



## Coaching y mentoring como metodologías de desarrollo en las organizaciones

El *coaching* y el *mentoring* como estrategias de desarrollo del potencial nacen en EEUU en los años 70 y actualmente están muy extendidas en países de cultura anglosajona. En España, la adopción es reciente; los resultados hablan de una media de 2 ó 3 años de implementación de las metodologías, que frente a los casi 30 de EEUU, nos dejan en clara desventaja en cuanto a conocimiento de las mismas, especialmente el *mentoring*, que se conoce e implanta poco, y que está aún en fase de experimentación en aquellas organizaciones en las que se está aplicando. Los resultados de este estudio indican que en las organizaciones que se utilizan estas estrategias de desarrollo personal-profesional, un 19% corresponde a programas de *mentoring*, frente a un 81% de *coaching*.

AINHOA BERGANZA LARRAÑAGA, Responsable del Proyecto Equal-Ruralia; M<sup>a</sup> PILAR ESCRIBANO ETAYO, Asesora Técnica de RR.HH. y HORTENSIA GARCÍA BENAMOR, Experta en Formación.

**iC**ómo aplican las empresas de nuestro país el *coaching* y el *mentoring*? Esta es la pregunta clave que surgió a raíz del intercambio de opiniones con expertos en temas de *coaching* y *mentoring* y de diversas lecturas que apuntan a estas estrategias de Recursos Humanos (RRHH) como programas clave para el desarrollo y la mejora continua y para el fomento de la adaptación a los cambios operacionales y tecnológicos actuales. En este contexto, las organizaciones necesitan personas implicadas, comprometidas y abiertas a la constante movilidad y polivalencia. Esto nos lleva a un cambio en el papel del director/a, que más allá de la dirección, el orden y el control para la consecución de objetivos, su rol consistirá en orientar a las personas, escuchar y enseñar a resolver problemas, desafiar a que las otras personas acaben decidiendo por sí mismas, para lo que es necesaria la voluntad de aprender constantemente y la habilidad para aplicar este aprendizaje. Es decir, quien dirige ha de adaptarse primero a los cambios, liderarlos después en el seno de su organización, impulsar la puesta en práctica, y finalmente saber retener a los motores del cambio y la

innovación. En este sentido, la tarea del departamento de formación hoy es contribuir al desarrollo de competencias potenciando el aprendizaje constante como actitud general. En esta realidad, el departamento de formación no debe limitarse únicamente a la organización de cursos, sino más bien a la

### FICHA TÉCNICA

**Autores:** BERGANZA LARRAÑAGA, Ainhoa; ESCRIBANO ETAYO, M<sup>a</sup> Pilar; GARCÍA BENAMOR, Hortensia

**Título:** Coaching y mentoring como metodologías de desarrollo en las organizaciones.

**Fuente:** Capital Humano, nº 174, pág. 26. Febrero, 2004.

**Resumen:** La idea de esta investigación nace cuando se detectan diferentes enfoques, y ciertas contradicciones entre la definición teórica de las metodologías de *coaching* o *mentoring* y sus formas de implantación en el ámbito de la empresa. El estudio se realizó en el marco del Postgrado de Gestión de la Formación Continua en las Organizaciones, impartido por Les Heures: Fundació Bosch i Gimpera (Universidad de Barcelona), con el objetivo de conocer el uso, las formas de aplicación y los resultados obtenidos en programas de *coaching* y *mentoring*, como estrategias de desarrollo de potencial en las organizaciones de ámbito nacional, y la búsqueda de claves para el buen funcionamiento de estos programas. La investigación de campo se desarrolló íntegramente en el mes de Mayo de 2003 y los resultados fueron presentados en Junio en forma de proyecto del postgrado.

