



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 fuera conseguir datos empíricos de varias publicaciones y estudios, analizándolas 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

- **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 Trapero, 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%20C2%BFQu%C3%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.