



Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Buenos Aires

TURNO: Noche
GRUPO: 1
CURSO: K-5052

ADMINISTRACIÓN GERENCIAL

AÑO 2009

JEFE DE CÁTEDRA:

PROFESOR A CARGO: Ing. Daniel Texido

TEMA: Coaching y Mentoring

INTEGRANTES:

118486-6 Baez, Sebastián
118538-0 Castiglione, Ricardo
118158-0 Porta, Sofía
115507-6 Salazar, Guillermo
118985-2 Sánchez, Alejandro
117923-8 Urrustarazu, Germán

Tabla de Contenidos

Introducción	3
Objetivos	3
Coaching.....	4
Definición	4
Tipos/Modalidades de Coaching	5
Proceso de Coaching	6
Condiciones para aplicar coaching	8
Críticas al Coaching	9
Coaching empresarial	10
Mentoring	11
Definición	11
Proceso de Mentoring.....	11
Ser un Mentor – Conseguir un Mentor.....	12
Programas de Mentoring Empresarial	13
Críticas a Mentoring	17
Conclusiones	18
Relación entre Coaching y Mentoring.....	18
Referencias	19

Introducción

En el presente trabajo se desarrollarán los principales conceptos relativos al coaching y al mentoring. A su vez se analizarán las críticas que han recibido cada una de las mismas, como así mismo realizar una breve comparación, a modo de conclusión, entre ambas.

Objetivos

Los objetivos de este trabajo consisten en:

- Introducirnos en el tema del coaching y mentoring.
- Explorar las principales características del Coaching y su proceso, y del Mentoring y su proceso
- Identificar las ventajas y puntos débiles de cada una de las técnicas.
- Comparar ambas técnicas

Coaching

Definición

La palabra coaching comenzó a usarse en el campo de los deportes para indicar a la persona que ayuda a un atleta en su entrenamiento y superación. Todos los atletas de alto rendimiento tienen su coach personal y su entrenador del deporte. De ahí la idea se expandió a todos los aspectos de la vida¹.

Coaching puede entenderse como el proceso de acompañamiento individual destinado a impulsar el **desarrollo de las capacidades profesionales y personales** con el fin de mejorar el rendimiento de una persona o de un grupo. Consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que saben.

El coaching se puede comparar con un Gimnasio, ya que al ir solo al gimnasio, se pueden hacer ejercicios, pero al ir con un entrenador, el mismo sirve de guía, anima a la persona que va al gimnasio a dar lo máximo de sí misma, no se piensa en faltar ya que da una sensación de responsabilidad de ir, además de motivar más a la persona a realizar más ejercicios. Esto es coaching, un entrenador.

Concretamente, es una conversación que involucra, en algunas ocasiones, a al menos dos personas, a un supervisor y a un individuo; y en otras ocasiones, puede ser entre un superior y su equipo.

Elementos que intervienen en el coaching:

- El **coach**, es aquel que acompaña a la persona tutelada, en el proceso de aprendizaje y perfeccionamiento. El coach puede ser un líder que promueve la unidad del equipo y consolida la relación dentro del mismo para potenciar la suma de los talentos individuales (lograr sinergia).

Así como resulta complejo imaginar una obra de teatro sin un director, un jugador profesional de cualquier deporte sin un coach, cuesta imaginarse a un empresario, a la gente de una empresa o a un profesional con un coach. Sin embargo, al preguntarnos: ¿Por qué no se les ocurrió a los dueños de una empresa que cuando miran a la misma, la miran sin poder cuestionarse aquéllas cosas que son impuestas desde su manera de mirar? o ¿Por qué no notan que cuando un extraño mira, de golpe ve las cosas que ninguno de ellos podía ver antes?, se descubre que esa es la mirada del coach, la cual es necesaria cuando una empresa quiere obtener resultados que nunca obtuvo antes, y diferentes a lo que su historia le permitiría conseguir.

- El **coachee** es la persona o las personas a las que se les aplica la práctica del coaching.

Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching. En resumen, **no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo**.

El coaching está relacionado con el aprendizaje, a pesar de que un tutor no es un profesor, ni tiene por qué saber necesariamente cómo hacer las cosas. **Cada persona, no aprende del coach, sino de sí mismo, estimulado por el coach.**

En el mundo actual, cada vez más competitivo, directores y ejecutivos pueden necesitar de un asesor personal que les ayude a potenciar sus puntos fuertes y obtener los mejores

¹ Un acontecimiento que ayudó a esta expansión fue la publicación del libro de Timothy Gallwey "The Inner Game of Tennis" (El juego interno del tenis). Este libro utilizó las ideas del coaching deportivo de una manera más amplia.

resultados posibles. En eso, precisamente, consiste la labor del coach. No solo a nivel de empresas podemos aplicar coaching, hoy en día este concepto se ha ampliado a colegios, instituciones públicas, y a personas que buscan lograr un crecimiento personal para alcanzar sus metas. El coaching, por tanto, es una **herramienta de gestión para las empresas y para el que lo realiza, una técnica de desarrollo personal**.

La **terapia** o la orientación psicológica está para remediar los problemas del cliente. Los clientes van a la terapia u orientación porque están descontentos con su vida y quieren un alivio de sus síntomas psicológicos y/o físicos. La terapia y la psicología buscan entender el pasado para saber que problemas hubo para poder ser mejor en el presente. Coaching se enfoca exclusivamente en el presente y el futuro. Un coach puede trabajar con un cliente que tiene una vida buena, pero quiere que el coach lo ayude tener una vida aún mejor.

El adiestramiento y **capacitación** implica la transferencia de habilidades y conocimientos al cliente. El entrenador o profesor es el experto. En coaching, el coach no es el experto, no da las respuestas, sino que hace preguntas. Coaching explora el presente y diseña el futuro para el cliente, quién aprende en el proceso, pero el coach no enseña directamente. El coach no necesita saber nada acerca del negocio o profesión del cliente. El cliente sabe de su propio negocio o profesión, y el coach sabe del suyo.