**Descriptor:** Coaching / Mentoring

### CUADRO 1 > ASPECTOS COMUNES ENTRE EL COACHING Y EL MENTORING

- Son estrategias de desarrollo de potencial.
- Consisten en la puesta en práctica de conocimientos ya existentes y la adquisición 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 fuego real del trabajo diario.
- El *transfer* está incluido, 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 *coachee* o mentor y *mentee*.
- Tienen un alto componente actitudinal para su correcta ejecución.
- El objetivo es que trabajen conjuntamente personas con talento para que las que tienen mayor experiencia y conocimiento transmitan ésta a aquellas que se encuentran en fase y actitud de desarrollo personal y profesional.
- Se trata de dos programas de aprendizaje experimental, es decir, que lo aprendido pasa a formar parte del patrón de conductas de los interesados.

FUENTE ➤ Elaboración propia

formación a través de la acción y el aprendizaje de las personas en el propio puesto de trabajo (*on the job training*). Es aquí dónde las estrategias de *coaching* y *mentoring* son de gran utilidad, ya que se adaptan perfectamente a las exigencias de esta nueva realidad.

La orientación de este proyecto ha sido a) dirigirnos a aquellas empresas o instituciones que sabíamos a priori que habían empleado, estaban empleando o pensaban emplear metodologías de *coaching* y/o *mentoring*, b) identificar el sector al que pertenecen (sector público, industrial, farmacéutico, etc.), y c) conocer la forma en que ha tenido lugar la implantación y los resultados obtenidos. Como instrumento principal de recogida de información se diseñó un cuestionario que se dirigió a miembros de los departamentos de Recursos Humanos de las empresas, quienes habitualmente coordinan los programas de este tipo. Por tanto, la base de la investigación ha sido el resultado de la información obtenida a partir del cuestionario y las aportaciones extraídas de contactos personales y telefónicos.

En los Cuadros 1 y 2 ofrecemos un esquema de aspectos comunes y diferencias entre ambas metodologías, que significaron el punto de partida y referencia para la formulación de las preguntas del cuestionario y la posterior interpretación de la información recogida.

## I. CONTEXTO

Se ha visto que, debido al estancamiento económico de nuestro entorno en el momento de realizar la encuesta, algunas de las organizaciones que tenían proyectada la implantación de estas metodologías se han retraído en favor de otras más probadas. Esta situación ha llevado a los responsables del área de RR.HH. a descuidar la vertiente estratégica y a dar paso a políticas de racionalización de costes. Cabe destacar, sin embargo, que este recorte varía notablemente en función del tamaño de la organización (cuanto mayor es el número de empleados, mayor inversión en políticas de desarrollo y planes de carrera profesionales), por lo que no en todas las organizaciones ha tenido igual efecto.

### CUADRO 2 > DIFERENCIAS ENTRE COACHING Y MENTORING

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 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.

FUENTE ➤ Elaboración propia

Del resultado de las encuestas se desprende que las empresas que aplican *coaching* y *mentoring* se enmarcan en un contexto multisectorial (Gráfico 1) y cuentan, mayoritariamente, con plantillas superiores a 3.000 empleados, tratándose de filiales de multinacionales aquéllas con plantillas inferiores a 500 trabajadores (Gráfico 2). Las encuestas fueron cumplimentadas por Directores y Responsables de RR.HH. en un 69% y Cargos de Dirección en un 6%.

## 2. CARACTERÍSTICAS DE LA/S METODOLOGÍA/S UTILIZADA/S

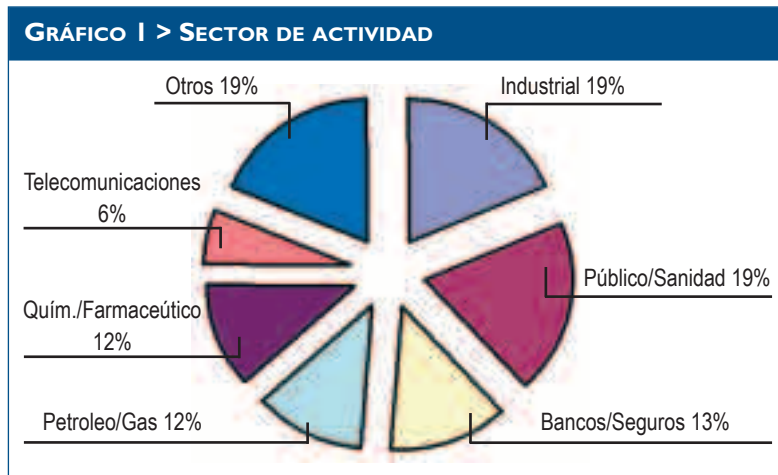
Existe cierta confusión entre los contenidos de las estrategias que según, la encuesta, se manifiestan aplicar y la definición formal de ambas metodologías. No obstante, del análisis de la información se deduce que las organizaciones implementan principalmente programas de *coaching*, tanto individual (56%) como grupal (13%), seguido del *mentoring*, que en ocasiones se practica a distancia (telefónicamente) (13%). En algunos casos las empresas han declarado combinar más de una metodología.

