

# Coaching & Mentoring: Entre universalismo, uniformidad y adaptacion

*Pauline Fatien, Sybille Persson, Judie Gannon*

## Equipo de editores invitados:

**Pauline Fatien,**  
Grenoble Ecole de Management, Francia

**Sybille Persson,**  
Université de Lorraine, Francia

**Judie Gannon,**  
Oxford Brookes Business School, Reino Unido

El coaching y la mentoría son prácticas de cambio que han ganado reconocimiento en las organizaciones, convirtiéndose en elementos clave para apoyar a gerentes, colaboradores, líderes y emprendedores en su desarrollo y proyectos (Bozer y Delegach, 2019). Las promesas de cambio, a nivel individual, colectivo y/u organizacional, rápidamente han conquistado los discursos, la imaginación y las prácticas organizacionales. A primera vista, las prácticas de mentoría son calificadas como "omnipresentes" (p. 6) (ubiquitous) con cifras "impresionantes" (p. 5) (Stoeger et al., 2021); mientras que el coaching se considera "triumfante" (Arnaud et al., 2022, p. 16), o "firmemente establecido" (Haan y Nilsson, 2023, p. 1). Esta conquista se ha logrado mediante una expansión a múltiples contextos institucionales, desde empresas (start-ups hasta corporaciones globales), universidades, hasta instituciones públicas, con la participación de diversos actores, desde el coach externo, interno, al gerente/líder coach, así como del mentor informal a programas estructurados de mentoría; y todo esto en la mayoría de las regiones geográficas, desde América del Norte hasta Asia. Si la dimensión internacional del coaching y la mentoría es evidente, las dinámicas y modalidades que subyacen a su crecimiento, así como sus formas, impactos y consecuencias en las organizaciones, siguen siendo un campo de estudio por explorar. El objetivo de esta convocatoria es documentar, explorar y cuestionar las modalidades, mecanismos, procesos y desafíos de las prácticas de coaching y mentoría utilizadas en la multiplicidad de contextos organizacionales y empresariales.

Las prácticas de acompañamiento en el ámbito empresarial, el coaching y la mentoría (C&M), suelen describirse como parientes cercanos. Ambas se basan en brindar apoyo dentro del entorno profesional y/o empresarial, con un espíritu de benevolencia y con la intención de promover el crecimiento, pero difieren en las habilidades y posturas esperadas tanto de los acompañantes como de los acompañados (Garvey y Stokes, 2022). Mientras que el mentor es alguien con experiencia que transmite sus conocimientos a alguien más joven y menos experimentado para ayudarlo a progresar en su carrera (Houde, 1995; Ragins y Kram, 2007), el coach asume un rol más externo, como un experto externo en un proceso de cambio, más que en un contenido específico. Desde los tiempos de Homero, el mentor adquiere valor a través de compartir su experiencia y ejemplaridad para transmitir las al "protegido" o "mentoreado", mientras que la eficacia del coach se basa en un estado "activo sin acción" (Jullien, 1996, capítulo 6) mediante la suspensión de juicio previo y la capacidad de hacer preguntas sin ideas ni intenciones preconcebidas sobre las respuestas del coachee.

El aumento y la aceleración en el uso de las prácticas de C&M en las organizaciones, a nivel nacional e internacional, se explican por su relevancia para acompañar la evolución del capitalismo en sus modalidades y su globalización (Vernazobres, 2006); de hecho, se dice que el coaching está "al servicio del capitalismo" (Salman, 2021). El C&M desarrolla habilidades "blandas" necesarias para satisfacer las demandas de conexión y coordinación en entornos globales cambiantes y en red. Al mismo tiempo, estos tipos de acompañamiento compensan los efectos de la expansión y financiarización del capitalismo (presión por rentabilidad, aumento de la ansiedad y pérdida de sentido en el trabajo) al proporcionar espacios (potencialmente salvadores) para tomar distancia y una perspectiva más amplia. Estas prácticas de acompañamiento son tanto síntomas como remedios (Arnaud et al., 2022) de la globalización del capitalismo y están impregnadas de tensiones que, hoy en día, plantean numerosas preguntas tanto para los investigadores como para los profesionales, más que ofrecer respuestas firmes y definitivas (Stoeger et al., 2021).

