



## Liderarse a sí mismo

Francisco Giménez Plano, CEO de Augere

En el [artículo introductorio](#) a esta serie (*un liderazgo para asumir los retos del siglo XXI*), Francisco Giménez hace referencia a los cuatro niveles de liderazgo que conforman el Augere Leadership Model™:

El nivel individual, orientado al desarrollo de un claro sentido de liderazgo de uno mismo, que permite a las personas actuar desde su madurez y equilibrio personal aportando lo mejor de sí mismas para enfrentarse a los retos que se generan a su alrededor.

El nivel del equipo, enfocado en construir una cultura de líderes que se relacionan con líderes, más allá de la cultura de líderes-seguidores, estableciendo un vínculo fuerte basado en el sentido de camaradería y de propósito compartido para alcanzar resultados extraordinarios.

El nivel organizacional, entendido como el espacio relacional que se crea entre las personas que forman parte de los departamentos de una compañía, que permite superar los "silos" que se generan por la falta de alineamiento, y

El nivel de construcción de comunidad, en el que generamos un sentido de comunidad que nos permite crear un vínculo sólido entre los stakeholders de la compañía, de manera que éstos no sólo quieran pertenecer en ella sino que, además, quieran permanecer en ésta en el largo plazo.

## Una visión holística del directivo

---

Es habitual encontrarnos en nuestros programas de acompañamiento a directivos con un enfoque y dedicación desproporcionados al trabajo, en relación a la dedicación al resto de las áreas de la vida. Según señala [The McKinsey Quarterly](#), el 60% de los ejecutivos seniors trabajan más de 50 horas a la semana, y un 10% más, lo hace durante más de 80 horas. Pero hay más, en el ámbito de la desigualdad, el 92% de las mujeres ejecutivas, además del trabajo, todavía se responsabilizan de las tareas del hogar.

Culturalmente se ha establecido la creencia de que el éxito en la vida viene determinado por el lugar que ocupamos en el escalafón profesional, cuestión que, evidentemente, también va asociada a la disponibilidad de unos determinados recursos económicos, lo que, a su vez, se ve acentuada por los contextos de crisis y la necesidad de seguridad. Es por ello, que tener claro qué entendemos por éxito será fundamental para tener una vida satisfactoria y plena.

Si quiere hacer su propio diagnóstico, repase esos ámbitos mencionados y puntúe de uno a diez su nivel de satisfacción en cada uno de ellos. Si siente que alguno de ellos está en claro desequilibrio respecto a los otros, vale la pena que averigüe qué hay detrás, cuál es el motivo, muchas veces oculto, que está manteniendo esta situación y que hace que esto sea así. Pregúntese qué está obteniendo a cambio y, por supuesto, a qué está renunciando. No lo dude, toda elección implica una renuncia.

## Manejarse en entornos turbulentos

---

La investigación que [Augere Foundation](#) viene realizando en el marco de su Liderobservatorio, se fundamenta en el paradigma del directivo como líder & coach o, como nos gusta decir, el directivo constructor de comunidad, es decir, directivos que, además de conseguir excelentes resultados desde el punto de vista de negocio, están bien valorados por su entorno por construir relaciones de calidad y a largo plazo en 360°. De dicho estudio se desprende

que el aspecto peor valorado por el directivo es el manejo del estrés.

De acuerdo con un estudio de la [American Management Association](#), el estrés afecta a más del 80% de los empleados. El 44% de las personas que participaron señalaban que perdían una hora o más de productividad al día por culpa de este factor, mientras que un 37% señalaba que al menos perdía entre 15 y 30 minutos de productividad, mirando a la gente de alrededor con la que trabajan.

Mayoritariamente, según el estudio realizado por Augere Foundation, los directivos manifiestan su dificultad para manejar internamente las emociones generadas por la presión y las tensiones a las que se ven sometidos, más en tiempos de crisis, no sólo desde un punto de vista de negocio, sino también como consecuencia de cómo se estructuran las organizaciones para dar respuesta a los retos que ésta plantea.

Cuando hablamos de manejo del estrés, hemos de discernir sobre dos aspectos que hemos de considerar distintos:

Con respecto al primero, muchas veces los directivos nos señalan que ellos permanecen tranquilos ante las situaciones de exigencia. "De nada sirve ponerse nervioso y poner nerviosos a los demás. Al final acaba bloqueándose todo el mundo", suelen decir. Este comentario no refleja otra cosa que la manifestación externa de cómo nos enfrentamos a este tipo de situaciones. Es decir, cómo nos ven los demás, la imagen que transmitimos. Pero, han oído aquello de "la procesión va por dentro". Es a esto concretamente a lo que me refiero, cuando hablo de manejo del estrés. Ese nudo en el estómago, el no poder desconectar, la falta de "presencia" porque uno está absorto en los problemas que se lleva consigo más allá del trabajo, las dificultades para conciliar el sueño o la falta de descanso, entre otros.

El segundo aspecto que quiero destacar es la capacidad que tenemos de recuperación de nuestra energía, de desconexión, descanso y recarga de nuestras

"baterías". Por tanto, podríamos hablar del equilibrio entre tres aspectos: la manifestación externa, la manifestación interna y la recarga de energía.

El mundo exterior no es más que el reflejo de nuestro mundo interior. Por ello, hemos de ser conscientes de que sólo veremos fuera de nosotros lo que desde nuestro interior seamos capaces de generar, de tal forma que por más que la apariencia externa sea de calma en el caos, si dicha calma no es fruto del verdadero manejo interior, no tendrá el efecto que realmente esperamos. Vale la pena, por tanto, ser conscientes de que sólo la autenticidad y la verdadera calma interior será capaz de generar la calma emocional que en nuestras organizaciones es tan necesaria.

