

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
TECNOLÓGICA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA



SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

SEP

*“60 Años de Excelencia en Educación Tecnológica”*

# INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

## MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

### “Coaching y Empowerment”

PRESENTA:

*Juan José Pacheco Tehuintle*

PROFESOR:

*Dr. Fernando Aguirre Y Hernandez*

ORIZABA, VERACRUZ, MÉXICO.

01 NOVIEMBRE 2017



Avenida Oriente 9 Núm. 852, Colonia Emiliano Zapata, C.P. 94320 Orizaba, Veracruz, México  
Teléfonos: (272) 7 24 40 96, (272) 7 24 40 16, (272) 7 24 45 79 Fax: (272) 7 25 17 28

e-mail: [orizaba@itorizaba.edu.mx](mailto:orizaba@itorizaba.edu.mx)

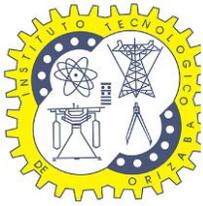
[www.itorizaba.edu.mx](http://www.itorizaba.edu.mx)



---

## INDICE.

Introducción. ....	2
¿Qué es un coach?.....	2
¿Para quién es el coaching?.....	3
¿Cómo puede ayudar un coach?.....	3
Coaching empresarial.....	4
Beneficios en la empresa.....	4
Empowerment .....	5
Elementos del empowerment .....	7
Conclusión. ....	8
Propuesta de tesis. ....	8
Agradecimientos. ....	8
Referencias.....	9



## MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA.



Artículo

Coaching y empowerment.

Juan José Pacheco Tehuintle.

---

---

*Palabras clave:*

Entrenamiento,  
empoderamiento,  
motivación, mejora  
continua.

**RESUMEN.**

El presente trabajo de investigación inicia con la etimología (sentido amplio) de dos teorías que son herramientas dentro de cualquier organización e inicialmente en la cotidianidad del individuo; el coaching y empoderamiento han logrado traspasar lo establecido en las empresas para convertir lo rutinario y necesario que es el cumplimiento de actividades, en motivación y gusto por desempeñarlo, pues es a través de estas y otras herramientas que se logra contar con colaboradores comprometidos y con alto sentido de pertenencia. Los temas son abordados de forma individual y posteriormente vistos en el ámbito organizacional, finalmente se puntualiza en su importancia y ventajas de aplicación.

**ABSTRACT.**

---

*Key words:*

Coaching,  
empowerment,  
motivation,  
continuous  
improvement.

The present research work begins with the etymology (broad sense) of two theories that are tools within any organization and initially in the daily life of the individual; the coaching and empowerment have managed to transfer what is established in the companies to convert the routine and necessary that is the fulfillment of activities, in motivation and pleasure to perform it, because it is through these and other tools that it is possible to have committed collaborators and with high sense of belonging. The topics are addressed individually and later seen in the organizational field, finally it is pointed out in its importance and application advantages.

## **Introducción.**

Dentro de cualquier organización hay una serie de elementos que impulsan a la mejora continua en los procesos y sistemas que la conforman, herramientas útiles que al ser implementadas generan resultados en la efectividad operativa de la empresa, sin embargo no siempre se pone especial énfasis en aquellas que tienen impacto personal en los colaboradores, pues ya que son estos los que al realizar sus actividades asignadas, se ven afectados por factores emocionales, sociales, políticos, motivacionales, situacionales etc. Hechos que a la larga se reflejan en su rendimiento laboral. Luego entonces, el líder de la organización no deberá enfocarse únicamente en la capacitación operativa o teórica del individuo, sino también invertir en el desarrollo personal ya que es demostrado que trasciende del interior hacia lo tangible en la misma organización.

En la presente investigación, se desarrollarán temáticas que propician la mejora continua de la empresa abordadas desde el capital humano, tal es el caso del coaching que a través de ciertas técnicas logra la motivación personal del individuo y visto desde el ámbito empresarial, tiene resultados provechosos.

Por otro lado, el empowerment será mostrado como concepto, proceso y elementos básicos para finalmente hacer énfasis en que la transformación de una organización surge desde el interior del individuo que por sí mismo difícilmente se siente comprometido con relacionarse en su entorno laboral pues las mismas políticas o alcances de su puesto, le

impiden tomar liderazgo, siendo ese punto, el parteaguas para la utilización del empoderamiento personal y laboral.

