



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **LIDERAZGO EMPRESARIAL EN EL SIGLO XXI: EXECUTIVE COACHING Y MENTORING.**

Autor: Álvaro Molina Benito  
Director: Juan José López Jurado

*Para todos aquellos que desean mi felicidad.*

*En especial para Luis Miguel y Yolanda, gracias por vuestro apoyo incondicional y lecciones de liderazgo. ¡Siempre seréis mis líderes!*

*Gracias por hacerme brillar, tu papá desde la tierra y tu mamá desde el cielo.*

## RESUMEN

La vertiginosa velocidad del desarrollo de la tecnología ha obligado a que la sociedad lleve años inmersa en una profunda transformación digital. Sin embargo, debido a la actual pandemia provocada por el COVID-19 junto al impacto de la globalización se da lugar a un nuevo paradigma empresarial en el siglo XXI.

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como misión analizar qué liderazgo deben adoptar los grandes ejecutivos, determinar porqué las técnicas de *executive coaching* y *mentoring* son herramientas diferenciales para el desarrollo personal y profesional de los empleados, los cuales, evolucionarán en futuros líderes. Este proceso se llevará a cabo a través de un análisis exhaustivo de los términos anteriormente expuestos, observando su evolución y adaptación a la actualidad.

En primer lugar, se analiza el concepto de liderazgo. Se detallan cuáles son las competencias necesarias para poder ser un buen líder, los tipos de liderazgos más comunes y las tendencias actuales del mismo. Posteriormente, se explican tanto los beneficios que provocan la adopción del *executive coaching* y *mentoring* como sus fases, dando pie a una reflexión que insta a la necesidad de la adopción de estos modelos por las empresas para que sus empleados puedan crecer personal y profesionalmente. Se aportan evidencias reales mediante casos como Facebook y Amazon. Estas grandes corporaciones integraron el *executive coaching* y *mentoring* para sus empleados hace unos años, hoy en día, son empresas líderes en sus respectivos sectores. Se explica la importancia que tiene y tendrá el *reverse mentoring* como resultado del avance de esta transformación digital.

Por último, se detallan las conclusiones obtenidas tras estos meses de estudio y cómo han de desarrollarse las competencias más diferenciales para tener éxito dentro de las grandes organizaciones.

**Palabras clave:** liderazgo, desarrollo directivo, *executive coaching*, *mentoring*, competencias, motivación, rendimiento.

## ABSTRACT

The astonishing speed of technology development has forced society to undergo a profound digital transformation over the years. However, due to the current pandemic caused by COVID-19 and the impact of globalization give rise a new business framework in the 21<sup>st</sup> century.

The mission of this project is to analyze what leadership must be adopted by top executives to determine why executive coaching and mentoring techniques are differential tools for the personal and professional development of employees, who will evolve into future leaders. This process will be carried out through an exhaustive analysis of the aforementioned terms, observing the evolution and adaption to these days.

Initially, the concept of leadership will be analysed. In addition, it appears the skills needed to be a good leader, the most common types of leadership and current trends are detailed. Subsequently, it explains both the benefits that lead to the adoption of executive coaching and mentoring, as well as its phases, will be explained, turning out a thought that urges the need for the adoption of these techniques by all companies, so that their employees can grow personally and professionally. In addition, real evidences are provided through cases such as Facebook and Amazon. These large corporations integrated executive coaching and mentoring for their employees. It also explains the importance that reverse mentoring has and will have as a result of the advance of technology.

To end up, it points out some conclusions arrived after these months of study and how to develop the most differential skills to be a successful manager in this large corporations.

**Key words:** leadership, development, executive coaching, mentoring, soft skills, motivation, performance.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
1.1    Objetivos.....	8
1.2    Metodología.....	8
1.3    Motivación.....	9
1.4    Estructura.....	9
<b>2. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LA LITERATURA</b> .....	<b>10</b>
2.1    Liderazgo empresarial.....	10
2.1.1    Competencias de un líder.....	11
2.1.2    Estilos de liderazgo.....	12
2.1.3    Actualidad: liderazgo transaccional y transformacional.....	13
2.2 <i>Executive Coaching</i> .....	16
2.2.1    Concepto y partes.....	17
2.2.2    Habilidades del coach.....	18
2.2.3    Etapas de un proceso del <i>executive coaching</i> .....	20
2.2.4    Amazon y Facebook: <i>Executive coaching</i> entre sus empleados.....	23
2.3 <i>Mentoring</i> .....	25
2.3.1    Concepto y tipos.....	25
2.3.2 <i>E-mentoring</i> .....	27
2.3.3    Principales diferencias entre coaching y mentoring.....	28
2.3.4 <i>Reverse mentoring</i> .....	28
2.3.5    ¿Por qué el <i>Reverse Mentoring</i> es un factor crítico para el éxito de la transformación cultural y digital?.....	30
<b>3. NUEVOS PARADIGMAS</b> .....	<b>32</b>
3.1    Ética persona y profesional.....	32
3.2    Resiliencia.....	33
3.3    Engagement.....	35
3.4    Optar por la diversidad.....	36
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	<b>37</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>39</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

i.	Tabla 1: Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional.....	15
ii.	Tabla 2: Cuatro características esenciales para ser un buen coach.....	19
iii.	Tabla 3: Competencias de los líderes resilientes.....	35
iv.	Tabla 4: Probabilidad de mejor rendimiento financiero debido al efecto de la diversidad étnica.....	37

## 1. INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación aporta una clara explicación de la relevancia de los modelos de *executive coaching* y *mentoring* en el ámbito empresarial fruto de las nuevas competencias demandadas por el mercado laboral para los actuales profesionales. Esta necesidad se debe al nacimiento de nuevos modelos de trabajo provocados por la incipiente revolución tecnológica impulsada, aún más si cabe, por la pandemia del COVID-19.

La falta de motivación laboral, la adopción del teletrabajo por multitud de empresas y el bajo nivel de salud mental de los trabajadores está reduciendo su rendimiento y eficacia a la hora de trabajar. Según el informe “*Impact of COVID-19 pandemic on mental health in general population*” de la prestigiosa revista médica *Journal of Affective Disorder* publicado en junio de 2021 y basado en una encuesta a la población trabajadora durante el confinamiento, se confirmó el incremento del nivel de ansiedad y la depresión por parte de los encuestados.

Los principales factores de esta terrible noticia fueron la soledad y la pérdida de comunicación presencial debido al aislamiento social provocado por los intensos confinamientos en la mayoría de países del mundo. Sin embargo, como se puede constatar en el documento, muchos de estos trabajadores no se encuentran totalmente recuperados. A esto hay que sumarle la adopción del teletrabajo por multitud de empresas que hace que muchas personas no frecuenten a diario las oficinas por lo que siguen sin mantener un contacto físico con sus compañeros de trabajo.

Trabajar en remoto tiene numerosas ventajas como el aumento de la flexibilidad y disponer de una mayor autonomía. No obstante, para aquellas personas que tienen dificultades en establecer relaciones sociales o no disponen de compañía en casa, el trabajo en remoto o el modelo híbrido es algo que claramente les penaliza. Muchos de ellos afirman que las oficinas era el lugar donde más socializaban (Xiong, 2020).

Por todo ello, es evidente que el activo más destacable de las empresas necesita de un cuidado extraordinario. Son cada vez más las entidades que atraen al talento joven mediante incentivos no basados en la remuneración per se, sino en sus variables (flexibilidad, formación adicional, escalabilidad laboral y movimientos internacionales). Durante este trabajo se va a constatar como los modelos de *executive coaching* y *mentoring* son complementarios para persuadir un desarrollo y liderazgo diferencial.

## 1.1 Objetivos

El objetivo de este trabajo es reflejar la necesidad de incorporar los modelos anteriormente mencionados en las empresas para poder ofrecer a sus empleados un positivo desarrollo personal y profesional. Como se podrá observar posteriormente, son muchos los retos que penetran el ámbito empresarial en la actualidad. Es por ello de la necesidad que sufren los líderes de desarrollar nuevas competencias.

Entre los objetivos específicos se encuentran:

- Analizar de forma detallada los conceptos de liderazgo, *executive coaching* y *mentoring*.
- Determinar la relevancia de la productividad de los empleados para una empresa.
- Aportar casos exitosos de estos modelos.
- Ahondar en los nuevos paradigmas del liderazgo.

## 1.2 Metodología

La metodología escogida consiste en una revisión de la literatura, en especial profundizando en los términos de liderazgo, *executive coaching* y *mentoring*.

Por tanto, se trata de una investigación confirmatoria de los múltiples beneficios que aportan estos modelos en el desarrollo humano de los empleados que posteriormente, alguno de ellos, tendrá que asumir el papel de líder en su respectiva organización.

Para dar pie a esta investigación se ha tomado información de bases de datos como Google Scholar, Dialnet y Web of Knowledge. Junto a ello se suma la visita a la biblioteca de la Universidad Pontificia Comillas, tanto de forma presencial como virtual.

Finalmente, destacar que gran parte de la información ha sido tomada de artículos en inglés, ya que es en Estados Unidos donde estas técnicas han gozado de un mayor éxito.

### **1.3 Motivación**

La necesidad de la incorporación del *executive coaching* y *mentoring* en todas las empresas es primordial. La terrible pandemia que está sufriendo la sociedad junto a la revolución tecnológica hace que la salud mental de los trabajadores se empiece a deteriorar. Además, debido al factor dominante del teletrabajo y la mezcla de varias generaciones en una misma organización hace que los futuros líderes se vean obligados a desarrollar competencias diferentes.

