

Received August 3, 2006/ Accepted August 26, 2006

MENTORING & COACHING. IT PERSPECTIVE.

Ricardo Colomo Palacios
Universidad Carlos III de Madrid
Escuela Politécnica Superior
Departamento de Informática
rcolomo@inf.uc3m.es

Cristina Casado Lumbreras
Universidad Complutense de Madrid
Facultad de Ciencias Políticas y Sociología
Departamento de Psicología Social
casado.lumbreras@gmail.com

Abstract

The development of the intellectual capital of the corporations nowadays represents one of the most significant challenges for the managers of and one of the most fertile fields for the entrepreneurial innovation. The present article shows a vision over two of the techniques of formation of people with greater impact at the present time: the Mentoring and the Coaching. Both terms have been object of debates regarding to their applications, existing, in spite of their notoriety, great confusion on their differences and possible applications. The article reviews the origin of the concepts, its differences and similarities and explores with depth, the applications of it in the field of the Management of the Technologies of the Information.

Keywords: Coaching, Mentoring, Personal Development, Human Resources, Knowledge sharing, Information Technology Management.

Resumen:

El desarrollo del capital intelectual de las corporaciones representa uno de los retos más significativos para los gestores de hoy en día y uno de los campos más fértiles para la innovación empresarial. En el presente artículo se presenta una visión sobre dos de las técnicas de desarrollo de personas que cuentan con mayor impacto en la actualidad: el *Mentoring* y el *Coaching*. Ambos términos han sido objeto de multitud de debates sobre sus aplicaciones, existiendo, pese a su notoriedad, gran confusión sobre sus diferencias y posibles aplicaciones. El artículo repasa el origen de los conceptos, sus diferencias y similitudes y explora con profundidad las aplicaciones del mismo en el campo de la Gestión de las Tecnologías de la Información.

Palabras claves: Coaching, Mentoring, desarrollo personal, recursos humanos, conocimiento compartido, gerencia de la tecnología y la información.

Introducción.

En la última década la búsqueda de la calidad integral en el seno de las organizaciones ha favorecido y estimulado la utilización y aplicación de técnicas de formación y desarrollo del personal que redundan en la eficacia conductual y por ende en la organizacional. El avance de las técnicas de desarrollo de personas ha permitido la aplicación de prácticas y procesos que favorecen la formación y el aprendizaje mejorando el rendimiento de los individuos y los grupos. Entre dichas prácticas destacan los procesos de coaching y mentoring que están siendo aplicadas en las organizaciones que adoptan el enfoque por competencias. La aplicación de estas prácticas tiene beneficios evidentes para los individuos y grupos que las reciben, y como consecuencia los beneficios se extienden a la propia organización.

Los líderes actuales se enfrentan cada vez más a retos mayores por lo que deben desarrollar competencias diferentes a las que se han considerado válidas tradicionalmente. La cultura organizativa actual concede una creciente importancia al aprendizaje y a las relaciones interpersonales, por encima del sistema tradicional fundamentado en el control y la autoridad (Keeys, 1994). Como consecuencia, los responsables máximos de las empresas deben ser capaces de impulsar el cambio, mostrar capacidades de negociación, conciliación y cooperación, así como una manifiesta orientación a personas. Por tanto, los procesos de innovación en el seno de las organizaciones han de ser secundados con prácticas tendentes a la conservación del capital intelectual de las mismas. El éxito de diferentes corporaciones en la implantación de métodos para el desarrollo de personas avala la introducción de las prácticas empresariales novedosas que se describen en este trabajo. Este tipo de prácticas fomentan el desarrollo y permiten el crecimiento de las empresas de forma económica y socialmente sostenible.

En el presente artículo hemos descrito las características fundamentales de los procesos de coaching y mentoring, indicando las características que comparten y las que les diferencian. El propósito ha sido poner de manifiesto la juventud de ambos procesos; los inconvenientes y ventajas de su aplicación en el ámbito de las organizaciones, así como la evolución que ambos están experimentando, prestando especial atención a la implantación de ambas prácticas en el marco de los departamentos y las empresas relacionadas con las Tecnologías de la Información.

Mentoring.

