

CASO 1

EMPRESA: EMPRESA1

COACHEE: COACHEE1

SESIÓN DE DEVOLUCIÓN DE RESULTADOS DE LSI:

38 años de edad, 20 años en EMPRESA1.

Reside en Curitiba.

Es Químico.

Hizo carrera especialmente en Ventas, primero en Brasil. Tuvo experiencia internacional en Mexico entre el 2015-2018. Fue creciendo en sus roles ligados a la función comercial.

Desde 2020 tomó responsabilidad por 3 grandes negocios regionales, abarcando entonces Brasil, Chile y Argentina. Hoy tiene una organización de 50 personas. Le reportan ¿7? Gerentes.

Se declaró muy contento y casi “privilegiado” por tener la oportunidad de participar de este proceso, ya que en Brasil son casi 1500 personas pero sólo unas muy pocas están con este proceso de coaching.

En el pasado le corrieron un DISC y quedó sorprendido por el grado de precisión con que el instrumento lo perfiló. A partir de esa experiencia, les tiene mucha fe a estos instrumentos.

Ya había leído el reporte antes de la sesión. No obstante, le expliqué el LSI completo desde 0 ya que sus interpretaciones eran bastante “libres”.

LSI 1: Le sorprendió lo alto que salió Dependiente. No se siente así. Se declara una persona independiente. Declara que dice lo que piensa, que es muy directo.

LSI2: Sorpresa similar con el Dependiente. Conversamos mucho sobre las implicancias del Verde. Hizo una primera interpretación del ítem “Dice lo que se espera” en el sentido de “dice lo que piensa”. Le mostré que “dice lo que piensa” podría entenderse como rojo más que como verde. Finalmente, hizo click cuando reconoció que en las juntas con sus colegas o jefes tiende a medir mucho sus palabras, ser políticamente correcto.

También nos detuvimos en el Perfeccionista, que junto con Dependiente son los únicos 2 estilos que caen en el cuadrante DEBILIDAD de la Red Sumarial. Dentro de Perfeccionista, se enfrascó bastante en “seeks recognition”, que en LSI2 aparece con un puntaje cercano a 1. Me costó mostrarle una conexión entre ese enunciado y el “Perfeccionismo”, o incluso hacerle ver de qué manera ese enunciado podía entenderse como una oportunidad de mejora. Declaró que él nunca busca reconocimiento activamente, en el sentido de promociones o aumentos de sueldo, pero por otro lado opina que “todos buscamos reconocimiento” en las empresas.

Trabajará sobre ambos estilos.

Su feedback final fue muy positivo (su mensaje: “el tiempo pasó volando, pese a que estuvimos conversando casi 2 hs.”).

SESIÓN DE COACHING #1 (CS#1)

Desde 1 de abril tengo otras 2 áreas de negocios más (área Automotriz). Tendré un desafío mayor. Ahora tengo personas con nivel mucho más alto reportándome. Tenemos gerentes 2B que son casi directores reportándome. Mi preocupación es que ellos perciban que puedo ayudarlos. Esto es una duda

Qué tengo que hacer para que la persona sienta que puedo aportarle. Preocupación para que estas personas se me acerquen.

Creo que voy a lograr eso. Hay algo que tenga que hacer de manera más tranquila

Me gustaría salir con un plan inicial. Ej.:

Es la primera vez que tengo gerentes reportándome. No tengo mucha experiencia en el mercado automotriz. Pero no tengo conocimiento parecido al de ellos en eso. Por eso tengo preocupación de cómo me voy a posicionar. Me reportan personas de 30 años en EMPRESA1.

Quiero hacer esto de manera tranquila. Quizás en el futuro yo me vaya a otra área. Tenía relación previa con uno de ellos, de buen nivel de confianza.

Hace rato que EMPRESA1 no hace proyectos para reducir costos.

Hace mucho que no se hace seguimiento de proyectos.

