



S.E.P

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE
ORIZABA**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

MAESTRIA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

“Coaching y Empowerment como herramientas de
desarrollo”

PRESENTA:

Panzo Zopiyaxtle Yadira

NOMBRE DEL PROFESOR:

Fernando Aguirre y Hernández

Orizaba Ver.

Noviembre/2017

Contenido

COACHING Y EMPOWERMENT HERRAMIENTAS DE DESARROLLO.....	1
Introducción.....	1
Concepto del Coaching.....	2
Concepto del Empowerment	5
10 reglas fundamentales en el Empowerment	6
Relación entre el coaching y el empowerment.....	8
Conclusión.....	10
Referencias bibliográficas	12

COACHING Y EMPOWERMENT HERRAMIENTAS DE DESARROLLO

Introducción

El éxito de las empresas se basa en gran medida en el tipo de decisiones que toman los líderes y directivos que administran a las organizaciones, y para que esto ocurra de una manera más eficaz y eficiente, han implementado nuevas herramientas como el “coaching” y el “empowerment” con el cual se pretende que se obtengan mejores resultados, y que el colaborador sea más comprometido con sus labores. A lo largo de este artículo entraremos en detalle, acerca de que trata cada una de las herramientas antes nombradas.

Se debe tener en cuenta que para que una empresa logre su éxito, se necesita de colaboradores que tengan la capacidad de liderazgo y trabajo en equipo, con el fin de mejorar su desempeño dentro de la organización.

Antiguamente a los colaboradores se les veía como una máquina más en la empresa, para lo cual no tenían don de mando, simplemente se dedicaban a realizar sus labores con las instrucciones que se les daba, con el paso del tiempo se ha ido mejorando sus condiciones y al mismo tiempo que se han ido adaptando a las necesidades del cliente, es por ello que lo han denominado “capital humano o capital intelectual” ya que es la base primordial de la empresas para que estas puedan obtener beneficios, y es por ello que, ahora han decidido delegar las responsabilidades y hacer partícipes a cada colaborador encomendando a cada uno de ellos en la realización de sus labores y así mismo puedan tomar decisiones cuando deban hacerlo.

El liderazgo y la motivación son determinantes para mejorar el desempeño de los colaboradores y van ligados en la consecución de los objetivos estipulados por la dirección, es por ello que en base al empoderamiento de sus capacidades y al mismo tiempo potencializarlos será una de las grandes ventajas con las que contará la empresa frente a sus competidores.

Concepto del Coaching

Este tipo de conceptos que se desarrollaran a lo largo de este artículo, van más allá de transferir nuevos conocimientos a los colaboradores, se trata más bien, de mejorar las actitudes fomentando su desarrollo personal y profesional.

Los colaboradores a través de estas herramientas se pretende que desarrollen habilidades y competencias que cada uno posee, para así poder cambiar actitudes o paradigmas negativas para transformarlas en pensamientos y acciones positivas. Ejemplo: Yo no puedo hacerlo; al yo puedo hacerlo, yo no soy capaz de realizarlo; al yo lo hago.

El coaching o bien; asesoramiento personalizado, es donde, una persona o personas ayudan a otra u otras a desarrollar sus máximas capacidades, ayudándolo a romper barreras y limitantes, para así lograr lo mejor de sí mismas. Se centra en alcanzar los objetivos y así promueve realizar estrategias encaminadas hacia el pensamiento y la acción.

La palabra “coach” proviene de la palabra en ingles medieval coche o bien vagón o carruaje, en sí se traduce como un vehículo en el cual se lleva a la persona de un punto a otro donde se desea, este coach, visualiza a la persona y detecta su comportamiento y luego da consejos para mejorar algunas situaciones que se le presenten.

Francisco Yuste en su libro cita a José Luis Menéndez y dice que “el coaching es una serie de técnicas y procesos que te ayudan a realizar mejor todo aquello que ya sabe hacer, potenciando todas las habilidades y capacidades y al mismo tiempo, permite el aprendizaje de conceptos necesarios para llegar hasta donde se desea.” (Yuste, 2012)

Otra cita en el libro coaching para el éxito dice que: “Es el proceso de entrenamiento personalizado y confidencial, que cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser.”

Y por último dice que: “Consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarle a aprender en lugar de enseñarle.”

