

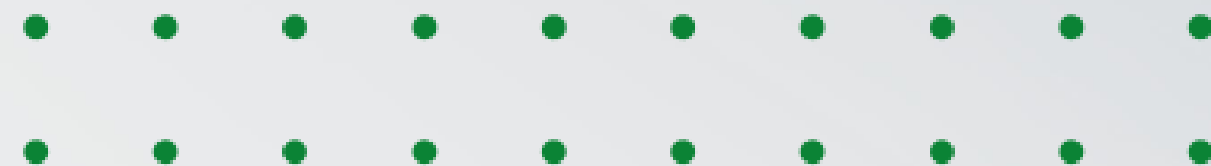


UNIVERSIDAD
ICEMÉXICO

**MAESTRÍA EN ALTA DIRECCIÓN DE NEGOCIOS
DIGITALES**

**FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL
NEGOCIO DIGITAL**

¡BIENVENIDOS!



ASESOR:

M.G.C. Fabián Castillo de León.

Y PORQUE NO....

MATERIAL COMPLEMENTARIO

COACHING



Definición y descripción

- El **coaching** es un proceso de acompañamiento individual o grupal orientado a **mejorar el desempeño, desarrollar habilidades y alcanzar metas**, a través de preguntas poderosas, retroalimentación y reflexión.

- El término proviene del inglés *coach* (entrenador). Su origen se remonta a:
 1. **Siglo XV en Hungría:** el término “kocsi” (carro) como vehículo de traslado que es una analogía con “transportar a una persona de un lugar a otro”.
 2. **Deporte (siglo XIX):** entrenador deportivo que guía sin sustituir al jugador.
 3. **Psicología y empresa (siglo XX):** integración de aportaciones de Carl Rogers (psicología humanista), Peter Drucker (gestión directiva) y Timothy Gallwey (The Inner Game).

- **CARACTERÍSTICAS**
- Proceso de **acompañamiento** más que de enseñanza directa.
- Basado en la **escucha activa** y la formulación de preguntas.
- Busca **descubrir el potencial** de la persona.
- Centrado en el **presente y futuro**, más que en el pasado.
- **Ejemplo** Un gerente detecta que un colaborador tiene talento en ventas, pero carece de confianza. A través de coaching, le formula preguntas que lo llevan a reconocer sus fortalezas y diseñar estrategias para mejorar su desempeño.

2. Estilos de liderazgo y coaching

- **Definición y descripción**
- El liderazgo puede ejercerse de diferentes maneras: autoritario, participativo, transformacional, etc.
- El **liderazgo-coach** es un estilo particular que combina la orientación a resultados con el **acompañamiento al desarrollo del potencial de las personas**.

Estilos de liderazgo

- **Liderazgo autocrático:** El líder concentra el poder y toma todas las decisiones. Es rápido y eficiente en crisis, pero genera baja motivación y poca creatividad en el equipo.
- **Liderazgo carismático:** Se basa en la personalidad del líder, que inspira confianza y entusiasmo. Moviliza a las personas, pero depende demasiado de la figura del líder.
- **Liderazgo burocrático:** El líder se apega estrictamente a normas y procedimientos. Es útil en ambientes regulados, pero limita la innovación.

- **Liderazgo inspirador/transformacional:** Motiva al equipo a través de visión, propósito y entusiasmo. Fomenta innovación y compromiso a largo plazo.
- **Liderazgo democrático/participativo:** Promueve la participación del equipo en la toma de decisiones. Aumenta la motivación, pero puede ser lento en contextos de urgencia.
- **Liderazgo laissez-faire:** El líder otorga libertad total al equipo. Favorece la autonomía en equipos muy maduros, pero puede derivar en falta de dirección.

- **Liderazgo transaccional:** Se centra en recompensas y sanciones para asegurar el cumplimiento. Funciona en tareas rutinarias, pero no estimula la creatividad.
- **Liderazgo situacional:** Se adapta al nivel de madurez y competencias del equipo, ajustando el estilo según la circunstancia. Es flexible, pero exige gran capacidad de diagnóstico.
- **LIDERAZGO-COACH:** El líder actúa como guía y facilitador, empoderando al equipo a través de preguntas, acompañamiento y retroalimentación. Desarrolla autonomía, aprendizaje y compromiso sostenible.

