



Coaching, una herramienta para la transformación organizacional

En un entorno de cambios, una dirección empática facilita los procesos necesarios para hacer los cambios organizacionales que impulsarán la competitividad. El coaching no solo puede cambiar a las personas; también levanta liderazgos.

La empatía es una habilidad de dirección crítica cuando se gestionan procesos de cambio, algo que no todas las organizaciones visualizan. No obstante, se trata de una habilidad que un líder siempre debería desarrollar, pues las transformaciones van más allá de las modificaciones de procesos, sistemas, tecnología o estructuras.

“Los cambios requieren que las personas modifiquen sus comportamientos y prácticas, lo cual solo será posible si entienden que esto genera un beneficio de algún tipo en lo laboral o personal. De lo contrario, tienden a generarse resistencias y se dificulta la adaptación a este tipo de situaciones”, explica Cristián Binimelis, director ejecutivo del Centro de Ingeniería Organizacional de la Universidad de Chile. Aquí el líder juega un rol fundamental, pues debe comprender las interpretaciones y emociones que genera el cambio en las personas, para conectarse con diversas preocupaciones que se activan frente a procesos de transformación.

“Un líder empático es capaz de leer el entorno emocional, lo que le per-

mite anticipar y resolver las preocupaciones de su equipo, haciendo más sustentable el proceso de cambio que se pretende llevar a cabo”, añade el director ejecutivo del Centro de Ingeniería Organizacional de la Universidad de Chile.

En este sentido, Maven Lomboy, psicóloga y académica del Centro de Liderazgo y Escuela de Psicología de la Universidad Finis Terrae, destaca la importancia de que las organizaciones cultiven relaciones virtuosas, a través de las cuales se potencien emociones positivas que permitan alcanzar un clima organizacional adecuado, favoreciendo —al mismo tiempo— el mejoramiento continuo. La base para esto es el desarrollo de habilidades sociales, como la empa-

tía, la cual permite tener en cuenta las emociones de las personas y apreciar sus sentimientos.

“Hay investigaciones que señalan que la empatía es un componente esencial que debe estar presente en todo líder, como una habilidad que determinará la forma de relacionarse con las personas y equipos. Esta habilidad puede ayudar a fomentar la confianza y mejorar los niveles de compromiso, motivando a los colaboradores con talento a permanecer en la organización”, comenta Maven Lomboy.

COACHING E INCLUSIÓN

Chile ha dado un paso importante con la Ley de Inclusión Laboral. Pero ese avance, sin dudas, ha traído nuevos retos a las empresas que buscan

generar un ambiente de desarrollo propicio para todos. Según Beatriz Revuelta, académica del Departamento de Sociología de la Universidad Alberto Hurtado, si bien la ley ha hecho cumplir con “aquello que es correcto”, en la cultura organizacional permanecen las barreras que impiden lograr una inclusión de calidad, donde las personas puedan desarrollar todas sus potencialidades.

Así, por ejemplo, en las ofertas de empleo que se apegan a la Ley de Inclusión Laboral se observa que la mayoría de los puestos ofrecidos tienen una baja remuneración y, generalmente, sin responsabilidades directivas. “Generar un cambio requiere esfuerzos que trascienden un mandato de gobierno y que deben producirse

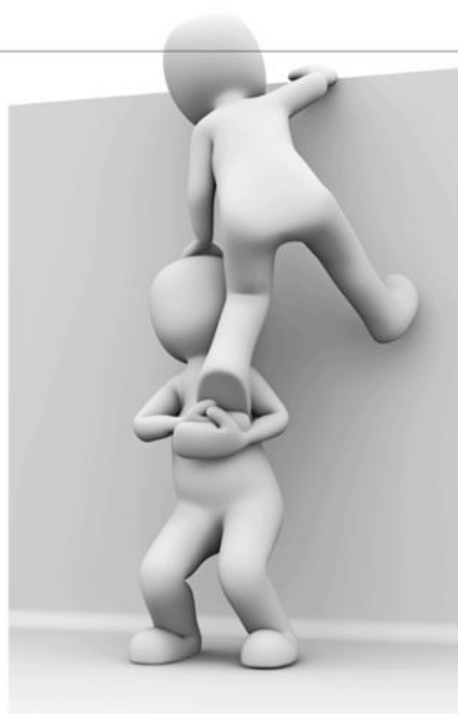
PAULINA ARRAU

— LIFECOACH —

www.lifecoacharrau.com

paulina@lifecoacharrau.com

VIVIR UN PROCESO DE **COACHING**
PODRÍA SER JUSTO LO QUE NECESITAS,
TE INVITO A **DESCUBRIRLO.**



¿SON EMPÁTICOS LOS CHILENOS?

