

CAPÍTULO I. CONOCIENDO A MARIÁN

El bullicio de la oficina se desvaneció mientras su mirada se perdía en los gráficos y las cifras de su brillante pantalla. Las hojas de cálculo y las plantillas que había diseñado con tanto esfuerzo parecían burlarse de ella, las líneas en rojo gritándole que igual no valía para esto. Un nudo se formó en su estómago. ¿Cómo había llegado hasta aquí?

En ese instante, la puerta de la sala de reuniones se abrió de golpe. Su colega Ignacio salió con el rostro pálido y la mirada evasiva. «Lo siento, Marián», dijo en voz baja, para que sus palabras no fueran una bofetada en su cara. «El jefe no está satisfecho. Dice que quizás deberías considerar otra estrategia... o tal vez... un nuevo enfoque.»

Las palabras de Ignacio flotaron en el aire como un eco inquietante. ¿Un nuevo enfoque? La idea de volver a reorganizar las plantillas ante el equipo del cliente le causaba un escalofrío. El recuerdo de la última presentación, con todas esas miradas desaprobadoras y hurañas fijadas en ella, la hizo querer desaparecer de su silla.

Marián se daba cuenta del contraste entre su profesión y trabajo actual y su vocación de ayudar a los demás en avanzar y desarrollarse como personas felices.

Pero aquí está ella, rodeada de compañeros que siguen discutiendo el último proyecto de reorganización de personal de una gran empresa en crisis, que implicará despidos importantes, como si esas personas fueran objetos que no sienten. Se encuentra incómoda, pero no lo exterioriza del todo, juguetea con el bolígrafo, frunce el ceño o evita el contacto visual mientras los demás discuten cómo «adelgazar» aún más la plantilla del cliente.

Después de la reunión, Marián sigue reflexionando sobre su incomodidad con el papel que ha tenido en la consultora durante los últimos años. Aunque le ha permitido progresar profesionalmente, no puede evitar sentirse parte de

una maquinaria que termina con carreras y trabajos y afecta vidas. Le vienen a la cabeza situaciones concretas en las que se sintió particularmente cómplice, como cuando hace dos años ayudó a implementar una estrategia de despidos masivos de personas mayores en otra importante compañía.

Tal vez ahora, al estar embarazada y pensando en el futuro de su bebé, como a ella le gusta llamarlo, se siente aún más sensible a las consecuencias de las decisiones laborales que su empresa debe presentar.

Marián, nació y creció en Altura hace 36 años, una importante ciudad industrial del norte, con un clima de poco sol y mucha lluvia, en el seno de una familia acomodada y bien considerada en la ciudad.

Tiene dos hermanos varones y ella es la pequeña, lo que contribuyó a crearse un carácter decidido y positivo. Siempre demostró ser una niña muy inteligente y con una ambición sana de ser la mejor. Durante su adolescencia, las amistades y el entorno le motivaron para estudiar fuera de Altura.

Con el fin de cursar sus estudios universitarios, se fue a vivir a Zómore, una ciudad grande y moderna, con un clima templado y universidades de reconocido prestigio. Se graduó, siendo de las primeras de su promoción, en Administración y Dirección de Empresas, especializándose en la gestión de recursos humanos y del talento. Además, y sin dedicarle mucho más tiempo, estudió Psicología.

Durante sus años de estudio, participó en actividades extracurriculares y programas de liderazgo que alimentaron su interés por el desarrollo de equipos y las dinámicas organizacionales. Empezó a entender a las personas y cómo se dejarían ayudar para ser más eficientes y felices.

En esta época, y consecuencia de sus estudios de psicología, se centró en el bienestar y el desarrollo personal, haciéndose una entusiasta del yoga, y no solo por su interés en el equilibrio emocional y mental, sino también por mantenerse físicamente activa y relajada. También se aficionó a correr, como una forma de despejar la mente, soltar tensiones y reflexionar en situación de esfuerzo. Es un deporte dinámico que exige mejorar constantemente.

Y como complemento, se dedicó a participar con sus amistades, en maratones locales y carreras benéficas por su dimensión social y la oportunidad para interactuar con la comunidad.

Tras completar sus estudios, Marián tuvo diferentes posibilidades de

trabajar en varias empresas, aunque finalmente se decidió por una importante empresa internacional de consultoría, que le ofrecía una buena posición en Alturia, su ciudad y cerca de la familia.

