

# **“COACHING Y EMPOWERMENT ESTRATEGIAS DE ALTO NIVEL PARA LAS ORGANIZACIONES”**

## **INTRODUCCION**

La mayoría de las personas en algún momento hemos querido ayudar a alguien en lo que sea que esté haciendo, pero realmente no sabemos cómo hacerlo. Debemos buscar la manera de decir algo lo suficientemente bueno y distinto para propiciar un cambio; no obstante, debe ser entendible. Para resolver este tipo de problemas tenemos dos herramientas muy importantes el coaching y el empowerment. Estas herramientas son importantes debido a la necesidad de innovación y reinención ya que esta necesidad no se da únicamente en los productos también requieren reinventar e innovar la forma en que las organizaciones se organizan, comunican y coordinan sus actividades. El coaching se trata de trabajar con personas para hacerlas más competentes y así ellos puedan aportar algo a la organización y encontrar un significado a lo que están realizando.

## **COACHING:**

### **¿Qué es coaching?**

Según el Conciso diccionario de Oxford define el verbo to coach como dar clases o dar consejos. Timothy Gallwey pedagogo de Harvard y experto en tennis dice que la esencia del Coaching es desbloquear el potencial de una persona para maximizar su propio rendimiento. El coaching permite a las personas aprender en lugar de enseñarles

“Coaching es un comportamiento de la gestión que se encuentra en el extremo opuesto del espectro de mando y control” (Whitmore, 2002)

“El Coaching es una metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas y que da lugar a una profunda transformación, generando cambios de perspectiva y aumento del compromiso y la responsabilidad, lo que se traduce en mejores resultados.” (Lider-haz-go, s.f.)

### **Los orígenes del coaching:**

Los orígenes del coaching son deportivos; el pedagogo de Harvard y experto en tennis Timothy Gallwey abordó hace más de dos décadas atrás la enseñanza del tennis, ski y del golf por medio de diversos libros cuyos nombres son: “The inner game of Tennis”, “The inner game of skiing” y “The inner game of Golf”; donde utiliza la palabra “inner” para hacer referencia al estado interno de los jugadores o bien como el propio autor de los libros lo describe el oponente dentro de la cabeza propia. Básicamente Gallwey dice que, si un coach puede ayudar a un jugador a reducir o eliminar sus propios obstáculos internos, su habilidad natural fluirá y así el coach no tendrá la necesidad de realizar un gran aporte técnico. Los conceptos de Gallwey no fueron tomados de buena manera por los coaches de estos deportes ya que pensaban que trataba de minimizarlos, sin embargo, los jugadores convirtieron sus libros en best sellers. Cabe mencionar que el autor no trataba de hacer lo pensado por los coaches solo trataba de cambiar su enfoque para hacerlos más efectivos.

No obstante, lo establecido por el autor no era nuevo ya que Sócrates había expresado las mismas ideas 2000 años antes sin embargo su filosofía se perdió a lo largo del tiempo. Posteriormente Gallwey publicó un libro llamado “The inner game of work” y todos los actuales exponentes del coaching de negocios son graduados o están profundamente influenciados por la escuela de coaching de Gallwey.

El coaching como una práctica en los negocios que está aquí ahora para quedarse.

### **La naturaleza del cambio:**

En la actualidad el cambio en los negocios es necesario por múltiples razones como: el incremento de la competencia global, cambios demográficos, las demandas financieras y comerciales por las empresas.

Cualquier cultura nueva tienen que mejorar mucho más el rendimiento actual. La cultura del cambio debe basarse en el rendimiento. Las organizaciones actualmente reconocen el coaching como un estilo de administración o gestión de una cultura transformadora.

Por medio del coaching se cambia la culpa por una autoevaluación honesta, los motivadores externos por una automotivación, caen barreras y se construyen equipos, se pierde el miedo al cambio y se le da la bienvenida, la satisfacción del jefe se sustituye por el agrado del cliente, la censura y el secreto cambia por apertura y honestidad.

### **La naturaleza del coaching:**

El elemento principal del coaching es la conciencia, la cual se puede definir como no ignorar o tener conocimiento. Las personas somos capaces de controlar todo aquello de lo que tenemos conocimiento sin embargo todo lo que desconocemos nos controla. El conocimiento nos da poder.