Los cambios organizacionales son procesos complejos, en los cuales muchas veces los profesionales deben enfrentarse a situaciones que los sacan de su zona de confort. En este contexto, la empatía de los líderes de la compañía facilita el proceso y la adaptación a nuevos escenarios. Sin embargo este es un tema difícil, especialmente para los líderes chilenos, quienes en un reciente

También en el colegio

Las dimensiones que favorecen y promueven el pensamiento crítico son diversas y comienzan mucho antes de incorporarse al mundo del trabajo. El docente puede ser un mediador activo, que diseña, ejecuta, monitorea y evalúa el proceso pedagógico de aprendizaje de los estudiantes, ejerciendo el *coaching* para asegurar que cada estudiante acceda al conocimiento, conecte la información nueva con sus propias experiencias y fomente la construcción de nuevos co-

nocimientos. Según Marcelo Arriagada, especialista en desarrollo del pensamiento, de ziemax.cl, la función que cumplen los recursos para instalar y apoyar el proceso de aprendizaje es vital. "Entendemos que todos los recursos materiales y herramientas docentes que puedan ser incorporados al aula tienen la capacidad de generar experiencias diversas y potenciar la sistematicidad que se requiere para promover el aprendizaje profundo", dice.

estudio de DNA Human Capital fueron catalogados como los menos empáticos de Latinoamérica.

Según los datos recopilados por la consultora, el 65% de los encuestados en empresas nacionales señaló que la mayor falla de sus líderes es la falta de empatía. El 58% respondió que el gran problema es la falta de comunicación, sumado al 42% que demanda mayor *feedback* por parte de sus jefes. Y es que, culturalmente, los chilenos parecen enfocarse más en hacer, crear y ejecutar procesos con facilidad, lo que construye organizaciones estructuradas y ordenadas. Sin embargo,

con ese enfoque suelen descuidarse los aspectos blandos, como relaciones empáticas y la retroalimentación natural.

"Los altos ejecutivos nacionales prefieren enfocarse en los resultados y procesos, por sobre afianzar las relaciones personales dentro de sus equipos de trabajo. En este sentido, es primordial que las compañías inviertan en desarrollar las habilidades blandas de sus ejecutivos para mejorar así los procesos de gestión interna y el *engagement* con la compañía", comenta Elizaveta Hodireva, directora de DNA Human Capital.

En la era digital, bienvenido el coaching profesional

Life Coach

Comprometida con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas y convencida de que el impacto de vivir en coherencia es exponencial, Paulina Arrau se convirtió en coach en 2013.

Hace seis años, la ingeniera comercial Paulina Arrau decidió dedicar su vida a acompañar a profesionales para que pudiesen sacar lo mejor de sí mismos. Para ello, se certificó como *coach* en Human Company Coaching y desde entonces su proceso de aprendizaje para estar al servicio de otros ha sido continuo. Sobre sus hombros pesa una gran responsabilidad, pues sus intervenciones buscan lograr casos de éxito comprobables y medibles, lo que se refleja en testimonios en su página web www.lifecoacharrau.com.

Ante la abrumadora oferta de programas de *coaching* para empresa

y/o *coaches* para procesos individuales disponibles en el mercado, Paulina Arrau —que además se formó en programación neurolingüística y *mindfulness*— llama a quienes buscan un cambio a informarse. "Las variables más importantes al momento de tomar una decisión en relación con el *coaching* organizacional son la experiencia de otros clientes (idealmente contadas en primera persona) y no elegir una contraparte que dice que sí a todo lo que se le pide, sobre todo cuando transa en profundidad y/o duración de la intervención. En relación con el *coaching* individual, también es importante la experiencia que tuvieron otros clientes y la formación del *coach*. Cada escuela tiene su



sello y empodera de manera muy distinta a sus alumnos", afirma.

"Como en todos los ámbitos, cuando una intervención no sirve, no necesariamente fue la disciplina la que falló. Por ejemplo, cuándo vemos puentes que se caen, edificios que se derrumban o barcos que se hunde, ¿dudamos del ingeniero o de la ingeniería? Desde mi verdad, creo que los responsables del mal resultado fueron, por una parte, quienes están interviniendo sin tener los conocimientos, criterio o experiencia necesarios, y, por otra, quienes los contrataron pensando que el servicio es estándar.

Esto mismo aplica para los servicios de *coaching* y por eso siempre invito a los interesados a una sesión inicial sin costo, para que tomen un decisión informada al momento de contratar mis servicios", explica Paulina Arrau.

Como *life coach*, la profesional asevera que "honestamente creo en el *coaching*, sé que será de mucha utilidad en el mundo, justamente porque si no volvemos a mirarnos a nosotros mismos para conectarnos con nuestra humanidad podríamos perdernos en esta nueva era, la digital".