

Instituto Tecnológico de Orizaba

Maestría en Ingeniería Administrativa.

Catedrático: Dr. Fernando Aguirre y Hernández

Alumno: Joab Abisaí Pérez Huerta

Tema: El “Coaching” y el “Empowerment” al servicio de la empresa.

### **Introducción.**

¿Cuál es el común denominador de todas las empresas? Sea cual sea el tipo de organización que se maneje, todas tienen algo en común, y es que trabajan con personas, personas que tienen necesidades, deseos, metas y objetivos que buscan cubrir o lograr, y que sin duda, el trabajo o labor que realizan en una empresa, siempre va enfocado a querer satisfacer esos elementos.

La forma en la cual se manejan las empresas actualmente, hacen énfasis en aspectos, que antes, ni siquiera eran tomados en cuenta, y que actualmente, son pasos vitales para poder alcanzar el éxito empresarial, factores tales como el capital humano, la manera en la cual se le da importancia a cada una de las personas que tiene una relación con la industria, y la forma en la cual se les va instruyendo, preparando, formando y capacitando para poder hacer frente a los desafíos que la vida, actualmente, pone delante de cada individuo.

Existen herramientas o estrategias, que permiten dar el apoyo necesario, por parte de una empresa u organización, a cada individuo que labora en los diferentes sectores o departamentos en los cuales se dividen, por mencionar algunos, se hace referencia al “Coaching” y al “Empowerment” que son herramientas claves para lograr un máximo desempeño por parte del recurso humano, y que va a

enfocado a la búsqueda del éxito. Por ello, para una empresa, cual fuera la rama en la cual trabaja, es una inversión que vale la pena realizar, de manera conjunta, para poder favorecer el desempeño de cada persona presente en la organización.

### **Trabajando en conjunto.**

El “Coaching” y el “Empowerment” son metodologías nuevas, que permiten enfocar los esfuerzos de las personas que laboran en una empresa, a buscar el éxito de la misma, así como de mejorar su calidad laboral.

Estos dos conceptos nacen de ideas, que se han manejado en la industria desde hace varios años, derivados del control total de la calidad, el sistema justo a tiempo, la Reingeniería, los requerimientos de producción entre otros. Surge con la necesidad de que los gerentes no siempre están conscientes si su personal está laborando de forma correcta, si existe poco o ningún tipo de control sobre el trabajo que realizan, si existe o no una motivación por las cuestiones relacionadas a sus funciones o si únicamente se observa como una obligación en lugar de ser una acción que les agrada hacer. Este tipo de personal únicamente le da importancia a su salario, sus vacaciones, sus prestaciones y pensiones, y pocas veces se interesa en sus colaboradores, o en la empresa en sí.

Antes estas necesidades que se van presentando y que en situaciones problemáticas, pueden afectar en gran medida el funcionamiento o producción de la empresa, surgen estas nuevas ideas que buscan generar un cambio en la manera de pensar y accionar de los trabajadores de los diferentes sectores empresariales.

### **El Coaching en las empresas.**

El denominado “Coaching” es una estrategia que permite desarrollar el potencial del personal de una organización, favoreciendo la fomentación del liderazgo y la mejora del rendimiento. Actualmente es necesario que un supervisor, cambie su estatus y se convierta en un facilitador. Su principal responsabilidad es el desarrollo de los empleados, por medio de capacitaciones, estímulos y sobre todo

la confianza. También la comunicación es un factor muy importante, debido a que por medio de ella, se pueden crear canales de información, que permita el intercambio de ideas, sugerencias, necesidades, quejas, etc.

También existe el concepto de que el Coaching es un sistema en el cual se incluyen procesos, sistemas, conceptos, herramientas de trabajo y recursos humanos, formando así una forma de liderazgo, de selección de personal y de creación de grupos o equipos de trabajo.

En la actualidad, esta estrategia se sigue perfeccionando, con el objetivo de cubrir las necesidades y requerimientos que las empresas tienen en torno a ella. Poves (2005) definió el Coaching como un proceso de entrenamiento personalizado, que encamina a una o varias personas, a cumplir los objetivos que se han propuesto. Se aplica, para mejorar la calidad de vida, personal y laboral puntualizando situación o aspectos que se pueden mejorar, mediante la aplicación de herramientas o conceptos definidos.