A pesar del prestigio de la compañía y del éxito profesional que estaba alcanzando, pronto empezó a sentirse incómoda con la naturaleza del trabajo al que la estaban dedicando: reorganización y restructuración de empresas. Esto marcó el inicio de sus reflexiones sobre su situación profesional, lo que eventualmente le llevó a considerar opciones diferentes de cara a su futuro.

Volviendo al tema del día de la oficina, Ignacio se acercó con una sonrisa y un café en la mano para Marián.

Ignacio es consciente del gran malestar de Marián y quiere expresarle su preocupación sobre la situación en la que se encuentra.

—Perdona que te lo diga Marián, pero cada vez te encuentro más desanimada y nerviosa con el trabajo y con el jefe, cuando tú has sido de las que siempre han tirado del carro. ¿Qué te está pasando?

—Mira Ignacio, somos buenos amigos y confío en tu discreción, cada vez me cuesta más seguir aquí. Me siento como un verdugo disfrazado de ejecutiva, y no sé qué pienso o hago mal para que las cosas no cambien. Me gustaba la empresa y lo que hacíamos, aunque llevo un tiempo que no me siento para nada realizada. He llegado al punto de cuestionarme seriamente si seguir en la consultoría o cambiar de rumbo. Dejar de reestructurar plantillas y hacer despidos, aunque en mi situación actual no veo casi ninguna alternativa. Soy consciente de que cambiar de trabajo no es fácil, con un embarazo encima y las limitaciones mentales que tengo.

—Siento mucho lo que me dices —contesta serio Ignacio— tú eres una líder indiscutible del departamento y no me imagino esto sin ti, además de que ahora la cosa en el mercado está muy dura y efectivamente, no es fácil encontrar alternativas en Alturia.

—Pues vete haciendo a la idea, ya que he pensado en buscar un mentor de cabecera para que me ayude a gestionar mi carrera profesional junto con mis pensamientos, sentimientos y emociones. La realidad es que me encuentro en una situación de la que soy prisionera y veo que los espacios se encogen a mi alrededor.

Y para no seguir con esta conversación que ya le estaba cansando, Marián

salió a la calle a dar un paseo por un parque cercano y al poco, se apoyó en una barandilla, buscando un rato de silencio entre el ruido de la ciudad.

El viento acarició su rostro, pero no podía escapar de la sensación de claustrofobia emocional. Cerró los ojos, tratando de encontrar un momento de calma, el pánico la consumía. En ese preciso momento, su teléfono vibró. Era un mensaje de Julián, su padre.

Una mezcla de ansiedad y esperanza se apoderó de ella. Había estado insistiendo a su padre para que le preparara una cita con Víctor Alcourtain, conocido profesional ya retirado, con fama de buen mentor y coach de ejecutivos de empresas de la zona. Ella se daba cuenta de que nunca antes había sentido que necesitaba ayuda tan desesperadamente. ¿Víctor la recibiría y aceptaría ser su mentor y realmente ayudarla? pensó, mientras su corazón latía con fuerza. No tengo tiempo para rendirme, se dijo a sí misma, y recordó una frase que siempre le había acompañado: «El crecimiento comienza cuando enfrentas tus miedos.»

Suspiró profundamente, se dio la vuelta y regresó al interior del edificio. Sabía que enfrentarse a su miedo no sería fácil, pero estaba decidida a intentarlo. Y esta vez, procuraría no estar sola.

Y recordó con añoranza y mucho cariño cómo conoció el mundo del coaching unos años antes. Fue una simple invitación. Unos colegas le animaron a asistir a unas charlas sobre coaching, un concepto que estaba ganando fuerza en el ámbito empresarial. En un principio, lo vio como una moda más, una de esas tendencias pasajeras que las empresas adoptan para mejorar su imagen.

Pero lo que vio y sintió en esas charlas cambió su visión por completo. La primera charla a la que asistió fue impartida por un coach experimentado que hablaba con pasión sobre cómo el coaching no consistía en dar consejos, sino en ayudar a las personas a descubrir sus propias respuestas. Algo de esa idea resonó en su interior. Se quedó atrapada en un concepto que el ponente mencionó: «Las mejores respuestas no vienen del coach, sino del coachee. Nuestra tarea es ayudarles a encontrarlas.»

