

Dirección General de Educación Superior Tecnológica

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA ZONA MAYA

COACHING Y EMPOWERMENT APLICADOS A LOS
EQUIPOS DE TRABAJO

Informe final de Residencia profesional que presentan los
CC.

Acosta Carrión Xochitl, Piña Muñoz Pablo Ernesto
Número de Control:
09870133 y 09870170

Asesor Interno:
M.C. GABRIEL BRAVO JOACHINILLO

Carrera:
Ingeniería en Gestión Empresarial

Juan Sarabia, Quintana Roo

Diciembre 2013



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

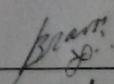
SEP

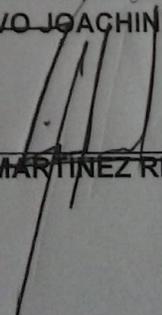
II.- HOJA DE FIRMAS

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA ZONA MAYA

El Comité de revisión para Residencia Profesional de los estudiantes de la carrera de INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL, XOCHITL ACOSTA CARRIÓN, PABLO ERNESTO PIÑA MUÑOZ; aprobado por la Academia del Instituto Tecnológico de la Zona Maya integrado por; el asesor interno M en C. Gabriel Bravo Joachinillo, el asesor externo el Lic. Raúl Eduardo Martínez Rendón, habiéndose reunido a fin de evaluar el trabajo recepcional titulado "COACHING Y EMPOWERMENT APLICADOS A LOS EQUIPOS DE TRABAJO" que presentan como requisito parcial para acreditar la asignatura de Residencia Profesional de acuerdo al Lineamiento vigente para este plan de estudios, dan fe de la acreditación satisfactoria del mismo y firman de conformidad.

ATENTAMENTE


Asesor Interno M en C. GABRIEL BRAVO JOACHINILLO


Asesor Externo LIC. RAÚL EDUARDO MARTÍNEZ RENDÓN

Juan Sarabia, Quintana Roo, Diciembre, 2013.

III.- RESUMEN

Cuando una empresa o centro de trabajo aplica una administración tradicional, caracterizada por poseer niveles jerárquicos donde la toma de decisiones está centralizada en torno a gerentes o jefes que se encargan de dirigir y controlar a los empleados, decide facultarlos a fin de crear un ambiente de trabajo en donde los empleados den lo mejor de sí y participen en el proceso de toma de decisiones, se ve en la necesidad de enfrentar un reto de cambiar todo un sistema, que comienza con el reconocimiento por parte de los gerentes de que generalmente, la causa de los problemas que derivan de esta situación está en la cima.

El proceso de facultamiento conlleva tiempo y esfuerzos por parte de todos los integrantes de una empresa o centro de trabajo, dado que se les pide a los empleados que acepten algo que no conocen y en lo que no tienen experiencia. Por parte de los gerentes, estos se ven confundidos acerca de cuál será su papel una vez que el personal esté en capacidad de tomar decisiones. En el **empowerment**, vamos a transferir responsabilidad sobre las tareas y la toma de decisiones

El **Coaching** es un proceso de orientación y asesoramiento al desarrollo personal y profesional del trabajador, basado en una relación de ayuda. El resultado final de un proceso de **Coaching** debe ser la elaboración de un Plan de Desarrollo Individual y la consecución de las metas.

IV.- ÍNDICE

	TEMA	PÁG.
III	Resumen.....	3
V	Introducción.....	4
VI	Objetivos.....	5
VII	Marco Teórico.....	6
VIII	Metodología.....	41
IX	Resultados.....	41
X	Conclusiones.....	42
XI	Aporte al perfil profesional.....	43
XII	Referencias.....	44
XIII	Anexos.....	45

V.- INTRODUCCION

El aspecto fundamental que determinan el desarrollo de una empresa son la cantidad y la calidad de sus líderes, todo esto es brindado por un proceso que lleva de la mano dos conceptos esenciales como lo son el empowerment y el coaching que brinda beneficios ventajosos a cualquier empresa que los quiera aplicar. El COACHING concentra escenarios y actores que compiten en un juego para ganar. EL EMPOWERMENT es “el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.”

Todo esto será dirigido por un coach que será un aporte único de liderazgo personal; la explosión y aprovechamiento de matices de talento personal serán la señal de cada jugador, la cual marcará la diferencia, es decir, serán los protagonistas.

A lo largo de este trabajo se desarrolló una base teórica para determinar la importancia de capacitación en las empresas, con el fin de incrementar la productividad, de una forma más teórica lo antes expuesto, se dará una definición más sencilla de la palabra COACHING y de EMPOWERMENT, así como sus antecedentes, saber de dónde proviene y quien fue el primero en aplicar esta revolucionaria forma de buscar liderazgo. Se explicara las características, elementos del coaching, destacando a su vez la figura principal de este proceso como lo es el coach, dando a entender su definición, función, características, roles, conducta, etc.

VI.- OBJETIVOS

6.1 Objetivo General

Argumentar las características que presentan tanto el coaching como el empowerment para su aplicación en los equipos del ámbito laboral.

