

## Caso Práctico

¿Cómo puedo seguir teniendo una relación óptima con mis colaboradores y decirles lo que deben cambiar porque no lo hacen del modo que deberían? HM se puso en contacto con Human Coaching porque no sabía como tener una relación de "colega" con sus colaboradores e identificar aquellas tareas que no desempeñaban del modo que deberían y hacerselo ver.

Tampoco sabía como romper con hábitos que tenían adquiridos por la costumbre del paso de los años.

Quería cambiar su manera de comportarse con sus colaboradores y con la empresa y aprender a decir No para poder priorizar en su día a día.

### Explicación del caso

#### Generalidades

HM es Licenciado en Informática había desarrollado su carrera profesional como Ingeniero de Proyectos en dos empresas.

La primera era una multinacional americana y se colocó nada más acabar la carrera, después pasó a una empresa española desempeñando el puesto de Técnico. Si algo conocía bien HM era el mundo técnico y como liderar con los proyectos para que se ejecutasen en el tiempo establecido.

Hace 3 años le ofrecieron la posibilidad de desempeñar un puesto de Jefe de Departamento, en una empresa multinacional americana, teniendo a su cargo un equipo de 20 personas. Sus responsabilidades habían cambiado, ahora no tenía que ocuparse de los proyectos, pero si de la gente que los ejecutaba; también se ocupaba de la logística y de un área comercial muy concreta dentro de la compañía.

Su función había cambiado, pero HM seguía con el comportamiento que había tenido hasta entonces y el que le había reportado todos sus éxitos anteriores.

Se dieron muchas cosas por supuestas al ocupar la posición, considerando que al tener el conocimiento técnico, no existiría ningún problema en dirigir personas, y que el paso de una posición específica a una generalista no conllevaría ninguna problemática.

#### Identificación de los Problemas

Comenzó a tener pequeños problemas domésticos, como él los denominaba, que le hacían no poder ser todo lo operativo que deseaba y le paralizaban cada vez más y comenzó a encerrarse en su despacho porque no sabía como tratarlos.

HM le importaba en exceso el ser generador de buen ambiente en su equipo, el estaba contento porque decía que el ambiente en su equipo era muy bueno, todos se llevaban bien, se ayudaban y se les veía contentos en el trabajo; al menos era su percepción y temía ser él la persona que lo destrozara.

Los problemas principales sobre los que realizamos el coaching fueron los siguientes:

- Tenía un problema con 2 colaboradores respecto a su hora de llegada, solían llegar entre 30-40 minutos más tarde que el resto, nada más llegar se desplazaban a la cafetería a desayunar otros 30 minutos, por ello empezaban su jornada 1 hora y media más tarde que el resto. Estos colaboradores eran los responsables de la entrega de un informe diario que HM necesitaba para hablar con los diferentes Departamentos de la Compañía.

La percepción de HM sobre este comportamiento de los 2 colaboradores era que solo le molestaba a él, que el resto del equipo lo veía bien.

- No sabía como exigir a su equipo la calidad del trabajo que él requería porque creía que le considerarían demasiado severo y exigente, y muchas tareas las acaba realizando él fuera del horario laboral, cuando las personas responsables se habían ido, con la carga de trabajo adicional y que en muchas ocasiones no podía resolver por faltarle datos.

- Algo que le generaba demasiada ansiedad era el no poder decir NO, a todos sus colegas de otros Departamentos.

### Intervención Human Coaching

Se trabajaron las áreas de mejora que quería HM, definiendo en primer lugar lo que se entendía por cada una de ellas:

#### Feedback Negativo

Exigir

Priorizar

Se definieron los comportamientos idóneos y las conductas que se tenían que realizar para conseguir éxitos a corto plazo, llevando un registro con cada área de mejora que nos habíamos propuesto.

HM se llevaba tareas después de cada sesión y en la siguiente se analizaban los resultados.

Una vez que comprendió lo que era dar un feedback negativo se atrevió con los 2 colaboradores, exigiéndoles puntualidad en la llegada y en la entrega de los informes; con ello mejoró el clima del departamento, que él creía tan bueno, porque los otros colaboradores estaban un poco hartos de esa diferencia entre ellos, e incluso le felicitaron por haberlo

cambiado.

Entendió que decirle a sus colaboradores lo que hacían de un modo no adecuado no repercutía en tener un mal ambiente, pero lo aprendió porque lo puso en práctica y vio los resultados.

Su nivel de exigencia cambió y a cada colaborador le dijo lo que esperaba de ellos y como quería que fuese la calidad de su trabajo, con ello se reducían las horas de permanencia porque las reglas estaban claras para todos. Incluso cada colaborador hizo propuestas de cómo se podía mejorar sus tareas para obtener lo que HM les pedía, con lo cual involucró a las personas y no lo percibieron como una imposición por parte del jefe. Cumpliendo así algo que era muy importante para HM que no le consideraran demasiado severo.

Con respecto al área de saber decir NO, se realizó una matriz de solución de problemas, identificando todos aquellos apartados relacionados con los problemas diarios que le surgían, como por ejemplo: importancia del problema, áreas implicadas, complejidad de la solución, etc....

En cada apartado se obtenía una puntuación y se obtenía de cada problema un total de puntos, en el inicio de la puesta en marcha del sistema priorizaba por los que se obtenía una puntuación más alta y postergaba para el día siguiente los de menor puntuación. Poco a poco empezó a decir NO a los diferentes departamentos basándose en la puntuación obtenida de los problemas, observó que no pasaba nada y que las cosas no las tenía que solucionar todas de modo inmediato. Con este sistema pudo eliminar la ansiedad que le generaba el no poder llegar a todas las peticiones que le hacían.

Finalizado el proceso de Coaching HM nos dijo que del mismo modo que le hacemos una revisión al coche y lo llevamos al taller a que lo pongan a punto, revisando el nivel de aceite, los frenos las luces.....; de vez en cuando los profesionales necesitamos una revisión para ver que tal funcionamos.