La conversación se centró alrededor del caso de “Iván”, uno de los gerentes que le reporta desde que cambió su rol. Resumen:

- 1) Iván fue jefe de COACHEE1 hace muchos años. Es un gerente bastante senior, con gran experiencia en la industria automotriz. Su comportamiento es el de alguien que se guarda información como herramienta de poder. Su jefa anterior le reclamaba por eso. En el pasado, Iván tuvo gente a cargo, pero al parecer era un jefe muy tóxico (“monstruo”) así que le quitaron la estructura sin bajarle el salario. En su momento él se mostró públicamente “aliviado” por tener menos gente.
- 2) COACHEE1 tiene el aval del presidente de EMPRESA1 para decidir eventualmente la desvinculación de Iván. COACHEE1 hizo reestructuraciones en distintos momentos en diferentes puntos de la empresa, por lo tanto no es algo que él no sepa o esté dispuesto a hacer.
- 3) COACHEE1 encarárará su vínculo con Iván balanceando “seducción” (=ofrecerle soporte para armar juntos una estructura de costos y de seguimiento de proyectos, algo que sabe que Iván valoraría y que demandó en el pasado) con feedback dirigido a lograr cambios comportamentales, destacando que en las últimas evaluaciones su calificación en 2 dimensiones fue “moderado”, algo que lo coloca en la posibilidad de perder su trabajo. COACHEE1 también le pedirá feedback a Iván, para indagar qué tipo de soporte Iván espera de él. COACHEE1 tiene mucha conciencia de efectividad colectiva, se empeñará en hablar de “nosotros”.
- 4) COACHEE1 espera que Iván pueda en el futuro ser un formador de vendedores, porque aprecia toda la experiencia que tiene. Le gustaría que Iván entienda eso. Pero le ofrecería esa opción si en el corto plazo Iván da señales claras de ajustar su comportamiento en el sentido de empezar a compartir información.

COACHEE1 terminó satisfecho la sesión, rescatando el hecho de que no hay personas en EMPRESA1 con las que pueda hablar de estas cosas.

SESIÓN DE COACHING 2 (CS#2)

COACHEE1 relató al principio que tuvo la conversación con Iván de la que hablamos en la CS#1.

Esa conversación funcionó muy bien. Se trató de un feedback sincero y respetuoso que Iván incluso agradeció, afirmando que en 20 años nunca antes había recibido un feedback así de completo. COACHEE1 vio que la actitud a partir de ese momento de Iván cambió y se volvió mucho más constructiva y cooperativa. COACHEE1 también descubrió que Iván sí valoraba la posibilidad de tener gente a cargo, algo que en la CS#1 no había quedado tan claro. Fue en base a eso que COACHEE1 le señaló a Iván que tenía dudas sobre si Iván estaba en condiciones de tener gente a cargo por la historia de la que venía (ver notas a CS#1).

Agotado el tema anterior, COACHEE1 reveló que no tenía un tema particular que hubiese pre-pensado para esta sesión. Volvió entonces sobre el LSI y la sorpresa que le causó que el Dependiente saliera tan alto. Por lo tanto, lo que siguió de la sesión tuvo como objetivo ayudarlo a interpretar con mayor amplitud las implicancias del Dependiente alto, más allá del significado simplificado que siempre le damos a este estilo.

Al recorrer minuciosamente los enunciados en 1 o 2 puntos, COACHEE1 aclaró el modo en que había interpretado algunos enunciados al responderlos o incluso validó lo que vio que lo describe adecuadamente. Hicimos ese ejercicio con algunos enunciados del LSI 1 y del LSI 2.

Sus validaciones:

“Very respectful to superiors”, en relación especialmente a su vínculo con DIRECTIVO1, que es un europeo de EMPRESA1 que vive en Brasil. COACHEE1 tenía la preocupación de ser adecuadamente entendido por DIRECTIVO1, lo cual lo llevaba a comunicarse con extremo cuidado.

Lo más fuerte apareció con el “worries a lot”. En varias ocasiones COACHEE1 admitió que “vive preocupado”, expresando que “no duerme” o que no se toma vacaciones en tanto sus preocupaciones por lograr los resultados lo acompañan todo el tiempo. Al mismo tiempo, dice que disfruta de su trabajo y que esas preocupaciones no lo afectan. Si bien esto suena algo contradictorio, preferí no insistir ni tratar de convencerlo en que seguramente algo lo afectan, le tomé la palabra. Le señalé que si acaso en algún momento advierte que algo lo afecta, que lo piense en términos del I-WE-IT, buscando por ejemplo conectar cómo una debilidad en el I podría eventualmente repercutir en el IT.