6.2 Objetivo específicos:

6.2.1 Determinar el concepto principal del empowerment y del coaching.

6.2.2. Identificar las características y los elementos principales del empowerment y del coaching.

6.2.3. Identificar los valores y primicias del empowerment y del coaching.

VII.- MARCO TEORICO

Definición de 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, vamos a traspasar responsabilidad sobre las tareas y la toma de decisiones.
2. Empowerment es, por definición, confianza. Vamos a confiar en las decisiones tomadas, alentar en las malas decisiones y felicitar por las buenas.
3. Delegar es un proceso único, el empowerment es un proceso continuo.

Empowerment, según Johann Johnson, 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.” Para Morales, gerente de proyectos de Cargo Expreso, S.A. (Guatemala), “es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente etc., haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización“. Según Cifuentes y Aspesi, su función se basa en una excelente relación entre la organización y sus empleados.

De esta manera la confianza, la responsabilidad, la autoridad y el compromiso pueden incrementarse para servir mejor a la clientela.

Elementos del Empowerment:

Los elementos más importantes del empowerment son:

- 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 acerca del funcionamiento del Empowerment:

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.

Principios del Empowerment:

El empowerment se basa en 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:

- Promueve la innovación y la creatividad
- Se toman mejores decisiones, las cuales se hacen en equipo.
- Enriquece los puestos de trabajo.
- El proceso requiere de manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades.
- El personal se siente responsable no solamente por su tarea, sino también por hacer que la organización funcione mejor.
- El individuo soluciona sus problemas activamente en vez de duplicar órdenes.
- Los equipos de trabajo mejoran su performance cuando alcanzan mejores niveles de productividad y toman iniciativas sobre hechos correctos.
- La organización se estructura de tal manera que facilitan 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 propicia la participación.
- El líder es democrático, crea las condiciones para el conocimiento, no impone sus criterios.
- 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:

Para llevar a cabo este proceso, se necesitan algunos de los siguientes requisitos:

- **Satisfacción personal:** Es importante que el trabajo resulte satisfactorio y relevante, debe ser una vía adecuada para reflejar valores, desarrollar conocimientos y habilidades, y asumir responsabilidades.
- **Responsabilidad:** Los subordinados deben sentirse responsables de las funciones que realizan. Deben acostumbrarse a asumir responsabilidades, a tomar decisiones y tener en cuenta al gerente como punto de apoyo.

- **Coaching:** Los dirigentes orientan, apoyan y enseñan con el fin de una mejora continua de la actuación y desarrollo profesional.
- **Autoestima:** El trabajador podrá probar cosas nuevas acentuando su deseo de aprender. El superior fomentará esta autoestima escuchando y entendiendo a sus empleados.
- **Participación:** Se implantará una continua comunicación y despliegue de información entre jefes y empleados.
- **Control:** Se graduará y adaptará el control de acuerdo con la personalidad de la persona controlada.
- **Medición:** Cada individuo tendrá la capacidad de conocer su rendimiento y las probables vías de mejora.
- **Alcance del control:** Una gran cantidad de trabajadores por gerente y la pirámide jerárquica se hará más pequeña al desarrollando el auto liderazgo de cada subordinado.
- **Trabajo en equipo:** Se crearán equipos auto gestionados donde lo que más importa son cada uno de los integrantes y las decisiones que toma en grupo de forma unánime.
- **Interdependencia:** Se deben conservar de las relaciones interpersonales y el manejo de situaciones de conflicto, lo cual tiene que ser labor cotidiana de todos, sin recurrir necesariamente a los gerentes.
- **Formación técnica:** Formación técnica y humana para los subordinados, así como técnicas de dirección y supervisión para los puestos de mando.
- **Sentido comercial en toda la organización:** La percepción de los clientes de una empresa empieza a aumentar debido al trato que reciben de toda persona vinculada con la misma.
- **Tecnología de la información:** Los medios de comunicación posibilitan la toma de decisiones, haciendo posible contar con empresas más dinámicas y modernas, dispuestas a asumir con premura cambios y nuevas tendencias.

Pasos para llevar a cabo el Empowerment:

El empowerment redefine la forma en que una institución rige 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 en el trabajo y sólidas que permanezcan en el tiempo.

El segundo debe fomentar el orden, en el que los individuos pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado que le permita desarrollar sus actividades de forma adecuada; y la definición de roles, que especifica el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades y sus funciones.

Y el tercero debe ser coherente y decidido en todos los niveles, pero impulsado por los líderes y agentes de cambio como la lealtad, la persistencia y la energía de acción.

A continuación se mencionarán 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 auto dirigidos, 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.

No obstante se requiere trabajar en equipo para lograr un cambio en la cultura del trabajo. De esta manera, el empowerment se puede establecer con seguridad. Además, si se canalizan las energías para un objetivo común, se logra una sinergia, es decir que las cosas se realizan en conjunto, pues indica que, cuando todas las áreas del negocio se orientan hacia el mismo objetivo, las acciones paralelas de entidades separadas tienen en su totalidad un efecto mayor que la suma de sus efectos individuales.

