

FUNDAMENTOS DE INGENIERIA ADMINISTRATIVA

COACHING Y EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTAS DE DESARROLLO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

KEILA YERITZE ROJAS GUTIERREZ



16

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
DESARROLLO	3
DEFINICIONES	3
EMPOWERMENT	4
HISTORIA	4
ELEMENTOS DEL EMPOWERMENT	6
TEORÍA DE KOONTZ Y WEICHRICH	6
PRINCIPIOS DEL EMPOWERMENT	7
CARACTERÍSTICAS DEL EMPOWERMENT	7
REQUISITOS O PREMISAS DEL EMPOWERMENT	8
PASOS PARA LLEVAR A CABO EL EMPOWERMENT	9
COACHING	11
ANTECEDENTES	11
CARACTERÍSTICAS DEL COACHING	11
CUANDO APLICAR COACHING	12
FASES DEL COACHING	12
COACHING EN LAS ORGANIZACIONES.....	13
QUE ES UN COACH	13
CARACTERÍSTICAS DEL COACH	14
FUNCIONES DEL COACH	14
COACHING Y EL ARTE DEL MANAGEMENT.....	15
HERRAMIENTAS DE DESARROLLO	17
CONCLUSIÓN	17
AGRADECIMIENTOS.....	18
PROPUESTA DE TESIS.....	18
BIBLIOGRAFIA.....	19

INTRODUCCIÓN

Esta lectura muestra al lector dos herramientas que han revolucionado el enfoque que se les daba a los colaboradores de las organizaciones, el Empowerment y el coaching más allá de ser dos conceptos son armas para el desarrollo de la administración de las nuevas organizaciones, es por esto que es de suma importancia comprender lo que son y cómo implementarlas, el siguiente artículo detalla en cada una.

DESARROLLO

DEFINICIONES

Empowerment

El empowerment es la forma, en gestión, de dar responsabilidades a los subordinados o compañeros. Hay quien podría pensar que se trata de otra forma de delegar, pero esconde algunas diferencias sutiles:

1. Delegar es trasladar una tarea a otra persona, pero la responsabilidad sobre ésta sigue recayendo en nosotros. En el empowerment se traspasa responsabilidad sobre las tareas y la toma de decisiones.

2. Empowerment es, por definición, confianza.

3. Delegar es un proceso único, el empowerment es un proceso continuo.

(AREARH, 2007).

Empowerment, según (JOHNSON, 2005), es “el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.” En otras palabras, significa empoderamiento, apoderamiento o potenciación (la palabra *empowerment* está compuesta por *en* y *power* que significa “poder” en inglés, la cual es un antecedente del francés *pouvoir*). También se puede decir que es “donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados.”

Rojas Gutiérrez Keila Yeritze.

Coaching

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. (MANZANO, 2011)

Coaching se afianza como una poderosa herramienta que potencia el liderazgo, facilita el desempeño y acompaña procesos de capacitación y entrenamiento a los efectos de garantizar la efectiva adquisición de las competencias. Como dice (LEONARD, 1998)

Coach

“Un coach es tu socio en el logro de objetivos personales. Tu entrenador en herramientas comunicacionales y de vida, que te acompaña en la generación de cambios. Sostén incondicional de éxitos y errores. Guía en desarrollo personal. Co-diseñador en la creación de nuevos proyectos. Aliento en tiempos tormentosos. Es quien te despierta cuando estás dispuesto a escuchar tu propia alarma.”

Es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas (WIKI, 2016)

EMPOWERMENT

HISTORIA

En la década de los 30, Elton Mayo, Mary Parket Follett y Chester Barnad, destacaron la importancia del individuo en la gestión. Mientras la gestión científica evolucionaba, la gestión de las personas, en cambio, se desarrollaba paulatinamente, incluso aunque

existía un desequilibrio entre lo que decía la teoría y lo que de verdad se realizaba en las empresas.

En los años 50 Douglas MacGregor, Maslow y Herberg hablaron con mayor énfasis del potencial disponible en los trabajadores, aportando ideas en cuanto a la motivación, como por ejemplo la teoría de Maslow y su pirámide.

