo analiza algunas conclusiones relevantes de las mismas, desde una óptica interpretativa.



Equipo de trabajo de la Comisión CRISIS & COACHING, y co-autores de este artículo: Merche Aranda, Virginia Coig-O'Donnell, Ana García Villas-Boas, Fernando Iglesias, Ramón A. Limiñana, Francesc Quer, Paula Recimil, Beti Sapiña, Carlos Surroca, Manuela Uría, Rosa Zappino.

A la hora de extraer conclusiones del estudio, si hubiera que distinguir entre posiciones claramente definidas en el colectivo entrevistado, aparecen dos grupos: aquellos que solo ven un estrechamiento de su futuro; y los que han sabido encontrar en la crisis una manera de reinventarse, de contemplar un futuro diferente y esperanzador.

Dada la magnitud de la crisis, en casi todos los casos ha existido un momento de reestructuración con emociones, poco productivas, de culpa, miedo, soledad y tristeza. Este hecho no impide que, a partir de ahí, el comportamiento de unos y 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 “incertidum-

A la hora de extraer conclusiones aparecen dos grupos: aquellos que solo ven un estrechamiento de su futuro; y los que han sabido encontrar en la crisis una manera de reinventarse, de contemplar un futuro diferente y esperanzador

bre 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, simplemente, 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 el equilibrio interno!

Entre 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 un 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, en síntesis, 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, y no por ello poco dolorosa.

Es muy curioso leer las respuestas sobre motivación e ilusión, ya que todas 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 que tenga 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 nuestra opinión, por la carencia de capacidades grupales. Esta interpretación se apoya en las respuestas sobre valores personales: son más individualistas que colectivas, más de acción que de relación.

En general, observamos una gran incapacidad de anticipación, sólo uno o dos veían venir la crisis, 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 nuestro entender, de atonía (¡los días en los que triunfabas a pesar de ti tardarán en volver!)



A la vista de estas conclusiones ¿cuáles son nuestras recomendaciones por lo que se refiere a intervenciones de coaching?

El coaching individual lo centraríamos fundamentalmente en el primer directivo, para ayudarle a liberarse de la sensación de soledad, aumentar su

**Todas las respuestas sobre motivación e ilusión 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**

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 con-

migo?"–, o ser Mandela, –"Nos necesitamos mutuamente".

También nos focalizaríamos en el coaching grupal, tanto en lo horizontal (grupos transversales), como en lo vertical (coaching a equipos).

El trabajo grupal tendría tres ejes, y por este orden.

- El primero es el de apertura, poner a punto la emoción, al expresarla y tratarla; hacer el "duelo" y pasar página; y comprender la enorme interdependencia interna.
- El segundo sería 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.
- El tercero trataría de engrasar las relaciones y la responsabilidad individual.

El coaching individual, además de centrarlo en el máximo dirigente –sobre todo en pequeñas organizaciones–, puede tener utilidades valiosas en grandes empresas, en las que determinados puestos/personas clave necesitarán una dedicación particular por su capacidad de "irradiación" al resto del colectivo; o, también, como complemento –introducción o cierre metodológico– de intervenciones de grupo. 🍷