Son, en general, estrategias de reciente implantación (1 ó 2 años) (68%), aunque existe una muestra poco representativa, pero a destacar, en la que los programas llevan 10 años de implantación (6%) (Gráfico 3).

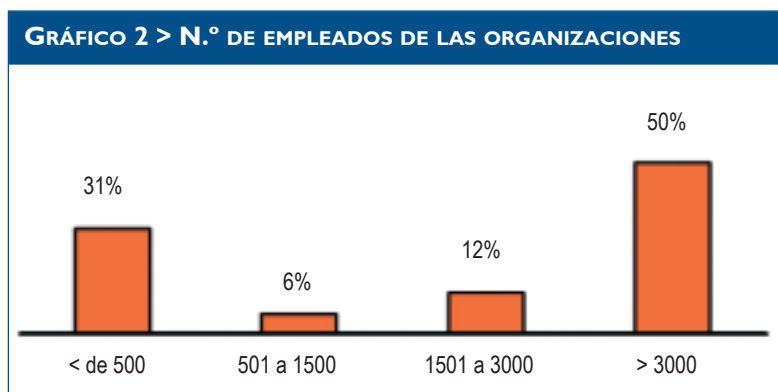
La duración media de los programas está sin determinar (55%), aunque entre las organizaciones que tienen establecida una duración del programa, ésta oscila entre 1 y 9 meses para el *coaching* y 2-3 años para el *mentoring*.

Las organizaciones buscan desarrollar conjuntamente las habilidades interpersonales y las competencias profesionales o técnicas, aunque un tercio de la muestra orienta el programa al desarrollo de habilidades interpersonales exclusivamente (Gráfico 4).

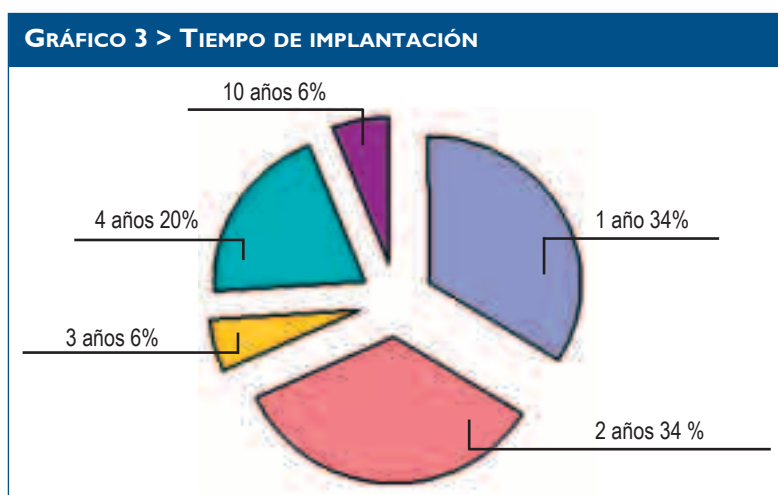
En cuanto a la experiencia previa de las personas participantes, las organizaciones buscan *coaches*/mentores con experiencia (61%), siendo formadas las que no la tienen. En cuanto a los *coachees*/mentees, no se acostumbra a facilitarles formación previa (64%).



FUENTE > Elaboración propia.