### **Beneficios de invertir recursos en “Coaching”**

- Permite fomentar en el recurso humano el factor de producción de resultados positivos, ayudando a mejorar el rendimiento y desempeño de sus labores, aumentando la productividad y la calidad en el servicio que se da.
- Desarrolla el potencial del personal que labora, informando de las responsabilidades de los que pueden desempeñarse de mejor forma o tenga la mejor posibilidad de mayor progreso.
- Mejora los lazos de comunicación dentro de la organización, pues permite mejorar el flujo de información que se tiene entre los diferentes departamentos.
- Permite generar un carácter de liderazgo en el personal como gerentes y supervisores.
- Ayuda a desarrollar la motivación y entusiasmo del personal, para poder trabajar en grupo o equipos de forma correcta.

- Aumenta el nivel de compromiso que el personal tiene en torno a la empresa, y al cumplimiento de sus objetivos.

### **Un buen Empowerment, ayuda en mucho.**

Por su parte el “Empowerment” favorece el cambio del equilibrio de responsabilidades en una empresa. La organización permite que los empleados puedan tener cierto grado de influencia y poder en su área de trabajo, sin la necesidad u obligación de solicitar repetitivamente un permiso para poder actuar. En otras palabras, esta estrategia busca delegar las responsabilidades y autoridad al empleado y la oportunidad de cumplir con sus tareas específicas, con la capacidad de tomar decisiones que se puedan ver reflejadas en el desarrollo de las mismas.

En otras palabras el “Empowerment” es la forma en la cual se pueden distribuir las responsabilidades a los subordinados o colegas de trabajo. Se podría confundir con la tarea de delegar responsabilidades únicamente, sin embargo, este proceso conlleva algunas diferencias que lo caracterizan de forma especial.

- Cuando se delega una tarea, únicamente se está trasladando una tarea a otra persona, pero, la responsabilidad sigue recayendo en el encargado. En la estrategia del “Empowerment”, se busca traspasar responsabilidades completas sobre las tareas y la forma en la cual se toman decisiones.
- En esta estrategia, una de las bases en las cuales se va a fundamentar cualquier accionar, es la confianza. Se tiene que confiar en las decisiones tomadas, y en las personas en las cuales se está distribuyendo el trabajo.
- Delegar es un proceso único, en cambio, el “Empowerment” se maneja como un proceso de forma continuo.

Para Johann Johnson, la estrategia de “Empowerment” se puede definir como: “El hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo”. Y efectivamente esta definición, abarca el proceso mediante el cual se maneja esta herramienta de trabajo.

El Gerente General de Expreso S.A. define este proceso como un concepto, una filosofía o una forma en la cual se puede administrar una empresa, de tal forma que se relacionen todos los recursos que la organización tiene como por ejemplo capital, tecnología, equipo, recursos humanos, etc.

Avellán (2004) menciona algunas de las características que son necesarias para una estrategia de Coaching, funcione de la manera correcta y pueda dar grandes resultados dentro de una empresa. Características tales como:

1. Es necesario implementar o mejorar las relaciones que existen entre los colaboradores, ya que es un trabajo que se va realizar en equipo, fomentando el aprendizaje individual, y requiere un funcionamiento pactado según el ritmo del personal involucrado.
2. Se trabaja en base a los datos que se van obteniendo a través de procesos de observación, reportando la percepción de conductas por parte del recurso humano. Esto se ve favorecido con un alto grado de objetividad de los hechos que se presentan. Golman (1995) asegura que los hechos reflejan en gran manera, en lo que una persona se va convirtiendo, y esto es en gran manera lo que se representa en el Coaching.
3. Está enfocado por completo en el accionar del personal y que al mismo tiempo, se pueda mejorar en la medida de lo posible. De esta forma se puede hacer énfasis entre los aspectos que se manejan en el Coaching, en cuanto a la descripción dentro de la empresa.
4. Además conlleva una responsabilidad mutua entre el supervisor y el recurso humano de la empresa, de trabajar en conjunto en la promoción del desarrollo y la mejora continua en el desempeño que existe dentro de la empresa.

### **Elementos de un buen Empowerment.**

Para que se pueda llevar a cabo esta metodología, es necesario tener como una base, algunos elementos, por parte de las partes que verán involucradas:

### 1. Responsabilidad ante los resultados.

Es sin duda, una triste realidad en las empresas, y en la sociedad en general, que cuando se presentan resultados adversos, muy poca gente se hace responsable de lo que está ocurriendo. Por ello es necesario que cualquier persona que recibe una responsabilidad o una tarea específica, se haga participe y responsable de los resultados que se van produciendo.

### 2. Poder para la toma de decisiones.

Un concepto que necesario manejar, es el saber cómo se debe dirigir al personal, o a los recursos que se tienen, sin duda alguna, el liderazgo debe ser una característica fundamental.

