

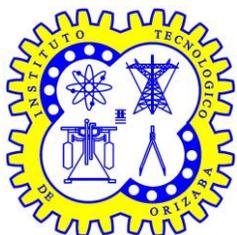
## Coaching y empowerment como herramientas de desarrollo de las organizaciones

Con la recuperación económica de las potencias económicas europeas y asiáticas después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas se ven inmersas nuevamente dentro de un fuerte ámbito de competencia. Con el incremento de la producción generado por la inversión en tecnología, los problemas de las empresas comenzaban a orientarse más hacia problemas de productividad del capital humano que de problemas con la producción.

Es por ello que la tendencia de la administración empresarial se enfoca a resolver los problemas del personal contratado, con el fin de que estos puedan involucrarse en la organización de forma profunda y ser partícipes inclusivos de la toma de decisiones. Anteriormente se consideraba al empleado de la empresa como un elemento que aportaba trabajo a la empresa con el fin de satisfacer sus intereses individuales. Sin embargo, la nueva tendencia de la administración sugiere que los empleados deban ser considerados como colaboradores y establecer que su beneficio individual está ligado al beneficio de la empresa.

¿Cómo lograr que los colaboradores de la empresa se encuentren motivados para alcanzar ese beneficio comunal? Las relaciones humanas dentro de la empresa dependen en gran parte de las políticas específicas que regulan a las organizaciones. Por lo tanto, la manera en la que los colaboradores son tratados tendrá un impacto sobre la productividad.

Las empresas en su organización común son dirigidas por un grupo seleccionado de individuos, los cuales toman las decisiones del mercado, la competencia y las prácticas internas. Las decisiones de este grupo selecto son la guía para los demás miembros de la parte inferior del organigrama. ¿Es posible que los colaboradores de la empresa puedan pensar en un mundo donde no respondan a ordenes e incentivos, sino que estos puedan ser proactivos y buscar en sus decisiones la forma en la que se encuentre el beneficio común?



**Instituto Tecnológico de Orizaba**

**Fundamentos de Ingeniería  
Administrativa**

**Coaching y empowertment como herramientas  
del desarrollo de las organizaciones**

**Profesor:**

Dr. Fernando Aguirre y Hernández

**Alumno:**

Lic. Eusebio Alejandro Bolaños Ruiz



Orizaba Veracruz, 21 de febrero de 2016

# Contenido

Coaching y empowerment como herramientas de desarrollo de las organizaciones .....	1
¿Qué es el Coaching?.....	2
Dar el ejemplo con el coaching.....	5
¿Qué es el empowerment? .....	6
Integrar el Empowerment al personal operativo .....	8
Relación entre coaching y empowerment: Una reflexión .....	9
<b>Propuesta de tesis.....</b>	<b>10</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>10</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>10</b>

Para lograr que las empresas tengan empleados efectivos ante las situaciones de competencia, es necesario utilizar herramientas específicas que incentiven comportamientos. La inversión en el desarrollo de los individuos requiere de técnicas específicas.

Dentro del contexto empresarial, existen dos técnicas llamadas “Coaching” y “Empowerment” cuya combinación busca que los miembros de las organizaciones tengan un mayor nivel de compromiso y de efectividad dentro del objetivo de la empresa. ¿Cómo podemos definir estos conceptos y como la aplicación de estos beneficia a la empresa?

### ¿Qué es el Coaching?

Dentro del lenguaje de la administración, la adaptación de neologismos y anglicismos es frecuente debido a la fuerte influencia de las escuelas del pensamiento estadounidenses y a la neutralidad del inglés como forma de comunicación. No obstante, la palabra coaching proviene del anglicismo “Coach” que significa “entrenar”.

El exponente más sobresaliente del Coaching es Sir John Whitmore, el cual es el fundador de la empresa “Performance Consultants International” y es mayormente conocido por su carrera como pensador del desarrollo del liderazgo y del cambio organizacional. Con la creación del modelo GROW, el cual es uno de los favoritos de administradores y gestores alrededor del mundo se ha convertido en uno de los autores más influyentes del método. (Performance Consultants, s.f.)

Whitmore (2002, pág. 19) menciona que el termino tiene un origen en el ámbito deportivo y menciona que su esencia se puede definir en *“Liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle”*.

Por lo tanto, Whitmore (2002) define al coaching como *“Es ayudar y acompañar a una organización, persona o grupo en su espiral de movimiento, cambio, aprendizaje, liberación de talento, transformación y expansión de la conciencia”*

Esta clase de pensamiento dentro de las organizaciones muestra que los individuos tienen capacidad que no han sido desarrolladas, pero que pueden serlo de acuerdo a la forma en la que los gestores de la organización estén dispuestos a fomentar el crecimiento y la capacidad individual de los individuos.