Cuando se crea un equipo de alta eficiencia, se deduce un proceso de desarrollo y en su camino se atraviesa por tres etapas para poder alcanzarla, las cuales son las siguientes:

Fase 1: Reclutamiento de los individuos. Cuando los equipos tienden a centrarse en la persona, a tener objetivos individuales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto.

Fase 2: Grupos. Cuando los integrantes desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos.

Fase 3: Equipo. Cuando los equipos se concentran en el propósito, los integrantes no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Ejemplo de empowerment:

Un caso de esta técnica es la popular franquicia McDonald's, la cual cada mes reconocen a un trabajador a través del "Empleado del mes", el cual le hacen una entrega de una cierta cantidad de dinero y colocan una placa con su foto y su nombre. De esta manera motiva a los subordinados a trabajar mejor y a superarse.

A primera vista, puede que el empowerment parezca muy complicado, y de hecho lo es, a corto plazo. Pero a medio y largo plazo, hace que las personas se sientan más implicadas, motivadas y capaces para tomar decisiones, liberándonos de la toma de decisiones a corto plazo de poco valor estratégico, decisiones que, si bien cuando salen mal son molestas, no tienen un excesivo valor real.

EL COACHING

El coaching es un término surgido del mundo del deporte. Consiste en trabajar conjuntamente con una persona con el fin de conseguir un objetivo. Normalmente se da entre personas de distinta experiencia laboral y personal, de forma que la(s) experiencia(s) de uno pueda ayudar al otro. Inicialmente, los coaches eran los entrenadores de deportistas de alto rendimiento.

Antecedentes Del Coaching:

Desde hace unos cinco años, pensadores de las ciencias de la administración de empresas comienzan a interesarse por el tema del coaching, a darle forma conceptual e integral. En 1994 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de futbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso SuperBowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula ha sido exponente del coaching en los Estados Unidos, coach de coaches.

En la cultura de trabajo se cambia también el lenguaje, la actitud; la contractualidad laboral casi desaparece para convertirse en una relación de asociados (empresa- empleados) en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo.

La esencia del coaching

No es otra que ayudar al interlocutor a que busque sus propias metas, a que piense, y a que sepa donde se encuentra. No es dar consejos sobre lo que se debería hacer o no hacer. Este es el error más grave. Eso es ser un consultor. Consiste en ayudar a clarificar los pensamientos e inquietudes, ayudar a clarificarlos, y, por supuesto, realizar un seguimiento continuado de los resultados y la evolución.

¿Qué es el coach?

Definición:

El COACH no es más que el 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, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Otra definición de Coaching

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo.

Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.

El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

1. Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
2. Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
3. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
4. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
5. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

¿Cuándo dar coaching?

El coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.

- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de sí en el trabajo.

El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación.

¿Cómo funciona el coaching?

El coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. De parte del coachee: El compromiso de un resultado extra-ordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro. De parte del coach: El compromiso con el resultado de su coachee más grande que el del coach mismo.

Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones del coachee, y de las opiniones que el coachee traiga en su relato.

A veces los coaches trabajan también con los estados de ánimo. Pero si bien este es un tema que tiñe la percepción de cualquier ser humano, los coaches saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de ánimo, o sólo haríamos aquello que “nuestros días buenos” nos permitan.

El coach encara cada resultado extra-ordinario a conseguir, como quien inicia un juego. Establece reglas, establece cómo se hace un gol y cómo se gana el juego. También hace que, cuando ese juego se termina, se declare así y llama a un juego nuevo más grande.

Así como no podemos imaginar una obra de teatro sin un director, un jugador profesional de cualquier deporte sin un coach, nos cuesta imaginarnos a un empresario, a la gente de una empresa o a un profesional con un coach.

Sin embargo, todos podemos entender que no nos podemos ver a nosotros mismos en acción. Esa es la razón fundamental por la que en las artes y en el deporte nadie se imagina competir para ganar, sin un coach.

¿Por qué no se nos ocurrió que los que trabajamos estamos nadando dentro de la sopa de nuestra empresa, y no somos capaces de ver el plato? ¿Por qué no se nos ocurrió que cuando miramos nuestra empresa, la miramos sin poder cuestionarnos aquéllas cosas que son impuestas desde nuestra manera de mirar? ¿No han notado que cuando un extraño mira, de golpe ve las cosas que ninguno de nosotros podía ver antes?

Esa es la mirada del coach. Cuando una empresa quiere obtener los resultados que nunca obtuvo antes, y diferentes a lo que su historia le permitiría conseguir, podría buscarse un coach. Es un buen comienzo en el camino de conseguirlo.

Coaching en las organizaciones

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

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.
- 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.

En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos.

Estamos ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de observar por qué tenemos los mismos problemas en forma recurrente.

En las compañías en las que trabajamos el tema del cambio, no buscamos sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapado en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una “historia” que justifique no producir los resultados.

El coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del coach,

Sino en el compromiso y la visión de la gente. Los coaches le dan poder a la gente.

Su rol y Valores

Los coaches son personas que comparten creencias sobre:

1. La competencia humana.
2. El desempeño superior.
3. Valores sobre la importancia del coaching.

Estas creencias alimentan el conocimiento que las lleva a creer que el coaching es una de las funciones más importantes de gerentes, supervisores y líderes.

