

CUIDADO:

Trampas Internas para coaches internos¹

Por Janice Smith

JANICE SMITH, Master en Administración de Negocios, es consultora principal de desarrollo en Ernest & Young. Se especializa en consultoría de liderazgo, enfocada en coaching de ejecutivos(as), facilitación de equipos, planeación estratégica, gestión de cambio y entrenamiento y desarrollo. Janice obtuvo su Maestría en Administración de Negocios en la Facultad de Administración Leonard N. Stern de la Universidad de Nueva York. Está certificada como Instructora en Kolbe y MBTI, miembro de la Escuela Graduada de Coaching Colegio de Asesoría, y graduada y profesor asistente en el programa de certificación de coaching de Ernst & Young. Puede contactarse en janice.smith@ey.com.

Las empresas están comenzando a hacer un análisis introspectivo para ofrecer servicios de (coaching) adiestramiento¹ ejecutivo de forma económica. Ya pasaron los días en que los consultores externos eran un ítem más del presupuesto empresarial. A medida que aumentan las presiones financieras, está siendo analizada la necesidad de ofrecer el beneficio de adiestramiento a los líderes. Wayne Jones, Decano de la Escuela Graduada de Coaching Corporativo de Coach Ville, diferencia a las buenas empresas por el reconocimiento que hacen de la necesidad de “hacer crecer a la persona para hacer crecer al líder”. Esta apreciación queda demostrada por la evaluación de la empresa en la ficha de un(a) ejecutivo(a) de las competencias de coaching. Jones afirma, “Más y más empresas están reconociendo la importancia de incorporar habilidades de adiestramiento en las expectativas de roles para los(as) supervisores(as) de primera línea y ejecutivos principales por igual”. Jones describe su visión del futuro como un momento “en que cada empleado de cada empresa tenga un coach, interno o externo, para elevar al máximo su contribución, perfeccionar su entorno y optimizar los recursos humanos de la empresa”. Es cierto que se ha demostrado que el adiestramiento perfecciona la efectividad del(a) líder, pero ¿a cuál costo para la empresa? Con la actual tasa de costo de coaches empresariales externos de \$300 a \$400 por hora, no es de sorprender que las empresas experimenten con la idea de entrenamiento interdisciplinario de sus consultores(as) internos(as) de desarrollo organizacional, para ofrecer adiestramiento sobre liderazgo.

El valor de la propuesta de esta idea va más allá de reducir los costos de una contratación externa. Desde la perspectiva de la eficiencia y la calidad, los(as) coaches internos aportan conocimiento detallado de la cultura y las políticas de la empresa a la relación de adiestramiento. Un(a) buen(a) coach interno(a) navega por las aguas políticas de la empresa para identificar rápidamente a los(as) tomadores(as) de decisiones clave y a quienes influyen en el patrón de carrera del(a) cliente(a). Pero el carril interior del(a) coach interno(a), es también su talón de Aquiles. A diferencia de un(a) coach externo(a), que cuenta con múltiples vías para desarrollar su actividad, la seguridad del trabajo del(a) coach interno(a) depende de su “agenda de trabajo” interna –la cantidad de clientes que le buscan. Bajo la presión de fomentar y mantener su reputación interna, el(a) coach puede caer en una o más de las siguientes trampas internas:

¹ Traducido del Inglés. Fuente original: OD Practitioner VOL. 37 | NO. 2 | 2005

1) confundir lealtades, 2) no fijar y soportar metas que son SMART (sigla usada universalmente para metas que son específicas, mensurables, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo) y 3) acceder inadecuadamente a asuntos políticos. Cualquiera de esas trampas puede acabar instantáneamente con la credibilidad de un(a) coach interno(a), todo con la intención de proveer valor.

