

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA



“60 Años de Excelencia en Educación Tecnológica”

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

SEP

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

TEMA:

COACHING Y EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTAS DE
DESARROLLO

MATERIA:

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

CATEDRÁTICO:

DR. FERNANDO AGUIRRE Y HERNÁNDEZ

PRESENTA:

LUIS GERARDO RODRÍGUEZ FRANCO

ORIZABA, VER.

22/ FEBRERO /2016

Avenida Oriente 9 Núm. 852, Colonia Emiliano Zapata, C.P. 94320
Orizaba, Veracruz, México
Teléfonos: (272) 7 24 40 96, (272) 7 24 40 16, (272) 7 24 45 79
Fax: (272) 7 25 17 28

e-mail: orizaba@itorizaba.edu.mx
www.itorizaba.edu.mx

CONTENIDO

COACHING Y EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTAS DE DESARROLLO	1
OBJETIVO.....	1
INTRODUCCION.....	1
BREVE HISTORIA DEL COACHING.....	3
LA REVOLUCION DEL COACHING.....	3
COACHING CON “C” MAYÚCULA Y CON “c” MINÚSCULA.....	5
PNL Y COACHING	6
NIVELES DE APRENDIZAJE Y CAMBIO EN INDIVIDUOS Y EN ORGANIZACIONES	6
EMPOWERMENT	8
DELEGACION DE AUTORIDAD	9
CONCLUSION.....	11
REFERENCIAS	12
AGRADECIMIENTOS.....	12

COACHING Y EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTAS DE DESARROLLO

OBJETIVO

Dar conocimiento a la audiencia a que se refieren los conceptos de “coaching” y “empowerment” y de qué manera se pueden utilizar para ser una buena persona dentro de las organizaciones.

INTRODUCCION

Habitualmente la gente que sabe de administración entiende o traduce el término de coaching como “asesoramiento personalizado”, el cual es un proceso de capacitación para personas o equipos dentro de las organizaciones que tiene como objetivo el sacar el máximo de las capacidades de éstos individuos. Para que todo esto sea posible la persona que será la encargada del asesoramiento personalizado deberá tener en cuenta distintos factores los cuales deben de ser mejorados u optimizados para que el resultado sea lo más viable posible a lo esperado, los factores a optimizar son:

- Extraer fuerzas de esas personas
- Ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas
- Facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de un equipo

Es por ello que el ambiente del coaching debe de poner suma importancia tanto en la tarea a desarrollar como en las relaciones interpersonales.

El coaching es básicamente un entrenamiento, el cual tiene como objetivo principal el cambio generativo¹, para que los individuos pueden tener mejor concentración para alcanzar los objetivos específicos que se han planteado, tanto individualmente como en equipo.

Es por ello que las metodologías que son utilizadas en el coaching tienen una orientación específica en el logro de objetivos y no en la resolución de problemas, para alcanzarlo se establecen nuevas estrategias de pensamiento y acción.

Las nuevas organizaciones hoy en la actualidad, está basando sus actividades en las estructuras formadas por equipos, abandonando las creencias antiguas de que se trabajaba mejor de una manera individual. Así es como las organizaciones modernas creen y prefieren que los puestos de trabajo sean desarrollados en equipo y no individualizados y asilados, uno de los motivos por los cuales es más factible utilizar equipos de trabajo para desarrollar actividades dentro de una organización, es porque se obtiene un desempeño ideal y un rendimiento excepcional.

Sin embargo la razón por la cual es viable utilizar los equipos de trabajo es porque el mundo de los negocios es cambiante a cada instante lo que genera cierta incertidumbre en las empresas, a lo cual las empresas responden con la formación de estos equipos lo cual les ofrece flexibilidad y adaptabilidad al medio que las rodea.

Es aquí donde nace el empowerment ya que un equipo de trabajo debe de tomar un sin número de toma de decisiones tener conforme desempeña sus actividades a los largo del tiempo, sin embargo el empowerment no es solamente aplicado a los grupos de trabajo, sino a toda la organización desde sus niveles más bajos hasta los puestos gerenciales.

¹ Que es capaz de generar, producir o crear una cosa nueva

BREVE HISTORIA DEL COACHING

Para poder entender de la mejor manera posible lo que es el coaching debemos de remontarnos un poco a su historia y orígenes.