Tipos/Modalidades de Coaching

La filosofía y técnicas del coaching son exactamente las mismas para cualquier tipo de cliente. La diferencia entre un tipo de cliente y otro es básicamente la naturaleza del mismo y, por lo tanto, la finalidad que busca uno u otro. Se debe tener en cuenta también el contexto del marco del coaching. En este sentido, los coaches ontológicos son quienes desarrollaron mejor las técnicas de coaching según el contexto del mismo. El contexto también forma parte del proceso del coaching, por ello tenerlo presente contribuirá al éxito o fracaso del mismo.

Tipos de coaching, según la naturaleza del cliente:

- **Coaching Personal:** orientado a personas individuales con objetivos fuera del ámbito empresarial o directivo. Dentro de esta clase de coaching los individuos pueden contratar un coach para definir qué es lo que quieren en sus vidas, o para reconocer y trabajar con sus metas personales (por ejemplo: escribir un libro, viajar, dedicar más tiempo a su familia, preparación física, etc.).
- **Coaching Ejecutivo:** orientado a directivos y ejecutivos que buscan mejorar su desempeño dentro del ámbito laboral. A pesar de ello, uno de los objetivos frecuentes del Coaching Ejecutivo es el equilibrio entre la vida privada y el trabajo. También podría clasificarse como Coaching Ejecutivo el tipo de servicios de coaching profesional que se ofrece a empresarios o emprendedores.
- **Coaching Empresarial:** Marshall J. Cook ha determinado los siguientes beneficios del mismo:
 - Desarrolla las habilidades de los empleados.
 - Diagnostica problemas de desempeño.
 - Corrige el desempeño insatisfactorio.
 - Corrige el comportamiento insatisfactorio.
 - Fomenta relaciones laborales productivas.
 - Centra su atención en brindar asesoría, en decir, debe guiar a los trabajadores a través de los obstáculos.
 - Estimula comportamientos de autocoaching. Cuando se brinda asesoría a un empleado para enfrentar un desafío le enseña a comprender la manera de tratar problemas similares en el futuro.
 - Mejora el desempeño y la actitud. Al permitir que sus empleados asuman la responsabilidad y tomen la iniciativa en su trabajo.

Al ser el coaching una temática abierta y tratable desde varios puntos de vista, presenta diversas **modalidades**:

- Coaching Sistémico: promueve el desarrollo del talento individual. Hace énfasis en un enfoque de procesos de manera que permite distinguir lo que motiva a una persona (sus creencias, sus ideas, sus valores, etc.).
- Coaching Ontológico: centrado en el uso del lenguaje y cómo éste determina nuestros comportamientos y emociones. El Coach ontológico, trabajará fundamentalmente centrado en la elaboración de significado verbal y mental del cliente, buscando que dichos significados apoyen los objetivos del coachee.
- Coaching de la Variedad: es un motor taxonómico completo e integrado que facilita a la persona entrenada a seleccionar en una base de datos compuesta por un listado de ejemplos de factores y cambios relacionados entre sí de forma jerárquica. Se ha sometido al Coaching a un proceso total de reingeniería en el que se ha desarrollado y patentado una aplicación informática personalizada que modelará todas las variaciones aportadas de religiones, culturas, edades, profesiones, etc.
- Autocoaching: es una metodología basada en el Coaching Ontológico y que apoyándose en la creación de opciones con el Coaching de la Variedad busca desarrollar el potencial profesional y humano para conseguir lo mejor de uno mismo sin ayuda presencial. Es un método que enseña a ser feliz y disfrutar de la vida con las personas que lo rodean desde el autoconocimiento y la aplicación de un compromiso para mejorar.
- Coaching de Vida: esta modalidad de coaching se centra en las habilidades, en su desarrollo y mejora para obtener metas y objetivos personales.
- Coaching Ejecutivo: al contrario que el Coaching de Vida, éste se centra en las habilidades que consigan objetivos y metas empresariales o en el trabajo.
- Coaching Filosófico: es una modalidad de coaching que busca evitar la fragmentación conceptual que existe en las diversas escuelas de coaching, formulando el mismo a través de fundamentos filosóficos que le den un sustento adecuado y que le brinden un sólido carácter académico.

Proceso de Coaching

Para llevar a cabo un proceso de Coaching el profesional debe tener una serie de competencias y de habilidades de comunicación que se adapten a cada persona. Estas habilidades se suman a su propia formación. El Doctor Rafael Echeverría define a la sesión de Coaching de la siguiente manera: *"En rigor se trata de preguntas abiertas cuyas respuestas se desarrollan simultáneamente con el crecimiento de la propia disciplina"*. Además es necesario un manejo de las técnicas de resolución de conflictos, de negociación, de planificación estratégica, de habilidades de liderazgo y auto-liderazgo; por otro lado, el profesional aplica la escucha profunda y el arte de la mayéutica, es decir hacer al cliente preguntas poderosas y retadoras. *"El dominio técnico si bien es necesario resulta insuficiente"* tal como lo explica Esteban Pinotti. Saber la técnica y conocer la metodología es necesario para ejercer el Coaching, pero la clave de un buen coach no está en los conocimientos de la técnica sino en las habilidades personales, de escucha activa, compromiso, orientación al logro, etc. De esta manera resulta imprescindible el desarrollo del dominio humano. Un coach competente es aquel que cuenta con el conocimiento (el dominio técnico) más las habilidades (el dominio humano).

En el proceso de coaching se parte de la premisa de que el Coachee es la persona misma la que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta. En vez de enseñar, el Coach facilita al Coachee a que aprenda de sí mismo. En este sentido, el proceso requiere básicamente de los siguientes 5 pasos:

- Observar: La observación será fundamental para que el Coachee encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.
- Toma de conciencia: La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El Coach centrará al coachee en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.
- Determinación de objetivos: Es esencial para todo proceso de Coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.
- Actuar: Una vez reunida toda la información, se debe actuar de una forma sostenida en el tiempo. El Coach acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.
- Medir: En todo momento es imprescindible que el coach compruebe si se acercan o se alejan del objetivo marcado. Esto le permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.
- Acción Comprometida: Todo proceso de Coaching concluye con una acción comprometida alineada con el plan de acción establecida previamente entre el Coach y el cliente.