Esta indeterminación está vinculada en primer lugar al estado del conocimiento sobre el coaching y la mentoría, donde las prácticas van por delante de los conocimientos (Bachkirova, 2018; Boyatzis et al., 2022; Stoeger et al., 2021), o donde la proliferación de modelos crea una cacofonía ensordecedora. En este sentido, Ayache y Dumez (2021, p. 47) califican al coaching como una "práctica sin teoría" o "exceso de teoría". Esta falta de teorización es un factor de riesgo para Fatien, Louis e Islam (2022) cuando los atributos del coaching (como la neutralidad o la benevolencia) se profesan sin fundamentos teóricos. Los profesionales se enfrentan entonces a una paleta ecléctica de conceptos y herramientas que utilizan y combinan a su antojo, sin



comprender necesariamente sus fundamentos, implicaciones y resultados, especialmente en el complejo contexto de las organizaciones (Schulz, 2018). De manera similar, Bachkirova y Borrington (2020) señalan diferentes "buenas ideas" (como el bienestar, la búsqueda de la felicidad, la plena presencia) que pueden llegar a "enfermar" cuando se importan y aplican en el coaching. Del mismo modo, en el campo de la mentoría, Stoeger, Balestrini y Ziegler (2021) expresan preocupación por los posibles daños causados por programas de mentoría sin fundamentos científicos, lo que los autores llaman "la paradoja de la mentoría" (p. 6), para destacar la brecha entre el potencial de un programa bien implementado y los resultados insatisfactorios debido a la falta de fundamentos científicos.

Ante esta inestabilidad que rodea las prácticas de C&M, se observan, en primer lugar, reacciones que buscan contener los excesos registrados. Se hacen llamados o se realizan esfuerzos para reenfocar, definir y delimitar, y proponer modelos: todas estas fuerzas centrífugas trabajan en favor de una mayor estandarización en las prácticas. La formalización se supone que aumenta la legibilidad, proporcionando una base explícita frente a los procesos de acreditación, certificación y normalización, con el objetivo de eliminar la ambigüedad y negar la ambigüedad propia de las prácticas de acompañamiento (ver, por ejemplo, para la mentoría, St-Jean y El Agy, 2014). Si bien estas dinámicas sirven tanto como limitaciones a las acciones de los profesionales, en última instancia, trabajan para homogeneizar las prácticas, que tienden hacia una uniformidad que puede pretender ser universalista (Jullien, 2008). Un ejemplo ilustrativo de esto es el crecimiento del código ético global para coaches, mentores y supervisores, firmado ahora por 10 actores profesionales del acompañamiento (EMCC et al., 2021). Por lo tanto, las prácticas de C&M tienden a parecerse en todo el mundo, favoreciendo así la cultura dominante, incluso a costa de olvidar y/o ignorar otros contextos (Bozer, Delegach y Kotte, 2021), como se ha destacado en los Estudios de Negocios Internacionales (Agostini y Persson, 2022), el desarrollo de Recursos Humanos (Persson y Shrivastava, 2016) o la innovación en redes (Froehlicher y Barès, 2015).

En particular, Fatien Diochon y Nizet (2019, p. 603) destacan "la insensibilidad de los programas de coaching" hacia sus contextos, fomentando la similitud en las empresas. Específicamente, explican la homogeneidad de los programas debido a la predominancia de las estrategias de poder en su implementación, que ignoran los contextos. Mientras los contextos se utilizan frecuentemente de manera instrumental, es meramente para servir a las elecciones políticas. De lo contrario, son descuidados o sesgados. En última instancia, los programas de desarrollo y acompañamiento serían más vehículos de conformidad u opresión (Shoukry y Cox, 2018) que de emancipación. Esta es la conclusión del estudio de Gagnon y Collinson (Gagnon y Collinson, 2014), que postulan el poder regulador de los programas globales, fuente de prescripción identitaria y promoción uniforme de ideales en términos de comportamiento de liderazgo.

