



---

# COAHCING Y EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTAS DE DESARROLLO

ING. ARISBETH LUCIANO HERNÁNDEZ

---



6 DE NOVIEMBRE DEL 2017

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

## RESUMEN

Desde la creación de las organizaciones se desprende un interés por un mejoramiento continuo en todos los factores, desde métodos para ahorrar dinero, el incremento de ventas, para mejorar una producción, así como tener un modo de trabajo mucho más productivo, ya que no olvidemos que una empresa está conformada por personas para personas, entonces el factor humano tiene una gran influencia en el desarrollo de las organizaciones.

De este modo, se han creado herramientas que puedan sacar lo mejor de cada persona (Coaching) y cuando este se logre, poder crear un trabajo en equipo con gente en la que se pueda confiar (Empowerment).

En este artículo se describirán dos herramientas que traen beneficios para las personas que colaboran en una organización, así como el crecimiento de esta.

**PALABRAS CLAVE:** Coaching, Empowerment, Herramientas de desarrollo, Liderazgo.

## ABSTRACT

Since the creation of the organizations, there has been an interest in continuous improvement in all the factors, from methods to save money, increase sales, to improve production, as well as having a much more productive way of working, and let's not forget that a company is made up of people for people, then the human factor has a great influence on the development of organizations.

In this way, tools have been created that can bring out the best in each person (Coaching) and when this is achieved, we can create a team work with people that can be trusted (Empowerment).

In this article I will describe two tools that bring benefits for people who collaborate in an organization, as well as its growth.

**KEY WORDS:** Coaching, Empowerment, Development Tools,

# CONTENIDO

RESUMEN .....	1
ABSTRACT.....	2
COAHCING Y EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTAS DE DESARROLLO .....	4
INTRODUCCIÓN .....	4
DEFINICION DE HERRAMIENTA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	4
DEFINICION E HISTORIA DEL COAHCING .....	5
TIPOS DE COAHCING .....	7
Coach con "C" mayúscula .....	7
Proceso de alineamiento del coaching con C mayúscula .....	8
Coach con "C" minúscula: .....	8
DEFINICION DE EMPOWERMENT .....	9
CARACTERISTICAS.....	10
TRES CLAVES DEL EMPOWERMENT .....	11
Conclusión .....	13
Referencias bibliográficas .....	14
PROPUESTa DE TESIS .....	14
AGRADECIMIENTOS:.....	15

# **COAHING Y EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTAS DE DESARROLLO**

## **INTRODUCCIÓN**

Cuando una organización se crea, tiene en claro sus objetivos y busca los métodos que mejor se adecuen para lograrlo.

A lo largo de su camino los métodos y estrategias van cambiando según las necesidades que surjan, en esta ocasión se hablara de la aplicación del coahcing y empowermet como herramientas de desarrollo.

El coahcing se entiende como un asesoramiento personalizado en el que se pretende ayudar a las personas del equipo de trabajo a poder desarrollar al máximo sus capacidades.

El empowermet o empoderamiento brinda el potencializar las cualidades humanas que pocas veces se toman en cuenta, fuente subutilizada que ayuda a las compañías para que sobrevivan en un ambiente cada vez más competitivo.

## **DEFINICION DE HERRAMIENTA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Desde el inicio de una organización se crean administraciones para alcanzar los objetivos planteados, sin embargo, a lo largo de su existencia se emplean diferentes gestiones complementarias.

- 📌 Gestión estratégica: se crean procesos de cambio.

- 📌 Gestión de desarrollo organizacional.

Estas gestiones obtienen resultado en corto o largo plazo en procesos productivos, en el empleo de estrategias y en los procesos de cambio

Cuando una herramienta de desarrollo es empleada y en ella hay un proceso de cambio, se consideran tres etapas fundamentales:

**Primera:** Consta de un diagnóstico organizacional en el que se identifica la situación de la organización

**Segunda:** Se aplica el programa de cambio

**Tercera:** Se evalúa el proceso, deduciendo aportaciones y desventajas.

## DEFINICION E HISTORIA DEL COAHcing

La palabra Coahcing deriva del termino “coach” que hace referencia a una palabra inglesa que significa “coche, vagón o carruaje” .

En el termino educativo, la palabra coahcing tiene su origen del concepto “trasladar o transportar” a un alumno a través de los exámenes que se aplican. El instructor es definido como aquel que instruye o entrena a un actor o equipo de personas en el que dirige la estrategia a emplear.

La función de coach es entrenar de una forma intensa basada en una instrucción y demostración.

Históricamente el coach viene mejorando el la actuación del comportamiento de las personas ya que observa el comportamiento de la personas y luego dependiendo de lo observado da consejos e indicaciones para mejorar en contextos específicos.