El origen del término Mentoring se remonta muy lejanamente en el tiempo, concretamente a la Grecia Mitológica. En la obra de Homero "La Odisea", Ulises, rey de Ítaca, encomienda a Mentor Alcímida toda su casa y la educación de su hijo Telémaco en el momento en el que parte para la Guerra de Troya (tradicionalmente fechada entre 1193 adC-1183 adC). Como consecuencia de esta influencia clásica, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) define el término mentor como Consejero o guía y el Diccionario de Uso del Español María Moliner (1998) lo define en su primera acepción como hombre encargado de la educación de un joven y en su segunda, como persona que aconseja, guía o inspira a otra, con respecto a ésta. Sin embargo, otros autores (Huang y Lynch, 1995) defienden que, pese a que el término como tal tiene su origen en la antigua Grecia, el concepto deriva de las prácticas llevadas a cabo por tres reyes chinos, Yao, Shun y Yu entre 2333 y 2177 adC. Los citados autores sostienen que en la sucesión que se llevó a cabo entre los soberanos referidos se pusieron en práctica muchos de los elementos de lo que hoy consideramos parte del Mentoring, por lo que, pese a la importancia del antecedente clásico, los citados autores sitúan el precedente chino con anterioridad al griego.

Independientemente de su origen, en la moderna literatura de diversas disciplinas (Management, Psicología Social, Sociología, Gestión del Conocimiento...) han aparecido con fuerza estudios sobre Mentoring desde finales de los años setenta del siglo XX (Kanter, 1977; Phillips, 1977; Collins & Scott, 1978). Como consecuencia del interés que ha despertado la temática y de su amplia aplicación en entornos empresariales, son multitud las definiciones del concepto. Debido a la citada profusión, Friday, Friday & Green (2004) realizan una reconceptualización reciente del término partiendo de un estudio en profundidad de las definiciones existentes en la literatura. Como consecuencia del estudio se aporta una definición para el concepto Mentoring que pretende, según sus autores, ser universal: El Mentoring es el proceso de guía que se establece entre un mentor y un protegido. Con objeto de completar la aportación, se define igualmente el término mentor como sabio y confiable consejero o guía.

El Mentoring es pues 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. El protegido, atendiendo a los estudios empíricos realizados sobre la temática, obtiene mejoras en su carrera profesional en relación a ascensos (Dreher & Ash, 1990; Scandura, 1992), mayores ingresos (Dreher & Ash, 1990;

Whitely, Dougherty, & Dreher, 1991), mayores satisfacciones en el entorno laboral y socialización en el puesto de trabajo (Chao, Walz, & Gardner, 1992). Por otro lado los mentores se benefician de promociones aceleradas, reputación y satisfacción personal (Hunt & Michael, 1983; Zey, 1984; Scandura et al., 1996). Por último las organizaciones se benefician de una mayor motivación de los empleados, menores tasas de movilidad laboral y el mejoramiento de las capacidades de liderazgo y desarrollo que se produce en su seno (Hunt & Michael, 1983; Viator and Scandura, 1991; Levesque et al, 2005), contando con empleados más adaptables, deseosos de compartir sus conocimientos con otros y capaces de enfrentarse a una toma de decisiones con mayores garantías (Ragins and Scandura, 1999).

Atendiendo a Nielson y Eisenbach (2003), tres son los factores, que los autores denominan demográficos, que influyen en la productividad de la relación de Mentoring: en primer lugar la duración, en segundo lugar el tipo (formal e informal) y por último la composición demográfica de la relación (Sexo y raza, principalmente). Los dos primeros factores están interconectados, demostrándose que las relaciones de Mentoring de tipo informal duran más y producen un desarrollo profesional mayor que las relaciones formales (Chao, Walz, & Gardner, 1992). En lo que a las composiciones demográficas de las relaciones se refiere, también las diferentes características del binomio afectan al resultado final del proceso, produciéndose mejores resultados en el caso en el que ambas partes compartan raza y sexo (Nielson & Eisenbach, 2003).

Coaching.

Se puede considerar al coaching esencialmente como una conversación, es decir, un diálogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a resultados. El coaching consiste en ayudar a las personas individualmente a acceder a lo que saben. Es posible que nunca se hayan formulado las preguntas, pero tienen las respuestas. El coach asiste, apoya y anima a los individuos para que encuentren dichas respuestas.

El coaching está íntimamente relacionado con el aprendizaje porque entraña aprendizaje. El coaching guarda una relación más estrecha con formular las preguntas apropiadas que con facilitar respuestas. Un coach se compromete en una alianza de colaboración con el individuo para establecer y clarificar la finalidad y los objetivos, y desarrollar un plan de acción destinado a su consecución (Zeus & Skiffington, 2002).

Asimismo, el coaching está muy relacionado con el cambio y la transformación, con la identificación y modificación de comportamientos poco adecuados o desadaptados y con el

establecimiento de planes de acción destinados al aprendizaje y aplicación de las nuevas conductas y a la satisfacción de objetivos y metas.