Aquellas empresas que traten de fidelizar a sus integrantes mediante un mejor empleo de los recursos en su formación y desarrollo, podrán gozar de un mayor éxito en un futuro próximo. Asimismo, la gran formación que poseen la mayoría de los trabajadores hace que las empresas pongan el foco en el factor del cuidado personal de éstos como herramienta diferencial para aumentar su compromiso con la compañía.

Por ello, la solución a este problema es formar grandes líderes, capaces de conocerse a si mismos para que posteriormente establezcan relaciones sólidas con su equipo. Mediante el *executive coaching* se incide en el cuidado de la persona y en el enfoque de sus principales objetivos, evitando así las dispersiones del camino. Además, el *mentoring* es una técnica complementaria ya que despierta ambición en las personas y aumenta su crecimiento profesional (Mullen, 2012).

### **1.4 Estructura**

Este trabajo se estructura en tres partes.

En primer lugar, se define de forma breve el concepto de liderazgo, para posteriormente, determinar cuales son las características esenciales que debe poseer un gran líder. Se detallan las tres teorías más reconocidas de liderazgo y la evolución del liderazgo transaccional y transformacional.

A continuación, se explica qué son los modelos de *executive coaching* y *mentoring*. También, se enuncian los elementos necesarios para el éxito de estos procesos como sus etapas. Se aportarán evidencias de cómo Facebook y Amazon lo han instalado entre sus empleados. Dentro del *mentoring* se podrán diferenciar las fases de este proceso y hallar como el *reverse mentoring* otorga una posible solución ante esta revolución tecnológica.

Finalmente, se expondrán las conclusiones de que darán repuesta a los objetivos previamente planteados.

## **2. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1 Liderazgo empresarial**

Para poder analizar la capacidad que posee un líder de influir en el desarrollo personal y profesional de sus empleados es necesario analizar el concepto de liderazgo; dicho concepto ha ido evolucionando a lo largo de los años de forma significativa.

Una primera aproximación a su definición nos la regala Stew Friedman, profesor de Wharton. Friedman define el liderazgo como la búsqueda de valor mutuo entre la mente, cuerpo y espíritu. Esto dará lugar a un mayor rendimiento en todos los ámbitos de la vida, en especial, en las tareas cuyo objetivo final requiera de la participación de un grupo de personas (Friedman, 2008).

Según, John Kotter, uno de los profesores de *Leadership* más relevantes de Harvard, se define el liderazgo como “el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo” (Kotter, 1988).

En definitiva, el liderazgo son las habilidades que tiene una persona para ser capaz de influir tanto en la forma de ser como de actuar de otras personas. Son múltiples las maneras de ejercerlo, no obstante, el impacto en las personas será totalmente diferente atendiendo a cómo el líder se comporte.

### **2.1.1 Competencias de un líder**

Sin embargo, para profundizar en el concepto de líder es necesario recabar en aquellas características que diferencian a los grandes líderes: la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones sociales (Goleman, 2017).

#### Autoconciencia

Esta capacidad otorga autenticidad a un líder. Establece la posibilidad de conectar con su interior, es decir, los grandes líderes se diferencian por ser capaces de conocer sus limitaciones y virtudes (puntos débiles y puntos fuertes). Esto les posibilita tener un alto grado de confianza en sí mismos. Cuando una persona confía en sí misma y, además, se siente apoyada por los demás, es capaz de desarrollar todo su potencial. Esta capacidad se desarrolla con el tiempo, no es inmediata, ya que mediante la experimentación de situaciones similares es cuando uno puede llegar a conocer sus límites.

#### Autogestión

El control sobre uno mismo desarrolla en la persona un estado de paz mental. Cuando la cabeza se centra en una tarea sin ningún tipo de distracción, se alcanzará un alto grado de efectividad en dicha tarea, evitando así las dispersiones constantes. Al final, un gran gestor es sinónimo de un gran líder. Es por ello que nadie llega a consolidarse como un líder destacable sin una gestión sostenible en el tiempo.

De forma inicial, uno debe empezar por saber gestionar sus emociones para posteriormente ser capaz de tratar con las emociones de terceros.

Por ello, esta capacidad se encuentra altamente relacionada con la conciencia de las personas. Aquellos individuos que tengan la conciencia tranquila, será más fácil que desarrollen esta capacidad de autogestión.

#### La conciencia social

Mediante este punto, se hace referencia a que un líder debe denotar una clara vocación de servicio como fin de los actos que lleva a cabo. Además, los líderes empáticos tienen la capacidad de detectar lo que una persona siente, pero no quiere o tiene miedo de decir.

Acortar las distancias entre el líder y el grupo, siempre manteniendo el respeto, será algo positivo para incrementar la eficacia del grupo.

Un líder con conciencia social reflexionará sobre el impacto de sus decisiones no sólo en el grupo que dirige sino también en terceros. Por ello, los líderes que verdaderamente triunfan son aquellos que miran antes por su equipo que por ellos mismos.

### La gestión de las relaciones sociales

Los líderes que logran inspirar a sus trabajadores y despiertan en ellos el sentimiento de admiración lo hacen a través de ser capaces de mostrar un interés sincero por el grupo que encabezan.

Una persona carente de habilidades sociales jamás podrá liderar a un grupo debido a que un líder debe ser empático con los demás y mostrar su cercanía a todos los miembros del colectivo.

El éxito de un líder se basa en establecer relaciones de confianza con su equipo, sin embargo, son las personas, el activo más difícil de gestionar. Es necesario aceptar que el éxito normalmente se produce debido a la actuación del equipo. Por ello, un magnífico líder debe rodearse de buenas personas, sin un buen equipo será muy difícil que triunfe.

### **2.1.2 Estilos de liderazgo**

Tras haber descrito el liderazgo y las competencias esenciales propias de un líder, es conveniente diferenciar entre los tres modelos de liderazgo más notorios, propuestos por Kurt Lewin en su obra “Teoría del campo”.

El liderazgo autoritario, como su propia palabra indica, se decanta por la imposición. Tiende a ordenar e imponer y puede llegar a inspirar miedo debido a que el líder no confía en las capacidades de los miembros de su equipo. Si los empleados lo adoptan de forma correcta, puede provocar en ellos una toma rápida de decisiones y un mayor dinamismo.

Sin embargo, por lo general, produce una disminución en la productividad de los empleados ya que no pueden realizar sus tareas con libertad; sienten miedo de cometer errores (Daft, 1988).

Mediante el liderazgo democrático, se involucra a los empleados en la toma de decisiones y crea un clima laboral positivo, premia el colectivo frente a lo individual. El líder actúa como guía para el cumplimiento del objetivo. Este tipo de liderazgo consigue el compromiso del grupo a través de la participación de sus integrantes. Por ello, el líder democrático orienta a su equipo y deja libertad a sus trabajadores en relación con su madurez y experiencia. En las compañías, los líderes democráticos facilitan a que la transmisión de la cultura organizacional sea mayor, uno de sus objetivos (Graubard, 1962).

Por último, el estilo de liderazgo Laissez-Faire promueve una mayor libertad. Aboga porque cada individuo trabaje de forma independiente sin que el líder tenga que guiar a cada integrante. La figura del líder tiene un carácter más pasivo. Sin embargo, si un integrante del equipo necesita ayuda o instrucciones para realizar una tarea concreta, no duda en mostrarle su apoyo.

Uno de los defensores más destacados de este tipo de liderazgo fue Adam Smith, quien decía que el mercado es eficiente mediante la ley de la oferta y la demanda, sin la intervención del Estado. Defiende que el interés propio de los individuos conduce a la toma de las mejores decisiones para la mayoría y, por ende, que la sociedad alcance el bienestar. Describe la situación mencionada anteriormente mediante la mano invisible, argumentando que es la propia inercia del mercado la que le lleva a este equilibrio (Smith, 1776).

### **2.1.3 Actualidad: liderazgo transaccional y transformacional**

Debido a la irrupción de la tecnología, las empresas se han visto obligadas a reducir sus costes para optimizar sus procesos y así obtener mejores retornos. Sin embargo, han apostado por mantener y en algunos casos aumentar los gastos procedentes del cuidado de sus plantillas de empleados, dando así evidencia de que los trabajadores son el mayor activo de cualquier compañía.

Para dar lugar a una transformación empresarial debido a la digitalización que atraviesa la sociedad, es necesario contar con grandes líderes, que sean capaces de impregnar el carácter necesario para unir al equipo y dirigir a todo su equipo en una misma dirección. Ante situaciones de incertidumbre se demandan líderes resilientes, capaces de transmitir al grupo la confianza necesaria para que sigan creyendo en la posibilidad y viabilidad de cumplir las metas propuestas anteriormente. De la necesidad de este tipo de transformación surgen dos tipos de liderazgo: transaccional y transformacional.

El liderazgo transaccional se basa en la prestación de servicios a cambio de una remuneración en función de su rendimiento. Por lo general, las retribuciones son de manera económica. En el caso de que los empleados no cumplieren sus objetivos, se les impone un castigo, de forma habitual suelen ser penalizaciones en la cuantía de remuneración acordada previamente (Contreras, 2013).

