



TÍTULO

COACHING EJECUTIVO Y MENTORING EN LAS ORGANIZACIONES

AUTOR

Aurelio Carrasco Cabeza

	Esta edición electrónica ha sido realizada en 2022
Tutora	Dra. Dña. Yolanda Navarro Abal
Instituciones	Universidad Internacional de Andalucía ; Universidad de Huelva
Curso	<i>Máster Oficial Interuniversitario en Dirección y Gestión de Personas (2019/20)</i>
©	Aurelio Carrasco Cabeza
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2020



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>



Coaching ejecutivo y mentoring en las organizaciones

Trabajo de Fin de Máster en Dirección y Gestión de
Personas

Curso académico 2019/20

Estudiante: Aurelio Carrasco Cabeza

(Responsable de tutorización:
Yolanda Navarro Abal)

Agradecimientos

Mi más sincera gratitud a la Universidad Internacional de Andalucía y a la Universidad de Huelva por darme la oportunidad de abordar en profundidad este tema que me apasiona, por ofrecer un máster tan gratificante como es el cursado y por su profesionalidad y humanidad con sus alumnos en estos tiempos difíciles.

Mi eterno agradecimiento a mi tutora Yolanda Navarro Abal por ser esa luz que me ha guiado en los momentos más oscuros de la realización de este trabajo y me ha animado cuando las fuerzas flaqueaban.

Especial mención a Katherine Loureiro, investigadora de la Universidade de Santiago de Compostela, por sus consejos sobre la confección del texto presentado.

A mis padres, por hacer que esté donde estoy.

A mi hermana, por que este trabajo te inspire.

A mis abuelos, por confiar en mí siempre.

Resumen	4
I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	5
II. INTRODUCCIÓN-OBJETIVOS	6
III. MARCO TEÓRICO	7
IV.- METODOLOGÍA	10
V. RESULTADOS	11
5.1. Coaching ejecutivo	11
5.1.1. ¿Qué es el coaching ejecutivo?	11
5.1.2. Beneficios del coaching ejecutivo	13
5.1.3. Tipos de coaching ejecutivo	14
5.1.4. Actuaciones en el coaching ejecutivo	15
5.1.5. Competencias y habilidades involucradas en el coaching ejecutivo	24
5.1.6. Pasos del proceso de coaching ejecutivo	26
5.2. Mentoring	28
5.2.1. ¿Qué es el mentoring?	28
5.2.2. Tipos de mentoring	28
5.2.3. Beneficios del mentoring	30
5.2.4. Comparación del proceso de coaching ejecutivo y del mentoring	32
VI.- CONCLUSIONES	34
VII.- REFERENCIAS	36

Coaching ejecutivo y mentoring en las organizaciones.

Resumen

El coaching y el mentoring se han convertido en los últimos años en una de las herramientas de trabajo en la gestión de los RRHH en las organizaciones. El principal objetivo de esta investigación se basa en analizar en profundidad los fenómenos del coaching ejecutivo y del mentoring en las empresas desde una perspectiva descriptiva y práctica, y ofrecer una comparación entre ambas. Es por ello que en el presente estudio se describen cada uno de estos procedimientos. Los resultados indican que ambos procesos tienen como finalidad el desarrollo de los trabajadores de una organización. No obstante, las principales diferencias se encuentran en el *enfoque*, siendo en el coaching la obtención del resultado de los objetivos de la organización mientras que en el mentoring se pone el foco en la relación que se genera entre mentor y alumno; en el *tiempo*, siendo en el coaching una duración a corto plazo y en el mentoring a largo plazo y; finalmente, en los *objetivos*, focalizados en el coaching en los resultados a corto y medio plazo, y en el mentoring en el desarrollo personal del trabajador. La conclusión principal es la importancia de ambos procesos como herramientas para el desempeño profesional, y del conocimiento de ambos para poder aplicar cada uno adecuadamente en función de las necesidades.

Palabras clave: coaching, coaching ejecutivo, mentoring

Abstract

Coaching and mentoring have become in recent years one of the work tools in HR management in organizations. The main objective of this research is based on analyzing in depth the phenomena of executive coaching and mentoring in companies from a descriptive and practical perspective, and offer a comparison between both. That is why each of these procedures are described in this study. The results indicate that both processes are aimed at the development of the workers of an organization. However, the main differences are found in the approach, being in coaching the achievement of the results of the organization's objectives, while in mentoring the focus is on the relationship that is generated between mentor and student; in time, being in the coaching a short term duration and in the long term mentoring and; finally, on the objectives, focused on coaching in the short and medium term results, and on mentoring in the worker's personal development. The main conclusion is the importance of both processes as tools for professional performance, and of the knowledge of both to be able to apply each one properly according to the needs.

Keywords: coaching, executive coaching, mentoring

«Hay instantes en los que hemos podido aprender mucho más que en años enteros».

Dostoyevski

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

La importancia de este trabajo se basa en la recopilación específica de información respecto a las modalidades de aprendizaje en las empresas que aparecen en él y en la propuesta de centrarse en el coaching ejecutivo como novedad respecto a otros estudios resulta un valor añadido a este estudio. Como propuesta de investigación, sería interesante analizar la presencia cuantitativa de estos métodos en las compañías españolas y medir la inversión en la mejora del capital humano.

Desde una perspectiva práctica, este estudio puede servir a la hora de informar a cualquier persona interesada en aplicar estos métodos a aprender a diferenciarlos y cuándo aplicarlos o para que personas parcas en la materia conozcan estos conceptos y sus diferencias, por lo que también tiene una funcionalidad divulgativa.

A nivel metodológico, se ha utilizado el análisis descriptivo y método comparativo aplicado a las Ciencias Sociales, totalmente recomendado para este tipo de trabajos académicos o procedimientos similares, sin aportar nada novedoso al panorama metodológico ya que resulta la mejor herramienta posible dados los objetivos de este trabajo.

Desde un punto de vista teórico, este trabajo no aporta ninguna nueva teoría en el mundo del coaching o del mentoring, pero sí ofrece una comparación no muy común entre la modalidad ejecutiva del coaching y el mentoring en general, lo que da un punto de novedad a las publicaciones consultadas durante la realización de este TFM.

Sobre las soluciones a la cuestión planteada podemos decir que en este trabajo se puede encontrar una presentación en profundidad de ambas modalidades y al final una comparación exhaustiva de las mismas, por lo que se cumple totalmente con los objetivos planteados.

II. INTRODUCCIÓN-OBJETIVOS

Sin lugar a dudas, uno de los campos que ha sufrido mayores cambios en las últimas décadas es la Gestión de las personas en el ámbito de las Relaciones Laborales y los Recursos Humanos. Tras varios años de análisis y estudio, existe un consenso muy generalizado entre los expertos sobre la importancia del desarrollo del capital humano dentro de las organizaciones como una de las piezas claves del rendimiento y la productividad de las mismas. En el trabajo que se presenta se va a llevar a cabo una

revisión exhaustiva de dos procesos que están siendo desarrollados en las organizaciones, más específicamente del *coaching* y el *mentoring*. Para ello se va a realizar una revisión de la literatura disponible, priorizando la más reciente y consultando revistas especializadas que nos proporcionen información sobre las últimas técnicas y tendencias.

El interés para la realización de este trabajo viene marcado por la creciente tendencia del *coaching* en el panorama actual y, principalmente, por la relevancia que estos procesos están teniendo en el seno de las organizaciones, siendo una práctica cada vez más profesionalizada y demandada por las empresas. Asimismo, otro fenómeno que suscita el interés de este trabajo es el *mentoring*, cuyo análisis nos permitirá ver otra forma de acompañamiento y mejora personal y ver hasta qué punto está arraigada esta práctica.

Puesto que este estudio pretende analizar este fenómeno en lo más alto del organigrama empresarial, se centrará en lo referente a la cúpula directiva, en el llamado “coaching ejecutivo”. Asimismo, se llevará a cabo una revisión de cómo se les aplica el proceso de *mentoring* dentro de las organizaciones. Se realizará una aproximación al concepto de *coaching*, sus beneficios, modalidades y ventajas frente a otros procesos, incidiendo más detalladamente en la modalidad ejecutiva. Se llevará a cabo un acercamiento teórico a cómo se actúa (herramientas que se usan y competencias que se potencian), así como los pasos a seguir generalmente en estos procesos. Finalmente, se analizarán las tipologías y roles de aplicación tanto en el *mentoring* como en el *coaching* sin pasar por alto las diferencias entre ellos.

III. MARCO TEÓRICO

El concepto de *coaching* es un anglicismo que no está recogido en el Diccionario de la Real Academia Española (RAE) a pesar de la popularidad de este concepto en el mundo hispanohablante. Es por ello que para definir este concepto es necesario recurrir a los autores que tratan este tema. De las numerosas definiciones que hay para el *coaching*, nos vamos a quedar con una de las más recientes. En *Yo servidor: El arte de servir para triunfar* (2019) Raúl Alfonso Camacho Rodríguez describe el *coaching* como un proceso de acompañamiento, generalmente individual, en el que mediante preguntas poderosas se indaga en los individuos. De este modo las personas pueden sacar sus propias conclusiones y reflexiones y así impulsar el desarrollo de sus habilidades y capacidades (Camacho, 2019).

Cuando queremos remontarnos al origen del *coaching* nos encontramos con una tarea muy complicada ya que parece que la metodología actual bebe de numerosas fuentes. Realmente, a lo largo de la historia no ha habido una única escuela del

coaching sino numerosas corrientes de pensamiento y diversos estudiosos que han reunido características similares a lo que hoy en día llamamos *coaching*. Si tuviéramos que señalar a un padre del *coaching* tal y como lo conocemos en la actualidad, la historia nos lleva a Werner Erhard. En su obra *Erhard Seminars Training*, de 1978, encontramos una metodología de mejora personal identificable con la metodología actual. Sin embargo, no se trata de un caso aislado en la literatura y, por lo tanto, no hay una conclusión exacta en relación al punto de partida. Algunos filósofos clásicos, que serán tratados más adelante, también comparten estas características pero de una forma más primitiva. Antes de profundizar en el concepto, vamos a hacer una aproximación al origen del mismo (Camacho, 2019).

Durante los siglos XV y XVI la ciudad húngara de Kocs cobró gran importancia al ser la intersección de la ruta entre Viena y la actual Budapest, en aquel momento únicamente conocida como Pest. En este lugar se popularizó un tipo de carruaje, el *kocsi szekér* o carruaje de Kocs, que destacaba frente a los carruajes tradicionales por su comodidad y especialización para recorrer la ruta entre ambas ciudades además de ser utilizado popularmente como sinónimo de excelencia. La palabra *kocsi* [cochi] fue extendiéndose por los extranjeros que utilizaban esta ruta creándose así las derivaciones de coche en alemán (*kutsche*), italiano (*cocchio*), español (coche) y finalmente inglés (*coach*). Siendo esta última, además, sinónimo de 'llevar personas de un punto A a un punto B'. Resulta una buena analogía con lo que hoy entendemos como *coaching*, que es llevar a la persona objeto de *coaching*, en adelante *coachee*, de un punto a otro de su mejora personal (Camacho, 2019).

