

## CASO 2

EMPRESA: EMPRESA2

COACHEE: COACHEE2

### SESIÓN DE DEVOLUCIÓN DE RESULTADOS LSI

Es Ingeniero Industrial.

Gerente de ventas para la Un más grande en PAIS1: Insumos para packaging, para consumo masivo. B2B / 60% de facturación. Le reportan 5 personas. // Hace 3 años en EMPRESA2. // En este puesto desde Dic de 2019 // Antes Gerente de Ventas en UN más chica sin gente a cargo. // Hace muchos años trabajó en Packaging. // Inició carrera en OTRA\_EMPRESA. // “Me fui volviendo especialista en este mundo (...del packaging)” // Trabajó en Consultora de Packaging (la empresa se fue del país, pero él tuvo un proceso de coaching similar a éste en el outplacement de esa consultora. (tenía 24 años)

Decidió orientar su carrera al área comercial.

Varias empresas en unidades comerciales.

### Análisis del reporte LSI

- LSI 1: me representa.
- Me sorprendieron algunos niveles altos.
- Me llamó mucho la atención este efecto tirante entre 2 niveles muy altos
- Bow tie: Competitivo – Aprobación. Reconoce la disyuntiva. Ve el bow tie en diferentes sentidos.
- Acepto que tengo bajo H-A.
- En lo oposicional es más de mi naturaleza.
- Se reconoce como antagonista, más en lo personal que en lo laboral.
- Me encantaría bajar el Antagónico. // Achievement

Valida los puntajes de Achievement.

Oppositional: reconoce que le cuesta aceptar la crítica.

LSI2 – Parece lógico

Una cosa es tu percepción personal y otra es la que querés dejar en otros.

Eligió hacer Doble click en:

**Achievement:** “Learns from mistakes and corrects” relativamente bajo – Lo conectamos con “doesn’t accept criticism well” que habíamos trabajado en el verde LSI1// usually thinks ahead //

**Dependiente:** Reacts rather than initiates - Se lo destaqué yo como “perlita” porque encabeza la lista, tiene un puntaje cercano a 1, un alto delta positivo. Lo aceptó/entendió // Dependent

on others: lo explicó también porque tiene a su cargo gente con mucha experiencia y muy antigua.

**Oposición:** Le sorprendió que no lo ven criticando a otros a sus espaldas, aunque cree que sí lo hace. Destaqué suspicious. Aceptó que tiende a no confiar. No sabía que esto quedaba en evidencia para otra gente.

**CONCLUSIÓN:** Quiere revisar sus “estrategias” de relacionamiento, porque encuentra que los impactos que quiere lograr no son los que está logrando. [Nota: hay en esta expresión algo que todavía veo que razona en un nivel muy instrumental, como si todo se tratara de un diseño de estrategias y no como la expresión auténtica de un ser determinado]. Pero por otro lado también incluye en su conclusión que quiere hacer un trabajo “interno” en sí mismo para lograr algunos cambios. Esto último se relaciona con algo que conversamos al principio de la sesión, cuando reconoció su dificultad para aceptar críticas, lo cual hoy consigue porque en el momento las “acepta” verbalmente, aunque sienta mucha irritación por dentro, y luego de un tiempo y de considerar serenamente la información puede terminar aceptando más en profundidad. Esta disociación entre lo que siente y hace en el momento, es reveladora de sus esfuerzos en el DO (=no reaccionar defensivamente), pero también de que en el nivel del BE (=qué piensa y siente en el momento) aún tiene un recorrido por delante. Le hablé de esto en la sesión.

### **SESIÓN DE COACHING #1 (CS#1)**

COACHEE2 inició la sesión reflexionando sobre el “error de comunicación hacia afuera” que revelaba la brecha entre LSI 1 y LSI 2. Reconoce que trata tanto de ajustarse al otro, que llega a subordinar / abandonar sus propias ideas en beneficio de no desmotivar.