La conciencia incluye escuchar y observar dentro del lugar de trabajo, la habilidad de determinar que es relevante de toda la información con la que se cuenta, la habilidad de entender los sistemas, las dinámicas y las relaciones entre las cosas y entre las personas; no obstante, la conciencia también incluye el conocimiento de uno mismo, la manera en que las emociones y los sentimientos distorsionan nuestra percepción.

Otro elemento de la conciencia es “entrada”. Cada actividad humana se puede reducir a una entrada, un proceso y una salida. Sin importar lo bueno que se es en el proceso la calidad de la salida depende de la cantidad y calidad de tu entrada. El coach tiene que tener la habilidad de elevar y mantener la conciencia en un nivel apropiado y en aquellas áreas que lo requieran.

Otra palabra que caracteriza la conciencia es la retroalimentación; esta proviene del entorno, de tu cuerpo, de tus acciones, del equipo que estas usando en contraposición a los comentarios de otras personas.

La responsabilidad es otro concepto del coaching y es crucial para un alto desempeño. Cuando se acepta realmente la responsabilidad ya sea de nuestros pensamientos o de nuestros actos se compromete aún más con ellos y se eleva nuestro desempeño.

Las eliminaciones de los obstáculos internos frecuentemente disminuyen los obstáculos externos en proporciones más manejables.

### **Principios operativos del coaching (FLAHERTY, 2005):**

1. *Relación:* Este es el primero de los principios y el más importante. La relación de coaching es el fondo de todos los esfuerzos de coaching. Esta debe ser de mutuo respeto, verdadera, mutuamente satisfactoria y de mutua libertad de expresión.
2. *Pragmatismo:* se requiere que los coaches continuamente rehagan sus conclusiones y que vean cada situación nueva como una oportunidad de aprender, dándose cuenta así que lo que se aprendió en la última situación no aplica en la nueva.
3. *Dos pistas:* la primera pista es el trabajo que los coaches o el coach hace con el cliente y la segunda es el trabajo que los coaches hacen consigo mismos. Tanto el cliente como el coach están comprometidos con el aprendizaje.
4. *Siempre/ya:* se refiere a que los clientes están siempre y están ya en la mitad de sus vidas, tienen puntos de vista, compromisos, posibilidades y preocupaciones. Los coaches tienen que tener en mente que los clientes tienen su propia manera de hacer las cosas y dado el hábito, el coaching tiene que adaptarse para encajar en el individuo.
5. *Técnicas que no funcionan:* se deben lograr dos resultados primero desafiar la mecánica y rutina con la que se han estado haciendo las cosas y el segundo es que se tiene que estar prevenido que los clientes fácilmente captan cuando las técnicas se usan en ellos y pueden actuar con resentimiento. Un coach tiene que saber que técnica usar y cuando usarla

## El flujo del Coaching:

**1.- Establecer la relacion:** Este paso es el mas importante es la base para el coaching sin embargo comunmente es ignorado o considerado inecesario. La base para una buena relacion es el respeto mutuo, confianza mutua y libertad de expresion. Muchas veces se tiene un coach que no eligiriamos como mejor amigo pero se debe establecer una buena relacion para asi llevar acabo el coaching

**2.- Reconocer la apertura:** El coaching inicia una vez que el cliente o el coach encuentran una apertura para el coaching. Las aperturas se dan cuando nuestra rutina es perturbada ya sea por que hubo algun tipo de rompimiento, por que alguien nos hizo una oferta o nuestras circunstancias han cambiado de modo que nos solicitan nuevas habilidades. Usualmente es el coaching quien tiene experiencia en estos tema. se da cuenta de la apertura y ofrece el coaching.

**3.- Observar/Evaluar:** Antes del comienzo del coaching el coach tiene que saber mas del cliente, es decir, tiene que hacer observaciones previas antes de iniciar el coaching. Existen 3 cosas a evaluar/observar por parte del coach:

- 1.- El nivel de competencia del cliente
- 2.- La estructura de interpretaciòn del cliente es decir la forma en que el cliente ve el mundo.
- 3.- Se debe estudiar las relaciones, proyectos y practicas que conforman la vida del cliente.

La mejor forma de realizar la observacion/evaluacion es de dos maneras:

- 1.- Hablar con el cliente y con las personas que lo rodean.
- 2.- Observar al cliente en accion para asi por observar sus reacciones ante ciertas circunstancias

**4.- Enrolar al cliente:** Significa hacer que el compromiso del programa con los resultados sea el mismo que tengan tanto el cliente como el entrenador para los resultados. Se puede ir mas alla simplemente preguntando: ¿Estas listo para esto?, por medio de esta pregunta se tratara el futuro, las limitaciones y alcances tanto del coach como del cliente. Es importante la apertura, honestidad y para el enrolamiento.