### El directivo como observador de sí mismo

Una de las técnicas más sencillas de aplicar y a la vez más impactantes en el manejo de las situaciones de exigencia, presión o tensión, generadoras de estrés, es el "observador desapegado".

El observador desapegado consiste en mantenernos conscientes de nosotros mismos, de nuestras emociones y de cómo reaccionamos ante lo que sucede a nuestro alrededor. Más allá de involucrarnos y dejarnos arrastrar emocionalmente por los acontecimientos que vivimos, se trata de mantenernos en la acción, a la vez que observando dichos acontecimientos y manteniéndonos conscientes del impacto que tienen en nosotros, primero, y en nuestro entorno y en quienes forman parte de éste.

El liderazgo es algo intencionado. Desde la atención en nosotros mismos somos más capaces de poner una intención positiva fuera, en lo que hacemos y en quienes lo reciben. Esa intención puede estar basada en el reconocimiento del talento de cada uno, en valores que queremos proyectar a través de nuestras acciones, como la cooperación, el trabajo en equipo, la tolerancia, o en las capacidades para orientarnos a resultados positivos o superar las dificultades.

Atención en mí para ser consciente de mis emociones y

mi autogestión e intención positiva en los otros, para facilitar y hacer que sea posible lo que pretendemos alcanzar conjuntamente.

Es cierto que, a veces, observarse y cuestionarse no resulta cómodo. Meter el dedo en la yaga, hundirlo y hurgar, siempre es doloroso. Pero se trata de un ejercicio valiente, de compromiso y coherencia con uno mismo y de honestidad con el entorno. Conocerse a sí mismo requiere parar, detener la acción en la que nos vemos envueltos a diario, y reflexionar. Decimos que el líder nunca reacciona; observa, analiza y decide, para luego actuar con determinación.

### Líder alineado, capaz de pasar de la visión a la acción de forma coherente

El líder constructor de comunidad se hace una serie de preguntas que le permiten mantenerse alineado personalmente y pasar a la acción de manera efectiva y con el impacto deseado.

- 1.Cuál es mi propósito o visión, con quién hago lo que hago y para quién van dirigidas mis acciones.
2. Quién soy yo, cual es mi rol y mi sentido de misión. Qué es lo que hace diferente que esté yo aquí a que esté cualquier otra persona.
3. Cuáles son los valores y las creencias que despliegan mis capacidades y me dan permiso y motivación para actuar.
4. Cuáles son las capacidades que dirigen mis acciones y determinan cómo hago las cosas.
5. Cuáles son mis comportamientos, alineados con esos valores y sentido de misión y propósito. Qué oportunidades me ofrecen y qué amenazas me reportan.
6. En qué entorno me manejo e impacto, es decir, dónde y cuándo suceden las cosas.

Mantener alineamiento entre cada uno de estos niveles respondiendo con coherencia a estas preguntas, me permitirá pasar de la visión a la acción con el impacto deseado.

El líder constructor de comunidad, además de mantenerse alineado en sí mismo, cuida el alineamiento del equipo y de la organización y el impacto en la construcción de comunidad con los stakeholders de la compañía. En próximos artículos abordaremos cada uno de estos niveles para completar la serie que describe el [Augere Leadership Model™](#).

### **Soporte del coaching en el alineamiento y desarrollo del liderazgo constructor de comunidad**

---

Según la Harvard Business Review, "El objetivo del coaching es el objetivo de los buenos managers: conseguir lo mejor de los más valiosos recursos de la organización." Es decir, de las personas.

El coaching es la más poderosa vía comprobada para acompañar a los líderes políticos, directivos y managers en el desarrollo de las competencias fundamentales para impactar con un alto desempeño, en la identificación de creencias y valores de éxito y en el desarrollo de su identidad y rol como líderes, en este caso, líderes constructores de comunidad.

El [coaching](#) consiste en un proceso de acompañamiento a personas con perfiles de liderazgo para que éstos obtengan resultados extraordinarios en su vida personal y profesional. Dicho proceso está basado en los compromisos de desarrollo establecidos entre la organización, el coachee y el coach. Mediante este proceso, el líder profundiza en su auto-conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida, impactando, a su vez, en la calidad de vida de su entorno personal y profesional.

**España – Barcelona**

Muntaner 254, 1º 2º  
08021 Barcelona

**España – Madrid**

Plaza de las Cortes 5, 5º  
28014 Madrid

**Francia – París**

5 Rue Rousselet  
75007 París

**México – México D.F.**

Bld. Manuel Ávila Camacho 36  
piso 10, 11000, México DF

**Colombia– Bogotá**

Callé 108 A  
Nº 23-48-404, Bogotá

**Colombia – Cali**

Avda. 5 nº21-22  
Ofc. 703, Cali

**Brasil – Sao Paulo**

Rua Funchal 418, 35 andar, Vila Olímpia  
04551-060, Sao Paulo

**Holanda – Utrecht**

Blikkenburgerlaan, 87  
3703 Zeist, Utrecht

[www.augere.es](http://www.augere.es) [augere@augere.es](mailto:augere@augere.es) T HQ: 902 367 768 T Int: +34 932 404 178

Alemania, Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Corea del Sur, Chile, Dinamarca, España, Estados Unidos, Francia, Hong Kong, Italia, Japón, México, Noruega, Países Bajos, Perú, Portugal, Reino Unido, Serbia, Sudáfrica, Suecia, Uruguay y Venezuela.