Primeramente debemos saber que el término coaching tiene su origen del término inglés “coach” el cual tiene un significado muy particular el cual es, “vagón o carruaje”. Sin embargo es más interesante el significado que se le otorga en el ámbito educativo a la noción “coaching”, el cual quiere decir que es la formación o conjunto de instrucciones que se le proporcionan a un alumno a través de numerosas pruebas por medio de un instructor, el cual tiene la obligación de poder instruir de la mejor manera posible al alumno en cuestión.

Es así como el término “coaching” viene centrándose en “la mejora de determinada actuación de comportamiento. Lo cual implica promover el desarrollo de la capacidad de comportamiento de determinada persona a través de una cuidadosa observación y de la correspondiente interacción”. (Dilts, 2003)

LA REVOLUCION DEL COACHING

A partir de los años ochenta el coaching ha ido siendo cada vez más generalizado y extenso, sin embargo a nivel empresarial el coaching implica el ayudar a las personas a ser más eficaces en sus puestos de trabajo y a ser más rendidoras, esta ayuda está presente en las áreas en las cuales se desarrolla un proyecto de transición y situación.

Este coaching de proyecto es hacer una gestión estratégica de un equipo para que de ésta manera pueda alcanzar más eficientemente sus objetivos previamente establecidos.

El coaching de situación es aquel que tiene como objetivo centrarse de manera más concreta en la mejora del rendimiento. El coaching de transición es básicamente el poder ayudar a ciertas personas a cambiar de algún puesto o actividad específica a uno nuevo o distinto al que ya desempeñaban.

Un gran número de organizaciones y empresas han empezado a optar por el coaching como medio para formar y capacitar a sus empleados, ya que el coaching es un medio con una relación costo/beneficio más viable, además de que para producir algún cambio dentro de la organización es más atractivo por la novedad y eficacia, a lado de los métodos clásicos o tradicionales.

El coaching cumple con un determinado número de actividades para que los gerentes y líderes de organizaciones y empresas puedan actuar de manera eficiente tanto individualmente como en equipo, las tareas que deben cumplir son:

- Desarrollo personal en un contexto no terapéutico, en línea con los objetivos de la organización
- Consultoría persona a persona
- Transformación de la organización a través del alineamiento de individuos y de la organización hacia objetivos futuros (Dilts, 2003)

Sin embargo los beneficios del coaching para ejecutivos de organizaciones puede ser variable dependiendo de los objetivos buscados por la persona y por la organización, es por ello que existe un número de cuestiones generales a las que se enfrenta el coaching, y dentro de los objetivos de las distintas áreas que se pueden alcanzar mediante el coaching están los siguientes:

- Generar posibilidades

- Tomar opciones
- Marcar expectativas (propias o ajenas)
- Comunicar con claridad
- Gestionar el tiempo
- Aprender de los errores pasados
- Resolver problemas
- Mejorar las relaciones en el trabajo
- Gestionar hacia arriba y hacia abajo
- Equilibrar vida privada con vida profesional (Dilts, 2003)

COACHING CON “C” MAYÚCULA Y CON “c” MINÚSCULA

Existen básicamente dos tipos de coaching el coaching con “C” y el coaching con “c”, a continuación se dará una breve explicación de lo que es cada uno de los tipos de coaching antes mencionados.

Coaching con “C”. Este tipo de coaching es el que se enfoca en lo personal, en los aspectos ejecutivos y en lo vital, este coaching apoya a una gran variedad de niveles como lo pueden ser, el comportamiento, las capacidades, creencias, valores e incluso la identidad de las personas.

“Este tipo de coaching implica ayudar a las personas a lograr con eficiencia sus objetivos en diversos niveles”. (Dilts, 2003)

Coaching con “c”. Ya pudimos notar que el coaching con “C” se encuentra más enfocado en los niveles interpersonales de los individuos, en contraste, el coaching con “c” se enfoca en cuestiones como el comportamiento, con lo cual se busca que las personas puedan alcanzar o mejorar alguna determinada actuación de comportamiento que se esté buscando.

Sin embargo como ya se pudo analizar un tipo de coaching va más dirigido a los aspectos empresariales, el cual es el coaching con “C” y es el que le debe de interesar a un Maestro en Ingeniería Administrativa, ya que le otorga las herramientas necesarias para poder dirigir a personas de la mejor manera.

PNL Y COACHING

La programación neurolingüística o PNL es medio el cual se puede utilizar de manera muy eficaz en el coaching debido a las correctas habilidades y herramientas que se pueden utilizar.