Sin embargo, la forma "más ambigua, cambiante y ondulante de lo que se presenta oficialmente" (Arnaud et al., 2022, p. 16) del coaching, así como la falta de distinción conceptual en la mentoría (Chouki y Persson, 2016; Stokes et al., 2021), también pueden ser percibidas de manera positiva. Según Arnaud y coautores (2022, p. 16), esta "indeterminación puede ser fuente de respuestas creativas a los desafíos personales y profesionales del mundo contemporáneo, pero también de obstáculos subjetivos y sociales". Siguiendo una línea similar, Nizet y Fatien (2012) invitan a explorar la fertilidad de las ambigüedades del coaching, como fuentes potenciales de "maleabilidad" de la práctica que pueden contribuir al éxito de su aplicación. Para otros, la dificultad de definir las prácticas es más bien beneficiosa; es un indicio de que se está teniendo en cuenta la dimensión situada de las prácticas y el contexto, especialmente en la mentoría informal que surge de la situación de interacción (Chouki y Persson, 2016). En esta línea, Stokes y sus colegas (2020) sugieren considerar la mentoría y el coaching como "dos caras de una misma moneda", otorgando al contexto un papel agente: los facilitadores aprovechan la postura típica del coaching o de la mentoría según el contexto de aprendizaje, temporal, económico o sociocultural. Siguiendo esta perspectiva, Fatien, Louis e Islam (2022)

proponen considerar el coaching como una "práctica" (coaching as practice) para enfatizar la importancia de la dimensión situacional y relacional de una práctica que no puede reducirse a descripciones rígidas, evitando así la cosificación de las personas y los entornos. Por lo tanto, considerar el coaching como práctica implica reconocer que no se puede obviar la pluralidad de contextos, especialmente los culturales y políticos en los que se llevan a cabo las intervenciones.

En el delicado ámbito de la ambigüedad, especialmente cuando los campos del coaching y la mentoría se internacionalizan, no se puede pasar por alto el lenguaje y la cuestión de la lengua (Agostini y Persson, 2022). Surge entonces la pregunta sobre la posible sumisión de las prácticas de coaching y mentoría a políticas y estrategias de desarrollo de recursos humanos que pretenden ser similares debido a su enfoque global, bajo el amparo del "Cuidado" (Tronto, 2010). Se perfila así una confusión entre dos conceptos: lo uniforme, por un lado, al servicio de lo económico, en detrimento de lo común, por otro lado, al servicio de lo político (Jullien, 2008). Además, más allá de la brecha discutida y debatida entre la presencialidad y la distancia desde las olas de la COVID, que han sacudido las prácticas habituales de coaching (Graßmann y Schermuly, 2020), surge la pregunta sobre el papel del ámbito local, en su propia sensibilidad, frente a la globalización y digitalización, respaldada y desplegada por algoritmos, en la era de ChatGPT y similares.

Sobre esta base, invitamos contribuciones teóricas y/o empíricas que arrojen luz sobre las fuerzas, dinámicas y mecanismos que operan en las prácticas de coaching y mentoría, así como en sus evoluciones, efectos y consecuencias, sin ignorar previamente las formas de conceptualizar el acompañamiento en un contexto internacional y multicultural. Las temáticas asociadas a esta convocatoria incluyen, pero no se limitan a, las siguientes preguntas:

- **C&M y Internacionalización**

- o ¿Qué formas adopta la internacionalización de las prácticas de C&M?
- o ¿Qué convergencias, divergencias y disidencias existen en los discursos y prácticas de C&M?
- o ¿Cómo se estructuran los programas de C&M a nivel internacional?
- o ¿En qué medida y de qué manera C&M se presentan como herramientas en las políticas y prácticas de internacionalización empresarial?

- **C&M y Contexto**

- o ¿En qué medida y de qué manera se tiene en cuenta el contexto en las prácticas y programas de C&M?
- o ¿Qué relaciones mantienen C&M con su ecosistema más amplio, sin ignorar los recursos lingüísticos?
- o ¿Pensar globalmente/actuar localmente en C&M o pensar localmente/actuar globalmente en C&M?
- o ¿En qué medida las preocupaciones y compromisos sociales, políticos y medioambientales están en el corazón de C&M?
- o ¿Cuáles son las dimensiones políticas de C&M?

- **C&M e Ideología universalista**
  - o ¿Qué "aspectos no considerados" se transmiten en C&M, como ideales o ideologías que pretenden tener valores universalistas?
  - o ¿Cómo identificar los aspectos no considerados frente a los sesgos culturales (en términos de raza, género, orientación religiosa, sexual, etc.) en las prácticas y discursos de C&M?
  - o ¿Qué contribución(es), efectiva o potencial, puede ofrecer C&M para reducir o reforzar las discriminaciones en las organizaciones?
  - o ¿Cómo conciliar la diversidad cultural y la reivindicación identitaria, tanto en singular como en plural, a través de C&M?
  