Según Saeed y Mughal, este tipo de liderazgo consta de cinco características: actitud, motivación, consideración individual, estimulación intelectual y comportamiento de influencia idealizado. Se orienta más a corto plazo, a conseguir los objetivos que plantea la empresa en cada plan estratégico. Este liderazgo es seguido por Bill Gates, fundador de Microsoft, el cual se reúne de manera frecuentes con los directores y responsables de cada línea de negocio de la compañía y establece variables a corto plazo para los trabajadores que cumplieran con sus objetivos (Mughal, 2019).

El liderazgo transformacional fue desarrollado por James MacGregor Burns. A pesar de ello, hoy en día se basa en la aportación que hizo Bernard M. Bass mediante su obra “Teoría del Liderazgo Transformacional”. En ella, destaca cuatro características (Bass, 1981):

- 1) El líder transformacional no se conforma con la primera solución, sino que hace a su grupo pensar. El equipo siente una motivación especial y ve a su líder como un ejemplo, alguien a quien les gustaría parecerse.
- 2) Además, cada empleado es tratado de forma individual. Atendiendo a sus necesidades de forma individualizada e incluso en muchas ocasiones, teniendo la oportunidad de realizar tutorías personalizadas.

- 3) El líder es capaz de transmitir su motivación y su deseo de buscar la excelencia en cada una de las tareas que realiza.
- 4) Por último, se produce una influencia idealizada. Es decir, el líder es percibido por el equipo como un ejemplo a seguir.

Mediante esta tabla se aportan los rasgos más diferenciales entre ambos liderazgos:

TRANSACCIONAL	TRANSFORMACIONAL
Líder poco personal y pasivo.	Enfocado en la actividad.
Metódico y rutinario.	Acepta la incertidumbre.
Se centra en la tarea.	Se focaliza en la persona.
Interviene sólo si es necesario.	Estimulación intelectual.
Intercambio de recompensa por esfuerzo.	Involucra a los miembros en el grupo. Transmite orgullo por su equipo.

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, debido tanto a fuentes externas como internas, estos tipos de liderazgo necesitan una actualización.

En cuanto a las fuentes externas, podemos destacar la revolución tecnológica. La mayoría de las empresas se encuentran en la revolución 4.0, introduciendo avances tecnológicos, recientemente por medio del *big data*, la inteligencia artificial y del *blockchain*. Debido a que esto supone un gran ahorro de costes, quien no se adhiere a esta revolución, aumenta las probabilidades de favorecer a que su modelo de negocio quede obsoleto.

En cuanto a las fuentes internas, habría que destacar el cambio propiamente visto en la manera de trabajar, es decir, la adopción del teletrabajo. Antes, algunas multinacionales permitían a sus empleados trabajar en remoto; ahora estas organizaciones lo han impuesto de manera obligatoria para reducir los contagios del virus. De hecho, hasta empresas de pequeño tamaño han introducido estos modelos. Estos nuevos métodos de trabajo, sin ninguna duda, han sido introducidos con mayor rapidez debido a la actual pandemia que la sociedad atraviesa (J. Dixon, 2010).

Es por ello de la necesidad de que los futuros líderes sean capaces de desarrollar las competencias que se demandan en estos tiempos. La Universidad de Harvard, una de las referentes en *Leadership and Management* destaca las diez más relevantes en diferentes artículos y cursos sobre desarrollo profesional, entre ellas se encuentran: la capacidad de adaptación a nuevos ambientes de trabajo, el *coaching*, la inteligencia emocional y la capacidad de liderazgo (Wu, 2020).

## ***2.2 Executive Coaching***

En sus inicios, el *coaching* se enmarcaba dentro de la disciplina deportiva con el fin de incrementar el rendimiento de los deportistas, en especial de tenistas y golfistas.

A mediados de los años 70, Timothy Gallwey, profesor de literatura y capitán del equipo de tenis en la Universidad de Harvard, afirmó que la mayor parte de los deportistas marcaban la diferencia en sus respectivos deportes, no tanto por su capacidad física, sino por su capacidad mental. Como forma de suplir la necesidad de empezar a entrenar también el factor psicológico en los deportistas, surgió el *coaching* (coach es entrenar, en inglés).

Esta idea fue plasmada en su libro “El juego interior”. Se debe destacar por ello el siguiente fragmento: “En cada actividad humana hay dos ámbitos de actuación: externo e interno. El juego exterior se juega en un escenario externo para superar los obstáculos externos y así alcanzar el objetivo externo. El juego interno se lleva a cabo dentro de la mente del jugador y se juega contra varios obstáculos como el miedo, la duda, los lapsos de atención, y la limitación de conceptos o suposiciones. El juego interior se juega para superar los obstáculos autoimpuestos que impiden a la persona o equipo acceder a todo su potencial”. En él, se pueden diferenciar claramente dos escenarios, el juego externo y el juego interno. El juego interno es la mente; y de la necesidad de su entrenamiento nace el *coaching* (Gallwey, 2010).

Sin embargo, este concepto rápidamente infirió en el mundo de la empresa. Esta relación se debe a la necesidad de que los trabajadores conecten el sentido y el propósito del trabajo para aumentar el rendimiento en sus tareas. Es por ello que el *executive coaching*

consiste en liberar a las personas de aquellos elementos o situaciones que les limiten para que una vez se sientan liberados puedan desplegar todo su potencial. En resumen, “El *coaching* se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado” (Whitmore, 2003).

### **2.2.1 Concepto y partes**

En primer lugar, es necesario definir el *executive coaching*. La Federación Internacional de Coaching lo define como un acompañamiento durante el cual un *coach*, mediante numerosas preguntas, ayuda al *coachee* a reflexionar y encontrar respuestas de aquello que es trascendental en su vida para superar las dificultades que le vayan apareciendo en el camino. Entre los principales beneficios del *executive coaching* se detallan los siguientes (Leedham, 2005):

- Aumentar el crecimiento personal de los individuos.
- Ayudar a cada persona a conocer sus fortalezas, pero también sus límites y debilidades para poder así trabajar en ellas.
- Fortalecer las habilidades profesionales.
- Desarrollar la capacidad de autodominio en decisiones trascendentes.
- Generar mayor confianza en sí mismos.
- Discernir entre las verdaderas preocupaciones que conmueven a una persona y aquellas cosas que tienen una menor importancia a la hora de toma de importantes decisiones.
- Disminuir la rigidez mental.
- Incrementar su fuerza mental ante situaciones adversas.

### 2.2.2 Habilidades del coach

McKinsey, una de las consultoras internacionales con mayor prestigio, muestra en su informe “*Growing your own agility coaches to adopt new ways of working*” que un buen coach debe poseer 4 características fundamentales:

En primer lugar, debe tener una gran capacidad de autodominio. Aquellas personas que se dedican al desarrollo y entrenamiento de habilidades sociales deben tener capacidad para comprender tanto a sus clientes como a las personas que rodean a estos. Por ello, es vital tener una gran capacidad de desarrollo de la escucha activa y saber gestionar las emociones de las personas. De hecho, debe ostentar un rol que le sitúe en segundo plano. Es una tarea difícil ya que por naturaleza los seres humanos tienen ego, y les gusta ser protagonistas de todo lo que hacen. Sin embargo, en este proceso el auténtico protagonista es el *coachee*.

Además, el *coach* debe ser capaz de sacar lo mejor de los demás, esta es la meta del proceso de *executive coaching*. Debido a esto, tiene que mostrar los errores que se han cometido por el camino para que el *coachee* pueda realizar su propia autocrítica. Aunque el *coaching* sea una técnica orientada a que el participante mejore o logre una meta en el futuro, es necesario abordar el pasado. Mediante el análisis de situaciones pasadas, el *coachee* podrá percibir como actúa su cliente ante ciertas situaciones, es decir, estudiar actividades anteriores hace delimitar nuestros límites personales. El análisis y la reflexión de todo lo que aporte el participante debe ser analizado de forma exhaustiva en casa por el *coach*, ya que la información que le facilite el *coachee* será el elemento clave y base para poder trabajar de forma satisfactoria en las sesiones posteriores.