Como hemos comentado anteriormente, algunos filósofos clásicos son referenciados al hablar de los inicios del *coaching*, quizás no como lo conocemos actualmente pero sí por compartir ciertas características. El más claro es Sócrates, que utilizaba la mayéutica, también conocida como método socrático, que era la búsqueda de nuevas ideas o la verdad a través del diálogo dual. Y como apunta Leonardo Ravier en la revista *Coaching Magazine*, sólo saber que no sabemos nada, como dice la famosa frase atribuida a este filósofo, es un buen punto de partida para cualquier proceso de coaching. En segundo lugar, encontramos a Platón, quien con sus diálogos con sus alumnos, es decir, escucha activa y preguntas poderosas, ejercía una especie de coaching primitivo (Ravier, 2005). De Aristóteles podemos sacar la idea de que el cambio en las personas se da gracias a la acción mediante el hábito, uno de los principales pilares del *coaching* (Aguado, 2006).

Es necesario señalar también que el coaching está influenciado por corrientes filosóficas más modernas, como la filosofía existencialista. La relación entre esta corriente filosófica y el *coaching* viene dada por el enorme peso que tuvo el

existencialismo en la psicología humanista, que fue la base fundamental de la metodología general del *coaching*. En pocas palabras, la metodología del *coaching* tiene su base en la propia existencia individual de la persona, en su capacidad de tomar consciencia, recapacitar y tomar decisiones. Otra de estas corrientes, quizá menos conocida, es la fenomenología. Esta corriente, centrada en la percepción del mundo a través de la conciencia, ha influenciado al *coaching* fundamentalmente en la idea de que el *coachee*, con la ayuda del *coach*, se encuentra consigo mismo y llega a un nivel de conciencia más pura (Camacho, 2019). Hay que apuntar, finalmente, que el *coaching* no sólo se ha nutrido de psicología y filosofía sino también del construccionismo, una de las teorías del aprendizaje más relevantes de la pedagogía, que se basa en la acción como motor de aprendizaje.

A la hora de referirnos a los antecedentes concretos del coaching ejecutivo, entendiendo que es aquel orientado a personas con un grado de responsabilidad, podemos ejemplificar en diversos autores que, a lo largo de la historia, han intentado mediante su obra llegar a líderes de su tiempo, dejar un legado para futuros líderes o simplemente señalar los errores de los gobernantes de su época para incentivar un cambio. El primero, e igual el más desconocido, de estos autores es Baltasar Gracián, un monje jesuita del siglo XVII que en su obra *El arte de la prudencia* (1647) recoge en trescientos aforismos una serie de directrices y consejos para que quien los siga sea una persona de bien. El segundo autor es el florentino Niccolò Machiavelli, que recopila en *El Príncipe* (1532) varios consejos políticos basados en su experiencia como consejero de la familia Medici. Por último, el autor chino Shun Tzu que en su obra *El arte de la guerra* (s. V a.c.), nos muestra diversas estrategias a tomar ante la adversidad mientras lideramos, en el caso de la obra, a nuestro ejército y, en lo referente al *coaching*, a nuestros equipos (Pausa, 2014). Podríamos citar además otros autores como Cicerón, Marco Aurelio, o estudiosos relacionados con la Iglesia Católica, al fin y al cabo llevamos desde que existe la civilización intentando instruir a quienes tienen responsabilidades y poder en pos del buen hacer para que no se vuelvan a cometer los errores del pasado.

Otro concepto a tratar es el *mentoring*, definido por el Observatorio de Innovación Educativa como la relación educativa que se da entre un mentor y un aprendiz a quien enseña, escucha, comparte, acompaña, apoya y guía en su camino de aprendizaje (Observatorio de Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey y Tecnológico de Monterrey, 2017). El origen del término mentor proviene de la mitología griega. Méntor era el hijo de Alcimo, rey de los tafios (habitantes de la isla de Tafos, pertenecientes al reino de Odiseo) y fiel amigo de Odiseo. Al partir Odiseo hacia la guerra de Troya, Méntor quedó al cuidado de Ítaca y como responsable de la

educación del hijo de Odiseo, Telémaco. Es por las intervenciones de este personaje sobre su pupilo Telémaco y cómo la diosa Atenea toma su forma para advertir varias veces al hijo de Odiseo de diferentes situaciones en la obra clásica de Homero que la palabra mentor ha sido adquirida en las lenguas como sinónimo de educador avezado y erudito (Grimal, 2008).

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (2017) nos presenta una cronología de la evolución del mentoring a lo largo de los siglos. La primera relación de la que tenemos constancia bibliográfica y fiable y que no proviene de la mitología es la relación de Platón con sus alumnos en el siglo IV antes de Cristo, especialmente con Aristóteles. Usando la mayéutica, explicada en párrafos anteriores, no solo formó sino que impulsó a su alumno a tener su propio criterio y su propia corriente de pensamiento, alejada en ocasiones de la de su maestro. Tal metodología entra completamente en consonancia con uno de los propósitos principales del *mentoring*: la emancipación del alumno y la autorregulación de su aprendizaje. Ya en la Edad Media tenemos documentada otra importante relación de *mentoring*, que es la que se daba entre los monjes más veteranos (los *senex*) y los novicios (los *juniors*). Los *senex* enseñaban mucho más allá del oficio de los clérigos, ya que los instruían en normas de vida y en los valores de la orden. Este es un proceso que también se puede considerar paralelo a otro de los objetivos del *mentoring*: la formación integral de la persona, más allá de simplemente el trabajo a desempeñar. Transmitir el saber práctico también es un pilar muy importante de *mentoring*, tal y como hacían los artesanos del Renacimiento con sus alumnos en sus talleres, no sólo a nivel de imitación de sus técnicas, sino en la importancia de incluirlos en la comunidad que practicaba ese oficio. Durante el periodo histórico conocido como la Ilustración, en países como Inglaterra y Francia se dió un fenómeno intelectual caracterizado por propiciar reuniones en salones o clubs para debatir y disfrutar del ocio de la época. En ocasiones, los participantes actuaban como mecenas de algunos invitados, para que extendieran su red social. Esta función de nodo social de las tertulias es lo que acerca las relaciones de mecenazgo a lo que hoy conocemos como *mentoring*. Durante la revolución industrial, la figura del mentor quedó en segundo plano en pos de la figura del capacitador profesional. No es hasta los años 70 que no vemos un boom o renacimiento del *mentoring* de la mano de las empresas, para que los empleados más experimentados transmitan sus saberes a aquellos que lo necesitan. Más adelante, en la década de los 90, se popularizan los programas de *mentoring* adaptados a entidades educativas para el profesorado principiante. A principios del siglo XXI, con el comienzo de la era digital, el *mentoring* se adapta a esta tecnología mediante foros de participación que permiten contactar online con ciertos mentores y suscribirse a

publicaciones de expertos. En los últimos años, el *mentoring* está siendo una tendencia educativa emergente, habiendo programas de postgrado basados en esta metodología, programas para la adquisición de competencias digitales para docentes, mentoría en línea, blogs o material audiovisual disponible en diferentes plataformas. En definitiva, en la actualidad el *mentoring* está evolucionando a la par que la tecnología y los entornos educativos cambiantes (Observatorio de Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey y Tecnológico de Monterrey, 2017).

IV.- METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo se ha recurrido a un enfoque cualitativo, ya que el objetivo era elaborar un trabajo que conseguiera datos empíricos de varias publicaciones y estudios, analizándolos para extraer datos de nuestro interés para confección de los apartados en los que se sustenta este trabajo y a su vez tener una visión clara de la cuestión a investigar (Kornblit y Beltramino, 2004).

El tipo de investigación que se ha seguido es de tipo descriptiva, con la intención de destacar las características de estos fenómenos resaltando sus rasgos más relevantes y diferenciadores (Mella, 2003). En primer lugar se examinó el estado de la bibliografía existente sobre el tema escogido para asegurar suficiente sustentación de información y se escogió la de mayor importancia e interés. Posteriormente se definieron los objetivos del trabajo.

A la hora de definir las fuentes de información del trabajo presentado, han sido principalmente libros, revistas e investigaciones publicadas, todas ellas especializadas en la materia y complementando la información que se extraía con empresas consultoras de RRHH, empresas que aplican estos métodos a sus empleados, blogs personales de profesionales del *coach* e instituciones educativas y de la Administración Pública donde el *mentoring* está ampliamente implantado. Respecto a los procesos adoptados para el tratamiento de la información, se aplicaron criterios de búsqueda mediante palabras clave con el objetivo de realizar una criba y obtener únicamente la información necesaria, para ello se recurrió a los siguientes buscadores académicos: *Scielo*, *Dialnet*, *Teseo* y *Google Académico*. De aquí se extrajo la información que sería útil para la investigación y se completó para algunas cuestiones con búsqueda de las mismas palabras clave en dos de los principales metabuscadores, uno de ellos *Google* y el otro *DuckDuckGo*, ya que cierta información no suele aparecer en trabajos académicos, suele pertenecer a publicaciones de empresas en materia de divulgación o procedimientos prácticos en empresas reales y la intención de este estudio también es reflejar esta realidad en la práctica. Además, una vez obtenida la información, a la hora de tratarla, se ha organizado y ceñido a la

estructura previa del trabajo, hilando la temática con la información obtenida y analizando y sacando conclusiones del resultado.

Por último, una vez se tuvo toda la información clara y expuesta sobre los ítems tratados en el trabajo, se procedió a aplicar el método comparativo, donde se contrastan las singularidades de cada uno de ellos y sus semejanzas (Colino, 2009).

V. RESULTADOS

5.1. *Coaching* ejecutivo

5.1.1. ¿Qué es el *coaching* ejecutivo?

A nivel práctico, el *coaching* ejecutivo como tal es una sesión individual sobre aspectos relacionados con el trabajo de personas que lideran grupos, ya sean mandos intermedios, *seniors* o alta dirección (Feldman, 2001). Igual que pasaba con las definiciones sobre *coaching*, las definiciones de *coaching* ejecutivo son muchas y muy variadas. Son numerosos los autores (Kilburg, Feldman y Lankau, Kombarakaran Yang, Baker, Fernandes) que describen el *coaching* en base a tres aspectos fundamentales: el primero de ellos es que se trata de un método compuesto por dos elementos, el *coach* como guía del proceso y el ejecutivo como objeto de este proceso; el segundo es la relación que se da de ayuda totalmente personalizada a las circunstancias y necesidades del objeto de *coaching*; por último, para obtener resultados óptimos y adecuados, se utilizan una serie de metodologías que se describirán más adelante.

Sin embargo, los diferentes autores no terminan de ponerse de acuerdo con respecto al tipo de enfoque que se debe utilizar durante el proceso de *coaching* ejecutivo para conseguir mejores resultados ya que se encuentran en la vicisitud de elegir entre orientar el *coaching* hacia la mejora de las capacidades de dirigir el negocio, o hacia la resolución de problemas. Tampoco coinciden en dónde es mejor poner la atención de la intervención ya que todos coinciden que el liderazgo es un aspecto muy prometedor en el que centrarse pero también en el que trabajar la autoeficacia ofrece muy buenos resultados, sin olvidar tampoco trabajar la personalidad o las relaciones sociales, centrarse en competencias o en demandas concretas del cliente (Feldman, 2001).

Hay otro aspecto complicado de definir concretamente en el ámbito del *coaching* ejecutivo, que es la técnica psicológica en la que basar el proceso (la teoría psicodinámica, la terapia cognitivo-conductual, el conductismo o la orientación

sistémica) (Feldman, 2001). A la hora de realizar una intervención, el *coach* profesional utiliza una amalgama de métodos, algunos ya los hemos comentado anteriormente, con el objetivo de ayudar al cliente, que en estos casos es una figura de autoridad en su organización, que lo que busca es mejorar sus habilidades directivas (Kilburg, 2000). Las principales estrategias utilizadas en estas sesiones se basan en tender una buena comunicación entre ambas partes, por lo que se utilizan las preguntas poderosas, que podríamos llamar también pertinentes, pues van a la raíz del asunto y tienen que ver con el tema a tratar. Otra estrategia que siguen los *coach* es la escucha activa, totalmente adecuada para comprender, saber y concretar lo que los clientes quieren. Finalmente el *feedback* es una estrategia muy acertada porque ayuda a adaptar el proceso según se va avanzando, ya que ambas partes están recibiendo la opinión y perspectiva del otro constantemente (Feldman & Lankau, 2005).

