

CASO 3

EMPRESA: EMPRESA3

COACHEE: COACHEE3

En EMPRESA3 desde hace 15 años. En PAIS3. Empezó apenas salido de la Universidad (becario). Estuvo en Customer Service (trainee – 4 meses).

Pasó a ser empleado de EMPRESA3 (ago 2005), Representante de Customer Service. Atendía clientes (4 años). Luego le dieron cartera de clientes más robusta.

En año 5, toma el Liderazgo del equipo de Customer Service. Empezó a tomar decisiones sobre personas (tenía 29 años). Me topé con la pared, aprendí “a la brava”. Primer acercamiento con el manejo del equipo.

En año 6, estaba anímicamente destrozado. Pedí un cambio, pasé a otra área Procurement, sin gente a cargo. Estaba en la planta productiva de la planta de Menterrey (1 año). Tenía contacto con proveedores internacionales (USA).

Paso al área de Planning: planificaba la producción para otra planta en CIUDAD2 (Lic. De Administración de Empresas, tengo un MBA. Estuve 1,5 año.

Tomo el liderazgo de la planta de CIUDAD3, con gente a cargo (supervisor de planeamiento de la producción de la planta).

En 2013, sucede una reorganización en EMPRESA3, donde está involucrada el Supply Chain y las plantas: Adhesive Operations, estructura que se genera para toda la región LATAM. Tomo la parte de planning. Adhesivos son 4 negocios; tomo el planning de uno de ellos. Pasé a tomar 7 países y 6/7 plantas productivas (2 de PAIS3, otro en PAIS2, PAIS1, PAIS5, PAIS6, PAIS4). Pasaron a reportarme 6 “planeadores” (1 en cada país). Difícil por ser distintas cabezas, fue una experiencia muy fuerte. La primera vez que estoy en PAIS2 fue muy fuerte el golpe, algo traumático. Ni en el mismo hotel nadie hablaba inglés.

Hoy tiene planning de todo LATAM de 2 business: Adhesivos Industriales y Adhesivos de Consumo, que llegan al consumidor o a otras industrias.

También soy responsable de todas las raw materials, adicionalmente a mi rol de planeamiento. Tengo 5 reportes directos.

Puntos a reforzar de mi liderazgo:

- a) Ganar más firmeza en la toma de decisiones. Soy una persona muy conciliadora (“tú qué opinas?”). Hay veces que hay cosas que se tienen que hacer.
- b) Organización de ideas: necesito reaccionar rápidamente, me cuest dar forma a todo lo que tengo en la cabeza, me voy a lo urgente y no a lo importante; priorizar, me voy perdiendo en el camino;

LSI 1 – Reacción

Le hace sentido. Ve lógico la búsqueda de la Aprobación, mi intento de mediar siempre, siempre corriendo pocos riesgos para no romper esa normalidad o ese orden establecido.

Reconozco que soy alguien que cuestiona mucho (Antagónico alto). Mi jefe me ha dicho que soy muy negativo, aunque me dijo que también le sirve. Siempre veo la parte de riesgo de lo que puede salir mal. Apoyo lo que hay que hacer, pero señalo.

Priorizaría desarrollar la parte azul. Soy apasionado de mi trabajo, me encanta lo que hago. Pero lo que el instrumento muestra como que voy por la vida sólo interesado en caerles bien a los demás.

Trabajaría en los estilos 11 y 12. Y bajar el verde.

Reacción al LSI2

Sorpasido por la diferencia de percepción entre otros y él mismo.

Dedique bastante tiempo a explicarle la Red Sumarial, y mostrarle la importancia de que se enfoque en trabajar los verdes.

Será fundamental ayudarlo a salir del dilema binario entre hacer lo que el otro espera o hacer lo que yo quiero sin que el otro me importe.

SESIÓN DE COACHING #1 (CS#1)

Lo que identifiqué es que me reconozco en un liderazgo defensivo.

Analicé el reporte nuevamente. Busqué oportunidades nuevamente: veo muy cargado el LSI2 hacia lo defensivo.

He intentado ser más retador.

Intento ser positivo ante la situación.

Mi jefe es una persona bastante abierta, pero al final tiene la última palabra.