Por consiguiente, ¿están los(as) coaches internos(as) sentenciados(as) de por sí? No, si tienen la conciencia de sí mismos que les permita prever la trampa; si tienen la capacidad de sortear la trampa o si cuentan con un(a) supervisor(a) que les señale los campos minados o les dé los primeros auxilios. Para navegar con éxito, un(a) coach interno(a) debe primeramente reconocer a nivel intelectual las trampas internas del territorio y estar siempre alerta para enfrentar los dilemas inherentes. Al desempeñarse así, el coach chequea mentalmente antes y después de las sesiones de adiestramiento, para comprobar si una o más de las trampas se corresponden con la dinámica del adiestramiento. Este ejercicio de conciencia de sí mismo le dará ventaja. El(la) coach también debe dominar la disciplina de su autocontrol. Es decir, examinar sus acciones y cuestionar sus intenciones en el momento. Debe demostrar la habilidad de identificar y redirigir el impulso de anteponer sus necesidades a las de sus clientes para demostrar su valor a la empresa. Los(a) coaches internos no cuentan con el lujo de la retrospectiva. Son dependientes y víctimas de la recomendación verbal, y un simple error les desacreditaría en un segundo. Un(a) coach del(a) coach (un(a) supervisor(a) del caso) puede nivelar el área de operaciones del(a) coach interno(a). El rol del(a) supervisor(a) del caso es ayudar al(a) coach interno(a) a demostrar inteligencia emocional durante las sesiones de adiestramiento (Véase *Working with Emotional Intelligence* (Trabajando con Inteligencia Emocional) de Daniel Goleman, Bantam Books, Nueva York, 1998, para una explicación completa sobre el impacto de la inteligencia emocional en el puesto de trabajo). El(la) supervisor(a) puede servir como punto de referencia, hacer las preguntas difíciles y contribuir a preservar la efectividad e integridad del(a) coach interno(a). El(la) supervisor(a) puede ayudar a aclarar las intenciones de un(a) coach interno(a) y mantener el equilibrio ideal entre las metas de la compañía y las necesidades del cliente. Cuando los(as) coaches internos(as) reconozcan la presencia de trampas internas, desarrollen conciencia de sí mismos(a), practiquen el autocontrol y busquen supervisión, reducirán considerablemente el riesgo que asumen al trabajar al interno de un entorno empresarial. Las siguientes secciones definen tres trampas del coaching interno, destacan los dilemas éticos inherentes y ofrecen estrategias para lidiar con cada situación.

Trampa # 1

CONFUNDIR LEALTADES

Una de las primeras preguntas que debe responder con honestidad un(a) coach interno(a) es: ¿quién es mi cliente y cómo definir que esa relación afecta mi lealtad?, ¿A quién debo lealtad, al individuo, al equipo, a la empresa?” Los(as) coaches externos(as) definen al cliente como la persona, el equipo o la organización que paga por sus servicios. Para un(a) coach externo(a), el(la) cliente que le contrata, recibe sus servicios y paga el cheque, son lo mismo. Los límites de la relación de coaching y la lealtad están dictaminados por esta definición. El(la) coach externo(a) ofrece cualquier información de que disponga, que pueda beneficiar al(la) cliente y no comparte las confidencias del(a) mismo(a) con nadie. Una relación de coaching es sagrada. Es una relación basada en la confianza, la confidencialidad y el compromiso. Esta relación puede ser complicada para el(la) coach interno(a) por el hecho de que es la empresa quien le paga, pero le pagan para brindar servicios a individuos y a equipos. ¿Significa eso que los coaches internos deben vender su alma a la empresa y violar las confidencias de los(as) clientes? No necesariamente, si tienen la astucia de estipular de antemano y con cada persona o equipo que adiestre, el alcance, las condiciones y las limitaciones de la relación de coaching.

Este ejercicio reconoce a todos los(as) actores(as) que tienen intereses creados en la relación de adiestramiento y preserva la integridad del(a) coach. En una conversación inicial, antes de que comience el adiestramiento como tal, tanto el(la) cliente como el(la) coach deben acordar cuáles detalles de las sesiones de adiestramiento se compartirán, con quién y qué excepciones se harán, si hubiere, respecto de la confidencialidad. Por ejemplo, la mayoría de las empresas establecen que los(as) coaches internos(as) reporten comportamiento no ético que viole la política de la compañía, como el acoso sexual o el fraude. El(la) coach necesita también ser explícito con el(la) cliente acerca del hecho de que ocasionalmente pueda obtener información por su rol en la empresa que pudiera afectar la carrera del cliente, pero que está éticamente obligado(a) a mantener esa información fuera de los límites de esa relación de coaching. De existir duda, el(la) coach interno(a) puede pensar en sus relaciones de coaching en términos de para quién y con quién trabaja: trabaja para la empresa, con los(as) empleados(as) de la misma. Le debe lealtad a ambas partes y honrará sus compromisos siendo cuidadoso(a) con los límites de confidencialidad para cada parte.

SITUACIÓN HIPOTÉTICA:

Intercambio de información interna con tu cliente:

¿Decir o no decir?