5.1.2. Beneficios del *coaching* ejecutivo

A la hora de comentar los beneficios del proceso de *coaching* vamos a identificar dos tipos en dos momentos del proceso, uno durante el proceso y otro al finalizar. Según Salgado (2012) los beneficios durante el proceso de *coaching* ejecutivo se notan en los comportamientos y actitudes del *coachee*, pero este cambio depende a su vez de cómo se desenvuelve el ejecutivo como líder y su desempeño durante el proceso. Según este autor, los beneficios durante el proceso serían los siguientes:

- El proceso supone una pausa en la agenda del ejecutivo, quincenal o semanal.
- El ejecutivo tiene la certeza de que las respuestas que está encontrando provienen de él mismo, lo que refuerza su autoestima y autoconfianza.
- El vínculo de confianza entre coach y coachee funciona como refugio en un mundo ejecutivo muy competitivo y limitado.
- El proceso hace que el ejecutivo esté más centrado en conseguir resultados y cumplir objetivos, ya que el proceso hace que este asunto esté presente constantemente.
- El proceso de cambio positivo en el ejecutivo repercute en cambios positivos en la organización teniendo en cuenta lo influyentes que son en éstas.
- El *coaching* ejecutivo ayuda a manejar las expectativas de los cambios que van a ocurrir, lo cual ayuda a extrapolar este manejo de expectativas a otros escenarios.

Respecto a los beneficios posteriores al proceso de *coaching*, vamos a basarnos en las recogidas en Factorial HR, una consultora de Recursos Humanos con gran

presencia en el mundo Iberoamericano, según la cual los beneficios del *coaching* son los siguientes (Donegani, 2020):

- Supone una mejora de la comunicación interna de la organización, ya que el directivo ha aprendido de la importancia de una comunicación efectiva, así que ha promovido en su organización una mejora en las maneras de informar de cambios y directrices, gestionar las reuniones, tratar nuevas ideas o gestionar quejas, aprovechar posibles sinergias.
- El coaching provocará que el ejecutivo tome la mejor decisión posible con los recursos con los que dispone frente a circunstancias complicadas, cambiantes o tensas. Esta claridad en la toma de decisiones además estará perfectamente alineada con los objetivos de la empresa.
- La potenciación del liderazgo es un efecto muy aplaudido y demandado en las empresas, ya que, muchos directivos carecen de esta habilidad o no saben cómo ponerla en práctica en su contexto empresarial y gracias al coaching el impacto de su liderazgo en los equipos provoca un cambio muy positivo y notable.
- Un beneficio colateral a los anteriores, es la gestión de los recursos disponibles de una forma más eficiente, lo que permite aumentar las ganancias.
- Al tratar temas como priorización de las tareas pendientes, técnicas de mejora de los tiempos de trabajo, consecución de objetivos, lo que ocurre es que, se mejora el rendimiento del ejecutivo, porque aunque el ejecutivo ya posea estas habilidades, siempre se puede encontrar áreas de mejora.

5.1.3. Tipos de *coaching* ejecutivo

Según *The Journal of Technology Management & Innovation* de la Universidad Alberto Hurtado, podemos clasificar las diferentes variantes del *coaching* ejecutivo en las siguientes subcategorías, que están clasificadas según la orientación del proceso (Colomo-Palacios y Casado-Lumbreras, 2006):

- El *coaching* orientado a las técnicas se centra total y únicamente en desarrollar competencias del directivo, como la negociación, el liderazgo o el control del estrés, con el objetivo de mejorar en las tareas diarias. Se trata de sesiones altamente personalizadas destinadas a satisfacer las necesidades específicas del cliente y proporcionarle información de calidad teniendo en cuenta tanto sus conocimientos como su tipo de aprendizaje con el objetivo de producir una mejora del rendimiento laboral y evitar la comparación con otros ejecutivos.

Sin embargo, este tipo de *coaching* a veces sufre de los errores como la falta de planificación, la minusvaloración por parte de la empresa del proceso de *coaching*, el intrusismo laboral de personas sin formación específica. Este último problema se ve acentuado por la carencia de titulaciones y legislaciones al respecto. Existe el riesgo de que el *coaching* sólo sea una moda, hay confusiones con otros términos o técnicas como el *mentoring* y muchos asesores carecen de experiencia real en el mundo empresarial.

- El *coaching* orientado al rendimiento está centrado en la mejora de la eficacia del cliente en una de sus actividades, como establecer un sistema de retribución flexible u obtener una certificación de empresa familiarmente responsable. En este tipo de *coaching* es importante dedicar varias sesiones a clarificar los objetivos, ya que suelen no estar claros al principio.
- El *coaching* orientado al desarrollo de carrera se ocupa del rumbo que puede tomar la carrera del directivo en el futuro. Por lo tanto, se centra en el crecimiento personal y en el desarrollo de nuevas competencias. Una de sus principales características es, por lo tanto, la relevancia de la identificación de los puntos fuertes y débiles de los clientes. Otra importante característica sería el especial hincapié de los asesores en preparar a los clientes para gestionar el miedo a la incertidumbre y a lo desconocido, como es el caso del cambiante entorno empresarial.
- El *coaching* orientado a la agenda del ejecutivo suele coincidir con los anteriores y se centra en trabajar sobre la agenda de trabajo y personal del directivo para optimizarla proporcionándole ciertas técnicas para ser más efectivo con la organización de su tiempo. El objetivo, normalmente, es encontrar un equilibrio entre vida personal y vida laboral. Este tipo de *coaching* es muy demandado cuando se está produciendo un gran cambio en las empresas, una reorganización de la estrategia empresarial o cuando se están detallando planes a largo plazo. Dos características muy importantes de esta modalidad son el tipo de relación de tutoría, que suele ser de muy largo plazo y que el alumno tiene el control total sobre la duración del proceso, la dirección y los objetivos con tal de conseguir el éxito.

5.1.4. Actuaciones en el *coaching* ejecutivo

A la hora de hablar de las actuaciones que ocurren durante las sesiones de *coaching* ejecutivo podemos diferenciar en dos grandes categorías. Por un lado, el conjunto de herramientas que utiliza el *coach* con sus clientes y, por otro lado, el conjunto de competencias y habilidades que potencia el *coachee* en el proceso.

A continuación se van a tratar las primeras, es decir, algunas de las herramientas que son más utilizadas por los *coachs* que hemos podido extraer de la lectura *Herramientas del coaching ejecutivo* de Francisco Yuste Pausa (2014):

- **Fijación de conductas adecuadas y prosociales:** se potencian comportamientos como el altruismo, que favorecen a otras personas, grupos u organizaciones sin esperar una recompensa a cambio pero que, al mismo tiempo, acentúan el bienestar personal y se benefician del autoconocimiento (Roche, 1991). Algunos beneficios del desarrollo de estos comportamientos son la disminución de antagonismos y conductas violentas, el impulso de la reciprocidad positiva de las relaciones interpersonales, la valoración y atribución de conductas positivas del cliente, el aumento del *engagement* y la autoestima tanto del cliente y como del grupo al que pertenece, el favorecimiento de la empatía, la iniciativa, la creatividad, la flexibilidad de pensamiento y la calidad de la comunicación, así como la identificación y disminución del egocentrismo, la mejoría de la actitud en personas tendentes al pesimismo o creación de ciertas barreras de contención de conductas dependientes y el refuerzo de la fuerza de voluntad frente a conductas tendentes a la dominación y el sometimiento al poder de otras personas (Roche, 1998).
- **Evaluación individual del desempeño:** se trata de un proceso sistemático, totalmente objetivo y con intención constructiva que busca dar a conocer al cliente cuáles son sus puntos débiles y cuáles son sus puntos fuertes en detrimento de los primeros y refuerzo de los segundos (Bustos, 2013). La metodología más utilizada en el *coaching* ejecutivo es, concretamente, el método de Evaluación 360, sin prescindir, en todo caso, de otros métodos, como aquellos basados en características (escalas gráficas de calificación, métodos de escalas mixtas, métodos de distribución forzada y métodos de formas narrativas), aquellos basados en el comportamiento (método de incidentes críticos, escala fundamentada para la medición del comportamiento y escala de observación del comportamiento), métodos basados en resultados (mediciones de productividad y administración por objetivos) y otros métodos de evaluación del desempeño (técnica de la escala gráfica de clasificación, método de la alternancia en la clasificación, método de comparación de pares y método de distribución forzada) (Alles, 2007).

La citada Evaluación 360 es una novedosa forma de evaluación del desempeño que se basa en una evaluación del *coachee* por parte de sus clientes internos y externos mediante ítems predeterminados. De esta forma

Se puede evitar el sesgo del jefe y del propio *coachee* y mejorar la satisfacción de todas las personas que interactúan con el *coachee* ya que conocemos de primera mano sus expectativas y sus necesidades con la operativa diaria (Alles, 2007).

- **Identificación de sentimientos y emociones:** resulta de suma importancia en el proceso de *coaching* que el *coachee* sepa identificar lo que siente. Extrapolada a los restantes ámbitos de la vida, podemos decir que la aplicación de esta herramienta supone la antesala de una mejoría en la calidad de vida del cliente, al menos en lo referente a su salud mental (Salmurri, 2015). ¿Cómo se aplica esta herramienta? Se empieza poco a poco, intentando tomar consciencia de procesos internos que muchas veces pasamos por alto o evitamos pensar, mediante la práctica de este procedimiento en diferentes sesiones, poco a poco se va sensibilizando al cliente y desarrollando su inteligencia emocional (Vallès, 2000).

Una vez se ha sensibilizado al *coachee* con aspectos profundos de sus propias emociones (figura) y se ha puesto en práctica su inteligencia emocional, comienza una nueva etapa en la que se empiezan a introducir técnicas, como la interpretación del lenguaje corporal, que está directamente ligado a las emociones, orientadas a reconocer las emociones ajenas. Otra técnica esencial dirigida a identificar las emociones de los demás es el análisis de su discurso, si escuchamos con atención y analizamos lo que una persona está diciendo nos puede dar una pista de sus sentimientos incluso más allá de lo que nos está diciendo (Vallès, 2000).