Peter Dracker, nombrado el visionario de la gestión empresarial, publicaba *The Practice Of Management*, en este libro expuso la importancia del marketing y la innovación, dando un naciente aporte a lo que hoy conocemos como la dirección por objetivos.

En los años 60 se escribe el *The Human Side Of Enterprise*, de Douglas McGreGor, en donde el autor expone la teoría X e Y, la primera fundamentada con el taylorismo, la segunda, mostraba un empleado cumplidor, competente y comprometido. En este período surgieron tendencias muy utilizadas hoy día, como la gestión por el conocimiento, la orientación al cliente, el liderazgo, la gestión por competencias, y la organización inteligente.

En los 80 se habló mucho de las teorías y postulados referentes a la calidad, planteados por Deming y Juran.

También por estos años Ouchi escribió la teoría Z. En 1982 se escribió el libro "En Busca De La Excelencia" de Peters y Wateman, este escrito contribuyó a la sensibilización, sobre aspectos de la gestión como son: atención al cliente y al personal, sensibilidad tanto hacia las expectativas del cliente, como hacia las inquietudes de los empleados y hacia sus capacidades y rasgos personales.

En los últimos años cuando se habla de energía emocional, se relaciona con la llamada inteligencia emocional, sin embargo, esto tiene que ver con muchas disciplinas que surgieron anteriormente como: la calidad, el Liderazgo, la innovación, el espíritu de equipo, prejuicios y puntos de vista distintos. Esto fueron las bases de Empowerment.

A principios de los 90, surgen los Empowered, OR self-directed, teams. Antes de eso, surgía el trabajo en equipo en diversas modalidades, como círculos de calidad y grupos de desarrollo. Los empleados se vieron la oportunidad de hablar públicamente sus puntos de vista, para luego contrastarlos incluso hasta con sus superiores.

Surgieron, por consiguiente, los equipos autodirigidos, con mayor o menor autonomía, en Estados Unidos, las empresas comenzaron a utilizar el Empowerment como método de gestión, como la cadena hotelera Ritz-Carton, esta cadena hotelera obtuvo el premio nacional a la calidad en el año 1992.

(PEREZ, 2005).

ELEMENTOS DEL EMPOWERMENT

La esencia del este concepto es:

- Responsabilidad ante los resultados.
- Poder para la toma de decisiones.
- Recursos materiales para la ejecución.
- Información y conocimientos necesarios.
- Competencia profesional del sujeto apoderado.

TEORÍA DE KOONTZ Y WEICHRICH

De acuerdo con Koontz y Weichrich, actúa de esta forma:

Poder=Responsabilidad (P=R)

- Si Poder>Responsabilidad ($P>R$)= El jefe, quien no se hace responsable por sus actos, tendría una conducta autocrática.
- Si Responsabilidad>Poder ($R>P$)= Los empleados se sentirían frustrados debido a la falta del poder que se requiere para ejercer las labores de las que son responsables.

Rojas Gutiérrez Keila Yeritze.

PRINCIPIOS DEL EMPOWERMENT

El empowerment se basa en los siguientes 10 principios

1. Asignar responsabilidades en las diversas tareas labores a realizar.
2. Asignar autoridad y responsabilidad sobre sus actividades.
3. Definir estándares de excelencia.
4. Facilitar capacitaciones necesarias para que se alcancen los estándares de calidad.
5. Proveer la información y el conocimiento necesario.
6. Proveer retroalimentación sobre el desempeño.
7. Reconocer oportunamente los logros alcanzados.
8. Confiar totalmente en los empleados.
9. Dejar espacios para el proceso.
10. Colaborar con dignidad y respeto.

CARACTERÍSTICAS DEL EMPOWERMENT

- Origina la innovación y la creatividad
- Se toman mejores decisiones, las cuales se hacen en equipo.
- Dignifica los puestos de trabajo.
- El proceso requiere de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades.

Rojas Gutiérrez Keila Yeritze.