## **Coaching.**

El coaching se utiliza en muchos casos creando confusión, esto se debe a que los medios de comunicación muchas veces lo desvirtúan pues lo utiliza muchas veces como sinónimo de formación, de consultoría, mentoring o terapia pero el coaching no se refiere a eso.

### **¿Qué es un coach?**

Un coach no es lo mismo que un consultor, porque este último no tiene permitido dar consejos; tiene una metodología diferente a la de un consultor y un terapeuta. Esencialmente es un compañero que tiene el propósito de hacer preguntas muy importantes y proactivas que lo que buscan es hacer reflexionar a la persona que recibe el coaching sobre cosas que nunca se ha preguntado e incluso sobre cosas que ni siquiera sabía que tenía que cuestionarse a sí mismo.

El trabajo del coach consiste en hacer que una persona se dirija hacia sus objetivos por sí misma, a su manera y a su propio ritmo particular que no tiene porque ser igual a la de otras personas ya que cada proceso es diferente y en este aspecto no se puede comparar a una persona con otra, es como un traje hecho a la medida de cada quien; por eso un coach no tiene permitido dar consejos o decir qué hacer o cómo hacer a quién recibe el coaching.

Una regla del coach es que debe confiar plenamente en las potencialidades y habilidades que tiene su cliente para superar por sí mismo sus limitaciones; en el coaching se asume que el cliente tiene todos los recursos y habilidades necesarias y si no las tiene puede aprenderlas o buscar ayuda para superar las situaciones negativas a las que se enfrenten ya sea en el ámbito personal o profesional.

En el coaching se trabaja desde el presente con miras hacia el futuro; sucesos pasados únicamente se toman en cuenta para extraer de ellos información que pueda servir para trabajos futuros y no para quedarse anclados en el pasado; el papel del coach es acompañar a su cliente mientras recorre su camino hacia sus objetivos, es como un guía que lo conducirá y como máximo podría preguntar a su cliente si le puede hacer una sugerencia pero jamás decirle por dónde ir ni lo que tiene que hacer; tampoco tiene por qué juzgar lo que está bien o lo que está mal en las personas pues está capacitado para entender que cada persona tiene diferentes realidades, creencias y circunstancias en su vida, aunque sí puede confrontar a su cliente con sus propias contradicciones.

### **¿Para quién es el coaching?**

La figura del coach no es como la de un entrenador personal para hacer deporte el cual indica lo que se debe hacer, ni tampoco es como un psicólogo porque no trata patologías; un coach es para una persona sana que tiene obstáculos a nivel profesional o personal y que quiere evolucionar, crecer o superar sus dificultades, y está plenamente consciente de que puede hacer algo más de lo que hasta el momento ha logrado pero de igual manera

está consciente de que necesita un ligero apoyo para lograr su pleno desarrollo y tener mejores resultados en su vida.

Sin excepción todas las personas a lo largo de su vida inevitablemente llegan a encontrarse en situaciones desfavorables en las cuales no consiguen los resultados que desean y no están conduciendo su vida por donde ellas quieren pero sin lugar a dudas quiere mejorarla y es ahí donde puede entrar el trabajo de un coach.

### **¿Cómo puede ayudar un coach?**

El trabajo del coach es acompañar a su cliente y mantenerlo en el camino que conduce hacia sus objetivos sin que este se pierda, ayudarlo que sus metas sean específicas, realistas, medibles, alcanzables y relevantes en un tiempo definido y creando planes de acción que dependan totalmente del cliente.

El punto es que el cliente tome conciencia de su realidad, es decir, de dónde parte y a dónde quiere llegar, lograr que asuma responsabilidad y compromiso de su propia vida colocando en la balanza tanto sus limitaciones como potencialidades para que por sí mismo vaya dando pasos poco a poco hacia el alcance de sus objetivos.

El coaching es utilizado en diferentes ámbitos como por ejemplo para conseguir pareja, tener más confianza, escribir un libro, perder hábitos o encontrar otros, etc. y se asume que el cliente tiene todas las habilidades y recursos necesarios para alcanzar sus objetivos.