El modelo que la mayoría de los coaches utilizan es el GROW, que en sus siglas inglesas, significa Crecer, y cada una de las letras comprende una fase bien determinada del trabajo de coaching (Goal, Reality, Options, Wrap-up – que en español significa: Meta, Realidad, Opciones, Plan de Acción). Este modelo es una de las herramientas de coaching más comunes que le permite al coach estructurar la conversación de coaching y lograr un resultado significativo.

La discusión debería comenzar definiendo el tema a tratar para entender específicamente sobre qué quiere hablar el coachee, en qué territorio se encuentra, la escala del problema, la importancia y el significado emocional del tema y su visión a largo plazo de la meta a fijarse sobre ese tema.

Este marco de trabajo provee una estructura de cuatro pasos para una sesión de coaching:

- Goal (Objetivo): El coach y el coachee acuerdan enfocarse en un tema específico. Se deben definir los objetivos y tópicos a discutir. Lo que se busca es identificar y acordar un número de objetivos a lograr en la sesión.
- Reality (Realidad): El coach invita a la autoevaluación y ofrece ejemplos concretos para ilustrar sus puntos y lograr la imagen más exacta posible del tema.
- Options (Opciones): En esta etapa el coach tiene la intención de confeccionar una lista de todas las opciones posibles que posee el coachee sin realizar juicio ni evaluaciones propias. El coach intenta que el coachee exprese sus sugerencias realizando preguntas efectivas y lo guía hacia la elección de las decisiones correctas.
- Wrap-up (Plan de acción): El coach tiene la intención de obtener el compromiso de la acción. Ambos eligen las opciones apropiadas, se comprometen en las acciones correspondientes, definen el plan de acción, las próximas etapas y un calendario para el cumplimiento de los objetivos y cómo superar los obstáculos.

Condiciones para aplicar coaching

Existen distintas situaciones problemáticas ante las cuales se requiere de la ayuda de un coach, pero las más comunes tienen que ver con:

- Dificultades de una persona o grupo de personas para alcanzar sus propios retos.
- Dificultades de una persona o grupo de personas para incorporarse a procesos de aprendizaje concretos.
- Dificultades que surgen en el flujo de los procesos de negocio, que se identifican con claridad, como problemas de relaciones entre personas o de comunicación y que impiden incrementar la productividad reduciendo los niveles de compromiso.

Por lo tanto, el coaching será útil cuando:

- Se está desarrollando un nuevo proyecto.
- Se ha cambiado de actividad.
- Se está en vías de una transición.
- Se desean desarrollar nuevas habilidades.
- Se está en el proceso de aplicar nuevas técnicas o nuevos procedimientos.

Sin embargo, existen situaciones en las que no se debería aplicar coaching, por ejemplo cuando:

- No existen metas claras.
- No existe una cultura organizacional.
- Existe una marcada resistencia al cambio.

Las situaciones en las que se debe dejar de realizar el coaching son cuando:

- Existe apatía, aburrimiento o embotamiento de la persona o grupo de personas, lo que indica que la etapa de aprendizaje ya fue cumplida.
- El límite superior del desarrollo es "desarrollado" lo que implica una culminación.

Un buen coach debería poseer ciertas características que favorecen al éxito o no de las reuniones de coaching. Entre las más representativas se encuentran:

- Amplio y profundo conocimiento del mundo de la empresa.
- Capacidad de crear una relación de confianza, desde la credibilidad (que sólo se consigue con honestidad), afectividad, comprensión.
- Tiene que ser un buen comunicador, y tener las habilidades de comunicación bien desarrolladas, sobre todo la de la escucha activa.
- Capacidad de análisis y de encontrar las relaciones efecto-causa que se dan en cualquier acción, así como de crear un plan de desarrollo personalizado y eficaz.
- Capacidad de encontrar, no las respuestas adecuadas, sino las preguntas adecuadas para las distintas situaciones que pueda plantearle su cliente.
- Capacidad para encontrar las oportunidades en las acciones pequeñas del día a día, y no en las grandes acciones empresariales.
- Capacidad para captar y tener en cuenta las variables organizacionales que rigen la cultura en la que se encuentra la empresa, las cuales condicionan el contexto en el que puede desarrollar su actuación como Coach.

- Tiene que tener en cuenta las metas y valores personales de los ejecutivos sobre los que actúa, así como los suyos propios.
- Capacidad de mostrarse como un modelo de confianza, comunicación, motivación y dirección.

Críticas al Coaching

En la última década se ha observado el gran crecimiento de esta técnica, apareciendo múltiples profesionales y empresas dedicados al tema. Como muchas otras tendencias similares, se encuentran diversos resultados de su aplicación. A continuación, algunas de las críticas más popularizadas acerca del Coaching:

- No utiliza una metodología claramente definida. El gran y rápido crecimiento de la disciplina ha tenido como consecuencia la aparición de individuos que ofrecen sus servicios como Coaches cuando en realidad no cuentan con la apropiada formación para ello. La inexistencia de regulaciones académicas y certificaciones apropiadas, dificultan el control de la práctica y la calidad de la misma. Muchas corrientes confluyen bajo la denominación del Coaching, haciendo que la oferta sea muy heterogénea y en ocasiones poco seria.
- Apunta al exitismo. El enfoque en desarrollar la capacidad de obtener resultados y producir éxitos es otra gran crítica a la metodología. Quienes apuntan a esta debilidad, resaltan la superficialidad del método, que tiende a exacerbar los sentimientos de superación y competitividad en el corto plazo pero que rinde resultados estériles en el largo plazo.
- No es responsable con las personas. Coaching trabaja directamente con los individuos, sus procesos mentales y emocionales. En el caso de que dicho proceso no se encuentre bien guiado, las consecuencias pueden ser de un importante impacto negativo. La ética, responsabilidad y cuidado del Coachee, no siempre están salvaguardadas cuando no existen marcos regulatorios.
- Falta de regulación oficial. Este factor genera que haya mucha gente que se está aprovechando como oportunistas, y consultores, psicólogos, psicoterapeutas y otros profesionales ahora ofrecen coaching sin una formación específica, algo muy necesario, pues el coaching es diferente a todo lo anterior, aunque pueda haber momentos en que se confundan.