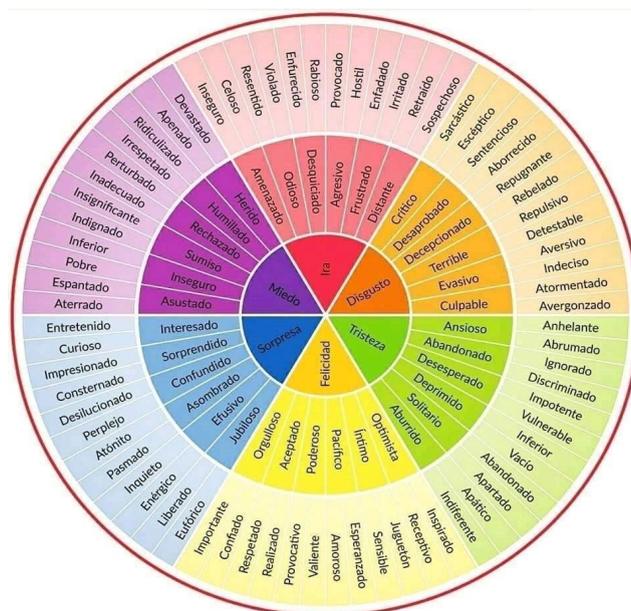


Figura: La rueda de las emociones, de Robert Plutchik (Vallès, 2000)

Cuando un *coach* intenta guiar al *coachee* en el reconocimiento de emociones, tanto de ellos mismos como de otras personas, usualmente sigue las siguientes premisas (Salmurri, 2015):

1. Validar lo que motiva la emoción: aceptar tal y cómo es la situación que nos está alterando conscientemente y afrontar esos motivos ayuda a reconocer la emoción.
 2. Reconocer el entorno: un buen conocimiento de lo que sucede a nuestro alrededor resulta de gran ayuda a la hora de localizar qué ha provocado ciertas emociones.
 3. Aceptar las consecuencias de los actos: todo acto tiene sus consecuencias, y ser consciente de ello es de gran ayuda para identificar lo que sentimos, si está alineado con nuestro pensamiento o si estamos ante alguna disonancia cognitiva. Esta premisa ayuda mucho, por ejemplo, en situaciones de inacción ante ciertos problemas o para identificar conductas de autoengaño.
 4. Prevenir las emociones negativas: cuando conocemos aquello que nos puede provocar sentimientos negativos, podemos ser capaces de evitar el contacto con ellos. Así será más fácil reconocer las emociones, ya que conservaremos la capacidad de análisis y plena conciencia y no entraremos en contacto con emociones muy desagradables.
 5. Entender situaciones objetivamente: ver las situaciones como están siendo desde un punto de vista neutral, sin idealizar y evitando sesgos. Así podemos buscar mejores respuestas y responder de manera adaptativa y eficiente.
 6. Aceptar que no se puede controlar todo: es importante entender que a veces las cosas no salen como queremos. Por mucho que lo queramos no podemos evitar ciertos desenlaces, nuestra capacidad de alterar el entorno o incidir en otras personas es limitada. Ante esta premisa, solo queda afrontar la realidad. Cuando esto se interioriza somos más capaces de conocer nuestras emociones y nuestra capacidad de control sobre ellas hasta cierto límite, también nos convierte en personas más sensatas.
- **Identificación y optimización de los estilos de aprendizaje:** como pasa con otros conceptos de la psicología, no existe una definición estricta de los estilos de aprendizaje ni una clasificación estricta de ellos, pero sí hay unanimidad al decir que se trata de las predilecciones de corte personal que

tienen las personas a la hora de tratar nueva información y afrontar el proceso de aprendizaje. Cuando procedemos a trabajar sobre los estilos de aprendizaje, se suele empezar por identificar los estilos predominantes en el cliente, para ello se utilizan una serie de herramientas psicológicas que se clasifican, según Maldonado (2019), de la siguiente manera:

1. Herramientas psicológicas o herramientas de personalidad: identifican ciertos rasgos del individuo, desde el desempeño hasta las relaciones interpersonales. Entre este tipo de herramientas podemos encontrar los Test de Inteligencias Múltiples, el Indicador de tipos de personalidad de Myers-Briggs y los inventarios NEO-Personality Inventory (NEO-PI) y NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI).
2. Herramientas cognitivas: evalúan el procesamiento de la información captada por el individuo. En esta categoría encontramos el Instrumento de Dominancia Cerebral de Herrmann (HBDI), el Inventario de estilos de pensamiento de Robert Sternberg y el Analizador de Estilos de Aprendizaje (LSA).
3. Otras herramientas: estas herramientas son muy novedosas y no encajan con las otras categorías, además son aplicadas utilizando las nuevas tecnologías, es decir, siempre de manera virtual. Estas son el Portafolio de Dimensiones Educativas (PDE), el Inventario de estilos de aprendizaje para estudiantes (C.L.A.S.S.) y el Inventario de Estilos de Aprendizaje del Proyecto Memletics.

Una vez hemos identificado los estilos de aprendizaje predominantes y más óptimos podemos empezar a trabajar con el cliente de una forma mucho más personalizada. Existen también unas herramientas que nos pueden ayudar a identificar estilos de aprendizaje basándonos en intereses pero que a la vez ayudan a mejorar los estilos de aprendizaje del coachee. Estas herramientas son los Cuestionario de estilos de aprendizaje o Test de Kolb, Cuestionario Honey-Alonso de Estilos de Aprendizaje (CHAEA) y el 4 MAT SYSTEM (Maldonado, 2019).

- **Facilitación de la información:** según el Instituto de Facilitación y Cambio (IIFACe), la facilitación son las herramientas, capacidades y métodos que benefician un desarrollo positivo de los procesos, ya sean personales o grupales, orientados hacia la consecución de objetivos y mejora del clima laboral, ya que crea un ambiente de confianza y de comunicación abierta, fluida, basada en la empatía y en la verdad. Cuando el *coach* hace uso de esta herramienta y actúa como facilitador de información para el *coachee* el

objetivo es el diseño de los resultados del proceso, el control de las expectativas y la creación de un espacio de entendimiento entre ambos. No todos los procesos de facilitación son iguales y requieren gran capacidad de adaptación según el cliente (Casals, 2017).

- **La escucha activa:** esta herramienta consiste en la clara transmisión de ideas durante una conversación, sin interrupciones. Debe ser una conversación que tiene en cuenta lo que se siente y se piensa realmente, teniendo en cuenta también lo que sienten y piensan los demás interlocutores. Una importante característica de la escucha activa es la atención que se presta durante la conversación, escuchando muy atentamente, analizando la información, razonando lo escuchado y comprendiendo correctamente, parafraseando si es necesario, la información (Calderón y Silva, 2018).

La escucha activa es muy útil para entender a nuestro interlocutor y empatizar con sus necesidades. Y es esta empatía uno de los dos pilares principales sobre los que se sustenta esta herramienta, ya que facilita comprender su mensaje y sus sentimientos. El segundo pilar son los comportamientos que muestran comprensión, como el contacto visual, el tono suave de voz, expresión facial relajada, los gestos amables y la expresión corporal abierta y receptiva. Un ejemplo de estos comportamientos podría ser, ante un mensaje del *coachee*, decir que lo entendemos y destacar un sentimiento que hemos detectado en la transmisión del mensaje, implícito o no. En la relación *coach-coachee* esta herramienta es vital, ya que sin ella no podremos aplicar adecuadamente los procesos de aprendizaje (Gómez, Aguaded y Rodríguez, 2011).

No todo el mundo sabe mantener este tipo de conversaciones eficaces, es por eso que se suelen dar una serie de pasos a seguir para entrenar y poner en práctica esta herramienta (Dugger, 2006):

1. Escuchar el argumento: atender el contenido explícito del mensaje, es decir, los hechos e ideas que se transmiten.
2. Escuchar la pretensión: atender el contenido implícito del mensaje, o sea, el significado emocional de lo que se está diciendo.
3. Interpretar la comunicación no verbal: poner atención al lenguaje no verbal y los gestos que nuestro interlocutor esté realizando.
4. Vigilar la comunicación no verbal y los sesgos emocionales: estar atentos a los mensajes que enviamos como interlocutores y evitar sesgos emocionales sobre los mensajes del hablante.

5. Escuchar sin juzgar y con una actitud comprensiva: empatizar con el mensaje del *coachee* y evitar emitir juicios sobre lo que está contando.

- **Brainstorming o tormenta de ideas:** se trata de una técnica en la que los interlocutores afrontan un problema poniendo sobre la mesa todas las ideas que se les ocurran al respecto, aunque estas puedan resultar imposibles, difíciles, incoherentes, absurdas, ridículas o estafalarias. La idea principal de esta herramienta es impulsar la creatividad de los participantes, es por ello que no se pueden criticar las aportaciones del otro (González, 2008).

El objetivo de la implementación de esta herramienta es poder valorar todas las aportaciones *a posteriori*. Por esta razón, la variante llamada *brainwriting* es muy utilizada y de las más eficaces, ya que permite escribir todas las ideas en una superficie que pueden ver todos los participantes. Otra variante muy interesante es el *metaplan*, que consiste en aportar las ideas por escrito en unas tarjetas que se clavan en un soporte ante los participantes, que pondrán, al final, una pegatina en la idea que les parezca más interesante (González, 2008).

- **Formulación de preguntas poderosas:** la formulación de las preguntas correctas facilita la definición clara de las tareas, los problemas y los límites de los asuntos que se tratan. Las respuestas a estas preguntas provocan el avance de la conversación y el impulso de las ideas, lo que hace que el proceso de *coaching* siga vivo (Martínez, 2020).

La formulación de preguntas poderosas por parte del *coach* tiene una serie de efectos en el proceso de *coaching*: provoca, por ejemplo, curiosidad en el *coachee*, incita a la reflexión sobre los temas tratados, saca a relucir temas subyacentes, abre una puerta a la creatividad y genera nuevas oportunidades, genera motivación y avances, mantiene la atención de *coachee* y pone el foco en los temas importantes a tratar, llega a profundos significados de ciertas cuestiones y genera más preguntas poderosas (Vogt, Brown y Isaacs, 2003).

El hecho de no preguntar o no hacerlo correctamente conduce a la incomprensión. El no generar preguntas constantemente y no sembrar dudas y cuestionamientos en el *coachee* pone barreras al proceso de aprendizaje. Las constantes preguntas hacen volver a pensar algunas ideas de una forma diferente, más lógica, gracias a unas preguntas claras y precisas. Estas premisas son claves en un proceso de aprendizaje profundo, productivo y efectivo (Martínez, 2020).

El beneficio de esta herramienta va más allá del proceso, ya que el *coachee* se beneficia a nivel personal de la implementación de preguntas eficaces al crear un clima de descubrimiento personal y del entorno. Aprende a controlar el juicio anticipado de situaciones, a indagar más en las suposiciones y replantearse creencias subyacentes, a relacionar ideas y conectar sucesos, a aumentar la diversidad de pensamiento e ideas, a valorar los aportes de otras personas, a aumentar la comprensión situaciones por su contexto y en conjunto y recopilar y compartir ideas nacidas del equipo de trabajo (Vogt et al., 2003).

- **Mejora de la resolución de problemas:** uno de los retos más grandes a los que se enfrenta alguien que dirige equipos es la resolución de problemas. Los *coach* disponen de diferentes herramientas enfocadas a esta problemática gerencial. El primer paso para trabajar en este sentido es dar al ejecutivo recursos para identificar los problemas que vayan surgiendo mediante enfoques como los que señalan Borrego, Barrantes y Boza (2010):

1. El enfoque racional, basado en la división de tareas del taylorismo, parte de la premisa de que los problemas son únicos y para solucionarlos es necesario un correcto conocimiento de técnicas eminentemente cuantitativas. Primero se analizan los datos para después definir el problema y así poder obtener la solución mediante un sistema informático que analiza el problema. Finalmente, se consensúa la solución con el equipo.
2. El enfoque de sistemas percibe la empresa como un ente complejo, así que no se limita solo a los recursos y procesos. Es una adaptación empresarial de la Teoría General de Sistemas del biólogo y filósofo austriaco Ludwing Von Bertalanfy. Este enfoque plantea la consideración de las empresas como organizaciones eminentemente sociales con problemas de dos tipologías, *hard* y *soft*. Las soluciones tienen un rango de factibilidad que se fijan por consenso: deben identificarse las opciones más deseables y las más conflictivas.