Algunas preguntas que podría hacer un coach son ¿ para cuándo cree que debe estar alguna determinadas metas cumplidas?, ¿qué cosas cree que impiden que llegue a su meta? o ¿cuál cree que es el primer paso que debe dar para alcanzar su meta?.

El coaching busca que las personas se vuelvan independientes, busca desarrollar en ellas autonomía, independencia y responsabilidad; a través de su metodología las personas pueden alcanzar un gran desarrollo personal, las ayuda a crecer y aprenden cosas que pueden ocupar para el resto de su vida pues se trabaja con objetivos tangibles y en cada sesión el cliente sale con un plan de acción listo y que deberá continuar en su próxima sesión.

El coaching es un proceso rápido, no es como una terapia y por tanto necesita del compromiso, la responsabilidad y la participación activa del cliente para cumplir sus propias metas puesto que los resultados dependen de él y no del coach.

## Coaching empresarial

En el entorno empresarial y personal, se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades. Hay muchos métodos y tipos de coaching, las técnicas pueden incluir: charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas. En este entorno, se busca facilitar el acercamiento entre los trabajadores y el intercambio de sus conocimientos, habilidades y experiencias, aprovechando al máximo las oportunidades que surgen en el trabajo, así mismo facilitar la

transferencia de lo aprendido a situaciones cotidianas que surgen en el trabajo, fomentar un ambiente de continua formación, apoyo y responsabilidad, mejorando así la calidad del trabajo.

## Beneficios en la empresa

- Incrementa el desempeño y la productividad de sus colaboradores.

- Desarrolla el staff.

El desarrollo personal de cada colaborador en la empresa es crucial para un buen desempeño general, el liderazgo correcto para el personal en sus tareas diarias podrá potenciar ese desarrollo o simplemente hacerlo retroceder.

- Promueve el aprendizaje.

Coaching es aprendizaje en acción, desde la propia experiencia laboral y de vida. El disfrute y la retención de las personas también se potencian desde ese aprendizaje.

- Mejora las relaciones.

El sólo acto de realizar una pregunta a un colaborador, valoriza a esa persona y a su respuesta. Si solamente se dice qué hacer no hay intercambio.

- Mejora la calidad de vida individual.

- Mejora el clima laboral.

A partir del respeto por los individuos de la organización, el mejoramiento en las relaciones y el logro de resultados que acompaña al coaching, la atmósfera de trabajo mejora.

- Aumenta las ideas creativas.

- Mejora el aprovechamiento del recurso humano.

- Responder de manera más efectiva y rápida a las emergencias.

- Desarrollo de gran flexibilidad y adaptabilidad hacia el cambio.

- Generar más motivación en el staff.

- Facilita el cambio cultural de la empresa.
- Provee una herramienta “de vida”.

## **Empowerment**

El concepto del empoderamiento surge en la época del feminismo cuando se buscaba que las mujeres tuvieran los mismos derechos y oportunidades que los hombres.

“El empoderamiento se relaciona, con el poder, cambiando las relaciones de poder en favor de aquellos que con anterioridad tenían escasa autoridad sobre sus propias vidas” (Romano, 2002).

Existen diferentes definiciones de lo que es el empoderamiento, por ejemplo en (significados, 2017) se puede encontrar la siguiente definición “el empoderamiento es el proceso por medio del cual se dota a un individuo, comunidad o grupo social de un conjunto de herramientas para aumentar su fortaleza, mejorar sus capacidades y acrecentar su potencial”.

También Zimmerman (1988) dice que “el término empoderamiento se refiere, en su sentido más general, a la habilidad de la gente para comprender y controlar las fuerzas personales, políticas, sociales y económicas para tomar decisiones que mejoren sus vidas” .

Rappaport lo define como “el poder que ejercen los individuos sobre sus propias vidas, a la vez que participan democráticamente en la vida de la comunidad” (Rappaport, 1987).

Ortíz-Torres se refiere al empoderamiento como el “proceso por el cual los individuos, grupos, organizaciones y comunidades desarrollan un sentido de control sobre sus vidas, para actuar eficientemente en el ámbito público, tener acceso a recursos y promover cambios en sus contextos comunes” (Ortíz-Torres, 1992).

Chinome (2015) describe en su ensayo “Empoderamiento en la cultura organizacional” que este nace con la idea de que la efectividad de la empresa y la productividad aumentan cuando el poder, la autonomía y el control son compartidos”.

