TEMAS

Trabajar como coach interno

Cada vez más empresas contratan a *coaches* internos y crean una cultura de *coaching* dentro de la organización. El término "*coach* interno" hace referencia a un coach empleado por una organización para hacer *coaching* a otros empleados. Como ocurre con todas las cosas, ser *coach* interno tiene sus ventajas y sus inconvenientes. A continuación resumimos algunos de estos pros y contras. Tanto si estás pensando en ser *coach* interno como si ya lo eres, esta sección te dará una idea general de lo que se necesita y de algunos aspectos que debes tener en cuenta. Cada compañía tiene su propia cultura y su política, así que, además de la información que compartimos aquí, sé consciente de cómo esa cultura y esa política influyen en ti y en tus clientes, para que puedas trabajar con eficacia y con éxito dentro de la organización.

Un consejo clave para el éxito: encuentra a una persona de autoridad reconocida que pueda respaldarte y ayudarte a que te afiances en la organización, alguien que comprenda los beneficios del coaching y apoye su financiación. Te ayudará a consolidar tus oportunidades y tu papel en la organización.

Diseñar tus alianzas

Cuando eres *coach* interno te paga la empresa y no tus clientes. Entre las ventajas de ser *coach* interno cabe citar un salario, prestaciones por parte de la empresa y que no necesitas promocionar tus servicios fuera de la empresa. No pienses que no tendrás que hacer marketing de tus servicios, aunque hacer marketing a clientes internos es otra historia, sin dejar de ser marketing. Que te pague la empresa en lugar de tu cliente es una de las diferencias más significativas para un *coach* que tiene su propia práctica, y también genera algunos de los mayores retos de este puesto. Es vital que muestres rigor en la definición de quién es tu cliente y que diseñes una y otra vez las alianzas múltiples en cada relación de *coaching*.

En la compañía habrá o no habrá un rol y una estructura formales que contemplen la relación de coaching. Dado que te paga la empresa y no los clientes, es importante diseñar desde el principio una alianza con la empresa, de tal manera que tengas claro cuáles son las prioridades y qué aspectos son confidenciales y cuáles no con tus clientes. Aclara desde el principio quién es tu cliente: ¿es la persona a la que le haces coaching, la empresa o tu jefe? Necesitarás establecer alianzas múltiples con cada cliente con quien trabajas, incluyendo la empresa, el propio cliente y quizá el jefe del cliente. Ten igualmente claro a quién harás coaching y sobre qué temas. Cuando comiences como coach interno, asegúrate de que la empresa está de acuerdo con que trabajes con todos los aspectos de la vida del cliente, y/o haz lo que puedas para conseguir que así sea. Es preciso que la compañía sepa que, de resultas del coaching, los clientes podrán encaminarse por dos vías: reforzar su compromiso y productividad en la empresa o marcharse y hacer algo diferente.

Si un manager te contacta pidiéndote que le hagas *coaching* a algún empleado, define claramente los límites de la relación de *coaching* con el manager. Una posible trampa en la que puedes caer como *coach* interno se da cuando un manager recurre a ti por un problema relacionado con el desempeño de una de las personas empleadas en la empresa. En realidad, se trata de un problema de gestión, no es asunto de *coaching*. Si un empleado de la compañía se pone en contacto contigo porque quiere recibir *coaching*, infórmate para saber si existen unas directrices en la empresa o en el departamento sobre el establecimiento de una relación de *coaching*. Comprueba qué opinaría el manager y pídele al empleado que informe a su superior. En algunas ocasiones es preciso consultar al jefe antes de empezar y otras veces no, en particular en el caso de personas que ocupen cargos de responsabilidad en la organización. Puede ser que la compañía o el departamento tengan ya unas directrices o que quieran que les ayudes a diseñarlas. En resumen, no des nada por supuesto. Ten claro cuáles son la

cultura, la organización y las expectativas. Respeta las directrices de la empresa y diseña tus alianzas a partir de allí.

Trabajando internamente necesitarás tener en cuenta las exigencias de tus clientes derivadas de sus responsabilidades laborales. Un superior podrá exigirle a tu cliente que acuda a una reunión o que termine un proyecto a tiempo en lugar de tener su sesión de *coaching* contigo. Establece unos términos verdaderamente claros para el diseño de la alianza con el cliente, especialmente en lo relativo a viajes, vacaciones, citas programadas y otras responsabilidades. Puede ser un aspecto delicado para ti como *coach*. Tendrás que ser flexible, pero sin caer en la trampa de ser demasiado permisivo o permisiva con las citas, pues de lo contrario el *coaching* dejaría de ser algo prioritario. El exceso de trabajo puede ser un Saboteador del cliente que utiliza para escabullirse el *coaching*. Establece las pautas y haz que tus clientes se comprometan realmente con el *coaching*. No dudes en comprobar a menudo con tus clientes su nivel de compromiso. Diseña cómo tus clientes asumirán su responsabilidad contemplando todo lo anterior y vuelve a diseñarlo tantas veces como sea necesario.