En la década de 1980 se introdujeron los primeros programas de desarrollo de liderazgo, sin embargo mucho antes, en la década de 1960 en la ciudad de New York se empezaron a aplicar programas de educación en el que se introdujo el coaching personal.

Esto, es sin duda un promotor de desarrollo en la capacidad del comportamiento de las personas, ya que conlleva una cuidadosa observación y su correspondiente interacción.

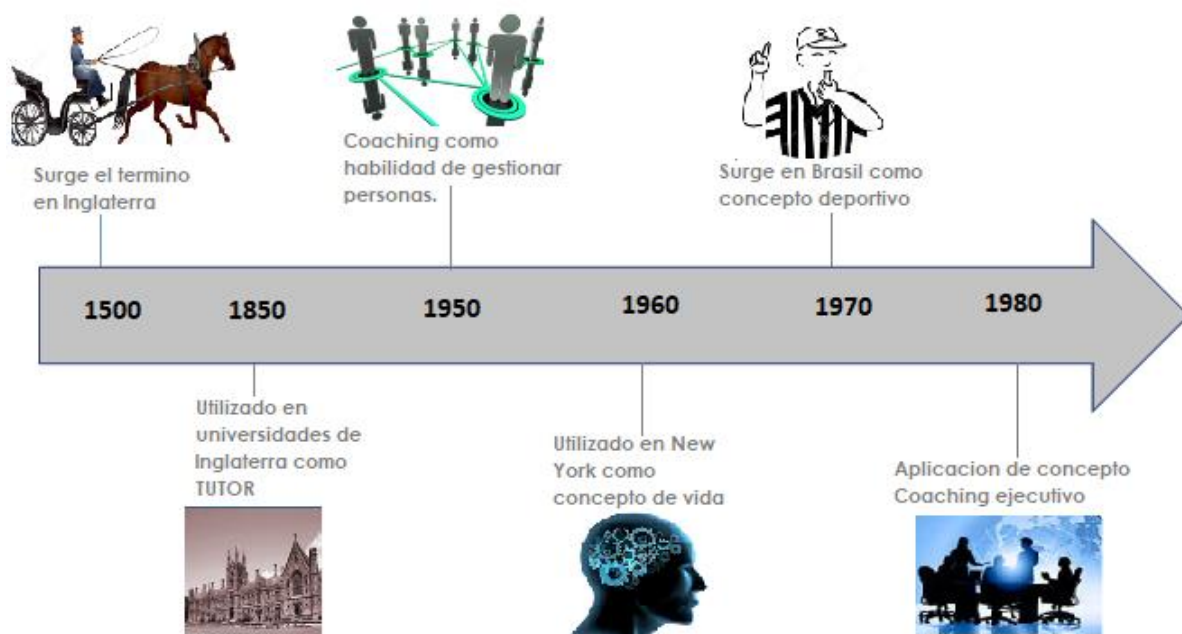


Fig. 1 Linea de tiempo de la aplicación de la palabra Coach

## TIPOS DE COAHING

La evolución del cuidado y la guía que se tiene hacia una persona ha evolucionado hasta convertirse en lo que hoy en día se conoce como Coahcing, que funciona como una relación distinta con el cliente.

El Coach lo definiremos en dos:

### COACH CON "C" MAYÚSCULA

Este tipo de coach debe de actuar de una forma acertada, sabiendo como actuar y en qué momento hacerlo.

A continuación, se muestra una tabla donde se interrelacionan las características de un coach dependiendo del nivel donde se sitúe.

NIVEL DE CAMBIO	CLASES DE CUESTIONES QUE ABORDAR	CLASE DE SOPORTE	ESTILO DE LIDERAZGO
Entorno o medio	Donde y cuando	Cuidador Guía	Gestión por excepción
Comportamiento	Que	Coach	Recompensa contingente
Capacidades	Como	Maestro	Estimulación intelectual
Valores y creencias	Por que	Mentor	Inspiración
Identidad	Quien	Patrocinador	Consideración individualizada
espíritu	Para quien Para que	Despertador	Carismático Visionario

Tabla 1. Niveles de apoyo proporcionados por un Coach con C mayúscula.



El bucle coaching-modelado es una herramienta basada en la programación neurolingüística que combina el conocimiento de lo que la personas necesita para actuar de una forma satisfactoria, teniendo la información de cómo debe de actuar para obtener los resultados adecuados.

Entonces decimos que este es un sistema de retroalimentación ya que el modelado engrandece al coaching puntualizando el modo en el que se pueden realizar de la mejor manera las tareas y las actividades que se consideran clave, por otro lado, el coach perfecciona al modelado ayudando a que los clientes puntualicen y pongan en práctica lo que anteriormente fue modelado.