Sin embargo, cuando el Coaching es practicado por un profesional formado y experimentado acorde al área en que se desarrolla, la metodología ha demostrado buenos resultados y básicamente a ello debe su popularidad. Algunas de las claves para que Coaching sea efectivo son:

- Elegir un buen profesional. Como las certificaciones en la materia son muchas veces de dudosa validez, se recomienda analizar el currículum del profesional de forma integral, considerando su formación académica en otras áreas aparte de Coaching, la concordancia entre sus estudios y la experiencia que posee.
- Optar por una entrevista gratuita como primera aproximación. Un profesional serio debe ofrecer una primera entrevista gratuita para aproximar al cliente a la metodología y comprobar que la relación Coach-Coachee funcione apropiadamente.
- Contar con un plan de trabajo y metodologías claras. Un buen Coach proporcionará una guía metodológica y explicará el proceso a atravesar. De manera que éste pueda establecer claramente los resultados que se desean lograr.
- Flexibilidad del Proceso. Ésta es una cualidad necesaria en todo el proceso, para poder reconsiderar objetivos, ver claramente el punto de partida, ser consciente de los recursos disponibles y no disponibles, y para cambiar lo que sea necesario al comprobar que se alejan del objetivo.

Coaching empresarial

En el mundo empresarial el fundamento de la necesidad de resultados, y tener los recursos disponibles para cumplir dichos resultados, es un elemento muy importante para estar en presencia del coaching empresarial.

Esta disciplina está inspirada en el coaching deportivo, con el objetivo de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje generalmente de directores, ejecutivos o personas con mando y poder de decisión en una empresa. Fue originalmente llamado coaching ontológico, por las teorías filosóficas Martin Heidegger.

El coaching empresarial se basa en 3 diferentes etapas:

- En la **primer etapa** se produce un dialogo entre el entrenador y el cliente, en el cual el entrenador busca encontrar nuevas maneras de reflexión, y de acción en el cliente. Estas reflexiones, y acciones se basan en torno a las situaciones concretas que enfrenta al entrenado.
- En esta **segunda etapa** se pregunta y cuestiona los paradigmas y modelos mentales que llevan al entrenado a plantear la solución de una determinada manera para validarlo. Al cuestionar el modelo explicativo es donde surgen las soluciones innovadoras para el conflicto.
- En la **última etapa** se diseña la nueva solución. Es por eso que el cliente debe generar nuevas conversaciones que lleven a las condiciones necesarias para que la nueva propuesta ocurra.

Primeros pasos en el coaching

Generalmente se requiere este servicio cuando el cliente está en una situación o proceso de transición a nuevas e importantes responsabilidades dentro de la organización. Sin embargo cualquier persona que desee puede potenciar su rendimiento personal, y/o profesional. Un ejemplo muy claro sucede con los emprendedores en las PYMES, que se destacan por ser empresarios que han llevado su negocio a un nivel tan importante que de repente se encuentran en un punto de inflexión que no pueden manejar, y necesitan de la ayuda de esta técnica.

Beneficios

En las organizaciones el coaching es un punto clave y muy importante a **largo plazo**, ya que mejora el funcionamiento de negocios de alto nivel. Mejora el rendimiento del personal clave en la empresa de una manera más rentable. Por otro lado evita el costo de capacitación, la fuga de información a competidores, y la caída en la producción cuando el personal renuncia. Además facilita que el personal se adapte a cambios de manera más eficiente, y eficaz. Permite movilizar los valores centrales y los compromisos del ser humano, lo que los predispone para la colaboración, el trabajo en equipo, y la creación de consenso.

En el ámbito del **corto plazo** los beneficios otorgados por la utilización de esta técnica es la mejora en el proceso de toma de decisiones, y el alcance más rápido y efectivo de objetivos y metas, junto con nuevas competencias y responsabilidades.

En conclusión su utilización evidencia el compromiso de las compañías para desarrollar a su personal, y contribuye a la cultura organizacional con una alta moral, y estimula a las relaciones entre los empleados creando una actitud de propietarios, y aumentando la autoestima de los mismos, y de sus grupos.

Mentoring

Definición

Mentoring es un proceso informal de transmisión de conocimiento que involucra a una persona con gran dominio del tema (el mentor) y una persona que será guiada a través del proceso de aprendizaje (el mentee).

El aprendizaje se da en un entorno guiado y con respaldo, buscando que el mentee tome responsabilidad por su propio aprendizaje.

La filosofía principal de Mentoring es el aprendizaje mediante la práctica, bajo el concepto de "escuchar es olvidar, ver es recordar, hacer es entender". Es importante destacar que el Mentoring no es una relación gurú/discípulo, donde el gurú tiene todas las respuestas para las preguntas que puedan surgir al discípulo, tampoco consiste en una relación artesano/aprendiz donde el aprendiz aprende a través de la observación y la copia.

El objetivo del mentor es guiar y respaldar a los mentees en su desarrollo profesional y personal, estimulándolos a tener más responsabilidad por su propio aprendizaje realizando acuerdos formales, documentados con el mentor en los límites y oportunidades provistas por la organización.

El proceso de Mentoring está basado en la buena experiencia. Es un método de aprendizaje cuidadosamente estructurado, altamente eficiente, basado en la práctica que puede funcionar muy bien en una variedad de situaciones y organizaciones, entre las cuales podemos destacar:

- La introducción de un nuevo integrante en un grupo de una oficina. Esta situación puede ser llevada adelante creando un pequeño grupo con el nuevo integrante y un miembro de mayor experiencia. Los nuevos integrantes (aprendices) podrán buscar consejo y guía en encuentros regulares con los mentores.
- Un entrenador físico puede trabajar con uno o varios individuos quienes han identificado sus intereses para mejorar su estado físico. El rol del entrenador (en su papel de mentor) es aconsejar y guiar a los individuos de acuerdo a sus habilidades e intereses dentro del entorno en el que están trabajando. El entrenador debe asegurar que cada entrenado tome responsabilidad por su programa de entrenamiento.