- 1) Quiero no quedarme con la sensación de que es una imposición. Me quedo con mal sabor en la boca
- 2) Tengo demasiados problemas en mi puesto. Soy un apagafuegos. No encuentro oportunidad de acercarme más a mis equipos. Todos los días son “n” cantidad de temas. Que Si llama PAIS2, PAIS3, PAIS4, PAIS1. El mismo COVID afecta el abastecimiento de materias primas, ni Ventas sabe lo que va a vender. Eso me pone más en la parte verde...no puedo tener iniciativas. Por más que yo quiera, analice y revise dónde puedo hacerlo diferente, y termino sintiéndome estancado. Las cda día a las 7:30, y sigo hasta las 6 PM. Siendo bien franco no tengo ni control ni orden sobre mis situaciones.
- 3) En algunas cosas he intentado hacerlo diferente.

Qué tema elijo? Tratemos primero el segundo.

Quisiera saber cómo manejear la situación de crisis. Quisiera sentirme escuchado. Pero tener otro punto de vista desde fuera de la . Mi puesto se amplió. Se dobló la actividad. No es de descartar que yo estuviera de un modo similar sin COVID. Antes del cambio de rol, yo sabía con qué persona hablar. Cundo se viene esta nueva responsabilidad se suma gente que no conozco, idioma que no conozco, fue como un zamarreto. Me encanta mi trabajo, me gusta la posición. Antes teníamos la oportunidad de viajar para conocer proceso en otros países, y ahora tengo que hacer lo mismo desde mi casa. Tuve que tomar la responsabilidad por nuevos equipos, con relación exclusivamente virtual. Yo no pedí ese cambio de roles. Hubo reestructuración en EMPRESA3 que condujo que el equipo de LATAM norte tomara responsabilidades en el sur.

Los equipos se van a integrar. Recursos hay, Apertura hubo. Tengo buena relación con él. Si yo llegara a decir y proponer.

Antes del COVID no tenía responsabilidad LATAM. Antes tenía LATAM norte. Se viene el COVID

Lo más que me llevo. Es como con el sicólogo laboral. Me siento muy tranquilo y satisfecho, de

haber abierto la mente. De que me apoyaras a una reflexión diferente. Y desabrir que hay

posibilidades. Y es válida hacer ese challenge al jefe y a la situación. Y que no habrá consecuencias negativas de hacerlo.

Diseñamos 3 estrategias de intervención para lograr rebalancear su carga:

- 1) Llevarle una propuesta a su jefe (JEFE)
- 2) Preguntarle a su jefe qué se le ocurre
- 3) Reorganizar COACHEE3 sus recursos

Lo reconecté con Protagonismo.

Me pidió lecturas sugeridas. Le recomendé Conscious Business.

SESIÓN DE COACHING #2 (CS#2)

No vino a la sesión habiendo pre pensado ningún tema.

Me propuso al inicio contarme qué había estado haciendo desde la sesión anterior en relación a lo conversado. Acepté esa idea, y le comenté que también yo tenía preguntas relacionadas con acciones que él definió que llevaría a cabo al final de la sesión pasada. Optó por empezar por mis preguntas.

Al escuchar mi síntesis y mi indagación sobre los 3 puntos que resumían sus conclusiones de la vez pasada, ofreció un relato interesante que abrió otros espacios de indagación. Pero no hubo en esta sesión una brecha específica actual nueva sobre la que hayamos trabajado.

- 1) Cambió su estrategia comunicacional con su jefe: si en el pasado se enganchaba en discusiones por desacuerdos con su jefe que tomaban estado público porque ocurrían a la vista de otros colegas, con resultados en los que sistemáticamente se imponía la decisión de su jefe, comenzó en las últimas semanas a encarar esos temas con su jefe en encuentros 1 a 1, con mucho mejores resultados en términos de la permeabilidad que encontró en su jefe. Ahora decide mucho más conscientemente “qué batallas da”. La analogía de la guerra me llevó a desafiarlo en el sentido de asegurar que él mismo no se haya convertido en un manipulador rojo que desde el Poder (LSI) o el Sabelotodo ahora convence a su jefe pero no escucha sus motivos. Entendió el desafío pero negó sentirse impermeable a los puntos de vista de su jefe, a quien declara admirar y cuyos puntos de vista le parecen muy valiosos. Este punto significó hacerse cargo de una de las brechas identificadas la vez pasada: la sesación habitual que COACHEE3 tenía de que su jefe de manera sistemática se quedaba con la última palabra.
- 2) Desborde de recursos->apagafuego: COACHEE3 reveló que admitió/aceptó que su rol actual es precisamente “ser apagafuegos”. Lo fundamenta en el hecho de que la pandemia alteró drásticamente los patrones de consumo de buena parte de los mercados a los que EMPRESA3 abastece, alterando en consecuencia de manera drástica también toda la cadena de abastecimiento de EMPRESA3 (COACHEE3 es responsable de Supply Chain). Ofreció algunos ejemplos respecto de esto (Ej.: no