Esto condujo a su reconocimiento sobre su dificultad para dar feedback negativo. Se ve a sí mismo como no dando ningún tipo de feedback de esa naturaleza. Cuando ofreció ejemplos, lo hizo mostrándome formas constructivas alternativas donde pude ver que él no elude totalmente el expresar lo que espera, sino que no lo ancla en demandar compromisos.

Abundó en un ejemplo de interacción con “Martín”, que viene desatendiendo un frente de su trabajo relacionado con lograr más clientes, y argumentando que está desbordado. A medida que me describía el ejemplo, fui advirtiéndole que la parte de la conversación en que COACHEE2 se debilitaba más y se volvía más verde, era la de formular pedidos efectivos y construir así compromisos impecables con la otra persona. Reconoció que usa mucho el “tenemos que...” y que no pide de manera asertiva. Considera que hacerlo podría ser una especie de “momento de shock” para la otra persona. Lo piensa así porque también tuvo un jefe al principio de su carrera que lo trataba del mismo modo (“tenemos que...”), hasta que un día ese jefe cambió de fórmula y de manera enfática le dijo “COACHEE2, tenés que...”, algo que él recuerda que lo shockeó pero que eventualmente tomó bien y le ayudó para ejecutar mejor y crecer.

Inquietud de COACHEE2: ¿Y qué pasa si el otro no cumple?. Le aclaré que pedir mejor, si bien incrementa la probabilidad de cumplimiento, no la garantiza. Pero que mejora la calidad de la conversación posterior para pedir explicaciones / reclamar. Le mencioné los riesgos de consentir el incumplimiento y del mensaje cultural que él va sembrando si todos se

acostumbran a que el incumplimiento es casi un presupuesto básico. Le anticipé a grandes rasgos el Ciclo del Compromiso y le propuse lo retomemos en la CS#2.

Cerramos la sesión con un compromiso que tomó COACHEE2 de tener el lunes próximo una conversación con Martín en la que hará su pedido de manera más explícita y asertiva. La ejecución de lo que le pida debería ocurrir en el período previo a la CS#2, por lo que también podremos revisar esta historia en ese momento.

RECORDATORIO PARA CS#2: Tener a mano slides de ciclo del compromiso, y de cada herramienta // Repasar lo ocurrido con el compromiso que tomó COACHEE2 al final de la CS#1.

Terminó la sesión muy satisfecho.

## **SESIÓN DE COACHING #2 (CS#2)**

COACHEE2 relató al principio sus avances con Martín, de acuerdo a lo que había relatado en la CS#1. **Obtuvo buenos resultados en el nivel de respuesta de Martín. Reconoció que en el pasado daba por sentadas muchas cosas respecto de la experiencia de Martín que lo llevaban a hacerle pedidos genéricos o menos específicos que ahora.** La mejora en el desempeño de Martín fue también consecuencia de que se realizó una evaluación de desempeño global donde otras personas opinaron sobre el desempeño de Martín, identificando varias oportunidades de mejora. En base a eso **COACHEE2 tuvo con él una reunión de feedback que fue el punto de inflexión de la relación. Quedó sorprendido por lo positivamente que Martín recibió ese feedback.** En algún momento, COACHEE2 señaló que “tuvo suerte” en obtener ese tipo de respuesta **[RECORDAR: tener esto en cuenta en el futuro. COACHEE2 se muestra muy sensible al riesgo de que el otro se desmotive, como lo demuestra el otro tema que trajo a la reunión – ver párrafos siguientes]**

**Otro tema de foco para la sesión: COACHEE2 planteó el desafío de lograr motivación en otra persona de su equipo, Alberto, y en sí mismo.** El resto de la sesión se desarrolló alrededor de este tema.

Lo conversado:

COACHEE2 reconoce que distintas personas se motivan por distintas cosas.