Proceso de Mentoring

El Mentoring es una herramienta utilizada por las organizaciones para educar a su personal. Puede tomar la forma de una práctica informal así como un programa formal. Los mentees observan, cuestionan y exploran. Los mentores demuestran, explican y modelan.

El proceso de mentoring está basado en cinco conceptos fundamentales:

- El aprendizaje es la piedra angular. El trabajo del mentor es proveer al mentee de conocimientos, que consisten en ampliar sus habilidades a través de métodos tales como aconsejar, modelar, proveer experiencias previas, coaching, etc.
- Tanto el éxito como el fracaso son grandes maestros. Además de compartir casos de éxito con sus mentees, los mentores deben compartir historias en las cuales no se ha alcanzado el éxito. Ambos tipos de experiencias son lecciones muy importantes que permiten analizar cuáles fueron las situaciones personales y organizacionales en cada una a fin de saber qué fue lo que se hizo para lograr el éxito y qué fue lo que se hizo mal, o se dejó de hacer, y que llevó el proyecto al fracaso.

- Un líder debe contar su historia. Las anécdotas de un líder deben ser compartidas con sus subordinados ya que proveen experiencias muy valiosas.
- El aprendizaje madura con el tiempo. Un proceso exitoso de mentoring provee un aprendizaje que no consiste en un evento ni en una serie de eventos, sino que es la síntesis de experiencias, observaciones, estudios y análisis minuciosos.
- El mentoring es una responsabilidad compartida. Alcanzar el éxito en un proceso de mentoring implica compartir responsabilidades por el aprendizaje, para lo cual, al comienzo del proceso el mentor, el mentee. Esto se logra si, al comenzar el proceso, tanto el mentor y el mentee realizan un acuerdo formal sobre el proceso de aprendizaje.

Si el proceso de mentoring no es planificado correctamente, o no posee una estructura que lo respalde, estará condenado al fracaso y será una pérdida de tiempo tanto para el mentor como para el mentee. A fin de evitar esto, existen cuatro pasos que deben seguir tanto el mentor como el mentee para que el proceso sea efectivo:

- Formar la relación. El primer paso es no apurarse, dado que formar una relación de confianza es un proceso que requiere tiempo y esfuerzo. En este paso es primordial que ambos se enfoquen en conocerse mutuamente y establecer las bases de confianza. Explorar las experiencias y metas tanto del mentee como del mentor. Deben ser conscientes que conocerse es un paso crítico que llevará a resultados positivos. Durante este paso también deberán planificarse las reuniones, que deberán ser más frecuentes al comienzo del proceso.
- Ponerse de acuerdo. Una vez completado el paso anterior, el mentor y el mentee están en condiciones de establecer reglas base para la relación de mentoring. Negociar expectativas claras hará que la relación sea beneficiosa para que ambos logren cumplir sus objetivos. Durante este paso deberán establecerse medidas de éxito, cuestiones de confidencialidad y aclarar las expectativas tanto del mentor como del mentee.
- Educar al mentee. El proceso de aprendizaje del mentee es el paso más largo de mentoring y es en el que las partes deberán invertir el mayor esfuerzo. Durante este paso, los participantes deberán:
 - Establecer una o más metas.
 - Establecer objetivos que permitan alcanzar las metas del mentee.
 - Desarrollar actividades de aprendizaje que permitan alcanzar los objetivos.
 - Mantener contacto frecuente entre ellos.
- Finalizar la relación. Se debe marcar una finalización formal del proceso de mentoring en la cual se pueda celebrar el éxito y realizar planificaciones a futuro. Esto tiene como objetivo evitar que la relación se disuelva a causa de la inactividad. Adicionalmente permitirá que el mentor y el mentee puedan trascender su relación a un distinto nivel de formalidad o para programar un nuevo proceso de mentoring.

Ser un Mentor – Conseguir un Mentor

Cualidades de un Mentor.

En las relaciones diarias, siempre hay una persona que sirve de ejemplo a otras personas, a la cual lo demás accede para que lo aconseje, o se fijan para tomar decisiones. Es por eso que para ser un mentor es necesario tener ciertas cualidades, las cuales pueden o no estar más desarrolladas que otras. Lo importante es sentir y darse cuenta lo importante y complaciente que es ayudar a otras personas en situaciones importantes, como sean toma de decisiones, dar nuevas e innovadoras soluciones a conflictos, entre otras.

En el proceso de ser un mentor surgen puntos en los cuales un buen mentor debe prestar mucha atención. Para esto se destacan los siguientes puntos:

- El autoconocimiento, y madurez.
- Saber transmitir calma, y confianza a las personas.
- Saber valorar objetivamente a los demás.
- No tener prejuicios, y saber utilizar la riqueza de los demás.
- Y uno de los más importantes, es tener empatía, y generosidad.

¿Quién puede ser un mentor?

Lo principal que debe generar un mentor es la confianza, ya que sin ella, la persona no puede contar los detalles de la situación en la que está pasando. Es por eso que es importante que el mentor no sea el propio jefe, ya que al haber una relación jerárquica, y de resultados, se dificulta la misma.

Una persona indicada podría ser un experto en un área, el compañero más antiguo. El mentor debería trasladar la cultura organizacional, es decir que se puede o no se debe hacer dentro de la organización. En cambio un personal jerárquico como un directivo tiene otro papel y objetivo, que es el de transmitir poder en la que debe saber comunicar los comportamientos políticos.

¿Cómo conseguir un mentor?

En la formación del mentor es fundamental conocer la riqueza de ese rol, y la satisfacción que da asumirla y ejecutarla. Se puede dar la posibilidad de que, en el mismo momento de estar siendo ayudado por un mentor, despierte en sí mismo la necesidad o interés de hacer lo mismo con otras personas. Es en este punto donde se trata de desarrollar todas las cualidades que ese rol implica. Para esto es necesario saber cuál característica necesita desarrollarse en más profundidad, antes que otras. Es muy importante trabajar el auto conocimiento, porque muchas veces se intenta ayudar a otros pensando que son como es el mismo mentor y eso es un grave error. Se debe facilitar a los mentores una metodología sencilla y completa para desarrollar sus sesiones. Un aspecto importante es que el mentor tiene que estar cerca del mentee, y tienen que crear una relación de confianza.

