

Capítulo II: Coaching, Mentoring, Empowerment, Counseling y Tutoring

En muchas ocasiones suele confundirse el coaching con el mentoring, el empowerment, el counseling o el tutoring; ya que los límites entre ellos son confusos, tienen más similitudes que diferencias. Sin embargo coaching se puede definir como: *“...una conversación, es decir, un diálogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a los resultados. El coaching consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que saben.”*(Zeus ,2002).

“...el asesor es un especialista en una disciplina empresarial, como las finanzas, la producción o el marketing. El coach, por su parte es un especialista en el funcionamiento de los equipos y en el desarrollo personal. El asesor aporta soluciones específicas a un problema, el coach permite que el grupo o el decisor encuentre las soluciones; sus soluciones.”(Moscoso, 2005).

La figura del coach no requiere de ser un experto en el campo de trabajo del ejecutivo o de las características de la compañía a la que asesora. *“Un buen coach simplemente es una persona de procesos que puede establecer la confianza. Está informado acerca del entorno inmediato del ejecutivo, es sincero y valiente al aportar retroalimentación, sabe escuchar, plantear preguntas adecuadas, es visionario, analítico y es un buen planificador que busca el seguimiento y cierre del proceso.”*(Goldsmith, 2002)

2.1.- Mentoring

Muchos expertos en desarrollo humano consideran que esta disciplina comienza en años recientes, sin embargo podemos rastrear sus raíces desde los antiguos griegos, particularmente con su mitología. Homero (siglo VIII A.C.) en su libro la Odisea, nos narra la historia de Ulises, rey de Itaca, quien antes de partir a la guerra de Troya le pide a un amigo llamado Méntor, que se encargue de preparar a su hijo Telémaco, para que lo pueda suceder en el trono. Méntor tuvo que ejercer no solo de padre, sino también de maestro, consejero, modelo y motivador, para que su pupilo pudiera ser un buen rey de Itaca.

Otro ejemplo del mentoring o mentoreo en la antigüedad, es el caso de Alejandro Magno (356- 323 A.C.). Siendo el joven príncipe de Macedonia, su padre el rey Filipo II estaba convencido de que la educación era una herramienta indispensable para que su hijo Alejandro fuera un buen rey. A pesar de que Filipo II no recibió una preparación formal como sus homólogos griegos, él sí creía en esta.

Motivado por esa convicción Filipo II contrata al mejor maestro de la época, el filósofo Aristóteles (384-322 A.C.). Aristóteles deja Atenas y vuelve a su natal Macedonia para educar al príncipe Alejandro. El historiador italiano Valerio Massimo Manfredi nos dice que en las cercanías de Pella, Filipo II construye una hacienda adaptada especialmente para servir a la instrucción de su hijo (a partir

de esta experiencia Aristóteles fundará años después el Liceo en Atenas, lugar dedicado a la enseñanza como la Academia de Platón).

El Mentoring o mentoreo, es un proceso que no solo es aplicable a los nuevos empleados, sino que también es especialmente eficaz para los trabajadores que son susceptibles de ser promocionados .El mentoring se considera una buena fórmula para retener talento en la empresa.

El Mentoring lo define Shea (1996) como: "*Quien ofrece un conocimiento, reflexivo, perspectiva o sabiduría especialmente útil para otra persona*" (Shea, 1996).

El Mentoring es por lo general una relación jerárquica, él cual suele centrarse más específicamente en el ámbito profesional, en términos de ascenso laboral.

De acuerdo a Shea (1996) el Mentoring se utiliza particularmente cuando se incorporan a la empresa directores jóvenes, o personal que se traslada o promueve. Entre los beneficios que provee éste proceso tenemos: un mayor rendimiento, y productividad, mejora el clima de trabajo, fortalece el desarrollo de habilidades técnicas y la formación de líderes.