En ocasiones los ejecutivos tienden a verse en la posición de elegir entre tomar decisiones y resolver problemas. En la toma de decisiones los resultados se pueden mantener, mejorar o empeorar y dependen de paradigmas predefinidos. En la resolución de problemas y la mejora de situaciones se verifican fundamentalmente las consecuencias de las diferentes opciones sobre la empresa. El objetivo del *coach* es, en este caso,

mostrarle al cliente que lo mejor es enfocarse más en el segundo procedimiento (Borrego et al., 2010).

Para la aplicación de esta herramienta el *coach* suele aconsejar al *coachee* una formación en alguna de las siguientes técnicas:

1. Modelo 4D o modelo conceptual de las 4 dimensiones: se define como una unidad elemental de actividad humana (Holón) que contiene categóricamente el ambiente, las fuerzas del entorno, las personas y las tareas necesarias para conseguir logros prefijados. Este modelo analiza las relaciones de los seres humanos y los sistemas de actividad humana con los sistemas naturales y el entorno desde las variables de estabilidad y cambio. Con la información resultante se facilita tanto la toma de decisiones como la resolución de problemas, apostando más los *coach* por la segunda (Borrego, 2010).
2. Perspectiva integral para la resolución de conflictos: el mundo empresarial es un mundo complejo, por lo que las soluciones a los problemas de este mundo deben ser tratados dentro de un abanico de soluciones correctas y consensuadas que tengan en cuenta diferentes enfoques. Es por ello que se recomienda identificar las variables relevantes que interesan al equipo y que puedan evitar fallos o nuevos problemas. En la implantación de esta perspectiva se suelen apuntar todas las variables en un cuadrante para, seguidamente, analizarlas (Borrego et al., 2010).

Los *coach* suelen darles a los clientes una serie de pautas de cara a afrontar y resolver las problemáticas en las empresas. En primer lugar, es necesario definir qué se quiere resolver, es decir, delimitar el problema. En segundo lugar, conviene definir si la solución es tácita, operativa o estratégica. En tercer lugar, se aconseja tener un plan de contingencia y prever los efectos derivados de la resolución. En cuarto lugar, se recomienda clasificar los objetivos que se tienen que cumplir: si son de tiempo, producto, mercado o funciones. En quinto lugar, resulta eficaz advertir a las partes implicadas sobre la implantación de las soluciones, el consenso es importante. Por último, se han de tener en cuenta los diferentes sesgos que pueden aplicar las personas implicadas. El objetivo final no es encontrar la mejor solución, solo la más factible y duradera. También podemos encontrar situaciones más complejas que, como demandan tener en cuenta muchos factores, pueden resultar muy frustrantes para el ejecutivo. Para evitar esto se ponen a su disposición algunos criterios a seguir: el analítico-racional mediante el método

científico, el pragmático-intuitivo, que pide fiarse de la experiencia profesional y de la intuición, y el de contingencia y político, que tiene en cuenta a los grupos de presión y sus intereses (Borrego et al., 2010).

- **La demarcación de objetivos y metas:** esta herramienta está asociada a un mejor desempeño ya que provoca recompensas positivas por el esfuerzo realizado. Centran la atención sobre todo en compromisos de una mayor duración en el tiempo y en el establecimiento de estrategias claras. El *coach* siempre recomienda que estos objetivos y metas sean lo más específicos posibles y carezcan de ambigüedades (Molina, 2000).

5.1.5. Competencias y habilidades involucradas en el *coaching* ejecutivo

Una vez revisadas las herramientas, vamos a repasar la segunda las competencias y habilidades que se potencian durante el proceso de *coaching* ejecutivo (García Trapero, s.f.):

- **Autoaprendizaje:** también conocido como aprendizaje autónomo, consiste en emprender procesos de aprendizaje por uno mismo, de manera autodidacta (Gutiérrez, Hoyos y María, 2019).
- **Liderazgo:** se trata de una competencia cuyo uso influye directamente en un determinado grupo y provoca que se cumplan una serie de metas preestablecidas positivas para satisfacer las necesidades de dicho grupo (Regla, Sánchez, Alvero y Tillán, 1999).
- **Orientación al logro:** estructuración de la psique cuya finalidad es actuar y planificar las situaciones que contienen metas específicas (Peñaloza, Méndez-Sánchez, Jaenes y Ponce-Carbajal, 2017).
- **Visión estratégica de negocio:** habilidad que tienen los directivos de entender y prever los cambios que se van a producir en su entorno (Méndez Vargas, s.f).
- **Motivación del equipo:** capacidad de mantener al equipo de trabajo en un nivel alto de iniciativa e implicación con la organización (Vadillo, 2013).
- **Capacidad de planificación:** habilidad de vivir anticipando lo que puede ocurrir y estar preparado para los cambios (Roche, 2007).
- **Capacidad de organización:** aptitud de repartir en el tiempo y preparar con antelación las tareas en la consecución de objetivos realistas (Universidad Europea de Madrid, 2020).
- **Adaptabilidad:** habilidad de reaccionar y afrontar positivamente una nueva situación o un nuevo ambiente (Fraga, 2014).

- **Flexibilidad:** capacidad de adaptar nuestros conocimientos y aplicarlos a diferentes situaciones cambiantes (Milán y de Córdoba, 2014).
- **Capacidad de síntesis:** procesar la información recibida y quedarse con las ideas más importantes, pudiendo hacer un resumen de esta información (Gómez, 2018).
- **Persuasión y negociación:** la persuasión es la capacidad de influir cognitivamente, mentalmente y afectivamente en otras personas (Gutiérrez, 2010). Está directamente relacionada con la capacidad de negociación, ya que puede decantar totalmente la balanza hacia una de las partes (Gutiérrez, 2017). La capacidad de negociación queda íntimamente ligada a la anterior en el caso de los directivos, aunque también existen otros estilos negociadores que caben dentro de esta habilidad, que definimos como la capacidad de discutir sobre una materia teniendo en cuenta varios factores y los beneficios y límites de las partes implicadas (Andrés, 2016).
- **Innovación:** asimilación y explotación de *inputs* novedosos dentro del ambiente social y empresarial (COM, 2003 en Formichella, 2005).
- **Creatividad:** capacidad de resolver problemas, crear nuevos productos y definir cuestiones de una manera novedosa pero aceptable para los demás (Gardner, 2001 en Araya, 2005).
- **Priorización:** habilidad de decidir lo que va a ir primero, esto supone anteponer una cosa anterior a otras en función del valor, la consideración y urgencia que se le atribuye (Mokate, 2004).
- **Iniciativa:** decidir y ofrecer ideas y cambios a mejor. Estas decisiones suelen ser claras y concisas, con total responsabilidad de lo que implican (Randstad México, s.f).
- **Capacidad de análisis:** se trata de desarrollar un punto de vista que ponga en tela de juicio de manera meticulosa, prudente y proactiva diferentes cuestiones (OBS Business School, s.f.).
- **Comunicación:** es la habilidad que permite a los individuos conocer sobre sus acciones y sobre su entorno a través de otros individuos (Vega y Nieto, 2014).
- **Buenas relaciones interpersonales:** es la capacidad de establecer confianza entre al menos dos personas, con gran importancia en la calidad de estas relaciones en el entorno laboral y la vida de las personas (Sonia Murillo, 2004, citado por Martínez, 2017).
- **Desarrollo de la inteligencia emocional:** el desarrollo de esta competencia hace referencia a la destreza, identificación y entendimiento de los estados

emocionales para solucionar problemas y controlar la propia conducta (Salovey, 2007 en Mestré, J., Guil, R. y Brackett, M., 2008).

- **Desarrollo de las personas del equipo:** capacidad de aprovechar que el equipo de trabajo es un entorno fértil para el desarrollo personal. Si el líder hace bien su parte, puede impulsar fuertemente a los miembros de su equipo (Trosino, 2005).
- **Fortalecer la cohesión interna:** se trata de mejorar el proceso cambiante y dinámico dentro de un grupo que hace que sigan unidos ya sea por necesidad o por un objetivo común (Carron, Brawley y Widmeyer, 1998 en Paredes Saavedra, 2011).
- **Autocontrol:** habilidad de reprimir los impulsos de una emoción, deseo o comportamiento (American Psychological Association, 1973 en Fernandes Sisto, Marín Rueda y Urquijo, 2010).
- **Autoconocimiento:** proceso que lleva a conocerse a uno mismo en todos los aspectos de la vida (Bennett, 2013).
- **Autorregulación:** competencia que provoca la activación de estrategias de aprendizaje que se necesitan para llegar a los objetivos establecidos (Panadero y Alonso-Tapia, 2014).
- **Capacidad de delegar:** habilidad de entregar a los miembros del equipo tareas y responsabilidades propias de la toma de decisiones y resolución de problemas (Tapia, 2018).
- **Capacidad de decisión:** capacidad de actuar pensando en lo que es mejor para uno mismo o para los intereses profesionales (Albuquerque y Garrafa, 2016).

5.1.6. Pasos del proceso de *coaching* ejecutivo

Como todo proceso, el proceso de *coaching* ejecutivo comienza con un primer paso, en este caso es un primer contacto entre las partes, que puede marcar todo el proceso ya que el sentimiento de conexión con el *coach* es imprescindible para conseguir la implicación del *coachee*. Una mala sintonía puede desembocar en el abandono (Arqueros Fernández, 2016). La buena sintonía entre las partes implicadas es conocida como “elemento de conformidad” y tiene grandes beneficios a largo plazo, pues afecta directamente al compromiso y adecuado desarrollo del proceso (Kilburg, 2001). Una de las principales labores del *coach* en esta etapa es demostrar lo beneficioso que es su acompañamiento en este proceso y eliminar ideas negativas preconcebidas o no. Para ello, el *coach* debe mostrarse próximo, animado, confiable y profesional, además de ser de ayuda para encontrar soluciones a algunos problemas.

A este primer contacto le sigue una primera sesión, en la que normalmente se utiliza una de las herramientas ya señaladas, como “tormenta de ideas”, para averiguar todo lo posible del *coachee* y así poder no solo acometer el análisis de su situación, sino también crear, al mismo tiempo, el “elemento de conformidad”, es decir, un ambiente de confianza entre ambas partes.

Una vez en la segunda sesión, las necesidades que se detectaron en la primera se ponen sobre la mesa y se definen los objetivos. Aquí el *coach* debe hacer uso de las preguntas poderosas y la escucha activa para ayudar al *coachee*. Este tipo de conversaciones refuerzan la relación, ya que incluyen empatía, confianza y compromiso por ambas partes, lo que trae enormes beneficios a la hora de consolidar la relación entre *coach* y *coachee*. Este es un buen momento para aplicar la herramienta de Evaluación 360°.

A partir de este momento, se pueden dar un número indeterminado de sesiones hasta concretar todos los objetivos del *coachee*. Una vez se han concretado las bases, hemos llegado a la mitad del proceso. Ahora es el *coach* el que debe delimitar sus objetivos con respecto a su *coachee* para a continuación darle *feedback* basándose en la información que ahora maneja y proponerle un plan de acción para cumplir los objetivos de ambos. En este punto comienza la fase de intervención, en la cual se dan las sesiones de acompañamiento destinadas a supervisar que todo esté yendo correctamente en el proceso y según lo planificado entre ambos (Arqueros Fernández, 2016). Esta etapa también es conocida como puesta en funcionamiento, ya que consiste en implementar todo lo predispuesto y hacer realidad lo planificado (Saporito, 1996). Cuando se da un fallo en estas fases suele ser porque alguna de las partes no ha tenido en cuenta algún elemento significativo o no se han adoptado correctamente la cantidad de herramientas disponibles a las necesidades del *coachee* (Peterson, 2011).