Otro aspecto muy importante y presente en el proceso de coaching es el componente emocional. A pesar de la considerable relevancia que en la última década se ha concedido a conceptos como el de inteligencia emocional, el componente emocional de las personas, y en mayor medida en el seno de las organizaciones, se considera un aspecto íntimo y privado con el que los coachees e incluso los propios coachs no se sienten muy cómodos. Sin embargo, la importancia de los sentimientos y emociones en los procesos de coaching son tan importantes como en los procesos terapéuticos tradicionales (Schlegelmich & Fresco, 2005; Casado, en preparación) porque, entre otros aspectos, los sentimientos son imprescindibles en la identificación y modificación de actitudes y conductas.

Aunque la disciplina del coaching como tal se encuentra en estado embrionario, es una práctica que se remonta en el tiempo. La mayor parte de los principios del coaching derivan de dos disciplinas jóvenes, pero asentadas: la Psicología y de la Educación. Algunos principios básicos del coaching derivan de la Psicología Deportiva, como el hecho de rendir al máximo de nuestro potencial, establecer y alcanzar nuestros objetivos y convertirnos en un jugador de equipo competente. Aunque el coaching deportivo tradicional suele partir de un modelo triunfo-derrota, muchos entrenadores deportivos contemporáneos enfatizan un modelo en el que primero son las personas, es decir, los deportistas y después los objetivos deportivos, es decir, "ganar". Una perspectiva que está en armonía con los objetivos globales del coaching, entre los que se incluyen los siguientes:

- Desarrollar y potenciar lo mejor que hay en cada individuo
- Mantener al individuo concentrado y consciente de nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo
- Identificación y cambio de pensamientos o creencias que limiten el desarrollo del individuo.
- Conciliar la vida privada y profesional

Pero la Psicología Deportiva y el coaching tienen aún más aspectos en común: la Psicología Deportiva perfila y hace un especial énfasis en aspectos comportamentales que son fundamentales para el desarrollo personal que promueve el coaching. Por ejemplo, algunos psicólogos deportivos señalan la importancia de la evaluación. Se han desarrollado herramientas a través de las cuales se obtiene un perfil del rendimiento para atletas que integra sus puntos fuertes y sus aspectos más débiles o susceptibles de mejora en diversas áreas técnicas e interpersonales fruto de la

percepción del propio deportista y de su entrenador (Jowett, 2005). Muchos coaches, especialmente aquellos que trabajan en las áreas ejecutiva y empresarial utilizan un tipo similar de evaluación multifactorial (Greco, 2001). Entre otras áreas comunes entre psicología deportiva y coaching destacan el examen de valores, la identificación y cambio de creencias que inciden negativamente en el rendimiento, la superación de la presión, ansiedad y estrés, así como el mantenimiento de la concentración.

Como ya hemos mencionado, el coaching está muy relacionado con el aprendizaje, y en este sentido ha recibido una gran influencia por parte de la teoría constructivista procedente de la Psicología del aprendizaje. Dicha influencia se observa en algunos principios o premisas de las que parte la práctica del coaching: por ejemplo, considerar al coachee o aprendiz como un organismo activo que no sólo responde a los estímulos, sino que también los busca y se compromete con ellos con el fin de dar sentido al mundo que le rodea. El conocimiento no sólo procede de fuentes externas, sino que también se genera o surge internamente. La motivación es principalmente intrínseca: los coaches examinan y clarifican los valores individuales, la finalidad y la visión, estableciendo objetivos que obligan al individuo a trabajar para alcanzarlos.

Tipos de Coaching:

Podemos hablar de tres grandes tipos de coaching: el coaching empresarial, ejecutivo y personal. El coaching empresarial se aplica a la tutoría de individuos y equipos ejecutivos de grandes corporaciones, así como a propietarios y directivos de pequeñas empresas y otras organizaciones. La demanda de coaching empresarial se ha visto incrementada en los últimos años. Un factor que ha determinado este incremento se debe a la falta de tiempo material de los directivos y propietarios de empresas que les impide centrarse en el desarrollo de su personal, mejorar el servicio al cliente o alcanzar un adecuado equilibrio entre vida privada y profesional. Asimismo, la mayoría de los directivos no tienen tiempo de seguir un programa de formación en management por lo que se recurre al consultor especializado en coaching. Entre las áreas más demandadas del coaching empresarial destacan las siguientes:

- Habilidades interpersonales y de comunicación
- Gestión del tiempo
- Conciliación entre vida profesional y ámbito privado
- Desarrollo de personal
- Gestión del conflicto
- Planificación y estrategia empresariales
- Incremento de la productividad
- Desarrollo de servicio al cliente

