



knowsquare .

RODRIGO ORELLANA CARMONA

8 DE MARZO DE 2012

# LAS HABILIDADES DE COACHING Y EL IMPACTO EN LA EMPRESA ACTUAL

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

## Idea Principal

Las habilidades de *coaching* tienen una aplicación tan amplia en los diferentes ámbitos de la vida que se hace cada vez más necesario que los profesionales cuenten con una formación que les permita desarrollarlas, tanto por su capacidad de aclarar los valores personales, como por su comprobada efectividad en el logro de objetivos y la obtención de resultados tangibles.

## Exposición

El *coaching*, como disciplina tuvo sus orígenes en Estados Unidos en la práctica deportiva, donde la figura del *coach* fue tomando mayor importancia en la medida que demostró la relevancia que tenía en la obtención de logros. Posteriormente, en los años 80 los especialistas en *management* vieron el potencial que el *coaching* podría tener dentro de las organizaciones. De esta manera se inició la adaptación de su filosofía con el fin de aplicarla en las organizaciones y mejorar el rendimiento de los altos ejecutivos.

Hoy en día los profesionales y organizaciones que desarrollan esta actividad se encuentran abocados a la tarea de demostrar a sus clientes el impacto que el *coaching* tiene en los *revenues* de las empresas. Debido a esto es que cada vez son más los profesionales del *coaching* se preparan no solo en el desarrollo de las habilidades que debe tener un coach sino que además profundizan en temas financieros y el desarrollo de *business cases*.

## **El ámbito de trabajo del coach**

Un *executive coach* tiene como misión acompañar a su cliente en la búsqueda de nuevas alternativas de acción que le permita alcanzar sus metas en menos tiempo del que hubiera requerido al hacerlo por sí mismo. Esto implica que en el camino que recorre junto a su *coach*, el Directivo desarrolla nuevas habilidades y, más importante aún, una nueva visión del mundo.

El *Coach*, a través de preguntas poderosas, invita a su cliente a replantearse la manera en que este ve el mundo. En el proceso el *coach* se encarga de generar el contexto adecuado para el aprendizaje y el crecimiento de su *coachee* siendo este quién en última instancia es responsable de los resultados obtenidos.

El *coach* tiene por objetivo retar a su cliente a superarse constantemente provocándolo para que salga de su zona de confort invitándolo a que se plantee objetivos retadores, se cuestione sus creencias y revise si su escala de valores está alineada con los objetivos planteados.

El *coach* acompaña a su *coachee* para que este desarrolle nuevas formas de pensamiento que le habiliten para nuevas acciones. De esta manera la conversación en un proceso de *coaching* está relacionada directamente con la búsqueda de nuevas posibilidades más que con la búsqueda de explicaciones de por qué los objetivos no se han alcanzado.

Para lograr lo anterior el *coach* trabaja en las siguientes áreas:

- Valores
- Objetivos
- Creencias
- Compromiso
- Acciones

## Las Habilidades del *Coach*

Para poder llevar adelante su tarea el *coach* ha tenido que desarrollar ciertas habilidades, que sin duda todo el mundo tiene y que no obstante, por diferentes razones, no practicamos. El *coach* rompe el antiguo paradigma de liderazgo de “*control and command*” desarrollando un estilo de liderazgo transformador y que respeta las diferencias entre las personas potenciando las habilidades individuales y el desarrollo del talento.

Para esto, el *coach* debe:

- Escuchar Activa y Empáticamente. De esta forma conoce el mundo de su *coachee*, con creencias y motivaciones, en otras palabras, mira el mundo desde las gafas de su cliente para entender de qué color ve su mundo. Es aquí donde el *coach* refuerza el vínculo de confianza, generando a su vez un mejor contexto y un espacio de aprendizaje sólido.
- Preguntar. El trabajo del *coach* no es el de dar respuestas sino el formular las preguntas adecuadas para desencadenar los procesos de pensamiento que permitan al *coachee* cuestionarse sobre sus acciones y plantearse nuevas maneras de actuar. Es así que lo importante no es hacer preguntas complejas, sino que estas sean capaces de generar procesos de pensamiento complejo.
- Obtener Feedback. El *coach* es un espejo de su cliente en el que este se ve constantemente reflejado. Durante la conversación el *coach* muestra a su *coachee* los aspectos que van saliendo a la luz, sin emitir juicios ni opiniones, con el fin de que este los pueda observar y percibir bajo un nuevo prisma.
- Cuestionar/encuadrar. El *coach* invita a su cliente a que busque nuevas formas de interpretar su realidad. Partiendo de la base que la realidad depende del observador que “*estamos siendo*” el *coach* cuestiona constantemente a ese observador con el fin de que se planteen nuevas interpretaciones y de esa forma nuevas acciones que lo acerquen a su objetivo. Lo que en el fondo cuestiona el *coach* son las gafas con las que su cliente mira el mundo, siendo el color de estas gafas las creencias con las que filtramos nuestra realidad.
- Tener empatía. La empatía es lo que permite al *coach* “*ponerse en los zapatos del coachee*”. Es a través del desarrollo de la empatía donde el *coach* logra que su *coachee* sienta que está hablando con un igual, que lo comprende y que es capaz de entender por lo que está pasando.

## Los beneficios del *Coaching*

El proceso de *coaching* es tanto un proceso orientado al logro de objetivos como al desarrollo de habilidades personales. Es así que los beneficios que esta disciplina aporta son variados, destacándose:

- Visión Global. El proceso de *coaching* permite al *coachee* adquirir una visión más holística de su realidad, considerando aspectos que hasta entonces estaban en su área ciega.

- Autoconocimiento. Durante el proceso de *coaching* el cliente toma conciencia de sus habilidades y como estas pueden ayudarle en el logro de sus objetivos. De esta manera el *coachee* aumenta la confianza en si mismo y su autoestima.
- Anticipación a los obstáculos. El espacio de aprendizaje que el proceso de *coaching* crea para un correcto planteamiento de objetivos permite además que el *coachee* sea capaz de adelantarse a los potenciales obstáculos y de esa manera plantear planes de contingencia y alternativas de acción.
- Cuestionamiento eficaz de las situaciones. El *coach* invita al *coachee* a cuestionarse constantemente la manera en que este ve el mundo. Este cuestionamiento es siempre orientado al logro del objetivo que se ha planteado el *coachee* por lo que la eficacia del *coach* al realizar este cuestionamiento permite dar un salto cualitativo y cuantitativo en el tiempo y forma en que se alcanzan los objetivos planteados.
- Estrategias claras. El *coach* acompaña al *coachee* en el planteamiento de un *roadmap* concreto, realista y alcanzable, que ayude al *coachee* a determinar que tan cerca está de alcanzar su objetivo o si ha habido desviaciones en el camino.
- Genera un espacio para ordenar ideas y reflexionar sobre prioridades. El proceso de *coaching* genera un espacio de aprendizaje protegido por la confidencialidad propia de esta disciplina. En este entorno de confianza el *coachee* se da permiso para reformular sus prioridades y, en compañía del *coach* estructurar sus ideas con el fin de reorientar sus acciones y así ganar equilibrio y claridad.

Mucho se ha hablado en el último tiempo del nuevo paradigma de Líder *Coach* y que está relacionada con el desarrollo, por parte de Directivos y Ejecutivos de las habilidades que tiene un coach.

Cada vez son más los directivos que se forman en esta disciplina que ha nacido como alternativa a antiguos paradigmas que ya no dan respuesta a los problemas actuales.

Hablar de *coaching* es hablar de liderazgo y es importante destacar que no se refiere exclusivamente al desarrollo de líderes, sino al desarrollo de una cultura de liderazgo al interior de las organizaciones donde las personas tienen el espacio para desarrollar la mejor versión de si mismos.

© Rodrigo Orellana Carmona  
Socio Fundador de *Kaizen Asociados*, *Executive Coach*, *ExMBA Instituto de Empresa*  
© Know Square S.L.