El número de sesiones puede variar mucho dependiendo de las necesidades de los *coachees*. Por este motivo, el *coach* debe ser sincero en los procesos ya que no todos los clientes están dispuestos a invertir la misma cantidad de tiempo y/o dinero en el proceso de *coaching*. De igual modo, el número de sesiones puede verse afectado por factores vistos anteriormente como la conformidad, el compromiso y la responsabilidad (Arqueros Fernández, 2016). Es importante que el *coach* tenga claro su propósito y tenga experiencia en los temas tratados. Debe actuar con profesionalidad y no dudar a la hora de ayudar al *coachee* para mantener la confianza mutua (De Haan, 2008).

El compromiso con el proceso es muy importante, ya que muchos objetivos solo se cumplen a largo plazo o permanecen en la vida del *coachee* poco tiempo sin una

correcta adherencia. Normalmente el *coachee* solicita al *coach* seguimiento, que puede ser anual, para evitar perder estos progresos y así poder seguir en el camino correcto. La cuestión no es tener una dependencia sino un refuerzo de los comportamientos basándose en la relación de confianza que se ha construido en el comienzo del proceso. La fase de seguimiento es muy necesaria porque reafirma los objetivos conseguidos durante el proceso en el tiempo e incentiva la proyección exitosa del *coachee* (Arqueros Fernández, 2016).

5.2. Mentoring

5.2.1. ¿Qué es el mentoring?

El *mentoring* es una práctica que consiste en establecer un proceso que tiende a la mejora personal, con el apoyo continuado de una persona más experimentada que guía de manera flexible al pupilo. De esta manera, la persona objeto de *mentoring* mejora a largo plazo y se vuelve más capaz con diferentes temas de su vida que afectan directamente e indirectamente al desempeño en el puesto de trabajo (Núñez-Cacho, 2010). El *mentoring* se considera, dentro de la empresa, algo estratégico, es decir, algo que puede tener un impacto en el futuro de la organización y en sus objetivos. Las empresas que busquen retener el talento, atraerlo y crecer con él deben sopesar invertir en esta metodología de aprendizaje como uno de sus pilares más importantes (Hezlett y Gibson, 2007).

Los principales impactos personales del *mentoring* son la mejora en la percepción del éxito de carrera, la actitud de aquel que lo recibe sobre un entorno cambiante como es el empresarial, así como el aumento tanto del capital social de la empresa como de su competitividad y productividad. Es por estas razones que las organizaciones deben conocer la importancia del *mentoring* y sus repercusiones más allá del de los profesionales que las integran. La influencia del *mentoring* es visible en el rendimiento empresarial, que rentabiliza, en consecuencia, la inversión que implica su implementación (Utrilla y Torraleja, 2012).

5.2.2. Tipos de mentoring

Existen multitud de maneras de aplicar este tipo de forma de aprendizaje. Utrilla y Torraleja (2012), las clasifican de la siguiente manera:

- **Mentoring situacional:** la figura del mentor solo actúa en momentos concretos en los que el aprendiz lo requiere. Aunque parezca solo una

actuación puntual, ejerce un poderoso efecto en el comportamiento del tutelado, aunque el mentor no sea consciente de ello.

- **Mentoring grupal:** la figura del mentor es compartida entre varios pupilos a los cuales apoya en un proyecto u objetivo común (Verdesoto y Chenche, 2018).
- **Mentoring inverso:** se trata de la formación de los empleados más veteranos de la compañía impartida por aquellos más jóvenes, ya sea en materia de transformación digital o en gestión de la diversidad en las organizaciones (Rubio, 2018).
- **Mentoring de igual a igual:** solo ocurre cuando las dos personas están en una situación muy parecida en lo referido a vivencias, conocimiento, valores y madurez y se apoyan mutuamente (Huselid, Becker y Beatty, 2005). Esta situación de paridad entre ambas partes provoca que el rol de mentor rote entre las partes. Este tipo de mentoring no se caracteriza por tener unos objetivos más allá de que las dos partes se aconsejen correctamente.
- **Mentoring express:** se basa en encuentros muy puntuales y de corta duración en los que personas de gran experiencia y prestigio ampliamente reconocido en el mundo empresarial conversan en un ambiente distendido con aquellas personas que deseen acercarse para escuchar sus consejos (Verdesoto et al., 2018).
- **Mentoring múltiple o red de mentores:** se basa en la idea de que una organización debe mantener un abanico de mentores disponibles en diferentes temas y que las personas que se incorporan y son inexpertas en alguna materia puedan acudir a ellos.
- **Cross mentoring:** se basa en intercambios sobre varias temáticas, con metodología flexible y de larga duración en el tiempo que se dan entre organizaciones que son independientes entre sí pero se intercambian mentores y pupilos para enriquecerse mutuamente (Verdesoto et al., 2018).
- **Mentoring informal:** es el más común, el tutelado acude a una persona más experimentada en busca de guía. A diferencia de los comentados anteriormente, este tipo de guía no es para momentos puntuales y concretos, sino que es un proceso que puede durar desde dos semanas hasta indefinidamente. La característica más importante de esta tipología es la ausencia de estructura, reglas o evaluación de esta relación. Además, es el mentor el que inicia esta relación ofreciéndose de manera totalmente voluntaria para compartir con el tutelado sus ideas, valores, conocimientos y experiencias.

- **Mentoring formal:** este tipo de proceso suele durar entre dos meses y un año, en el cual se establecen objetivos y una estructura a seguir y finalmente se evaluará lo aprendido. En este proceso suelen participar tres figuras distintas. Por un lado está el mentor, que deberá formarse en esta labor. Por otro, el tutelado, que deberá comprometerse con su rol de aprendiz y aprender del punto de vista de su mentor o del suyo, dependiendo de las técnicas que esté usando el mentor. Por último, está el coordinador, que es una figura únicamente perteneciente a este tipo de *mentoring*, y se encarga de definir el proceso, formar las parejas que van a pasar por este proceso, apoyar al mentor y al pupilo y velar, al mismo tiempo, por el cumplimiento de los objetivos marcados.

5.2.3. Beneficios del *mentoring*

La mayor premisa del *mentoring* es que podríamos analizar infinitos beneficios de su aplicación, pero vamos a intentar resumirlos en las siguientes líneas, al menos lo más relevantes (Clutterbuck, 2015). La principal ventaja y el núcleo de esta técnica es la relación que se da entre el mentor y el pupilo ya que esta se da totalmente sobre la marcha y a medida que avanza el proceso. Además, el tipo de relación que se da hace, a su vez, de fuente de información de los resultados que está dando el *mentoring*.

No debemos olvidar que el hecho de que el mentor sea una figura experimentada y de contrastada trayectoria empresarial con interés en compartir su conocimiento con alguien menos experimentado es una ventaja enorme para el pupilo y para el proceso, ya que tomará parte en la toma de decisiones y la orientación del proceso y mejorará su efectividad (Atkinson, Casas y Neville, 1994). Es interesante señalar, igualmente, que aquel que cumpla el rol de pupilo ha sido seleccionado cuidadosamente por el departamento de RRHH teniendo en cuenta los intereses de la empresa, los planes de carrera y su potencial como individuo, lo que maximiza la posibilidad de éxito del proceso (Utrilla et al., 2012).

Cuando hablamos de los beneficios que obtiene exclusivamente la empresa, lo primero en lo que repercute el *mentoring* es en el desarrollo profesional de la plantilla, pues los capacita para posibles promociones dentro de la empresa lo que, a su vez, mejora la motivación y el *engagement* (Lankau y Scandura, 2002). Otra ventaja del *mentoring* es la reducción de la rotación laboral gracias a la retención del talento, que conlleva una notable mejora en la productividad de la empresa (Egan y Song, 2008). La implementación de este tipo de procesos también repercute positivamente en la integración de trabajadores extranjeros en la empresa (Bowman, Donovan y Burns,

2001). Esto conecta directamente con otro beneficio indirecto del *mentoring*, que es la comprensión de la diversidad cultural dentro de la empresa en el contexto de la globalización del mercado de trabajo (Palmer y Johnson, 2005).

La implantación de procesos de *mentoring* supone una herramienta muy buena de socialización y adaptación a los entornos de trabajo ya que suponen un aprendizaje acelerado de la cultura y los valores, además de permitir averiguar de primera mano qué habilidades son clave para el correcto desempeño del puesto de trabajo (Hezlett, 2005). El *mentoring* tiene, además, otros beneficios de carácter social en las empresas: resulta una herramienta facilitadora de la integración de las mujeres en puestos que tradicionalmente han sido ocupados por hombres, previniendo situaciones de discriminación (Blake, 1999). A su vez, cuando se inserta en la organización algún cambio de tipo tecnológico como actualización o cambio de software o cambios de tipo cultural, los mentores actúan como fuente de motivación y tranquilidad ante los cambios que se estén dando (Hezlett, 2005).

En lo referente a los mentores, sus beneficios son cierta predilección por parte de la empresa a ascender a estos perfiles, aumento de la reputación y el reconocimiento en su campo y entre sus compañeros (Allen, Poteet y Burroughs, 1997). Además, el mentor sentirá una enorme satisfacción al ser partícipe del avance en la carrera profesional del tutelado (Parise y Forret, 2008). Por otro lado, la relación mentor-mentorizado se puede enriquecer cuando se da el *mentoring* inverso, en el que el tutelado también aporta al tutor otras perspectivas, competencias y conocimientos (Eby y Lockwood, 2005).

En cuanto a los beneficios que recibe el tutelado, destaca especialmente la ayuda en la comprensión de conceptos, como la estrategia empresarial y la cultura, políticas empresariales, funcionamientos internos, etcétera, que de otra manera resultarían mucho más complejos (Utrilla et al., 2012). El pupilo recibirá, asimismo, una gran mejora en su carrera profesional dentro de la empresa (Colomo-Palacios, Tovar, Gómez y García-Crespo, 2007) porque el *mentoring* es un proceso que también puede aportar capacitación para ocupar mejores puestos en la empresa, lo que a su vez se traduce en mayores ingresos para el pupilo (Whitely, Dougherty y Dreher, 1991) y mayor satisfacción en el desarrollo de la carrera profesional (Fageson-Eland, 1992). De igual modo, es de tener en consideración que el desarrollo personal del tutelado se verá afectado positivamente a la vez que otras competencias como el liderazgo (Levesque, O'Neill, Nelson y Dumas, 2005), lo que provocará que la actitud del mentorizado sea más positiva, resiliente y adaptable, convirtiéndolo en un individuo capaz de afrontar el proceso de toma de decisiones en puestos de responsabilidad (Ragins y Scandura, 1999).

