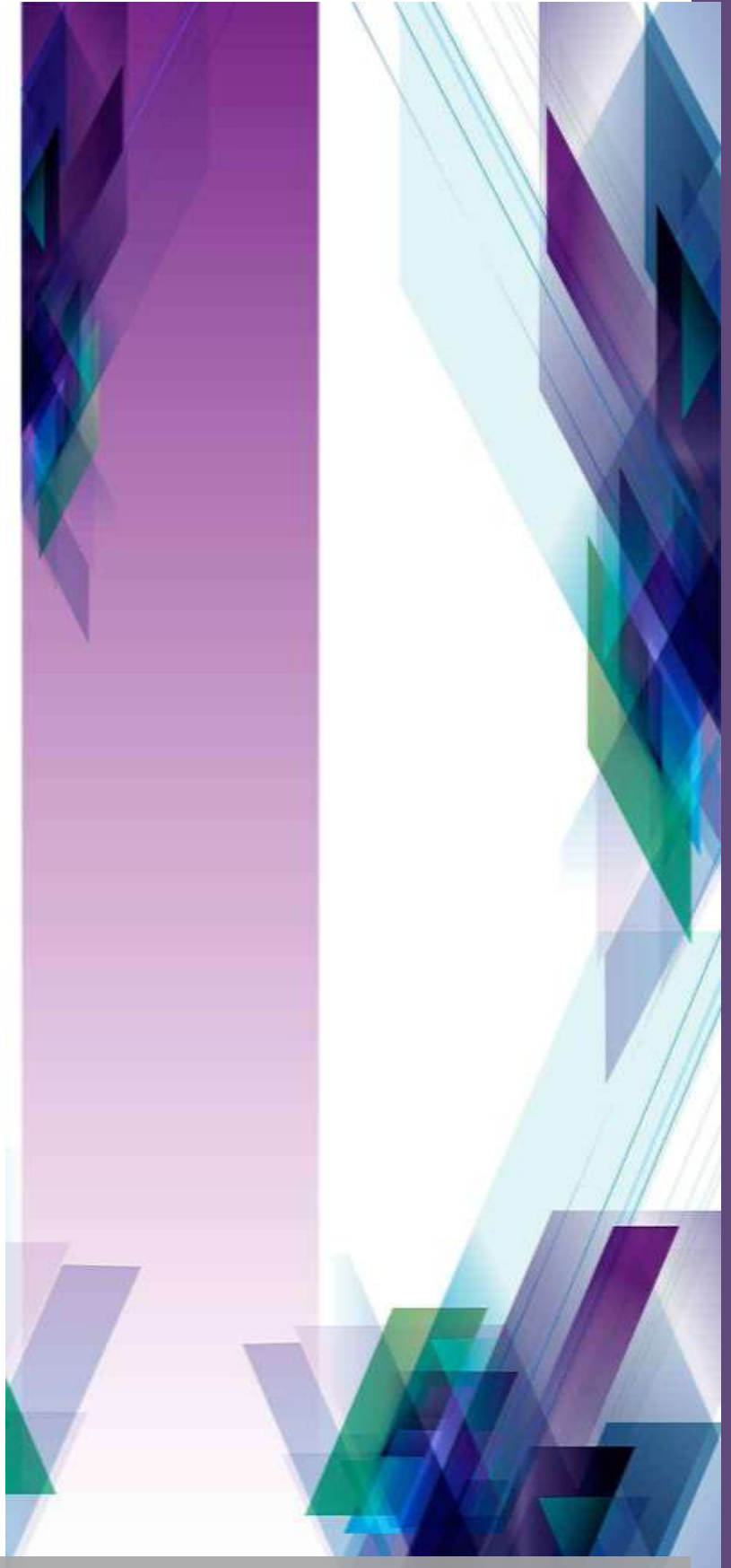


23/3/2016

**COACHING Y
EMPOWERMENT:
UNA
HERRAMIENTA DE
DESARROLLO A
NIVEL PERSONAL
Y EMPRESARIAL.**



**ARTÍCULO
7**

NIDIA RODRÍGUEZ MAZAHUA

F.I.A

AGRADECIMIENTOS

El autor de este artículo agradece al Instituto Tecnológico de Orizaba máxima casa de estudios a la que le enorgullece pertenecer, al CONACYT por brindar los recursos para la realización de esta investigación , a la Maestría en Ingeniería Administrativa por el voto de confianza y al profesor Fernando Aguirre Y Hernández por la dedicación y compromiso por forjar talentos.