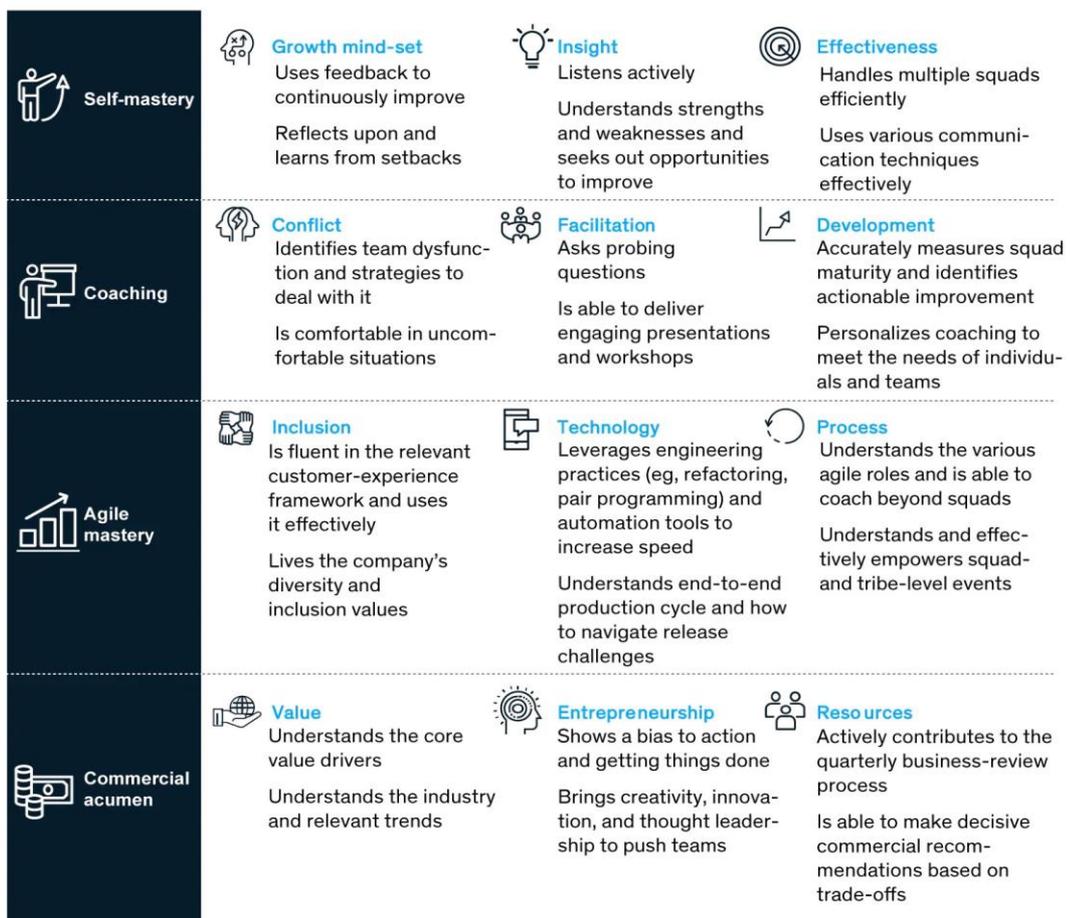
En tercer lugar, tiene que ser versátil y tener una gran capacidad de adaptabilidad. Cada persona es completamente diferente y posee unas necesidades o dificultades totalmente distintas, por lo que es necesario que el *coach* sepa ponerse en la situación del *coachee*. Por ello, cada proceso es individualizado. Un conocimiento profundo de la persona (sentimientos, aficiones, familia, amigos y metas en la vida) hace que sea más fácil lograr los objetivos propuestos, en esto se basa que el proceso conste de numerosas preguntas. Hay una serie de cuestiones comunes a todos los individuos, sin embargo, será este último mediante sus respuestas el que guía el proceso de una manera o de otra.

Por último, deben tener gran capacidad de *engage*, es decir, ser atractivos. Deben poseer grandes conocimientos de la industria o negocio en las que su *coachee* se desarrolla con el objetivo de proporcionar soluciones reales a éste.

Mediante un amplio conocimiento de las diferentes industrias, le será más fácil crear valor en sus recomendaciones y no tendrá que investigar en profundidad cada caso. Se alcanzará un alto nivel de *engage* cuando el *coachee* reconozca que desea ir a las sesiones.

Cuando éste note mejoría, se sienta cómodo y sea consciente que está mejorando en el camino hacia conseguir sus objetivos se habrá alcanzado el nivel de *engage* deseado.

**Effective agility coaches possess four fundamental qualities.**



McKinsey & Company

Fuente: McKinsey <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/growing-your-own-agility-coaches-to-adopt-new-ways-of-working>

### 2.2.3 Etapas de un proceso del *executive coaching*

De forma habitual, el *coaching* individual es el elegido por los expertos. Sin embargo, en ocasiones, se da lugar al *coaching* grupal. La popularidad del *coaching* individual se debe al factor comentado anteriormente, ya que, aunque una empresa tenga los mismos objetivos, cada individuo que la conforma posee unas necesidades diferentes, con facilidad en unas cosas y dificultad en otras. Es por ello, que el *coaching* individual será más completo y el profesional podrá desarrollarse y crecer de manera más eficaz. Durante este trabajo se analizará el *coaching* individual por razones de claridad (ya que el proceso a seguir es el mismo).

En cuanto a su estructura, la secuencia de preguntas que toman parte del proceso de *coaching* se diferencia en cuatro etapas bien diferenciadas. Este proceso es conocido mundialmente bajo el modelo GROW (Peltier, 2009):

- 1) Objetivos “Goals”
- 2) Realidad “Reality”
- 3) Opciones “Options”
- 4) Voluntad “Will”

1. Establecimiento de los objetivos “Goals”.

Todas las sesiones de *executive coaching* deben de comenzar desde un mismo origen, y este es estableciendo el objetivo del proceso. Si el cliente es el que solicita la ayuda, él debe establecer la meta. El *coach* únicamente proporcionará los medios para lograrla. En esta fase, es necesario diferenciar entre los objetivos asociados a un fin y los objetivos asociados al rendimiento.

Los objetivos asociados a un fin se encuentran relacionados con el objetivo final y en pocas ocasiones se encuentran bajo control del protagonista. Por ejemplo, aumentar el número de ventas. No puedes controlar los comportamientos de los consumidores y las estrategias y planes de ejecución que va a llevar la competencia.

Los objetivos ligados al rendimiento se corresponden con el nivel al cual debe rendir el individuo para conseguirlo. Bien es cierto, que cuanto mayor respaldo tengan los objetivos enfocados al fin por aquellos centrados en el rendimiento, más real será la consecución de ellos.

La propuesta de los objetivos suele darse a través del filtro SMART, PURE O CLEAR. A continuación, me gustaría detallar los puntos relevantes de cada uno de ellos. El filtro SMART (*specific, measurable, agreed, realistic, timeframed*) establece que los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporizados. El filtro PURE (*positively stated, understood, relevant, ethical*) incide en que estos objetivos estén positivamente enunciados, bien comprendidos, sean relevantes y éticos. Por último, el filtro CLEAR (*challenging, legal, enviromentally sound, appropriate, recorded*) promueve que sean desafiantes, legales, ecológicos, apropiados y que se registren, es decir, que sean escritos, técnica que ayuda al *coachee* a una mayor internalización.

## 2. Conocer el punto de partida. “Reality”

Tras definir las metas del proceso, debemos ser conscientes de la situación en la que nos encontramos. El criterio más relevante para ejecutar este proceso de la forma más realista posible es la objetividad. Es por ello que aquel sujeto que quiera formar parte de un proceso de *executive coaching* debe examinar su conciencia, es decir, aquellos factores internos del mismo que son capaces de distorsionar la realidad. Además, tanto el *coach* como el *coachee* deben ser imparciales, en sus descripciones deben hacerlo sin juzgar. Si desde el punto de partida no se establece un objetivo real, las posibilidades de que el proceso fracase son muy altas.

En cuanto a las preguntas que debe proponer el *coachee* es necesario que éste de respuesta a ellas, ya que esto obliga a pensar y reflexionar. Las preguntas deben exigir una alta concreción. Otro punto importante es que las respuestas sean descriptivas, y no juicios de valor; para así poder garantizar la precisión del proceso. Por ello, es necesario una comunicación directa entre ambos participantes.

El coach utiliza las técnicas de análisis DAFO y Feedback 360°. La primera dinámica ayuda a la persona que va a recibir el *coaching* a conocer sus puntos fuertes y debilidades,

que cosas debe mejorar y en cuales debe continuar en la misma dinámica. Sin embargo, el Feedback 360° consiste en un proceso en el que se puede conocer qué opinan sobre la persona en cuestión su alrededor (compañeros de trabajo, jefes y familiares).

### 3. ¿Cuáles son las opciones? “Options”

Durante esta fase, el *coach* será el encargado de identificar las diferentes estrategias para llegar a los objetivos. El *coach* debe hacer todo lo posible para que la persona o equipo al que prepara aporten todas las opciones posibles por lo que se debe crear un entorno en el que predomine la confianza. Es decir, los participantes deben sentirse seguros para expresar sus sensaciones y sentimientos.

Para que el proceso tenga éxito es inevitable ir profundizando en todas las ideas que van apareciendo, aunque parezcan inútiles o no válidas, cualquier idea podría contener la semilla de un matiz importante para lograr el objetivo o meta puesto anteriormente. Por ello, es necesario eliminar las ideas preconcebidas que sean negativas. Muchas veces no somos conscientes y son uno de los puntos que más restringen la generación de soluciones a los problemas que quiere solucionar el *coachee*.

### 4. ¿Qué hacer? “Will”

La meta de la fase final del proceso de coaching es convertir la conversación en un acto. Consiste en elaborar un plan de acción que satisfaga la necesidad inicial. Durante esta fase se vuelve a recalcar la importancia de la voluntad, *will* (en inglés), es decir, si no hay deseo y compromiso por mejorar, el porcentaje de que no se cumplan las expectativas a resolver es alto. La fase que engloba la voluntad mencionada puede diferenciarse en dos etapas:

1. Definición de responsabilidad: se encuentra relacionado con el cumplimiento de los plazos estipulados.
2. Seguimiento y feedback constante: Lo ideal sería que en cada sesión, al terminar, el *coach* pudiera enviar al *coachee* un documento donde se pudiese ver cómo va yendo el proceso.

En relación con el plan de acción, se recomienda priorizar entre los objetivos y enumerarlos de más a menos importancia. Para que esta fase sea exitosa se necesita un alto compromiso y disciplina del *coachee*.