Una de las situaciones más comunes en que resulta fácil caer en la trampa de confundir las lealtades es cuando un(a) coach interno(a) tiene conocimiento de información interna que afecta a su cliente. Consideremos los dos escenarios siguientes en los que un(a) coach interno(a) se enfrenta a la decisión de “Decir o no decir”. (Nota: Los nombres que aparecen en el artículo son ficticios.)

Caso hipotético # 1: Decir

Jake, un ejecutivo de gerencia de nivel intermedio solicita trabajar con una coach, Julie, para que lo ayude a prepararse para su próximo ascenso. En el proceso de contratación Julie y Jake esbozan las competencias que Jake debe demostrar para llegar al cargo de vicepresidente e identificar el apoyo necesario para alcanzar su objetivo. En el transcurso de la relación de adiestramiento, Julie conoce que la compañía está considerando una reorganización que eliminará los roles de gerencia intermedia. Julie decide compartir la información con Jake para que él pueda elegir mejor basado en información, sobre su estrategia de carrera. A su vez, Jake comparte la información con su equipo, acerca de la posibilidad de que la compañía elimine un nivel de administración.

¿Estaba la información dentro de los límites del desarrollo de la preparación de Jake para dirigir? Una posible reorganización no cambia el alcance del contrato original de coaching. Reconocer esa diferencia hubiera evitado que Julie circulara una información que podía un poco llegar a ser un rumor. El resultado fue que no se eliminó el puesto de gerencia intermedia, Jake y su grupo fueron víctimas de la tensión y Julie perdió mucha credibilidad. En esencia, Julie perdió la noción de sus intenciones y traspasó los límites de la confidencialidad con la empresa. Creó un conflicto de intereses donde no existía y puso su lealtad a Jake por delante de la necesidad de mantener su lealtad a la empresa. La intención de Julie era ayudar a Jake al darle una información interna que afectaba el plan de su carrera. En definitiva, concentrarse en fomentar las competencias de Jake, más que el propio deseo de Julie de aparecer como una confidente bien informada, hubiera sido la mejor manera de demostrar su lealtad a la relación de adiestramiento y a Jake.

Caso hipotético # 2.

No decir

Otro coach interno, Will, se enfrenta a una disyuntiva semejante. Trabaja con un cliente, Sara, quien está siendo preparada para asumir un rol de liderazgo. El contrato de adiestramiento es similar al que se define en el primer caso hipotético, centrándose en desarrollar competencias y fortalecer las relaciones con personas influyentes clave. En este difícil escenario, Sara debe observar y esperar hasta que un antecesor ineficiente sea destituido. A través de canales políticos, Will sabe que solo será cuestión de días hasta que se haga el anuncio oficial de “cambio de liderazgo”. Mientras Will observa, Sara se siente cada vez más incómoda con la situación y comienza a dudar de su capacidad de dirigir el grupo. No obstante Will decide no compartir la información interna. En cambio se concentra en la preparación de Sara para su nuevo rol. Guiado por su lealtad a Sara y a la empresa, Will comprende que si Sara va a ser exitosa, debe desarrollar las competencias necesarias para creer en sí misma y dirigir con confianza, especialmente en momentos de incertidumbre.

En este escenario, la decisión de mantener la información interna oculta no afectó a Sara en lo más mínimo. De hecho, se pudiera decir que es un momento definitorio para ella, que sienta las bases para el éxito futuro ya que se puede concentrar en lo que su grupo y la organización necesitan de ella durante un momento difícil. Will respeta adecuadamente la confianza y evita la trampa de confundir lealtades.

Definir los límites de la relación de coaching elimina muchos dilemas éticos que los coaches internos experimentan. Cuando se enfrentan a la decisión de “decir o no decir”, la respuesta es clara, al menos sobre el papel. Sin duda alguna, cuando el coach interno tiene acceso a información interna relacionada con el futuro de su cliente, es más que tentador manejar la bola de cristal y ayudar al cliente. Pero la voz de la racionalidad se hace escuchar en el oído del coach y le dice: “Si comparto esta información interna con el ejecutivo, mi cliente y la compañía lograrán metas antes de lo previsto, por consiguiente, el fin justifica los medios, ¿no es así?” Error. Existe una buena razón por la que la empresa decide no dar esa información. El coach interno debe respetar el proceso de la empresa. De lo contrario, corre el riesgo de violar la confidencialidad y desencadenar problemas que a fin de cuentas, la organización está tratando de evitar. Muchas veces es más fácil decirlo que hacerlo. Aun cuando el coach tenga una tarjeta apergaminada, decorada con estilo empresarial, con la advertencia “Cuidado con la dualidad de lealtades” puede verse tentado a escoger el mal camino si piensa que sabe qué es lo mejor para el cliente. Puede engañarse a sí misma al pensar que protege a su adiestrado cuando quizás simplemente esté buscando la forma de demostrar su valor. Un(a) coach interno(a) puede traicionar a la empresa para demostrar que es indispensable, racionalizando que su cliente ganará. Al final, todos(as) pierden.