Por su parte, el coaching ejecutivo es una relación de colaboración individualizada entre un ejecutivo y coach con el propósito de conseguir un cambio sostenido en su comportamiento y transformar su calidad de vida profesional e incluso personal. Aunque el coaching ejecutivo siempre se centra en la vida laboral del individuo, el desarrollo de determinadas habilidades y competencias necesarias para desempeñar las funciones que exige el trabajo, redundan en el comportamiento y las relaciones interpersonales que se producen en el ámbito privado. El coach ejecutivo trabaja con individuos o equipos en el ámbito de las grandes organizaciones. Algunas áreas de coaching ejecutivo incluyen el desarrollo del liderazgo; el entrenamiento en habilidades interpersonales y de comunicación; la tutoría profesional para incrementar la satisfacción personal y las oportunidades laborales; el desarrollo de la capacidad estratégica y de planificación o el desarrollo para la resolución de problemas. El coaching ejecutivo también se puede dedicar a la creación de un equipo de máximo rendimiento trabajando con sus miembros para convertirlos en jugadores de equipo más eficaces y tutelando a los directivos para transformarlos en coaches.

Existen distintas versiones o tipos de coaching ejecutivo que suelen estar en virtud del objetivo último del proceso mismo de orientación:

- Coaching para las técnicas: Se centra en una de las competencias a desarrollar (por ejemplo, entrenamiento en habilidades de negociación)
- Coaching para el rendimiento: Se centra en la eficacia del ejecutivo en una de sus actividades actuales (por ejemplo, el establecimiento de programa de desarrollo personal para mejorar la satisfacción y la productividad de los empleados)
- Coaching para el desarrollo: Se dirige a la nueva o futura carrera profesional de un ejecutivo
- Coaching para la agenda del ejecutivo: Se centra en una mayor parte de la agenda de trabajo y/o personal del ejecutivo.

Por último, el coaching personal se considera que históricamente ha precedido a los dos tipos de coaching previamente mencionados, empresarial y ejecutivo. El coaching personal tiene como finalidad la clarificación de valores y visiones, así como del establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria. Como se deduce de una definición tan amplia, a través del coaching personal se pueden desarrollar y mejorar virtualmente todos los aspectos de la vida del individuo. Algunos ejemplos de coaching personal son los siguientes: coaching de asociación, de jubilación, de solteros, de desarrollo

espiritual, de transición migratoria, de fitness, de bienestar, el coaching de transición y el de calidad de vida (conciliación vida personal y profesional).

Entre los objetivos y beneficios directos del coaching, destacan la clarificación de lo que la persona quiere en la vida (finalidad y visión), establecimiento de más objetivos eficaces; tener a alguien al lado que le apoye y anime en su transición hacia el cambio; tener a alguien que le ayude a estar concentrado, que le desafíe, que le obligue a sentirse responsable y que se encare y le reproche cuando incumplen los compromisos; en definitiva, disponer de un buen interlocutor con el que compartir ideas, planes y estrategias (Bolch, 2001; Jones & Spooner, 2006).

Mentoring v/s Coaching.

El mentoring suele a menudo confundirse con el coaching o considerarse como un sinónimo del mismo. El mentoring es una forma natural de transmisión de conocimientos, técnicas y experiencias a los demás por parte de alguien que suele ser mayor, más erudito y dotado de experiencia en la vida y un conocimiento más específico más amplio. Puede ser un compañero de profesión que conoce a fondo tu especialidad y te aconseja y anima

Tradicionalmente, el mentoring constituía una relación jerárquica en la que alguien de mayor edad y más erudito transmitía su sabiduría, conocimientos y consejos a alguien más joven, enérgico y dinámico, pero menos experto. Sin embargo, desde una concepción más moderna, las relaciones de mentoring se basan en una alianza de aprendizaje más mutua, igual y de colaboración. Aspecto que también caracteriza al proceso de coaching. Así pues, entre ambos procesos existen diversas similitudes pero también importantes diferencias. Entre las similitudes más destacables se encuentra el hecho de que ambas tienen como objetivo la mejora del rendimiento y la productividad del individuo; ambos se centran en el aprendizaje y el desarrollo para mejorar las técnicas y competencias; además potencian la proyección del individuo, pero prestan su apoyo a la persona si titubea o no sabe qué camino tomar; apoyan constantemente pero sin olvidarse que la responsabilidad es del individuo. Ambos pueden hacer las veces de orientación profesional para revisar los objetivos laborales e identificar los valores, la visión y los puntos fuertes en el trabajo.