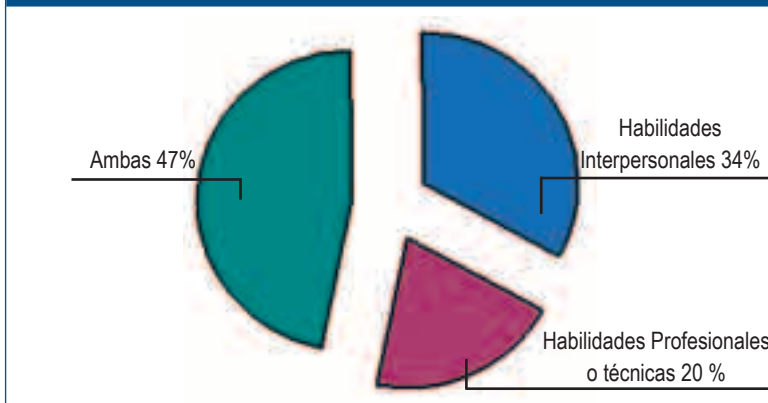


FUENTE > Elaboración propia.



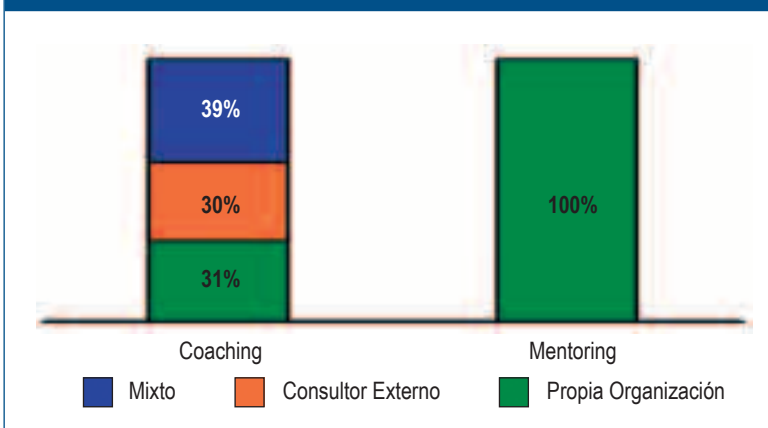
FUENTE > Elaboración propia.

**GRÁFICO 4 > COMPETENCIAS QUE SE TRATAN**



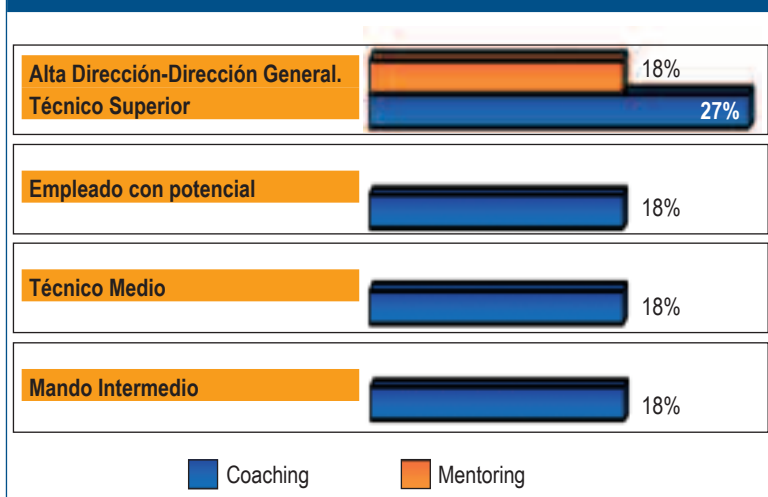
FUENTE > Elaboración propia.

**GRÁFICO 5 > QUIÉN IMPLANTA LA METODOLOGÍA**



FUENTE > Elaboración propia.

**CUADRO 6 > CARGOS QUE OCUPA EL COACH / MENTOR**



FUENTE > Elaboración propia.

A la hora de implementar programas de *coaching*, las organizaciones cuentan por igual con personal de la propia organización que con consultores externos, aunque más frecuentemente se busca combinar la aportación de ambos (39%). En el caso del *mentoring*, sin embargo, la implementación del programa se hace íntegramente con personal de la propia organización (Gráfico 5).