Un(a) supervisor(a) de caso también puede ser muy efectivo(a) para evitar estas situaciones. Un coach interno, por sí solo, a veces se autoengaña. Un(a) supervisor(a) de caso puede ayudar a aclarar las intenciones del(a) coach interno(a) y mantenerlo en el camino correcto haciendo preguntas complejas para aumentarle su autoconsciencia. El supervisor puede exponer el proceso de racionalización del(a) coach, desafiar sus lealtades, reforzar la posición de la empresa, sugerir formas de autocontrol y, fundamentalmente, evitar conflictos éticos.

Trampa # 2 NO ESTABLECER NI AJUSTARSE A METAS SMART (específicas, mensurables, alcanzables y relevantes)

La primera trampa, confundir las lealtades, subraya la importancia de definir los límites de un contrato de adiestramiento. Pero, como se demostrara con anterioridad un contrato de adiestramiento es un acuerdo

que fácilmente puede perder nitidez cuando la necesidad del(a) coach interno(a) de probarse a sí mismo(a) prevalece por encima de la consciencia de sí y el autocontrol. Cuando un(a) coach trabaja para una empresa se mide con el mismo rasero de desempeño que los(as) ejecutivos(as) a quienes adiestra. Las medidas de desempeño del coach interno(a) se centran en la agenda de trabajo, la satisfacción del(a) cliente y los niveles de éxito del(a) cliente. El(a) coach interno(a) se debe enfrentar entonces a la posibilidad de que su ego esté guiando la relación de adiestramiento para satisfacer una necesidad inherente: la necesidad de ser un(a) sobresaliente ejecutante. Cuando las necesidades de un(a) coach interno(a) compiten con las de su cliente(a), el resultado será negativo. Inconscientemente el(a) coach puede aferrarse a clientes que están ofreciendo recomendaciones o presionar a clientes que avanzan lentamente. ¿Cómo puede, entonces, un(a) coach interno(a) asegurar que las metas de su cliente son de suma importancia?

Escenario:

Muy complicado

Volvamos al caso de Will, el coach que decide “no decir” en el primer caso hipotético. Él sigue trabajando con Sara después que a ella la ascendieron. En teoría, el contrato de adiestramiento debió terminar cuando Sara logró su objetivo. Pero, durante las sesiones de adiestramiento, ambos disfrutaron el trabajo y desarrollaron una buena relación y no cumplieron con el límite de tiempo inherente a un objetivo SMART. Mientras tanto, Sara se deshace en críticas muy favorables de Will y los negocios de éste están en auge. En esta situación, los comentarios verbales son buenos. A medida que desarrollan su relación, Will descubre que Sara tiene problemas de autoestima muy arraigados y constantemente fomenta relaciones disfuncionales. Will, a través de su autoconciencia, reconoce que él también ha actuado disfuncionalmente con Sara. En una ocasión, la empresa le pide a Will que adiestre a uno de los superiores directos de Sara, y Will decide discutir esa posible tarea con ella, quien manifiesta su malestar y le dice: “No sé si podré soportar imaginarme lo que ustedes dos hablarán, sobre todo si soy el centro de la conversación... además, tú eres mi coach, no creo que deba compartirte”. Will, halagado, rechaza esa tarea, considerándola como un conflicto de intereses. Mas, Will, perdió una oportunidad importante de coaching. ¿Por qué Sara está preocupada por lo que otros dirán o pensarán en sesiones de adiestramiento que no la incluyen? ¿Qué trata de proteger al ser la cliente principal de Will? En esencia, cuando el(a) cliente trata de controlar la lista de clientes del(a) coach, se hace muy necesaria una discusión sobre la naturaleza de la relación de coaching.