Por su parte, las diferencias más importantes son las siguientes: El mentoring inventa un futuro basado en la experiencia y la sabiduría de un tercero, mientras que el coaching lo hace partiendo de las propias posibilidades del individuo. Aunque los coaches se les considera profesionales de amplia experiencia empresarial, los mentores están

reconocidos como expertos en la materia específica que tutorizan, es decir se trata de recursos con mayores competencias técnicas. El mentoring suele centrarse más específicamente en el ámbito profesional en términos de ascenso laboral. Los mentores poseen un considerable poder e influencia para impulsar la carrera profesional del individuo y recomendar ascensos. Los mentores transmiten e inculcan las normas y valores de la profesión y/o organización, mientras que el coaching está más relacionado con la exploración y desarrollo de los valores, la visión y los estándares propios del individuo (Sketch, Johnson & Casella, 2001).

Como hemos podido comprobar son diversos aspectos los que separa ambos procesos, pero también son procesos que pueden integrarse y complementarse: un proceso de mentoring puede evolucionar hacia uno de coaching. De la misma forma, cuando el coach y el coachee han completado la intervención formal de coaching (establecimiento de objetivos, desarrollo e implantación satisfactoria de un plan de acción), el tutor puede pasar a desempeñar una función afín a la de un mentor: el coach y el individuo podrían reunirse una vez al mes o cada dos meses, y el coach desempeñaría un rol de orientación y apoyo del individuo, ofreciéndole consejo profesional.

Mentoring y Coaching en IT

La necesidad por parte de las organizaciones de contar con un activo humano capaz de enfrentarse a los retos de la sociedad actual ha supuesto también la involucración de las tecnologías de la información en el fenómeno. De esta forma, las interacciones de la tecnología con ambos conceptos son dobles. Por un lado, el cada vez más significativo sector de TI en el mundo ha adoptado ambas prácticas con las peculiaridades que se narran en el presente artículo, y, por otra parte, la enorme capacidad habilitadora de la tecnología ha interactuado con el Mentoring y el Coaching dotándolos de capacidades facilitadoras de su adopción y sostenimiento en el seno de las organizaciones globales de hoy en día.

Mentoring y Coaching en el seno de las organizaciones y departamentos de IT

En los últimos años, la necesidad de contar con una fuerza laboral ágil en la industria y los departamentos de IT ha supuesto la aparición y puesta en práctica de multitud de estrategias focalizadas en la gestión estratégica del capital humano en el sector. Dentro de este conjunto de prácticas, y con objeto de incidir en el desarrollo competencial de los individuos en las organizaciones, se han establecido multitud de programas de Coaching y Mentoring.

El Mentoring se ha propuesto como modelos válidos en la transición de la etapa académica con la profesional en el ámbito de los Sistemas de Información (Hansman, 2002; Hallam & Newton-Smith, 2005), en el seno de proyectos de desarrollo de sistemas disminuyendo la curva del aprendizaje para el personal no veterano (Ramaswamy, 2001) demostrando que en el caso de los profesionales de los sistemas de información, el Mentoring es una táctica socializadora que permite un mayor ajuste persona/puesto y una mayor identificación con la organización (King, Xia, Campbell, Sethi, 2005).

Probablemente, en el área de de IT la propuesta teórica más completa y ambiciosa es la desarrollada por el Software Engineering Institute dependiente de la Universidad estadounidense Carnegie-Mellon. Auspiciados por la citada institución, un conjunto de investigadores del área de la Ingeniería del Software y la Gestión de Recursos Humanos han desarrollado un conjunto de modelos para ayudar a las

organizaciones a la gestión y el desarrollo de capital intelectual. Se trata de People-CMM (Curtis et al, 2001), que, basada en las prácticas más exitosas en el ámbito de los recursos humanos, la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional, constituye una guía para el establecimiento de dichas prácticas con el objetivo de lograr la mejora continua de las capacidades de la fuerza laboral de la organización. El objetivo último es mejorar la capacidad de las organizaciones a la hora de atraer, formar, motivar, organizar y retener sus recursos humanos.

