
HISTORIAS REALES DE COACHING DIRECTIVO

Alfredo, subdirector de una entidad bancaria



Situación

A sus 33 años, Alfredo se plantea crecer en su carrera profesional dentro de la entidad. Se ha preparado y formado durante años para ello. Sin embargo, a pesar de su sólida preparación y sus intentos para lograr salto a un nivel superior, las dificultades para materializar su sueño y pasar a la acción acaban por impedir cualquier avance, generando frustración y un sentimiento de incompetencia. Por otra parte, no cuenta con la total confianza del director de la sucursal, lo cual también dificulta sus avances, puesto que no recibe ningún tipo de reconocimiento por el trabajo bien hecho, mientras que los errores son duramente reprendidos.

Objetivo

Dotar a Alfredo de mayor capacidad de autoliderazgo, liderazgo de equipos y el desarrollo de aquellas competencias que le otorgarán bagaje y credibilidad para desarrollar su futuro profesional en el sector financiero.

Antecedentes

Alfredo es una persona de tipología emocional, orientada al sentir, muy afectuosa y que da gran importancia a las relaciones interpersonales en cualquier ámbito.

Por su parte, su jefe es una persona de tipología física y a la que solo le importa conseguir que las cosas se hagan de la forma que él considera más oportuna. Para lograrlo, no le importa vociferar o humillar a un colaborador delante de quien sea cuando no lo consigue.

Sesiones

Al inicio del proceso de coaching Alfredo me planteó la posibilidad de poder introducir temas de su día a día profesional en el caso de que surja alguna "emergencia", a lo cual accedo sin inconveniente.

Las primeras sesiones transcurren atendiendo a esas "emergencias". Esto nos lleva a replantear el objetivo del proceso de coaching, que pasa por incrementar su liderazgo con su equipo y desarrollar las competencias necesarias para el salto profesional que se plantea.

Lo que de entrada parece un "tema satélite", las "emergencias", pasa a tomar total protagonismo durante el proceso de coaching en cuanto queda definido "para qué" necesita y quiere mejorar como directivo.

Una vez dotado de total sentido este objetivo que parecía secundario, entramos de lleno en el desarrollo competencial como directivo, trabajando a partir de las situaciones del día a día, la gestión de conflictos interpersonales y, sobre todo, la regulación emocional que estos conflictos le generan.

Desarrollo

Practico una escucha activa, legitimando sus emociones, pero responsabilizándole a la vez de estas. Mi apoyo y reconocimiento le permiten ir recuperando su vitalidad y alegría características propias de sus momentos de plenitud. Su revitalización facilita un mayor grado de apertura, que le permite empatizar mejor con la otra parte (en este caso su jefe, que es la persona que realmente le está generando gran parte de su malestar).

En el caso de Alfredo, opto también por trabajar con él las posiciones perceptivas, de tal forma que logremos que se disocie de su propia posición y valore la situación desde la posición de su jefe. De esta forma, conseguimos "arrancar" al coachee de su posición de víctima respecto a su jefe, y logramos que verbalice la finalidad positiva que se esconde detrás de la actitud inflexible de éste.

Resultados

"Sorprendentemente", en el momento de ocupar la "segunda posición", en la cual adopta y representa el papel de su jefe, logra verbalizar lo que jamás podría haber verbalizado si siempre hubiera hablado desde él mismo. Escucharse a sí mismo, hablando desde el rol de su "enemigo" y dando razones (¡que las hay!) de los motivos que explican por qué hace lo que hace, es altamente transformador. Por otra parte, escucharse verbalizando desde el rol del jefe lo que Alfredo siente con su actitud y descubrir que su jefe también sufre es absolutamente revelador. El proceso de coaching va consolidando un cambio de paradigma que nos permite trabajar desde un rol protagonista, a la vez que vamos favoreciendo el desarrollo de sus competencias de liderazgo personal y de equipo para aprender a aceptar y convivir de forma sostenible y eficaz sin estar a merced de lo que puedan decirle o dejarle de decir. Alfredo entiende que "es", siempre y en todo momento, indistintamente de lo que puedan decir y pensar los demás.