Describiendo los valores anteriormente mencionados tenemos:

Competencia Humana: Se refiere a que los coaches creen en personas:

- Desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser más competentes aun.
- Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.

Desempeño Superior: Los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que:

Gerenciando y liderizando por control no es práctico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño.

Un desempeño óptimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades. Tal compromiso es una de las consecuencias de las siguientes condiciones:

- Las personas comprenden que están haciendo y por qué es importante.
- Las personas tienen las competencias para desempeñar los trabajos y tareas que se esperan de ellos.
- Las personas se sienten apreciadas por lo que ellas hacen.
- Las personas se sienten retadas por sus trabajos.
- Las personas tienen la oportunidad de mejorar cuando cometen errores.

Valores Sobre La Importancia Del Coaching: Los coaches mantienen valores comunes sobre la importancia del coaching. Igualmente comparten valores sobre cómo realizar el coaching. Esto significa su comprensión sobre el coaching y la forma de interactuar con las personas durante las conversaciones de coaching. Los coaches creen que deben ser los iniciadores de las interacciones de coaching, así como utilizar toda interacción con los individuos y equipos como una oportunidad potencial para realizar coaching, más que para simplemente ordenar.

En la disciplina, perciben el coaching como un grupo de competencias que pueden ser aprendidas y aplicadas al igual que cualquier otro tipo de habilidades requeridas para gerenciar, supervisar y liderizar.

Características del coach:

Las características citadas por Hendricks Et al 1996, son:

1. **CLARIDAD:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
2. **APOYO:** Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
3. **CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA:** Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
4. **MUTUALIDAD:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?
5. **PERSPECTIVA:** Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

6. **RIESGO:** Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

7. **PACIENCIA:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas “viscerales”, ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.

8. **CONFIDENCIALIDAD:** Las mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

9. **RESPECTO:** Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que él guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc. hace que comunique poco respeto.

El proceso de coaching está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases a saber:

- Desarrollo de una relación de Sinergia.
- Utiliza 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.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recurso los buenos coaches promueven el éxito.

Funciones el coach:

Entre las principales tenemos:

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

¿Por qué un coach?:

Un coach es una persona que, por el mismo objeto de lo que ha estudiado, ha tenido que replantearse su manera de observar la vida, a los otros, al trabajo.

Un coach ha aprendido a escuchar. Se oye con los oídos, pero los seres humanos más que oír, escuchamos. Al escuchar, le agregamos a lo que oímos, y en automático, toda una interpretación.

Cuando escuchamos un ruido, no decimos “hizo un ruido”, decimos “se cayó un plato”. “sonó un tiro”. Muchas veces acertamos, otras muchas, nuestra interpretación no fue lo que exactamente sucedió.

Yendo a otro tipo de ejemplos, muchas veces creemos haber dicho algo muy claro a alguien y luego, la acción del otro, nos demuestra que entendió cualquier otra cosa. En vez de pensar de que el otro “escuchó lo que quiso a propósito”, nosotros pensamos que su escucha, teñida por una manera de interpretar, escuchó lo que pudo escuchar.

Un coach está muy atento a este fenómeno. No sólo para darse cuenta de cómo escucha él / ella a su coachee, sino también para mostrarle al coachee cómo escucha a los demás.

Imagínense a un coach que piensa que su coachee está montado en un delirio y que nunca va a conseguir eso que se propone. Si eso es así, ese coach no aceptará hacer coaching a esa persona o a ese proyecto.

Imagínense a un coachee que cada vez que su jefe le corrige algo que está haciendo, él lo escucha como que su jefe lo critica. ¿Qué acción nueva y diferente puede encontrar cuando lo que escucha es crítica, en vez de la contribución de un punto de vista diferente?

El coach tiene además distinciones que le permiten asistir al otro en la generación de acciones. Le muestra el acceso a ellas, para él / ella, o para que pueda producirlas en otros. Le muestra que el compromiso es acción. Le muestra que el compromiso es el “qué quiere lograr”, y no el “Cómo lo va a conseguir”.

Mucha gente sólo se compromete con aquello para lo que tiene un “Cómo hacerlo”. En realidad lo importante es qué es lo que se quiere como resultado. “Cómos”, hay muchísimos. Tantos, como capacidad de inventiva tenga la gente.

Conducta Del Coach

Para que los valores citados anteriormente sean operacionalizados, el coach debe traducirlos en conductas específicas. Estas conductas están referidas a las siguientes habilidades:

1. **ATENCIÓN:** Este término se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como: Dar la cara a la otra persona, Mantener contacto visual, Gestos de asentimiento, Evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentamiento. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que la otra persona está comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si usted está de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de una conversación de coaching.

2. **INDAGAR:** Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que puede ser resuelto.

3. **REFLEJAR:** Una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se está juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importante. Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.

4. **AFIRMAR.** Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching; la mejora continua del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, como aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y aquella competencia que la persona demuestra durante una interacción de coaching.