- El personal se siente responsable no solamente por su tarea, sino también por hacer que la organización funcione mejor.
- El individuo soluciona sus problemas en vez de duplicar órdenes.
- La organización se estructura para facilitar la tarea de sus integrantes, de modo que puedan hacer no sólo lo que se les pide, si no también lo que se necesita hacer.
- La información es procesada y manejada por todos los miembros del equipo de trabajo.
- El liderazgo genera la participación.
- El líder es democrático, no es impositivo.
- Autodisciplina y compromiso por parte de los miembros del equipo.
- Respeto y reconocimiento de las ideas de todos los miembros del equipo.

REQUISITOS O PREMISAS DEL EMPOWERMENT

- Satisfacción personal: el trabajo debe resultar satisfactorio y relevante
- Responsabilidad: Todos deben sentirse responsables de las funciones que realizan.
- Coaching: Los dirigentes orientan, apoyan y enseñan con el fin de una mejora continua de la actuación y desarrollo profesional.
- Autoestima: positiva y desarrollada
- Participación: Continua comunicación y despliegue de información entre jefes y empleados.
- Control: Se medirá y adaptará el control de acuerdo con cada personalidad

- Trabajo en equipo: Se crearán equipos en donde lo más importante sean los integrantes y las decisiones que toma el grupo de forma unánime.
- Interdependencia: Se deben conservar las relaciones interpersonales y el manejo de situaciones de conflicto.
- Tecnología de la información: Los medios de comunicación mejoran la toma de decisiones, creando empresas más dinámicas y modernas, dispuestas a asumir los nuevos cambios.

PASOS PARA LLEVAR A CABO EL EMPOWERMENT

El empowerment redefine la forma en que una institución dirige a sus miembros. Para lograrlo, se debe tomar en cuenta tres aspectos: Las relaciones, la disciplina y el compromiso.

Las relaciones: deben ser efectivas para alcanzar los objetivos planteados por la organización

La disciplina: se debe fomentar el orden en el que los individuos trabajan, un ambiente organizado que permita desarrollar las actividades de forma adecuada, también se debe de definir los roles y el alcance de las funciones y responsabilidades.

El compromiso: tiene que ser coherente y decidido en todos los niveles, impulsado por la lealtad, la persistencia y la energía de acción. A continuación se mencionan los siguientes pasos para alcanzar este método:

- a. Conseguir el total apoyo de los superiores al proyecto.
- b. Definir la visión del proyecto y compartirla con todos los que participan en él.
- c. Desarrollar el enfoque de la organización, las estrategias y los valores, lo cuales deberán ser compartidos por los integrantes de la organización.

- d. Crear equipos de trabajo de una forma continua.
- e. Formar a la mano de obra de la organización en los conceptos vinculados con el liderazgo, la delegación, equipos autodirigidos, entre otros.
- f. Diseñar adecuadamente los puestos: Tareas, objetivos y responsabilidades incorporados a cada uno de ellos y comunicar a todos los interesados al respecto.
- g. Definir correctamente los objetivos a escala corporativa y los que se esperan de cada individuo y que deben estar alineados con la estrategia de la organización.
- h. Formar sistemas de comunicación apropiados para tener feedback sobre el sistema.
- i. Definir sistemas de gestión del desempeño para evaluar y desarrollar el rendimiento de cada uno de los integrantes de la empresa señalando los puntos fuertes y débiles y planes de acción consecuente así como planes de carrera asociados.
- j. Definir sistemas de retribución variable.

Cuando se crea un equipo, se puede deducir un proceso de desarrollo y en su camino se atraviesa por tres etapas para poder alcanzarla, los cuales son los siguientes:

- I. **Reclutamiento de los individuos.** Cuando los equipos se centran en ellos como personas, crean objetivos individuales, no comparten responsabilidades y evitan cambios.
- II. **Grupos.** Cuando los integrantes desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos.
- III. **Equipo.** Cuando los equipos se centran en el propósito, no únicamente lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

(VICENTE, 2013)

COACHING

ANTECEDENTES

Desde hace unos años, investigadores de las ciencias de la administración de empresas comenzaron a interesarse por el tema del coaching, a darle forma conceptual e integral.

En 1994 se exponen las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fue coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula es considerado coach de coaches.

En el trabajo se cambia también el lenguaje, la actitud; los lazos laborales se vuelven fuertes, en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común.