Por otro lado, COACHEE2 percibe que las generaciones jóvenes “se desmotivan más rápido”: son más impacientes y esperan crecer en plazos cortos. COACHEE2 se ve a sí mismo como parte de esa generación joven, aunque ya tiene 37 años. Declara que cuando ingresó a EMPRESA2 y le informaron que si lograba resultados en 2 años crecería a otro nivel, esto fue un golpe para él porque 2 años era demasiado tiempo. **Se reconoce ansioso. Escarbando en el tema, quedó claro que la ansiedad le surge cuando el resultado no depende de él.** A pesar de que lo requerido por la empresa eran ciertos resultados sobre los que él tiene clara influencia, como condición necesaria para otorgarle una promoción, él interpretaba eso como una promesa cuyo cumplimiento no estaba asegurado (lo infería por experiencias laborales previas), y por lo tanto esa “zanahoria” no estaba bajo su control y ocurriría eventualmente recién 2 años después de ingresar. La realidad es que esa promesa se cumplió.

COACHEE2 aclaró que él separa motivación de ansiedad. En el ejemplo anterior convivían la motivación por la tarea que llevaba a cabo, con la ansiedad de no saber si obtendría la promoción realmente. El crecimiento acelerado es algo que COACHEE2 desea(ba) fuertemente. Cuando compara esa historia con su situación actual, admite que hoy no tiene en el horizonte una promesa de crecimiento explícita, pero que está muy motivado por la responsabilidad que tiene y las tareas que hace. Al no tener hoy una “zanahoria” que le genere ansiedad, y aunque suene paradójico, su motivación no queda ensombrecida por ese sentimiento de ansiedad. Hoy reconoce también que no tiene tantas expectativas de crecer como hace algunos años.

Esta reflexión sobre la situación de COACHEE2, se combinó con la historia de Alberto, persona de su equipo, cuya motivación le preocupa. Alberto es una persona de 55 años, de gran experiencia que COACHEE2 reconoce, y a quien COACHEE2 motivó desde que empezaron a trabajar juntos reconociendo explícitamente su expertise, dándole autonomía para trabajar. En el punto de inicio de la relación Alberto estaba bastante motivado con lo que hacía. COACHEE2 encaró el tema hablando abiertamente con él, preguntándole qué prefería hacer y dándole ese espacio. En palabras de Daniel Pink, le creó condiciones para que Alberto actuara con Autonomía y en base a su Expertez.

Volviendo al foco sobre el propio COACHEE2, más adelante COACHEE2 relató cómo lo que lo motiva hoy es producir una transformación en el negocio que implique una facturación de “40 millones” (Ojo: confirmar este dato). Invocó el ejemplo de una persona que había estado muchos años antes en la empresa, que había provocado transformaciones profundas, al extremo de que 10 años después era mencionado e invocado como ejemplo por muchas personas. A COACHEE2 le gustaría dejar un legado que tenga esa trascendencia. Esta última revelación de COACHEE2, relacionada con su motivación, y junto con lo hablado antes respecto de Alberto, me permitieron integrar todo comentándole el enfoque de Daniel Pink respecto de la Motivación: Expertez, Autonomía, Propósito. Esta última idea se la planteé sobre el final, sugiriéndole que tenga a esos 3 principios como guías para la “acción motivadora” sobre sí mismo y sobre otros.

Terminó muy satisfecho la sesión.

### **SESIÓN DE COACHING #3 (CS#3)**

COACHEE2 no trajo ninguna brecha concreta para trabajar.

Inició la conversación a partir de inquietudes / reflexiones que le surgieron sobre la Motivación, que había sido tema clave de la sesión anterior.

Se percató de que hoy no tiene la ansiedad del pasado por cambiar de puesto. Está por cumplir años en la posición, lo cual la convierte en el trabajo en el que más tiempo estuvo en toda su carrera laboral (tiene 37 años). Reconoce que hoy lo motiva el autodesafío cotidiano dentro de los límites del puesto, antes que un cambio de puesto. Mientras charlábamos tuvo una introspección interesante sobre sus creencias: “Antes creía que el crecimiento era cambiar de puesto; hoy creo que el crecimiento es mi propio desarrollo de nuevas características [habilidades]”.

Tuvimos una conversación básicamente de intercambio de ideas al respecto: motivación situacional, motivación de corto plazo vs. de largo plazo (esta última con momentos

desmotivantes en el corto). Me contó cómo su jefe actual, que es duro/difícil, en definitiva contribuyó a que el tiempo que lleva trabajando con él COACHEE2 lo sienta como un período de gran crecimiento personal.