existe más el “back to school”, que era típicamente el momento de reinicio de las clases presenciales en que se producía un pico de demanda de pegamento para escolares). Esta aceptación de su rol de apagafuegos, combinada con el hecho de que también empezó a poner un límite en su dedicación al trabajo más allá de las 18, implican que transita su situación con más paz interior.

- 3) Proponer y/o indagar a su jefe respecto de la redistribución de prioridades y recursos dado el desborde generado por la pandemia. Declaró que tiene este tema “on hold” dadas las particularidades de la emergencia. Le pregunté igualmente “qué tienes que ver que ocurre para sacar ese tema del “on hold” y ocuparte de él?”. No fue muy específico respondiendo esta pregunta: no podría dar un plazo, y lo que más podría explicitar como criterios es que cuando vea que los proveedores se normalizan, o que los chicos vuelven a las clases presenciales y la demanda se reestabiliza, serán criterios para decidir enfocarse en este punto.

Se declaró muy satisfecho con la sesión, por la ayuda que le representa conversar de estos temas y mantener su conciencia atenta a las decisiones que toma.

SESIÓN DE COACHING #3 (CS#3)

COACHEE3 inició la sesión reportando sus avances en los comportamientos que se propuso ajustar desde el inicio del programa. Mencionó:

- Que no participa de todas las reuniones a las que lo convocan. Renegocia horarios o directamente, declina.
- Que sistematizó espacios de revisión de correos para evitar se le acumulen muchos pendientes;
- Que delega más en otras personas de su equipo la participación en algunas de sus reuniones.
- Que decidió “limpiar” drásticamente su bandeja de entrada de correos atrasados, eliminando sin leer centenares de correos viejos acumulados.
- Que todo lo anterior le permitió lograr un mayor control sobre su agenda y reducir su stress.

Por otro lado, COACHEE3 reiteró que llegó a la conclusión de que la naturaleza de su trabajo, en el contexto del COVID19, es inevitablemente de “apagafuegos” ya que ya no espera que sea diferente mientras este contexto subsista.

Sin embargo, COACHEE3 ya tomó acción en agendar con su jefe una reunión que tendrá lugar el 16/7 para tratar con él la discusión sobre asignación de tareas, de modo que eso permita aligerar las cargas excesivas que enfrenta desde hace tiempo. Esto es algo que se había propuesto hacer desde la CS#1, pero que en la CS#2 aún no estaba decidido a llevar adelante. Celebré y le expresé mi reconocimiento por todos estos avances.

La continuidad de la sesión enfrentó un “bache” en el que parecía que ya no tenía nada más para poner sobre la mesa. Pero finalmente decidió comentar algo que creo que abre una puerta grande y profunda para trabajar. Esto ocurrió faltando pocos minutos para terminar la sesión, por lo que el tema quedó planteado y lo retomaremos en la CS#4. Incluso decidimos adelantar la programación de la CS#4 dado que se trata de algo importante para él y con efectos inmediatos. En detalle:

-Tiene una colega, COLEGA1, con la que tiene una relación “cordial”, pero al mismo tiempo ve en ella una persona difícil que sólo colabora en cosas simples, pero no en temas más complejos o que pueden implicar un riesgo de pérdida de control (para ella).

-La forma de “no cooperar” de COLEGA1 es escaparse por la tangente, dilatar, ofrecer respuestas escurridizas, que terminan frenando temas para los cuales COACHEE3 necesita de su intervención o definiciones.

-COACHEE3 y COLEGA1 tomaron ambos la responsabilidad sobre LAS (Latino América Sur) desde el año pasado, ampliando ambos sus ámbitos de responsabilidad. Esta situación plantea nuevas oportunidades y necesidades de interdependencia entre ambos.

