

COACHING Y MENTORING

1.- Introducción

Para la antropóloga Margaret Mead, la primera señal de civilización en una cultura no se evidencia a través del hallazgo de utensilios o piedras de afilar, sino a través del descubrimiento de un fémur roto y cicatrizado. Esto pues en el reino animal, romperse una pierna implicaba la muerte, al estar inhabilitado de escapar del peligro u obtener comida, sin tiempo suficiente para que el hueso sane. Para ella, la existencia de un fémur roto que cicatrizó es señal de que alguien estuvo disponible para acompañar, tratar la herida y cuidar hasta la recuperación, por lo que «Ayudar a alguien durante la dificultad es donde comienza la civilización» (Margaret Mead) Sobre la base de esta consigna, podemos observar en el curso de nuestra historia, el poder que tienen de las relaciones colaborativas y de apoyo para nuestra supervivencia, desarrollo y evolución.

En nuestros diferentes ámbitos de acción, suele llegar un momento en que necesitamos de alguna ayuda externa, o bien, sin experimentar una necesidad sentida constatamos que una ayuda externa podría optimizar nuestros esfuerzos individuales. Muchas veces la ayuda es informal o guiada por la intuición. Podemos acudir a personas en las que confirmamos, que sabemos nos aportarán una nueva perspectiva o que consideramos nos llevan ventaja en la resolución de la inquietud que nos aqueja.

En el ámbito organizacional y del emprendimiento también ocurre este fenómeno. Aún los más hábiles, hoy referentes o expertos, han acudido a otros en el proceso de consolidación de sus negocios, a una figura externa que acompañe, guíe y potencie su proceso o su propio crecimiento, ya sea para aportar desde sus competencias o recursos, o para hacer emerger el propio y a veces desconocido potencial. En definitiva, surge la necesidad de que alguien más participe para aumentar nuestro poder de acción y las posibilidades de logro de nuestros objetivos. De ahí que las empresas implementen programas clave dentro de sus estrategias de recursos humanos, para desarrollo personal y profesional de sus empleados para una mayor eficacia conductual, lo que impacta procesos organizacionales

relevantes tales como la mejora y aprendizaje continuo, la adaptación a los cambios, la innovación, planes de carrera, fidelización del talento, entre otros.

En este sentido y desde hace algunas décadas, han tenido gran demanda determinadas metodologías de acompañamiento a personas y organizaciones para alcanzar sus metas, las que han ido consolidando un cuerpo de conocimientos, procedimientos y herramientas específicas para ser efectivas en este propósito. En el presenta manual nos concentraremos específicamente en 2 de ellas: el Mentoring y el Coaching, ¿has escuchado hablar de ellas?. A continuación, te compartiremos información relevante de cada una de ellas (origen, focos de acción y principales características etc.), para que puedas conocerlas en mayor profundidad y frente a alguna necesidad en tu desarrollo o el de tu emprendimiento, puedas tener abiertas y disponibles estas alternativas de acompañamiento, gestionando así la más pertinente a tu inquietud

2.- MENTORING

2.1 Origen y Concepto

El origen del concepto nos remonta a la mitología griega. En “La Odisea” de Homero, Ulises encomienda a Mentor la formación de su hijo Telémaco antes de partir a la Guerra de Troya. De ahí que las primeras aproximaciones conceptuales aludan al rol de consejero, guía o encargado de la educación de un joven.

El estudio del Mentoring toma fuerza a finales de la década de los setenta, a partir del cual relevan diferentes aspectos del concepto, que Colomo (2006) sintetiza como “un proceso de mejora en diversos aspectos relacionados con la carrera profesional, pero también con la mejora del individuo que integra dos partes: un consejero Senior y un protegido Junior. La relación que se establece supone beneficios para todas las partes implicadas”. La Fundación madri+d (2012), por su parte, en su Guía Práctica de Mentoring para Emprendedores, lo define como: “el acto de ayudar a otro a aprender, de modo que en el mismo acto, el que enseña aprende y el que aprende induce a la reflexión al que enseña. Esto crea un ciclo virtuoso de aprendizaje”.