INDICE

RESUMEN.....	4
EL COACHING Y EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO	5
EL COACHING	6
DEFINICIÓN DE COACHING	6
UN POCO DE HISTORIA	7
FUNCIONES DEL COACHING	8
COMPONENTES DEL COACHING	8
PROCESO DEL COACHING.....	8
APLICACIONES DEL COACHING	10
COACHING DEPORTIVO.....	10
COACHING EMPRESARIAL.....	10
BENEFICIOS DEL COACHING EMPRESARIAL	11
EMPRESAS QUE HAN APOSTADO POR EL COACHING	11
EMPOWERMENT	12
CARACTERÍSTICAS DEL EMPOWERMENT.	13
PROCESO DE DISEÑO DEL EMPOWERMENT EN UNA ORGANIZACIÓN.....	14
BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT	15
EMPRESAS QUE HAN APOSTADO POR EL EMPOWERMENT	16
CONCLUSIÓN	16
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	17

RESUMEN

El presente artículo aborda los temas de coaching y empowerment como estrategias de desarrollo empresarial y sus principales características, beneficios y alcances.

Las organizaciones de hoy en día solo pueden alcanzar el éxito cuando otorgan un mayor valor y énfasis en el capital humano, esto crea la necesidad de apostar por nuevas formas de dirigir y el proceso de preparación de sus colaboradores para de esta manera poder hacer frente a los desafíos del entorno.

El coaching y el empowerment representan estrategias clave para que una empresa logre mejorar el desempeño de su capital humano y esto contribuya a alcanzar el éxito empresarial. El coaching y el empowerment son metodologías que pueden ser muy benéficas para las empresas y para que estas alcancen sus objetivos, estas metodologías nacieron como complemento a los procesos de cambio de las organizaciones como el just in time, management requirement production , reingeniería , entre varios más.

El coaching es una de las técnicas gerenciales que ha alcanzado un gran auge como arma competitiva en el sector empresarial internacional en las últimas décadas. El coaching utiliza elementos del área deportiva y los aplica al área empresarial, como una búsqueda de alternativas que contribuyan a mejorar las actividades organizacionales

Para hablar de los orígenes del coaching se necesita mencionar a Sócrates .Sócrates nació en Atenas hacia el 470 a.c. y murió el 399 a.c la mayéutica (considerada como el arte de alumbrar) es el tema de un dialogo entre Sócrates y teeteto en la obra el teeteto de platón .

El empowerment surgió en el año de 1988 y fue promovido por Kenneth Blanchard y Paul Hersey. Según (Diaz, 1999) “ El empowerment como teoría visionaria que es se proyecta a desarrollar en los colaboradores de una empresa no solo una aptitud de trabajo en equipo sino también una actitud de sinergia, en donde el colaborador se encuentra facultado para llevar a cabo sus

actividades productivas y también para tomar decisiones en el trabajo mismo". Su objetivo es aumentar la eficacia de la empresa mediante la cesión del poder para tomar decisiones.

En el mundo actual, el empowerment es visto como una herramienta que ayuda a que los empleados y colaboradores de las empresas tengan un sentido de pertenencia, aumenten su sentido de responsabilidad y la lealtad, además de su autoestima, debido a la delegación de poder, que provoca que el colaborador se sienta útil e importante.

EL COACHING Y EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO

Las organizaciones de hoy en día solo pueden alcanzar el éxito cuando otorgan un mayor valor y énfasis en el capital humano, esto crea la necesidad de apostar por nuevas formas de dirigir y el proceso de preparación de sus colaboradores para de esta manera poder hacer frente a los desafíos del entorno.

El coaching y el empowerment representan estrategias clave para que una empresa logre mejorar el desempeño de su capital humano y esto contribuya a alcanzar el éxito empresarial. El coaching y el empowerment son metodologías que pueden ser muy benéficas para las empresas y para que estas alcancen sus objetivos, estas metodologías nacieron como complemento a los procesos de cambio de las organizaciones como el just in time, management requirement production , reingeniería , entre varios más.

Aun en algunas de las empresas actuales los gerentes son incapaces de saber si sus empleados trabajan de forma adecuada, no hay motivación y los colaboradores ven el trabajo más como una obligación que como algo que les

brinde un sentido de pertenencia, estas actitudes se traducen en trabajos de mala calidad, falta de comunicación , inexistencia de confianza y bajo nivel de conocimientos.