### 3. Recursos materiales para la ejecución.

Si a una persona se le da un control de su trabajo o del área de trabajo, tiene que estar consciente de los recursos que tienen a la mano para poder realizar sus tareas específicas, sin este conocimiento se pueden tomar decisiones o se pueden planear proyectos, que difícilmente se podrán cumplir por falta de recursos.

### 4. Información y conocimientos necesarios.

La ignorancia no es lo mismo que la inocencia, por ello las partes involucradas en el “Empowerment” deben de tener un conocimiento amplio de los factores que se ven involucrados en la tarea o tareas que se les ha asignado, tales como: tiempo, presupuesto, recursos humanos, material empleado, cuidados, necesidades, etc.

### 5. Competencia profesional del sujeto apoderado.

Sin duda la ética profesional y el deseo de superación personal y laboral, son conceptos que deben de estar presentes en todo momento, y con las cuales las personas se deben de guiar continuamente.

**La teoría de Koontz y Weichrich.**

Existe una teoría que muestra de forma matemática u objetiva, el proceso que debe seguir esta herramienta, para su correcta aplicación e interpretación en una empresa. De acuerdo con Weichrich y Koontz, la forma de accionar que debe seguir es:

- $(P = R)$  Poder= Responsabilidad. Esto indica que el poder que va a recibir o que se le va a dar a una persona, debe ser igual a las responsabilidades que va a recibir.
- $(P > R)$  Si el poder es mayor que las responsabilidades, el encargado, que normalmente no se hará cargo de sus actos, se conducirá de una forma autocrática.
- $(P < R)$  Si la responsabilidad es más grande que el poder que se adquiere, los empleados se sentirán de alguna forma, agobiados o frustrados debido a la falta de poder que se necesita para poder realizar las labores que se les ha dado.

Por ello es necesario que la distribución de estos dos factores sea de una forma balanceada y correcta, y de igual manera debe de seguir una metodología específica que marque en qué etapa de la implementación del “Empowerment” se está trabajando.

La siguiente lista indica los principios en los cuales se basa la estrategia, así como una metodología sugerida para su aplicación:

1. Asignar las diferentes responsabilidades en las tareas que se deben realizar.
2. Asignar autoridad y responsabilidad sobre las actividades.
3. Definir cuáles son los estándares de excelencia que se van a seguir.
4. Dar y facilitar capacitaciones necesarias para que se alcancen los objetivos del estándar de calidad.
5. Proveer la información necesaria, así como el conocimiento específico de las tareas y autoridades que se van a tener

6. Dar una retroalimentación, que indique como ha sido el desempeño y funcionamiento de la estrategia, así como de las personas involucradas.
7. Observar y reconocer los logros que se van alcanzando.
8. Confiar de forma total en el o los empleados.
9. Dar espacios, para que el proceso se pueda llevar a cabo sin ningún contratiempo.
10. Colaborar con dignidad y respeto.

Y al igual que algunas otras estrategias que se adoptan en el sector empresarial, para mejorar cualquier tipo de proceso y aspecto administrativo, la aplicación correcta puede traer a la organización una serie de ventajas competitivas como:

- Se promueve la innovación y la creatividad.
- Hay más claridad en el momento de tomar decisiones importantes, pues se realizan en equipo.
- Se diversifican los puestos de trabajo.
- Este proceso requiere de manera vital, de trabajadores entrenados para asumir el peso de las responsabilidades que van a adquirir.
- Las partes involucradas tiene un sentimiento de responsabilidad no solamente por la labor que desarrollan, sino también por el compromiso de ver a la empresa funcionando mejor.
- El individuo que participa puede solucionar problemas activamente en lugar de duplicar o generar más órdenes.
- Los equipos de trabajo mejoran su rendimiento cuando llegan a alcanzar mejores niveles de productividad y toman iniciativas sobre hechos correctos.
- La empresa se estructura de tal forma que se puede facilitar la tarea de sus integrantes, de forma que pueden hacer no solo lo que se les pide, sino lo que se necesita.
- Los canales de comunicación se mejoran, por lo cual la información llega de forma clara y precisa para poder ser procesada e interpretada.
- El liderazgo fomenta la participación.



- El líder se vuelve democrático, creando las condiciones para el conocimiento, es decir, toma en cuenta la opinión de los demás, y no impone sus criterios.
- La autodisciplina y compromiso por parte de los miembros del equipo, se trabaja de forma constante.
- El respeto y reconocimiento de las ideas se fomenta de forma clara, ayudando a que cada colaborador se sienta en la confianza de participar.