Barry Bozeman y Mary K. Feeney, autores de “Toward a Useful Theory of Mentoring. A Conceptual Analysis and Critique” definieron la mentoría como:

“Proceso para la transmisión informal del conocimiento, el capital social y el apoyo psico-social, percibidos por el recipiente como relevante para el trabajo, la carrera o el desarrollo profesional; la mentoría envuelve la comunicación informal, usualmente cara a cara y durante un período de tiempo sostenible entre una persona que se percibe poseedor de más conocimiento relevante, sabiduría o experiencia (el mentor) y una persona que se percibe con menos (el protegido)”

2.2 Características

Estamos hablando entonces de una relación que se da entre una diada, en la cual uno de los individuos cuenta con ventaja, experiencia o reconocimiento en el área en la que el otro sujeto se inicia o se pretende desarrollar, y el objetivo de esta relación sería justamente la transmisión al mentorizado (o pupilo) de los conocimientos y recursos que la experiencia ha dejado en el mentor. Se establece entonces como condición necesaria del mentor, contar con experiencia y conocimiento necesario en el dominio de acción en que se desarrollara el mente, pudiendo ser estos últimos de la más amplia variedad (negocio marketing, finanzas, comunicación, etc.)

Cuando esta metodología se implementa en el contexto organizacional, lo hace bajo la forma de programas estructurados y definidos desde la política de desarrollo humano, suele implementarse entre sujetos que no tengan subordinación jerárquica entre sí, para facilitar la confianza en la relación, y suelen escogerse perfiles opuestos, bajo la lógica de la complementariedad. El proceso se ejecuta especialmente con fines de preparación para un nuevo puesto de trabajo o para facilitar la inserción en el mismo. Esto promueve la motivación y el compromiso por parte del mentorizado, además facilita considerablemente la transmisión de la cultura y valores organizacional.

Fuera del contexto organizacional, cualquier profesional o emprendedor puede también acceder a mentores cuando enfrenta un desafío y considera que dispone de recursos personales limitados para solventarlo. Si bien la experiencia necesaria puede estar muy disponible el alguien entre sus redes, el procedimiento formal garantiza que el mentor no solo cuenta con el conocimiento necesario, sino que ha sido entrenado en habilidades necesarias para traspasar de manera efectiva este conocimiento, y con un procedimiento establecido que define la periodicidad de los encuentros y va conduciendo la relación por diferentes fases para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos por el mentorizado.

Ya sea en el contexto organizacional o desde una inquietud personal, el ciclo de vida del mentoring comienza por la definición de una necesidad, es decir, precisar

en qué área de mi vida profesional o personal deseo crecer. A partir de allí puedo seleccionar al mentor correcto, que cuente con los conocimientos y experiencia en dicha área en la que me deseo desarrollar. A continuación establezco metas y propósitos, pues es la única manera en la que podremos definir si ha habido crecimiento o no. El mentor me ayudará a encontrar las facultades y motivación que necesito a través de compartir sus experiencias. Entre ambos (mentor y pupilo) se define una estrategia de comunicación y retroalimentación, para saber si el proceso está funcionando o no. Luego se vuelve la inicio adaptando las necesidades al crecimiento que ya he tenido

Los motivos personales por los cuales una persona suele buscar un Mentor, tal como señalábamos anteriormente, pueden ser muy amplios. Dentro de los más comunes, según la Fundación madri+d, se encuentran: Aprender a gestionar una empresa de reciente creación, Mejorar áreas particulares de su carrera o de su negocio, Explorar sus posibilidades en áreas de desarrollo aún sin explotar, Hacer valiosos contactos dentro del mercado, Aumentar las oportunidades de crecimiento empresarial y profesional, Mejorar sus conocimientos en áreas concretas. A los mentores por su parte, suele motivarles: Compartir su conocimiento con otros empresarios o profesionales con menos experiencia, Demostrar su capacidad de liderazgo, Ampliar su red de contactos, Invertir en el futuro de la sociedad, Obtener una perspectiva nueva de otras empresas o del sector, Mejorar la experiencia en sus áreas de especialización, Consolidar su papel como experto en la materia.

2.3 Beneficios

Los beneficios directos del proceso e mentoring son diversos, tanto para el mentor como para el pupilo o mentoreado, y en el caso de éste último se relacionan directamente con las necesidades de desarrollo que activaron la necesidad del proceso en un principio.

En términos generales, los beneficios para el pupilo, podríamos decir que se traducen en 3 grandes áreas.

- Por un lado, generar nuevas acciones y orientar técnicamente su hacer desde el prisma de un mayor conocimiento, por ejemplo: en la toma de decisiones sobre su empresa, la generación de otra empresa y la evaluación de oportunidades. Lo anterior redundará en mayor eficiencia y eficacia.
- En un segundo lugar podríamos mencionar los beneficios personales de la relación de ayuda, dado que mejora la autoconfianza, disciplina y compromiso con la tarea al tener a un referente como aliado.
- Finalmente, cabe señalar que hay un beneficio potencial que pudiera llegar a ser de gran alcance, como la expansión de la red personal y el posible acceso a la propia red del mentor.