[COACHEE2 tuvo varias interrupciones durante la sesión. De todas se disculpó. Pero también fue un factor ambiental que quizás contribuyó a la conversación algo dispersa que mantuvimos. De todos modos, creo que en todos los temas que tocamos estábamos tratando cuestiones que le importaban en serio]

En el último tramo de la sesión, cuando parecía que COACHEE2 no tenía otros temas para plantear, me preguntó si yo tenía algo que sugerir. Reploté el tema de los compromisos impecables: le describí por qué oportunamente lo había considerado algo importante para él (caso de Martín, CS#1). Frente a mi descripción, me contó cómo encara actualmente sus pedidos, de un modo más consciente y minucioso y al mismo tiempo no haciendo seguimiento cuerpo a cuerpo de su gente, y atribuyó ese cambio a aquel coaching que tuvimos. Me quedó claro en que siendo así no tenía sentido encarar un microteaching sobre el tema, que es lo que antes yo pensaba.

De todos modos, en el cierre planteó la inquietud de cómo hacer para asegurarse que el otro entiende lo que pido. Le propuse que pida un reflejo al otro. Planteó la duda de si el otro lo tomará a mal. Luego de un breve ping pong aceptó la utilidad del recurso y confirmó que lo tendrá en cuenta.

#### **SESIÓN DE COACHING #4 (CS#4)**

Al inicio, COACHEE2 me preguntó por los temas que habíamos tratado en sesiones anteriores. Hice un repaso (Motivación / Compromisos efectivos / Qué significa crecer en la carrera). Me pareció que no tenía muy claro lo que quería tratar y buscaba inspiración en reconectar con temáticas que ya habíamos tocado antes. Volvió a traer algunos ejemplos relacionados con el sentido que hoy le da al “crecimiento” (que ya no mide en función del ascenso en la estructura).

Hasta que en un momento expresó que una de las cosas que descubrió que quiere superar y le cuesta es su tendencia a “procrastinar”. El resto de la sesión lo enfocamos en descifrar en qué circunstancias este comportamiento aparece, qué impactos tiene para él, y cómo aprender a no hacerlo.

En síntesis:

- Posterga más en el trabajo que en la casa.
- Posterga cosas que le aburren o no lo motivan (conexión con MOTIVACIÓN);
- Las postergaciones eventualmente le duelen porque afectan: 1) La calidad de su trabajo (=hace a las cosas a las corridas en lugar de tomarse tiempo); 2) la confiabilidad de su palabra (=no cumple con sus promesas y por ese camino otras personas necesitan insistirle con los pedidos para que él eventualmente cumpla.
- Cuando advierte que en los casos en que se ocupó y no postergó llegó a un resultado que lo satisface, esto le da más bronca (consigo mismo).

-En un momento se entusiasmó con armar una metodología que le permitiera fijar bloques de tiempo para dedicarse a temas dentro de su agenda, confiando en que eso lo ayudaría a comprometerse más con el uso de ese tiempo para esos fines sin postergaciones. Lo desafié a contemplar el escenario de fracaso, en el cual “abandona” esa metodología (...por falta de ganas... 😊 ). Aceptó que le da un 50% de probabilidad de ocurrencia.

- Le propuse un análisis que reconocía que hay motivaciones “complementarias” o en conflicto: unas producen satisfacción inmediata y otras mediata. Y las primeras prevalecen sobre las segundas. Y que ante el dilema dicotómico de optar por una acción u otra, prioriza la que le genera satisfacción inmediata. A partir de lo cual, y basado en Immunity to change le propuse buscar creativamente las soluciones que atienden simultáneamente a ambas motivaciones. Le ofrecí como ejemplo el caso de mi conversación difícil de hoy con Rocío, para la cual reconozco no estuve durante un tiempo bien predispuesto, pero que salió muy bien y creo que fue muy constructiva. Se identificó totalmente con la historia, al punto que en ese momento expresó: “ésta es por lejos la mejor sesión que tuvimos hasta ahora”.