El Empowerment busca redefinir la manera en la cual una organización o una empresa controla a su recurso humano, y para que se pueda lograr de una forma efectiva, es necesario tener en consideración tres aspectos que son muy importantes: Las relaciones, la disciplina y el compromiso. El primer punto hace referencia a que los lazos que unen al personal deben ser eficientes y efectivos para poder alcanzar los objetivos que se ha planteado la empresa, y que de manera individual se manejan en cada área de la empresa, de igual manera deben de ser sólidas, para poder resistir al paso del tiempo. En el aspecto de disciplina se busca fomentar el orden que existe, en el cual las personas se desarrollan laboralmente y que pueda especificar de forma clara cuales son las funciones, responsabilidades y puestos de cada una de ellas. Por su parte el compromiso hace referencia a la lealtad, energía y persistencia en el accionar de las personas dentro de la organización, en cada una de las actividades que realiza.

Los pasos a seguir para poder obtener los mejores resultados, son los siguientes:

- Conseguir el apoyo de las jerarquías superiores de la empresa.
- Tener una visión clara del proyecto, y darla a conocer a las partes involucradas
- Definir el enfoque en el que se va a trabajar, en conjunto con las estrategias y valores que se van a buscar seguir por cada uno de los participantes.
- Fomentar en la organización, los conceptos de liderazgo, delegación y trabajo en equipo.

- Desarrollar de forma clara y precisa los puestos de trabajo, con los diferentes factores que esto indica.
- Tener y difundir los objetivos que se tienen en la empresa, dando a conocer lo que se espera de cada persona involucrada.
- Aplicar el sistema feedback en el sistema.
- Diseñar y aplicar los sistemas de gestión del desempeño.
- Definir cuáles son los sistemas de retribución variable que se van a tener.

## **Conclusión.**

En algunas ocasiones el desempeño y la función del personal que labora dentro de alguna institución, no es apoyado lo suficiente como para poder motivarlo a realizar de cierta manera sus responsabilidades. También existe la posibilidad de que no exista una guía clara, que permita al recurso humano comprender en su totalidad la importancia que su puesto dentro de la organización, y con ello en mente, no existe el sentimiento de pertenencia ni de compromiso con la empresa.

Por ello estas dos estrategias, permiten fomentar una cultura de cambio, y un accionar que puede encaminar al personal a desarrollar sus actividades, bajo un enfoque de compromiso total con la empresa, y ello llevará a poder cumplir de forma más rápida y efectiva, los objetivos propuestos por la organización.

El repartir las responsabilidades, ayuda a generar en las personas, el sentimiento de pertenencia y de importancia, pues pueden ver de forma más clara su participación en proyectos o en cumplimiento de objetivos, lo que sin duda, puede lograrse aprovechando los beneficios generados por el coaching y el empowerment.

**Propuesta de tesis.**

Implementar un sistema de coaching y empowerment en conjunto, en una empresa local, buscando los límites en los cuales el personal favorece la adquisición de responsabilidades.

**Objetivo.**

Fomentar una cultura de liderazgo, motivación y responsabilidad en el personal de una empresa, ubicando los puntos cruciales de la puesta en marcha de un sistema de coaching y empowerment.

**Agradecimientos.**

Agradecimiento especial al Instituto Tecnológico de Orizaba, al profesor Dr. Fernando Aguirre y Hernández, quien imparte la materia de Fundamentos de la Ingeniería Administrativa, por todos los conocimientos que comparte con sus alumnos y a la Maestría en Ingeniería Administrativa que promueve la cultura del aprendizaje. Así como agradecer al CONACYT por el apoyo brindado y por las áreas de oportunidad que genera, con sus distintos programas a los estudiantes del Posgrado.

## **Referencias bibliográficas.**

Loida Avilés Quiñones, Jorge J. Centeno Morales, Diana González Tosado, Brunilda Nieves Pérez, Gloria Santiago Agosto. (2006). Cómo el "Coaching" y el "Empowerment" contribuyen a mejorar el desempeño en las organizaciones. Puerto Rico: Universidad Metropolitana.

Acosta Carrión Xochitl, Piña Muñoz Pablo Ernesto. (2013). COACHING Y EMPOWERMENT APLICADOS A LOS EQUIPOS DE TRABAJO. Juan Sarabia, Quintana Roo: Instituto Tecnológico de la Zona Maya.

Aida López García. (2008). Aplicación del Empowerment como herramienta de clase mundial para la gestión empresarial. Mineral de la Reforma, Hidalgo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Lammoglia Viridiana. (2013, Julio 11). Coaching y empowerment aplicados a los equipos de trabajo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/coaching-y-empowerment-aplicados-a-los-equipos-de-trabajo/>