**5.- Conversaciones de coaching:** Determinar el alcance del proyecto. Determinar si el coaching se puede llevar acabo en una sola conversacion, en multiples conversaciones o si requiere una estructura mayor.

### **El gerente como coach:**

El coaching demanda las más grandes cualidades de un gerente: empatía, integridad, desapego, complacencia. No obstante, existen pocos modelos de conducta a seguir así que tiene que encontrar el propio y posiblemente se enfrentara inicialmente a la resistencia de algunas personas por su tratar de cambiar la gestión tradicional. El coaching provee de verdadero control al gerente y provee de verdadera responsabilidad al subordinado. Los gerentes deben entrenar (coach) cuando el criterio principal de una situación sea el tiempo ya que bien pueden hacer el trabajo ellos mismos o decirle a alguien más exactamente qué hacer y de esta manera sea más rápido, cuando la calidad de los resultados sea más importante y por último si aprender es predominante.

### **Cualidades de un coach:**

1. Paciencia
2. Perceptivo
3. Brinda apoyo
4. Muestra interés
5. Buen oyente
6. Tiene conocimiento
7. Tiene credibilidad
8. Es consciente
9. Atento
10. Tiene consciencia de sí mismo
11. Autoridad
12. Experiencia

### **Los beneficios del coaching:**

- ✓ Mejora el rendimiento y la productividad tanto individual como en equipo.
- ✓ Personal más motivado, por medio del coaching el personal actúa por que quieren hacerlo no por qué deben hacerlo; no obstante, el coaching
- ✓ Desarrollo personal
- ✓ Ideas más creativas ya que por medio del coaching se fomenta un ambiente creativo.
- ✓ Mejora el aprendizaje
- ✓ Gran flexibilidad y adaptabilidad al cambio.
- ✓ Mejora las relaciones ya que se necesita de constante comunicación entre el coach y el cliente (entrenador y entrenado).
- ✓ Se adquiere una habilidad vital. El coaching es tanto una actitud como un comportamiento, tiene muchas y diversas aplicaciones fuera del trabajo y dentro.
- ✓ Mejoramiento en el uso de las personas, habilidades y recursos. En múltiples ocasiones el gerente no sabe los recursos que tiene disponibles ni los talentos sin descubrir en su equipo hasta que empieza a realizar coaching.
- ✓ Se hace más realizable una transformación a la cultura del cambio.
- ✓ Respuestas de emergencia más rápidas y efectivas.
- ✓ Más tiempo para el manager ya que el staff que fue entrenado no tiene la necesidad de ser observado y de estar checándolo constantemente.
- ✓ Mejora la calidad de vida de las personas

### **Barreras del coaching:**

- ✓ La cultura de la compañía está en contra de este tipo de enfoque.
- ✓ Las personas son cínicas con cualquier nuevo enfoque
- ✓ En la compañía no entienden ni confían en el nuevo enfoque del coaching
- ✓ Confunden el coaching con un nuevo truco de gestión
- ✓ Existe la creencia de que el coaching toma mucho tiempo
- ✓ Las personas de la organización quieren que se les diga, pero no quieren ningún tipo de responsabilidad.
- ✓ Los gerentes creen que con el coaching pierden autoridad

- ✓ La organización cree que no necesita cambiar nada
- ✓ Se tiene miedo de no realizar bien el coaching
- ✓ Se cree que la única forma de motivar a las personas es el dinero

## **EMPOWERMENT:**

El empowerment se ha introducido de manera progresiva en el lenguaje de la auto-ayuda. Este se basa en la creencia que las únicas personas que pueden cambiar sus vidas son ellas mismas, dando así pie a que la independencia que se tiene hacia otros se reemplace por independencia de uno mismo. Al igual que el coaching el empowerment requiere un cambio de cultura, una ruptura de la tradición.