- Se quedó con la tarea de preparar su metodología, pero aplicarla considerando también lo comentado respecto de las motivaciones complementarias.

## **SESIÓN DE COACHING #5 (CS#5)**

### **Retomamos procrastinación.**

COACHEE2 expresó los síntomas típicos de ITC. Le expliqué y le pasé datos respecto de ese mecanismo.

Identifica como big assumption la creencia de que ocuparse de los temas que posterga es fuente de stress inexorablemente. Acepta que cuando posterga, el comportamiento alternativo le significa distensión.

Reconoce que ahora se da cuenta cuando le pasa. Pero lo percibí algo pasivo en la sesión en relación a tomar el toro por las astas para actuar de otro modo. Hice mucho hincapié en la importancia de que reflexione sobre el big assumption en el momento, que decida el experimento de bajo riesgo que encarará, y que conecte las consecuencias/conclusiones del experimento con el big assumption para refutarlo o refinarlo. Creo que lo entendió intelectualmente pero no estoy seguro de que esto haya alcanzado para que realmente lo ejecute en consecuencia.

Me costó lograr de él un compromiso antes del final de la sesión. Su primera actitud era la de definirlo como un “proceso que va a tomar tiempo”, algo que – aún siendo cierto – me sonaba a una forma de no tomar un compromiso firme. Indagué más a fondo sobre si había algún tema en el que típicamente posterga, e identificó uno que llegó a sus manos hoy a la mañana. Según me explicó, implica hacer un análisis de precios vs. costos para el que tiene 2 opciones: 1) la “fácil” y breve; y la 2) “difícil” y más larga, y potencialmente más beneficiosa, que es la que podría terminar postergando. En este ejemplo, “procrastinar” sería optar por la fácil. Insistí sutilmente para que tomara el ejemplo como el compromiso de acción que le planteaba antes.

Dar seguimiento a esto en la última sesión.

## **SESIÓN DE COACHING #6 (CS#6)**

Revisamos con COACHEE2 al principio el caso con el que habíamos cerrado la sesión anterior. Me contó que efectivamente tomó por el “camino más difícil”, equivalente a una solución “no procrastinadora”, y que llegó a un mucho mejor resultado y mayor satisfacción final. Afirma que lo que en realidad hace es “adelantar el tiempo del sufrimiento”, con lo cual objetivamente tiene un plazo mayor para avanzar con mayor profundidad en los temas. Esto lo hizo también en otros temas antes típicamente postergados por él.

Siente que tiene que seguir trabajando en el tema. Se informó sobre metodologías alternativas que lo ayuden a disciplinarse en la no procrastinación, encarando tareas de aquello que posterga en el momento en que advierte que las tiene pendientes.

El foco de la sesión fue un balance de todo el recorrido. Para mi sorpresa, su balance fue muy positivo, e identificó 3 aprendizajes principales:

- 1) Su mayor autoconocimiento en relación a lo que persigue en su carrera (=su redefinición de lo que significa crecer para él)
- 2) Su relacionamiento más asertivo con su equipo, especialmente en lo relacionado a ofrecer feedback de mejora y realizar pedidos efectivos. Se siente más seguro y mejor posicionado para demandar y encuentra respuestas positivas en el equipo;
- 3) Su mejor manejo de la procrastinación.

En el cierre, lo indagué nuevamente sobre sus malhumores respecto del feedback de mejora que él recibe, que era un tema que habíamos identificado al principio del proceso, y luego nunca retomamos. Me comentó que esos malhumores / sensaciones emocionales intensas se originaban en los feedbacks negativos **inesperados**, pero que no se siente así cuando las críticas que recibe coinciden con su propia apreciación. Por otro lado, hace bastante tiempo que no recibe feedbacks de este tipo, así que no tiene una experiencia “fresca” reciente, pero admite que tiene sus días y altibajos, y que es algo que hacia el futuro tiene sentido revisitar.

Terminamos la sesión muy afablemente.