En cuanto a los cargos que ocupan las personas participantes en programas de *coaching* y *mentoring*, señalar que mientras en el *mentoring* el mentor ocupa cargos de dirección, en el caso del *coaching* el coach se encuentra por igual entre la alta dirección y los mandos intermedios. En el caso del *mentoring* los *mentees* son en su mayoría empleados de alto potencial, mientras que en el *coaching* los *coachees* suelen corresponder por igual a cargos de alta dirección, empleados y técnicos medios (Gráficos 6 y 7).

### 3. ANÁLISIS DE NECESIDADES Y OBJETIVOS

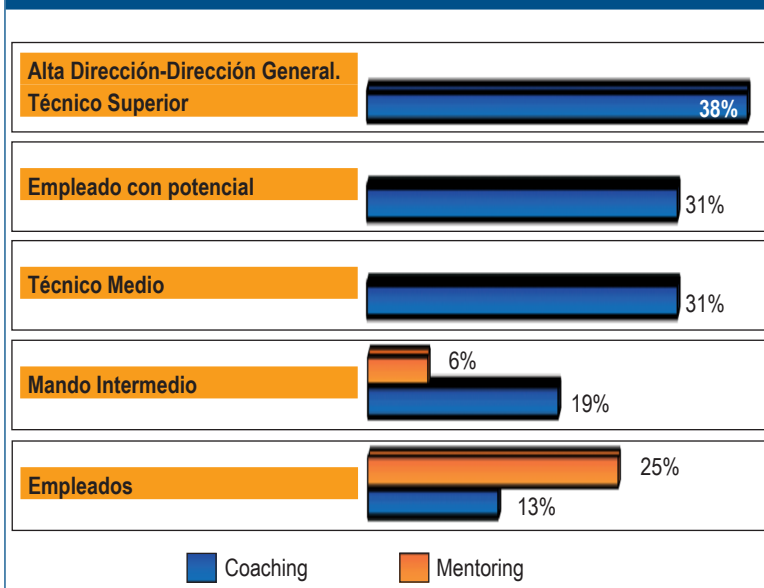
El *coaching* y el *mentoring* se implantan fundamentalmente por decisión de la dirección para el desarrollo de líderes y equipos de trabajo (75%); y no tanto para la implementación de cambios en la línea estratégica o para la incorporación de nuevos empleados. Los objetivos que se persiguen desde dirección son en gran medida mejorar el rendimiento, alcanzar los objetivos previstos, fortalecer la ventaja competitiva de la organización, formar a nuevo personal, retener el talento y facilitar la transición a nuevos puestos de trabajo. Así pues, los programas de *coaching* y *mentoring* cuentan con objetivos claramente especificados e integrados en los de la propia organización.

### 4. DISEÑO Y EJECUCIÓN

Según la muestra, no se realiza proceso de selección de las personas participantes (*coach/mentor*, *coachee/mentee*) y, en los casos en los que se realiza, los criterios de selección se publican tan sólo en un 6%.

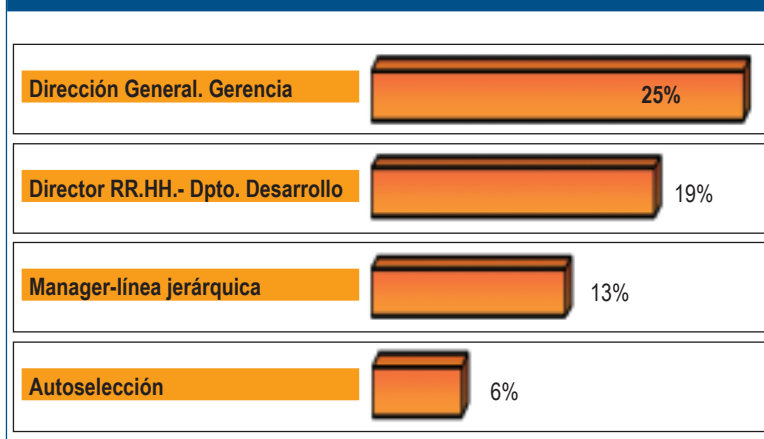
En el caso de los *coach/mentores*, estos son seleccionados principalmente por la Dirección General (25%) y la dirección de RRHH