Finalmente Will comprende que está muy complicado. Sostiene una dolorosa discusión sobre el carácter de la relación con Sara, acepta su responsabilidad en la disfunción, renegocia el alcance del trabajo conjunto y decide además que es buen momento para hacer una remisión a un(a) terapeuta. Sara agradece la sugerencia pero decide obviar la terapia por el momento. Admite que ha asistido antes a terapia por las causas que Will identificó. Le pide a Will que la ayude a darse cuenta cuándo su baja autoestima interfiere con su capacidad de liderazgo.

Afortunadamente, Will cuenta con un supervisor de caso que lo ayuda a volver al paso del trabajo cuando ya está muy complicado. Al revisar el caso, el supervisor pregunta sobre el objetivo del coaching. Will dice que él y Sara trabajan juntos con el objetivo de que Sara sea una líder efectiva. “Interesante”, comenta el supervisor, “es algo tan ambicioso como lograr la paz mundial. ¿Qué tiene de SMART ese objetivo?” El supervisor también le hace notar a Will cuántas veces utiliza el pronombre “nosotros” cuando se refiere a pensamientos o acciones que realmente corresponden a Sara. “¿De quién es el objetivo?”, pregunta el supervisor. Es una pregunta retórica. Está bien claro que tanto el objetivo del contrato, como la relación

de coaching están comprometidos. Oportunamente, Will remite a Sara a un terapeuta para que le trate sus problemas de autoestima, pero falla en fijar una meta con límite de tiempo, e inadecuadamente cae ante la necesidad de Sara de no compartirlo con otros miembros del equipo. ¿Qué dinámicas están en juego? En este caso, Will es seducido por las críticas y referencias muy favorables de Sara. La autoconciencia de Will se tambalea y transfiere su capacidad de éxito a Sara y queda atrapado en la red de disfunción de ésta. Sin un objetivo SMART, ya no hay comienzo ni final claro para la relación de coaching, una dinámica peligrosa. Cuando Will finalmente discuta el carácter de la relación de adiestramiento con Sara, que tiene problemas de autoestima, ella pudiera verlo como un rechazo personal y desquitarse difundiendo el rumor de que ya Will no es eficaz. Will realmente quiere ver a Sara progresar, pero al no establecer ni ajustarse a objetivos SMART por anticipado, sienta las bases para que ambas partes se enfoquen en la redefinición desordenada de la relación en lugar de sentirse bien por lo que realmente han logrado.

Una vez que un contrato de adiestramiento se pone en marcha, es importante que el(a) coach interno(a) haga de éste un documento vivo, que sea revisado en cada sesión de adiestramiento. El contrato constituye un importante instrumento para verificar el avance, reconocer hitos y evaluar el valor de la relación de coaching. Cuando surgen situaciones que están “fuera de alcance” el(a) mejor amigo(a) del(a) coach puede ser su lista de recursos que incluye por ejemplo, referencias de subcontratación, números telefónicos para el programa de asistencia de los(as) empleados(as) de la empresa, consultores(as) de imagen o coaches de oratoria.

Pero como descubrimos, el contrato por sí solo no es una estrategia infalible. Un coach tiene que tener en cuenta el elemento humano al buscar las causas del “rango paulatino de avance”. El ego es una fuerza poderosa que puede constreñir incluso, conciencias de sí muy avanzadas. Aquí es donde cumple su función el(a) supervisor(a). El(a) supervisor(a) es el(a) nivelador(a) que ayuda al(a) coach a mantener el contrato que con tanto cuidado creó. Trabajan juntos para identificar y eludir necesidades destructivas y de interés propio. El diálogo se desarrolla más o menos así: el supervisor pregunta: “¿Cuál es tu tarea al establecer objetivos para un contrato de adiestramiento?” Debe garantizarse que los objetivos sean SMART y que el contrato siga siendo un documento vivo. La tarea de la cliente es ejecutar acciones respecto a esos objetivos y reconocer sus éxitos primordiales. Que la cliente te elogie y te de referencias ante otros, no tiene nada que ver con el objetivo del contrato de adiestramiento, ¿no es así? Y el coach interno, ahora de vuelta en su posición afirmativa, responde “Exactamente”. Un supervisor de caso es un instrumento esencial, una brújula para que todos los(as) coaches mantengan sus egos controlados y los objetivos de sus clientes en primer lugar.