Aspecto	Liderazgo Tradicional	Liderazgo-Coach
Rol principal	Dirigir, controlar y supervisar.	Facilitar, guiar y acompañar.
Enfoque	Centrado en las tareas y el cumplimiento de objetivos.	Centrado en el desarrollo del potencial humano y el logro de resultados sostenibles.
Comunicación	Unidireccional: el jefe da instrucciones.	Bidireccional: escucha activa, preguntas poderosas y retroalimentación.
Toma de decisiones	El líder decide y el equipo ejecuta.	El equipo participa en decisiones, el líder facilita el análisis.
Visión del colaborador	Recurso que debe cumplir con su rol.	Persona con capacidades que pueden crecer y aportar creatividad.
Relación con errores	Se sancionan o se evitan a toda costa.	Se ven como oportunidades de aprendizaje.
Motivación	Basada en recompensas y sanciones externas.	Basada en propósito, autonomía y desarrollo personal.
Resultado esperado	Cumplimiento inmediato de objetivos.	Resultados + aprendizaje + compromiso a largo plazo.

Características del liderazgo-coach

- Confía en que el colaborador puede **aprender y mejorar**.
- Motiva mediante **preguntas que generan reflexión**.
- Favorece el **empoderamiento y la responsabilidad**.
- Integra **habilidades directivas** como empatía, feedback constructivo y comunicación efectiva.

- Practica la **escucha activa**.
- Formula **preguntas poderosas** que invitan a reflexionar.
- Fomenta la **autoconfianza y responsabilidad**.
- Mantiene la **confidencialidad y ética profesional**.
- No da soluciones prefabricadas, sino que **facilita** el aprendizaje.

EJEMPLOS:

- Un líder de equipo actúa como coach y acompaña a un colaborador que quiere desarrollarse en gestión de proyectos. En lugar de decirle cómo hacerlo, lo guía para que trace su propio plan de aprendizaje.
- En una empresa de ventas, un líder tradicional diría: **“Llama a 20 clientes hoy o habrá sanciones”**.
Un líder-coach preguntaría: **“¿Qué estrategias puedes implementar para aumentar tus llamadas? ¿Qué obstáculos enfrentas y cómo podemos superarlos?”**

4. Principios del coaching

- **Confianza mutua:** sin confianza, el proceso fracasa.
- **Confidencialidad:** lo compartido es protegido.
- **Responsabilidad del coachee:** el protagonista es quien recibe el coaching.
- **Respeto a la individualidad:** cada persona tiene su propio proceso.
- **Orientación a la acción:** se traduce en cambios y resultados medibles.
- **Aprendizaje continuo:** el coaching no es evento aislado, sino proceso constante.

5. Coaching para el desarrollo del liderazgo

- El coaching aplicado al liderazgo busca **desarrollar líderes más efectivos**, que sean capaces de **inspirar, guiar y potenciar a sus equipos** a través de autoconocimiento, comunicación y visión compartida.
- **Características**
 1. Centrado en el **desarrollo personal del líder**.
 2. Estimula la **inteligencia emocional** (autoconciencia, empatía, regulación).
 3. Fomenta la **capacidad de delegar y confiar**.
 4. Ayuda a **alinear valores personales con los de la organización**.

METODOLOGÍA DEL COACHING

1. Escuchar y comprender

- El coach empieza con una escucha activa: El objetivo es que la persona se sienta comprendida y pueda expresar libremente sus ideas, emociones y retos.
- El coach no interrumpe, no juzga.
- Hace preguntas abiertas: ¿qué está pasando?, ¿qué te preocupa más?
- Aquí se crea la confianza.

2. Clarificar el objetivo

- Después de escuchar, el coach ayuda a definir con claridad qué quiere lograr la persona.
- Puede ser una meta concreta (mejorar mi manejo del tiempo) o un cambio personal (comunicarme mejor con mi equipo).
- El objetivo debe ser realista, específico y motivador.
- El coach guía con preguntas: ¿qué es lo más importante para ti resolver?

3. Explorar caminos

- En esta fase se buscan opciones y alternativas para alcanzar el objetivo.
- El coach no da soluciones, ayuda a que la persona descubra las suyas.
- Se analizan diferentes escenarios: ¿qué podrías hacer diferente?, ¿qué recursos tienes?, ¿qué riesgos hay?
- Aquí surge la creatividad y la responsabilidad personal.