### **¿Qué es Empowerment?:**

“Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.” (LOS RECURSOS HUMANOS, 2008)

“Empowerment es una filosofía que puede aplicarse a las organizaciones y que consiste en delegar poder y responsabilidad a los empleados para lograr que se encuentren más motivados y comprometidos.” (BLOG DEL TEC DE MONTERREY, 2013)

“Su significado en español deriva de las palabras potenciar, poder, capacitar y permitir, entre otras. Abarca todas las áreas de la empresa, desde recursos y capital, hasta ventas y mercadotecnia. A través de esta herramienta de "empoderamiento", la organización le otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, alcanzando de esta manera los objetivos propuestos.” (DE GERENCIA, s.f.)



En español la palabra “empowerment” tiene algunas expresiones que se aproximan a su significado como “potenciación”, “empoderamiento” o “potenciar”.

De esta manera tenemos la palabra “empowered” que significa fortalecido, facultado o potenciado. Y también tenemos “to empower” que se le puede otorgar el significado de dar o conceder poder, potenciar, facultar, empoderar, habilitar, capacitar, dar poder de y autorizar.

De tal manera que podemos aterrizar el concepto de empowerment como darle el poder a cada persona dentro de la organización en todos los niveles de tomar decisiones sin que se necesite la autorización de superiores. Esto surge de la idea que las personas que están estrechamente relacionados con la tarea que realizan son los más indicados para tomar una decisión sobre ella.

El Empowerment ayuda a que los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad; de esta manera, los trabajadores se involucran para alcanzar las metas de la organización con un sentido de compromiso y por otro lado los administradores ceden una parte de su autoridad decisional a sus empleados.

El empowerment proporciona de esta manera responsabilidad a cada uno de los trabajadores y estos deben asumirla. El empowerment se ha convertido en una filosofía necesaria para dirigir las organizaciones del siglo XXI.

### **Fundamentos del Empowerment:**

“Según Koontz y Weichrich, la cosa funciona así:

\*Poder =Responsabilidad ( $P=R$ )

\*Si Poder>Responsabilidad ( $P>R$ ). El resultado sería una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.

\*Si Responsabilidad>Poder ( $R>P$ ). El resultado sería la frustración por parte de los subordinados, ya que carecen del poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsable.” (LOS RECURSOS HUMANOS, 2008)

### **Características del empowerment en las Empresas:**

- ✓ Cada persona tiene control sobre su propio trabajo.
- ✓ Los puestos generan valor
- ✓ El puesto le pertenece a cada persona en particular.
- ✓ La responsabilidad no recae sobre jefes o supervisores sino en la persona que realiza el trabajo.
- ✓ Las personas deciden la manera en que van a realizar su trabajo.

### **Reglas del empowerment:**

1. Tareas y responsabilidades claras
2. Completa Delegación
3. Medir la excelencia
4. Capacitación
5. Comunicación
6. Retroalimentación
7. Reconocimiento
8. Confianza
9. Contar con un Margen de error
10. Dignidad

### **El círculo del empowerment (Wilson, 1996):**

*Estadio I:* El punto de partida es el deseo de cambiar y mejorar por parte de todos los individuos de la organización, si no se tiene este deseo de todos es poco probable el éxito en los demás estadios.

*Estadio II:* Eliminación de restricciones para los empleados a todos los niveles de la organización. Aquí se pueden suponer eliminación de niveles de jerarquía y de puestos de trabajo. No obstante, pese a la eliminación de las restricciones las personas deben aprender a usar de manera constructiva la libertad conferida en ellos.