La influencia deportiva sobre el pensamiento de Whitmore proviene de su desempeño en las carreras de autos en Reino Unido, durante su carrera como corredor de autos es merecedor de varios títulos, después de su retiro como corredor, Whitmore se emplea como psicólogo deportivo (Wikipedia, s.f.)

Uno de los fundamentos del Coaching es el modelo GROW el cual es establecido en el libro "Coaching for performance". Este modelo es un sistema de preguntas, el cual está diseñado para encaminar a los individuos hacia el aprendizaje

El modelo GROW (Performance Consultants) es uno de los modelos de coaching más exitosos jamás creados, sin embargo, su propio autor menciona que el GROW por sí solo no es coaching, pero es una manera en la que se pueden estructurar los supuestos del coaching.

El nombre del modelo hace referencia a un acrónimo cuyo significado es Goals (metas), Reality (realidad), Options (opciones) y Will (voluntad). Trabajando con estos cuatro escenarios, el modelo GROW fomenta el despertar individual de:

- Las aspiraciones propias
- La situación actual y las aspiraciones
- Las posibilidades y los recursos disponibles
- Las acciones que se deben de realizar para obtener metas personales y profesionales.

El Modelo GROW tiene establecidos 4 pasos, en cada uno de los pasos se realiza una pregunta clave al individuo con el fin de orientar los objetivos. Cada uno de estos objetivos busca establecer la forma de la organización y el comportamiento de los individuos dentro del proceso. (Performance Consultants, s.f.)

**¿Cuáles son tus metas?**

Con esta pregunta se busca identificar y aclarar el tipo de meta a alcanzar, permite un entendimiento de las aspiraciones y aclara el resultado deseado de los esfuerzos coordinados.

### **¿Cuál es la realidad?**

Se reconoce la situación actual en términos de las acciones que se han llevado a cabo, aclara los resultados de las acciones tomadas anteriormente y provee de un entendimiento de los obstáculos internos que limitan el progreso.

### **¿Cuáles son las opciones?**

Esta pregunta identifica las posibilidades y alternativas además de que busca desarrollar una variedad de estrategias para el progreso.

### **¿Qué se hará?**

Esta pregunta dota un entendimiento de lo que se ha aprendido y que se ha modificado para alcanzar las metas originales, Crea un índice y un plan de acción para llevar a cabo la meta, muestra posibles obstáculos futuros, considera el constante cumplimiento de logros y el desarrollo necesario para las acciones acordadas además de que se muestra y resalta las metas que ya fueron alcanzadas.

Por lo tanto, el coaching es una herramienta que muestra como ser un mejor líder. De acuerdo con las ideas desarrolladas por Whitmore, el mejor líder no es aquel que puede estar pendiente de todos los procesos de la empresa, sino el que sabe educar a sus colaboradores para que estos puedan ser mejores solucionadores de problemas.

Las nuevas organizaciones deben de contar con elementos que sean capaces de enfrentarse a los retos de la organización con sus propias ideas, en vez de esperar que las tareas se les sean proporcionadas por los rangos superiores. La necesidad de las organizaciones por tener pensadores racionales que sean capaces de

resolver problemas complejos conlleva a usar técnicas que obliguen al pensamiento crítico.

## Dar el ejemplo con el coaching

¿Cómo un gerente puede usar el coaching para guiar a sus colaboradores para alcanzar el éxito? De acuerdo con Whitmore (2002, pág. 165) El gerente debe de establecer una relación apropiada con los miembros del equipo que se encuentra a su cargo.

Si el líder desea alentar la franqueza y la apertura requerirá de ser franco, pero si el gerente requiere que el equipo confíe en el mismo, requiere mostrar que es digno de confianza. Los equipos aún esperan un comportamiento de liderazgo autocrítico, por lo que pueden estar confusos al estar frente a la situación propuesta.

Por lo tanto, para aplicar el coaching es necesario lograr una cooperación expresa del equipo. ¿Cómo lograr que los equipos logren sobreponer sus intereses individuales y busquen cohesionarse para lograr un fin determinado? Whitmore (2002, pág. 166) establece una lista de respuestas para lograr la coordinación:

- Discutir y acordar la definición de las metas comunes para el equipo.
- Desarrollar un conjunto de reglas básicas o principios operativos para todos los miembros.
- Reservar un tiempo de forma regular, para una reunión de trabajo comunal.
- Examinar los puntos de vista de los miembros sobre las actividades sociales compartidas.
- Establecer sistemas de apoyo para abordar los problemas que surjan.
- Desarrollar un interés común fuera del trabajo.
- Aprender juntos una nueva habilidad.
- Practicar el ejercicio de las cualidades comunales.
- Mantener discusiones grupales sobre el sentido del grupo

Con estas opciones y ejercicios, un líder puede generar una mayor cohesión en el grupo y desarrollar la conciencia de la responsabilidad individual y colectiva.