Sobre el final su feedback fue muy positivo, destacando que nunca ni con nadie más en EMPRESA1 tiene espacio para hablar de estas cosas. Al parecer, esa excepcionalidad es la que más valor tiene para él.

Me preguntó cuántas sesiones estaban previstas. No tengo claros los motivos de su pregunta, pero a partir de ella lo invitó a que me diera en cualquier momento el feedback que necesite darme si el proceso no le sirve. Por ahora creo que el voto de confianza está re legitimado.

SESIÓN DE COACHING 3 (CS#3)

COACHEE1 volvió a traer a colación su tendencia a preocuparse mucho, que habíamos tratado sobre el final de la CS#2. Quiso ver cómo hacer para resolver el tema de la falta de sueño.

Información que agregó COACHEE1:

- Tiene “todo el plan de su vida armado”. Tiene 38 años de edad, y planea trabajar 10 años más y retirarse. Su objetivo es financiero: llegar a esa altura de la vida con la holgura necesaria para dedicarse a lo que más le gusta.
- Su pasión son los autos antiguos. Cuando se retire quisiera dedicarse totalmente a eso (colecciónar, comprar+reparar+vender). Hoy se dedica en parte a eso, pero en sus tiempos marginales.
- En su forma de vida actual también disfruta mucho de su trabajo. Piensa en EMPRESA1 “todo el tiempo”, y no siente que lo esté afectando de manera severa.
- Pero...igualmente quisiera mejorar su calidad de vida: de horas de sueño, de manejo de ansiedad, física (llegó a pesar 180 kg!...luego bajó 65 kg aunque posteriormente “rebotó” y volvió a subir 20 kg), de tiempo de vacaciones.
- Esa combinación entre un futuro con una meta apasionante, y un presente también disfrutado en buena medida, convierten a su desafío de mejora de calidad de vida en una meta “marginal”, que depende en buena medida de su decisión de rebalancear sus prioridades.

Exploramos:

- Que el rebalanceo depende de su decisión;
- Que reconoce en él mismo una tendencia al pensamiento catastrófico, que es el que dispara la dinámica de preocupación, ansiedad y dedicación intensa a los temas.
- Que la raíz de esto podría estar en que tanto su padre como su hermano han sido siempre muy negativos. No así el propio COACHEE1 ni su madre, no obstante lo cual un sesgo hay por lo ya dicho.
- Que cuando estuvo expatriado en México se preocupaba menos.
- Que cuando volvió a Brasil notó que ya no sentía tanta preocupación por su familia como en el pasado. Pero que esta preocupación fue reapareciendo poco a poco;
- Que entonces encuentra una posible conexión con el tipo de pensamientos y preocupación que se gatillan en él ante la proximidad de su familia, que como patrón se terminan proyectando también en la vida de su trabajo.
- Que los demás lo perciben como alguien muy fuerte y que siempre está bien. Por esto COACHEE1 repite que nunca habló con nadie lo que están trayendo a las sesiones de coaching, incluyendo la admisión de que tiene problemas y que necesita resolverlos.

Le propuse:

- Deconstruir sus pensamientos catastrofistas cuando se descubra teniéndolos.
- Autoindagarse con las preguntas de coaching al miedo (aclaración: no usé este lenguaje con él en la sesión) para desafiar la historia que sostiene su sentimiento de preocupación: ¿qué es lo peor que puede pasar? ¿por qué creo que puede pasar? ¿qué probabilidad veo de que pase? ¿Qué otras cosas (buenas) podrían pasar? ¿Qué puedo hacer para prevenir que ocurra lo malo y facilitar que ocurra lo bueno? ¿Qué puedo hacer para mitigar el daño que tendría si ocurriera lo malo?

Reconocí que su patrón hasta el día de hoy no es sólo perceptual+interpretativo con sesgo al catastrofismo, sino que también incluye una respuesta “constructiva” de hacerse cargo y actuar. Pero que el punto de apalancamiento para transformar esta dinámica está en el nivel del pensamiento.

SESIÓN DE COACHING #4 (CS#4)

Nuevamente COACHEE1 llegó a la sesión sin nada concreto que presentar como desafío.