Para lo cual se entiende, que el coaching es una herramienta en donde una persona dirige y ayuda a otra a conseguir sus metas, mediante la potencialización de cada una de sus capacidades y habilidades que posee, enseñándole a aprender por sí mismo.

Según Robert en su libro dice que existen algunos tipos de coaching (Dilts, 2004)

- El coaching de proyecto que es la gestión estratégica de un equipo para el logro de los objetivos de manera eficaz.
- El coaching de situación se centra en la expansión o mejoras específicas de los rendimientos dentro de determinado contexto.
- El coaching de transición implica ayudar a las personas a cambiar de trabajo o de una función a otros distintos.
- El coaching vital que ayuda a las personas a alcanzar sus propios objetivos que son ajenos a la organización.

En el coaching se debe considerar que se trabaja en base a sus objetivos y con ello deben de:

- Generar posibilidades
- Tomar opciones
- Marcar expectativas
- Comunicar con claridad
- Gestionar el tiempo
- Aprender de errores pasados
- Resolver problemas
- Mejorar las relaciones laborales
- Gestionar en todas las direcciones del organigrama
- Equilibrar la vida privada, profesional y laboral

El objetivo que se pretende obtener del coaching es mejorar o mantener la productividad o rendimiento de los colaboradores, al mismo tiempo para alcanzar las metas propuestas. Para eso se debe realizar un proceso donde se debe aprender y enseñar; y en base en eso se desarrollaran mejor sus habilidades.

Un concepto que se debe tener en cuenta en el coaching es el aprendizaje ya que a través del cual, se generaran los conocimientos necesarios para realizar correcta y más eficientes las actividades, tomando en cuenta que cada uno tiene sus propias formas de aprender.

Una de las habilidades que debe poseer un coach son:

- Debe crear un ambiente seguro y confiable
- Debe saber enfocarse a la persona y saber formular preguntas
- Ser una persona que sabe escuchar al prójimo
- Ser alguien observador
- Debe sugerir sus ideas, mas no, dar ordenes
- Compartir los resultados del proceso, realizar una retroalimentación
- Estimular los logros obtenidos por pequeños que hayan sido.

El coaching crea actividades como:

- Desarrollo del personal encaminados a la consecución de los objetivos
- Consultoría de persona a persona
- Transformar a la organización a través del mutuo acuerdo entre los colaboradores y los directivos hacia los objetivos futuros.
- 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.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables

Concepto del Empowerment

El empowerment surge en el año 1988, que fue promovido por Kenneth Blanchard y Paul Hersey. En donde su traducción en español significa empoderamiento o potenciación, que se refiere a hecho de delegar poder y autoridad a los colaboradores; y que sientan que son dueños de su propio trabajo.

Sergio Hernández en su libro explica al empowerment como:

“Herramienta administrativa que permite analizar las estructuras de autoridad y división del trabajo, con el fin de incrementar las facultades de los colaboradores, unidades y equipos de trabajo para agilizar los procesos productivos y la toma de decisiones, y de disminuir los costos de la nómina.” (Hernández, 2002)

Para Carlos en su artículo dice que es “como herramienta de dirección se refiere a una delegación de poder y autoridad que efectúa el directivo hacia las personas y los equipos que dirige dentro de un modelo descentralizado y autónomo de organización.

(Álvarez, 2006)

Para lo cual se entiende como facultar a los colaboradores, o bien, liberarlos de conocimientos, para que puedan compartir información y tomar mejores decisiones en su equipo de trabajo, al fin de mejorar la operación al mismo tiempo logren desarrollar mejor su actividad.

En este concepto se conjuntan diversos conceptos que dirigen al empowerment como lo son el liderazgo, la comunicación, la delegación y el trabajo en equipo, al mismo tiempo se generan mayores responsabilidades, compromisos, autonomía y autoridad hacia los colaboradores, todo esto ayuda para adquirir y desarrollar nuevas habilidades y también conocimientos más allá de lo que requiere su función en el trabajo.