Para los mentores, por su parte, este espacio les beneficia:

- al darles un escenario de aprendizaje que amplía su conocimiento sobre el mercado y temas más actuales en un negocio emergente,
- al desarrollar sus habilidades comunicativas y sociales,
- al compartir e intercambiar ideas también se potencian las propias,
- puede evaluar nuevas posibilidades de inversión y
- refresca su entusiasmo al posicionarse en el lugar de experto

Para la organización, por su parte, cuando es ésta el escenario de aplicación de los programas de mentoría, entre los beneficios posibles que le reportará podemos considerar:

- Mayor efectividad en la transmisión de valores y cultura
- Aumento del compromiso, identificación y motivación
- Mayor eficiencia operativa general y en especial en las transiciones de cargo
- Retención del talento (1)

(1) En relación a este punto te sugerimos revisar un caso de éxito referenciado en el siguiente enlace: <http://recursosparalideres.blogspot.com/2010/02/caso-sun-microsystems-como-el-mentoring.html>

3.- COACHING

3.1 Origen y Concepto

Etimológicamente, la palabra Coach proviene de *coche*, que en la época medieval hacía referencia a los carruajes tirados por los conductores o cocheros; estos últimos son los que en Europa comienzan a denominarse coaches. La función de estos coaches es entonces, ayudar a otros a llegar más rápido a un punto de destino. El sentido actual del concepto, aún se apoya en dicha analogía, al proponerse facilitar el desplazamiento del individuo desde su punto de origen hasta el logro de sus metas, especialmente puntualizando que el coach no es quien decide el destino al cual se desea llegar.

Pese a que la disciplina del coaching es relativamente nueva, integra dentro suyo muchas antiguas teorías y perspectivas. De ahí que podamos encontrar afinidades y posibles raíces en diferentes tradiciones de la filosofía, la psicología y la educación, como por ejemplo:

- En el mismo Sócrates, cuando afirmaba que el conocimiento se encontraba dentro del individuo, de modo que a través de la “mayéutica”, mediante conversaciones y preguntas se podía acceder a este potencial.
- Del mismo modo, Aristóteles ponía el énfasis en la conciencia del ser o el autoconocimiento,
- Nietzsche por su parte planteaba que en la existencia individual era necesario tomar conciencia de sí mismo, para re-construirse y replantear su proyecto de vida.
- En la misma línea la Psicología Humanista de Carl Rogers enfatiza la relevancia de la conciencia, la libertad, la voluntad, autorrealización y liberación de su potencial
- La Terapia Cognitivo conductual plantea que los seres humanos reaccionamos a nuestras interpretaciones de los acontecimientos más que a los acontecimientos en sí.

- La teoría Constructivista plantea que los individuos no sólo respondemos a estímulos, sino que también los busca y les concede sentido, por lo que el conocimiento también se genera o surge internamente.

Estas y otras perspectivas aportan principios fundantes que el coaching integra y sobre los cuales se desarrolla, uno de ellos es la indagación en sus pensamientos, creencias y emociones para ampliar su “observador”, y con ello, sus perspectivas para comprender y abrir posibilidades para operar en el mundo.

3.2.- Características

En la relación de coaching se toma como punto de partida la situación actual del individuo y se profundiza en el entendimiento de las brechas internas entre este estado actual y el estado deseado, en relación a algún objetivo o resultado en particular. A partir de este entendimiento el individuo cuenta con mayores distinciones para desautomatizar su comportamiento y “transformarse”.

Existen múltiples tipos y categorías de Coaching, algunas de las cuales toman el nombre de sus áreas o contextos de aplicación (por ejemplo: coaching educativo, nutricional, deportivo, de pareja, etc.). Cada una de estas desarrolla técnicas y distinciones específicas. En otra línea de categorías identificamos el coaching empresarial, ejecutivo y ontológico. Este último nos aporta modelos de referencia que parecen ser una base común sobre la que se desarrollan algunos otros tipos de coaching.

