



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

• • •

**MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA**

• • •

**FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA**

• • •

**TEMA:**

**“Coaching y empowerment como herramientas de desarrollo”**

• • •

**PRESENTA:**

**L.A.E. SERGIO EDUARDO CASTILLO LÓPEZ**

**ORIZABA, VER.**

**NOVIEMBRE 2016**

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| Introducción .....                                       | 3  |
| ¿Por qué es necesario otro tipo de administración? ..... | 5  |
| ¿Qué es “Coaching”? .....                                | 6  |
| Beneficios del “Coaching” .....                          | 7  |
| ¿Qué es el “Empowerment”? .....                          | 8  |
| Beneficios del “Empowerment” .....                       | 8  |
| Buscando una ventaja permanente: Google.....             | 9  |
| Modelo de management.....                                | 9  |
| Conclusiones .....                                       | 11 |
| Bibliografía .....                                       | 12 |

## Introducción

El “Coaching” y el “Empowerment” son considerados como nuevas metodologías que, de ser utilizadas correctamente, pueden ser de gran utilidad para cualquier organización en el logro de sus objetivos.

Las teorías del “Coaching” y el “Empowerment” se originan como complemento de los procesos de cambio en las organizaciones, como Total Quality Control, Just In Time, Management Requirement Production, Total Production Management, Reingeniería, entre otros.

Estas metodologías salen a la luz, debido a que todavía, en muchas empresas solamente se reciben órdenes. Los gerentes rara vez saben si su capital humano está trabajando correctamente, el personal posee poco o nulo control sobre su trabajo, no existe motivación por las cosas relacionadas a las funciones y las ven más como una obligación que como algo que les agrada hacer. Estos trabajadores solo les importan sus retribuciones económicas, sus vacaciones y sus pensiones, casi nadie está interesado por el prójimo, no cumplen los objetivos cuando se trata de hacer un mejor trabajo, todos asumen una responsabilidad limitada a sus tareas y existe un temor generalizado al cambio.

Esta clase de actitudes en las organizaciones, conlleva a realizar trabajo monótono y de baja calidad, confusión en el personal que labora en la organización, falta de comunicación, no existe confianza, no son participativos en la toma de decisiones, nadie sabe lo que ocurre, no se tiene el tiempo suficiente para resolver problemas, las personas resuelven problemas

de terceros, no dan crédito a los demás por sus ideas o esfuerzo. Hay escasez de recursos, de conocimientos y adiestramiento.

A parte de lo ya mencionado, el incremento de la competencia en el mercado combinado con la gran demanda y exigencias del consumidor entorno a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, no solamente han puesto a evolucionar a la organización, sino de igual manera a las personas implicadas en éstas.

Las nuevas tendencias, técnicas y filosofías orillan a las organizaciones a responder de manera rápida y decisiva a los cambios, ya que de eso dependerá la permanencia de las mismas en el contexto actual.

Otro punto que se debe mencionar es que la empresa está creciendo en grandes proporciones tanto de tamaño como de capacidad para satisfacer al cliente. También, hoy en día la mayor parte de la población organizacional está constituida por personas de la generación “Y” o también llamados “Millennials”, individuos nacidos entre 1980 y 2000, son nativos digitales que se ubican entre los 18 y 32 años. Y la generación “X”, llamados también “Baby Boomers”, individuos nacidos entre 1960 y 1980, se están convirtiendo en minoría dentro de las organizaciones.

La generación “Y” que prevalece en la organización se caracteriza por ser proactivos, buscar crecimiento y desarrollo profesional, son creativos, independientes y buscan un clima de trabajo competitivo, que les otorgue retos y la oportunidad de tomar sus propias decisiones.

Todo lo anterior dirige la mirada hacia otro tipo de administración. Es en este punto donde se aplican el “Coaching” y “Empowerment” en las organizaciones.

## ¿Por qué es necesario otro tipo de administración?

El entorno de los negocios cada día es más competitivo ya que demanda una serie de cambios. Las organizaciones se deben de movilizar de un modelo rígido tradicional de Administración de Empresas a un modelo de excelencia, calidad y satisfacción del cliente interno como con el externo. Para lograr esto se tiene que tener mejoras constantes y cambios. Esto involucra la reestructuración de procesos y cambios en estructura y cultura. Todo esto se realiza para mantenerse competitivo y aumentar la eficacia y la calidad en las operaciones.