## PROCESO DE ALINEAMIENTO DEL COACHING CON C MAYÚSCULA

Su objetivo consiste en ayudar a crear un estado de coaching con C mayúscula eficaz y alineado en una persona. Inicia delimitando seis espacios para cada nivel y concluye en que cada persona pueda adentrar su visión y entorno en un estado integrado de coaching con C mayúscula

Despertador	Patrocinador	Mentor	Maestro	Coach	Cuidador Guía
Visionario	Consideración individual	Inspiración	Estimulación intelectual	Recompensa contingente	Gestión por excepción
Espíritu	Identidad	Valores y creencias	Capacidades	Comportamiento	Entorno o medio
6	5	4	3	2	1

Tabla 2. Tabla de identificación en el entorno de un Coach

## COACH CON “C” MINÚSCULA:

Este tipo de Coach es también llamado coach para la actuación, este trabaja sobre el comportamiento de la persona estudiando los procesos que

involucran para poder ayudar a un individuo y así poder mejorar su comportamiento.

Este tipo de coach deriva principalmente del modelo deportivo, donde fomenta la visión de los recursos y de las habilidades de cada persona, así como su constante desarrollo.

Se puede decir que cada persona tiene las capacidades necesarias para desarrollar eficazmente una tarea, solo es cuestión de puntualizar los puntos débiles y ayudar a trabajar en ellos. Esto se realiza mediante un estímulo de motivación y constantes observaciones apropiados que indiquen un mejoramiento de forma natural.

La forma de trabajo de un Coach con C minúscula es en el que se sobresale la recompensa incondicional, es decir, la implicación de un compromiso por el esfuerzo realizado siendo capaz de decirle a la persona lo que tiene que hacer para poder alcanzar sus objetivos.

## DEFINICION DE EMPOWERMENT

Anteriormente en una organización se trabajaba de tal manera que el gerente comprendía el dominio total de las circunstancias y los empleados solo se limitaban a obedecer sin en cambio este modelo ya no es factible actualmente.

Es así como el modo de trabajo de las empresas también ha evolucionado, encontrando mejores formas para mejores resultados.

Para poder lograr un ambiente favorable de trabajo es preciso imaginar una mentalidad de mando y control a un ambiente de apoyo mutuo entre todos los empleados teniendo cada uno de dar la oportunidad de dar lo mejor de sí.

Empowerment es un manual que brinda al gerente las tres claves para facultar las responsabilidades a sus empleados. Aun cuando muchos gerentes opinen que Empowerment sea una moda pasajera ha demostrado obtener buenos resultados cuando es aplicado en alguna organización.

Este consta de cinco niveles para alcanzar sus objetivos:

Nivel 1: Dirección

Nivel 2. Cooperación

Nivel 3: Dialogo

Nivel 4: Colaboración

Nivel 5: Delegación.

## **CARACTERISTICAS**

El principio básico del Empowerment es facultar, pero ¿A qué se refiere exactamente este término?

Entiéndase que el facultar no es sinónimo de poder, es decir, cuando se aplica el termino de facultar a los empleados no quiere decir que se les da un cierto poder a ellos, ya que las personas por si misma cuentan con ese poder, que en esencia son los conocimientos y la motivación con la que cada uno cuenta.

Se refiere a liberar el poder que hay en cada persona para que pueda realizar bien lo que tiene que hacer.

Una de las aptitudes que un trabajador adquiere al sentirse facultativo, es el sentimiento que nace al sentirse dueño del negocio, esta característica pudiera sonar insignificante, sin embargo, es sinónimo de buenos resultados a largo plazo, aunque los beneficios no puedan reflejarse de una forma inmediata.

Es importante cambiar el modo de pensar de los gerentes, ya que de primera impresión pueden pensar que su puesto puede estar en riesgo, pero es todo lo contrario. Cuando un gerente faculta a sus trabajadores su modo de trabajo cambia no queriendo decir que se acaba, ahora el gerente trabaja para sus empleados, es decir, se encarga de capacitarlos y facilitarles herramientas que ayuden al trabajador a brindar mejores resultados, se trata de un lazo de confianza entre el gerente y el empleado de esta manera los gerentes trabajaran para sus empleados y ya no los empleados para el causando como resultado un incremento en la productividad de la organización.

## TRES CLAVES DEL EMPOWERMENT

### COMPARTIR INFORMACION CON TODOS

Se debe de dar a conocer a los empleados información sobre la organización como las utilidades, los presupuestos, los desperdicios, defectos, entre otras cosas de esta manera la relación que existe entre gerente y subordinado desaparece, haciendo a las dos personas colegas con un mismo propósito.