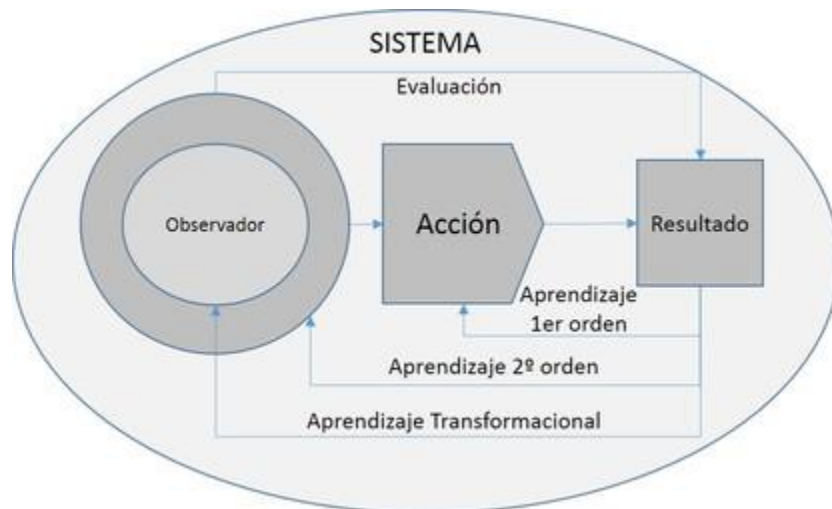
Uno de los conceptos clave a la base del coaching ontológico es el de Observador, en donde se entiende que cada ser habita la experiencia desde la coherencia en sus dominios cuerpo, emoción y lenguaje. En este último radican las creencias y tradiciones. Este observador es quien desea un resultado en particular y lo persigue hasta que ya “lo ha intentado todo”... excepto cambiarse a sí mismo!. Es en este punto en que el coachee comienza a reconstruir los aspectos de sí, de su estructura de funcionamiento, que le permitirán ver más posibilidades y debutar nuevas acciones o comportamientos.

Dominios Primarios del Observador



Fuente: García y Espinal, 2016. Rescatado en <https://slideplayer.es/slide/13993030/>

Esto empalma con el segundo gran modelo a la base, que pone el énfasis en el Aprendizaje como vehículo de transformación personal. Aquí cabe mencionar el modelo OSAR del Coaching Ontológico y planteado por Rafael Echeverría, en donde el aprendizaje de primer orden sería aquel a través del cual cambio mis acciones para conseguir determinado resultado, mientras que el aprendizaje de segundo orden y el aprendizaje transformacional pondrían el foco a nivel del observador, y en la generación de cambios que le abran posibilidades en este y otros asuntos en el futuro, de modo que aumente su poder de acción en el mundo



Fuente: <https://harveyvillalobos.weebly.com/blog/ser-hacer-tener>

La Internacional Coach Federation (ICF) declara como un importante principio, el respeto al cliente como *el mayor experto en su vida personal y profesional y cree en cada cliente como un ser creativo, completo y lleno de recursos*. A partir de ello, declara como responsabilidad del coach: clarificar lo que el cliente desea conseguir, promover su auto-descubrimiento, relevar las soluciones y estrategias generadas por el cliente, mantener una actitud responsable y consecuente.

En definitiva, a través de las preguntas apropiadas se clarifican objetivos y se define un plan de acción, luego se da paso a la transformación, identificación y modificación de comportamiento, para luego pasar a definir planes de acción

3.3.- Beneficios

Este proceso, que hasta ahora parece abstracto y poco práctico, sin embargo propende justamente redundar en cambios a nivel concreto que aumenten la efectividad del cliente. Si bien facilita que el cliente acceda a lo que ya sabe, se encuentra orientado a resultados habitualmente en contexto productivo

Según la ICF los beneficios para el individuo se puntualizan como:

- Desarrollar nuestras capacidades y fortalezas.
- Ganar en eficiencia y disfrutar más las cosas.
- Tomar decisiones con conciencia, conocimiento, argumentos y valores.

- Confianza en nosotros mismos.
- Arriesgar por lo que queremos.

A nivel de Organización, los beneficios señalados por la institución estriban principalmente en:

- Consolidar con rapidez y eficacia nuevas promociones o cambios de asignación.
- Potenciar la fidelización del talento interno.
- Integrar metodología que multiplica las capacidades de las personas.
- Innovar en procesos o modelos de gestión.
- Potenciar resultados de negocio.

(ICF <https://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>)

4.- Diferencias entre Coaching y Mentoring

En los apartados anteriores se han clarificado las características y beneficios de cada una de estas modalidades de acompañamiento para el desarrollo en los dominios personal y profesional. A partir de ello se pueden apreciar ciertas similitudes y también constatar las diferencias entre ambas, que en muchas ocasiones erróneamente, se utilizan como equivalentes.