El mentoring tiene su apogeo en las décadas de los 80s y 90s, creciendo como un proceso mediante el cual se enseña o aconseja al pupilo para que logre

un desarrollo personal y profesional. "...la base de un programa de mentoring se afianza en el lema de que la experiencia es un grado y nadie mejor para enseñar que profesionales experimentados." (Flores, s/d)

2.1.1.-Tipos de Mentoring

Según Shea (1996), existen varios tipos de mentoring, a continuación se definirán los más comunes:

- 1 El mentoring situacional:** se da cuando el pupilo proporciona un informe y el mentor acude en su ayuda, cuidando de no intervenir demasiado.
- 2 El mentoring formal:** aquí se formulan previamente los objetivos, con toda precisión, para poderlos medirlos posteriormente, destacan en este tipo de mentoring tres figuras que son, el mentor, el pupilo y el coordinador, éste hace que el programa funcione, dando apoyo y vigilando la consecución de los objetivos.
- 3 El mentoring informal:** éste se aplica por períodos cortos, donde los pupilos son conducidos por el mentor, y los hace compartir experiencias, habilidades y competencias.

2.2.- Empowerment

Es una nueva filosofía de administrar una empresa, donde se van a integrar todos los recursos, no solo el capital, la manufactura, la producción y las ventas; sino también la tecnología, la mercadotecnia y lo más importante, su gente, quienes haciendo uso de una comunicación efectiva logran los objetivos de la organización.

“En la década de 1980 existió un serio cuestionamiento a las estructuras que ostentaban puestos “poderosos” que, en realidad, no manejaban poder alguno y necesitaban acudir sumisamente a instancias superiores a la hora de las decisiones. A raíz de ese cuestionamiento y apoyadas por las investigaciones y experiencias obtenidas con respecto a la calidad (principalmente por Peters y Waterman, Demming y Kaoru Ishikawa), la mayoría de las empresas suprimieron estratos enteros de puestos (...) y comenzaron a examinar la manera de conferir poder real a los mandos intermedios, primero mediante la delegación efectiva; después, mediante la descentralización y, finalmente, mediante la naciente facultación o empowerment.” (Siliceo, 2003).

“Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidades y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.” (Ser Humano y Trabajo, 2005).

El Empowerment o facultación, es una herramienta donde es compartida la información con todos, de tal manera que los empleados tienen la obligación de dar lo mejor de sí mismos. La base del empowerment son los equipos autodirigidos, donde todos los miembros del equipo tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí. Por lo tanto en el empowerment no existe una figura de autoridad como en mentoring o en el coaching (como lo son las figuras del mentor y del coach respectivamente).

El empowerment es un sistema que se implanta en equipos de alto rendimiento, pero para ello es necesario atravesar por tres etapas. La primera de ellas es el reclutamiento de los individuos. “En esta fase los equipos tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto.” (Ser Humano y Trabajo, 2005)

La segunda fase se centra en el grupo. “Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos.” (Ser Humano y Trabajo, 2005) Finalmente la tercera fase está enfocada hacia el equipo ya constituido. “Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.” (Ser Humano y Trabajo, 2005)

El empowerment busca fortalecer tres elementos importantes dentro de una organización: las relaciones, la disciplina y el compromiso. De ahí el énfasis que hace el empowerment en la necesidad de vigorizar a los empleados, darles una guía de acción. Por eso es importante que se les tenga confianza, se les asignen responsabilidades, se les reconozca, se les escuche y principalmente que se comparta el conocimiento. En pocas palabras la meta del empowerment es la de establecer un equipo de alto rendimiento.

2.3.- Counseling

La palabra counseling no tiene una traducción precisa al español, por lo que suele confundirse con términos como orientación, asesoría, consejería e incluso con tutoría, como estas palabras no son sinónimos, lo más conveniente es utilizar el vocablo en inglés.