Además cabe mencionar la creciente competencia y la gran demanda de los consumidores que cada vez son más exigentes en cuanto a aspectos como calidad, rapidez, bajos precios, funcionalidad, etc. Todo esto ha hecho que las organizaciones evolucionen de manera rápida y decisiva a los cambios a la par de los individuos implicados y así asegurar su permanencia.

(Quiñones, 2006).

EL COACHING

El coaching es una de las técnicas gerenciales que ha alcanzado un gran auge como arma competitiva en el sector empresarial internacional en las últimas décadas. El coaching utiliza elementos del área deportiva y los aplica al área empresarial, como una búsqueda de alternativas que contribuyan a mejorar las actividades organizacionales.

El Coaching, es considerado hoy en día una de las herramientas más eficaces para lograr que las personas realcen su potencial, alcancen sus objetivos, logren un cambio concreto y modifiquen sus comportamientos. El Coaching está abriendo paso a una nueva manera de liderar las empresas en el ámbito de un "Capitalismo Humanista"; pero para ello hay que desarrollar a los líderes que lo lleven a cabo. (Musicco, 2013)

DEFINICIÓN DE COACHING

A continuación se presentan algunas de las definiciones de la palabra coaching

La SF Coach¹ establece que “el coaching es el acompañamiento de personas o de equipos para el desarrollo de sus potenciales y de su habilidad en el marco de objetivos profesionales.”

Por otra parte para Syntec Conseils en Évolution Professionnelle , el coaching es “el acompañamiento de un directivo o un equipo que favorece la optimización de las cualidades humanas para mejorar el ejercicio de sus responsabilidades en la empresa”

UN POCO DE HISTORIA

Para hablar de los orígenes del coaching se necesita mencionar a Sócrates .Sócrates nació en Atenas hacia el 470 a.c. y murió el 399 a.c la mayéutica (considerada como el arte de alumbrar) es el tema de un dialogo entre Sócrates y teeteto en la obra el teeteto de platón .

Así mismo en el menón pone en práctica su arte de la interrogación y de esta forma desconcierta a su interlocutor y lo lleva a tomar conciencia de su ignorancia y lo lleva a tomar conciencia de sus actos .

Sin embargo fue hasta los años 70 cuando Timothy Gallwey trabajaba como profesor en Harvard y al mismo tiempo era el capitán del equipo de tenis, debido a que tomo conciencia del papel tan importante que tiene la mente en este deporte desarrollo un replanteamiento de la forma en que se enseñaba este deporte.

Gallwey consideraba que el grado de conciencia que se tiene del tenis se traduce en el éxito o fracaso que pueda resultar en el exterior.

En 1975 se publicó su libro the inner game of tennis que proponía un enfoque revolucionario para superar la duda personal, el nerviosismo y las pérdidas de la concentración que muchas veces son factores que afectan al jugador y pueden impedir obtener la victoria.

¹ Sociedad Francesa de Coaching

Posteriormente se publicaron otras obras que fueron inspiradas por la obra de Gallwey y que fueron muy bien aceptadas por el público tales como: Inner Skiing (Krieggel 1977) y the Inner game of golf (Gallwey, 1979).

El coaching que principalmente se había visualizado para utilizarse en el deporte evolucionó hacia un enfoque corporativo y pasó de ser una enseñanza deportiva y se convirtió en el coaching. (Caby, 2012).

FUNCIONES DEL COACHING

- Ayudar a la gente a fijarse objetivos y alcanzarlos por sí mismos.
- Impulsar a los clientes a que hagan más de lo que habrían hecho por sí mismos.
- Focalizar mejor a sus clientes para que logren resultados más rápidos.
- Proporcionan las herramientas, el soporte y las estructuras para hacer más.

COMPONENTES DEL COACHING

El coach: es el entrenador o asesor que acompaña y dinamiza al cliente y a través de una metodología fiable y busca que este reflexione y se comprometa a un plan de acción derivado de la sinergia del trabajo de ambos.

El coachee: es el cliente o persona sobre el cual se aplica esta metodología, este no debe recibir las respuestas del coach si no que debe buscar las soluciones por sí mismo y el coach es solamente un facilitador para lograrlo.

PROCESO DEL COACHING

El proceso del coaching se basa en un acuerdo de común acuerdo entre coach y coachee que está regido por principios ético- profesionales dirigidos a alcanzar objetivos y metas que fueron establecidos mediante un plan de trabajo.