Existen dos elementos para mejorar la eficacia y la efectividad de una organización lo son el “Coaching” y el “Empowerment”. El “Coaching” es el desarrollo del potencial del capital humano (Escribá, 2006), mientras que el “Empowerment” es el delegar poder y autoridad a los empleados para actuar en nombre de la organización (Johnson, 2006).

El “Coaching” desarrolla el potencial del capital humano, fomenta el liderazgo y mejora el rendimiento. Hoy en día se necesita que los supervisores se transformen en facilitadores. Su tarea principal debe girar en torno al desarrollo de los empleados por medio de la capacitación, el estímulo y la confianza.

El “Empowerment” cambia el equilibrio de responsabilidades en las empresas. La organización les permite a sus empleados tener influencia y poder sobre su trabajo, sin necesidad de requerir constante permiso para actuar. Se le otorga responsabilidad y

autoridad al empleado y la oportunidad de tomar decisiones que afecten en el cumplimiento de la tarea encomendada.

Introducir estos nuevos conceptos dentro de la empresa necesita mucho esfuerzo por todas las partes. También, se requiere confianza y tolerancia por parte de la alta dirección hacia los empleados. Las organizaciones deben comprender que ambos conceptos tanto “Coaching” como “Empowerment” se deben integrar para obtener resultados positivos, tanto para la misma organización como para el capital humano, ya que se lograra un cambio de actitud, mayor compromiso, comunicación efectiva, mejor calidad y mejora en las operaciones.

### ¿Qué es “Coaching”?

Es un sistema que lo conforman conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; lo integra también un estilo de liderazgo, una manera particular de seleccionar a la gente o diseñar grupos de personas en desarrollo.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. “Coaching” es un servicio profesional. Un cliente contrata a un “coach” para alcanzar una meta o resolver un problema. “Coaching” es una profesión relativamente nueva que resume los mejores conceptos del mundo profesional, la psicología, la filosofía, el deporte y la espiritualidad para fomentar cambios positivos y crecimiento profesional. Los retos a los que se enfrentan van desde ayudar a un emprendedor a desarrollar un plan de negocio a animar a una persona a seguir un plan de ejercicio y adelgazamiento. El “coach” es un abogado, un consejero, una fuente de ánimo y un espejo de la verdad. La gente al igual que las

organizaciones trabaja conjuntamente con un “coach” para alcanzar su máximo potencial en la vida.

De acuerdo con Cardona (2005), el “Coaching” es una herramienta de desarrollo de directivos que se lleva a cabo mediante un sistema de asesoramiento personal y profesional para el posterior impacto en la organización.

### Beneficios del “Coaching”

- a. Promueve al recurso humano hacia la producción de resultados positivos. Mejora el desempeño tanto individual, en equipos de trabajo y por consecuencia en la organización.
- b. Desarrolla el potencial humano, reubicándolos en puestos de trabajo donde tengan mejor desempeño, promoviendo la creatividad a nivel individual y dentro de los equipos de trabajo.
- c. Promueve la comunicación entre los recursos humanos, mejorando las relaciones dentro de la organización.
- d. Fomenta el liderazgo efectivo en los gerentes al lograr comunicarse efectivamente con el recurso humano.
- e. Promueve la motivación y entusiasmo para poder trabajar en equipo, aumentando la satisfacción al laboral en conjunto.
- f. Aumenta el nivel de compromiso de los trabajadores hacia la organización para la cual trabajan.

## ¿Qué es el “Empowerment”?

Esta metodología surge en el año de 1988. Fue propuesto principalmente por los expertos Kenneth Blanchard, autor de libros como “¡A todo vapor! y ¡A la carga! y Paul Hersey. No obstante, varios años antes ya se había mencionado por ellos mismos el término autoliderazgo que es su equivalente y el único sustituto del liderazgo puro (Díaz, 1999).

Según, Johnson (2006) “Empowerment” quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad al personal y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Según Torrico (2006), el “Empowerment” es un cambio de mentalidad en las relaciones laborales que hace más de una década empezó a cambiar el equilibrio de responsabilidades en las empresas y su objetivo principal es aumentar la eficacia de la organización por medio de la cesión del poder para tomar decisiones al primer nivel.

## Beneficios del “Empowerment”

- a. Mejora la satisfacción y la motivación en el clima laboral de la organización.
- b. Aumenta la responsabilidad y el compromiso.
- c. Mejora la creatividad.
- d. Mejor adaptación al cambio.
- e. Aumento de comunicación.
- f. Incrementa el entusiasmo y la actitud positiva.
- g. Incrementa la productividad.
- h. El Desempeño aumenta.