Por ello, se deben detallar que días específicos se reunirán *coach* y *coachee*. También, de cara a reconocer el compromiso es recomendable que tanto el plan que se va a llevar a cabo para cumplir el objetivo como los días en que se van a realizar las sesiones quede por escrito, así se aportará una mayor seriedad.

#### **2.2.4 Amazon y Facebook: *Executive coaching* entre sus empleados.**

Dada la reciente inversión en el metaverso, Facebook es una de las empresas más disruptivas del siglo XXI. Esta realidad virtual se basa en “meta”- más allá y “verso” de “universo”- conjunto de elementos que dan lugar a la realidad, es decir, otorga la posibilidad de vivir una vida de ficción. Este universo virtual dará cabida a la interacción entre personas en cualquier momento de su vida para practicar o realizar aquello que deseen. Todavía, no se conocen muchos detalles sobre esta nueva realidad virtual, pero bien es cierto que la mayoría de organizaciones con presencia mundial están haciendo sus primeras inversiones en este nuevo escenario (Monica, 2021).

Sin embargo, Facebook también destaca por ser una de las empresas más atractivas en relación con las posibilidades que ofrece a sus empleados para desarrollarse en el mundo laboral. De hecho, en 2018 alcanzó el primer lugar en Glassdoor, portal en el que los trabajadores pueden valorar las empresas en las que trabajan (Gillet, 2018).

De la mano de Mike Welsh, socio de aprendizaje y desarrollo e Ingeniero de Personas de la compañía, Facebook ha implementado recientemente los programas de coaching. El propio equipo de “*Leadership & Development*” ha elaborado en los últimos años un programa de formación individualizada en fomentar la cultura dentro de la empresa y el rendimiento de los empleados a través de *coaching*.

De forma inicial, Facebook se centra en la personalizar la experiencia de cada empleado mediante diferentes vías, entre ellas el “Engage Coaching Program”. Este programa

posibilita a los nuevos directivos tener otro directivo de mayor experiencia en la empresa como *coach*. Juntos trabajan aquellas competencias que menos haya trabajado el nuevo directivo en sus antiguos trabajos y se centran en especial en la gestión de personas.

Además, Facebook dispone del programa FLiP (Facebook Leadership in practice). En él, se propone a aquellos empleados que tenga el objetivo de llegar a ser ejecutivos dentro de la compañía, la posibilidad de profundizar en la faceta de liderazgo mediante casos reales y participando en programas en los cuales directivos de mayor caché ofrecen conferencias o ponencias en la alguna de las oficinas de la compañía. Por último, dispone del programa “Managing Unconscious Bias program” en el cual se tiene como meta como conocer que es lo que los profesionales que forman la compañía detestan de la misma (Auerbach, 2020).

El factor más destacado por los empleados de Facebook son las sesiones de *executive coaching* a tiempo real de la mano de BetterUp, una compañía localizada en San Francisco que ofrece coaching en remoto. Los empleados fijan las reuniones cuando ellos tienen más tiempo, por lo que la gran flexibilidad del programa es importante para los empleados. Cada empleado elige la frecuencia de sus sesiones y tras la finalización de la sesión reciben *feedback* de la misma (Wong, 2021).

Por otro lado, Amazon, el líder de la logística a nivel mundial siempre ha destacado por su vertiginoso crecimiento. Este crecimiento de los beneficios que aún se mantiene estable, por lo que se puede calificar como crecimiento sostenible reside en la preocupación de Amazon por el cuidado de sus empleados e inversión en técnicas que hagan que estos adhieran la cultura empresarial de la compañía.

Actualmente, utiliza un mecanismo complejo para valorar el rendimiento de sus empleados y aquellos que obtienen un rendimiento calificado como “menos efectivo” pasan a formar parte de un programa de coaching denominado “Focus”. Los propios empleados afirman que no se limita al desarrollo de la carrera profesional, sino que trasciende al crecimiento personal.

Hasta 2017, de forma anual, Amazon empleaba un “stack ranking”. Es decir, un sistema de revisión anual del rendimiento de los empleados en el que se detectaban los empleados

menos efectivos. Anteriormente, mediante el mandato de Jeff Bezos, el gigante de la logística había lanzado el programa “Pivot” con un enfoque totalmente similar (Shalvey, 2021).

## **2.3 Mentoring**

### **2.3.1 Concepto y tipos**

El *mentoring* implica una relación de aprendizaje basada en el intercambio de conocimientos y experiencias por parte del mentor y la recepción de ellas inspira al *mentee*, persona que las escucha.

Sin embargo, de forma general, durante este proceso ambos dos suelen salir enriqueciéndose, ya que a pesar de que este modelo está enfocado para que el mentor transmita sus experiencias al *mentee*, este último también puede y debe tener la oportunidad de contar las suyas. Algunas de las expuestas por el *mentee* servirán de aprendizaje para el mentor (Spreitzer, 2012).

El *European Mentoring and Coaching Council* (EMCC) define el proceso de *mentoring* como un viaje cuyo aprendizaje es bidireccional, ya que denomina que lo exitoso de la práctica es la retroalimentación entre el mentor y el *mentee*.

Un excelente mentor se caracteriza por interesarse y mostrar una gran cercanía con su *mentee*. El pilar de la relación entre ambos debe ser la confianza en el otro. Sin embargo, en los programas de *mentoring*, el *mentee* tiene un mayor grado de responsabilidad ya que debe ser el interesado en el programa. Debe mostrar un alto grado de curiosidad y preguntar de manera constante a su maestro.

Trasladando dicha práctica al ámbito laboral, el líder actuaría como mentor de sus empleados debido a que ya ha experimentado numerosas situaciones similares a las que tendrán que solucionar estos. Mediante este proceso, trataría de aumentar la motivación de los *mentees* y tiene como meta la mejor adaptación a los diferentes entornos que estos puedan encontrarse a lo largo de su carrera laboral (Icarán, 2021).

Actualmente, se pueden diferenciar varios tipos de *mentoring*. Sin embargo, todos tienen unos pilares comunes: la escucha activa y el preguntar de forma constante. Existen varios tipos de *mentoring*, pero entre los más destacados se encuentran los siguientes:

- **One to one:** En estos casos, suelen ser sesiones privadas para ejecutivos en las que se trabajan aquellas necesidades previamente identificadas. También, pueden ser únicamente la compartición de experiencias por parte del mentor.
- **Bidireccional:** Dos personas intercambian sus experiencias debido a que tienen un alto grado de conocimiento de temas relevantes que ambos dos se encuentren interesados y se complementen. En este proceso los roles de mentor y *mentee* desaparecen porque el objetivo es una completa simbiosis entre los participantes.
- **Grupal:** Un mentor cuenta su trayectoria y experiencias a los oyentes. Este método es usado por lo general en las grandes corporaciones, cuando se imparten estas sesiones por gente exitosa en diferentes facetas y campos de la vida.

En un artículo de la Harvard Business Review, titulado “Why mentoring matters in a Hypercompetitive world” se explica como las grandes consultoras, despachos de abogados y hasta bancos de inversión han adoptado esta técnica para evitar la fuga de talentos. Los profesores DeLong, Gabarro y Lees establecieron tres principios para poder llevar a cabo un programa de *mentoring* satisfactorio en una entidad (Thomas J. DeLong, 2008):

- 1) Hacer que la tutoría sea personal.

El tutor debe tratar de manera individualizada al *mentee*. Estos demandan que sus mentores se involucren de verdad, ya que en el artículo se puede comprobar como los *mentees* se quejan de que no les dedican el tiempo suficiente. Esto se debe a que los mentores con posiciones de gran renombre se caracterizan por tener vidas frenéticas y a veces no tienen tiempo ni para dormir.

Este proceso individualizado consiste en contarles personalmente su trayectoria en sus diversas carreras, para así poder orientarles de una forma más efectiva. Las empresas

optan por estos programas para que también se profundice en las relaciones intergeneracionales de los miembros de la compañía.

2) Incluir a todos los trabajadores.

Aunque es evidente que las empresas están orientadas de forma más especial a los jugadores A (siendo estos los que aportan el talento), no deben olvidar incluir en estos procesos a jugadores B (aquellos que no tienen tanta influencia a la hora de tomar decisiones). Sin embargo, estos últimos suelen pertenecer más tiempo en la empresa y aunque los directivos tengan la posibilidad de brillar más, esto no sería posible sin el trabajo del grupo.

3) Animar a los asociados (nivel previo a socio) a encontrar mentores por su cuenta.

Según el artículo, ciertas empresas de reconocido prestigio mundial encuentran dificultades para que los socios puedan servir de mentores a los trabajadores que comienzan su andadura por la compañía. Por ello, deben ser ellos mismos lo que mediante su deseo de crecer personal y profesionalmente busquen mentores dentro de la compañía.

### **2.3.2 E-mentoring**

Tras la descripción del *mentoring* es necesario conocer el *e-mentoring*.

Acorde con los catedráticos de la Universidad de Maryland, Adam y Crews, el *e-mentoring* se basa en la tutoría por parte del mentor a *mentee*. Es decir, el proceso es el mismo que se ha desarrollado anteriormente en el *mentoring*, a diferencia de que ambos se encuentran conectados en remoto.