**CUADRO 7 > CARGO QUE OCUPA EL COACHEE / MENTEE**



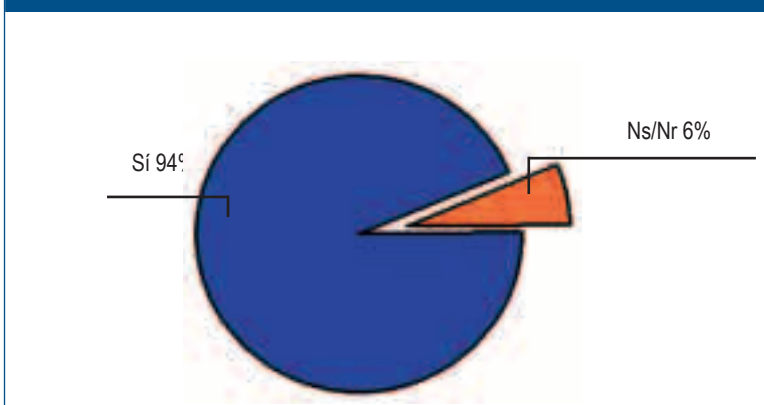
FUENTE > Elaboración propia.

**CUADRO 8 > QUIÉN SELECCIONA AL COACH / MENTOR**



FUENTE > Elaboración propia.

**GRÁFICO 9 > EXISTENCIA DE UN PLAN DE ACCIÓN**



FUENTE > Elaboración propia.

y el departamento de desarrollo (19%). Destaca la baja incidencia de la autoselección (6%) (Gráfico 8).

Los *coachees/mentees* son seleccionados en primer lugar por la Dirección General (31%), aunque existe un porcentaje considerable de personas (19%) que se ofrece de forma voluntaria a participar en los programas. El Departamento de RR.HH. selecciona en un 13% a los participantes.

Como características más valoradas en los *coach/mentores* se señalan la experiencia y las habilidades interpersonales (generar confianza, asertividad, proactividad, motivación). En cuanto a sus obligaciones, destacan el compromiso (19%), la objetividad y rigurosidad (13%), la constancia y dedicación (13%) y la discreción (13%). Destaca el hecho de que las empresas den poca importancia a que la persona esté orientada a conseguir objetivos (6%).

En los *coachees/mentees*, en cambio, se valora el potencial para asumir responsabilidades (31%). Cabe recordar que el empleado con potencial es uno de los segmentos a los que se dirige este tipo de programas. En cuanto a sus obligaciones, se indican el compromiso con el programa, la transferencia del conocimiento al puesto de trabajo y la responsabilidad.

Los programas de *coaching* y *mentoring* vienen siempre determinados por un plan de acción coordinado mayoritariamente por el Departamento de RR.HH. (49%) y los propios participantes (44%), quienes se convierten en responsables del propio programa (Gráfico 9 y 10).

En un elevado porcentaje (75%) el seguimiento del plan de acción se realiza durante todo el proceso. Por el contrario, hay una muestra reducida (13%) en la que sólo se hace el seguimiento al inicio del programa.

## 5. FACTORES DE ÉXITO Y RIESGO

Con relación a la comunicación de los programas al resto de la organización, los resultados apuntan a que en la mayoría de los casos sólo se comunican parcialmente (56%), existiendo un elevado porcentaje de organizaciones (25%) en las que no se realiza ningún tipo de comunicación (Gráfico 11). El



canal más utilizado, en los casos en que se transmite la información, es la intranet (31%) y los sistemas internos de comunicación (24%) (Gráfico 12).

Los puntos críticos que afectan al desarrollo del programa son la falta de compromiso del superior (38%) y la falta de apoyo de la dirección (31%), sin olvidar la reacción del entorno, en parte debido a la deficiente comunicación de los programas (50%)

## 6. EVALUACIÓN Y RESULTADOS

Las encuestas muestran que en un alto porcentaje (81%) las competencias de los *coaches* o *mentees* se evalúan previo a la participación en el programa. Las principales herramientas utilizadas son el cuestionario (46%) y el Assessment Center (39%) (Gráfico 13).