La programación neurolingüística tiene una atención muy enfocada al logro de objetivos bien formados, ya que se basa en la modelación de individuos logrando de esta manera que se vuelvan más eficaces en todo aspecto que se les pueda presentar en su vida cotidiana, además de que otorga la facilidad de poder seguir un proceso paso a paso de manera correcta; es por ello que la PNL es un recurso sumamente importante para los coaches, ya sea que utilicen el coachin con “c” o el coaching con “C”.

NIVELES DE APRENDIZAJE Y CAMBIO EN INDIVIDUOS Y EN ORGANIZACIONES

El método más utilizado por la PNL es el de los niveles neurolingüísticos, este método es utilizado por los coaches con “C”. Para que se pueda alcanzar el éxito deseado se el coaching debe de interactuar con distintos niveles de aprendizaje y cambio dentro de las organizaciones. El coaching dice que la vida de cualquier individuo y la vida de un sistema puede ser descrita en varios niveles, entre los

niveles en los cuales se basa la vida de los individuos y los sistemas se encuentran el entorno, comportamiento, capacidades, valores, creencias, identidad y nivel espiritual.

Este modelo de PNL debe atender en resumen a los siguientes niveles:

- **Factores del entorno.** Los factores del entorno son aquellos encargados de determinar las oportunidades y limitaciones externas que puede presentar un individuo u organización. En este nivel se debe de saber el donde y el cuándo del éxito.
- **Factores del comportamiento.** Hace referencia a los pasos obligado que deben ser tomados por los individuos u organizaciones para poder alcanzar el éxito, o sea, que es lo que se debe hacer.
- **Capacidades.** Es el poder saber cómo se deben de seleccionar y controlar las acciones de los individuos y organizaciones, lo cual tiene extensa relación con la mentalidad y capacidad intelectual.
- **Valores y creencias.** Son aquellas que tienen relación con los individuos y organizaciones, ya que los valores y creencias son un refuerzo a las capacidades y acciones.
- **Factores de identidad.** Es básicamente como se siente y se auto describe las persona u organización y de que medio va a hacer uso para alcanzar la misión que tiene establecida.
- **Factores espirituales.** Este factor hace énfasis en el cómo y para quien la persona toma las decisiones acerca de su vida.

EMPOWERMENT

Empowerment es “que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización reciban la potestad de tomar decisiones sin pedir la autorización de sus superiores” (Koontz & Wehrich, 2013)

El empowerment o facultamiento para la toma de decisiones “parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para la toma de decisiones y participar activamente en la organización”. (Chiavenato, 2009)

Como se puede denotar en las definiciones anteriores, los tres autores coinciden en que el empowerment es básicamente poder capacitar a los empleados para que puedan tomar decisiones en sus áreas de trabajo. Lo anterior con el objetivo de que en un entorno de negocios que cada vez es más cambiante a nivel mundial y de rápido crecimiento de las nuevas tecnologías, las personas puedan adaptarse para poder desarrollar soluciones que sean más rápidas y flexibles.

Sin embargo el empowerment tiene sus bases las cuales son cuatro y mencionan a continuación:

1. **Poder.** Esto hace referencia a darle importancia a las personas generalizando la idea de la confianza en ellas y del otorgamiento de la posibilidad de tomar decisiones. Esto se puede realizar en cualquier nivel de una organización.
2. **Motivación.** Es sin duda uno de los aspectos que no deben ser olvidados por las organizaciones, ya que de estar motivados los empleados podrán realizar sus actividades de mejor manera, todo esto debido a que se les debe de dar el reconocimiento del buen desempeño que realizan dentro de una organización.

3. **Desarrollo.** Mediante el desarrollo se le puede proporcionar a las personas la facilidad de ser capacitadas y desarrolladas tanto personalmente como profesionalmente, mediante el otorgamiento de información, conocimientos y enseñanzas.
4. **Liderazgo.** Es sin duda un aspecto muy importante de las organizaciones ya que se le puede orientar a las personas de la manera correcta, pueden de igual manera definir objetivos, ampliar sus horizontes y tener una retroalimentación positiva para que así todos puedan aprender de manera equitativa y eficaz.

Sin embargo para que se le pueda otorgar autoridad a una persona se deben de llevar un determinado procedimiento que se menciona a continuación.