Marián, que siempre había sentido satisfacción cuando lograba que sus equipos crecieran y se desarrollaran, comenzó a hacerse preguntas como ¿Y si esto es lo que realmente quiero hacer?, ¿Y si el coaching es el camino que estaba buscando sin saberlo?

Por eso, decidió seguir explorando. Intrigada, se inscribió en un pequeño taller introductorio sobre coaching. Aquel curso básico fue revelador: le enseñaron herramientas de escucha activa, formulación de preguntas poderosas y el arte de generar reflexión en los demás.

Se dio cuenta de que, sin saberlo, ya utilizaba algunas de esas técnicas en su trabajo. Había algo natural en ella que la llevaba a hacer preguntas clave a sus compañeros, a desafiar sus pensamientos y a motivarlos.

Aquello le emocionó. Sintió que, por primera vez en mucho tiempo, estaba en un espacio donde su instinto tenía valor y podía convertirse en algo estructurado y profesional. Decidió entonces dar un paso más.

Se inscribió en un programa más avanzado y, al mismo tiempo, empezó a practicar con colegas y conocidos. Quería saber si realmente tenía talento para ello o si era solo una ilusión pasajera. Estas primeras sesiones fueron clave. Al principio, empezó ofreciendo sesiones cuasi gratuitas a colegas que querían mejorar su desempeño o gestionar conflictos. Poco a poco, fue ganando confianza y recibiendo un feedback muy positivo.

Un día, un compañero que había realizado un proceso con ella, le recomendó a un amigo que trabajaba en Recursos Humanos en otra empresa. Este le propuso hacer una sesión exploratoria con un directivo que estaba teniendo problemas de liderazgo.

Fue su primer reto serio como coach. Nerviosa pero emocionada, aceptó. Preparó la sesión con detalle y se aseguró de seguir al pie de la letra todo lo que había aprendido. Para su sorpresa, las sesiones fueron un éxito.

Aquel directivo salió agradecido y habló de su experiencia con sus colegas. Y así, con el boca a oreja, Marián empezó a recibir llamadas de empresas interesadas en sus servicios como coach freelance.

Con cada proceso, su entusiasmo crecía. Se dio cuenta de que el coaching le permitía hacer algo que en su empresa le resultaba cada vez más difícil: ayudar a las personas a crecer sin estar atrapada en estructuras rígidas y decisiones frías de negocio.

Además, el coaching le permitía algo que su trabajo actual no le daba, autonomía. Poco a poco, empezó a moverse en círculos de directores de Recursos Humanos. Asistía a eventos, se presentaba como coach ejecutiva y construía relaciones de negocio. Se dio cuenta de que, en este mundo, el

prestigio se construye con referencias y reputación.

Algunas empresas le ofrecieron colaboraciones más estables y, sin darse cuenta, su vocación profesional estaba cambiando. Ya no era solo la consultora atrapada en un trabajo que no le llenaba. Era una apreciada coach ejecutiva. Y eso, le hacía sentirse viva.

Después de semanas consolidándose como coach freelance y viendo que cada vez más empresas la buscaban para sesiones ejecutivas, Marián era consciente de que tenía que hablar con sus jefes. No quería ocultar su actividad externa ni esperar a que lo descubrieran por otras vías. Quería ser transparente, plantearlo con naturalidad y claridad y, sobre todo, conseguir su autorización formal. Sabía que no sería una conversación fácil. Su empresa era conocida por su rigidez y porque muchos altos directivos veían cualquier actividad externa como una distracción o, peor aún, como una competencia. Pero Marián tenía claro que su intención no era de deslealtad sino al contrario. Estaba convencida de que sus aprendizajes como coach también la harían mejor profesional dentro de la empresa.

Marián pidió una reunión con su jefe directo, Felipe, el director de Operaciones. También asistiría el director de Recursos Humanos, Ramón. La conversación empezó con tono formal, pero Marián había preparado de manera sólida sus argumentos, de tal manera que la hicieran sentirse tranquila y confiada.

—Felipe, gracias por dedicarme tu tiempo. —Inició la conversación Marián, con gesto serio—. Quería hablar contigo de una actividad que llevo desarrollando desde hace un tiempo e iniciada como afición en mi tiempo libre y, que he considerado atractiva e importante para mi crecimiento profesional.

—Claro, Marián, algo había oído, pero mejor, cuéntame.