Programas de Mentoring Empresarial

Algunas organizaciones logran grandes éxitos en el desarrollo de un programa de Mentoring aplicado a sus empleados, mientras que otras logran solo un éxito modesto y limitado.

Las compañías que son más exitosas ven el Mentoring corporativo como un proceso orgánico, lo que significa que ellos entienden que los programas de Mentoring evolucionan y crecen. La experiencia demuestra que la diferencia entre el éxito y el fracaso del Mentoring recae en la habilidad de construir capacidad e integrar el aprendizaje continuamente.

Como ejemplo de un programa de Mentoring se explicará el desarrollo de un Manual de Operaciones para llevar a cabo un Programa de Mentoring.

Este Manual de Operaciones está basado en diez Best Practices. Cuando por primera vez se aprende como implementar un programa de Mentoring, lleva un cierto periodo de tiempo a los administradores del programa entender cómo usar los estándares. Con el uso de un manual de operaciones este aprendizaje se facilita y simplifica. Los usos primarios de un manual de operaciones son:

- Para desarrollar estrategias a utilizar mientras el programa está siendo ejecutado.
- Para realizar una crónica del desarrollo de procedimientos operacionales, para que luego puedan ser pasados como experiencia a otros integrantes del staff.

Desarrollo de un Manual de Operaciones

Inicialmente se tomará un cuaderno en blanco en el que se rotularán diez secciones, cada una para una Best Practice. En cada una de las secciones se nombrará la Best Practice asignada y un comentario acerca de lo que la misma significa o sugiere realizar.

Durante la ejecución del programa se debe reportar en el manual cualquier desarrollo, plan, éxito o fracaso en su respectiva categoría, es decir en función de la Best Practice.

Al final del manual se rotularán los siguientes apartados:

- Administración del Riesgo: se anotarán los riesgos identificados en el programa, así como también su seguimiento, planes de contingencia y mitigación.
- Narración: Esta sección puede servir como un diario del programa.
- Best Practices recomendadas: Aquí se copian las diez prácticas completas.
- Forms: Aquí se ubicarán los forms del programa, letters, sign-on sheets, etc. Que serán periódicamente actualizadas.

A continuación se especificarán cada una de las diez secciones mencionadas anteriormente.

1. Declaración del Propósito y un Plan de Largo Alcance

- Quien, qué, dónde, por qué y cómo serán ejecutadas las actividades.
- Aporte de los creadores, staff, fundadores, voluntarios potenciales y participantes.
- Necesidades de la comunidad
- Plan de fondos y recursos.

Esta sección es la guía que encamina el programa. El plan comienza con una declaración de la misión, objetivos y metas e incluye quiénes serán los mentees, cuántos, dónde, con qué frecuencia, por quién, etc.

2. Un plan de Reclutamiento para mentores y mentees que incluya

- Estrategias que interpreten adecuadamente las expectativas y beneficios.
- Target a alcanzar basado en necesidades de los participantes.
- Oportunidades de ofrecimientos voluntarios más allá del Mentoring (organización de eventos, soporte en la oficina, etc.)
- Un listado básico del propósito y plan a largo alcance del plan

3. Una Orientación para mentores y mentees que incluya:

- Revisión del programa
- Nivel de compromiso esperado
- Expectativas y restricciones
- Beneficios y recompensas que se pueden esperar
- Un resumen de las políticas del programa, incluyendo reportes esperados, entrevistas, evaluaciones.

La Orientación clarifica roles, responsabilidades y expectativas para los mentores. Es una manera de describir el programa en detalle, incluyendo el destino y los términos de la participación en el programa.

4. Lista de Antecedentes para mentores y mentees que incluya

- Proceso de aplicación al programa y revisión
- Entrevista cara a cara.
- Referencia de los mentores.
- En cuanto al personal que formará el grupo de mentees debemos pedir:
 - La motivación de los mentees debe ser evidente
 - Capacidades interpersonales
 - Capacidad potencial para tomar responsabilidades
 - Interesados en su propio crecimiento y desarrollo
 - Capacidad para representar efectivamente la organización, dentro de las cuales son mentees
 - Adecuada alfabetización y dominio básico matemático y científico

- Buenas capacidades para escuchar
 - capacidades para una buena comunicación
 - Flexibilidad
 - Potencial para ser autocrítico
 - Imaginación
 - Persistencia
- En cuando a los mentores debemos pedir:
 - Buenas habilidades interpersonales
 - Buenas habilidades de comunicación
 - Buenas habilidades para escuchar
 - Buenas habilidades organizativas
 - Experiencia del trabajo de la organización o de una materia en particular
 - Sensibilidad para trabajos y la práctica de oportunidades iguales
 - Habilidad para ponerse en el lugar de otros
 - Flexibilidad
 - Habilidad para ser realista
 - Interesados en el crecimiento y desarrollo de los mentees
 - Habilidad para mezclar desafíos y estimulación con empatía y preocupación
 - Buenas capacidades de facilitador
 - Capacidad para ser un amigo crítico
 - Profesional efectivo de redes

Esta lista establece los estándares de quienes pueden ser elegibles para el programa y quienes no debido a diferentes razones.

5. Una Lista de Preparación y Training Currículum para todos los mentores y mentees que incluya

- Staff de entrenadores entrenados.
- Desarrollo de habilidades como apropiadas.
- Guías de cómo obtener el mejor provecho del mentoring.
- Desarrollo de habilidades de comunicación.
- Descripción de los trabajos y roles.

Con el Training Currículum los mentores aprenden mejor los requerimientos, políticas y procedimientos del programa. También los mentores son entrenados para que puedan tener relaciones constructivas con sus mentees.

6. Una Apropiada Estrategia de Unión que incluya

- Un link con la declaración del propósito del programa.
- Criterio de unión correcta entre el mentor y mentee.
- Una declaración que afirme que ambas partes están de acuerdo con las condiciones de unión y relación de mentoring.