Debido a la penetración de la tecnología en la sociedad y la aceleración de ésta por la pandemia, se trata de una práctica adoptada por numerosas empresas para ahorrar costes. A día de hoy, miles de personas se conectan simultáneamente de forma habitual en una misma reunión, por lo que los trabajadores están acostumbrados a trabajar en remoto

De hecho, el realizar las tutorías de *mentoring* de forma virtual puede resultar más cómodo ya que se evitan los desplazamientos de los participantes y esto supone un ahorro de tiempo para ellos. Además, puede conectar a personas que residan en diferentes países del mundo sin la necesidad de desplazarse en avión.

Sin embargo, durante el libro “*E-mentoring*” *HandBook of Youth Mentoring*, donde aparece como los jóvenes valoran de forma significativa esta técnica de desarrollo personal, se menciona que los vínculos entre mentor y *mentee* suelen ser más débiles debido al factor en remoto (Karcher, 2018).

### **2.3.3 Principales diferencias entre coaching y mentoring**

Ambas dos técnicas tienen como objetivo ayudar al desarrollo personal y profesional de las personas.

El coaching se basa en la obtención de resultados. En especial, el *executive coaching* puede tener como metas la mejora de gestión de equipos, hablar en público con una mayor destreza o potenciar la creatividad para implementar nuevas estrategias en los modelos de negocio de las empresas a la que pertenezcan los *coachees*. Por ello, el *coaching* en general implica una mayor inmediatez, en este proceso se define una meta u objetivo y tanto *coach* como *coachee* trabajan en una misma dirección para su consecución.

El *mentoring* tiene un objetivo más a largo plazo y las directrices las aporta el mentor, no como en el *coaching* ya que es el alumno quien las da. El mentor trata de trasladar sus experiencias a su aprendiz para que este último sepa desenvolverse de una mejor forma en experiencias futuras. Por lo general, el coach no comparte sus propias experiencias, únicamente se dedica a hacer preguntas para que el *coachee* pueda tener más profundidad en sus reflexiones.

### **2.3.4 Reverse mentoring**

Debido a la tremenda revolución que estamos atravesando, el *reverse mentoring* es considerado una de las tendencias del futuro inmediato. Esta técnica promueve invertir los términos de la relación clásica de *mentoring*. Sus defensores, se apoyan en que los

nativos digitales (nuevas generaciones que tienen poca experiencia en el mundo laboral) aprendan a enseñar a sus jefes. Esta técnica fue inicialmente implantada por Jack Welles durante los años 90 en General Electric (Botella, 2018).

Por primera vez en la historia, hasta cuatro generaciones (*baby boomers*, *generación X*, *milenials* y *la generación Z*) son expuestas a trabajar en el día a día de las empresas. Este suceso es algo que jamás se había producido en la historia de la humanidad. Por ello, esto implica un cambio en las nuevas formas de liderazgo. Debido a los grandes recortes que ejecutan las empresas para evitar que sus beneficios se vean dañados, pone de enfoque a los equipos de recursos humanos como tarea principal el mantener el talento joven que poseen dentro de sus corporaciones. Un proceso de *mentoring* de manera inversa como herramienta entre intercambio social ayuda a aprovechar la experiencia de los más jóvenes.

Por otro lado, uno de los puntos destacables del *mentoring* es que no debe vincularse a la edad o nivel jerárquico de quienes lo practican. No obstante, este es el mayor temor de las empresas que lo implantan, debido a que a menudo hay quejas o resistencias de las personas de mayor edad. Es necesario cambiar este concepto, la edad no determina el conocimiento de una persona; por lo que el que más conocimiento tenga sobre un determinado aspecto debe enseñar al que menos, mediante este proceso las compañías buscan sinergias positivas para la misma. A esto, hay que sumar el impacto que supone en el cambio de la cultura, ya que es difícil de asimilar que una persona joven sea la que enseñe a una de mayor edad.

Por ello, esta práctica tiene sentido. Debido a la brutal capacidad de los jóvenes con las redes sociales, las personas mayores pueden aprender a ser más eficaces mediante ellos. Sin embargo, esta técnica es una consecuencia lógica del momento actual que estamos presenciando.

Este proceso, aporta otro factor positivo en los jóvenes. Les otorga un alto grado de confianza, ya que están viendo su utilidad en la empresa a la que pertenecen, aunque también es peligroso el exceso de confianza, por lo que la búsqueda de este equilibrio es algo en lo que hay que trabajar (Murphy, 2012).

### **2.3.5 ¿Por qué el *Reverse Mentoring* es un factor crítico para el éxito de la transformación cultural y digital?**

A pesar de las numerosas ventajas que la tecnología proporciona a la sociedad, la digitalización ensancha la brecha digital, es decir, aquellos que posean más recursos económicos para adaptarse a esta transformación saldrán más beneficiados que los que no los posean. Por ello, es necesario afirmar que este cambio digital también dará lugar a un cambio cultural.

Lucía Velasco, directora del Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad; y con diversas responsabilidades en la administración pública y Comisión Europea alerta de la problemática de esta frenética irrupción digital. Afirma que el almacenamiento de datos (Big data) es sinónimo de poder. Incluso va más allá, matiza que vamos a tener que aprender a convivir con algoritmos, sin embargo, es positiva ya que advierte que aún tenemos la capacidad de delimitar la tecnología y que no sea ella la que gobierne a la sociedad, sino que la sociedad mediante normas y legislación establezca ciertos límites (Velasco, 2022).

Mediante la publicación de su reciente libro titulado *¿Te va a sustituir un algoritmo?*; Lucía, da un paso más allá y analiza el impacto que tienen los algoritmos en la optimización de procesos y destaca la importancia del *big data* en los comportamientos y hábitos de consumo de las personas. Estima que en 2025, alrededor de 85 millones de empleos se habrán visto afectados por la digitalización, algunos de ellos desaparecerán y otros se transformarán de manera significativa.

Por ello, establece que “a los trabajadores debemos darle su espacio y las empresas deben darles espacio para poder emprender este cambio cultural, por medio de nuevas herramientas y formación.”

Según ella, las empresas que gozarán de éxito en esta transformación digital serán aquellas que den un papel relevante a sus trabajadores y pongan la inteligencia artificial a su servicio, aunque la tecnología sea una gran ventaja competitiva, ésta no se consolida si sus trabajadores no pueden hacer un uso correcto de ella. Además, en dicho libro se puede observar un párrafo que debe ser mencionado “Estos procesos no son

necesariamente malos, sino que traen cosas positivas, tanto para la gente que depende de estas gestiones que serán más eficientes, pero también para los propios trabajadores que ven cambiada sus funciones repetitivas y mecánicas por otras más ligadas a la creatividad” (Fraga, 2022).

Por ello, permanentes cambios en la forma de trabajar y un aprendizaje continuo adaptándose a los nuevos modelos de trabajo pueden aumentar la motivación de los trabajadores a adaptarse a esta nueva realidad y así también disminuiría su desmotivación laboral citada en la introducción de este trabajo.

La solución ante esta problemática es aprovechar el potencial de las nuevas generaciones. Para ellos, la tecnología ha formado parte de sus vidas desde que nacieron; de esta casuística proviene su denominación como nativos digitales. Aunque la inteligencia artificial tome un papel importante en la optimización de los procesos y la mayoría de tareas sean muy mecánicas, siempre será necesario un individuo que piense; es ahí donde el ser humano puede marcar la diferencia. De hecho, como aparece en el libro es importante gestionar el impacto social que producen los algoritmos en la sociedad, ya que, sino impulsarán los populismos, problema que está empezando a aparecer en la sociedad.

Es por ello que la técnica del *reverse mentoring*, es necesaria para que nadie se quede atrás en ninguna empresa, aquellas personas que tengan mayor facilidad para la tecnología deben guiar y enseñar a las que no hayan podido aprender previamente.

Además, se reduciría de manera significativa la tasa de paro adulta; cuyo principal motivo reside en que los mayores, al no estar formados tecnológicamente, no pueden optar a gran parte de los trabajos actuales. Existe un gran desajuste entre la oferta y la demanda en el mercado laboral. Son muchísimas las posiciones abiertas que demandan conocimientos de programación o alto nivel de inglés. Mediante la técnica del *reverse mentoring* se podría solucionar este problema, pero para ello debe existir un gran compromiso por parte de las generaciones más jóvenes en ayudar a personas de mayor edad.

### **3. NUEVOS PARADIGMAS**

La necesidad de nuevos líderes es inmediata. El avance de la tecnología obliga a que los líderes del futuro posean una serie de competencias diferentes a las que tienen los actuales debido a que es una realidad que los modelos de trabajo están evolucionando. Un líder preparado para gestionar el nuevo paradigma debe ser buena persona, saber cómo actuar en situaciones de incertidumbre, tener capacidad de *engagement* y, por último, optar por la diversidad en su equipo de trabajo. Además, estos cuatro puntos serán potenciados durante los procesos de *executive coaching* y *mentoring*. A continuación, se explicarán y se verán sus relaciones:

#### **3.1 Ética personal y profesional**

Ser una buena persona es la clave de todo buen directivo. El líder de una empresa suele ser visto como un espejo en el que se fijan los empleados de la propia compañía y también sus competidores. Por ello, tiene esta gran capacidad de influencia que mencionábamos previamente en la definición de líder. Independientemente del campo al que hagamos referencia, la ética debe primar en toda actividad.