## ¿Qué es el empowertment?

La palabra “empowertment” es un anglicismo que puede ser interpretado como “empoderamiento”. Esta palabra puede ser interpretada como “Otorgar la facultad” o “Dar el poder de cierto acto”. El significado de esta palabra no tiene una traducción directa al español, pero tiene ideas cercanas al significado original

Al realizar una revisión sobre la literatura administrativa (Hernández & Hernández) se puede averiguar que para los autores Lloyd y Bethelot manejan que dotar de poder a un individuo significa “Que se le debe dar autoridad para tomar decisiones y actuar, sin tener que buscar aprobación cada vez” además de agregar el concepto de “Dejar que la gente use su propia inteligencia, experiencia, intuición y creatividad, para ayudar a que la organización mejore y tenga éxito.

De manera posterior Terry Wilson menciona que el empowertment consiste en “potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transición del poder”. Esta idea sugiere que se debe hacer sentir al individuo como dueño de su trabajo.

El empowertment puede ser considerado como el movimiento que busca dar poder a la gente, este busca fortalecer el papel de liderazgo que da sentido al trabajo en equipo. ¿Este movimiento sustituye a las jerarquías piramidales? ¿acaso trata de remplazar estas estructuras por equipos auto dirigidos?

De acuerdo con lo descrito por Johnson (Hernández & Hernández) las características que sufren el proceso de empowertment se ven descritas por:

- Se conocen las actividades y autoridad del puesto que le pertenecen a cada colaborador.
- La responsabilidad la tiene el empleado mismo y no su jefe inmediato.
- Los puestos generan valor a causa que el colaborador se involucra en el trabajo.
- Se conoce la postura y el papel de cada pieza de la organización.

Por lo que, para la visión de Johnson, el trabajo dentro del sistema de empowertment funciona para dotar de valor al trabajo y cada integrante es una pieza funcional del sistema de la producción.

El problema del empowertment surge cuando no es posible establecer un sistema de interés de los colaboradores sobre el trabajo de la empresa. Es conocido que el beneficio individual es prioritario en la búsqueda de beneficio del ser humano ¿Cómo hacer que el beneficio comunal de la empresa signifique un beneficio individual?

Es posible detectar los siguientes problemas dentro de la organización:

1. Casi nadie del personal de la empresa se emociona por los aspectos del trabajo.
2. Los elementos que emocionan al personal, generalmente están fuera del trabajo.
3. Al personal solo le importa su pago, vacaciones y pensiones.
4. La actitud general del trabajo es “No hagas algo que no tengas que hacer”.
5. Durante el día laboral, las personas tienden a ahorrar esfuerzos.
6. Nadie asume responsabilidades mayores a las necesarias y nadie le importará generar un sistema de mejoras en el corto plazo.

Para atender la problemática presente, se puede optar por tomar las siguientes medidas:

1. Establecimiento de círculos de calidad.
2. Instrumentación de cursos motivacionales.
3. Fijación de sueldos más altos.
4. Mejoramiento de la vida en el trabajo.
5. Cambios organizacionales piramidales a organizaciones horizontales.
6. Reingeniería organizacional
7. Introducción de sistemas de calidad total.
8. Implantación de buzones de sugerencias.
9. Mejoramiento de las comunicaciones.
10. Mayores medidas de seguridad.

Al parecer, el empowertment busca integrar el trabajo dentro de la vida del trabajador, al hacerle apreciar que el éxito de su trabajo influirá en función de sus objetivos personales. ¿Es esto posible? Al fin y al cabo, los individuos difícilmente seleccionan sus profesiones en función a sus sueños, lo hacen en función a los ingresos posibles que puedan obtener ¿Cómo integrar el sistema dentro del proceso de producción?

## Integrar el Empowertment al personal operativo

En primer lugar, se debe de comprender como funcionan las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Las relaciones que mantenga el líder con el personal deben de poseer dos atributos: deben ser efectivas para el alcance de los objetivos establecidos y deben ser sólidas, por lo que deben de permanecer en el tiempo y no ser cambiantes.

Esto supone que el líder debe de enfocar las relaciones de tal forma en la que no se generen desacuerdos, y que estas relaciones no dependan de ciertas circunstancias. Un líder no debe de cambiar el trato con los individuos solamente por causas personales como puede ser un desacuerdo.