-El ejemplo más acuciente que ilustra la no cooperación de COLEGA1, tiene que ver con una reestructuración (¿de actividades?) que debe ocurrir en PAIS2, solicitada por JEFE, jefe de ambos. Sin embargo, **cada vez que COACHEE3 quiso avanzar en esto en decisiones o actividades para las que depende de la coordinación con COLEGA1 se encontró con dilaciones (OPORTUNIDAD DE COACLEAR 0).**

COACHEE3 ya elevó en más de una oportunidad el tema a su jefe JEFE. Pero JEFE aprecia mucho a COLEGA1 porque ella logra los resultados (de sus objetivos de área), y no estuvo hasta ahora muy receptivo de las quejas de COACHEE3 (nótese que esas elevaciones han sido **aparentemente unilaterales por parte de COACHEE3 – OPORTUNIDAD DE COACLEAR 1**).

Otro ejemplo de comportamiento disfuncional de COLEGA1 es que ella interviene de manera directa en el área de COACHEE3, interactuando con otras personas de la estructura de COACHEE3, eludiéndolo a él. Él no quiere que eso pase, se lo ha dicho a COLEGA1, pero ella no **se hizo eco de ese pedido hasta el momento [OPORTUNIDAD DE COACLEAR 2]**. Por su parte, COACHEE3 no hace lo mismo y se dirige a COLEGA1 directamente cuando necesita coordinar algo con la estructura de COLEGA1.

El tema quedó así planteado para retomarlo en la CS#4. Aparte de las notas marginales del texto precedente como señales de oportunidades de coaching, considerar las conexiones entre los comportamientos de COACHEE3 con el verde de su LSI.

SESIÓN DE COACHING #4 (CS#4)

En el inicio de esta sesión, le resumí las situaciones identificadas en la CS3 potencialmente coacheables.

Eligió usar la situación de atraso en la transición de PAIS2.

Aportó algo de información adicional respecto de esa situación:

- El atraso le impacta sus posibilidades de definir por sí mismo la estrategia futura de productos con independencia de su origen (local o importado).
- Impacta también en la credibilidad del equipo que le reporta acerca del sentido de todo este proceso.
- Afecta eventualmente el compromiso de ejecución tomado con JEFE.

- COACHEE3 intentó en numerosas oportunidades comunicarse con COLEGA1 para acordar cómo avanzar, sin recibir respuesta. O estableciendo compromisos de reunión que COLEGA1 no cumplió, ni se disculpó por no cumplir.
- COACHEE3 tenía al inicio del coaching la actitud de “ya lo intenté todo, no me queda nada pr hacer”.

Sin embargo, a poco de comenzar a indagarlo respecto de si había hecho reclamos o no, quedó claro que no reclama, sino que reitera pedidos, y no reacciona ante los incumplimientos sino sólo volviendo a pedir. Ofreció otro ejemplo reciente en que algo que hace COLEGA1 lo afecta, él inicia una conversación con ella al respecto, que queda trunca por falta de respuesta, y COACHEE3 termina resignándose a eso.

Hice Role play directo, Versión Modificada, para modelar en él formas de reclamo que nunca ensayó, tanto ante COLEGA1 como ante JEFE. Valoró positivamente el dar el paso de Reclamar más que pedir, señalar impactos, elevar conjuntamente ante JEFE, y reclamar ante JEFE y/o recomrometer ante él lo que pude ocuparse realmente de la estrategia en base a la no respuesta de COLEGA1.

Terminó agradecido y satisfecho. (Creo, sin embargo, que las palabras y el tono que realmente emplee para reclamar, si lo hace, merecerán nueva atención en el futuro. Su evasividad quedó más en evidencia en esta sesión).

SESIÓN DE COACHING #5 (CS#5)

COACHEE3 retomó espontáneamente el relato de su relación con COLEGA1.

Agregó nueva información relacionada con novedades de las últimas semanas. COACHEE3 se propuso retomar la iniciativa para avanzar en PAIS2 de acuerdo a lo comprometido originalmente con JEFE. Para ello, armó junto con su colaborador directo Roberto, un plan de acción para organizar el trabajo coordinadamente con COLEGA1. Presentó esa propuesta a COLEGA1 y equipo, y obtuvo la aceptación de ella y un “compromiso” inicial, que funcionó durante algunas semanas.