People CMM proporciona una hoja de ruta para poner en práctica las prácticas de recursos humanos de forma progresiva. Cada nivel progresivo establecido, que la iniciativa denomina Nivel de Madurez establece un conjunto de prácticas que han de ser llevadas a cabo con objeto de que dicho Nivel de Madurez sea alcanzado. Los niveles de madurez se encuentran presentes en la Figura 1:

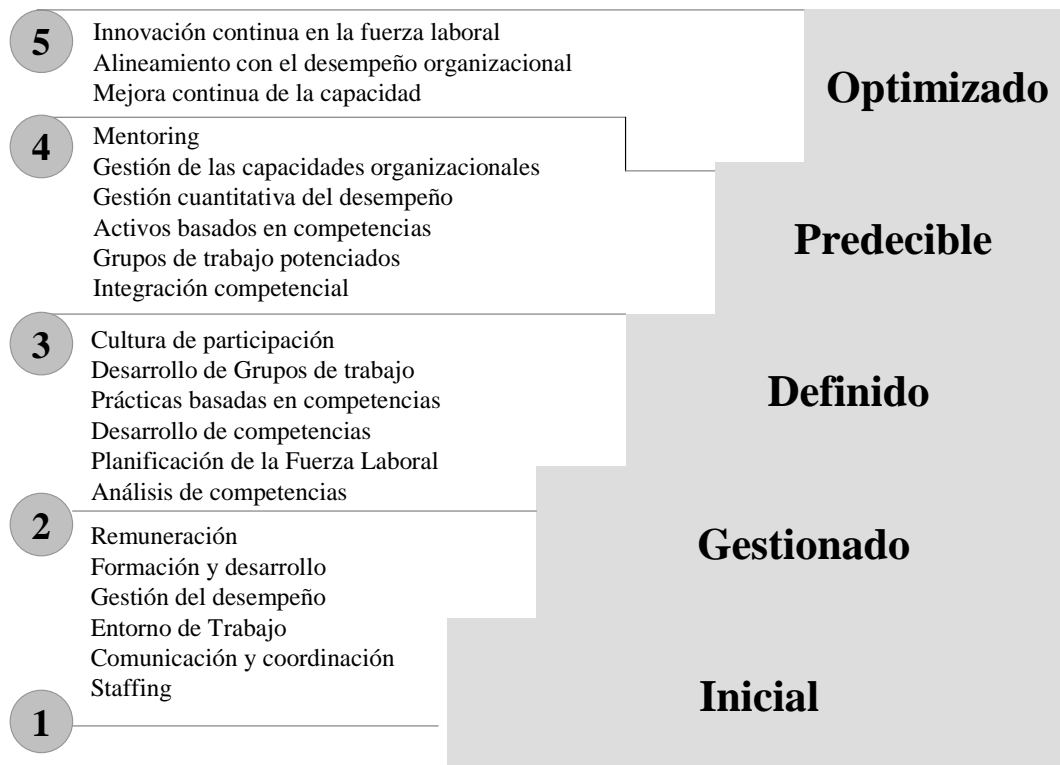


FIGURA 1. Niveles de Madurez de People CMM

Como se puede apreciar, Mentoring es una de las Áreas de Proceso del nivel 4 (Predecible). El Mentoring tanto formal como informal está presente en diversas áreas de proceso de

niveles inferiores (por ejemplo se establece que el Mentoring y el Coaching en el nivel Definido son prácticas informales), pero en el nivel 4 las actividades de Mentoring

están organizadas específicamente de forma que las competencias seleccionadas son desarrolladas por mentores seleccionados y formados de forma específica para sus asignaciones. En los niveles inferiores, que también incluyen actividades de Mentoring, las competencias desarrolladas son seleccionadas y desarrolladas en base a la experiencia del mentor, y no a un procedimiento documentado. Las relaciones entre el mentor y el protegido se rigen en el nivel 4 por acuerdos documentados que establecen las reglas del juego en la relación. De forma periódica las relaciones son evaluadas con el propósito de dilucidar si los objetivos de las actividades de Mentoring han sido alcanzados o, por el contrario, si necesita mejoras para satisfacerlos.

El coaching, por su parte también está presente en la iniciativa, aunque con un peso muy inferior. Esta circunstancia se puede deber a la orientación del coaching al desarrollo de competencias generales frente a las técnicas.

Las aplicaciones reales de People CMM en la actualidad son muy numerosas. Multitud de empresas que poseen certificaciones organismos internacionales de tipo ISO, están anunciando en sus comunicaciones que cuentan adicionalmente con Nivel 5 en lo relativo a People CMM. Ejemplos de estas organizaciones son Accenture, TATA Consultancy Services y Perot Systems, entre otras.

Las tecnologías de la información y de las comunicaciones como facilitadores para los procesos de Mentoring y Coaching.

Otra de las líneas de desarrollo de las actividades de Mentoring y Coaching son las capacidades que el desarrollo de la tecnología y de Internet han propiciado. De esta forma, han surgido dos conceptos novedosos que se considera necesario ampliar: e-Mentoring y e-coaching.