4. Compromiso y acción

- Finalmente, se pasa de las ideas a los hechos.
- El coachee decide qué acción concreta realizará y en qué plazo.
- El coach puede pedirle que lo escriba o lo comparta en voz alta para reforzar el compromiso.
- Después habrá seguimiento para evaluar avances.
- Sin acción no hay coaching real, solo conversación.

EMPOWERMENT



Proceso, responsabilidad y aprendizaje

- **Definición:**
- El empowerment es un proceso organizacional mediante el cual la dirección otorga a los colaboradores **mayor autonomía, responsabilidad y confianza** para tomar decisiones que impactan en los resultados de la empresa.
- No se trata únicamente de delegar tareas, sino de **transferir poder real y legitimidad** para actuar, acompañado de aprendizaje y desarrollo de competencias.

Características

- **Proceso gradual:** no ocurre de inmediato, requiere etapas de sensibilización, capacitación y práctica.
- **Responsabilidad compartida:** los trabajadores dejan de ser receptores pasivos de instrucciones y se convierten en **corresponsables** de resultados.
- **Aprendizaje continuo:** implica desarrollo de habilidades como comunicación, liderazgo personal y resolución de problemas.
- **Confianza mutua:** tanto la dirección como el personal deben confiar en la capacidad de respuesta del otro.

- **Implicaciones directivas**
- Un líder que promueve empowerment debe dominar la **delegación efectiva, el coaching y el feedback constructivo**. La responsabilidad se convierte en motor de crecimiento profesional y organizacional.
- **Ejemplo:** En una empresa de consultoría, los gerentes permiten que los analistas diseñen propuestas preliminares para clientes. Aunque los líderes revisan, el **aprendizaje real ocurre en la autonomía**, ya que los analistas asumen la responsabilidad de resultados parciales.

Cómo integrar al personal hacia el empowerment

- Integrar al personal al empowerment significa generar un **ambiente cultural y organizacional** que fomente la participación, la toma de decisiones descentralizada y la corresponsabilidad.
- La integración requiere alinear valores personales y organizacionales.

Características

- **Visión compartida:** todos deben comprender el propósito estratégico de la organización.
- **Comunicación abierta y horizontal.**
- **Capacitación y entrenamiento:** enseñar a decidir, priorizar y asumir riesgos.
- **Reconocimiento al esfuerzo y la creatividad.**

- **Implicaciones directivas**
- El directivo debe actuar como **facilitador del proceso** más que como jefe controlador. La integración depende de habilidades como la empatía, la motivación y el manejo de equipos.
- **Ejemplo:** Un director de planta reúne a sus equipos para analizar un problema de producción. En lugar de dar soluciones, organiza talleres participativos donde los trabajadores diseñan las propuestas. Al integrarlos, el cambio se convierte en iniciativa colectiva.

Cómo crear una empresa hacia el empowerment

- Una empresa orientada al empowerment no solo aplica el concepto en proyectos aislados, sino que lo **institucionaliza** en su **cultura, estructura y procesos**. Se construye sobre principios de confianza, autonomía y liderazgo compartido.

Características

- Estructura descentralizada..
- Cultura de confianza y responsabilidad.
- Procesos flexibles y adaptativos.
- Liderazgo transformacional, no autoritario.

- **Implicaciones directivas**
- Crear este tipo de empresa exige directivos capaces de **romper con el paradigma de control**. Las habilidades directivas clave son la gestión del cambio, la inteligencia emocional y la dirección por valores.

Modelo metodológico para la aplicación de empowerment.

1. Diagnóstico inicial.
2. Definición de objetivos y alcance.
3. Sensibilización y comunicación.
4. Capacitación y desarrollo de competencias.
5. Rediseño de procesos y estructuras.
6. Ejecución piloto.
7. Evaluación y retroalimentación.
8. Consolidación cultural.

1. Diagnóstico inicial

- Antes de implementar empowerment es indispensable analizar la situación de la organización.
- **Pasos clave:**
- **Analizar la cultura organizacional actual:** ¿es jerárquica, flexible, participativa?
- **Detectar barreras y resistencias:** miedo de los líderes a perder poder, falta de preparación de los empleados, desconfianza.
- **Medir el nivel de autonomía existente:** ¿qué decisiones pueden tomar los empleados hoy?
- **Evaluar competencias del personal:** identificar habilidades directivas y técnicas que ya poseen y las que deben desarrollar.