La información debe de estar en todos los miembros de la organización ya que si una persona carece de esta no puede actuar de forma responsable ni ser responsable.

Sin duda al compartir información se elimina la forma tradicional jerárquica que existe en las organizaciones formando una mentalidad de ser dueños de la empresa.

### CREAR AUTONOMIA POR MEDIO DE FRONTERAS

El objetivo es crear que las personas puedan aprender a trabajar juntas con un cambio de mentalidad.

Las fronteras se refieren a la habilidad de poder centrar las energías de las personas en una sola dirección, para poder crear una frontera se toman en cuenta diversos factores.

AREAS DE FRONTERAS QUE CREAN	AUTONOMIA
<b>PROPOSITO</b>	¿EN QUE NEGOCIO SE ENCUENTRA?
<b>VALORES</b>	¿Cuáles SON LAS GUIAS OPERATIVAS?
<b>IMAGEN</b>	¿Cuál ES LA VISION AL FUTURO?
<b>METAS</b>	¿QUE, CUANDO, DONDE Y COMO LO HACE?
<b>PAPELES</b>	¿Quién HACE CADA COSA?
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SISTEMAS</b>	¿Cómo APOYA LO QUE QUIEREN HACER?

Tabla 3. Relación entre áreas y necesidades.

Así que se puede afirmar que una visión cobra importancia cuando todos los colaboradores se dirigen hacia ella siendo conscientes del aporte que realizan.

Se tienen que desarrollar estructuras y procedimientos que faculten a las personas.

## **REEMPLAZAR LA JERARQUIA CON EQUIPOS AUTODIRIGIDOS**

Un equipo autodirigido es un grupo de empleados con una responsabilidad en algún proceso o producto. Este equipo es capaz de planear, ejecutar y dirigir un trabajo desde su inicio hasta su fin.

El comportamiento directivo es decirle al empleado como hacer su oficio, es decir que se debe de enseñar a otros a hacer bien sus cosas para que así dependan menos de un gerente o una autoridad que les diga que hacer y en qué momento hacerlo.

Si bien una persona facultada puede hacer varias cosas, un equipo hace aun más, aunque en un principio no sepan cómo actuar se trata de ir conociéndose y desarrollar herramientas de confianza no olvidando que deben estar informados.

Entonces se dice que los empleados que son capacitados bajo una estructura de Empowerment son personas más motivados, responsables y productivos en el área donde se les asigne.

## CONCLUSIÓN

Podemos decir que el formar una empresa no es un triunfo, si no el mantenerla a flote a pesar de las circunstancias, para ello en la actualidad llevando una buena administración ya no lo podemos lograr, se debe de ir mas halla que pensar que estableciendo un modo de trabajo en el cual cada persona deba cumplir con sus obligaciones.

Se estudiaron dos herramientas que son muy innovadoras al aplicarse en una organización, nos dejan ver que la visión de una persona puede cambiar el rumbo de una empresa.

Al hablar de Coaching decimos que en el proceso en el cual se brinda ayuda a una persona para explotar sus cualidades de una manera productiva, en el que se ayuda a que las personas puedan superar sus propias barreras y facilitando el modo de funcionar, actualmente esta palabra a adquirido un significado cada vez más amplio con muchas estrategias para poder aplicarlo en un nivel organizacional.

El empowerment es una herramienta que de igual manera trabaja con el recurso humano, formando a empleados o colaboradores que tengan la capacidad de beneficiar a la organización al igual que así mismos. Su propósito está dirigido al empleo, la vida y la constante mejora que tiene en los sistemas de proceso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Visionary Leadership Skills, "Liderazgo creativo para forjar un mundo al que las personas deseen pertenecer", Urano, Barcelona, 1999.
- Robert Dilts, "Coaching, herramientas para el cambio", Urano, España, 2003.
- John P. Carlos y Alan Randolph, "Empowerment 3 clavez para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa", Norma Colombia 1996

## PROPUESTA DE TESIS

"Potencialización de la gestión de la calidad en los procesos de la fabricación de acero"

### OBJETIVO:

Aplicación de empowerment y coaching como herramientas para potencializar la gestión de la calidad en los procesos de elaboración de acero.

## AGRADECIMIENTOS:

Agradezco profundamente al concejo de ciencia y tecnología (CONACYT) y al Instituto Tecnológico de Orizaba por su apoyo y patrocinio para la realización de este artículo, de igual manera agradezco al Doctor Fernando Aguirre y Hernández por sus valiosos consejos y observaciones finalmente, agradezco a mi familia por su comprensión y apoyo desinteresado para la realización de mis estudios de maestría.