Trampa # 3

ACCESO INADECUADO A ASUNTOS POLÍTICOS

La tercera trampa es especialmente importante para los(as) coaches internos(as). Los(as) coaches internos(as) traen a la palestra lo que no pueden los(as) coaches externos(as), comprenden profundamente las políticas de la organización, y por lo general conocen a los(as) actores(as) directamente. Este conocimiento interno es el que conforma el arsenal político de un(a) coach interno(a). Acceder de forma inadecuada a los asuntos políticos puede ser una fuente de debilidad para un(a) coach interno(a). Un(a) coach puede sentir la tentación de adentrarse en la complejidad de los múltiples sistemas que inciden en el(la) cliente, complicar la situación y perder la perspectiva del factor más importante en la dinámica del coaching: las metas individuales del(a) cliente. Cuando un(a) coach tiene acceso al panorama general y comprende las interconexiones de los asuntos, existe la tendencia de

querer “arreglarlo todo” en lugar de enfocarse en el(la) cliente individual y reservar la atención más abarcadora para las intervenciones de equipo u organizacionales. El coach que trata de resolver las cuestiones del equipo o la organización a través de las metas del(a) cliente, a menudo establece metas ambiguas o inalcanzables para su cliente, que resultan en frustración tanto para dicho(a) cliente, como para el(la) coach.

Escenario:

Trabajo con más de un miembro del equipo

Se espera que el(la) coach sea un recurso de toda la organización. A menudo se les pedirá a los(as) coachs internos(as) que adiestren a varios miembros de un equipo. ¿Cómo el(la) coach puede mantener la objetividad respecto de cada individuo mientras se beneficia de su conocimiento de la dinámica del equipo y la personalidad de cada miembro? Volvamos al caso de Julie, la coach que ha estado trabajando con Jake en su empeño por ser vicepresidente. Después de un tiempo, Julie decide trabajar con Lauren, otra miembro del equipo, en asuntos que en el fondo se relacionan con Jake. Lauren se siente confundida por la frialdad y calidez de la conducta de Jake. Unas veces la trata como la estrella del equipo, asignándole tareas de primer orden y concediéndole favores especiales. En el momento siguiente le da de lado, no contesta mensajes sonoros y establece mínimo contacto. Julie conoce de primera mano el comportamiento variable de Jake por haber trabajado con él durante un largo período. La tentación es identificarse con Lauren y culpar a Jake, pero ese nivel de discusión ni es de coaching, ni productivo. Julie quizás se dé cuenta de la necesidad que tiene Jake de cambiar su comportamiento como solución para los problemas del equipo y se vea tentada a trabajar por medio de Lauren para cambiar a Jake. Este enfoque está predestinado a frustrar a Julie y a Lauren, porque la única persona que puede cambiar a Jake es él mismo. Julie, por su parte, necesita estar clara en cuanto a cuáles son sus intenciones en la relación de adiestramiento con Lauren y enfocar en las formas en las que ésta pueda responder cuando Jake se muestre impredecible.

¿De qué otra forma pudiera Julie evitar la trampa del acceso inadecuado a los asuntos políticos? Primero, recordando que su conocimiento sobre los participantes no afecta su adiestramiento. Su conocimiento político sobre Jake está fuera de los límites mientras está adiestrando a Lauren. Los conocimientos políticos pueden ser valiosa información de fondo y ayudan al coach a ver una realidad más abarcadora que la posible de aportar por cualquier cliente. No obstante, se necesita conciencia de sí muy bien desarrollada para garantizar que la información conocida anteriormente no esté distorsionando el presente. Julie necesita escuchar a Lauren “sin reservas” y tratar de ver la situación a través de los filtros de su experiencia. Si Julie escucha con cuidado, evita juzgar, y se concentra consecuentemente en lo que Lauren puede cambiar, no hay necesidad de preocuparse. Este estilo de coaching crea credibilidad y confianza.

El supervisor de caso puede también reforzar la objetividad del coach participando activamente en el proceso de aceptación del(a) cliente por el(la) coach. Cuando el(la) coach interno(a) manifieste dudas sobre si tomar un(a) nuevo(a) cliente porque tiene conocimiento pleno de todos(as) los(as) actores(as), el(la) supervisor(a) de caso puede hacer de esta duda un momento de adiestramiento. Esencialmente, el(la) supervisor(a) de caso puede concentrar al(la) coach interno(a) en manejar suposiciones preconcebidas sobre la causa y el efecto de la dinámica de equipo. El(la) supervisor(a) puede recordarle al coach que independientemente de lo relacionado que estén los(as) clientes en la agenda de trabajo del(a) coach, éste(ésta) se mantiene a salvo al centrarse en las metas individuales de sus múltiples clientes.

