

Caso de estudio: Programa de coaching en una compañía nacional, dirigida a distintos niveles directivos

Javier González es un coach profesional ejecutivo, quien fue contratado como parte de un programa de coaching en una compañía, dirigida a distintos niveles directivos.

Le asignan a Juan como coachee. Juan es Ingeniero Industrial con una amplia experiencia en áreas técnicas y en diversos sectores industriales. Juan es un directivo de nivel medio en la organización y lleva trabajando muchísimos años en la compañía. Debido a su edad, posiblemente ésta sea su última etapa profesional.

Juan es una persona muy educada, correcta, respetuosa, de una consideración personal positiva hacia Javier como coach.

La verdad, su carrera profesional no había sido lo que él esperaba y era evidente su nivel de insatisfacción y desmotivación profesional.

Javier había escuchado, en repetidos momentos de sus procesos de formación como futuro coach, que se podía encontrar con situaciones problemáticas en los procesos de coaching que tuviera que dirigir, y que algunos coachees podían presentar aproximaciones negativas a los mencionados procesos.

Incluso había trabajado mucho las formas de tratar estas situaciones. Visto desde el momento actual quizá demasiado focalizado en herramientas, pero con el tiempo los coach se van dando cuenta de cuál podía haber sido el mejor método de aprendizaje.

Afortunadamente todo va evolucionando.

Primera entrevista. Con mucha ilusión Javier inició el proceso definiendo con Juan los objetivos a conseguir y acordando con él la logística del mismo.

En este momento y de una forma muy correcta Juan le dijo a Javier:

- No creo nada en estos procesos de coaching.
- No es el primero en el que participo.
- ¡Estos programas se inventan los de recursos humanos!

Estas afirmaciones dejaron a Javier inicialmente desconcertado, pero su desconcierto fue aún mayor cuando finalizó su argumentación con la siguiente expresión.

— Uno de los días más felices de mi vida fue aquel en el que una hija mía que también trabajaba aquí, dejó la compañía.

Este fue el comienzo del proceso. Estaba claro que se tenía un gran campo de actuación.

Se habían superado todas las expectativas sobre las posibles actitudes negativas que se habían estado evaluando y trabajando.

El proceso se desarrolló en unos 3 meses, mediante 3 entrevistas con alguna acción de seguimiento en dicho periodo.

Simplemente y sin entrar en muchos detalles, la estrategia que siguió Javier, fue dirigir un proceso personal, pero aislándole durante ese periodo de que “viviera” la organización y posteriormente volviendo también al campo profesional.

¿Cómo se sintió Javier como coach ejecutivo al final de la primera entrevista?

Su experiencia en varias organizaciones, con un contacto real con muchas personas, le decía que estas situaciones ocurren con cierta frecuencia. Sin entrar a valorar en ese momento la situación profesional, se pusieron a charlar y a conocer los distintos aspectos de su vida personal.

Aparecieron cuestiones de autoestima, propia responsabilidad, necesidades afectivas y en ese campo se estuvo trabajando.

Estaba, en general, muy desubicado y tratando de situarse en su propio mundo.

¿Cuál fue el resultado del proceso?

¿Consiguió Juan alguna mejora en su motivación y competencias directivas?

¿Se produjo algún cambio significativo a nivel personal en Juan?

¿Modificó algunas de sus percepciones respecto a estos procesos?

El resultado no fue maravilloso. Fue esperanzador.

Desde una situación complicada, Javier consiguió que Juan manifestara una cierta movilización interior, se produjo un cambio positivo en su actitud general y curiosamente también hacia el proceso en sí.

¿Qué enseñanzas le dejó a Javier esa experiencia y fundamentalmente viéndola ahora con una perspectiva más amplia?

Pasados estos años y analizando a fondo este caso, en la opinión de Javier, allí se produjo un aspecto clave en el coaching, que la experiencia posterior le ha ratificado.

Está claro que si se quiere conseguir una mejora, un auténtico cambio, se tiene que llegar a la persona. No hay otra solución. Javier piensa que durante el proceso consiguió llegar a Juan.

Entonces las preguntas podrían ser:

- ¿Qué comportamientos personales y profesionales deben poner en práctica los coaches durante el proceso para llegar a las personas?
- ¿Qué comportamientos despertaron el interés de Juan?

La opinión de Javier es que no se debe pensar solamente en el coachee durante el proceso, se debe pensar también en los comportamientos que el propio coach tiene que mostrar.

La mayoría de las personas percibimos y reaccionamos positivamente ante los demás cuando se nos ofrece ayuda, interés, dedicación, estímulo, crítica, confianza, cercanía, exigencia y reconocimiento.

Son nuestros comportamientos y habilidades los que pueden generar los comportamientos deseados en nuestro compañero de proceso.

Referencias

- Tomado y adaptado de: González, J. (2008). Caso práctico No. 3: Reflexiones de coaching. Recuperado de: <https://aecopmadrid.com/2008/06/caso-practico-reflexiones-de-coaching/>