Coaching de equipos

Si trabajas dentro de una organización, quizás tengas la oportunidad de hacer *coaching* a un equipo de proyecto o a un equipo directivo. La demanda de este servicio está creciendo cada vez más en las organizaciones. De nuevo, es crítico establecer quién es el cliente. ¿Es el equipo en sí como entidad global, el directivo que encabeza el equipo o la persona a quien reporta el directivo? Diseña tus alianzas con claridad. En el diseño inicial con el directivo, pregúntale cuáles son los resultados que esperan a largo plazo. ¿Será más eficaz hacer coaching al equipo entero o a cada miembro del equipo por separado? Establece un periodo de tiempo durante el cual se mantendrá el compromiso con el *coaching*: 3 meses, 6 meses, 9 meses, etc. Asegúrate de que todos los miembros estén involucrados en el diseño de tus alianzas para que todo el mundo tenga claro qué información se compartirá con quién.

Cuando hagas coaching a equipos, tienes que tener muy presente el número de alianzas que diseñas y mantienes. Si haces coaching al equipo en su conjunto, cada miembro individual del equipo se considera como una manifestación del equipo. Si te piden que hagas coaching al equipo en su conjunto, a los directivos y a los miembros del equipo, podrías llegar a tener 10 o más relaciones de coaching dentro del mismo grupo, y ello puede crear mucha confusión. Como estás haciendo coaching a muchas partes distintas del mismo grupo, es probable que surjan conflictos de interés... al menos tus clientes lo percibirán así. Si haces coaching al equipo en su conjunto, es preferible que haya otro coach que se encargue de los miembros individuales del equipo, e inversamente. Así luego podrás estar observando desde un rincón al grupo o al individuo a los que estés haciendo coaching.

A veces sólo es posible tener un *coach*. En tal caso, busca la manera de ejercer el máximo impacto en el grupo. Por ejemplo, haz coaching al equipo y al líder del equipo. Es crítico que con frecuencia revises y diseñes las alianzas con todas las partes, y que al final de cada sesión preguntes: "¿Qué aspectos de la sesión de hoy se pueden transmitir al resto del equipo?" y "¿Qué es confidencial de la sesión de hoy?". Toma buena nota de ello en cada sesión y recuérdate a ti mismo y recuérdales a las personas a las que les haces *coaching* con frecuencia quién es el cliente y qué alianzas habéis diseñado.

Augere-CTI ofrece una serie excelente de cursos que te enseñan estas habilidades, llamados Coaching de Sistemas Relacionales y Organizacionales. Visita la web de Augere o llama para recibir más información.

Riesgos y trampas

La política y la connivencia son trampas potenciales para el *coach* interno. Manejar relaciones y alianzas diseñadas múltiples puede resultar complicado. La auto-gestión y la confidencialidad son cruciales. Debes apoyar firmemente a tu cliente aun cuando ello genere turbulencias en la organización. Si quieres ser eficaz, has de estar dispuesto o dispuesta a arriesgar tu trabajo por el bien de tu cliente. Una manera de establecer una norma profesional que también esté al servicio de tu propio desarrollo y de evitar "quemarte" es recibir supervisión regular de tu coaching. Por motivos de

confidencialidad, esto suele organizarse recurriendo a supervisoras o supervisores que están fuera de la organización.

No permitas que la "historia" de la compañía –ya sea el "aquí todos y todas tenemos demasiado trabajo" u otra por el estilo– dirija tu *coaching*. Descubre cuáles son los Saboteadores organizacionales y sé consciente de ellos durante el coaching.

No caigas en la trampa de dar consejos. Muchas organizaciones están acostumbradas a trabajar con profesionales de la consultoría, así que tal vez tengas que explicarles qué hace y qué no hace un *coach*. Seguramente tengan tantas ganas de recibir consejos que puede resultar tentador dárselos. Si adoptas ese hábito, es posible que muy pronto ya no te quede para dar y tu cliente no habrá desarrollado sus propias habilidades de indagación y de toma de decisiones. Si estás en una relación de *coaching* donde también eres haces labores de mentoring o de consultoría, ten claro qué papel estás adoptando en cada momento y mantén vivo el *coaching*.

Otras ocasiones de ejercer un impacto

Sé un modelo y educa al resto de personas utilizando las habilidades de *coaching* en cada conversación e interacción en la organización.

Crea dosieres de información para el personal sobre temas como la conciliación de la vida familiar, personal y laboral, la gestión del estrés, el ejercicio de opciones (como elegir lo que queremos) o cualquier otro contenido que pueda serle útil a la organización. Puedes contribuir a la creación de una cultura en la que las personas sepan decir "no" si están sobrecargadas de trabajo y que promueva una mejor conciliación de la vida familiar, personal y laboral.

Tal vez tengas la oportunidad de hacer *coaching* a los empleados a partir de herramientas de feedback 360° u otras herramientas de diagnóstico que la organización utilice. Dichas herramientas elevan el feedback a un nivel superior: una vez que el personal haya recibido este feedback podrás hacerle *coaching* acerca del impacto que ejerce sobre el resto de personas de la organización y sobre cómo crear algo diferente o mejor para cada persona y para el resto. Muchas herramientas de evaluación requieren una formación y certificaciones específicas que permiten utilizarlas de manera ética y completa. Aun cuando no estés introduciendo la herramienta en la organización, asegúrate de que la entiendes bien en el contexto en el que trabajan tus clientes.

En resumen

Mantén la confidencialidad, ten claro quién es tu cliente, diseña bien tus alianzas, encuentra a alguien que te respalde dentro de la organización, asegúrate de tener la formación y el apoyo que necesitas, organiza la supervisión de tu *coaching* y recuerda que puedes ejercer un impacto diferenciador en tus clientes individuales y en la organización en su conjunto.