DELEGACION DE AUTORIDAD

“La autoridad se delega cuando un superior otorga a un subordinado libertad para tomar decisiones” (Koontz & Weihrich, 2013). A lo cual esto significa que una persona que tenga un puesto el cual no puede otorgar cierta autoridad a un subordinado, no podrá delegar una autoridad, sin importar si es miembro de alguna junta administrativa, presidente, vicepresidente o supervisor.

Para que se pueda delegar una autoridad se deben de tomar en cuenta diferentes aspectos:

1. Determinar los resultados que se esperan de un puesto
2. Asignar las tareas del puesto
3. Delegar autoridad para lograr esos deberes
4. Hacer responsable a la persona que ocupa el puesto por la realización del trabajo

Sin embargo el delegar autoridad en la práctica no es tan fácil como parece, debido a que la practicidad de esto no es muy buena ya que no es práctico poder esperar que un individuo pueda alcanzar sus metas sin poder ofrecerle una autoridad para los fines que convengan y de igual manera al delegar autoridad a alguien se deben de monitorear los resultados para los fines a los cuales se utilizará el autoridad delegada.

ACTITUDES DE LAS PERSONAS HACIA LA DELEGACION

Para que a una persona se le pueda otorgar cierta autoridad no sólo se deberá de ver su puesto en un organigrama sino que de igual manera deberá de tener ciertas actitudes, y tener conocimientos base de las actividades que realizará.

- 1. Receptividad.** La receptividad es la capacidad de que una persona a la cual se le delega una autoridad, pueda recibir ideas de otras personas y tomarlas en cuenta para que así pueda tomar una mejor decisión en algún caso.
- 2. Disposición a ceder.** La disposición de ceder no es más que dejar las autoridades de algún puesto que una persona ocupaba con anterioridad. Como por ejemplo los presidentes y vicepresidentes de las corporaciones que insisten en revisar cada una de las compras que se realizan o el poder aprobar el nombramiento de cada obrero, no entienden que pierden el tiempo en actividades que ya no les corresponden, y ese tiempo lo podrían ocupar para tareas mucho más importantes.
- 3. Disposición a permitir errores de los subordinados.** Es cierto que un responsable o un administrador no puede quedarse cruzado de brazos cuando un subordinado comete un error que podría poner en peligro a la compañía, sin embargo es evidente que no todos somos perfectos y por ello es altamente posible que se pueda cometer algún error y por ello se debe de

ser consiente y no dar ningún tipo de desmotivación al empleado, al contrario se debe de animar al trabajador para que aprenda de sus errores.

4. **Disposición a confiar en los subordinados.** Un superior no tiene más remedio que confiar en sus subordinados, aunque algunas veces no es fácil de conseguir es necesario. Sin embargo al confiar en los subordinados, los superiores pueden darles libertades y hacer que no se sientan constantemente amenazados por cada una de las actividades que desempeñan, sin embargo esto no amerita a que no se establezcan controles sobre los subordinados.
5. **Disposición a estableces y utilizar controles amplios.** Los superiores no deben delegar ningún tipo de responsabilidad sino puede conseguir mediante el otorgamiento de una autoridad algún beneficio o el logro de los objetivos y metas de cierto departamento o empresa. Y es por ello que se deben establecer controles los cuales son necesarios siempre que exista una meta u objetivo.

CONCLUSION

Como se vio con anterioridad el coaching y el empowerment son dos herramientas administrativas nuevas que pueden ser utilizadas para el desarrollo de las personas y de las empresas. El coaching parte de la idea de que se debe de dar capacitación y conocimiento para que se pueda tener personal mejor capacitado. Y el empowerment es una herramienta la cual tiene como objetivo el poder otorgar ciertas capacidades de líder a personas dentro de una organización. Sin embargo para que exista el empowerment la persona debe de tener los conocimientos suficientes para poder desempeñar de manera correcta sus obligaciones, y estos conocimientos pueden ser producto del coaching.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Dilts, R. (2003). *Coaching Herramientas para el cambio*. Capitola, California: Meta Publications.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2013). *Elementos de administración, un enfoque internacional y de innovación*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer de una manera muy especial a la materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa de la Maestría en Ingeniería Administrativa que estudio en el Instituto Tecnológico de Orizaba, pero principalmente a mi profesor el Dr. Fernando Aguirre y Hernandez por incentivar el deseo de investigar y leer acerca de distintos temas tan interesantes.