Entre las principales similitudes señaladas por Birganza (2004), se encuentran:

- Son estrategias de desarrollo de potencial
- Consisten en la puesta en práctica de conocimientos ya existentes y el desarrollo de nuevas habilidades
- Son estrategias de formación en el puesto de trabajo (on the job training), es decir, procesos formativos estructurados que se ejecutan en el trabajo diario
- La transferencia de lo aprendido está incluida, con lo cual se pueden evaluar más fácilmente que los cursos tradicionales de formación
- En su versión formal, están generalmente coordinadas desde RRHH pero ejecutadas por los propios interesados sin que nadie de la organización tenga una intervención directa en el desarrollo

- Se ejecutan a partir de un plan de acción con una lista de tareas concretas a desarrollar que siguen el coach y el coachee o mentor y mentee (pupilo)
- Tienen un alto componente actitudinal para su correcta ejecución
- Se trata de programas de aprendizaje experimental, es decir, que lo aprendido pasa a formar parte del patrón de conductas de los interesados

Por otro lado, y no menos importantes, se evidencian las diferencias entre ambos procesos. La claridad de ellas permite escoger con un mayor grado de pertinencia la más adecuada según la necesidad. Dentro de las principales diferencias destacan:

Coaching	Mentoring
Interno o Externo (cuando el <i>coach</i> es interno, éste suele ser el superior directo del <i>coachee</i>).	Interno o externo (cuando el mentor es interno, puede ejercer como tal cualquier persona de la organización).
Siempre formal.	Formal o informal.
Individual o grupal.	Individual.
Dirigido a todos los empleados.	Dirigido a personas con alto potencial.
Objetivo: Mejorar el rendimiento.	Objetivo: Desarrollar a la persona.
El <i>coach</i> conoce bien la empresa/ departamento/área.	El mentor puede conocer o sólo tener vinculación con la empresa/ departamento/área.
La agenda la establece el <i>coach</i> . La responsabilidad de la relación recae sobre el <i>coach</i> .	La agenda la establece el mentor; la responsabilidad recae sobre el tutelado.
Duración breve: Entre 3 y 6 meses.	Duración más larga: Año y medio-dos años.
Trata competencias profesionales.	Trata competencias profesionales y personales.

(Berganza, 2004). Rescatado en

<http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Coaching%20y%20mentoring%20como%20metodolog%C3%ADas%20de%20desarrollo%20en%20organizaciones.pdf>

Otra forma de organizar estas diferencias, es la que ofrece Judit Català (2019) a partir de los siguientes dominios:

- Objetivos:

Si lo que se requiere es aclarar tus ideas, priorizar o desarrollar habilidades, lo más pertinente es el coaching. Si, por otro lado, lo que se desea es resolver un desafío concreto con la propia empresa y no sabe por dónde intervenir, el mentor es la ayuda indicada

- Formación:

Pese a que no hay estudios mínimos exigibles, el coach debe contar con respaldo formativo y acreditación desde un programa validado por las principales entidades internacionales que supervigilan el adecuado desarrollo de la profesión (por ejemplo, la ICF)

El Mentor no necesariamente debe tener una formación especial, lo que importa es que sea reconocido en su campo, con una buena trayectoria y recorrido profesional, es decir, si hablamos de emprendimiento, debe ser una persona que sepa cómo se crea una empresa, dificultades que surgen en el camino, así como un bagaje suficiente de aciertos y fracasos. Igualmente existen diferentes programas de certificación de mentores que se constituyen en redes internacionales de apoyo y en cuya formación aportan líneas estructuradoras del proceso (por ejemplo, la certificación proporcionada por la Fundación madri+d)

- Experiencia

El coach no necesariamente tiene experiencia directa o personal en los temas que abordará, pues lo que maneja es un cuerpo de conocimientos y técnicas que le permiten catalizar el aprendizaje transformacional en el individuo, independiente del dominio del cual surja su problema o inquietud. El mentor por su parte, se valida justamente a partir de la experiencia directa en el asunto problema, de haber transitado ese camino y enfrentado sus obstáculos.

- Método

El coach ayuda a reflexionar, lo que en palabras de Humberto Maturana sería “soltar los saberes y por un momento dejar de darlos por ciertos...”. Por lo tanto, el coach no da consejos, ni soluciona directamente el problema, no dice qué hacer ni enseñará cosas nuevas desde lo técnico. La intervención se basa en el arte de hacer preguntas para que el cliente se de las respuestas, para que encuentre sus propias y mejores soluciones. Es decir, acompaña en el camino

El mentor, por su parte, ofrece soluciones y marca el camino. Cabe señalar que aunque transmite sus conocimientos es siempre el pupilo quien decide cuánto de esa experiencia aplica a su propia realidad.

- Relación

La relación con el mentor parece ser más informal y cercana, dándose además una mayor identificación mutua. El coach por su parte, no se implica personalmente, sólo pone al servicio del coachee su perspectiva si puede ser de utilidad y como una mirada posible, pues en realidad lo que busca es que el coachee logre una visión más amplia para la toma de decisiones