

# COACHING Y EMPOWERMENT HERRAMIENTAS BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA

## INTRODUCCIÓN

Por: Lourdes García Montero

En la era actual, las empresa suelen ser cada día más competitivas, los mercados sufren riñas más feroces, como ley de la naturaleza únicamente sobrevivirán los más fuertes y que puedan adaptarse al cambio.

Uno de los ejemplos más claros es, en el ámbito de la administración, existen miles de empresas que continúan ejerciendo una administración común, aplicando una fórmula que les ha resultado satisfactoria y rentable, sin embargo las empresas que fomentan una proyección a futuro empiezan a apostar por las denominadas herramientas modernas de la administración.

Es un conjunto de técnicas que buscan potenciar los recursos con los que cuenta la empresa, durante este artículo serán descritas dos de las más significativas de ellas, es decir: El Coaching y el Empowerment así como una descripción clara de ambas para la posible aplicación.

Es importante mencionar que estas dos técnicas o teorías se encuentran completamente direccionadas a resaltar y exponenciar las características que el capital humano de una empresa posee, con el fin de facultar al personal para obtener una mejor capacidad de respuesta y puedan afrontar con mayor entereza los requerimientos de la organización.

Estas teorías surgen bajo la necesidad de la falta de control sobre el desempeño de los colaboradores, la falta de compromiso de los mismos al basar sus actividades en recompensas salariales, bonos o pensiones, trabajan asumiendo la mínima responsabilidad y poseen una gran resistencia al cambio.

## LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Para que una organización resulte funcional y rentable es necesario que se encuentre bien direccionada hacia los objetivos fijados, para alcanzar dichos objetivos los recursos con los que cuenta la empresa tienen que funcionar en perfecta sincronía, los procesos de producción, de ventas, compras, cobranza, etc. la alta gerencia deberá ser capaz de conducirlos hasta tal fin.

Por tal motivo es necesario que en ese puesto existan líderes natos, capaces de desarrollar proyectos innovadores, que sean proactivos, empático, pero sobre todo cuenten con apertura adecuada a las ideas de sus colaboradores.

La pronta capacidad de respuesta ante las exigencias y esperanzas de los clientes demandan una mayor eficiencia en los procesos y por lo tanto en la toma de decisiones.

Es por eso que las herramientas de la administración moderna hacen la invitación al manejo del empowerment para su desarrollo e implantación en las áreas de interés.

### ¿QUÉ ES EL EMPOWERMENT? Y ¿CÓMO SE MANEJA?

“El empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad al personal y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo” Johnson (2003).

Es la estrategia de administración que motiva a la formación de equipos de trabajo en los cuales su líder será capaz de tomar decisiones sin necesidad de consultar al superior directo, de esta manera los colaboradores generarán un sentido de pertenencia, sintiéndose más comprometidos con la calidad del trabajo que desempeñan, adquiriendo sus responsabilidades con más entereza.

La característica principal de esta herramienta consiste en que otorga a cada grupo de trabajo cierta cantidad de autoridad para tomar las decisiones asociadas con la actividad que se encuentran desempeñando, lo que conlleva a la asignación directa de responsabilidades.

Cada equipo es el encargado de dar solución a los conflictos presentados brindando estrategias creativas, en diversas ocasiones los grupos intercambian integrantes para dar un “refresh” al ambiente y dar pauta a la formulación de nuevas ideas, generando también una actitud proactiva y positiva por parte de los integrantes.

### ¿CÓMO MOTIVAR A UN EMPLEADO EN LA PARTICIPACIÓN DE EMPOWERMENT?

Los colaboradores de una empresa son motivados por la proyección de una carrera mediante:

- Entrenamiento Cruzado: En esta etapa se brinda la oportunidad a los colaboradores participantes de ampliar sus habilidades y conocimientos debido a la colaboración con otros grupos de trabajo, sacándolos así de su zona de confort.
- Rotación de puestos: El colaborador aplicará y afianzará los conocimientos adquiridos en la etapa anterior.
- Participación: Mediante la generación de lluvia de ideas se logra un consenso para solventar problemas de manera más rápida y eficiente.
- Delegación y enriquecimiento de puestos: El alcance de un determinado puesto se verá incrementado de manera paulatina, generando más responsabilidades mediante la aplicación de nuevos conocimientos pero con ello la proyección de mayores beneficios personales.