5.2.4. Comparación del proceso de *coaching* ejecutivo y del *mentoring*

A la hora de comparar estos dos procesos de aprendizaje, primero conviene poner el punto de mira más en lo que los separa que en lo que los une. Según la revista digital del INESEM Business School podemos clasificar las principales diferencias entre ambas de la siguiente manera (Río, 2019):

- **Diferencias en el enfoque:** en el caso del *coaching* nos encontramos ante una consecución de objetivos cumplidos, desarrollo de habilidades específicas y mucha fijación por el rendimiento mientras que el *mentoring*, se centra únicamente en el desarrollo profesional y el aprendizaje de tareas y cultura dentro de la organización.
- **Diferencias en los objetivos:** en el *coaching*, el *coach* se centra en las tareas y los problemas del *coachee*. Por otro lado, en el *mentoring*, el mentor se basa en la relación personal y laboral entre ambas partes y en transferir su experiencia al mentorizado.
- **Diferencias en la duración:** en el caso del *coaching*, la duración se mide en sesiones y el número de estas se basa principalmente en las necesidades del *coachee*. Por norma general, esta relación dura hasta que se han cumplido los objetivos esperados y se pueden ver los resultados. Sin embargo, en el *mentoring*, esta relación puede prolongarse indefinidamente si se da una buena relación entre mentor y pupilo, ya que no tiene por que terminar este proceso que se retroalimenta de las experiencias de ambos.
- **Diferencias en la metodología a utilizar:** mientras dura el proceso de *coaching*, el *coach* no aporta su opinión ni su juicio al *coachee*, solo actúa a modo de espejo para que él saque sus propias conclusiones. En el caso del *mentoring* el mentor intenta aportar todo lo posible al pupilo (y en algunos casos el pupilo al mentor también) ya que el objetivo es provocar que estas valoraciones, opiniones y experiencias moldeen la relación mentor-alumno.
- **Diferencias entre la dirección del proceso:** el control del proceso de *coaching* lo ejerce el cliente en todo momento, siendo el *coach* solamente un guía. El proceso de *mentoring* lo dirige siempre el mentor, aunque siempre teniendo en cuenta las necesidades del pupilo.
- **Diferencias entre los roles:** en este caso todas las funciones que ejerce el *coach* están basadas en tácticas predefinidas que dan resultados concretos. La figura del mentor, en cambio, se dedica a profundizar en los temas que tienen que ver con la organización, la estrategia empresarial o la operativa diaria del puesto de trabajo.

- **Diferencias entre las relaciones que se establecen:** cuando se da el proceso de *coaching*, el *coach* y el *coachee* están en una situación profesional cuyo objetivo es el desarrollo de competencias, habilidades y resolución de problemas. En el caso del *mentoring*, el mentor debe establecer vínculos más allá de la mera profesionalidad, pudiendo llevar la relación a una amistad.
- **Diferencias en las dinámicas de trabajo:** la metodología del *coach* tiene su base principal en las preguntas que le realiza el *coach* al *coachee* para que este último reflexione. En el *mentoring* ambos realizan preguntas para que fluya la información entre ambas partes.

No obstante, el *coaching* y el *mentoring* tienen, a pesar de las diferencias vistas, grandes similitudes: ambos procesos buscan ayudar a las personas que los reciben a maximizar su potencial, las técnicas basadas en preguntas tienen gran peso en ambos procesos y facilitan la toma de decisiones, ayudan a conseguir cambios medibles y duraderos en el tiempo, resultan de apoyo a las personas en el cumplimiento de metas y objetivos, realizan evaluaciones de los resultados para cerciorarse del éxito del proceso y ofrecen la oportunidad de analizar los datos y toma decisiones importantes y estratégicas con los frutos de los procesos realizados (Universidad Internacional de La Rioja, 2018).

Además, el Manual de Habilidades Directivas de la Universidad Internacional de La Rioja pone en manifiesto que ambos procesos también comparten, además de similitudes, las mismas condiciones para que resulten efectivos. La primera de estas condiciones es la confidencialidad, ya que de carecer de confianza entre ambas partes el proceso está condenado al fracaso. El segundo condicionante es la libertad, se recomienda que tanto para el proceso de *coaching* como para el de *mentoring* todas las partes sean voluntarias en la medida de lo posible, ya que la intención de las organizaciones es utilizar estas herramientas como un plus, no como un castigo correctivo. La tercera de las condiciones es la comunicación, el ingrediente clave de la fluidez de ambos procesos y del establecimiento de una buena relación entre las partes. Como cuarta condición encontramos las metas, definidas como claras y alineadas con la estrategia de la organización, ya que, de lo contrario estarían siendo procesos sin sentido y a contracorriente. La quinta condición es la necesidad de seguimiento cercano y periódico por parte de los interesados, para ver los avances y realizar los cambios que se precisen si son necesarios (Universidad Internacional de La Rioja, 2018).

Asimismo, como consecuencia de la proliferación de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones en las empresas, estas nuevas herramientas

virtuales han actuado como facilitadores de los procesos de aprendizaje, y por lo tanto, para el mentoring y el coaching. Empresas como TATA, Accenture o Perot System han sido pioneras en este tipo de implementaciones y gracias a estos avances se han acuñado dos nuevos términos. El e-mentoring y el e-coaching (Colomo-Palacios et al., 2006).

Cuando hablamos de e-mentoring nos referimos a aquellos procesos de mentoring donde los medios telemáticos son el canal de comunicación principal entre pupilos y mentores. La principal diferencia con el mentoring tradicional es que únicamente el primer encuentro suele ser en persona y el resto desde plataformas digitales (Hamilton y Scandura, 2002). Las ventajas de esta novedosa modalidad de mentoring son la capacidad de romper con las barreras entre diferentes organizaciones y con las limitaciones geográficas de las empresas (Headlam-Wells, Godland y Craig, 2005), transforman las relaciones entre altos directivos a una manera más fluida y sencilla de relacionarse (Wajcman, 2004), se economizan los costes relativos a desplazamientos y reuniones y reduce las desigualdades y dificultades de ciertos colectivos en las empresas, como es el caso de mujeres o personas discapacitadas (Headman-Wells et al., 2005). En lo relativo al e-coaching, no encontramos grandes diferencias con respecto al coaching tradicional más allá de la aplicación de medios telemáticos como canal principal de comunicación durante el proceso de coaching (Colomo-Palacios et al., 2006).

VI.- CONCLUSIONES

En el seno de las empresas, con el objetivo de mejorar el desarrollo de las competencias de los individuos que la forman, se han establecido en los últimos años varios programas orientados al coaching y al mentoring (Colomo-Palacios y Casado-Lumbreras, 2006). El objetivo de la implantación de estas herramientas ha sido conseguir un mayor éxito en las estrategias aplicadas desde el departamento de RRHH, una mejora en la gestión del conocimiento dentro de las empresas y el correcto desarrollo de la organización, en pocas palabras, con estas herramientas se establece un proceso de mejora continua para capacitar a la fuerza de trabajo de la empresa (Curtis, Hefley y Miller, 2009).

En el caso del coaching, el peso de estas iniciativas en el seno de las empresas es muy inferior en comparación con el mentoring, el motivo puede deberse a la orientación habitual del coaching a la hora de centrarse en competencias que no son técnicas y por lo tanto en ocasiones carecen de prioridad dentro de las empresas, aún más cuando hablamos de coaching ejecutivo que solo se centra en personas con

cargos de responsabilidad, menos numerosas en las organizaciones que otro tipo de empleados (Colomo-Palacios et al., 2006).

El objetivo de este trabajo era ofrecer una revisión y análisis de dos herramientas de aprendizaje que cada día sirven a las organizaciones de cara al desarrollo de su capital humano de su potencial, además de comparar sus similitudes y diferencias. Para ello se ha revisado la bibliografía disponible especializada en el tema y se ha analizado su contenido para reflejar el panorama de estas tendencias en la obra presentada. Por ello, podemos concluir que tanto el mentoring como el coaching ejecutivo tienen su función dentro de la empresa en puntos totalmente diferentes del organigrama empresarial, ya que el primero atiende a las nuevas incorporaciones habitualmente o a personas con similares responsabilidades y el coaching ejecutivo a la alta dirección o en los directivos de línea media. No obstante, se observa que el mentoring es de gran utilidad herramienta facilitadora de relaciones entre altos directivos de cara al intercambio de consejos y conocimientos.

El modelo planteado en este trabajo académico contribuye a las publicaciones ya existentes que recopilan información respecto a estas modalidades de aprendizaje empresarial y, como punto diferenciador con la bibliografía existente, propone un enfoque novedoso al centrarse principalmente en el coaching ejecutivo en particular y en profundidad, en vez del concepto más generalizado.

De cara a futuros estudios, sería interesante analizar la prevalencia de estos procesos a lo largo del tiempo en las organizaciones y los recursos que les dedican para mejorar el capital humano a través de estas herramientas, así como combinar varias metodologías y analizar una gran muestra para obtener información altamente fiable y representativa de la realidad.

«Aún aprendo».

Michelangelo Buonarroti

VII.- REFERENCIAS

- Aguado, J. F. (2006). *Fundamentos de la organización de empresas: breve historia del management* (Vol. 11). Narcea Ediciones.
- Albuquerque, R., & Garrafa, V. (2016). Autonomía e individuos sin la capacidad para consentir: el caso de los menores de edad. *Revista Bioética*, 24(3), 452-458.
- Alfonso Sánchez, I. R., Alvero Pérez, Y., & Tillán Gómez, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *Acimed*, 7(2).
- Allen, T.D.; Pottet, M.L.; Burroughs, S. (1997). The mentor's perspective: A quality inquiry and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 70-89.
- Alles, M. A. (2007). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Ediciones Granica SA.
- Andrés, C. P. (2016). *Negociación para el comercio internacional*. Marge Books. En <https://bibliotecadigital.margebooks.com/library>
- Araya, Y. C. (2005). Una revisión crítica del concepto de creatividad. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 5(1), 1-31.
- Arqueros Fernández, M. T. (2016). *El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Atkinson, D.R.; Casas, A.; Neville, H. (1994). Ethnic minority psychologist: Whom they mentor and benefits they derive from the process. *Journal of multicultural counseling and development*, 22, 37-48.
- Bennett, M. (2013). *Autoconocimiento*. Madrid: Ediciones I.
- Blake, S. (1999). The costs of living as an outsider within: An analysis of the mentoring relationships and career success of black and white women in the corporate sector. *Journal of Career Development*, 26(1): 21-36.
- Borrego, A. A. (2010). El modelo conceptual de las 4 Dimensiones para la resolución de problemas. *Industrial data*, 13(2), 15-24.
- Borrego, A. A., Barrantes, C. L., & Boza, O. C. (2010). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas. *Industrial data*, 13(1), 18-27.
- Bowman, B.T.; Donovan, M.S.; Burns, M.S. (2001). *Eager to learn: Educating our preschoolers*. Washington: National Academy Press.
- Bustos, F. G., & i Prats, J. T. (2013). *La evaluación del desempeño individual*. Ediciones Díaz de Santos.
- Calderón, K. A. H., & Silva, A. K. L. (2018). La escucha activa como elemento necesario para el diálogo. *Revista Convicciones*, 5(9), 83-87.