5. **DISCIPLINA:** La última herramienta crítica es esta, consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching. En otras palabras: “si resulto, tuve responsabilidad en ello”. Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción como coach. Comprender y estar comprometido a desarrollar la forma básica de conversación durante cada sección de coach.

Una parte fundamental de la disciplina requerida por el coach es el manejo de los fundamentos de la conversación.

La forma de una conversación de coaching es la forma fundamental a la cual nos referimos y consiste en un proceso inicial de ampliación de información, seguido de la focalización de la información.

En la primera fase o de ampliación el coach hace fundamentalmente dos cosas:

1. Proporcionar la información que posee en referencia al propósito de la interacción.
2. Ayudar a la otra persona a desarrollar información relacionada.

En la segunda fase, el coach aplica la información obtenida en la primera fase, en el logro de un resultado positivo.

La aplicación práctica de los conceptos de ampliar y focalizar, varía de acuerdo al tipo de conversación que se desea realizar.

Todas estas conversaciones tienen como norte la gerencia del desempeño.

Características del coaching

Las esenciales son cinco, estas son:

1. **CONCRETA:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo “coacheada” a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.
2. **INTERACTIVA:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

3. **RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:** Tanto el coach como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.

4. **FORMA ESPECÍFICA:** Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

5. **RESPECTO:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

Elementos Del Coaching

Son los siguientes:

1. **VALORES:** El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

2. **RESULTADOS:** El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

3. **DISCIPLINA:** El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.

4. **ENTRENAMIENTO:** Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones

Coaching... El nuevo liderazgo

Se tendrá que construir una visión de liderazgo que inspire al equipo a cumplir objetivos trascendentales. Existen muchas frases trascendentales como “ser el número uno en la satisfacción total de los clientes”. Esta frase y muchas deben ser una visión inspiradora de liderazgo, visión que debe ser compartida por todos los miembros del equipo.

Para todo esto existen tres lecciones que son:

1. Que el trabajo debe ser visto como algo importante.
2. Que debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos.
3. Que los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actualizaciones.

La conducción de equipos triunfadores es el arte de la visión trascendente, de la satisfacción por los logros superiores.

Coaching y el arte del management

El manager es visto como un capitán de equipo, padre, comandante, modelo, fuente de sabiduría, guía, instructor, facilitador, iniciador, mediador, navegante, piloto de barco, y todo lo demás, mezcla de enfermera y Atila el Conquistador.

Pedimos que vean al manager como a un coach, como al creador de una cultura para el management efectivo, lo que a su vez genera el contexto para el buen coaching.

Ver al manager como coach y como creador de una cultura para el coaching es un nuevo paradigma para el management. Por paradigma entendemos una serie de presunciones, verdades cotidianas y sabiduría convencional acerca de la gente y el trabajo en las organizaciones. El paradigma prevalente tiene que ver con el control, el orden y la obediencia, lo que tiene como consecuencia que la gente sea convertida en objetos, medida y usada. El coaching en cambio, 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.

Vemos el coaching no como una subespecie del management sino como su núcleo esencial, cuando los manager son realmente efectivos, lo que está ocurriendo es coaching, tanto que proponemos que el coaching puede ser la diferencia esencial entre el manager ordinario y el extraordinario.

La esencia del management efectivo es tan elusiva como la esencia del arte. No podemos explicarlo después que ha ocurrido. Sin embargo el saber convencional sostiene que los managers son más efectivos cuando aprenden las técnicas, principios y reglas prescriptos.

El presupuesto de que podemos saber, prescriptivamente, qué es lo que produce performance y que podemos controlar todos esos factores y variables son las principales barreras para lograr mejores resultados.

El management efectivo continúa siendo esencialmente un arte-el arte de “lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas”. Pensar en el management como en un arte-más que como en una serie de técnicas- es potencialmente más fructífero, ya que lo reconoce como a algo más que a un mero conjunto de

técnicas explícitas. Verlo como un arte implica invención más que conformidad, práctica más que prescripción, sabiduría más que mero conocimiento.

Cuando se observa lo que hace un manager efectivo, vemos con claridad que a un manager en acción se parece mucho a observar a un artista en acción

Los managers que le prestan atención a lo que está ocurriendo obtienen mejores resultados que los que intentan aplicar técnicas aprendidas de memoria, recetas fijas y modelos racionales.

El resultado del trabajo depende de la calidad de la comunicación (hablar y escuchar) entre el manager y su gente.

La efectividad del manager surge del nivel de asociación que se crea entre él y las personas con quienes, a través de quienes y por quienes es hecho el trabajo y se generan los resultados.

Los managers efectivos son hábiles para generar un clima organizacional que le dé poder a su gente. El management puede ser visto esencialmente como un arte basado en las personas que enfoca en la creación y mantenimiento de un clima, un medio y un contexto que le posibilita a la gente el logro de los resultados y logros deseados. El coaching, tal como usamos el término, 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.

