

<b>Medio</b>	EL MERCURIO EDIC. ESPECIALES I
<b>Fecha</b>	22/09/2016
<b>Mención</b>	Tener una mirada estratégica es clave para un coaching organizacional efectivo. Habla Diego Arana y Paulina Barros, académicos FEN de la UAH.

## BÚSQUEDA DE ASESORÍA:

# Tener una mirada estratégica es clave para un coaching organizacional efectivo

Expertos de la Universidad Alberto Hurtado opinan que la trayectoria del profesional es más importante que la corriente o técnica en la que se haya formado. También es relevante preguntarse qué se busca con un proceso de este tipo.

La definición puede parecer sencilla. El coaching es un proceso de acompañamiento para facilitar el aprendizaje y cambio personal o grupal en organizaciones, o fuera de ellas. Implica la relación entre un coach, facilitador de dicho cambio; un coachee o cliente (o varios), receptores y agentes activos de ese cambio y, en contexto organizacional, de un mandante que lo solicita, explican Diego Arana, codirector y docente del Programa de Certificación en Coaching en Organizaciones, y Paulina Barros, coordinadora y docente del mismo programa, ambos de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado.

Pero llevarlo a cabo no es tan fácil: "Constituye un tipo de intervención cuya metodología opera en varios dominios: corporal, emocional, y principalmente conversacional".

Entonces, elegir un buen coach no es una tarea trivial ni sencilla.

Es más, antes de eso hay que preguntarse si es necesario o no contratarlo y qué objetivos se persiguen.

Una persona u organización debería preguntarse hasta qué punto está dispuesta a participar e involucrarse en un proceso que implica reflexionar sobre la propia acción, que implica salir de las zonas de confort, que implica identificar lo que falta y lo que no he visto o no he querido ver.

La pregunta siguiente es si está dispuesta a generar las acciones de cambio y aplicar esfuerzo en darles seguimiento?

Una vez que existe una respuesta positiva a esas preguntas, es factible contratar profesionales de este tipo. Y averiguar, por ejemplo, sobre las distintas vertientes que existen en el coaching.

Las principales vertientes son la escuela inglesa, cuyo principal referente actual es John Whitmore; la escuela norteamericana (con Thomas Leonard como fundador de la ICF, Federación de Coaching Internacional) y la escuela chilena u ontológica, con Fernando Flores, Julio Olalla y Rafael Echeverría como representantes. También existen profesionales formando

y utilizando herramientas sistémicas, de PNL, psicodinámicas, de psicología positiva, etc.

¿Cómo saber cuál es la técnica más adecuada para la organización?

“Cualquier técnica en coaching debe ser puesta al servicio del cliente y del foco de trabajo identificado

y cualquier profesional adecuadamente entrenado en las metodologías y con las competencias necesarias puede responder adecuadamente.

En nuestra experiencia es más importante la elección del profesional (trayectoria como coach, tipos de empresa en las que ha trabajado y asesorado, vínculo de confianza

establecido) que la corriente o técnica en la que se haya formado”, señalan los expertos de la Universidad Alberto Hurtado.

### FINES Y EXPECTATIVAS

Ahora, una vez elegido el profesional, queda aún un camino por recorrer antes de

que este comience a operar.

Por ejemplo, es clave fijar con claridad los objetivos de un proceso de coaching.

“Primero, hay una demanda por parte de un actor o actores organizacionales. Luego de transmitirla al coach, este debe realizar algunas reuniones de diagnóstico, para finalmente, en conjunto con el mandante

y el coachee, coconstruir los objetivos de trabajo y los criterios de satisfacción de dichos objetivos”.

Y añade un punto crucial: “Es esencial al construir los objetivos establecer los criterios de satisfacción concretos de estos. Dicho factor permite que las expectativas sean realistas, compartidas y transparentes para todos los participantes”.

### EVALUACIÓN NECESARIA

Pero no basta con tener un buen coach o fines claros para obtener buenos resultados.

“El éxito o fracaso de un proceso de este tipo depende básicamente de tres factores: la voluntad firme y consciente del coachee de disponerse al aprendizaje/cambio; la disposición real (y no solo de palabra) del mandante organizacional (en el caso de que existal de involucrarse y apoyar el proceso, y el profesionalismo del coach puesto al servicio del coachee”.

¿Cómo saber si se cumplieron los objetivos trazados?

No es tarea sencilla, dicen los especialistas de la UAH.

“Es importante tener claro que la evaluación en coaching es un proceso incipiente y con dificultades, porque depende de la satisfacción expresada por el coachee y por el mandante. Una forma de hacerlo es contrastar los cambios producidos con los planes de desarrollo individual y con los índices de gestión asociados al desempeño de los clientes”.

De todos modos, señala, la evaluación de procesos de coaching es un desafío tanto para las organizaciones como para los académicos interesados en el tema.

En definitiva, afirman Diego Arana y Paulina Barros, “para poder realizar coaching organizacional efectivo es siempre necesario contar con una mirada estratégica, entendida como la exigencia de que el proceso sea realizado con miras a cumplir objetivos relacionados con desempeño y satisfacción laboral en el contexto de la organización y sus objetivos, más que los meramente individuales. Nuestra certificación tiene ese sello”.



*Tener un buen coach o fines claros son importantes para obtener buenos resultados. Pero también se requiere de compromiso.*

### **¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES MITOS QUE EXISTEN RESPECTO DE ESTA ACTIVIDAD?**

Comentan Diego Arana y Paulina Barros que antes de someterse a un proceso de coaching es clave desterrar algunos mitos sobre la actividad.

- En contexto laboral, el coaching solo debe enfocarse en la problemática organizacional, sin incluir lo emocional o los aspectos más personales de las situaciones. "Un buen coaching daría respuesta a los distintos niveles según nuestra opinión", dicen los expertos.
- Que es una herramienta puesta al servicio de los intereses organizacionales, a lo que la eficiencia y los resultados económicos exigen. "En nuestra opinión, un buen coaching debe enfrentar y resolver tensiones entre las necesidades individuales del colaborador y las exigencias de rendimiento organizacional".
- Que la deben realizar psicólogos, por una parte, o que la deben realizar personas ajenas a la psicología. "Un coach puede ser cualquier persona entrenada en herramientas conversacionales, con competencias de escucha y visión clara de contextos interpersonales. Si es coach organizacional, con experiencia, contacto y trayectoria en ese tipo de ambientes".
- Que es una herramienta casi mágica, es decir, que soluciona multiplicidad de problemas organizacionales, sin dificultad y a bajo costo. "Creemos que es una herramienta de mucha potencia, siempre y cuando la brecha o el objetivo de trabajo esté bien identificado, el coachee esté motivado y el mandante se involucre en el proceso y defina prioridades y necesidades".