CARACTERÍSTICAS DEL COACHING

El coaching es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas, también comprende al liderazgo como una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

Esta herramienta ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Asimismo, mejora el desempeño de forma permanente. El coaching, es una conversación que involucra por lo menos dos personas, en las compañías sería un supervisor y un individuo, sin embargo, puede ser entre un superior y su equipo.

Es importante mencionar que, aunque gerentes, supervisores y líderes tengan conversaciones en las cuales deseen mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Si no ocurre alguna mejora, entonces no ocurrió el coaching.

CUANDO APLICAR COACHING

El coaching se debe implementar cuando:

- Existe retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, generando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado merezca ser felicitado por la ejecución de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

FASES DEL COACHING

El proceso de coaching se centra en el desempeño, suministra herramientas para el logro de los propósitos designados para los gerentes y supervisores. Esto se puede lograr a través de las siguientes fases:

- Desarrollo de una relación de Sinergia.
- Utilización de los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.
- Desarrollo de empleados.
- Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

El coaching ha cobrado auge en los últimos años en las organizaciones, pero existen razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Refresca las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Anima a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Descubre la potencialidad de las personas.

Para el desarrollo del coaching se necesita una persona llamada coach, de la cual se explica a continuación.

QUE ES UN COACH

Como se explicó en las definiciones, el coach es un líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio.

Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que, mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad.

CARACTERÍSTICAS DEL COACH

1. CLARIDAD: Un coach se asegura de la claridad en la comunicación, es decir, supervisa que la información llegue clara y precisa a donde debe llegar.
2. APOYO: Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
3. CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA: Un coach permite que las personas de su equipo sepan que cree en ellas y en lo que hacen. Festeja éxitos ocurridos, pero muestra errores.
4. MUTUALIDAD: Comparte una visión de las metas comunes
5. PERSPECTIVA: Comprender el punto de vista de los colaboradores. Realiza preguntas para involucrarse con las personas.
6. RIESGO: Permite que los miembros del equipo sepan de sus errores pero que no van a ser castigados con el despido.
7. PACIENCIA: Cuenta con tiempo y la paciencia para no reaccionar negativamente ante los problemas.
8. CONFIDENCIALIDAD: Mantiene la confidencialidad de la información individual recolectada.
9. RESPETO: Cuenta con actitud de respeto hacia todos los individuos.

FUNCIONES DEL COACH

1. Liderazgo visionario inspirador.
2. Seleccionador de talentos.
3. Entrenados de equipos.
4. Acompañamiento de vendedores en el campo.

Rojas Gutiérrez Keila Yeritze.

5. Consultor del desempeño individual de los vendedores.
6. Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
7. Gestor del trabajo en equipo.
8. Estratega innovador.

COACHING Y EL ARTE DEL MANAGEMENT

Ver al manager como coach y como creador de una cultura para el coaching es un nuevo paradigma para el management.

El paradigma que prevalece tiene que ver con el control, el orden y la obediencia, lo que tiene como efecto que los individuos sean convertidos en objetos de medida. El coaching apunta a descubrir acciones que le dan poder a la gente para contribuir más plena y productivamente, con menor alineación que la que implica el modelo de control.

El coaching no solo debe ser visto como una subespecie del management, sino como un núcleo esencial, si analizamos detenidamente cuando los managers son realmente efectivos, está ocurriendo coaching, es por esto que se propone que el coaching puede ser la diferencia esencial entre el manager ordinario y el extraordinario.

El management puede ser visto como una ciencia basada en las personas que se enfoca en la creación y mantenimiento de un clima laboral adecuado que le posibilita a la gente el logro de los resultados y logros deseados.

El coaching se refiere a la actividad de crear, por medio de la comunicación, el clima, medio y contexto que le otorga poder a los individuos y equipos para generar resultados.

El coaching crea un nuevo enfoque para el management, uno que promueve una asociación entre managers y empleados de modo que ambos puedan lograr más que hasta el momento habían imaginado.