Al dejarse liderar por el empowerment lo que detonará un modelo basado en equipos autodirigidos y los cuales contarán con ventajas como lo son:

- Ser una persona proactiva, o bien, se anticipa a las tareas, ve más allá de los que otros pueden ver.
- Ser una persona flexible
- Alguien con cualidad innovadora
- Y tener alto nivel de compromiso

Elementos para implementar en las empresas mediante el empowerment:

- Relaciones efectivas y solidas
- Reforzar la identidad de los empleados, don de pertenencia
- Impulsar el trabajo en equipo
- Orientar la metas hacia un cliente satisfecho
- Buscar el desarrollo personal, profesional y organizacional
- Fortalecer los canales de comunicación
- Crear un clima laboral donde se establezca el respeto y compromiso.

10 reglas fundamentales en el Empowerment

1. Claridad en tareas y responsabilidades. Cada uno de los miembros tendrán de manera específica sus tareas, funciones a realizar, así como también sus responsabilidades. Muchas de las veces el personal no cuenta con este tipo de información y puede caer en la desmotivación y falta de productividad, debido a la falta de capacitación, pero sobre todo no tener buena comunicación dentro de la organización.
2. Delegación completa. Se debe aclarar a los colaboradores hasta sus limitaciones dentro de su nivel jerárquico, identificar el potencial con el que cuentan, aclare los objetivos de la empresa y que todos trabajaran para cumplirlos, asigne los recursos necesarios para poder cumplir con sus deberes, realizar un cronograma de

actividades, retroalimente a sus colaboradores acerca de sus labores, sobre todo reconozca el éxito obtenidos, dar autoridad equilibrada con las responsabilidades que conlleva realizar sus actividades.

3. Medir la excelencia. Realizar una medición mediante indicadores y estándares para demostrar los resultados obtenidos.
4. Capacitación. Dar al colaborador el conocimiento a través de la capacitación constante, ya sea, practica, académica, teórica de tal modo que logre realizar bien sus funciones.
5. Comunicación. Mediante una buena cultura de comunicación se lograra mejorar las actividades que tengan que ver con otros departamentos, es una de las mejores formas en que se puedan incrementar los rendimientos, ya que se evitan la falta de realización de labores y duplicidad de las mismas, es por eso que deben de tener abiertos todos los canales de comunicación para así motivar a los colaboradores y en ellos generar el sentido de pertenencia.
6. Retroalimentación. El objetivo es de mejorar lo mejorado, realizar las cosas y ver que se estén cumpliendo y si no es así, encaminarlas y mejorarlas.
7. Reconocimiento. Un colaborador contento y motivado es aquel que se le reconocen sus logros, este pudiera ir dentro de un ejemplo del salario emocional que las empresas deberían establecer dentro de sus prestaciones laborales.
8. Confianza. Tener la confianza hacia la capacidad de realizar sus actividades de forma correcta, para ello, debe conocer de cada uno de los integrantes, saber sus potenciales y ayudarlo a maximizarlo. Esta es un punto clave dentro del empoderamiento.
9. Margen de error. Nadie es perfecto y por ende se pueden cometer errores, ya sea por descuido o por desconocimiento de la acción, es por eso, que se debe estar

consciente de que se pueden cometer pequeñas fallas durante la operación, pero no por eso se dejará a un lado todas las capacidades que posee, de ello se aprenderá y se minimizarán los riesgos de que vuelvan a ocurrir.

10. Dignidad. Así como lo dijo Benito Juárez en una parte de su frase célebre. “ El respeto al derecho ajeno, es la paz” en las empresas debe de reinar el respeto hacia todos los miembros, así también en la manera de dirigirse entre ellos, si los altos mandos tratan bien a sus subordinados que son los que dan cara directa al cliente, también podrán tratarlos con respeto y dignidad.

Relación entre el coaching y el empowerment

El coaching y el empowerment van muy ligados y de la mano en el desarrollo de las personas, ya que a través del coaching se logra tener una orientación, apoyo y enseñanza de algún coach para realizar las actividades, mientras que el empowerment aumenta la confianza, la responsabilidad, autoridad y su compromiso de uno mismo, para mejorar su labor y ambos se unen para alcanzar el mismo fin que es “lograr los objetivos planteados.”



Figura 1 El círculo del Empowerment (Wilson, 1996)

El empowerment entra en un proceso en donde alguien puede captar las ideas y deseos de las demás personas a su alrededor a este se le puede llamar “coach” para lo cual le permitirá desarrollar sus habilidades y que a través de nuevo aprendizaje logre conseguir los objetivos que desea. Es por ello que se fusiona las dos herramientas.