La estrategia de unión también debe considerar intereses en común, hobbies, etnia, etc.

7. Programa de monitoreo que incluya

- Reuniones con el staff, mentores y participantes.
- Un sistema de seguimiento para las tareas asignadas.
- Sistema de archivado y manejo de registros.
- Un proceso para manejar uniones incorrectas, resolución de problemas interpersonales y discrepancias.

El programa de monitoreo asegura que el mentor es el adecuado para en mentee. Se debe verificar que la asignación sigue siendo correcta durante todo el programa.

8. Un componente de Soporte, Reconocimiento y Retención.

El Soporte significa que cada participante tiene un sistema de soporte con el que pueden confiar durante el programa. Esto significa asistencia para los mismos en cualquier momento.

El Reconocimiento es una manera de recompensar tanto a los mentores como a los mentees por su desempeño e involucración en el programa.

Un programa de retención es importante para asegurar la continuidad del mentor y del mentee en el programa.

9. Plan de Cierre.

Este es un elemento que es muy breve en su desarrollo e implementación, pero es muy importante. Este plan incluye una estrategia que permite a los participantes saber la duración del programa, para que no existan confusiones, ni malos momentos.

10. Un Proceso de Evaluación.

La evaluación es el reporte del programa, permite conocer los resultados, experiencia de los participantes, que cambios se sugieren para el próximo programa, etc.

Luego de presentado este caso en particular de cómo implementar un programa de mentoring es interesante mostrar algunos casos de la vida real como ejemplo y situaciones donde sería beneficioso implementar el programa:

- La introducción de un nuevo staff en un conjunto de una oficina puede ser manejado creando un pequeño grupo del nuevo staff y un miembro de más experiencia. Los miembros más nuevos del staff (mentees) pueden buscar consejo y guía en un sentido formal e informal, en el contexto de un encuentro regular, con los miembros más experimentados del grupo (mentors). También, la información puede ser discutida e intercambiada entre los miembros del grupo. Tal programa es significativamente diferente del dar material basado en la inducción y en una serie de buenas presentaciones a los colegas, mientras que esta invita a los miembros del nuevo staff a reflexionar tanto, en su rol y como en la forma que trabaja la organización.
- Un entrenador físico puede trabajar con uno a varios individuos quienes han identificado sus intereses para mejorar su estado físico. El rol del entrenador (como el del mentor) es aconsejar y guiar a los individuos de acuerdo a sus habilidades e intereses dentro del entorno en el que están trabajando. El entrenador personal debe asegurar que cada entrenado toma responsabilidad por su programa de entrenamiento. Un acuerdo uno a uno requiere habilidades diferentes comparado con el trabajo de un grupo pequeño. Una relación uno a uno es más fácil de estructurar en términos de tiempo y regularidad de encuentro pero puede llevar a un sobre involucramiento. De ambos lados en el marco de un pequeño grupo, el mentor puede desarrollar sus sistemas de respaldo y esta estructura puede proveer un uso más eficiente del tiempo del mentor.

Programas Exitosos:

Otra de las opciones en la creación de un programa exitoso de Mentoring, consiste en el armado de un programa que este guiado y al mismo tiempo contemple las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las razones de negocio para desarrollar un programa de Mentoring?
- ¿Qué soporte organizacional existe y qué es lo que se necesita que sea desarrollado?
- ¿Cuál es el criterio para el éxito?
- ¿Quién necesita estar involucrado en el desarrollo del programa?
- ¿Quién va a administrar, coordinar, verificar el programa?
- ¿Quién más necesita ser consultado? ¿Qué otra información se necesita?
- ¿Qué otro programa está llevándose a cabo?
- ¿Cómo será la comunicación con los empleados para la notificación del programa?
- ¿Qué tan rápido se quiere ejecutar el programa?

- ¿Cómo se agruparán a los mentores y a los mentees?
- ¿Cómo serán motivados los empleados a que participen del programa?

Críticas a Mentoring

Esta es otra de las técnicas que en la última década se ha observado el gran crecimiento de esta técnica, apareciendo múltiples profesionales y empresas dedicados al tema. Como muchas otras tendencias similares, se encuentran diversos resultados de su aplicación. Dentro de los resultados a su aplicación mencionamos las siguientes críticas al Mentoring:

- Relaciones Personales: Las relaciones mentor-mentee pueden convertirse en demasiado personales si no las dejamos en el ámbito exclusivo de lo profesional. En este caso estaríamos ante un vicio del proceso de Mentoring.
- Respeto de los contratos: muchas veces ocurre que las relaciones mentee-mentor no son manejadas de la manera en que fueron especificadas en el contrato, esto lleva a un vicio en la relación entre ambas partes.
- Manejo de la documentación e informes: en todo programa de mentoring se debe llevar por escrito la información sobre el curso del programa implementado. Puede ocurrir que muchas veces se obvie esta necesidad y no se encuentren disponibles los resultados o avances del proceso.
- Manejo y creación de un programa adecuado: es importante para llevar a cabo un programa de mentoring, que el mismo sea creado, y no sea llevado a cabo en función del instinto del mentor, sin objetivos y sin una estructura que de apoyo al programa. También es necesario hacer hincapié en que muchas veces ocurre que el programa aplicado no es el que el mentee necesita, por lo que ambas partes pierden el tiempo.