Le pregunté al inicio si había puesto en práctica algo de lo que hablamos en la CS#3 respecto de “desactivar los pensamientos catastróficos”. Como respuesta, me dio ejemplos de comportamientos que se propuso adoptar disciplinadamente para hacerse cargo de lo que quiere lograr en términos de mejora de la calidad de vida, etc. Básicamente se trata de 2 iniciativas: 1) Comenzó una nueva dieta. Ya bajó 15 kg, y se propone bajar otros 20 en los meses que quedan hasta fin de año; 2) Se planteó como límite el no leer más mails después de las 18 hs. e irse a su casa.

Respecto del punto 2) admite que cuando va en su auto va pensando todo el tiempo en EMPRESA1, pero que al menos al llegar tiene más tiempo de familia e incluso hace actividad física con su mujer.

La sesión fue una larga charla que revisitó temas ya planteados anteriormente. Le planteé, como interrogante, la posibilidad de que si quiere lograr el cambio a partir de autoimponerse un cambio de hábitos, esto podría darle resultados en el corto plazo, pero dejaría abierta la puerta a un retroceso en el futuro en base a las creencias profundas que alimentan su ansiedad. Reconoció este riesgo y aclaró al relevante: su compulsión a entregar resultados a gran velocidad, adelantándolos, es la que mejor explica su desborde de trabajo. También, el hecho de que recibe de su jefe (DIRECTIVO1) nuevas asignaciones / demandas que acepta sin dudar, a pesar de que puedan significar para él una carga adicional. Indagué específicamente si le resultaba difícil decir que no, y me lo confirmó, especialmente con DIRECTIVO1, que tiene una gran confianza en él y contribuyó a formarlo a lo largo de muchos años.

Sobre el final de la sesión, le dejé 2 reflexiones respecto de todo lo hablado:

- Prestar atención a “la piedra en el zapato”, por más pequeña que sea, porque con el tiempo esa puede crecer y producirle una gangrena. La “piedra” sería tanto su sobrepeso, como su sensación de ansiedad, y su pérdida de calidad de vida a expensas de muchas horas y energía invertidas en el trabajo. Si bien le está prestando atención a esa piedra, continuamente reivindica que él disfruta de lo que hace en EMPRESA1 y por lo tanto le cuesta mucho decir que no para hacerse cargo de la piedra en el zapato;
- Salir de la lógica binaria / dilema según la cual ocuparse más de su salud y su familia iría en detrimento de lo que le encanta hacer en EMPRESA1. Pensar creativamente si existen formas de honrar simultáneamente lo que lo apasiona de su trabajo en EMPRESA1 (incluyendo la entrega de resultados a alta velocidad) con la atención de la piedra en el zapato (más tiempo personal con su familia y mejor salud física – bajar de peso).

Si bien siento que damos vueltas alrededor de lo mismo, también siento (y COACHEE1 lo confirma) que es un tiempo que COACHEE1 aprecia, porque estamos hablando de algo que él no habla con nadie más. Por fuera del desafío de manejar mejor sus preocupaciones, nunca COACHEE1 trajo ningún otro tema a las sesiones.

SESIÓN DE COACHING 5 (CS#5)

En el inicio lo consulté sobre algunos temas de los que hablamos en oportunidades anteriores:

- 1) COACHEE1 confirmó que mantiene su dieta (bajó 15 kg) y su nuevo hábito de suspender su trabajo a las 17:30 cada día.
- 2) Amplió sus comentarios previos respecto de los pedidos de DIRECTIVO1 como fuente de sobrecarga laboral. Aclaró en esta oportunidad que esa sobrecarga deriva más bien de los pedidos de Antonio, a quien conoce desde hace muchos años y con quien tiene una relación quasi amistosa, y a quien no quiere rechazarle pedidos. Pero como por otro lado lo que hace le gusta, lo hace con placer.

Los temas anteriores se vinculaban con las exploraciones que hicimos en sesiones anteriores para reducir su sobrecarga laboral y ganar calidad de vida.