En la figura 1 se muestra lo que es el círculo del empowerment y que a través del éste puede ir en compañía de un coach para iniciar el camino en el primer estadio que significa el deseo de cambiar y mejorar y así recorrerá paso a paso cada uno de los estadios, aprendiendo de cada uno de ellos, y, poco a poco liberándose del coach que en un principio le ayudó para animarse a entrar en este cambio.

Son importantes este conjunto de herramientas al complementarse, coaching ayuda a las personas a desarrollarse, mientras que el empowerment dota de capacidades y responsabilidades para mejorar su desarrollo personal y profesional.

Conclusión

En la actualidad las empresas carecen de estas herramientas y hacen que exista fuga de cerebros gracias a la falta de mantenimiento del colaborador, el no tener una visión de coach y solo seguir con los antiguos comportamientos autoritarios no ayudan para tener una mejor comunicación, no deja tomar decisiones y cuando se deja algunas veces las cuestionan como erróneas y esto causa desmotivación y en otros casos frustración.

Es por eso que la motivación forma parte esencial dentro de las dos herramientas de desarrollo, si una persona no se encuentra motivada, no podrá realizar correctamente sus funciones y que dentro de ellas surge la toma de decisiones.

Es como aquella persona nueva en un puesto laboral tiene muchas habilidades y aptitudes que le hicieron ganarse ese puesto en la empresa, pero al llegar ahí la manera de trabajar en cada empresa varían, a lo cual busca sus instrucciones de trabajo y su manual de operación pero esto no existe, y pasa que, se siente frustrada y con miedo de hacer mal las cosas para lo cual no desarrolla su empoderamiento y se desmotiva al mismo tiempo que deja de ser una persona productiva.

En este ejemplo se ven incluidos los dos conceptos de coaching y empowerment, es necesario que dentro de la organización tomen en cuenta estas herramientas, para poder conseguir más rápido las metas que se necesitan llegar. Claramente es necesario que alguien enseñe a hacer las cosas en la primera etapa del coaching mediante capacitación al mismo tiempo que le da confianza y desarrolla sus capacidades y en el transcurso de unos días al conocer acerca de sus actividades y de los colaboradores que cuente a su cargo, podrá desarrollar el empowerment, ya que dejará que la gente use su propia inteligencia, experiencia, intuición y creatividad, para ayudar a que la organización mejore y tenga éxito.

Propuesta de Tesis

Implementación de herramientas administrativas como estrategia en la mejora de toma de decisiones departamentales para incrementar las ventas en Cafiver SA de C.V.

Objetivo

Realizar una estrategia de Coaching y Empowerment, dirigido a los colaboradores para detectar las ineficiencias que poseen y lograr que cada uno de ellos desarrolle sus potenciales (habilidades, actitudes y conocimientos) con el fin de saber manejar las situaciones inesperadas que puedan surgir y en su momento puedan tomar la mejor decisión sin esperar a que alguien de un nivel superior lo haga por él.

Agradecimientos:

Hago mención especial al Instituto Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Orizaba, a la Maestría en Ingeniería Administrativa y materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa que la imparte el Dr. Fernando Aguirre y Hernández, por motivar en la realización del artículo y de los conocimientos que adquiero en cada uno de los temas a investigar, pero sobre todo al CONACYT por brindar el apoyo para continuar con mis estudios de posgrado.

Referencias bibliográficas

Álvarez, C. (Marzo de 2006). *www.factorhumana.org*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2017, de *www.factorhumana.org*:
https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8305/empowerment_cast.pdf

Cecilia Solano Consultores. (2009). *Coaching*.

Dilts, R. (2004). *Coaching, Herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.

Hernández, S. (2002). *Administración, pensamiento, proceso estrategia y vanguardia*. México: McGraw-Hill.

Universidad Metropolitana. (Octubre de 2006). como el Coaching y empowerment, contribuyen a mejorar el desempeño en las organizaciones .

Wilson, T. (1996). *Manual del Empowerment*. España : Gestion 2000.

Yuste, F. (2012). *Herramientas de Coaching personal*. España: Desclee de Brouwer.