Pero el viernes pasado (3/9) ese compromiso se quebró, ya que COLEGA1 y su equipo se ausentaron sin aviso de una reunión conjunta pautada en al plan que habían comprometido. Frente al seguimiento de COACHEE3, primero pidieron posponer la reunión por 1 hora y luego pidieron directamente cancelarla. COACHEE3 le reclamó a COLEGA1 luego, que explicó que estaba frente a un problema porque uno de los miembros de su equipo estaba renunciando y esto ponía en duda la posibilidad del equipo de COLEGA1 de continuar con el plan propuesto por COACHEE3. COACHEE3 elevó más tarde este tema a su jefe JEFE, comunicándole que no podría cumplir con los objetivos planteados para el año en tanto no obtenía de COLEGA1 la cooperación necesaria para alcanzarlos. JEFE tomó nota de esa información y le agradeció a COACHEE3 esa transparencia.

Lo que COACHEE3 destaca de este episodio es que:

- **Fue propositivo y proactivo**, en el armado de un plan más completo y su presentación ante COLEGA1, y que esto ayudó a que ella “comprara” inicialmente ese plan y pudieran avanzar al menos durante las primeras semanas.

- No se quedó callado ante COLEGA1 por su inasistencia sin aviso a la reunión del viernes pasado, sino que le reclamó por eso.
- Elevó el tema a su jefe

Todo lo anterior le trajo mucha paz, ya que cree que hizo todo lo posible y puso sobre aviso honestamente a su jefe de las consecuencias previsibles de lo que estaba ocurriendo.

Le expresé mi reconocimiento por lo que parece mostrar un COACHEE3 menos verde y con más protagonismo. Al mismo tiempo, en mi feedback me detuve especialmente en la actitud de COACHEE3 respecto de los reclamos. Hice un microteaching de reclamo efectivo (con algunos micro-role play directos, Versión Modificada), destacando no sólo la importancia de reclamar efectivamente, sino de comprometer efectivamente, para luego poder reclamar cuando hay quiebres.

Vi un COACHEE3 más seguro, más decidido a actuar y a reclamar, admitiendo que le costó encarar este comportamiento, pero mostrándose consciente de que necesita practicarlo sistemáticamente para poder aprenderlo a fondo. Creería que éste constituirá el principal aprendizaje de COACHEE3 en el proceso.

Terminó la sesión muy satisfecho.

SESIÓN DE COACHING #6 (CS#6)

COACHEE3 relató al principio que aplicó la herramienta “reclamo” con COLEGA1 y con otra persona. Con COLEGA1 no le funcionó (en el sentido de que siguió sin responderle), pero sí le funcionó con la otra persona. Aclaró, de todos modos, que ahora estaba en paz porque había elevado el tema a JEFE y le había aclarado que no podría cumplir con los compromisos tomados que dependen de la coordinación entre él y COLEGA1, en tanto COLEGA1 no da respuestas y no coopera en equipo. JEFE le dijo que hablaría con ella.

Noté al principio que COACHEE3 se conformaba con esa “tranquilidad” que ganó por dejar el tema explicitado ante JEFE. Sin embargo, me quedé con una sensación muy fuerte de que la parte verde de COACHEE3 reaparecía con fuerza al no dar COACHEE3 señales de querer lograr algo más que su tranquilidad personal. Indagué bastante en este punto, y si bien me aclaró que no tenía ninguna expectativa de reconstruir ni mejorar la relación con COLEGA1, y que no era algo que le interesara más, sí quería tener una conversación con JEFE para darle feedback sobre este proceso. Me costó obtener de él ese tipo de declaración: durante varios minutos mis preguntas se encontraron con una actitud como de que “ya no había más nada que hacer”.

Conecté esto con el feedback general del proceso que le dí: que su parte verde sigue siendo algo sobre lo que creo que debe continuar trabajando.

Su feedback del proceso fue:

- Muy útil conversar con alguien externo a EMPRESA3 y que puede aportar una mirada “no contaminada”;
- Se volvió más consciente de sus formas de pensar y actuar;
- Se conoció más a través del LSI
- Le ayudaron mucho la escucha y empatía del coach para sentir la confianza necesaria para abrirse y hablar aquí lo que nunca antes había hablado en EMPRESA3 con nadie más;

- Las sesiones funcionaron como un espacio que le ayudó a pensar sobre sí mismo.
- Oportunidades de mejora: 1) No espaciar tanto las sesiones, para no perder momentum; 2) Algún espacio adicional de teoría para reforzar los aprendizajes.