A pesar de que en la mayoría de las organizaciones no se evalúa el impacto del programa en la organización (69%), aquellas en las que se hace se utilizan como instrumentos la evaluación del desempeño y la evaluación *feedback* a 360° (Gráfico 14)

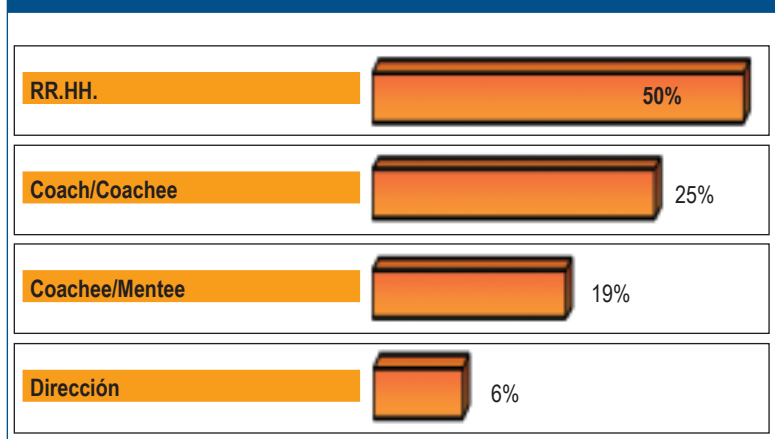
Se constata que, pese a la existencia en todos los casos de un plan de acción y de su seguimiento durante todo el proceso, no se produce una evaluación del impacto de las estrategias en la organización, cuestión que puede atribuirse al hecho de que estas estrategias cuentan con poco tiempo de implantación.

La principal valoración del programa por parte de la organización se centra en el desarrollo de capacidades en el trabajo (44%), seguido del éxito del programa con relación a los objetivos previstos (38%).

Se valoran como beneficios para la organización la fidelización, la integración y el compromiso con la misma; y como beneficios para las personas participantes la mejor atención individualizada, la satisfacción personal y la mejor comunicación.

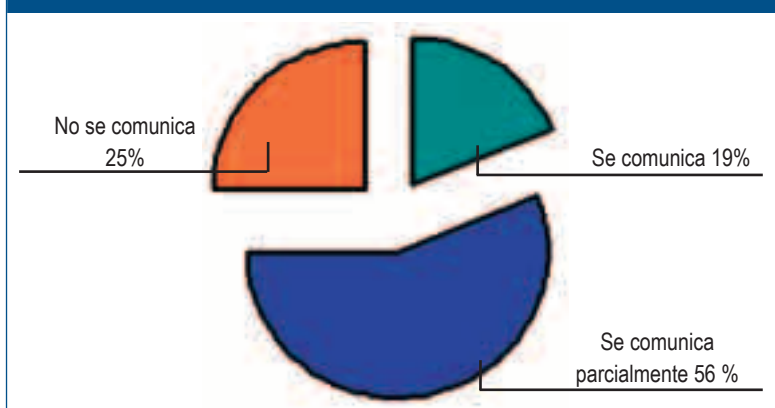
De los resultados se deduce que el *coaching* en España es una estrategia dirigida aún por y para directivos, aunque con una clara apuesta por una próxima implantación en toda la organización. La dirección decide si implantar o no dichas estrategias y seleccio-