- **C&M y Normalización**
  - o ¿Qué alcance se debe preservar en términos de ambigüedad (especialmente para el coaching) e informalidad (especialmente para la mentoría) en las prácticas de acompañamiento en las organizaciones?
  - o ¿Qué compatibilidad se debe mantener frente al trabajo de clarificación ética de las federaciones profesionales, especialmente cuando se autodenominan internacionales?
  - o ¿Qué sucede con la IA coaching/mentoría? ¿Es el punto culminante del coach/mentor universal? ¿El coaching, especialmente cuando está sujeto a transacciones financieras, a veces fantaseadas, es soluble en la IA en la era de ChatGPT? ¿Cuál es el papel del lenguaje en el coaching y la mentoría?

## Procedimiento de solicitud

Para ayudar a los autores en el desarrollo de sus artículos, las editoras les animan a enviarles su proyecto de artículo (un resumen de 1000-1500 palabras con bibliografía) y posibles preguntas.

Las presentaciones de los artículos finales deben enviarse a los 3 editores antes del 1 de marzo 2024. Deben cumplir con las normas de publicación de *Gestión Internacional* ([FR](#), [EN](#), [ES](#)).. Fecha de publicación anticipada: primer semestre de 2026.

Para cualquier comunicación, por favor utiliza la dirección de correo electrónico dedicada: [managementinternationalcm@gmail.com](mailto:managementinternationalcm@gmail.com)

## Les autoras de la convocatoria son:

**Pauline Fatien** (PhD) es profesora e investigadora en gestión con una carrera internacional en Estados Unidos, Colombia y Francia. Sus trabajos exploran los desafíos éticos y de poder en las prácticas organizativas como el coaching. Actualmente trabaja en Grenoble Ecole de Management (OWIC Research Group, Francia).

**Sybille Persson** (PhD, HDR) es miembro del laboratorio CEREFIGE (Université de Lorraine, Francia). Además de sus trabajos sobre coaching y mentoría, utiliza los conceptos propuestos por el filósofo y sinólogo François Jullien para promover una evolución estratégica y ética de las prácticas de gestión empresarial.

**Judie Gannon** (PhD) es Directora de programas doctorales en la Oxford Brookes Business School y miembro del International Centre for Coaching & Mentoring Studies (ICCAMS). Se dedica a la investigación en torno a iniciativas de mentoría, coaching y mentoría, y su impacto social.



