

---

*HISTORIAS REALES DE COACHING DIRECTIVO*

---

## Ana, directiva de una multinacional



### Situación

Los resultados de la evaluación\* de 360° de Ana, directiva de una multinacional, ponen de manifiesto dos cosas: una excelente valoración de sus colaboradores como líder de equipo y la incomprensión de sus acciones para el resto del equipo directivo.

### Objetivo

Dotar a Ana de herramientas para mejorar la relación que mantiene con el resto del equipo directivo.

### Antecedentes

Debido a sus orígenes humildes, Ana se siente incómoda ante una jerarquía muy marcada por la empresa, ante la cual se rebela por considerarla vergonzante y de la cual no quiere formar parte. Para eliminar estas barreras jerárquicas y obviando la cultura de empresa, "renuncia" a su

despacho "de jefa" (que está en el piso superior del edificio), para ir a trabajar en el mismo espacio donde está situado su equipo (en el piso de abajo del mismo edificio), postura que es vista con perplejidad por parte del equipo directivo, que no entienden por qué Ana se "automargina".

El etiquetaje que sufre por parte de sus colegas directivos genera en ella una actitud de rechazo hacia ellos, así como de pasividad ("decid lo que queráis que yo voy a la mía"). Evidentemente, sus creencias la hacen sentirse incómoda y fuera de lugar.

### Sesiones

Ana habla rápido y desde la cabeza, sin dar acceso al corazón. No se detiene para darse cuenta de qué es lo que le pasa realmente, responde a mis preguntas de forma inmediata y no va hasta el fondo con sus respuestas.

Su hiperactividad mental la protege de "sentir". Ana es un coachee de tipología mental-emocional\*, personas que necesitan, sobre todo, "sentir".

Ante esta situación, escucho sin intervenir y le ofrezco un feedback de espejo que describa lo que está sintiendo, más allá de lo que hace o lo que le pasa, y que le retorne de forma breve y sencilla las emociones que hay detrás de su discurso.

### Resultados

El proceso de coaching permite a Ana confrontar sus propias creencias y sus emociones, descubrir el potencial y las cualidades de sus compañeros del equipo directivo. Esto genera la recuperación genuina del respeto por sus iguales y una progresiva sensación de satisfacción y mayor sentido de pertenencia.

De forma colateral surge el reto de un sueño que más allá de la empresa, que supone el hecho de recuperar y aprovechar el don que tiene para escribir. Ana acaba escribiendo un libro sobre liderazgo e imparte una conferencia para darlo a conocer, en presencia de miembros de su propio equipo, además de otras personas interesadas. El reto de "ponerse en valor" y el hecho de creer que es capaz de lograr sus sueños la hacen sentir feliz y protagonista de su vida.

**\*La evaluación de 360° es una herramienta para valorar el rendimiento de una persona en su ámbito laboral. Se realiza a través de un cuestionario de numerosos ítems que contesta la propia persona evaluada, así como también su jefe, sus colegas, colaboradores, clientes internos, etc., quienes también la valoran sobre los mismos ítems. La triangulación de estos datos permite analizar la diferencia que hay entre la autopercepción y la percepción que los demás tienen de la persona evaluada.**