



CASO DE ÉXITO · STAKEHOLDER CENTERED COACHING · CHECKPOINT 360°

El coordinador que transformó su liderazgo y ascendió a la posición que más deseaba.

(Caso real — identidad protegida)

El punto de partida

¿Qué pasa cuando el problema no es lo que el líder hace, sino cómo lo hace — y el líder aún no lo sabe?

El contexto

Oficial Coordinador de Seguridad en una empresa multinacional del sector energético. Más de cinco años en la organización, historial sólido de resultados técnicos y una trayectoria que había cruzado países y áreas distintas. Competente, comprometido, orientado a resultados. Sus indicadores de desempeño eran sólidos.

El problema no era lo que hacía. Era cómo lo hacía.

El perfil del líder

Se percibía a sí mismo como colaborativo y claro en la dirección. Creía que sus estándares altos y su exigencia eran el motor del desempeño del equipo. Lo que no veía era el costo que ese estilo tenía para las personas que trabajaban con él.

La situación

Su jefa directa lo refirió al proceso de coaching. La conversación inicial con ella y con Recursos Humanos reveló un patrón con consecuencias reales: una colaboradora había presentado una queja formal, otra había salido llorando de una reunión individual, el equipo había dejado de proponer ideas. El mismo patrón venía repitiéndose desde roles anteriores.

"Está muy dispuesto a cambiar. Pero el equipo necesita sentirlo."

Por qué coaching

La brecha no era de conocimiento ni de voluntad. Era de conciencia: el líder desconocía el impacto real de su estilo sobre el equipo. Esa distancia entre intención e impacto era el punto de entrada del proceso.

El diagnóstico

Dos instrumentos en secuencia. Cada uno reveló una capa que el anterior no podía mostrar por sí solo.

3.91

AUTOEVALUACIÓN

Cómo se evaluó a sí mismo en las 8 competencias gerenciales

3.49

TODOS LOS OBSERVADORES

Promedio de jefa, subordinados, colegas y otros (12 personas)

+0.42

DIFERENCIAL

Sobreestimación consistente: se veía mejor de lo que otros lo percibían

Everything DiSC Workplace

Estilo **Si** (entre Influencia y Estabilidad), con prioridades naturales de Entusiasmo, Colaboración y Apoyo. Sin embargo, su perfil incluía prioridades adicionales de **Acción y Resultados** — y en sus propias respuestas, el líder se autodescribía como:

"Lógico. Crítico. Exigente. Contundente en mis opiniones."

Un perfil Si que, bajo presión y en rol de autoridad, operaba desde conductas propias de un estilo más dominante. Su intención era la claridad. Su impacto era el cierre.

CheckPoint 360°

El reporte de 12 observadores reveló las brechas más críticas en las competencias de liderazgo relacional. Las habilidades con puntajes más bajos: **Motiva exitosamente (2.75), Escucha a los demás (2.88), Facilita el éxito del equipo (2.86).**

En la competencia de Relaciones, él se autoevaluó en 3.80. Su jefa lo evaluó en 1.60. Una diferencia de 2.2 puntos en la misma competencia.

La competencia técnica no estaba en duda — 4.61 en "Trabaja de manera competente". Lo que fallaba era el cómo. El qué hacer no era el problema: el cómo liderar era el problema.

El proceso

STAKEHOLDER CENTERED COACHING · 3 PASOS · 8 SESIONES · 2 MESES

El proceso se estructuró en encerronas de desarrollo: bloques intensivos de tres horas cada uno, con trabajo de campo entre sesiones. Ocho sesiones distribuidas en dos meses.

PASO 1

Conciencia del estilo y del impacto

Construir autoconciencia sin defensividad: ver la brecha entre intención e impacto desde la evidencia del propio perfil conductual.

Acción 1 — Analizar el perfil DiSC Workplace y sus prioridades inesperadas

→ Entregable: Mapa de intención vs. impacto por competencia

Acción 2 — Explorar los valores nucleares y su conexión con el cambio

→ Entregable: Identificación del valor en riesgo — el crecimiento en la organización

Acción 3 — Preparar la recepción del feedback con la Ventana de Johari

→ Entregable: Marco de apertura receptiva al feedback del entorno

PASO 2

Diagnóstico 360° y plan de acción

Trabajar el reporte CheckPoint 360° sección a sección para construir, desde los datos del entorno, un plan de desarrollo concreto y observable.