“El counseling es un proceso de apoyo, es una filosofía que trata de definir un saber estar con las personas. Son [técnicas](#) de apoyo emocional, que con su manejo adecuado en manos de profesionales, son capaces de ayudar a las personas a resolver sus propios [conflictos](#), si se les da la oportunidad. El aspecto más importante del counseling es la elaboración de los sentimientos. También se ocupa del sufrimiento común del ser humano, no de la patología mental. Su finalidad es facilitar un [aprendizaje](#) cognitivo-emocional para la prevención, el cambio y el [desarrollo personal](#).” (Vásquez, 2004)

Vásquez (2004) menciona que el counseling se puede trabajar de forma individual o grupal, creando un ambiente de libertad y confianza. También nos menciona que la duración de un proceso de counseling, puede variar de algunas semanas a pocos meses, dependiendo del caso. El mismo autor nos dice que el counseling, al estar conformado por acciones terapéuticas cortas, ha tenido gran aceptación en los ámbitos laboral, hospitalario y principalmente en el educativo.

Las 8 Reglas Básicas del Counseling
<ol style="list-style-type: none">1. No juzgues2. Sé empático3. De entrada no des consejos4. -No preguntes nunca por qué...5. No tomes la <u>responsabilidad</u> del problema del otro6. No interpretes la situación del otro7. Concéntrate en el aquí y el ahora8. Concéntrate primero en los sentimientos

(Vásquez, 2004)

Como podemos observar de las reglas, anteriormente citadas, llama la atención la tercera: No des consejos. Vásquez (2004) aclara que esto se debe a que el counseling parte de la premisa de que el consultante, es "...capaz de resolver sus propios conflictos si se le dan las condiciones psicológicas adecuadas, dar consejos puede ser innecesario y hasta contraproducente, pues decirle a la persona lo que debe hacer violaría este principio básico, ya que

implicaría que nosotros, los "aconsejadores", sabemos mejor que él lo que debe hacer con su vida. Además, casi siempre, de todo el [tiempo](#) que estemos con el aconsejado, seguramente no se va a acordar de lo que le hayamos dicho pero sí que se acordará de cómo se sintió con ese profesional. Obviamente esto tiene sus excepciones; hay casos, muy puntuales y concretos, donde un consejo puede ser tolerado..." (Vásquez, 2004)

Debido a esta dualidad en el counseling (dar y no dar consejos), es que se puede dividir, para fines prácticos, en dos grandes etapas: orientación y consejo.

“La orientación está dirigida a personas normales pero que requieren ayuda para aprender a tomar decisiones, y darle una [estructura](#) más clara a su vida. Se centra en facilitar el proceso de elección del cliente y le ayuda a elegir con [éxito](#) en aspectos vitales.” (Vásquez, 2004) Algunos ejemplos de la orientación son: elección de carrera, elección de pareja, emancipación, etc. Las preguntas más frecuentes del cliente en la etapa de orientación son: ¿qué hago?, ¿qué es lo que más me conviene?, etc. Cabe mencionar que, Vásquez (2004) hace énfasis en que “...el orientador no decide por el cliente. Crea las condiciones psicosociales para que él lo haga.”

Por otra parte el consejo es “...ayudar a llevar a cabo las elecciones ya tomadas; ayudar a instrumentalizarlas en la vida real y eficazmente. (...) requieren de información y [entrenamiento](#), y es esto lo que le proporciona el consejero a su cliente. Como se ve, el consejo es el segundo momento y la consecuencia [lógica](#)

de la orientación; aunque no siempre van de la mano.” (Vásquez, 2004). En esta fase las preguntas más comunes del cliente son: ¿cómo le hago?, ¿cómo puedo llevarlo a cabo?, etc.

Como ya se había mencionado, el counseling ha encontrado en el ambiente escolar y hospitalario (trabajo con pacientes) el medio idóneo para desarrollarse. Pero también ha encontrado cabida en el ámbito organizacional, con el counseling empresarial. Consuelo García (2007), directora del Departamento de Comportamiento Organizacional del Tecnológico de Monterrey, nos dice que el counseling empresarial consiste en “...una conversación de contenido primordialmente emocional, que tiene lugar entre el jefe y el trabajador, en el cual el empleado busca en su director, como líder y figura de autoridad un consejo, claridad de ideas, o guía profesional.”