Además de estudiar el modelo de los grandes coaches, ¿Qué puede hacer un gerente para transformarse en un buen coach en un contexto de negocios? La respuesta, por supuesto, depende del paradigma. En el paradigma prevalente, es probable que la respuesta sea casi técnica: ¿Qué acciones causales producen qué efectos específicos? En el nuevo paradigma del coaching, la respuesta es: escuchar, especialmente para el compromiso y para la posibilidad de acción proveniente de ese compromiso. Escuchar es el medio primario para proveer el contexto necesario para el compromiso, la posibilidad y la acción relevante. Priorizar la escucha en lugar del control constituye un cambio en sí mismo.

Nuestra comprensión del poder de la relación de coaching se basa en considerar que representa un cambio fundamental en nuestra manera actual de pensar la efectividad en management. Este cambio nos da la posibilidad de un extraordinario aumento de la efectividad, siempre y cuando estemos dispuestos a poner en tela de juicio algunas de nuestras formas habituales de pensar el management.

Se trata de cambiar desde un paradigma preocupado por la autoridad jerárquica, el orden y el control (además de una motivación basada en la inseguridad) a uno basado en la asociación para el logro de resultados y el compromiso de colaborar en lograr nuevas posibilidades más que en mantener viejas estructuras. Estamos pegados a un modelo que intenta controlar y, más concretamente, especificar la conducta de los empleados para mejorar la efectividad, productividad y competitividad. Lo que falta son personas comprometidas a lograr excelentes resultados y con poder para hacerlo, y ese es el objetivo del coaching.

El coaching captura estos rasgos esenciales de un modo que le permite a la gente cambiar el paradigma de control/orden/prescripción por uno diseñado para reconocer y darle poder a las personas en acción. Crea un nuevo contexto para el management, uno que promueve una genuina asociación entre managers y empleados de modo que ambos puedan lograr más que hasta el momento habían imaginado desde la perspectiva de nuestra cultura de management tradicional.

El coaching se presenta como una conversación que crea esa nueva cultura, no como una técnica dentro de la vieja cultura. Se produce dentro de un tipo particular de relación entre el manager y sus empleados.

Diferencias Entre Gerentes Y Coaches

El coaching y el empowerment no son sólo lindas ideas que resultan buenas para la gente. Se están convirtiendo en una necesidad estratégica para compañías comprometidas con el éxito. Siempre necesitaremos del gerenciamiento, sin embargo su estilo se está virando del control y la predicción, al empowering y la creación del futuro que queremos.

A menudo pensamos en el coaching como algo relacionado con los deportes o las artes ligadas a la interpretación, como el director de una obra de teatro o de una orquesta. El interés y el entusiasmo por llevar el coaching al ámbito de las organizaciones de negocios es algo reciente. Existe, sin embargo, mucha confusión acerca de lo que el coaching realmente es, cuáles son sus diferencias con respecto al gerenciamiento y cómo hacer de él algo realmente singular.

El coaching es un paradigma diferente, un contexto distinto para que las cosas sean logradas en trabajo en equipo. El coaching requiere una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva “manera de ser”.

Aunque muchos gerentes pueden ser además, y de un modo natural, buenos coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales.

La economía global y la competencia han “cambiado el juego”. Hoy las compañías no se pueden dar el lujo de controlar todo desde arriba. Las compañías que tienen éxito son aquellas que pueden responder rápidamente a los cambios de los mercados, tecnologías, políticas gubernamentales y actitudes sociales.

Esta clase de capacidad para el cambio no puede ser programada efectivamente dentro de sistemas y procedimientos.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma y responder instantáneamente a lo que se necesita y desea, como en una competencia internacional.

Diferencias entre GERENTES Y COACHES son:

- Los gerentes ven su rol como el de dirigir y controlar la performance de 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 generalmente 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 y del juego que están jugando.
- 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 piensan qué es lo que anda mal y por qué suceden las cosas. Los coaches están mirando desde el futuro crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que “está faltando”.
- Los gerentes miran el futuro basados en sus mejores predicciones. Los coaches miran desde el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad.
- 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 focalizan 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 coachees que decidan su propia conducta.
- Los gerentes son razonables. Los coaches irrazonables.
- Los gerentes piensan que la gente trabaja para ellos. Los coaches trabajan para la gente que coachean.
- 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 buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden. Los coaches buscan resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente.
- Los gerentes mantienen y defienden la cultura organizacional existente. Los coaches crean una nueva cultura.

Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo sienten.

El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes.

ASOCIACION DE LOS CONCEPTOS EMPOWERMENT Y COACHING

Los dos conceptos van muy asociados entre sí, ya que el primero consiste en ayudar a la persona a desarrollarse, y la segunda en dotarla de capacidades y responsabilidades para mejorar ese desarrollo, con lo que tendremos una persona única, en la que confiar y que confiará en nosotros, proactiva y comprometida con la empresa.

En los años cincuenta, Toyota era un pequeño productor de automóviles que actuaba sólo en el mercado japonés. Cuando sus grandes competidores de EE.UU (GM, Ford, Chrysler) producían alrededor del 85% de sus insumos, la empresa japonesa apenas producía el 15%. Para enfrentar su gran debilidad, Toyota creó redes de suministradores a los que subcontractaba los suministros y estableció la práctica del JIT (Just in Time) con lo cual garantizaba los suministros en el momento en que los necesitaba, eliminando los inventarios y sus costos asociados.