DIFERENCIAS ENTRE GERENTES Y COACHES

- Los gerentes ven su rol de dirigir y controlar a su gente, para obtener resultados predecibles. Los coaches ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
- Los gerentes tienen objetivos y están enfocados en objetivos previamente definidos. Los coaches están orientados a los compromisos de la gente que coachean y, alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa.
- Los gerentes tratan de motivar a la gente. Los coaches insisten en que la gente se motiva a sí misma.
- Los gerentes son responsables por la gente que dirigen. Los coaches demandan que la gente que coachean sea responsable de sí misma.
- Los gerentes obtienen el poder de la autoridad de su cargo. Los coaches los obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos.
- Los gerentes lideran equipos. Los coaches crean posibilidades para que otros lideren.
- Los gerentes determinan qué puede hacer el equipo. Los coaches hacen compromisos irrazonables y luego planean como realizarlos.
- Los gerentes solucionan problemas frente a los límites y obstáculos. Los coaches usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes.
- Los gerentes se enfocan en técnicas para que la gente haga el trabajo. Los coaches proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos.
- Los gerentes usan premios y castigos para controlar conductas. Los coaches confían y permiten a los individuos que decidan su propia conducta.

- A los gerentes les puede gustar o no la gente que conducen. Los coaches aman a la gente que coachean les gusten o no.
- Los gerentes mantienen y defienden la cultura organizacional existente. Los coaches crean una nueva cultura.

HERRAMIENTAS DE DESARROLLO

El coaching y el empowerment no son bonitas ideas, se están convirtiendo en una necesidad estratégica para compañías comprometidas con el éxito.

Frecuentemente relacionamos al coaching con los deportes, el interés por llevar el coaching a las organizaciones de negocios es algo reciente.

El coaching y el empowerment son un paradigma diferente, ambos requieren una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva “manera de ser”.

La economía global y la competencia están cambiando constantemente, por esta razón se necesita personas que se capaces de pensar por sí mismas y responder instantáneamente a lo que se necesita y desea, como en una competencia internacional.

(Yonny, 2006)

CONCLUSIÓN

En este trabajo se ha mostrado como el Empowerment y el coaching, han permitido que se les dé a los colaboradores de la organización voz y voto en asuntos que con anterioridad solo eran asunto de la alta gerencia, igualmente estas herramientas han desarrollado un auténtico espíritu de equipo en las compañías, dado que todos tiene el poder de opinar y tomar decisiones que lleven a la realización no solo de las metas individuales sino también las de la industria.

Rojas Gutiérrez Keila Yeritze.

AGRADECIMIENTOS

Agradecida con Dios por todas sus bendiciones, igualmente por la oportunidad de trabajar en el proceso de mejorarme a misma.

A mi “alma mater” el Instituto Tecnológico de Orizaba por su esmero en la formación de profesionistas de calidad, a mi Profesor M.A.E Fernando Aguirre y Hernández por su dedicación, esmero y compromiso al compartir sus conocimientos.

¡A Dios por la vida y por la ciencia!

PROPUESTA DE TESIS

IMPACTO DEL COACHING Y EL EMPOWERMENT EN EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES

Objetivo: Investigar los beneficios económicos y sociales de la implementación del Empowerment y coaching en las instituciones.

Rojas Gutiérrez Keila Yeritze.

BIBLIOGRAFIA

- AREARH. (02 de 2007). *AREA DE RH*. Obtenido de <http://www.arearh.com/rrhh/empowerment.htm>
- ASSOCIATION, A. M. (05 de 2012). *AMA*. Obtenido de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- JOHNSON, Y. (2005). *SLIDESHARE*. Obtenido de http://es.slideshare.net/alexander_hv/coaching-y-empowerment-46472148
- MALOTA, E. M. (04 de 2013). *ACADEMIA*. Obtenido de <http://independent.academia.edu/EulaliaMariaMalota>
- MANZANO, M. (2011). *LIDERAZGO*. Obtenido de <http://www.lider-haz-go.info/que-es-coaching/>
- PEREZ, E. E. (04 de 02 de 2005). *MAILXMAIL*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso->
- VICENTE, Y. H. (2013). *UNIVERSIDAD VERACRUZANA*. Obtenido de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/empowerment2005-1.pdf>
- WIKI. (02 de 2016). *WIKIPEDIA*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>
- Yonny, F. M. (MARZO de 2006). *BIBLIOTECA UDO*. Obtenido de http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/652/1/TESIS-658.312404_F476_01.pdf