Un liderazgo ético se basa en realizar lo correcto. Sin embargo, la dificultad se encuentra en definir o conocer que es lo correcto en cada situación. Como veremos a continuación, es importante que un líder sea capaz de manejar y aprovechar pensamientos de distintas personas con formas de pensar diferentes; sin embargo, en ciertas culturas lo correcto es diferente a otras. No obstante, en un lenguaje universal lo correcto se basa en hacer el bien. No dañar a terceras personas de manera interesada. Anteponer los intereses de la empresa a los tuyos propios; y, en definitiva, tomar decisiones teniendo en cuenta que el impacto de estas no sea negativo para la sociedad.

En 2008 se produjo una de las mayores crisis financieras de la historia. Su origen provenía del fallo moral de grandes ejecutivos estadounidenses que comercializaban productos financieros totalmente arriesgados a sus clientes. Esto no terminaba ahí, residiendo su mayor gravedad en el descubrimiento de que hasta los propios directivos de estos bancos de inversión estadounidenses apostaban en contra de ellos.

Actualmente, vivimos en un mundo totalmente globalizado y la dependencia para elaborar la mayoría de productos es fortísima, ya que son muchos los países involucrados. Un simple móvil comercializado en España contiene tecnología estadounidense y materiales que provienen de China, por lo que son miles de personas las que integran las cadenas de suministro desde el nacimiento del producto hasta su venta final.

Por ello, es necesario que cualquier líder tenga presente los valores de respeto y justicia en la toma de sus decisiones. Además, necesitamos que los grandes líderes conozcan las metas globales, como la Agenda 2030 y sean conscientes de que es necesario mejorar el mundo que disfrutamos hoy en día. Además, es necesario que desde los gobiernos se empiecen a adoptar políticas globalistas que de verdad favorezcan al planeta (Argandoña, 2010).

El *executive coaching* tiene como uno de sus objetivos el ayudar a conocerse mejor a la persona que lo practica. Mediante las sucesivas cuestiones que formula el *coachee* se recorren experiencias previas y uno se puede enfocar en aquellas situaciones en las que no ha actuado como le gustaría. En definitiva, se trata de encontrar el problema, conocer su origen y darle una solución para que en las posteriores situaciones el *coachee* pueda actuar éticamente. El *mentoring* ayuda a conocer situaciones en las que alguien ha podido obrar de forma egoísta y ver como las consecuencias de sus actos a la larga nunca son positivas.

### **3.2 Resiliencia**

Esta pandemia ha obligado a la sociedad a aprender a convivir con la incertidumbre y cada individuo es más consciente de la importancia de vivir el presente.

Como bien enuncia Deloitte, firma privada número uno de servicios profesionales en el mundo a nivel de facturación, en el artículo *La esencia de un liderazgo resiliente*, “Los líderes resilientes son capaces de cambiar la mentalidad de la organización, navegar por los períodos de incertidumbre y generar confianza para desarrollar un plan de recuperación que sirva como base para el futuro post-COVID”, es decir, los líderes con capacidad de resiliencia toman el protagonismo ante situaciones adversas y buscan soluciones para el positivo desarrollo del grupo (Covey, 2022).

El informe menciona que los líderes deben cuidar en exceso la mentalidad de sus equipos: “pasar del hoy, al mañana” y esto implica numerosas consecuencias:

- Aunque la situación sea incómoda, el líder trata de mantener la calma e interioriza la ambigüedad en el grupo.
- El enfoque de su actuación se encuentra en la seguridad de los empleados y mostrarles lo que los inversores e interesados desean para la empresa.
- En vez de enfocar la crisis como algo desastroso, deben elaborar una transición ordenada para optimizar el trabajo que realizaban anteriormente.
- Es importante usar la confianza como catalizador para lograr una reactivación del grupo.

Según Daniel Goleman, la resiliencia es la capacidad que poseen aquellas personas que son capaces de recuperarse de situaciones adversas. Esta virtud tiene relación con la inteligencia emocional planteada por el protagonista. Para éste, un auténtico líder es el que demuestra fortaleza emocional, valentía y un enfoque visionario junto a capacidad para conducir sus equipos a través de transacciones con coraje (Goleman, 2004).

Estos líderes aprovechan momentos difíciles, como la pandemia, para crecer y cambiar aquellas cosas con las que no estaban satisfechos. Tienen claro que ante los momentos duros e inciertos, transmitir confianza es fundamental ya que si los empleados sienten que, a pesar de todo, siempre hay alguien detrás que les motiva y apoya, su trabajo será de mayor calidad.

### La confianza es humana y multidimensional.

Los líderes resilientes entienden que la recuperación es la **experiencia humana**. Para cambiar la mentalidad hacia la fase de recuperación, se necesita comprender las **cuatro dimensiones humanas de la confianza**.



Fuente: Deloitte. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/esencia-liderazgo-resiliente.html>

### 3.3 Engagement

Este concepto se propone mediante una doble vertiente.

En primer lugar, el líder tiene que poseer capacidad de *engagement* con el grupo. Es decir, ser atractivo para sus trabajadores y así se aumentará la motivación de estos. El desarrollo de esta capacidad producirá en el grupo o en los empleados (dentro del campo empresarial) una mayor motivación a la hora de realizar sus tareas.

En relación con la segunda vertiente consiste en que los empleados sientan orgullo de pertenencia de la firma en la que trabajan. Este concepto abarca todo tipo de iniciativas para hacer que la plantilla se encuentre comprometida, florezca un buen ambiente de trabajo y cada individuo quiera dar lo mejor de si mismo. Además, un líder debe ser transparente con su equipo. Asumir las críticas y en las situaciones difíciles mostrar que los éxitos sólo se consiguen mediante el compromiso de un grupo de personas. Ningún individuo es mejor que un colectivo en cualquier tipo de actividad.

Este punto está siendo tratado con especial detenimiento en las grandes corporaciones. Las compañías son conscientes de que para conseguir este *engagement* por parte de los

empleados; éstos deben ser escuchados y cuidados. Según el estudio *Resetting Normal: Redefiniendo la nueva era del trabajo*, publicado por Adecco, en una proporción de diez personas, siete son los que ven conveniente trabajar a distancia.

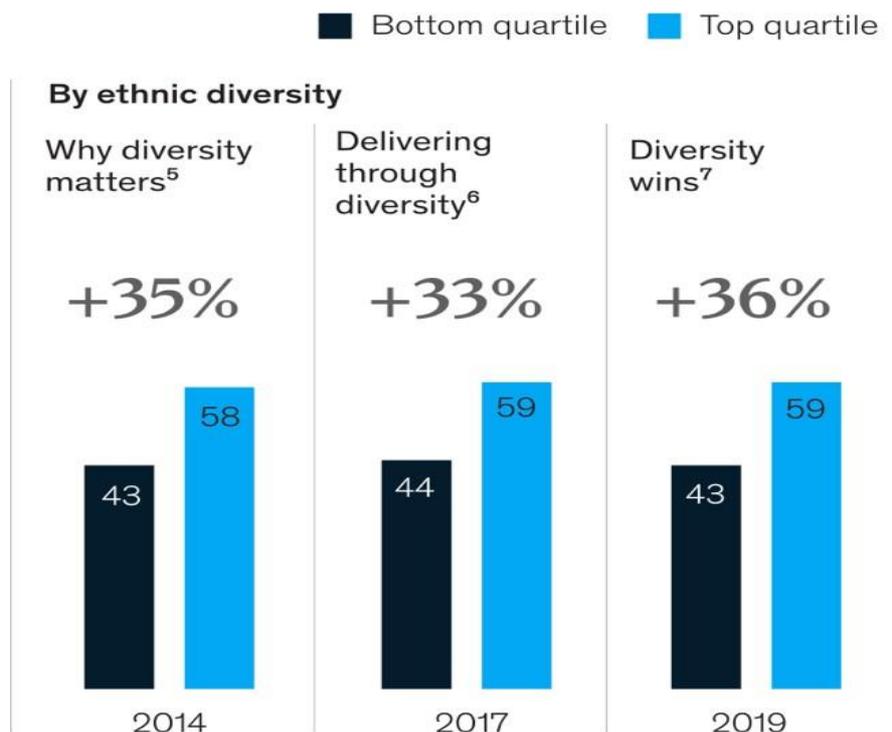
Dada la situación actual y las preferencias de los trabajadores, los modelos híbridos de trabajo ya son una realidad. Es por ello que las empresas se encuentran tan preocupadas en inculcar los valores y cultura a todos sus trabajadores ante esta nueva situación laboral. Según muestra el artículo, algunos trabajadores que se incorporaron a nuevas empresas antes de la pandemia empezaron a visitar la oficina un año después; y actualmente lo hacen de forma repentina (Álvarez, 2022).

### **3.4 Optar por la diversidad**

Como se ha mencionado anteriormente, vivimos en un mundo totalmente globalizado. Algo que es innegable y ha sido aún más verificado por la imposibilidad de controlar la pandemia que atravesamos, ya que resulta muy difícil contener los movimientos de las personas entre los diferentes países del mundo.

McKinsey ha estudiado el impacto de la diversidad étnica en las compañías mediante su informe *Diversity wins* (2020). En dicha investigación se puede constatar como la pandemia del COVID-19 está siendo una de las pruebas de liderazgo más fuertes para los ejecutivos de las empresas. No solo deben proteger la salud de sus empleados y clientes, sino que también deben intentar mantener los resultados financieros, planificar la recuperación y modificar sus modelos de negocio para ser todavía más eficientes. Ante este difícil contexto, la tarea de fomentar la inclusión y diversidad podría pasar a un segundo plano, sin embargo, es un factor determinante para no empeorar los beneficios.