—Desde hace más de un año, y durante fines de semana, he estado formándome en coaching ejecutivo. Empecé por curiosidad, luego descubrí que tenía habilidades naturales para ello y, poco a poco, he ido practicando con pequeños procesos en este ámbito. Actualmente, trabajo con algunos clientes fuera del horario laboral, siempre como actividad independiente y sin ninguna relación con nuestra empresa.

—¿Coaching? No sabía que era eso en lo que estabas metida. ¿Cómo te ha

dado por ahí? — Pregunta Felipe con interés, arqueando una ceja.

—Empezó por curiosidad y como una inquietud. Me di cuenta de que lo que más me motivaba en mi trabajo era ayudar a las personas a crecer, a mejorar sus habilidades y superar desafíos. En la consultoría, a veces nos enfocamos tanto en procesos y números que olvidamos que el éxito de cualquier empresa depende del desarrollo de sus profesionales. El coaching me ha permitido explorar esa faceta y he aprendido técnicas muy poderosas. Además, he notado que muchas de estas habilidades también las aplico en mi día a día en la empresa.

—Entiendo... pero ¿qué significa exactamente esto en la práctica? ¿Cuánto tiempo le dedicas? —pregunta cruzando los brazos, en modo analítico.

—Actualmente, entre 40 y 50 horas al mes. Todas fuera del horario laboral o en fines de semana. No interfiere en mis responsabilidades aquí ni en mis proyectos o gestiones en la empresa. Y los clientes no tienen nada que ver con nosotros.

—Ya... ¿Y qué tipo de clientes tienes?

—Son directivos y profesionales de empresas de diferentes sectores. Nunca menciono nuestra empresa ni asocio mi nombre con ella. Todo lo que hago es estrictamente personal y profesional.

—Hum... esto es algo que tendríamos que evaluar. —Felipe mira al representante de RR. HH, que toma notas—. Ya sabes que la empresa es muy estricta con temas de competencia y exclusividad.

—Lo sé y lo entiendo perfectamente. Por eso quería hablarlo con vosotros. No quiero que haya malentendidos. Para mí, lo más importante es seguir cumpliendo con excelencia mi trabajo aquí. Pero también creo que este desarrollo en coaching, además de lo que a mí me reporta, puede traer beneficios indirectos a la empresa.

Marián, que había preparado muy bien la entrevista y para reforzar su petición, añadió algunas interesantes razones, como por ejemplo, que el coaching complementaba su cualificación para el desempeño de su función actual.

—Muchas de las habilidades que estoy desarrollando en el coaching me están ayudando a ser una mejor profesional aquí: escucha activa, gestión de

equipos, liderazgo empático, resolución de conflictos... Todo esto impacta positivamente en mi trabajo diario.

—Eso está muy bien —contesta Felipe— pero lo que nos preocupa es que haya un conflicto de intereses para la empresa.

—Quedaros tranquilos. Nunca he trabajado con clientes que sean competencia directa de nuestra empresa ni utilizo ningún recurso interno para esta actividad. Además, creo que puedo aportar un gran beneficio para la empresa, ya que en muchas de ellas están incorporando coaching como servicio adicional. Yo podría ser un valor añadido para la empresa si en algún momento decidís explorar este área.

—Eso de momento no lo hemos considerado ni creo que esté en nuestra cartera de servicios en el corto plazo.

—Además Felipe, quiero actuar ante la empresa con transparencia total, ya que estoy aquí ahora precisamente porque quiero hacer las cosas bien y con vuestro conocimiento y aprobación.

Felipe mira al responsable del área de RR. HH y pide a Marián que por favor salga de la sala unos minutos.

—Bien, ¿qué te ha parecido? No me lo esperaba. —dice Felipe cruzando los brazos y muy pensativo.

—Yo tampoco. Pero hay que reconocer que ha venido bien preparada. Se nota que es una de nuestras mejores profesionales. Y, la verdad, en principio no veo una razón de peso para negárselo o prohibírselo.

—Sí... aunque no me encanta la idea, estoy de acuerdo contigo. Ya sabes cómo somos aquí con lo del compromiso total. Y esto de que tenga su *marca personal* fuera de la empresa... No sé.

—Pero si lo pensamos bien, no es tan distinto de cuando alguien da clases en una universidad o escribe artículos en su tiempo libre. Lo importante es que no interfiera con su trabajo aquí.

—Lo que me preocupa es que, si sigue creciendo en esto, un día se plantee irse. Y perder a Marián ahora no nos conviene.