En primer lugar el e-Mentoring se puede definir como el proceso basado en el uso de medios electrónicos como canal de comunicación primario entre mentores y protegidos (Hamilton & Scandura, 2002). La diferencia principal entre el Mentoring tradicional y el e-Mentoring (que en algún caso se ha denominado virtual Mentoring) es que en el primero las relaciones entre los participantes son cara a cara, mientras que en el segundo, pese a que el primer contacto suele realizarse cara a cara, los siguientes suelen realizarse de forma electrónica, ya sea utilizando e-mail, Chat, web o foros (Hamilton & Scandura, 2002). El e-Mentoring es capaz de trascender las barreras organizacionales y geográficas (Headlam-Wells, Gosland & Craig, 2005), hacen las relaciones con las elites empresariales más fluidas (Wajcman, 2004), economiza

costes, reduce los impactos de las diferencias de estatus (Headlam-Wells, Gosland & Craig, 2005) haciéndolo más igualitario para las minorías o las mujeres. El auge del e-Mentoring ha supuesto la aparición de multitud de sitios Web que ofrecen diversos servicios relacionados con la actividad entre los que se pueden citar con carácter enunciativo <http://www.digiclub.org>, <http://www.tapr.org/emissary/> o <http://www.mentornet.net>.

Las iniciativas relativas a e-coaching están extendidas en menor medida. La simple consulta en el buscador Google de ambos términos proporciona diferencias significativas en su impacto, arrojando 239.000 referencias para el caso del e-Mentoring y 164.000 para el caso del e-coaching. Por otra parte el e-coaching es un proceso de coaching que se realiza a través de un medio electrónico (Chat, mensajería instantánea, correo electrónico...). En concordancia con su menor popularidad en la Web, existen muchos menos estudios de carácter científico que hayan explorado las características y diferencias del e-coaching respecto al coaching, por lo que en la revisión que estamos realizando, no podemos recoger ninguna referencia de investigaciones veraces sobre las diferencias entre ambos.

Conclusiones.

La importancia del capital intelectual para las empresas es un hecho que está fuera de toda duda. Dentro de los procesos de conservación del conocimiento y de mejoramiento de la fuerza laboral, las prácticas de Coaching y Mentoring han alcanzado en los últimos años un notable desarrollo e implantación. A lo largo de este breve trabajo se han puesto de manifiesto las notables ventajas que conlleva su adopción, además de las diferencias entre ambos conceptos, que, dada su cercanía han conducido con relativa regularidad a equiparaciones erróneas.

Dentro del campo de las Tecnologías de Información se ha detectado un mayor desarrollo del Mentoring frente al Coaching. Una de las razones que pueden explicar esta divergencia estriba en el propio concepto, ya que el Mentoring se basa en la figura del mentor de reconocida experiencia en el ámbito de aplicación, lo que está absolutamente ligado a la mayor competencia técnica del mentor respecto al protegido. Siendo la competencia técnica una de las bases de la carrera profesional en el ámbito de las Tecnologías de la Información, que por su naturaleza intrínsecamente cambiante constituye un marco ideal para la formación continua, las relaciones de Mentoring son, en este caso, en mayor medida ofertadas y aplicadas que las de Coaching, más cercanas al mejoramiento de las competencias generales.

El coaching a pesar de concebirse como práctica principalmente aplicada a la alta dirección, está experimentando una evolución que se dirige no sólo a otro tipo de profesionales sino también a otro tipo de objetivos estratégicos como la mejora del aprendizaje y del rendimiento a corto y medio plazo, alejado pues de los grandes objetivos como el desarrollo de las carreras profesionales de los directivos.

Como trabajos futuros se propone llevar a cabo un estudio empírico comparado de la implantación de las prácticas en diversas empresas del sector, la realización de instrumentos de evaluación de las prácticas de mentoring y coaching en términos de rendimiento y satisfacción, con el objeto de ser implantadas en organizaciones con una necesidad alta de conservación del capital humano e intelectual. Este tipo de organizaciones, entre las que se pueden encontrar las dedicadas a la Tecnología, operan en entornos cambiantes, inciertos y crecientemente competitivos. Para estas empresas la innovación y la gestión del conocimiento son estratégicas, y la implantación de este tipo de prácticas empresariales redundan en la mayor satisfacción y rendimiento de los individuos, responsables últimos de llevar a cabo las tareas de innovación que conducen a la consecución de los objetivos empresariales.

Bibliografía.