A inicios de los ochenta, Toyota había logrado posicionarse fuertemente en el mercado norteamericano desplazando a sus tres grandes competidores. Cuando las ventas y ganancias de la GM (General Motors) caían un 20%, las de Toyota aumentaban un 18%. La “batalla” se disipó cuando, a inicios de los ochenta, después de meses de negociación, se creó una “joint venture” entre GM y Toyota, donde las prácticas gerenciales de esta última fue uno de sus aportes principales. A fines de ochenta, Japón necesitaba 19 horas-hombre para fabricar un automóvil, mientras que en EE.UU y Europa invertían 26,5 y 35,6 respectivamente.

El paradigma del “fordismo” fue desplazado por el “toyotismo” que preconiza: la producción flexible, la desconcentración de la producción, el suministro externo

(terciarización de lo que no resulte estratégico), la gerencia participativa, estructura horizontal, entre otros enfoques y prácticas.

Los paradigmas sobre la calidad que prevalecieron hasta los años 70, la concebían como una actividad de inspección y control; su determinación se basaba en normas técnicas; era una tarea “independiente”, a cargo de órganos funcionales separados de la organización productiva. Bajo la influencia de las prácticas y resultados de empresas japonesas, desde los ochenta la tendencia es concebirla como una filosofía de dirección; se determina según la define el cliente; es una tarea integrada en los órganos productivos, a los clientes externos se sumaron los clientes internos.

En la esfera del *marketing*, los enfoques prevalecientes hasta los 70, enfatizaban: vender el producto, identificar necesidades, resaltar costo y calidad como factores de atracción de clientes; importancia del “marketing mix”, es decir la combinación idónea de las 4 Ps. (Producto, Precio, Plaza, Publicidad). Esto correspondía a una etapa en la que el mayor poder lo tenían los productores. Con más información y ofertas en el mercado, los clientes son más exigentes y selectivos. Los nuevos paradigmas enfatizan: satisfacer necesidades (más que vender productos); disminuye el peso de la publicidad y aumenta el de la promoción en los gastos de marketing; producir lo que se pueda vender, en lo que juega un papel importante el marketing estratégico, que se orienta a identificar oportunidades y atractivos de los mercados; crear necesidades; al costo y la calidad, como factores de preferencias de los clientes, se adicionan el servicio de postventa y el tratamiento personalizado. A inicios de los noventa surgen nuevos enfoques, en 1993 Mc Kenna propone el “marketing relacional”; en el mismo año, Peppers y Rogers, el “marketing one-to-one”.

La *automatización* que, además de la reducción de costos laborales, se orientaba al aumento de la producción, en las nuevas condiciones enfatiza la búsqueda de mayor flexibilidad en los procesos productivos. Los niveles “mínimos y máximos”, como instrumento de control de los inventarios, se orienta como tendencia al “inventario 0”, con la práctica del JIT. La Investigación-Desarrollo que se orientaba al diseño de productos para cubrir necesidades, enfatiza en la anticipación y creación de nuevas necesidades.

Retos para la gerencia

Los cambios en el entorno y su impacto en los paradigmas que durante décadas han orientado el trabajo de las empresas también influye en los enfoques gerenciales, que surgieron y predominaron en condiciones que se han modificado sustancialmente.

Entre las tendencias y demandas que Kernan ha identificado “para la gerencia del Siglo XXI” se encuentran las siguientes: transitar de la dimensión y escala, a la velocidad y capacidad de reacción; de la autoridad formal y el control desde arriba, al otorgamiento y desarrollo de poder y facultades (empowerment); de la rigidez en las organizaciones, a las organizaciones flexibles y virtuales; del control por medio de reglas y jerarquías, al control por medio de visión y valores; del análisis racional y cuantitativo, a la creatividad y la intuición; de la necesidad de certeza, a la tolerancia a la ambigüedad; de la independencia y autonomía de la empresa, a la interdependencia y alianzas estratégicas; del enfoque organizacional interno, al enfoque en el medio competitivo; de la ventaja competitiva, a la ventaja cooperativa, entre otros.

Diferentes especialistas también se refieren a las nuevas tendencias en las llamadas “funciones directivas” (planificación, organización, mando y control). En la *función de planificación*, las principales tendencias que se señalan son:

el tránsito de la planeación “clásica”, al enfoque de la estrategia; el análisis del “pasado al futuro”, buscando tendencias anteriores, se sustituye por el análisis del futuro al presente, concibiendo diferentes escenarios futuros y planes de contingencia (que hacer si...); del plan y la implementación como procesos separados, a concebirlos como un proceso único, integrando ambas; de la tecnología como factor estratégico, a los recursos humanos como el más estratégico; de la focalización en la empresa, a considerar el entorno como punto de partida de cualquier estrategia.

En la función de *organización*, las tendencias se mueven: de las estructuras jerárquicas a las estructuras planas y flexibles; de los manuales y normas detalladas, como factores reguladores, a la visión, los valores y la cultura, como los factores principales para la integración del trabajo en las organizaciones; de la estabilidad, como elemento organizador, al cambio y la innovación como factor de adaptación constante a las nuevas situaciones.