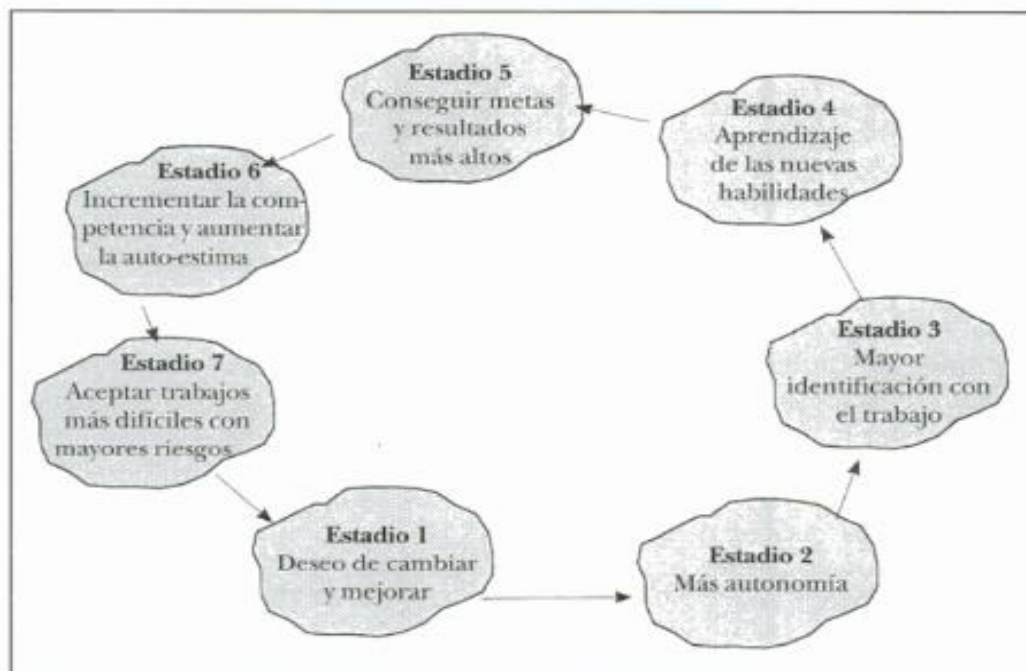
*Estadio III:* Los empleados tienen que tomar consciencia de sus libertades y deberes, cambian su punto de vista de tener que hacer un trabajo a querer hacerlo.

*Estadio IV:* Los empleados mostrarán más interés en su trabajo y tomarán sus responsabilidades propiciando así que los trabajos se amplíen. Harán lo necesario para que su tarea tenga éxito. Cada tarea nueva requerirá de nuevas habilidades y por consiguiente habrá mayor interés y motivación.

*Estadio V:* Aquí se encuentran los resultados tangibles del empowerment, las nuevas habilidades conducirán al incremento en motivación, rendimiento y con todo esto se incrementarán los resultados. Se cuestionan los métodos existentes lo que nos lleva a una mejora continua.

*Estadio VI:* Hay cambios significativos tanto en comportamiento como actitud del personal. El personal se siente competente, con mayor autoestima, controlan sus acciones, tiene mayor eficiencia, tienen alegría, muestran crecimiento y mayor potencial.

*Estadio VII:* El círculo se completó aquí, el individuo ha crecido y necesita mayores retos, tomar temas más complejos, mayor responsabilidades y obtención de mejores recompensas.



## **¿Cómo hacer empowerment en la empresa?**

“El empowerment en una empresa se basa en delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentir de que los trabajadores son dueños y responsables de su propio trabajo.”  
(SoyEntrepreneur, 2011)

El empowerment viene a remplazar los grupos auto dirigidos, obteniendo a cambio empleados motivados y comprometidos.

Los pasos necesarios para desarrollar un plan empowerment eficaz y a corto plazo son:

1. Libre intercambio de información entre los equipos
2. Conocer los recursos con los que se cuenta en la empresa
3. Analizar el potencial del personal y enlazar sus talentos con los objetivos que se establezcan.
4. Establecer un punto de partida claro es decir observar la cultura organizacional, como se hacen las cosas y si existe resistencia al cambio en la organización.
5. Pensar los posibles obstáculos
6. Realizar una lluvia de ideas
7. Reunir al grupo y establecer las barreras a las creen que se enfrentaran
8. Establecer una lista de actividades para la eliminación de las barreras establecidas en el punto anterior.
9. Identificación de los talentos ocultos
10. Redacción de los objetivos específicos de cada persona y de la tarea que realizara (estos deben ser medibles).

### Diferencias del comportamiento de empresas con o sin empowerment:

Con empowerment	Sin empowerment
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Existe un interés real por el bienestar y desarrollo individual</li><li>✓ En todos los niveles hay personas creativas y motivadas</li><li>✓ Si alguien comete un error el resto ayuda a buscar una solución</li><li>✓ Los productos y servicios ofrecidos a los clientes son de primera calidad</li><li>✓ No importa que fallen mientras se intente</li><li>✓ El trabajo resulta agradable y divertido</li><li>✓ Existe voluntariado para la realización de nuevas tareas</li><li>✓ La nueva norma es ser emprendedor, tener iniciativa y aceptar los retos.</li><li>✓ Agrado por las ideas nuevas</li><li>✓ Personal abierto y autentico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ No existe interés real por el bienestar y desarrollo individual</li><li>✓ Solo existen personas creativas en marketing</li><li>✓ Quien comete el error lo soluciona</li><li>✓ Lo producido no es mejor ni peor que otros</li><li>✓ Si existe un fallo, se castiga</li><li>✓ No hay voluntariado en lo absoluto</li><li>✓ No se cree en el potencial de las personas.</li></ul>