“De ninguna manera se pretende convertir al gerente en psicoterapeuta, ya que los objetivos están limitados a dar consejo, centrando al trabajador en lo que es más relevante del problema que plantea, aportándole nuevos elementos que le permitan flexibilizar su perspectiva, dándole confianza para que tome las decisiones que requiere, ayudándole a disminuir la tensión emocional, escuchando activamente o reorientando cambios internos en valores, paradigmas o metas.”
(García, 2007).

2.4.- Tutoring

El tutoring o tutoría, es una técnica que se asemeja mucho al mentoring, y que también comparte algunos aspectos con el counseling. La semejanza del tutoring con el mentoring, radica en la figura de autoridad que representa el tutor para el pupilo. El tutor, al igual que el mentor, será quien le brinde conocimientos y comparta su experiencia al tutorado, la diferencia aquí es que el tutor no necesariamente es un experto como en el caso del mentor. Por otra parte el tutoring se asemeja con el counseling, en el aspecto del apoyo que se le brinda al tutorado en la toma de decisiones.

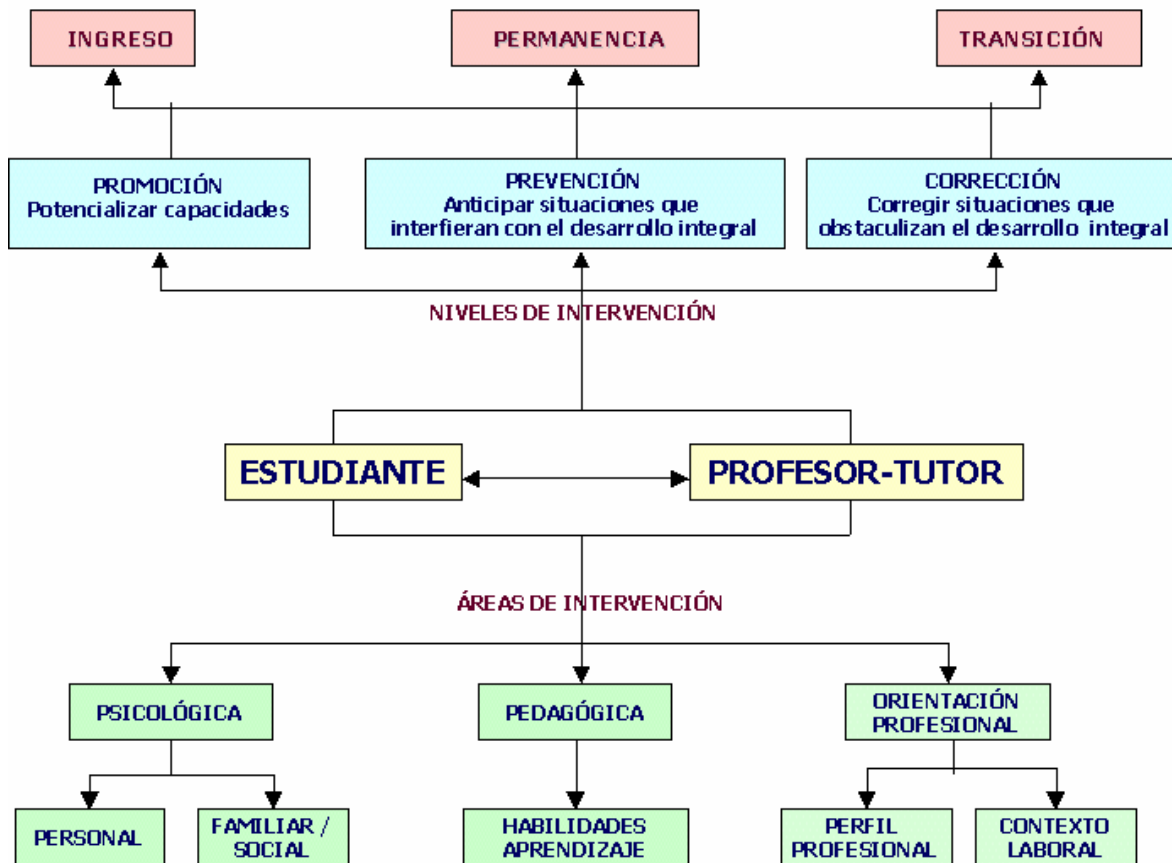
Por sus características el tutoring es una herramienta que desde hace 50 años aproximadamente, se viene aplicando exitosamente en medios escolares. “Cabe señalar que la tutoría no intenta suplantar a la docencia sino que más bien la viene a complementar y a enriquecer como una forma de atención centrada en el estudiante.” (ITSON, 2006).