Sin embargo, cuando el Mentoring es practicado por un profesional formado y experimentado acorde al área en que se desarrolla, la metodología ha demostrado buenos resultados. Algunas de las claves para que Mentoring sea efectivo son:

- Manejo del Proceso Mentoring y estructura: Mentoring es un programa de capacitación estructurado. El sistema debe ser claramente entendido y acordado tanto por el mentor (s) y los mentee (s) y manager(s). Requiere cuidadosa documentación desde el comienzo al fin. Mientras que el mentoring puede ser organizado y manejado en una variedad de formas, hay algunas características vitales que deberán estar presente en todos los programas mentoring.
- Contacto Personal: Encuentro cara a cara mentor y mentee(s) son una parte crítica para el proceso. Pueden ser uno a uno, pero una forma más económica del uso de los recursos es que un mentor se encuentre con un grupo de hasta 3 mentees.
- Encuentros: Todos los aspectos del encuentro deben ser cuidadosamente planificados, es importante que ambos, mentor y mentee sientan que cada encuentro está diseñado para llegar a un resultado positivo. El entorno es una parte crítica del mentoring y debe ponerse atención en la distribución de los muebles (un círculo es mejor, para que todos los participantes puedan verse fácilmente y hablarse uno al otro. También debe tomarse precauciones para evitar interrupciones y debe acordarse claramente el tiempo de comienzo y finalización de cada encuentro.
- Propósito de los encuentros de capacitación: El encuentro inicial entre mentor y mentee debe tener como propósito básico establecer contacto y generar una relación positiva. Los encuentros adicionales deben tener una agenda precisa sobre el trabajo a ser hecho y cómo hacerlo, por ejemplo, definición de los objetivos. El propósito de cada encuentro debe ser acordado hacia el fin del encuentro previo así ambos, mentees y mentor saben cómo prepararse para esta y saben sus roles y responsabilidades.
- Regularidad de los encuentros de capacitación: La regularidad en los encuentros puede variar. Un buen acuerdo de comienzo es un encuentro formal semanal entre mentor y mentees, pero puede ser complementado por una conversación telefónica breve y acordada para asegurar que el trabajo progresa tal cual lo planeado y que los objetivos iniciales son reales. Los encuentros semanales pueden cambiar a encuentros quincenales, o cada 3 semanas, determinado por el mentor y los mentees, con conversaciones telefónicas adicionales y encuentros mentee a mentee.

Conclusiones

Relación entre Coaching y Mentoring

Luego de analizarse a lo largo de todo el trabajo monográfico los aspectos que caracterizan al Coaching y al Mentoring por separado, resulta útil proporcionar una conclusión entre ambos, a fin de que se capte la esencia de ambas técnicas, cómo se relacionan y las similitudes o diferencias entre ambas.

Aspectos comunes entre el Coaching y Mentoring

A continuación se enumerarán las principales similitudes entre ambas técnicas:

- Estrategias de desarrollo personal.
- Ponen en práctica conocimientos ya existentes y la adquisición de nuevas habilidades.
- Son procesos formativos estructurados que se llevan a cabo en el trabajo, a diario.
- Tanto el mentor como el coach no le enseñan al mentee o coachee, respectivamente, sino que le ayudan a aprender.

Diferencias entre el Coaching y Mentoring

A continuación se enumerarán las principales diferencias entre ambas técnicas:

Coaching	Mentoring
Puede darse en forma Externa o Interna. Cuando es Interna, el coach suele ser el superior del coachee	Puede darse en forma Externa o Interna. Cuando es Interna, el mentee puede ser cualquiera de los integrantes de la organización
Siempre Formal	Puede ser Formal o Informal
Puede ser Individual o Grupal	Siempre Individual
Se lo dirige a todos los empleados	Solo es dirigido a personas con gran potencial, y no a cualquiera
Objetivo específico: mejorar el rendimiento	Objetivo específico: desarrollar a las personas
Duración breve: entre 3 y 6 meses	Duración más larga: entre 18 y 24 meses

¿Un Mentor es un Coach?

Los autores consultados, en general afirman que el Mentor es en sí un Coach, y que, por consiguiente, existe una fuerte relación entre ambos. Luego de analizarlos en forma individual, podemos concluir que ambos persiguen el mismo objetivo: el de facilitar y ayudar en el logro de los objetivos que son propios de coachee o mentee. Esto nos induce a pensar que un Mentor es en sí un Coach.

¿Un Coach es un Mentor?

Si pensamos la relación en sentido contrario, "un Coach es un Mentor", no es tan sencilla la afirmación. En este caso, la postura de los autores consultados no es tan clara, puesto a que los mismos disienten sobre esto. Analizando lo desarrollado en este trabajo monográfico, podríamos llegar a que el Mentor posee ciertas aptitudes o cualidades que no las posee el Coach. Básicamente, tal como se mencionó anteriormente, el Mentor se basa principalmente en su experiencia, herramienta fundamental en el proceso de mentoring, ya que ésta es usada como plataforma para que el cliente o mentee alcance sus objetivos. De hecho, tal como se ha mencionado en las secciones referidas al coaching, el Coach no necesariamente conoce sobre el negocio del cliente o coachee. Esto es una de las principales razones por lo cual no es posible afirmar que un coach es un mentor.

Conclusión general del TP

En cuanto a la monografía realizada solo nos queda por concluir que se han expuesto dos técnicas de aprendizaje muy importantes y en gran uso en los últimos tiempos, especialmente en el ámbito laboral y deportivo. En base a lo investigado, se puede concluir que ambas técnicas son de gran utilidad, y de gran aplicabilidad en diversos ambientes y situaciones.

Referencias

Coaching

Referencias relativas al Coaching.

Libros:

- How to Plan and Implement a Peer Coaching Program; Robins, Pam

Internet:

- http://www.ceoin.cl/articulo1_.htm
- <http://www.degerencia.com/tema/coaching>
- <http://patriarca80.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/4-Que-es-Coaching>
- <http://www.formaselect.com/master/Coaching-Ejecutivo-y-Empresarial/Coaching.pdf>
- http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/coaching_grow.html
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/coach/page6.html>
- <http://www.arearh.com/coaching/coaching.htm>

Mentoring

Referencias relativas al Mentoring.

Libros:

- SpanishMAP; Casalet, Luisa

Internet:

- <http://www.noticias.com/entrevista/beatriz-valderrama-autora-imentoring-y-coachingi-gf6.html>
- http://mentoring-works.com/the_mentoring_process.html
- <http://www.mediapro.com/html/services/mentoring/A%20Proven%20Process%20for%20Successful%20Mentoring.pdf>
- <http://www.mentoring-association.org/MembersOnly/Process/ProcessMentorng.html>
- <http://www.sonic.net/~mfreeman/mentor/key.htm>