**CUADRO 10 > COORDINADORES DEL PLAN DE ACCIÓN**



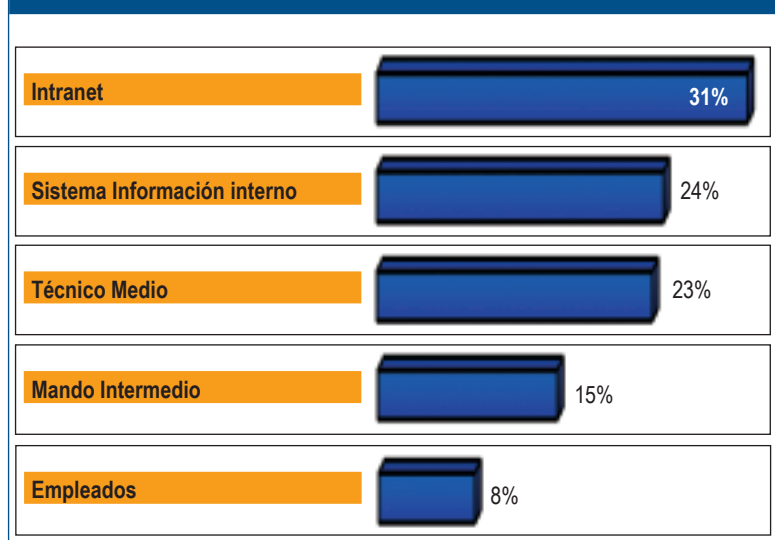
FUENTE > Elaboración propia.

**GRÁFICO 11 > COMUNICACIÓN A LA ORGANIZACIÓN**



FUENTE > Elaboración propia.

**CUADRO 12 > CANALES DE COMUNICACIÓN**



FUENTE > Elaboración propia.

na directamente a los participantes. Se detecta la falta de un proceso objetivo de selección de los participantes y la escasa comunicación de los programas al resto de la organización, así como una baja participación voluntaria y pocas oportunidades de selección mutua entre *coach/coachee* y *mentor/mentee*.

## 7. CONCLUSIONES

El éxito de estas estrategias de desarrollo viene marcado a) por el grado de transparencia en la implementación de los programas en lo que se refiere a la comunicación de los objetivos y los resultados, b) por la calidad del apoyo de la dirección y c) por la implicación y el compromiso de las personas que intervienen (*coach/mentor, coachee/mentee*).

Son ellos mismos los que proceden con el análisis de necesidades, el diseño y la ejecución del plan de acción. Si bien existe en muchos casos una figura que coordina el programa (normalmente un responsable de RR.HH.) que es quien regula, durante todo el proceso, la finalidad del programa y la consecución de los objetivos tanto para quienes participan como para la organización.

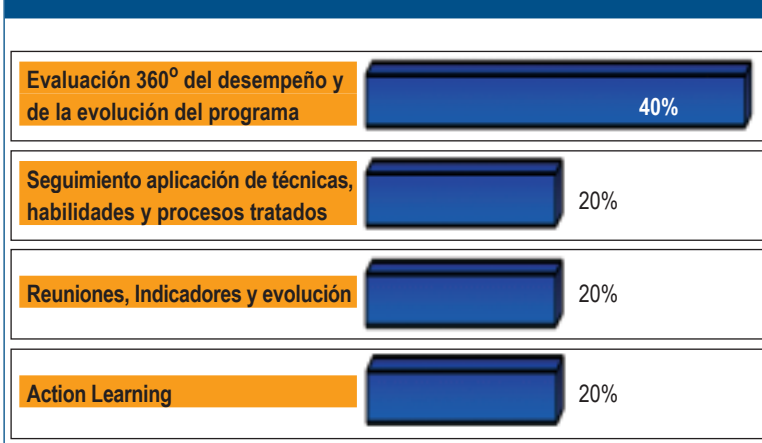
En definitiva, se puede observar que, correctamente ejecutadas, se trata de técnicas de consecución de beneficios para todos (individuos y empresa) que, además, ofrecen, a aquellos que cuentan con un capital intelectual, la posibilidad de transmitirlo a los que se encuentran en fase y actitud de desarrollo personal y profesional. ▲

**GRÁFICO 13 > HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**



FUENTE > Elaboración propia.

**CUADRO 14 > HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO**



FUENTE > Elaboración propia.

## AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas organizaciones que han hecho posible esta investigación: Allianz, Ajuntament de Barcelona, Banesto, British Petroleum, Clifford Chance, Escola d'Administració Pública, Hewlett Packard, Indo, Laboratorio Dr. Esteve, Neo Resins, Philips, Rafael Goberna, S.L., Saint-Gobain España, Siemens, Universitat Oberta de Catalunya y Weatherford.