El grupo de empowerment tomará las decisiones con base a experiencias anteriores, es decir el conocimiento se irá acumulando

Cada uno de los grupos generados contará con un dirigente o líder quien será el encargado de buscar además de las soluciones a los conflictos que se les presenten el desarrollo profesional de los colaboradores a su cargo.

### CARACTERISTICAS DEL LIDER EMPOWERMENT

- Visionario: Tendrá que prever los posibles problemas con los que se topará el grupo de trabajo, explotando las capacidades de los colaboradores e incentivando la creación de nuevos conocimientos entre ellos.
- Apertura al conocimiento: Debe tener pleno conocimiento de las capacidades y conocimientos que posee, al mismo tiempo de las deficiencias que tiene, brindando apertura a colegas con mayor noción del tema a brindar una solución.
- Facilitador: Será un líder que guíe a los colaboradores, que no imponga obligaciones o conductas si no que desarrolle estrategias para alcanzar objetivos mediante la participación del grupo.
- Instructor: Será capaz de expandir conocimiento entre el grupo, realizando intercambio de información e interacción entre ellos mismos.
- Empático: Brindará apoyo a los integrantes de su equipo, corrigiendo carencias y subsanando deficiencias incluso emocionales.
- Compartido: Será capaz de realizar una distribución equánime de las responsabilidades y autoridad a cada uno de los integrantes del grupo, realizando también estímulos emocionales.

## FUNCIONES PRINCIPALES DEL EMPOWERMENT

- Implementar la creatividad entre los colaboradores, así como el desarrollo de la innovación.
- El trabajo en equipo es fundamental para la toma de decisiones.
- La colaboración de los trabajadores es maximizada así como su desempeño laboral.
- La democracia impera en los líderes de grupo
- Genera colaboradores proactivos
- Genera sentido de pertenencia y autodisciplina
- Cada integrante es responsable de resolver los problemas que se le presenten.
- El trabajo realizado por cada miembro es el adecuado para que la organización funciones de la manera adecuada, no solo llevan a cabo el que se les indica.
- Se genera un adecuado clima organizacional

## TIPS PARA CONSEGUIR UN ADECUADO TRABAJO DE EMPOWERMENT

- Es importante que la alta gerencia tome muy en serio a los grupos de trabajo, por lo que deberá asistir de manera recurrente a las juntas de trabajo, haciendo reconocimientos al desempeño y objetivos alcanzados.
- Realizar retroalimentación con los integrantes de los diferentes equipos.

## COACHING

El coaching está ligado estrechamente a la psicología tratando de explotar al máximo las habilidades y características individuales para alcanzar los objetivos establecidos, en la orientación realizada en el rubro empresarial, dio sus inicios en la década de los 80's en eventos sobre liderazgo.

Esta técnica abarca grupos de colaboradores, con un tipo de liderazgo determinado, en los cuales se motiva a los participantes a través de "feedback" positivo realizado en base a técnicas de observación

Esta técnica específica que el término coaching no deberá ser aplicado a menos que ocurra alguna transformación positiva en la manera de realizar una actividad, las técnicas de coaching se centran en:

- Visión y planeación estratégica siempre en pro de la mejora empresarial.
- Desarrollo continuo de la capacidad individual de los colaboradores motivando el sentido de pertenencia y la capacidad de asimilar el concepto de calidad como parte fundamental de las actividades que desarrollan.
- Entendimiento de la fuerza resultante de la sinergia de trabajo en equipo, con la obtención de múltiples beneficios y cumplimiento de metas.