## Buscando una ventaja permanente: Google

Google es una de las marcas más conocidas del mundo y la herramienta esencial para cualquiera que navega en el ciberespacio. En mayo de 2007, Google hacía el 65.2% de todas las búsquedas en Internet realizadas en los Estados Unidos y más de dos tercios de las búsquedas en la Web a nivel mundial.

### Modelo de management

A continuación se detallan los principales componentes del modelo:

- a. Un esquema para la innovación, que significa que los recursos de ingeniería se asignan bajo la fórmula “70-20-10”: los investigadores en Google dedican el 70% de su tiempo a mejorar la base de su negocio, el 20% a los servicios que extenderán esta base y el 10% restante a explorar una idea propia por extraña que parezca.
- b. Un estilo de trabajo basado en equipos pequeños -tres ingenieros en promedio por equipo que experimentan mucho, reciben una amplia retroalimentación de sus colegas y se mueven en un ambiente intelectual marcado por la discusión y la meritocracia.
- c. Google sólo contrata a los candidatos más brillantes, por lo que su actual fuerza de trabajo está libre de personas con inteligencia y habilidades promedio que podrían perjudicar a la larga la capacidad innovadora de la compañía.
- d. La estructura de Google es plana y descentralizada. De hecho se parece en sí a la Internet: altamente democrática, fuertemente vinculada y sin jerarquía.

- e. En Google cuestionar a la autoridad no es cosa de anarquistas sino un imperativo para la innovación.
- f. Casi la mitad de los 10 mil empleados de Google que trabajan en el desarrollo de los productos no necesitan autorización para cambiarse de equipo. La política de Google es que la gente se “comprometa con los proyectos y no esperar a ser designados a los proyectos”.
- g. Los ingenieros usan su 20% para dedicarlo a explorar una pasión personal, normalmente de manera acumulada, de tal forma que después de trabajar intensamente seis meses en un proyecto, se toman seis semanas para explorar el suyo propio.

Ahora bien, ¿qué lecciones se pueden extraer del modelo de management de Google? Principalmente: que al igual que la Internet, Google tiene una arquitectura abierta, plana, democrática, no jerárquica; y que las innovaciones en management que promueven la experimentación personal son irresistibles para los empleados brillantes, movidos por grandes ideas y que quieren un trabajo donde echarlas a andar; y Google es uno de esos trabajos, tanto que en 2007 fue clasificada como la # 1 de la lista de Fortune de los “Mejores Lugares Donde Trabajar”.

## Conclusiones

Se puede concluir que el “Coaching” y el “Empowerment” se han transformado en una necesidad estratégica para organizaciones comprometidas a producir resultados sin precedentes. Las organizaciones necesitan individuos que puedan pensar por sí mismos, que sean responsables de todo lo que ocurre en su empresa.

Tanto el “Coaching” y el “Empowerment” han dado resultados positivos en las organizaciones. Esto se expresa de varias maneras, como por ejemplo el capital humano es quien tiene la responsabilidad y el poder sobre la forma en que se hacen las cosas, tienen el control sobre su trabajo, los puestos generan valor, el aporte del trabajo de cada individuo es significativo, ya que puede desarrollar una diversidad de tareas, el trabajo significa un reto y no una carga, se tienen la autoridad de actuar en nombre de la organización, el capital humano participa en la toma de decisiones, sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta, se reconocen sus contribuciones, desarrollan sus conocimientos y habilidades, tienen verdadero apoyo, se aumenta la satisfacción del cliente, hay mayor compromiso, mejora la comunicación, procesos más eficientes, costos de operación reducidos y una organización mas efectiva.

“Empowerment” y “Coaching” son herramientas estratégicas altamente efectivas pero que por sí solas son incapaces de lograr un efecto positivo en la organización. Se entiende que estos conceptos se deben aplicar en conjunto y no por separado, para que puedan tener un impacto significativo sobre el desempeño positivo del capital humano en las organizaciones.

## Bibliografía

Áviles Quiñones, L., Centeno Morales, J., & González Tosado, D. (Octubre de 2006). Cómo el "Coaching" y el "Empowerment" contribuyen a mejorar el desempeño de las organizaciones.

Cardona, A. (2005). La verdad del Coaching.

Díaz, G. (1999). Empowerment. *Revista Acta Académica de la Universidad Autónoma de Centro América*.

Escribá, E. (2006). Coaching y capital intelectual.

Jonson, Y. (2006). Definición de "Empowerment".

Scorsese, M. (Dirección). (2013). *El Lobo de Wall Street* [Película].