

Caso de estudio: Coaching en casa, coaching en la empresa

Javier Albaladejo comenta, como coach profesional, el caso que llevó con Aurelio, quien es ingeniero industrial y ocupa un cargo intermedio en una organización:

“Aurelio hablaba y hablaba acaparando inconscientemente el tiempo de la reunión (reunión que en realidad era mi primera sesión con los coachees asignados por la empresa, y que hice colectiva) mientras sus compañeros le miraban con disgusto y cierta aprehensión. Era un cargo intermedio, que había llegado a su puesto gracias a que un familiar, alto ejecutivo de la empresa, lo había recomendado como responsable para el departamento de proyectos.

El ingeniero industrial, disponía holgadamente de la experiencia y los conocimientos necesarios para ejercer su trabajo y su responsabilidad, y sin embargo, parecía desenvolverse como pez en el desierto del Sahara. Al final intervine para que cada cual pudiera tener su tiempo para participar y contar sus expectativas.

Uno de los primeros ejercicios que suelo pedir en la primera sesión de coaching, es que me den, cada uno por escrito y por separado, su definición de “Éxito”. Lo habitual es que las personas relacionen el éxito en su vida con sus logros a nivel personal, familiar, económico y de trabajo. Es curioso que, en el caso de Aurelio, éste definía el éxito en su vida como que todos los de su alrededor estuvieran bien, fueran felices, y pudieran contar con él.

Intuí que el proceso de coaching iba a ser difícil y complicado, y según se desarrolló la siguiente sesión, ya individual, comprobé que no me equivoqué en mi primera apreciación.

Ya en privado, además de contarme su vasta y extensa trayectoria profesional, me relató que no se siente motivado y que le gustaría cambiarse de empresa, cosa que si no ha hecho a la fecha es por no dejar en mal lugar a su familiar. Cree que las funciones de su cargo no han sido bien definidas en el organigrama, y que esto ocasiona confusiones y roces con sus colegas, además de mal ambiente en la empresa, en general y con su equipo, en particular. Sus jefes no aceptan sus propuestas ni le apoyan, sus subordinados apenas le respetan y le toman en consideración y sus colegas se entretienen en pasar sobre él como si fuera una persona sin un rango importante en la empresa.

Preferí dejar esta sesión como “aclaratoria” de su situación, sin cambiar el tema, pues la empatía y la confianza son siempre necesarias, y a pesar de mis

ganas de meterme en materia, decidía que todo en la vida tiene un tiempo y un ritmo. Eso sí, le mandé “deberes para casa”.

Vuelve para la tercera sesión, y quitando el preguntar por los ejercicios y su resolución, todo parece llevar el mismo camino, es decir, “que malos son los demás, pobrecito de mí”.

Como ya tenía comprobado que cualquier alusión a una posibilidad distinta era inmediatamente rechazada y eliminada del escenario, y estando ya avanzada la sesión, decido cambiar de tema aprovechando la confianza que he logrado provocarle y preguntarle por su vida familiar. Empezó a contarme, mejor dicho, a detallarme, como gran conversador que era, a su familia y en especial, la relación con su mujer. Su tono de voz empezó a cambiar, tornándose más emotivo.

Al parecer su matrimonio no pasaba por un buen momento, pues su mujer apenas le tenía en cuenta, no satisfacía sus deseos y apetencias, y se sentía muy solo y poco respetado. Empecé a aplicarle reencuadres profundizando en su personalidad, dando como resultado una pequeña regresión a la férrea educación de servicio que le habían inculcado sus padres en la infancia, lo que le había provocado una gran exigencia en sí mismo y una muy baja autoestima, que le impide tener con su mujer, y en general con los demás, una comunicación y relación asertiva.

El espejo funciona, y empieza a asumir su papel y su culpa en esa relación.

Es en ese momento emotivo cuando le hago el paralelismo con la situación en la empresa, en qué se parece o en qué difiere. Se provoca en ese momento la catarsis. Se calla, abatido en un primer momento, y sus ojos se humedecen. Al poco tiempo, me confiesa sus miedos en el trabajo respecto al cargo, todo lo relativo a sus relaciones con los demás, con los que no acaba de encontrar el modo de defender y negociar su posición, y con la parte de su ser más profunda y honesta, me pide ayuda.

Fue un momento que se me quedó grabado, pues sabía que el muro había caído por completo y que solo quedaba apoyarle, apoyarle en negociación, en liderazgo y en delegación, y por supuesto, apoyarle en su relación de pareja.

Los frentes estaban abiertos en ambas direcciones, y no le iba a dejar solo en su vida personal, máxime cuando fue ésta precisamente la llave que abrió la caja fuerte de sus resistencias laborales.

La sesión, que duró el doble de lo habitual, terminó con un profundo y sincero abrazo.

Para el resto de las sesiones de coaching, tenía en realidad varias y arduas tareas a realizar con Aurelio. Por un lado, la parte un poco directiva de ser un

tutor personal y enseñarle, de la forma menos intrusiva posible, liderazgo, para aplicarlo en su cargo y en sus funciones. Por otra parte, seguir haciendo coaching que la apoyase a cambiar sus actitudes con los subordinados, los colegas, los jefes, y muy en especial, con su mujer.

Fue todo un precioso ejercicio de arquitectura ver como Aurelio iba poco a poco cambiando gracias al esfuerzo inicial de erradicar viejas conductas y hábitos e introducir otros nuevos, pero, sobre todo, a autoalimentarse con el resultado positivo que dichos cambios le iban regalando. Al principio hubo momentos de crisis producidos por esos cambios, tanto en la empresa como en casa, pero ambas afortunadamente remitieron, y lo más importante, Aurelio fue “readmitido” en ambas esferas con su nueva forma de actuar.

Pasaron unos meses y el coaching llegó a su fin, para entonces Aurelio era una persona con una cara alegre y positiva, que había desterrado para siempre cierto aire de melancolía y de resignación. Su departamento marchaba como un reloj, con unos colaboradores motivados, y unos jefes sorprendidos. Pero lo más importante del proceso fue que pudo reconquistar a su mujer como si fuese otro hombre, ya que, de alguna forma, esa relación de pareja bien engrasada era en realidad el generador principal de la energía de su vida.

Referencias

- Tomado y adaptado de: Albaladejo, J. (2008). Caso práctico No. 3: Reflexiones de coaching. Recuperado de:
<https://aecopmadrid.com/2008/04/caso-practico-coaching-en-casa-coaching-enla-empresa/>