En segundo lugar, el empowertment no significa que la disciplina deba ser reducida. Es preciso fomentar el orden, la estructura además de la clara definición de roles, en el cual se especifiquen las funciones y las responsabilidades.

Por lo tanto, aun cuando se dote de una mayor capacidad de resolución de problemas, no se debe de descuidar la estructura de la empresa, ni que se lleguen a dar malos entendidos, así como abusos de confianza al otorgar más capacidades a los individuos.

Por último, es importante mencionar el compromiso y su relación con el liderazgo. Los colaboradores deben de tener lealtad con la empresa, perseverancia y energía para completar los objetivos.

En este caso, es importante haber establecido las normas para fomentar la inclusión de los individuos en la empresa, en caso contrario; estos decidirían no introducirse de lleno al proceso de responsabilidad individual.

## Relación entre coaching y empowertment: Una reflexión

Ambas herramientas tienen similitudes sobre la forma en la que comprenden la organización y los sistemas de trabajo. Si se llegarán a aplicar ambos sistemas dentro de la empresa se podría obtener un personal operativo altamente entrenado en los objetivos de la organización, el cual también estaría adecuado para la toma de decisiones y la aceptación de la responsabilidad.

Esta combinación de técnicas puede parecer ideal, el problema de implantación se encuentra fundamentalmente en la lógica de las organizaciones ¿en qué momento los colaboradores aceptarían mayores responsabilidades sin que esto represente un incremento en su estatus o en sus ingresos? El problema de dotar de mayores responsabilidades a los colaboradores es que estos también requerirán de mayores incentivos para prepararse de la mejor manera posible.

Las organizaciones modernas requieren de individuos creativos que puedan superar los retos presentes. No obstante, también requieren de roles y estructuras, así como de sistemas de trabajo. Sin sistemas de trabajo o sin directores de trabajo, la creación y la asignación dependerían solamente de la buena voluntad del trabajador.

Claramente las técnicas de coaching y empowertment pueden ser aplicadas dentro de organizaciones dedicadas a la resolución de problemas como una consultoría o una empresa que se dedica al desarrollo y diseño de productos, pero ¿Cómo introducir estas técnicas dentro de un sistema de producción?

Con la revolución de la tecnología, las personas se alejan de las maquilas y se utilizan más maquinas, ¿Cómo aplicar el empowertment en sistemas repetitivos? Al parecer existen ciertas organizaciones donde es posible y preponderante establecer

sistemas de responsabilidad común, pero existen otros que pueden desarrollarse con las cadenas de mando comunes.

## Propuesta de tesis

Se propone el tema: “La implementación del Coaching – Empowerment dentro de un sistema de producción”. La tesis tendría por objetivo llevar a cabo un experimento social en el cual se verían los efectos de la entrega de responsabilidad a los colaboradores del sistema de producción.

Los objetivos son:

- Identificar las cualidades de liderazgo necesarias.
- Identificar los efectos de la entrega de responsabilidad a los colaboradores de la producción.
- Analizar si el sistema propuesto es funcional desde el punto de vista de la eficiencia.
- Observar el comportamiento social de los individuos.

## Agradecimientos

Debo agradecer a Dios, por la vida y por la ciencia. También le agradezco al Profesor Fernando Aguirre Hernández por su interesante y enriquecedora catedra. Por último, no debo de olvidar mencionar al Instituto Tecnológico de México, por la oportunidad que me otorga al participar en este programa de posgrado.

## Bibliografía

Hernández, M., & Hernández, Y. (s.f.). *Empowerment en la organización: Un primer acercamiento*.

Obtenido de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/empowerment2005-1.pdf>

Marciniak, R. (s.f.). *Gestión empresarial*. Obtenido de

<https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/analisis-macro-y-micro-entorno/>

*Performance Consultants*. (s.f.). Obtenido de Performance Consultants International:

<http://www.performanceconsultants.com/sir-john-whitmore>

Performance Consultants. (s.f.). *Performance Consultants*. Obtenido de

<http://www.performanceconsultants.com/wp-content/uploads/GROW-Model-Guide.pdf>

Robbins, S. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

UAM. (2016). *Concepto de grupo*. Obtenido de

[https://www.uam.es/personal\\_pdi/psicologia/cmessina/LECTURAS/grupo\\_2.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/psicologia/cmessina/LECTURAS/grupo_2.pdf)

Whitmore, J. (2002). *Coaching, El método para mejorar el rendimiento de las personas*. México:

Paidós.

Wikipedia. (s.f.). *Jonh Whitmore*. Obtenido de

[https://en.wikipedia.org/wiki/John\\_Whitmore\\_\(racing\\_driver\)](https://en.wikipedia.org/wiki/John_Whitmore_(racing_driver))