El plan de trabajo consta de los siguientes pasos:

1. Evaluación, diagnostico, y planteamiento de objetivos: para esto se hace uso de test, evaluaciones 360 y también se realiza una entrevista para evaluar el perfil del coachee.
2. Entrenamiento , plan de acción , aplicación , feedback : en esta etapa se desarrollan las sesiones socráticas y la auto reflexión se utilizan ejercicios prácticos y se ponen en marcha las acciones correctivas.
3. Postevaluacion y seguimiento: se evalúan los resultados que demuestren a ambas partes que se van alcanzando los objetivos establecidos y también se analizan los progresos y dificultades de los coaches y su plan de acción .

Duración: la duración del coaching varía según los objetivos planteados pero se recomienda que tenga una duración de entre 3 y 6 meses para obtener resultados, para esto se distribuye el número de las sesiones según la etapa del programa de coaching.

- Para la etapa uno se establece una sesión semanal.
- para la etapa dos se empieza con una sesión semanal y después cada quince días durante la fase de feedback y durante esta también se lleva a cabo un seguimiento online cada semana.
- En la etapa tres se lleva a cabo una sesión presencial mensual y se da seguimiento online semanal.

Las sesiones de coaching consisten en diálogos entre coach y coachee y tienen una duración de entre 60 y 90 minutos durante los cuales el coach guía al cliente por medio de preguntas que son planteadas de forma estratégica encaminados hacia sus objetivos y deseos, de esta manera se clarifican las ideas del cliente y se ayuda a que el mismo encuentre las soluciones. (Villa & Caperan, 2010)

ALGUNAS APLICACIONES DEL COACHING

COACHING DEPORTIVO

El Coaching Deportivo es una nueva técnica que ha crecido aceleradamente en los últimos años y que ha hecho su aparición tanto en el deporte de base como en el deporte del alto rendimiento.

“El Coaching Deportivo es una técnica psicológica basada en conversaciones superiores, eficaces y transformadoras para el desarrollo personal y del talento deportivo (deportista, entrenador, directivo, etc.).

El proceso de Coaching está constituido por la escucha, comprensión y generación de preguntas por parte del coach (p. ej., el entrenador), que sirve de guía (no directiva) al coachee (p.ej., el deportista) en su autoconocimiento y puesta en acción a través del aprendizaje, que tiene como resultado el logro de sus objetivos y mejora del bienestar.” (García, 2009).

COACHING EMPRESARIAL

El coaching empresarial es un sistema que incluye procesos, herramientas, instrumentos de medición y grupos de personas comprende un estilo de liderazgo, una forma de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo, ayuda a los empleados a mejorar sus habilidades a través de elogios y retroalimentación positiva y mejora su desempeño en forma definitiva.

“El Coaching Empresarial se refiere a alinear el equipo hacia el interés del líder u organización; fomenta la alineación con el proyecto empresarial, la visión y los valores; adecuar el profesional al puesto de trabajo de una idiosincrasia determinada que lo hace único; diagnóstico y mejora de competencias; desarrollo del potencial y rendimiento; mejora de las relaciones en los equipos del trabajo y entre mandos, colaboradores y pares; mejora la motivación y el

clima laboral; aumenta el compromiso y la implicación con el proyecto; actúa de palanca para facilitar la transición en los cambios.” (Cantero, 2013)

BENEFICIOS DEL COACHING EMPRESARIAL

- Estimula a las personas para obtener resultados positivos mejorando su rendimiento en el desempeño de sus labores, haciéndolos más productivos.
- Desarrolla el potencial de las personas ubicándolos en cargos que puedan desempeñarse mejor o tengan mayores retos, promueven su creatividad a nivel individual.
- Mejora las relaciones dentro de la organización pues promueve la comunicación entre las personas y sus supervisores siendo todo un equipo.
- Fomenta el liderazgo efectivo en los supervisores al hacer que se comuniquen de forma efectiva con los empleados.
-

EMPRESAS QUE HAN APOSTADO POR EL COACHING

Roche Diagnostics , Puerto Rico	Fabricante de tiras para medir los niveles de glucosa en la sangre , fomenta una cultura de trabajo de alto rendimiento generando un sentido de pertenencia
--	--

Procter and Gamble	El fabricante de productos para el hogar más grande de USA maneja los valores de integridad y respeto por el individuo y el compromiso con su capital humano, la compañía crea las condiciones para que sus empleados puedan convertirse en entrenadores, mantiene alianzas con universidades en las que sus empleados se desarrollan como maestros mientras la universidad facilita a la empresa talento joven para trabajar.
McDonald's	Ofrece bonos de desempeño atados al rendimiento de la organización y al desempeño de sus colaboradores , esto motiva a sus empleados a permanecer en la empresa de comida rápida.