COACHEE1 trajo el caso de una persona que le reporta, Ignacio, a quien necesita darle feedback de mejora respecto de una conducta inefectiva de Ignacio que se mantiene muy intensa, pese a feedbacks anteriores que COACHEE1 le proporcionó. Síntesis:

- 1) Ignacio es una persona de 60 años, con buena performance, que trabajó en el pasado reportando de manera directa a Antonio.
- 2) Hace un tiempo, JA decidió que Ignacio pasara a reportar a COACHEE1. Según JA le dijo a COACHEE1, esperaba que COACHEE1 “lo echara” porque....
- 3) Ignacio sostiene 2 conductas que primero a JA, y luego y actualmente a COACHEE1, los afectan bastante:
 - a. Sobreinforma cada uno de sus movimientos generando un tráfico de mails y pedidos de contacto que saturan a sus jefes (antes JA y hoy COACHEE1). Avisa tanto de su necesidad de ausentarse 15' de la oficina para una compra personal en la farmacia, como pone en copia o deriva “fyi” cada detalle de sus acciones y decisiones.
 - b. Es poco sintético en sus comunicaciones, habla dando muchos rodeos y sin ir al punto. Esto se convierte también en un factor consumidor del tiempo de sus interlocutores.
- 4) Ambas conductas difieren totalmente de las expectativas de COACHEE1 respecto del comportamiento de un gerente. COACHEE1 sostiene que ya habló de esto con Ignacio en distintas oportunidades, y que sólo logra mejoras parciales y temporarias, pero al poco tiempo Ignacio retoma su hábito de sobreinformar o sobreconsultar. Es habitual que por cuestiones triviales le pida constantemente “1 minuto” a COACHEE1 para reunirse con él.
- 5) COACHEE1 cree que la edad de Ignacio ya marca un límite a sus posibilidades de cambiar.
- 6) COACHEE1 nunca le preguntó a Ignacio por qué sigue haciendo esto ni tampoco le hizo pedidos explícitos al respecto, más que expresarle que él “no necesita que le informe” o incluso que “no lee los mails que Ignacio le envía”. Incluso la explicación que le dio a Ignacio respecto de los motivos por los cuales dejó de reportar a JA y pasó a reportar a él (COACHEE1), fueron que JA no tenía tiempo de revisar todos los mails que Ignacio le enviaba. [en esta explicación yo no encontré tampoco un pedido explícito de COACHEE1 a Ignacio en el sentido de que dejara de enviar esos mails]
- 7) Qué hará distinto en su próximo feedback COACHEE1:
 - a. Indagar a Ignacio respecto de por qué envía esos mails;

- b. Explicitar con forma de pedido los comportamientos que COACHEE1 espera de Ignacio.

SESIÓN DE COACHING #6 (CS#6)

Al principio de la sesión, COACHEE1 compartió detalles de su conversación con Ignacio, que efectivamente ocurrió. En ella, COACHEE1 dedicó mucho más tiempo a intentar entender por qué Ignacio persistía en los envíos de e-mails a COACHEE1. Esto le permitió saber de los miedos de Ignacio, que están fuertemente influídos por su larga historia en la compañía y porque en el pasado el antiguo management era mucho más centralizador y controlador. Abrir este diálogo len permitió a COACHEE1 lograr más cercanía con Ignacio y expresarle su pedido en términos más claros y taxativos. Hasta el momento el impacto fue positivo porque efectivamente Ignacio ya no lo copia como antes en todos los mensajes.

En términos más generales, el feedback que ofreció COACHEE1 sobre el proceso fue muy positivo, especialmente en que aprendió a manejar mejor su ansiedad, mejoró su calidad de vida, pudo aprender a no reaccionar impulsivamente y tomarse más tiempo para actuar con más serenidad. Ofreció un ejemplo de una dura negociación con un cliente que amenazó 2 veces con discontinuar el contrato con EMPRESA1 dado que EMPRESA1 planteaba el traslado de aumentos de precios de materias primas.

Le insistí para que me ofreciera feedback de mejora pero no encontró nada que cuestionar. Valoró mucho, como lo había dicho en otras oportunidades, el espacio de conversación que se creó entre nosotros (“me abrí de corazón”) y la mejora en su calidad de vida producto de lo que aprendió respecto de la ansiedad.

En mi feedback hacia +él, hice hincapié en el valor del MODELO MENTAL de Aprendiz que él puso en juego en su reunión con Ignacio, como una forma que le permiten a COACHEE1 como líder ampliar su “ancho de banda” de liderazgo integrando estilos más disímiles.

Terminamos a toda orquesta... 😊