CONSIDERACIONES ORGANIZATIVAS

También vale la pena observar con detenimiento las medidas de desempeño de los(as) coaches internos(as) al analizar cómo la necesidad de proporcionar valor del(a) coach incide en las trampas internas. Si las mediciones de desempeño del(a) coach están creando dinámicas que contrarrestan el propósito del coaching, necesitan ser cambiadas. Por ejemplo, sería contraproducente que un(a) ejecutivo(a) revisara el desempeño de un(a) coach interno(a). Los(as) clientes pudieran culpar incorrectamente al(la) coach si no alcanzan sus objetivos, o pudieran hacer comentarios negativos sobre el(la) coach que consideran responsable de sus acciones o falta de avance. En última instancia, los(as) clientes demuestran decisiones con sus acciones. Cuando un(a) coach interno(a) está trabajando con líderes de alto nivel y ha sido recomendado, es probable que sus horas a cobrar justifiquen la decisión de realizar adiestramiento interno. Esto satisface una prueba de valor agregado pero no satisface otra. Si el(la) coach interno(a) necesita “una agenda de trabajo” rentable para tener éxito, siempre está latente la tentación de establecer relaciones. El(la) coach interno(a) se inclina a confundir lealtades, a olvidarse de establecer y ajustarse a objetivos SMART, a acceder incorrectamente a los asuntos políticos y a sacrificar la calidad del adiestramiento en el proceso.

Por consiguiente, ¿por qué no utilizar al(la) supervisor(a) de caso para que evalúe la efectividad del(a) coach? El(la) supervisor(a) de caso, conocedor(a) de las interioridades de la relación de adiestramiento, puede constituirse en agente que garantizará la correspondencia adecuada entre el(la) cliente y el(la) coach, supervisará el contrato de adiestramiento y ofrecerá una vía para evaluar la satisfacción del(a) cliente, solicitando retroalimentación tanto negativa como positiva. La agenda de trabajo del(a) coach interno(a) junto con la evaluación del(a) supervisor(a) de caso definirá el valor real de los(as) coaches internos(as), evaluados(as) en términos de rentabilidad y nivel de calidad del servicio.

CONCLUSIÓN

Los(as) coaches internos siempre enfrentarán trampas internas. Los dilemas éticos no se pueden evitar completamente. Sin embargo, en toda relación de adiestramiento, el(la) coach interno(a) tiene la capacidad de establecer límites, ubicar al(la) cliente en primer plano y servir como rol modelo para demostrar inteligencia emocional en el trabajo. Además, en toda relación de adiestramiento, es el(la) cliente, no el(la) coach, quien traza las metas y es responsable del éxito. Los(as) coaches internos(as) que valoran esas dinámicas y se interesen en la inspección sistemática del(a) supervisor(a) de caso conservarán su valor ante los clientes y su empresa al eludir satisfactoriamente las lealtades ambivalentes, estableciendo y ajustándose a objetivos SMART y colocando debidamente bajo llave los asuntos políticos.

Referencias

- Bayer, J. (2004). *Setting realistic expectations for behavioral change*. Ernst & Young internal publication.
- Galford, R. & Drapeau A. S. (2003). The Enemies of Trust. *Harvard Business Review*, 81 (2), 88-95.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Jones, W. (January 15, 2004). Personal communication.
- O'Neill, M. B. (2000). *Executive Coaching with Backbone and Heart*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sheth, J. & Sobel, A. (2000). *Clients for Life: How great professionals develop breakthrough relationships*. New York: Simon & Schuster.

Traducción: Traducción: Equipo de Servicios de Traductores e Intérpretes (ESTI)

Revisión: Patricia Arenas

Grupo Cambio Humano y Desarrollo Organizacional

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Los contenidos de los textos son responsabilidad de los(as) autores(as).

ⁱ Nota de la revisora de la traducción: El coaching puede traducirse en español como adiestramiento, pero es una palabra que ha pasado en nuestra especialidad del inglés, por ello, en el texto, a veces se ha empleado como coaching y otras como adiestramiento, según sea el sentido, para brindar a la vez, una mayor definición en español de este servicio.