En la función de *mando*, las tendencias se mueven en las siguientes direcciones. De la autoridad, como factor de disciplina, al liderazgo, como elemento movilizador; de “dirigir a los hombres” a “dirigir con los hombres”; de los recursos humanos, como un “objeto” del proceso de dirección, a considerarlo como un “sujeto” clave, participante; de la motivación, muchas veces manipuladora, a la creación de un sentido de pertenencia; de la delegación, al empowerment (facultar, dar poder, desarrollar).

En la función de *control*, se trabaja por moverse: de la autoridad, al autocontrol y compromiso; de la orientación hacia los procesos (decirle a cada cual “como” debe hacer las cosas), a los resultados (concretar lo “que” debe lograr), resumiendo que el jefe defina el “que” y el subordinado genere el “como”; los valores, como instrumento de orientación del comportamiento de los miembros de la organización, lo que Quinn le llama “control de clan”.

En un plano más general, las tendencias sobre los retos que tienen los gerentes para ser efectivos en las nuevas condiciones, según diferentes especialistas, se mueven en las siguientes direcciones:

- De operar en un medio definido y de cierta estabilidad (hasta los años 70-80); a operar en un medio poco definido y en constante cambio y movimiento. Aprender a gerenciar la incertidumbre y la complejidad.
- De la disposición para realizar tareas concretas, de determinada reiteración; a la habilidad para realizar actividades creando expectativas y motivación entre sus seguidores.
- De la capacidad para el trabajo individual, a la capacidad para crear e integrar equipos.
- De una formación técnica-específica, a una formación integral que le permita la interpretación adecuada de los fenómenos y tendencias del entorno y anticiparse a estas.

Entre las capacidades principales para gerenciar en un entorno turbulento se plantean: flexibilidad y disposición para el cambio, asumir riesgos, innovación constante.

VIII.- METODOLOGIA

Se revisará el contenido teórico bibliográfico con el fin de determinar los conceptos de empowerment y Coaching.

Asimismo se realizará una investigación por medios electrónicos de la forma en que utilizan o trabajan el empowerment y Coaching, empresas como la Toyota.

IX. RESULTADOS

Después de haber realizado la investigación bibliográfica y electrónica de los conceptos del empowerment y Coaching, se llegó a los siguientes resultados:

Empowerment, según Johann Johnson, 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.” Para Morales, gerente de proyectos de Cargo Expreso, S.A. (Guatemala), “es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente etc., haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización“. Según Cifuentes y Aspesi, su función se basa en una excelente relación entre la organización y sus empleados. De esta manera la confianza, la responsabilidad, la autoridad y el compromiso pueden incrementarse para servir mejor a la clientela.

El **COACH** no es más que el 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, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Toyota focaliza fuertemente en el pensamiento a largo plazo correcto, evaluando como agregar valor al consumidor y a la sociedad.

X. CONCLUSIONES

Como conclusión podemos decir que el empowerment y Coaching son una herramienta de la calidad total en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo. Es por eso que la combinación del coaching y el empowerment son de gran utilidad en el desarrollo de las organizaciones, un Coach te puede ayudar a cumplir muchos tipos de metas, independientemente del campo o del tiempo que requieran.

XI. APORTE AL PERFIL PROFESIONAL

El presente trabajo busca aportar información específica sobre el empowerment y Coaching. Haciendo énfasis en el papel directivo de saber tanto trabajo como poder de decisión. Esto permitirá que el profesionista e n ingeniería de gestión empresarial acepte y entienda que con la finalidad de obtener la máxima productividad en la empresa, se necesita hacer equipo y hacer a través de otros.

La ingeniería de procesos, considera a la especialización como una herramienta importante de la maximización de factores productivos. El recurso humano por tanto es un elemento primordial, y probablemente más importante dentro de la academia productiva. Por tal razón la formación de capital humano en las empresas de alta calidad es básica para poder competir en un ambiente cambiante, globalizado. El ingeniero en gestión empresarial, no puede ser ajeno a los múltiples cambios que suceden en los negocios. Para ser competitivo es necesario actualizarse en las nuevas teorías que van surgiendo día a día, como las aquí tratadas.

XII. REFERENCIAS

<http://www.arearh.com/rrhh/empowerment.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos14/empo/empo.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowii.htm>

<http://www.uaca.ac.cr/acta/1999nov/gdiaz.htm>

<http://www.iespana.es/AdmonEmpresa/Empowerment.htm>

10 Steps to Empowerment, A Common-Sense Guide To Managing People, Diane Tracy

Empowerment Takes More Than a Minute, Ken Blanchard, John P. Carlos y Alan Randolph

Cómo Crear un equipo de Alto Rendimiento en su Empresa, Steve Buchholz y Thomas Roth

Empowerment: Cómo Otorgar Poder y Autoridad a Su Equipo de Trabajo, Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe

Zapp, William C. Byham y Jeff Cox 13. La transferencia del Poder Dentro de la Empresa (Empowerment)

XIII. ANEXOS

Se anexan fotografías del lugar de residencia