Es realizado por un especialista en diversos rubros cuya finalidad sea realizar una capacitación para alcanzar un objetivo.

"El coaching es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial que cubre el vacío existente entre lo que es ahora y lo que se desea ser" Poves, (2005)

Por lo que podemos discernir es que nos ayuda a desarrollar capacidades, indicando situaciones o elementos que el individuo se niega a observar, apoya la generación de ideologías de comportamiento y motivantes para el desarrollo

profesional y personal, incrementando la confianza en sí mismo y el entorno en el cual se desenvuelve el individuo.

Algunos autores manejan el hecho que el personal que recibe un adecuado coaching será capaz de alcanzar resultados que pudiesen parecer inalcanzables en otro momento.

### OBJETIVOS DE COACHING

- Incrementar la eficiencia del recurso humano dentro de las organizaciones, mediante una estimulación directa del mismo.
- Incentivar la creatividad de los colaboradores dentro de grupos de trabajo, llevando a cabo la ubicación adecuada de cada uno de ellos como parte de la organización, previa evaluación de habilidades y conocimientos.
- Optimizar la comunicación organizacional realizando una idea general de un gran equipo, trabajando para un solo fin.
- Incrementar las capacidades de los líderes de grupo o sectores, enfatizando en la empatía hacia sus colaboradores cercanos.
- Difundir la motivación hacia cada uno de los colaboradores, mejorando el clima motivacional.
- Fincar el sentido de pertenencia en cada uno de los colaboradores, mediante difusión de la misión, visión y objetivos de la organización.
- Aumentar el valor corporativo de la organización al solidificar valores como lealtad, confianza, respeto mutuo y responsabilidad en cada uno de los colaboradores de la misma.
- Fomentar un adecuado clima laboral haciendo que el personal se sienta más cómodo y proporcione mejores resultados.
- Eliminar las fronteras o limitaciones que cada individuo posee mediante el estímulo generando una mejor autoestima.

- Crear interacción entre todos los integrantes de la organización para la obtención de conocimiento generado de las experiencias de los demás.
- Eliminar la inseguridad de los colaboradores referente a cambios en la estructura organizacional.

## GENERALIDADES DEL COACHING

Como en cualquier otra herramienta utilizada, el coaching cuenta con algunas características especiales, dentro de las cuales podemos mencionar:

- Es una actividad que se realiza de manera personal por medio de conversaciones, cuya finalidad es difundir conocimiento mediante diversas ejemplificaciones y observaciones.
- Las charlas y consejos emitidos son realizados con base a conductas previamente observadas que han sido comparadas con experiencias previas o procesos similares, en síntesis por medio de estas pláticas el individuo logra percatarse de aspectos negativos que forman parte de su cotidianidad laboral.
- El individuo desarrollará sus propias conjeturas e incrementará sus habilidades por medio de las experiencias generadas, el coach únicamente servirá de guía.
- La empatía es parte fundamental, promoviendo el respeto y comunicación entre todos los integrantes para favorecer el mejor clima laboral creando aprecio entre los integrantes.
- El coach deberá tener la habilidad de escuchar las sugerencias de los trabajadores, brindar retroalimentaciones para lograr un aprendizaje, su función vital es enfatizar en los puntos que el personal pasa desapercibido y que se encuentran generando algún tipo de problema al desempeño de sus actividades y por ende a la organización.



- Se realiza una división de responsabilidades entre el personal con el cual se está trabajando y el supervisor directo quienes continuaran en constante interacción, delegando en ellos la responsabilidad de mejora continua.

Para que una empresa resulte funcional y siempre en pro de mejora continua es necesario que el papel de coach sea adquirido por los supervisores directos, quienes tendrán la responsabilidad de obtener las capacidades máximas de cada individuo a su cargo.