2. Definición de objetivos y alcance

- El empowerment debe estar vinculado a la **estrategia organizacional**.
 1. Definir qué se busca: ¿mejorar servicio al cliente?, ¿aumentar la productividad?, ¿impulsar la innovación?
 2. Establecer **niveles de empowerment**: no todas las decisiones pueden ni deben descentralizarse (ejemplo: decisiones financieras estratégicas).
 3. Crear **indicadores de éxito**: tiempos de respuesta, satisfacción de clientes, motivación del personal.
- *Ejemplo*: Una empresa de servicios fija como objetivo reducir en 30% el tiempo de resolución de quejas de clientes mediante empowerment de agentes de primera línea.

3. Sensibilización y comunicación

- El empowerment requiere un **cambio cultural** que debe ser entendido y aceptado.
- 1. **Comunicar claramente** qué significa empowerment y qué no significa (no es “hacer lo que quieras”, sino autonomía con responsabilidad).
- 2. Organizar **talleres de sensibilización** para explicar beneficios y roles.
- 3. Involucrar a líderes como **modelos de conducta**: si los directivos no confían y no delegan, el programa fracasará.
- *Ejemplo:* Una universidad realiza sesiones con profesores y administrativos para aclarar que empowerment significa tomar decisiones académicas y administrativas alineadas con la visión institucional.

4. Capacitación y desarrollo de competencias

- Los empleados necesitan **herramientas y habilidades** para asumir nuevas responsabilidades.
- Formación en **toma de decisiones, resolución de problemas, liderazgo personal y comunicación efectiva**.
- Programas de **coaching y mentoring** para guiar a los equipos en sus primeras experiencias con empowerment.
- Talleres prácticos de **gestión del cambio** para manejar la incertidumbre.
- *Ejemplo:* En una empresa de logística, se capacita a los choferes en el uso de plataformas digitales para tomar decisiones sobre rutas en tiempo real.

5. Rediseño de procesos y estructuras

- Para que el empowerment sea posible, la organización debe ajustar sus **procesos y estructuras jerárquicas**.
- **Acciones:**
 - Rediseñar **procesos de autorización**, eliminando burocracia innecesaria.
 - Dar acceso a la **información y tecnología** necesaria para decidir (dashboards, CRM, datos de mercado).
 - Definir **límites claros de autoridad**: hasta dónde puede llegar la autonomía de cada nivel.
 - Promover estructuras más **colaborativas**.

6. Prueba piloto

- No conviene implementar empowerment en toda la organización al mismo tiempo.
1. Seleccionar un **área piloto** (ejemplo: servicio al cliente, un departamento de producción).
 2. Aplicar empowerment de forma controlada, con acompañamiento y seguimiento cercano.
 3. Recoger experiencias y aprendizajes para ajustar el plan antes de escalarlo.

7. Evaluación y retroalimentación

- El empowerment debe ser **medible y ajustable**.
- Establecer métricas: satisfacción del cliente, reducción de tiempos de respuesta, índice de innovación, clima organizacional.
- Generar espacios de **retroalimentación bidireccional**: empleados retroalimentan a directivos y viceversa. **MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**.
- Ajustar políticas, procesos o capacitación en función de los resultados.

8. Consolidación en la cultura organizacional

1. El empowerment no debe verse como un proyecto temporal, sino como parte del **ADN organizacional**.
2. Reconocer y recompensar comportamientos alineados con empowerment.
3. Institucionalizarlo en políticas, manuales y evaluaciones de desempeño.
4. Asegurar que los nuevos líderes sean seleccionados y capacitados bajo criterios de liderazgo empoderador.

Cambio y empowerment

- El empowerment es una herramienta esencial para el **cambio organizacional**, pues fomenta que los empleados sean protagonistas y no espectadores del proceso.
- **Características**
 - Disminuye la resistencia al cambio al involucrar al personal.
 - Fomenta la adaptabilidad y resiliencia.
 - Convierte a los colaboradores en agentes de innovación.

Implicaciones directivas

- El directivo debe ver el cambio como oportunidad y **enseñar a sus equipos a tolerar la ambigüedad**. La gestión de cambio con empowerment requiere comunicación efectiva y liderazgo inspirador.
- **Ejemplo:** Una empresa de retail cambia su sistema de punto de venta. En lugar de imponerlo, forma equipos de empleados que lo prueban, ajustan y recomiendan mejoras. Esto convierte el cambio en una **construcción conjunta**.