En la captura mostrada a continuación, se puede visualizar como aquellas empresas con un mayor número de empleados internacionales obtienen beneficios más elevados. En este informe se enfatiza que mediante el trabajo colaborativo de personas de diferentes países (que han atendido a diferentes sistemas educativos), se posibilita a las organizaciones un mayor enriquecimiento. Por ello, las grandes empresas siempre tienen entre sus pilares la multiculturalidad.



Fuente: McKinsey <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters#> (2020)

#### 4. CONCLUSIONES

Mediante esta investigación se comprueba como es necesario relacionar los significados de los términos de liderazgo, *executive coaching* y *mentoring* y revisar su trascendencia en los modelos organizativos actuales para poder definirlos de forma apropiada.

Se ha analizado la evolución del liderazgo a lo largo de la historia, describiendo al líder como la persona capaz de guiar las conductas de diferentes individuos para la consecución de un objetivo común. Para ello se han estudiado los modelos del liderazgo transaccional y transformacional, destacando sus similitudes y diferencias.

Se han definido los modelos de *executive coaching* y *mentoring*, describiendo sus diferentes fases y dando lugar a las diferencias entre ambos procesos. En relación con las diferencias, un mentor aporta experiencia mientras que un *coach* te ayuda a tomar mejores decisiones. En el *executive coaching* la relación es de igualdad entre ambos participantes mientras que en *mentoring* se profundiza en la relación. Además, ambos procesos

desarrollan numerosas habilidades, pero en concreto, el *mentoring*, se dirige al desarrollo personal y profesional con un horizonte temporal largo mientras que el *executive coaching* se centra en una necesidad del cliente, algún objetivo concreto, algo más inmediato.

Es importante subrayar que el panorama actual demanda nuevos líderes. La revolución tecnológica y la presencia de la pandemia ha acentuado cambios en la forma de trabajar. Actualmente, muchas empresas deben cambiar sus modelos de negocios al canal de *e-commerce*, teniendo como objetivo aumentar las ventas y reducir los costes. Es por ello, que ante la necesidad de dichos cambios también es necesario nuevos líderes con *soft skills* innovadoras y novedosas. Los futuros líderes tienen que estar acostumbrados a lidiar con la incertidumbre, a flexibilizar los tiempos de trabajo de los trabajadores. Sin embargo, para esto último, es necesario que estos sean más responsables. En nuestra mano queda mejorar y desarrollarnos como sociedad de forma conjunta, o aumentar las brechas entre países ricos y pobres. Las herramientas, las tenemos. Por ello, el alcanzar la prosperidad colectiva sólo depende de la actitud de cada uno de nosotros.

Finalmente, tras ver el importante impacto de la tecnología en los nuevos modelos organizativos, creo que es importante puntualizar que no debemos olvidar que la tecnología debe facilitar nuestra existencia y responder a los intereses generales de la sociedad.

Por ello, es inevitable aceptar que la transformación digital que vivimos aporta consecuencias muy positivas, pero si no le damos un uso correcto podría darse una desnaturalización del ser humano. Sinceramente creo que los líderes que dirigen las instituciones gubernamentales, junto con el apoyo de la sociedad, tienen un papel muy importante. Es necesario establecer ciertos límites para no invadir la privacidad de las personas y no se den problemas como los resueltos hace escasos meses en los tribunales de justicia de Estados Unidos por la invasión de la privacidad a los usuarios de Facebook por parte de la compañía.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, L. (2022). ¿Cómo implementar la cultura del *engagement* en los modelos híbridos de trabajo? RRHH digital.

Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/teletrabajo/150964/Como-implementar-la-cultura-del-engagement-en-los-modelos-hibridos-de-trabajo?target=self>

Argandoña, A. (2010). La dimensión ética de la crisis financiera. IESE Business School.

Auerbach, J. E. (2020). Coaching Millenians at Facebook. College of executive coaching.

Obtenido de <https://www.executivecoachcollege.com/research-and-publications/coaching-millennials-at-facebook-pt1.php>

Bass, B. (1981). Two decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology.

Botella, F. (2018). ¿Qué es el reverse mentoring? Cuando la experiencia no tiene edad. El economista.

Contreras, F. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista virtual Universidad Católica del Norte, 152-164.

Daft, R. (1988). Management. The Dryden Press.

Fraga, A. (2022). Hemos de gestionar el impacto social de los algoritmos para no fomentar los populismos. El Español.

Obtenido de [https://www.elespanol.com/invertia/disruptores-innovadores/politica-digital/espana/20220213/lucia-velasco-gestionar-algoritmos-no-fomentar-populismos/649435410\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/disruptores-innovadores/politica-digital/espana/20220213/lucia-velasco-gestionar-algoritmos-no-fomentar-populismos/649435410_0.html)

Friedman, S. (2008). Total leadership. Harvard Business Press.

Gallwey, W. T. (2010). El juego interior del tenis. Editorial Sirio, 67-73.

Gillet, R. (2018). 7 reasons Facebook is the best place to work in America and no other company can compare. Business Insider.

Obtenido de <https://www.businessinsider.nl/facebook-best-place-to-work-in-america-2017-12/?jwsourc=cl>

Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? Harvard Business Review, 82-91.

Goleman, D. (2017). El líder resonante crea más. DEBOLSILLO, 223-230.

Graubard, S. (1962). Excellence and leadership in a democracy. New York: Columbia Unniversity Press.

Heifetz, R y Linksi, M. (2002). Leadership on the line. Harvard Business School Press.

Icarán, E. (2021). ¿Qué es el mentoring? Descubre cómo puede ayudarte a conseguir tus metas. Becas Santander.

Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/mentoring.html>

Edmonstone, J. (2002). Leadership development in health care: what do we do?

Obtenido de

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02689230210428616/full/html>

Dixon, J. (2010). The importance of soft skills. Corporate finance review, 35.

Karcher, D. L. (2018). "E-mentoring" Handbook of youth mentoring. SAGE, 82-98.

Kotter, J. (1988). El liderazgo de Matsushita, lecciones del empresario más destacado del siglo XX. Ediciones Granica, 55-60.

Leedham, M. (2005). Developmental coaching: Business benefit-fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace. *The International Journal of Evidence & Proof*, 36-47.

Maslow, A. (2021). "A Theory of Human motivation", *Psychological Review*, 50, 1943, 370-396.

Monica, P. R. (2021). Don't tell Mark Zuckerberg: investors have already discovered the metaverse. *CNN business*.

Obtenido de <https://edition.cnn.com/2021/11/17/investing/metaverse-stocks/index.html>

Mughal, S. (2019). Role of transactional leadership style upon performance: Mediating role of culture. *Journal of Managerial Sciences*, 47-57.

Mullen, S. J. (2012). *Sage handbook of mentoring and coaching in education*. Londres: Sage.

Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*.

Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.21489>

Peltier, B. (2009). *The Psychology of Executive Coaching*. Routledge.

Popomaronis, T. (2019). Bill Gates: This tiny gesture of Warren Buffett's `means the world to me'. *CNBC*.

Obtenido de <https://www.cnn.com/2019/06/27/this-small-gesture-from-warren-buffett-taught-bill-gates-the-most-important-life-lesson.html>

Portalic. (2011). Zuckerberg recuerda Steve Jobs. *Europapress*.

Obtenido de <https://www.europapress.es/portalic/internet/noticia-zuckerberg-recuerda-steve-jobs-consigue-mas-250000-me-gusta-20111006111018.html>

Covey, S. (2022). La esencia de un liderazgo resiliente.

Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/esencia-liderazgo-resiliente.html>

Richard L Daft y Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: An empirical study.

Shalvey, K. (2021). Los gerentes de Amazon tienen que esconder los planes de mejora de rendimiento de sus empleados. Business Insider.

Obtenido de <https://www.businessinsider.es/gerentes-amazon-esconden-planes-mejora-empleados-898285>

Smith, A. (1776). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Londres: Oxford University.

Sosik, J. J. (2015). Leading with Character. Charlotte, Carolina del Norte: Information Age Publishing.

Spreitzer, K. S. (2012). The Oxford handbook of positive organizational scholarship. Oxford University Press.

Staryfurman, L. (2021). Mentoring: qué es y para qué sirve. The Power MBA.

Obtenido de <https://www.thepowermba.com/es/blog/mentoring/>

DeLong, J. (2008). Why Mentoring matters in hypercompetitive world. Harvard Business Review.

Obtenido de <https://hbr.org/2008/01/why-mentoring-matters-in-a-hypercompetitive-world>

Velasco, L. (2022). ¿Te va a sustituir un algoritmo?: el futuro del trabajo en España. TURNER.

Whitmore, J. (2003). Coaching. Barcelona, España: Paidós.

Wong, K. (2021). How to leverage learning and development to improve employee engagement.

Obtenido de Achievers: <https://www.achievers.com/blog/leverage-learning-development-improve-employee-engagement/>

Wu, A. (2020). 10 Emerging skills for professionals. Development, Harvard Professional.

Obtenido de <https://professional.dce.harvard.edu/blog/10-emerging-skills-for-professionals/>

Xiong, J. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on mental health in the general population. Journal of Affective Disorders, 50-62.

Obtenido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165032720325891>