- Bolch, M. (2001). Proactive coaching. *Training*, Vol. 38, No. 5, pp. 58-66
- Casado, C. (en preparación). El componente emocional en los procesos de coaching
- Collins, E.G. and Scott, P. (1978), "Everyone who makes it has a mentor", *Harvard Business Review*, Vol. 56, pp. 89-101.
- Curtis, B. et al. (2001). *People Capability Maturity Model*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, Vol. 45, pp. 619-636.
- Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technological positions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp. 539-546.
- Friday, E. Friday, S.S. and Green, A.L. (2004), A reconceptualization of mentoring and sponsoring, *Management Decision*, Vol. 42, No. 5, pp. 628-644.
- Greco, J. (2001). Coaching: la cultura del entrenamiento. *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 104, pp. 76-80
- Hallam, G., Newton-Smith, C. (2005). Evaluation of transitional mentoring for new library and information professionals. *Library Management*. Vol. 27, No. 3, pp. 154-167
- Hamilton, B. A. & Scandura, T. A. (2002) E-mentoring: implications for organizational learning and development in a wired world, *Organizational Dynamics*, Vol. 31, pp. 388-402.
- Hansman, C.A. editor. (2002). *Critical perspectives on mentoring: Trends and issues*. ERIC, Ohio State University.
- Headlam-Wells, J., Gosland, J. & Craig, J. (2005). There's magic in the web: e-mentoring for women's career development. *Career Development International*, Vol 10, No. 6/7. pp. 444-459.
- Huang, C.A. & Lynch, J. (1995) *Mentoring: The Tao of Giving and Receiving Wisdom*. Harper Collins, San Francisco.
- Hunt, D.M. and Michael, C. (1983), "Mentorship: a career training and development tool", *Academy of Management Review*, Vol. 8 No. 3, pp. 475-85.
- Jones, G. & Spooner, K. (2006). Coaching high achievers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 58, No. 1, pp. 40-50
- Jowett, S. (2005). The coach-athlete partnership. *The Psychologist*. Special Issue: Enabled, Vol. 18, No. 7, pp. 412-415
- Kanter, R.M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York, NY.
- Keelys, G. (1994). Effective leaders need to be good coaches. *Personnel Management*, Vol. 26, No .11, pp. 52-55.
- King, R.C., Xia, W., Campbell, J. & Sethi, V. (2005). Socialization and organizational outcomes of information technology professionals. *Career Development International*. Vol. 10, No. 1, pp. 26-51
- Levesque, L.L, O'Neill, R. M., Teresa Nelson, T. & Dumas, C. (2005). Sex differences in the perceived importance of mentoring functions. *Career Development International*, Vol. 10, No. 6, pp. 429-443.
- Moliner, M. (1998), *Diccionario de uso del español*. Segunda edición, Madrid, Gredos.
- Nielson, T. R. & Eisenbach, R. J. (2003), Not All Relationships are Created Equal: Critical Factors of High-Quality Mentoring Relationships, *The International Journal*

of Mentoring and Coaching, Vol. 1 No. 1.

Phillips, L.L. (1977), "Mentors and proteges: a study of the career development of women managers and executives in business and industry", doctoral dissertation, University Microfilms International No. 78-6517, UCLA, Los Angeles, CA.

Ragins, B. & Scandura, T. (1999), Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20 No. 4, pp. 493-510.

Ramaswamy, R. (2001). Mentoring Object-Oriented Projects. *IEEE Software*, Vol. 18, No. 3, pp. 36-40

Real Academia de la Lengua (2001): *Diccionario de la lengua española*, Espasa-Calpe, Madrid, 22ª ed.

Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, pp. 169-174.

Scandura, T., Tejada, M., Werther, W. and Lankau, M. (1996), Perspectives on mentoring, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17 No. 3, pp. 50-8.

Schlegelmich, A. & Fresco, D. (2005). Emotion-focused therapy: Coaching clients to work through their feelings. *Counselling Psychology Quarterly*, Vol. 18, No. 3, pp. 225-226

Sketch, E.; Johnson, J. & Casella, J. (2001). Mentoring and coaching help employees grow. *HRfocus*, Vol. 78, No. 9, pp. 11-15

Viator, R.E. and Scandura, T.A. (1991), "A study of mentor-protégé relationships in large public accounting firms", *Accounting Horizon*, Vol. 5 No. 3, pp. 20-30.

Wajcman, J. (2004), *TechnoFeminism*, Polity Press, Cambridge.

Whitely, W. T., Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 331-351.

Zeus, P. & Skiffington, S. (2002). *Guía completa de coaching en el trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.

Zey, M.G. (1984), *The Mentor Connection*, Irwin, Homewood, IL.