En sí el empoderamiento es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, implica que todos los colaboradores de todos los niveles de la organización tengan el poder para tomar decisiones sin tener que solicitar la aprobación de sus superiores.

Esta idea se fundamenta en el principio de que quien desarrolla una específica tarea es el más indicado para tomar decisiones sobre la misma, al permitir que los colaboradores tomen sus propias decisiones les provee una percepción de que realmente están influyendo en los resultados de la empresa desde su área de responsabilidad.

El empoderamiento favorece que los colaboradores se involucren seriamente en

alcanzar las metas de la empresa con un sentido de compromiso y autocontrol e implica que los administradores renuncien a cierto porcentaje de sus deberes decisionales para delegarlo a trabajadores y equipo.

Colaboradores de todos los niveles de la organización tengan el poder para tomar decisiones sin tener que solicitar la aprobación de sus superiores.

Esta idea se fundamenta en el principio de que quien desarrolla una específica tarea es el más indicado para tomar decisiones sobre la misma, al permitir que los colaboradores tomen sus propias decisiones les provee una percepción de que realmente están influyendo en los resultados de la empresa. Desde su área de responsabilidad.

El empoderamiento es una herramienta de la calidad total y forma parte de la mejora continua y reingeniería; es una herramienta estratégica que fortalece a la organización en el ámbito del liderazgo y busca la sinergia de las potencialidades de cada colaborador.

También concebido como un proceso cognitivo, afectivo y conductual. Rappaport (1984) refiere que el empoderamiento implica un proceso y mecanismos mediante los cuales las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control sobre sus vidas. En su formulación del empoderamiento los procesos y los resultados están íntimamente ligados. Por su parte, Cornell Empowerment Group (1989) define el empoderamiento como

un proceso intencional, continuo, centrado en la comunidad local, que implica respeto mutuo, reflexión crítica, cuidado y participación grupal, a través del cual personas carentes de un compartir equitativo de recursos valorados ganan mayor acceso a, y control sobre esos recursos. Para Mechanic (1991) el empoderamiento es un proceso en el que los individuos aprenden a ver una mayor correspondencia entre sus metas, un sentido de cómo lograrlas y una relación entre sus esfuerzos y resultados de vida. Por su parte, Montero (2003) prescinde del concepto empowerment para referirse a su significado con el término “fortalecimiento”, propio de la lengua castellana y de uso anterior a la aparición del concepto empowerment. Señala que existe una correspondencia casi total entre ambos términos. Lo define como: “El proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos”(p.72). Zimmerman (2000) y Rappaport (1988) coinciden en que el empoderamiento es un constructo que relaciona fortalezas individuales y capacidades (competencias), sistemas naturales de ayuda y conductas proactivas con asuntos del cambio social y de política social.

## Elementos del empowerment

- Delegación: el empowerment se basa en la delegación. Delegar permite utilizar todo el potencial que tienen los trabajadores en beneficio del equipo.

La delegación completa supone compartir unas tareas, una responsabilidad y una autoridad. Si no se asigna alguno de estos elementos, la delegación no puede ser eficaz. Delegar no es desentenderse.

Hacen falta unos procesos previos y de seguimiento para una delegación efectiva:

- Evaluar las competencias de las personas.
  - Definir la responsabilidad.
  - Atribuir una autoridad y autonomía suficientes.
  - Proporcionar información, apoyo y recursos.
  - Seguimiento periódico.
  - Feedback y reconocimiento.
  - Reconocer un margen de error como una posibilidad para aprender.
- Comunicación: la comunicación es un componente fundamental del empowerment. La información tiene que fluir y ser accesible a todos los niveles. β Comunicación interna: una buena comunicación tanto vertical como horizontal es necesaria. En un sentido vertical da a conocer las tareas que se

delegan y facilita el seguimiento. En un sentido horizontal habilita los equipos para la autodirección y la creación de sinergias.