Acción 1 — Revisar el CheckPoint 360° por competencia y grupo de observadores

→ Entregable: Mapa de brechas — fortalezas, zonas de riesgo y discrepancias críticas

Acción 2 — Integrar el perfil DiSC del líder y de su jefa para contextualizar las brechas

→ Entregable: Análisis de alineación entre expectativas de la jefa y comportamientos del líder

Acción 3 — Co-construir el plan de desarrollo en tres áreas concretas

→ Entregable: Plan de Desarrollo — de la crítica a la retroalimentación, de la imposición al acuerdo, de la arrogancia percibida a la cercanía consciente

El proceso

CONTINUACIÓN — PASO 3

PASO 3

Entrenamiento y práctica

Convertir los compromisos del plan de desarrollo en rutina practicada. El conocimiento sin práctica no produce cambio conductual observable.

Acción 1 — Diseñar la Rutina de Entrenamiento MÁS / MENOS / DIFERENTE

→ Entregable: Rutina de Entrenamiento con 27 compromisos conductuales observables y medibles

Acción 2 — Practicar situaciones clave mediante role-plays en sesión

→ Entregable: Guía de conversaciones críticas — feedback constructivo, 1:1 con conexión, reconocimiento con nombre y detalle

Acción 3 — Recoger feedforwards del entorno y registrar señales de cambio

→ Entregable: Registro de avances — comportamientos practicados y cambios observados por los stakeholders

Los tres pasos no son módulos sueltos: cada entregable se construye sobre el anterior. La conciencia del estilo hace posible recibir el 360°. El 360° hace posible un plan real. El plan hace posible el entrenamiento. Y el entrenamiento produce el cambio que el entorno puede ver.

Dónde encaja este proceso

Este caso documenta la **etapa final** de un sistema de tres etapas. Cada una cumple una función distinta y se construye sobre la anterior — del estilo al diagnóstico de brechas, al impacto validado por el entorno:

ETAPA 1

LEAD

Fundamentos del estilo

ETAPA 2

PXT Select

Diagnóstico y brechas

ETAPA 3 ← ESTE CASO

CheckPoint 360°

Impacto validado

Señales de cambio

Lo que el entorno observó

La jefa directa — quien había iniciado el proceso refiriendo al líder — comunicó al coach su percepción con una frase que captura la transformación mejor que cualquier dato:

"No sé qué magia hizo el coach, pero él ha cambiado."

La respuesta del coach fue directa: la magia la hizo él. El coach sostuvo el espejo. El líder eligió mirarse en él y actuar.

Recursos Humanos solicitó una reunión independiente para corroborar el cambio. Su conclusión fue igualmente directa:

"El cambio se ve."

Dos fuentes del entorno — la jefa y Recursos Humanos — coincidiendo en lo mismo, de forma independiente, sin coordinación entre ellas.

Impacto organizacional

Meses después del cierre del proceso, la jefa directa salió de la organización. El Coordinador de Seguridad asumió su posición.

El mismo valor que lo había motivado a entrar al proceso — su ambición de crecer en la organización — fue exactamente lo que se liberó cuando dejó de ser un obstáculo para su propio equipo.

Hoy se perfila como candidato a Gerente de Operaciones.

El fracaso evitado

Sin el proceso, el patrón hubiera continuado. El equipo hubiera permanecido desmotivado. La queja inicial podía haber escalado. Y el líder hubiera seguido sin entender por qué su trayectoria no avanzaba como esperaba — a pesar de sus resultados técnicos.

Por qué este modelo funciona

"No trabajamos con herramientas aisladas. Trabajamos con la integración de evidencias para diseñar el desarrollo que el puesto y la persona realmente necesitan."

El diferencial del proceso

Este resultado no dependió del carisma del coach ni de circunstancias únicas. Dependió de que el diagnóstico fue preciso antes de proponer cualquier intervención.

El CheckPoint 360° hizo visible lo que la autoevaluación no podía mostrar: no la intención, sino el impacto. No cómo el líder se veía, sino cómo lo percibían las doce personas más cercanas a su trabajo.

Esa información cambió la conversación. Y cuando la conversación cambia desde la evidencia, el líder puede elegir cambiar con ella.

Por qué es replicable

La metodología Stakeholder Centered Coaching convierte el feedback del entorno en compromisos públicos y entrenamiento deliberado. No basta con saber — hay que practicar hasta que el cambio sea observable para quienes rodean al líder.

El proceso es sistemático: el mismo sistema produce resultados consistentes porque no depende de la intuición del coach. Depende de la evidencia, del plan y de la práctica sostenida.

Este proceso representa la etapa final de un recorrido de tres. Las organizaciones que acompañan a sus líderes a través de las tres etapas del sistema evidencian una transformación sostenida — no un cambio puntual.

Uno no puede cambiar lo que no puede ver. El 360° hace visible. El coaching hace posible. La práctica hace permanente.