“Se pretende que con la tutoría se pueda intervenir en tres áreas: en el área Psicopedagógica, atendiendo aspectos que impacten en su desempeño académico e incidir en el desarrollo de habilidades de aprendizaje y el área de orientación profesional, donde se pretende apoyar el perfil del futuro egresado y orientarlo en su vinculación con el contexto laboral.” (ITSON, 2006)

De acuerdo al Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), institución que viene aplicando desde ya hace muchos años el tutoring, el tutor tiene una función que va más allá que la del maestro, puesto que no sólo es el encargado de brindar apoyo académico, sino también brinda un apoyo personal. Para ello debe de crear un ambiente de confianza y respeto, que promueva en el alumno el aprender a conocerse, a establecer metas y a ser responsable de sus decisiones.

“La tutoría lleva implícito un compromiso en el que el tutor está atento al desarrollo del estudiante, mientras que el tutorado debe desempeñar el papel más activo como actor de su propio aprendizaje, todo en el marco de una relación estrecha entre ambos...” (ITSON, 2006).

MODELO DE TUTORIA ACADÉMICA (ITSON)



(ITSON, 2006)

En la actualidad, el tutoring puede ser impartido en tres diferentes modalidades: individual, grupal o a distancia. El tutoring individual brinda una atención personalizada al tutorado, facilitando así la identificación de sus necesidades y permitiendo un trabajo psicopedagógico más profundo.

Por otra parte el tutoring grupal, se imparte en grupos reducidos, en donde el objetivo es crear entre todos los participantes un ambiente de confianza para

compartir y analizar sus inquietudes. En el tutoring grupal se fomentan las actitudes participativas y las habilidades sociales en busca de una integración.

Finalmente, el tutoring a distancia, es una nueva modalidad del tutoring individual, el cual gracias al Internet es posible. En esta clase de tutoring, el tutor y el tutorado se comunican principalmente vía Internet (ya sea por Chat o por correo electrónico), aunque es recomendable que se combine con algunas sesiones presenciales. De acuerdo al ITSON (2006) este tipo de tutoring, ha sido de gran utilidad para estudiantes de postgrado y altos directivos, que por sus actividades cuentan con poco tiempo para asistir regularmente a sesiones presenciales.

Aunque el tutoring no requiere que el tutor sea un experto, muchas de las habilidades que requiere un buen tutor están estrechamente vinculadas con la Psicología. De hecho algunas instituciones insisten en que sus tutores sean psicólogos de formación, o los capacitan de forma regular en conceptos y técnicas psicopedagógicas. A continuación citamos las habilidades básicas del tutoring de acuerdo a la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA).

Habilidades Básicas para realizar la Tutoría

1. Capacidad para usar la técnica de la entrevista.
2. Capacidad para usar la técnica de discusión.
3. Capacidad para la conducción de grupos.
4. Capacidad para favorecer la resolución de conflictos y la toma de decisiones
5. Capacidad para observar, analizar e interpretar diversos datos (cuantitativos y cualitativos) acerca de los estudiantes.
6. Capacidad para sistematizar información, para manejar expedientes, elaborar reportes escritos de actividades y resultados y planes de trabajo.
7. Capacidad para difundir, usar y tomar decisiones a partir de los resultados derivados de las tutorías.
8. Capacidad para detectar, resolver y/o canalizar alumnos con problemas potenciales reales a las instancias correspondientes.