EMPOWERMENT

El empowerment surgió en el año de 1988 y fue promovido por Kenneth Blanchard y Paul Hersey. Según (Díaz, 1999) “ El empowerment como teoría visionaria que es se proyecta a desarrollar en los colaboradores de una empresa no solo una aptitud de trabajo en equipo sino también una actitud de sinergia, en donde el colaborador se encuentra facultado para llevar a cabo sus actividades productivas y también para tomar decisiones en el trabajo mismo”. Su objetivo es aumentar la eficacia de la empresa mediante la cesión del poder para tomar decisiones.

En el mundo actual, el empowerment es visto como una herramienta que ayuda a que los empleados y colaboradores de las empresas tengan un sentido de pertenencia, aumenten su sentido de responsabilidad y la lealtad, además de su autoestima, debido a la delegación de poder, que provoca que el colaborador se sienta útil e importante.

Es por lo anterior que se han adoptado nuevas formas de administración en donde el trabajo en equipo es de suma importancia desde el proceso de producción, las ventas, la tecnología y todo el personal involucrado para obtener una comunicación más efectiva y eficiente que pueda lograr los objetivos propuestos como organización.

Al brindar mayor libertad a los empleados y tomarlos más en cuenta en las decisiones gerenciales, las empresas pueden obtener mayor productividad debido a que los empleados aceleran los procesos y optimizan los recursos utilizados, permitiendo una mayor satisfacción y aumentando su permanencia dentro de la misma organización. (Gutiérrez, 2006)

El empowerment también Puede ser definido como "la autoridad para tomar decisiones y emprender acciones en un ámbito determinado de actuación".

Sin embargo no se trata de ostentar poder en general, sino de contar con mayor autonomía con el fin de lograr un propósito organizativo prioritario. De hecho, es crítico vincular el Empowerment con un objetivo final, como puede ser mejorar la eficiencia de los procesos, maximizar la productividad, innovar para competir o gestionar mejor las particularidades de los clientes.

CARACTERÍSTICAS DEL EMPOWERMENT.

Esta forma de administración al ser aplicado en una empresa fundamenta y dinamiza una serie de actitudes que forman un ambiente favorable para la formación y desarrollo del individuo promoviendo su satisfacción personal dentro de la organización ,algunas de estas características son:

- **Orgullo:** apreciar el gusto por hacer las cosas bien continuamente.
- **Unión y solidaridad:** mayor cohesión del grupo y por lo tanto un trabajo en equipo.
- **Voluntad:** disponibilidad para contribuir a las metas propuestas.

- **Atención a los detalles:** crear el hábito de no pasar por alto ningún detalle por pequeño que parezca especialmente en aquellos relacionados con la producción y el cliente.
- **Credibilidad:** cumplir las promesas realizadas inspirando la confianza de todos los miembros de la empresa. (Figuera & Yonny, 2006)

PROCESO DE DISEÑO DEL EMPOWERMENT EN UNA ORGANIZACIÓN

Para construir una organización basada en el empowerment se necesita actuar sobre ocho criterios clave:

1. Cambiar los modelos mentales: la base del empowerment es el cambio total de la visión gerencial sin este cambio las probabilidades de éxito son muy escasas.
2. Generar un compromiso por parte del empleado: es vital para implementar el empowerment que el empleado haga suyos los éxitos de la empresa y que cada acción que realice sea en beneficio de alcanzar los objetivos de la empresa.
3. Rediseñar las funciones de la dirección: se debe lograr que la dirección lleve a cabo funciones diferentes a las que acostumbra que se centren en la integración y orientación estratégica de la empresa y debe definir y establecer el grado de libertad en que los equipos se moverán.
4. Diseñar una política de empleo “sin garantías”: se debe propiciar un clima de tranquilidad y que sea seguro para el empleado
5. Política de comprensión en riesgo: se debe fundamentar un sistema de compensaciones que motive al empleado a tener un mayor compromiso al relacionar su trabajo con el éxito de la empresa.
6. Nuevo enfoque de la administración de la información: administrar la información para que así las decisiones sean tomadas por equipos de trabajo y no solo por los gerentes.