—Exacto. Pero, por otro lado, si la frenamos, lo que vamos a conseguir es que busque la salida más rápida. —comenta Ramón sonriendo con complicidad,

—Entonces, lo mejor es mantenerla contenta, pero con ciertos límites.

—Por eso sugiero que le propongamos algunas condiciones del tipo nada de clientes internos, nada de asociarse con la empresa y nada de que su rendimiento aquí baje.

—Y si en algún momento vemos que se está volcando demasiado en el coaching. —amplía Felipe golpeando la mesa con los dedos suavemente y con ceño fruncido. —Hablamos con ella y renegociamos.

—Exacto. Por ahora, la dejamos hacer. Pero con los ojos bien abiertos.

Los dos asienten y se levantan para abrir la puerta de la sala, y pedir a Marián que vuelva a entrar. Después de un breve silencio, Felipe se pone serio y se dirige a Marián con la mirada fija en sus ojos.

—Bueno Marián, ... lo cierto es que hemos tenido antes casos similares al tuyo, aunque más en áreas técnicas. Lo que nos preocupa es que, si te haces muy conocida en el sector, pueda haber clientes que prefieran trabajar contigo directamente en lugar de contratarnos a nosotros.

—Lo entiendo, —responde Marián asintiendo con serenidad— pero mi enfoque es diferente. Yo no vendo consultoría, ni transformación organizativa, ni hago lo que hacemos aquí. Mi trabajo como coach es individual, no corporativo. Además, si algún día creéis que mi perfil puede aportar algo internamente, yo estaría encantada de explorar esa posibilidad.

—Bien, vamos a hacer lo siguiente. Te autorizamos a seguir con tu actividad de coaching freelance bajo tres condiciones: no puedes hacer coaching a empleados de nuestra empresa sin autorización expresa, no puedes promocionar esta actividad vinculándola con la empresa y si en algún momento esta actividad interfiere con tu desempeño aquí, tendremos que revisarlo.

—Me parece muy justo. Muchas gracias por la confianza.

Los tres se estrechan las manos y la reunión terminó con acuerdo. Marián sintió un gran alivio. No solo había conseguido la autorización, sino que había logrado que sus jefes vieran el coaching como un valor y no como una amenaza.

A partir de ese momento, supo que estaba en el camino correcto.

Pero la vuelta a la realidad le seguía poniendo en una encrucijada

profesional e incluso vital. Después de años con una reputación de ser una especialista de referencia en reestructuración y ajuste de plantillas y con una alta exigencia profesional, se sigue cuestionando su papel allí. La consultoría le ha dado una experiencia valiosa, la ha formado en análisis estructural y resolución de problemas complejos y le paga muy bien, pero el desgaste emocional y la incongruencia con sus valores personales se han ido acumulando.

En estos tiempos de su vida, Marián experimenta una mezcla de agotamiento, incertidumbre y alivio.

Agotamiento por las prácticas frías y sistemáticas de la empresa. Día a día, ve cómo sus decisiones afectan la vida de otras personas, y cada vez le cuesta más conciliar el trabajo con su visión de un mundo justo y empático. Aunque inicialmente trataba de racionalizar la dureza del entorno, justificándola como necesaria en los negocios, con el tiempo ha llegado a sentir una enorme disonancia interna. Esa incomodidad le genera estrés, y siente que está en un lugar que la obliga a actuar en contra de sus valores.

A pesar de la claridad de sus nuevas expectativas, siente incertidumbre. Marián no puede evitar preocuparse por lo que vendrá. Entrar en el mundo del coaching y mentoring es, para ella, como abrir una puerta hacia un futuro desconocido. Al principio dudaba de su habilidad para destacar en un sector diferente, aunque sabe que cuenta con las habilidades necesarias. Esta incertidumbre le lleva a preguntarse si su valor profesional será reconocido en este nuevo campo y si encontrará el éxito que desea que le permita vivir de ello.

También siente cierto alivio por su decisión de cambiar. Sabe que hacer otras actividades separadas de la consultoría es el primer paso hacia una vida más alineada con su propósito. Sólo pensar en su transición hacia el coaching le da una sensación de libertad y de satisfacción anticipada. Quiere trabajar de una manera en la que pueda promover el crecimiento personal y profesional sin tener que sacrificar a otros.

Este paso le llena de ilusión y de la sensación de que, finalmente, puede elegir algo más auténtico.