Por lo que es necesario que ponga en práctica los siguientes principios:

- Claridad: Un coach debe asegurarse que sus colaboradores entienden plenamente lo que les desea transmitir, de no ser así podrían continuar actuando de manera equivocada.
- Apoyo: Facilitar los medios y materiales necesarios para el correcto desempeño de sus actividades.
- Confianza: Un coach debe creer en su equipo de trabajo y en las habilidades de cada uno de ellos, deberá resaltar los éxitos obtenidos y brindar un reconocimiento adecuado.
- Reciprocidad: Deberá existir tal principio que los ayude a pensar en los trabajadores y viceversa, en definir los objetivos organizacionales y relacionarlos con los individuales.
- Empatía: Conocer las características de los integrantes del equipo, puntos de vista, opiniones, que reflejen la realidad del clima laboral y de los procesos.
- Riesgo: Promulgar que los errores cometidos son causantes de aprendizaje y no de reprimendas, siempre y cuando se adquiera conocimiento y compromiso por parte de los colaboradores implicados.
- Paciencia: La confianza que el equipo de trabajo deposite en un coach no deberá ponerse en riesgo debido a la toma de decisiones viscerales y espontaneas.

- **Confidencialidad:** Cada individuo debe tener la certeza que el coach no divulgara ninguna información brindada, ya sea de índole personal o laboral.
- **Respeto:** El coach se conducirá en todo momento con respeto hacia sus colaboradores los cuales lo harán del mismo modo.

### ¿CÓMO SABER DONDE APLICAR EL COACHING?

Es necesario realizar una valoración de la organización antes de aplicar este tipo de herramientas, para tener una certeza si es o no funcional.

- Cuando este próximo a existir un cambio dentro de las organizaciones, es decir traslado por parte de personal indispensable, por jubilaciones o fusión de empresas, es necesario tomarlo en consideración cuando exista un cambio que represente retos a la compañía
- Cuando la organización llega a la conclusión que debe aumentar las habilidades y conocimientos del capital humano, debido a la necesidad de rotación de puestos o cambios internos.
- Cuando la comunicación organizacional actual sea deficiente y derive en malos entendidos o interrupción del proceso adecuado de producción.
- Cuando exista deficiencia de motivación a los trabajadores o sentido de pertenencia a la organización.
- Cuando existan desavenencias entre los colaboradores que puedan afectar los intereses organizacionales.
- Como prevención de posibles desavenencias entre los colaboradores.

## PASOS PARA REALIZAR UNA IMPLANTACIÓN

Goldsmith (2003) señala que para que la técnica del coaching pueda ser implantada de manera adecuada se debe realizar la implantación de los siguientes pasos:

- Saber cuáles son las características principales con las que debe contar un supervisor para realizar de manera correcta sus actividades.
- Diseñar un “feedback” eficaz en las relaciones con los colaboradores.
- Solicitar el análisis de la situación de la empresa a una persona ajena a la compañía.
- Realizar clasificación de resultados y determinar las áreas de oportunidad para mejora.
- Realizar una estrategia donde se intervengan las áreas de oportunidad.
- Realizar conciliación entre los supervisores y los colaboradores directos en busca de ideas para mejorar el desarrollo de las actividades
- Elaborar un programa de actividades y dar seguimiento a las mismas para identificar las mejoras.
- Analizar los resultados cada tres meses, si el supervisor ahora coach ha realizado las actividades de forma adecuada las mejoras deberán ser significativas, en caso contrario intentar re direccionar el camino, la retroalimentación servirá para incrementar los resultados obtenidos.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por permitirme un día más de vida, a mi esposo que emprende esta nueva aventura conmigo brindándome siempre su apoyo incondicional, al Instituto Tecnológico de Orizaba por darme una excelente

formación académica en nivel licenciatura y ahora abrirme nuevamente las puertas en el área de postgrado, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por ayudarme a cumplir mis sueños, al Dr. Fernando Aguirre y Hernández por abrirme los ojos ante un mundo lleno de posibilidades y caminos vagamente explorados.