7. Crear células o equipos auto dirigidos: la formación de estos equipos, la definición de sus líneas de acción, de sus tareas y las responsabilidades que tendrán así como de la selección y capacitación de sus miembros están asociadas con los retos a los cuales se enfrenta una empresa.
8. Diseñar la temática de los equipos auto dirigidos: esto implica un esfuerzo muy grande que deben hacer los directivos y los empleados fundamentalmente durante la etapa de gestación y de puesta en marcha (Finkowsky & Benjamin, 2006).

BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT

Los beneficios de la implementación de la estrategia de empowerment en las empresas se reflejan en los siguientes aspectos:

- Mejora de la satisfacción y motivación del personal
- Aumenta la responsabilidad y el compromiso
- Desarrolla la creatividad
- Hay una rápida adaptación al cambio
- Se mejora la comunicación
- Se incrementa el entusiasmo y la actitud positiva.

Sin embargo, el empowerment también tiene obstáculos, dificultades y resistencias, tales como:

- Dificultades psicológicas y de comportamiento de los trabajadores para aceptarlo e involucrarse en él.
- Las organizaciones y los empresarios demuestran resistencia al empowerment, debido al miedo a perder el control sobre los colaboradores a su cargo.
- Los empleados que han trabajado en la empresa durante varios años, son los más renuentes al cambio, no lo comprenden y lo rechazan.

- Algunas veces estos empleados son los principales factores de estancamiento de la empresa.. (Molina. et al ,2000)

EMPRESAS QUE HAN APOSTADO POR EL EMPOWERMENT

(Quiñones et al , 2006)

L'Oreal Caribe	Los empleados participan en la toma de decisiones y tienen horarios flexibles lo cual genera que la empresa tenga mayores beneficios.
Eaton Electrical	Es una empresa de equipos eléctricos, esta promueve el trabajo en equipo y aporta a la comunidad mediante programas escolares y eventos sociales.
Alpha Caribe	Fabricante de envases plásticos que integra a los trabajadores al proceso de toma de decisiones y es por esto que tienen niveles de renuncias muy bajos y mayores niveles de productividad.

CONCLUSIÓN

En conclusión se puede establecer que las técnicas de coaching y empowerment generan sentido de compromiso y pertenencia que permite a una empresa ser más competitiva y eficaz y estas se han convertido en una

necesidad para organizaciones que están comprometidas a mejorar sus resultados, las empresas de hoy en día necesitan personal responsable y comprometido con la misma. Sin embargo se debe entender que estas herramientas no generan resultados de forma inmediata por lo cual las organizaciones deben ser pacientes y establecer progresos a través del tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CABY, F. (2012). *EL COACHING*. BARCELONA: DE VECCHI.

CANTERO, E. M. (2013). PROCESO DE COACHING DEPORTIVO. *DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA DIFERENCIA Y DEL TRABAJO .UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID*, 5-11.

DIAZ, G. (1999). EL EMPOWERMENT. *REVISTA ACTA ACADEMICA DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CENTROAMERICA*.

- FIGUERA, & YONNY, M. (2006). EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA EFICAZ PARA ALCANZAR EL ÉXITO ORGANIZACIONAL. *UNIVERSIDAD DE ORIENTE ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS*.
- FINKOWSKY, F., & BENJAMIN, E. (2006). EMPOWERMENT. *UNAM*.
- GARCIA, A. N. (2009). EL COACHING DEPORTIVO COMO TECNICA DE LIDERAZGO DEL ENTRENADOR. *ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE PSICOLOGÍA Y COACHING DEPORTIVO (AEPCODE) REVISTA AB DE FUTBOL*.
- GUTIÉRREZ, J. S. (2006). "ANÁLISIS DEL EMPOWERMENT DESARROLLADO EN EMPRESAS DE NAYARIT". *VI CONGRESO INTERNACIONAL DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL*.
- MOLINA, R. M. (2000). EMPOWERMENT COMO ELEMENTO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL. *INCEPTU M*, 79-94.
- MUSICCO, G. (2013). EL NUEVO COACHING EN EUROPA. *RUE: REVISTA UNIVERSITARIA EUROPEA*, 23-38.
- QUIÑONES, L. A. (2006). CÓMO EL COACHING Y EL EMPOWERMENT CONTRIBUYEN A MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES. *UNIVERSIDAD METROPOLITANA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*.
- VILLA, J. P., & CAPERAN, J. A. (2010). *MANUAL DE COACHING (GUÍA PRÁCTICA)*. BARCELONA: PROFIT.