Conocimiento, calidad y empowerment

- **Definición y explicación**
- El empowerment alcanza su máximo potencial cuando se vincula con la **gestión del conocimiento** y la **calidad total**. La autonomía sin información es ineficaz; el conocimiento y los estándares de calidad son la base para decisiones responsables.
- **Acceso a datos relevantes.**
- **Formación y capacitación constante.**
- **Aplicación de estándares de calidad total.**
- **Mejora continua mediante participación.**

Implicaciones directivas

- Un directivo empoderador debe ser **líder del aprendizaje organizacional**, garantizando que el personal disponga de conocimientos, técnicas y criterios para asegurar calidad.
- **Ejemplo:** En Toyota, los trabajadores de línea tienen autoridad para detener la producción si detectan una falla. Esto refleja empowerment basado en conocimiento y estándares de calidad.

Causas del fracaso del empowerment

- Aunque el empowerment promete grandes beneficios, muchas organizaciones fracasan por aplicarlo superficialmente o sin preparar las condiciones adecuadas.

Causas frecuentes

- Falta de **confianza real** de la dirección.
- Delegar **sin capacitación adecuada**.
- No establecer límites claros de autoridad.
- Desalineación entre discurso y práctica.
- Cultura organizacional rígida y jerárquica.
- Miedo de los líderes a “perder poder”.

Implicaciones directivas

- El fracaso se evita cuando el directivo asume un papel coherente: comunica, capacita, confía y reconoce. No basta con decir “tienen libertad”, se debe **demostrar con hechos**.
- **Ejemplo:** Una empresa anuncia un programa de empowerment, pero exige que todas las propuestas sean aprobadas por gerentes. El personal percibe **INCOHERENCIA** y el proyecto pierde credibilidad.

DIAGNÓSTICO DE EMPOWERMENT

1. En clase, elaborarán de manera individual el autodiagnóstico de empowerment laboral utilizando la escala de Likert y obtendrán la puntuación.
2. Realizar un diálogo de los resultados
3. Como actividad en casa, para subir a plataforma, responderá cada pregunta como si fuera abierta justificando su respuesta.

AUTO DIAGNÓSTICO DE EMPOWERMET ORGANIZACIONAL

- **Instrucciones:**

Lee cada una de las siguientes afirmaciones y reflexiona sobre tu experiencia laboral actual o más reciente.

Califica tu nivel de acuerdo con la escala:

1 = Nunca / Muy bajo

2 = Rara vez

3 = A veces

4 = Casi siempre

5 = Siempre / Muy alto

Preguntas de Autodiagnóstico

- **A. Autonomía y toma de decisiones**

1. ¿Tengo libertad para decidir cómo organizar mi trabajo y mis tareas?
2. ¿Puedo proponer nuevas ideas o formas de hacer las cosas sin temor a represalias?
3. ¿Me permiten resolver problemas directamente, sin depender en exceso de autorizaciones?

- **B. Confianza y comunicación**

1. ¿Siento que mi jefe o superior confía en mis capacidades para tomar decisiones?
2. ¿Puedo expresar mis opiniones y ser escuchado en las reuniones de trabajo?
3. ¿Mis aportaciones son tomadas en cuenta en los procesos de mejora o innovación?

- **C. Desarrollo y aprendizaje**

- ¿Recibo oportunidades de capacitación o desarrollo que fortalecen mi autonomía?
- ¿Mi organización me da herramientas (tecnológicas, de información o de apoyo) para desempeñar mejor mi rol?

- **D. Reconocimiento y motivación**

- ¿Mi trabajo es valorado y reconocido más allá de cumplir con las obligaciones básicas?
- ¿Siento que lo que hago contribuye a los resultados globales de la organización?

- **Cierre de la actividad**

Deberá sumar su puntaje (mínimo: 10, máximo: 50).

- Se interpreta:

- 40-50 puntos:** Alto nivel de empowerment.
- 30-39 puntos:** Nivel medio, hay áreas por fortalecer.
- 20-29 puntos:** Bajo nivel, la organización limita la autonomía.
- 10-19 puntos:** Muy bajo, existe una cultura de control y poca confianza.

Por último:

- ¿En qué áreas, actividades o funciones detecto que se aplica el empowerment en mi organización?
- ¿Qué causas he detectado que implican un fracaso en la aplicación del empowerment en mi organización?
- ¿Cómo aplicarías medidas de liderazgo con empowerment en tu empresa?