(UAA, 2006)

2.5.- Tabla comparativa de coach y asesor

Similitudes y diferencias entre el coach y el asesor	
Similitudes	Diferencias
Ambos apoyan el cambio organizativo	El coaching se puede realizar fuera de una relación de asesoría.
Ambos solucionan problemas, establecen objetivos y diseñan un plan de acción.	Los asesores suelen ser expertos en un sector o tipo de empresa específica, mientras que los conocimientos de un coach pertenecen mayormente al ámbito de la conversación, comunicación, emociones y técnicas interpersonales.
Ambos pueden diseñar y organizar cursos prácticos y trabajar con equipos.	Los servicios de los asesores se basan en la información, mientras que el del coaching gira en torno a las relaciones.
Ambos pueden estar considerados como una “reparación” rápida, una intervención de remedio para un individuo determinado.	A menudo, se espera que los asesores den respuestas, mientras que los coaches deben evocar respuestas en el individuo.
	Los asesores reúnen y analizan datos, confeccionan informes y hacen recomendaciones basadas en las necesidades de la organización. Casi nunca se contratan para tratar con individuos durante el periodo de transición y cambio. Por otro lado, los coaches trabajan con el individuo durante el cambio organizativo y después del mismo.
	Los asesores suelen prescribir soluciones “enlatadas” o “comerciales”, mientras que el coaching es más personalizado y se preocupa de las necesidades, valores y objetivos del sujeto.
	En general, los asesores se centran en aspectos profesionales, mientras que el coaching es más holístico y considera otros aspectos de la vida de la persona.

(Zeus, 2002)

2.6.- Tabla comparativa de coach y terapeuta

Similitudes y diferencias entre el coach y el terapeuta	
Similitudes	Diferencias
Ambos usan la evaluación.	Los terapeutas son menos autorreveladores que los coaches.
Ambos investigan y clarifican valores.	Los terapeutas casi nunca dan consejos, mientras que los coaches son libres de hacer sugerencias, dar consejos y enfrentarse al individuo.
Ambos están centrados en el cliente.	Los terapeutas tienden a centrarse en la resolución de asuntos y sufrimientos pasados, mientras que los coaches conocen su incidencia histórica, pero no la exploran en profundidad. Los coaches se muestran más inclinados a reflejar comportamientos proactivos e impulsando a la persona hacia la acción.
Ambos escuchan y reflexionan.	La terapia suele abordar las disfunciones, mientras el coaching impulsa a un individuo funcional hacia un nivel superior de éxito y trata cuestiones clínicas de los clientes.
Ambos ayudan al individuo a reconocer el potencial de destrucción de sus acciones y sentimientos.	La terapia explora la resistencia mientras que el coaching intenta reconvertir las quejas en objetivos.
Ambos intentan situar al individuo en un contexto de desarrollo adulto.	La terapia está relacionada con el progreso, mientras que el coaching está asociado al rendimiento.

(Zeus, 2002)

2.7.- Tabla comparativa de coach y mentor

Similitudes y diferencias entre el coach y el mentor	
Similitudes	Diferencias
Ambos requieren técnicas interpersonales bien desarrolladas.	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.
Ambos requieren la capacidad de crear confianza.	Los mentores están reconocidos como expertos en su materia.
Ambos acortan la curva del aprendizaje.	El mentoring suele centrarse más específicamente en el ámbito profesional en términos de ascenso laboral.
Ambos tienen como objetivo la mejora del rendimiento y la productividad del individuo.	Los mentores suelen tener experiencia a nivel de gestión empresarial avanzada, y conocimiento en estructura, políticas, poder y cultura organizativos.
Ambos potencian la proyección del individuo, pero prestan su apoyo a la persona si titubea.	Los mentores dan consejos y opiniones mientras que el coaching evoca respuestas en el individuo.
Ambos apoyan sin quitar responsabilidad al individuo.	Los mentores poseen un considerable poder e influencia para impulsar la carrera profesional del individuo y recomendar ascensos.
Ambos requieren un grado de <i>know-how</i> (cómo-hacerlo) organizativo.	Los mentores transmiten e inculcan las normas y valores de la profesión/organización, mientras que el coaching está más relacionado con la exploración y desarrollo de los valores, la visión y los estándares propios del individuo.

(Zeus, 2002)