- Tecnologías de la información y la comunicación: el uso de las nuevas TIC facilita en gran medida el empowerment. Algunos ejemplos de uso son las hojas interactivas de seguimiento de procesos (para hacer el seguimiento de diversos niveles de delegación y del estado de los equipos), la autonomía geográfica proporcionada por el teletrabajo o las reuniones virtuales y documentos de elaboración colectiva.
- Formación: para poder dar poder y habilitar la autonomía personal hace falta que las personas estén formadas tanto en habilidades concretas como, sobre todo, en la cultura de la responsabilidad y la autonomía. Por eso, la herramienta de formación que facilita y se adapta especialmente a los requisitos del empowerment es el coaching. Además, al asumir mayores niveles de responsabilidad, el trabajador entrará en un proceso de renovación continua de sus competencias y habilidades. El ejercicio de la autonomía es, por sí misma, una herramienta formativa.

## Caso de éxito google.

Gran parte del éxito de Google se debe a una de sus políticas de empoderamiento, esta consiste en permitirles a todos los colaboradores tomarse el 20% de su tiempo para dedicarlo a cosas que ellos creen que son

importantes, prioritarias o para dedicarse a algún interés personal.

Esto permite darle oportunidad a que las personas aporten su creatividad a la organización; como consecuencia el resultado es una empresa inmune a la obsolescencia.

algo que mencionan los colaboradores de google es que al no estar supervisados se sienten más libres y que tienen una mayor eficiencia y eficacia para resolver diferentes situaciones propias de su área.

### **Conclusión.**

Las necesidades de la empresa suelen ser vistas como egresos en muchas ocasiones, sin embargo, es importante que el líder analice la situación y logre darle un giro, que sea mayor la cantidad de inversiones, es decir no egresos, sino redoble de esfuerzos para en lo posterior obtener ganancias de ello. Ese es el caso de la implementación de las herramientas desarrolladas anteriormente, el coaching es comúnmente utilizado como taller de motivación y a pesar de haberse convertido en una especie de moda, muchas de las organizaciones no reparan en sus beneficios reales y no invierten en ese tipo de “cursos”, por llamarlo de forma coloquial. Como es sabido, un colaborador con metas claras, valorización y sentido de pertenencia logra mejores resultados que si sintiera total apatía por los intereses de la organización. Desde luego el empoderamiento o empowerment juega un papel crucial en este sentido, ya que al ser un camino de brindar seguridad y mayor

tramo de control del personal, permite que el funcionamiento de los departamentos sea más práctico, que cada una de las personas se sienta comprometida en mayor medida pues ahora tienen mayor responsabilidad, pero a diferencia de un cargo que obliga a responder a ciertos resultados, se complementa con características motivacionales que logran un alto gusto por el trabajo pues deja de ser monótono para convertirse en un reto diario. Es ahí donde radica el valor de estas teorías que dejan de lado los paradigmas comunes de realizar un trabajo subordinado.

### **Propuesta de tesis.**

“Implementación de un programa de coaching y empowerment para incrementar la productividad en una empresa”

Objetivo: Propiciar un ambiente laboral sinérgico, de compromiso y responsabilidad para potencializar el rendimiento de los colaboradores.

### **Agradecimientos.**

Se agradece al Instituto Tecnológico de Orizaba por brindar los recursos necesarios para el desarrollo de este artículo, al Dr. Fernando Aguirre y Hernández por la asignación del tema y a la Ingeniera Monserrat Jiménez Hernández por sus valiosos aportes.

## Referencias.

- Cantera, J. (2004). Coaching: mitos y realidades, Pearson Education, Madrid.
- Mechanic, D. (1991, February). Adolescents atrisk:New directions. Paper presented atthe Seventh Annual Conference on HealthPolicy. CornellUniversity, Medical College.
- Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: A socialpolicy of empowerment over prevention. American Journal of CommunityPsychology,9,1-21.
- Rappaport, J. (1984). Studiesin empowerment: Introduction to the issue. PreventioninHumanServices,3,1
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española. Madrid: Autor
- Vilallonga, M. (coord.) (2003): Desarrollando el liderazgo: fundamentos y práctica del coaching.Ed. Ariel S.A.
- Zimmerman, M . A., & Rappaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control and psychological empowerment. American Journal of Community Psychology,16,725-750.
- Zimmerman, M. (1995). Psychological empowerment: Issuesand illustrations. AmericanJournal ofCommunity Psychology,23,(5), 581-599.
- Zimmerman, M. (2000). Empowermenttheory. En J. Rappaport& E. Seidman (Eds). Handbookofcommunity psychology(pp. 43-63). New York, NY:Kluwer.