## Referencias

- Agostini, B., & Persson, S. (2022). Revisiting the connection between context and language from hall to jullien: a contribution to a real intercultural dialogue. *Management International*, 26(6), 197–212. <https://doi.org/10.7202/1095756ar>
- Arnaud, G., Dubouloy, M., & Ohayon, A. (2022). De quoi le coaching est-il donc le nom ? *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 34, 7–18. <https://doi.org/10.3917/nrp.034.0007>
- Ayache, M., & Dumez, H. (2021). Le coaching: exploration d'une pratique. *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 3(145), 46–54. <https://doi.org/10.3917/geco1.145.0046>
- Bachkirova, T. (2018). Developing a knowledge base of coaching : Questions to explore. In T. Bachkirova, G. Spence, & D. Drake (Eds.), *The SAGE Handbook of Coaching* (pp. 23–41). SAGE Publications.
- Bachkirova, T., & Borrington, S. (2020). Beautiful ideas that can make us ill: Implications for coaching. *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 5(1), 9–30. <https://doi.org/10.22316/poc/05.1.03>
- Boyatzis, R. E., Hullinger, A., Ehasz, S. F., Harvey, J., Tassarotti, S., Gallotti, A., & Penafort, F. (2022). The grand challenge for research on the future of coaching. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(2), 202–222. <https://doi.org/10.1177/00218863221079937>
- Bozer, G., & Delegach, M. (2019). Bringing context to workplace coaching: A theoretical framework based on uncertainty avoidance and regulatory focus. *Human Resource Development Review*, 18(3), 376–402. <https://doi.org/10.1177/1534484319853098>
- Bozer, G., Delegach, M., & Kotte, S. (2021). The influence of organizational coaching context on pre-coaching motivation and the role of regulatory focus: An experimental study. *Human Resource Development Quarterly*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21462>
- Chouki, M., & Persson, S. (2016). Investir les difficultés d'intercompréhension en situation : un levier pour le mentorat informel ? *Management & Avenir*, 88, 155–177. <https://doi.org/10.3917/mav.088.0155>
- EMCC, AC, & et al. (2021). *Global code of ethics* (3rd edition).
- Fatien Diochon, P., & Nizet, J. (2019). Re-embedding leadership development: Exploring power dynamics to understand the insensitivity of coaching programs to organizational contexts. *Leadership*, 15(5), 603–620. <https://doi.org/10.1177/1742715018824442>
- Fatien, P., Louis, D., & Islam, G. (2022). Neutral In-tensions: Navigating Neutrality in Coaching. *Journal of Management Studies, Online Fir*. <https://doi.org/10.1111/joms.12883>
- Froehlicher, T., & Barès, F. (2015). L'écosystème d'innovation universitaire de Aalto: une contribution au repérage des acteurs impliqués lors de la phase d'émergence, *Management international*, 18(1), 153. <https://doi.org/10.7202/1022226ar>
- Gagnon, S., & Collinson, D. (2014). Rethinking Global Leadership Development Programmes: The Interrelated Significance of Power, Context and Identity. *Organization Studies*, 35(5), 645–670. <https://doi.org/10.1177/0170840613509917>
- Gannon, J. M. (2021). Applying the lens of social movements to coaching and mentoring. *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 6(1), 5–29. <https://doi.org/10.22316/poc/06.1.02>
- Garvey, B., & Stokes, P. (2022). *Coaching & mentoring* (4th edition). Sage.
- Graßmann, C., & Schermuly, C. C. (2020). Coaching With Artificial Intelligence: Concepts and Capabilities. *Human Resource Development Review*, 20(1), 106–126. <https://doi.org/10.1177/1534484320982891>
- Haan, E. de, & Nilsson, V. O. (2023). What can we know about the effectiveness of coaching? A meta-analysis based only on randomized controlled trials. *Academy of Management Learning & Education*. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2022.0107>
- Houde, R. (1995). *Des mentors pour la relève*, Presse de l'Université du Québec.
- Jullien, F. (1996/2004). *Traité de l'efficacité*. Grasset et Fasquelle, tr. *A Treatise on Efficacy Between Western and Chinese Thinking*, University of Hawai'i Press.
- Jullien, F. (2008/2014). *De l'universel, de l'uniforme, du commun, et du dialogue entre les cultures*. Fayard. tr. *On the Universal, the uniform, the common and dialogue between cultures*, Polity.
- Nizet, J., & Fatien Diochon, P. (2012). Comprendre les ambiguïtés du coaching, à l'éclairage du fonctionnalisme. *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 110(4), 24. <https://doi.org/10.3917/geco.110.0024>
- Persson, S., & Shrivastava, P. (2016). Sustainable Development of Human Resources Inspired by Chinese Philosophies: A Repositioning Based on François Jullien's Works, *Management and Organization Review*, 12(3), 503-524. <https://doi.org/10.1017/mor.2015.47>

- Ragins, B. R., & Kram, E. K. (Eds.). (2007). *The handbook of mentoring at work theory, research and practice*. SAGE Publications.
- Salman, S. (2021). *Aux bons soins du capitalisme - Le coaching en entreprise*. Presses de Sciences Po.
- St-Jean, É. & El Agy, M. (2013). La motivation à être bénévole des mentors influence-t-elle la relation de mentorat ? Une étude en dyade dans un contexte d'entrepreneurs novices. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(3), 112–125. <https://doi.org/10.7202/1018271ar>
- Schulz, F. (2018). Coaching. In T. Beyes & J. Metelmann (Eds.), *The creativity complex. A companion to contemporary culture* (pp. 56–62). Transcript.
- Shoukry, H., & Cox, E. (2018). Coaching as a social process. *Management Learning*, 49(4), 413–428. <https://doi.org/10.1177/1350507618762600>
- Stoeger, H., Balestrini, D. P., & Ziegler, A. (2021). Key issues in professionalizing mentoring practices. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 5–18. <https://doi.org/10.1111/NYAS.14537>
- Stokes, P., Fatien Diochon, P., & Otter, K. (2021). “Two sides of the same coin?” Coaching and mentoring and the agentic role of context. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 142-152. <https://doi.org/10.1111/nyas.14316>
- Tronto, J. C. (2010). Creating Caring Institutions: Politics, Plurality, and Purpose. *Ethics and Social Welfare*, 4(2), 158–171. <https://doi.org/10.1080/17496535.2010.484259>
- Vernazobres, P. (2006). Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XII(27), 176. <https://doi.org/10.3917/RIPS.027.0176>