- Camacho Rodríguez, Raúl (2019). «Glosario». *Yo Servidor: El Arte de Servir para triunfar*. Ed. Araca
- Casals, P. (2019). *¿Qué es la facilitación y para qué sirve?* intheMOVE Consultoría RSE. <https://inthemove.es/que-es-facilitacion/>
- Clutterbuck, D. (2015). *Mentoring: Técnicas para Motivar, Desarrollar las relaciones, Potenciar el talento y Mejorar la productividad*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Colino, C. (2009). Método comparativo. *Diccionario crítico de Ciencias Sociales*.
- Colomo-Palacios, R., & Casado-Lumbreras, C. (2006). Mentoring & coaching: It perspective. *Journal of Technology Management & Innovation*, 1 (3), 131-139
- Colomo-Palacios, R.; Tovar, E.; Gómez, J.M.; García-Crespo, A. (2007). Recomendaciones para el desarrollo del capital humano desde la perspectiva de la mejora del proceso de software. *RPM-AEMES*, 4, 1-8.
- Curtis, B., Hefley, B., & Miller, S. (2009). *People capability maturity model (P-CMM) version 2.0* (No. CMU/SEI-2009-TR-003). CARNEGIE-MELLON UNIV PITTSBURGH PA SOFTWARE ENGINEERING INST.
- De Haan, E. (2008). I doubt therefore I coach: Critical moments in coaching practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 91-105.
- Donegani, F. (2020). *Qué es el coaching ejecutivo y cómo puede ayudar a tu empresa*. Factorial HR Blog. <https://factorialhr.es/blog/coaching-ejecutivo/#beneficios>
- Dugger, J. (2006). *Escucha eficaz. La clave de la comunicación*. Madrid: FC Editorial.
- Ravier, L. E. (2005). *“Arte y ciencia del Coaching”. Su historia filosofía y esencia*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Grimal, P. (2008). *Diccionario de mitología griega y romana*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Eby, L.T. y Lockwood, A. (2005). Protégés and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 441-458
- Egan, T.M. y Song, Z. (2008). Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 351- 362.
- Fagenson-Eland, E.M. (1992). Mentoring, who need it?: A comparison of protégés y non protégés needs for power, achievement, affiliation and autonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 41, 48-60.
- Feldman, D. C. (2001). Career coaching: what HR professionals and managers need to know. *Human Resources Planning*, 24, 26-35.
- Feldman, D. C. & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31, 829-848.
- Fernandes Sisto, F., Marín Rueda, F. J., & Urquijo, S. (2010). Relación entre los constructos autocontrol y autoconcepto en niños y jóvenes. *Liberabit*, 16(2), 217-226.

- Formichella, M. (2005). La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo. *Argentina: INTA*.
- Fraga, S. (2014). La adaptabilidad organizacional: un aporte conceptual para las organizaciones contemporáneas. *REOP-Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 25(1), 128-136.
- García Traperó, J. (s. f.). *En qué consiste el coaching ejecutivo*. Coaching y Valores Empresariales. Recuperado 15 de noviembre de 2020, de http://coachingyvalorespersonales.com/index_archivos/Page432.htm
- Giraldo, D., & Naranjo Agudelo, J. A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).
- Gómez, Á. H., Aguaded, I., & Rodríguez, M. A. P. (2011). Técnicas de comunicación creativas en el aula: escucha activa, el arte de la pregunta, la gestión de los silencios. *Educación y futuro: revista de investigación aplicada y experiencias educativas*, 24, 153-180.
- González, M. D. C. (2008). Tormenta de ideas: ¡Qué tontería más genial!. *Acimed*, 17(4). Disponible en <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v17n4/aci11408.pdf>.
- Gutiérrez, A. C. (2017). Persuadir para negociar y pactar para ganar. Tácticas multiculturales y de alto impacto para triunfar en las discusiones. *REVISTA PANAMERICANA DE PEDAGOGÍA. SABERES Y QUEHACERES DEL PEDAGOGO*, (16).
- Gutiérrez Mavesoy, C. F., & Hoyos Galindo, L. M. (2019). *Construir el autoaprendizaje desde la experiencia*. Bogotá: Universidad pedagógica Nacional.
- Hamilton, B. A. & Scandura, T. A. (2002) E-mentoring: implications for organizational learning and development in a wired world. *Organizational Dynamics*, 31, 388–402.
- Headlam-Wells, J., Gosland, J. & Craig, J. (2005). There's Magic in the web: e-mentoring for women's career development. *Career Development International*, 10, (6/7), 444-459.
- Hezlett, S.A. (2005). Protégés learning in mentoring relationships: A review of the literature and an exploratory case study. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 505.
- Hezlett, S.A.; Gibson, S.K. (2007). Linking mentoring and social capital: Implications for career and organization development. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 384. <http://dx.doi.org/10.1177/1523422307304102>
- Huselid, M.A.; Becker, B.E.; Beatty, R. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Boston: Harvard Business School Press
- IIFACe. (2020). *Qué es la facilitación*. IIFACe. <https://iiface.org/que-es-la-facilitacion/>
- Kilburg, R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134- 144.
- Kilburg, R. (2000). *Executive coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Kilburg, R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 251-267.
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works!. *Consulting Psychology*
- Kornblit, A. L. y Beltramino, F. G. (2004). *Metodologías cualitativas en ciencias sociales: modelos y procedimientos de análisis*. Editorial Biblos.
- Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Academy of management Journal*, 45(4), 779-790.
- Levesque, L.L.; O'Neill, R.M.; Nelson, T.; Dumas, C. (2005). Sex differences in the perceived importance of mentoring functions. *Career Development International*, 10(6): 429-443.
- Maldonado Arteaga, M. T. (2019). *Diagnóstico de los estilos de aprendizaje como estrategia de mejora en la formación y desarrollo del personal de la EPMAPS matriz Quito en el año 2018* (Bachelor 's thesis, PUCE-Quito).
- Martínez, B. (2020). Liderazgo: el arte de saber hacer" preguntas poderosas". *Revista CADE: profesionales y empresas*, 55, 109-111.
- Martínez, R. A. (2017). Las relaciones interpersonales en la empresa. *Realidad Empresarial*, 3, 37-38.
- Mella, O. (2003). Metodología cualitativa en ciencias sociales y educación.
- Méndez Vargas, F. M. (s. f.). *¿Qué es visión estratégica de negocio y por qué contratar ejecutivos con esta habilidad?* hlghunters. Recuperado 26 de noviembre de 2020, de <http://www.hlghunters.com/blog/92-vision-estrategica#:~:text=%20%20C%20BFQu%20C3%A9%20es%20visi%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20negocio%20y,Saben%20trazarse%20metas..%20Quiz%C3%A1%20el%20aspect...%20More%20>
- Mestré, J., Guil, R., & Brackett, M. (2008). Inteligencia emocional: definición, evaluación y aplicaciones desde el modelo de habilidades de Mayer y Salovey. *Motivación y emoción*, 407-438.
- Milán, E. G. y de Córdoba, M. J. (2014). *Flexibilidad mental*. Granada (España): Fundación Internacional artecittà.
- Mokate, K. (2004). Definición de objetivos y prioridades. *Notas de Clase*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). < <http://indes.iadb.org/pub.asp>.
- Molina, H. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios Gerenciales*, 16(75), 23-33.
- Núñez-Cacho, P. (2010). *Los efectos de la formación y el desarrollo de los recursos humanos en las empresas familiares españolas*. Tesis Doctoral. Universidad de Jaén.

- OBS Business School. (s. f.). *Mejora tu capacidad de análisis con estos 5 consejos*. Recuperado 10 de octubre de 2020, de <https://obsbusiness.school/int/blog-investigacion/direccion-general/mejora-tu-capacidad-de-analisis-con-estos-5-consejos>
- Observatorio de Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey & Tecnológico de Monterrey. (2017). Mentoring. *Edu Trends*, 5-10. <https://observatorio.tec.mx/edu-trends-mentoring>
- Palmer, G.A.; Johnson, J. (2005). The Career development of African Americans in training and organizational development. *Human Resource Planning*, 28: 11.
- Panadero, E., & Alonso-Tapia, J. (2014). Teorías de autorregulación educativa: una comparación y reflexión teórica. *Psicología educativa*, 20(1), 11-22.
- Paredes Saavedra, M. (2011). Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos.
- Parise, M.R.; Forret, M.L. (2008). Formal mentoring programs: The relationship of program design and support to mentors' perceptions of benefits and costs. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 225-240.
- Pausa, F. Y. (2014). *Herramientas de coaching ejecutivo*. NUBE DIGITAL DE BIBLIOTECAS SL.
- Peñaloza Gómez, R., Méndez-Sánchez, M. D. P., Jaenes Sánchez, J. C., & Ponce-Carbajal, N. (2017). Orientación de logro y compromiso deportivo: estudio transcultural entre México y España. *Revista de psicología del deporte*, 26, 0133-139.
- Peterson, D. B. (2011). Executive coaching: A critical review and recommendations for advancing the practice. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 527-566. American Psychological Association, Washington, DC.
- Ragins, B.R. y Scandura, T.A. (1999). Burden or blessing? Expected cost and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 493-509.
- Randstad México. (s. f.). *Tener iniciativa es la clave del éxito*. | *Randstad México*. Randstad. Recuperado 12 de noviembre de 2020, de <https://www.randstad.com.mx/tendencias-360/tendencias-laborales/tener-iniciativa-es-la-clave-del-exito/>
- Río, A. J. (2019). *¿Cuál es la diferencia entre Coaching y Mentoring? ¿Cuál es mejor opción?* Canal Gestión Empresarial. <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/diferencia-entre-coaching-y-mentoring/>
- Roche, F. P. (2007). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Badalona (España): Ed. Paidotribo.

- Roche Olivar, R. (1998). *Psicología y educación para la prosocialidad*. Buenos Aires. Ciudad Nueva, 16
- Roche, R. C. (1991). *Psicoanálisis: reflexiones epistemológicas*. Instituto de España.
- Rubio, P. C. (2018). Zurich asegura su futuro gracias al mentoring inverso. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 31(329), 92-94.
- Salgado, J. A. (15 de mayo de 2012). revista de coaching.
- Salmurri, F. (2018). *Razón y emoción: recursos para aprender y enseñar a pensar*. RBA Libros.
- Saporito, T.J. (1996). Business-Linked Executive Development. *Coaching Senior Executives. Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 96-103.
- Tapia, J. C. F. (2018). El desarrollo de la capacidad para delegar utilizando análisis FODA. *ANFEI Digital*, (8).
- Trosino, J. C. R. (2005). *Equipos de trabajo efectivos y altamente productivos*. México: Ed. Panorama.
- Universidad Europea de Madrid. (2020). *Competencias Generales*. Liceo Scientifico "Michelangelo". https://www.liceochinimichelangelo.edu.it/sites/default/files/competencias_del_titulo.pdf#:~:text=Capacidad%20de%20organizaci%C3%B3n%20y%20planificaci%C3%B3n%20%28capacity%20for%20planning,tiempo%20as%C3%AD%20como%20para%20establecer%20objetivos%20realistas.%202.
- Universidad Internacional de La Rioja. (2018). *Manual de Habilidades Directivas*. UNIR.
- Utrilla, P. N. C., & Torraleja, F. Á. G. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: el caso español. *Intangible Capital*, 8(1), 61-91.
- Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Esic Editorial.
- Vallés Arándiga, A., & Vallés Tortosa, C. (2000). *Inteligencia emocional: aplicaciones educativas*.
- Vega, K. S., & Nieto, Y. O. (2014). La comunicación asertiva como función integradora de la práctica gerencial. *Colección Académica De Ciencias Sociales*, 1(1), 13-39. Disponible en <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4637>
- Verdesoto, G. J. Z., & Chenche, M. J. S. (2018). Aplicación del mentoring (mentor) en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Educación Superior. In *Memorias del cuarto Congreso Internacional de Ciencias Pedagógicas de Ecuador: La formación y superación del docente: " desafíos para el cambio de la educación en el siglo XXI"* (pp. 466-476). Instituto Superior Tecnológico Bolivariano.
- Vogt, E. E., Brown, J., & Isaacs, D. (2003). El arte de las preguntas poderosas. *Ingenio catalizador, Innovación y acción (The art of powerful questions: catalyzing insight)*. Whole Systems Associates.
- Wajcman, J. (2004). *TechnoFeminism*. Cambridge: Polity Press,

Whitely, W.T. y Dougerthy, T.W. y Dreher, G.A. (1991). Relations of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals'. *Academy of Management Journal*, 34, 331-351.