## **¿Cómo encaminar a las personas hacia el empowerment?**

1. Las relaciones: Las relaciones entre el jefe y empleados deben ser afectivas y sólidas para así lograr los objetivos propuestos.
2. Fomentar el orden para que se pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado que permita el desarrollo de las actividades
3. Determinar los roles, alcance, funciones y responsabilidades de cada persona.
4. Establecer un compromiso congruente y decidido en todos los niveles
5. Ser leal a los empleados y que sea reciproco
6. Perseverar en los objetivos y en las relaciones en el trabajo.
7. Estimular a las personas, entusiasmarlas y convertirlas en líderes.

### **Beneficios del empowerment en las personas:**

- ✓ Cuentan con un verdadero apoyo
- ✓ Realmente se escucha lo que tengan que decir
- ✓ Su trabajo es significativo e importante
- ✓ El trabajo que realizan deja de ser una carga para convertirse en un reto
- ✓ Mayor desarrollo de sus conocimientos
- ✓ Desarrollo de diversas asignaciones.
- ✓ El rendimiento es medible
- ✓ Incremento en el desarrollo de sus habilidades
- ✓ Tienen participación en la toma de decisiones.
- ✓ Sus contribuciones son reconocidas
- ✓ Pueden actuar en nombre de la empresa.
- ✓ Saben trabajar en equipo.

### **Beneficios del empowerment a nivel organizacional:**

- ✓ Favorece al desarrollo y uso de talentos ocultos
- ✓ Derriba fronteras tradicionales
- ✓ Se introduce el poder y toma de decisiones a niveles inferiores de la organización.
- ✓ Se obtiene mayor calidad

## **CONCLUSIONES:**

En la actualidad que está llena de cambios constantes donde la competencia para todas las empresas va en aumento se requiere de nuevas filosofías y estrategias para alcanzar un alto nivel competitivo. El uso de herramientas como el coaching y el empowerment nos ayuda al cumplimiento de nuestros objetivos.

El coaching y el empowerment están íntimamente relacionados ya que dentro del proceso del empowerment se encuentra el coaching. El coaching se utiliza como una herramienta para orientar y desarrollar al personal; es decir una mejora continua por consiguiente por medio de este se puede realizar el empowerment.

El empowerment requiere de un líder que oriente a los subordinados para así alcanzar las metas y objetivos más eficientemente.

## **Propuesta de tesis:**

“Implementación del coaching y empowerment como una estrategia para crear ventaja competitiva en las empresas actuales”

## **Agradecimientos:**

Le agradezco a mi alma mater el Instituto Tecnológico de Orizaba, al profesor Fernando Aguirre y Hernández quien imparte la materia de Fundamentos de la Ingeniería Administrativa por demostrarnos que somos capaces de escribir artículos de diversos temas, por fomentarnos el hábito de la lectura y sobre todo por ayudarnos a darnos cuenta de lo que somos capaces de lograr.



## BIBLIOGRAFIA:

- BLOG DEL TEC DE MONTERREY. (23 de SEPTIEMBRE de 2013). *POSGRADOS Y EDUCACION EJECUTIVA*. Obtenido de POSGRADOS Y EDUCACION EJECUTIVA:  
<http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/itesm/tecnologico+de+monterrey/diplomados+y+cursos/articulos/2013/septiembre/articulos20130923>
- DE GERENCIA. (s.f.). *DE GERENCIA*. Obtenido de  
<http://www.degerencia.com/tema/empowerment>
- FLAHERTY, J. (2005). *COACHING EVOKING EXCELLENCE IN OTHERS*. OXFORD: ELSEVIER .
- Lider-haz-go. (s.f.). *Lider-haz-go*. Obtenido de Lider-haz-go: <http://www.lider-haz-go.info/que-es-coaching/>
- LOS RECURSOS HUMANOS. (28 de MARZO de 2008). *LOS RECURSOS HUMANOS*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com>
- SoyEntrepreneur. (15 de Marzo de 2011). *SoyEntrepreneur*. Obtenido de Soy Entrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com>
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance: growing people, performance and purpose*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wilson, T. (1996). *Manual del Empowerment*. Reino Unido : Gestion 2000.