

PARTE I:
PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS
DEL *MENTORING*

CAPÍTULO 1. TERMINOLOGÍA Y DEFINICIÓN

«Entonces levantóse Méntor, el amigo del preclaro Odiseo (este, al embarcarse, le había encomendado su casa entera para que los suyos obedecieran al anciano y él se lo guardara todo y lo mantuviese intacto)». (Odisea II 225 s.s.).

Terminología

La palabra *mentoring* procede del mito griego según el cual Odiseo (Ulises, para los romanos), antes de partir hacia la guerra de Troya, confió la transmisión de sus valores familiares y la educación de su hijo Telémaco a su amigo Méntor. A lo largo de los siglos, este término ha quedado en nuestro lenguaje como sinónimo de alguien con autoridad y experiencia reconocidas que cuida del desarrollo de otra persona.

En 1998 se publicó el libro *The mentor connection in nursing*³ sobre la utilización de mentores cualificados en el desarrollo de la carrera sanitaria. Esta fue la primera vez que se empleó el término como una metodología de desarrollo profesional y, desde entonces, el *mentoring* se ha convertido en una herramienta fundamental para desarrollar a las personas de una organización.

Como hemos dicho, el término *mentoring* procede del nombre mitológico Méntor y la palabra mentor aparece en el Diccionario de la Lengua

3. Connie Vance, Roberta Olson. *The Mentor Connection in Nursing*. Springer Publishing Company, Inc. 1998.

Española con el significado de consejero o guía. Sin embargo, no existe un verbo español que represente la acción que ejerce un mentor. En ocasiones se utiliza el verbo mentorizar, pero hemos de ser conscientes de que no existe como tal en el Diccionario de la Lengua Española. Tampoco hay en el diccionario de la lengua española una palabra que exprese al sujeto receptor de la acción del mentor, aunque se emplee con frecuencia el término *mentorizado* o *mentorado*.

Por todo esto, conviene aclarar que usaremos los términos siguientes:

- **Mentor**, para expresar la figura de la persona que se ocupa del desarrollo de otra persona.
- **Mentee**, para expresar la figura de la persona que recibe la acción del mentor.
- **Mentoring**, para reflejar la acción que desarrolla el mentor sobre el *mentee*.

Definición

El *mentoring* es una excelente herramienta para el desarrollo profesional de las personas. A través del *mentoring*, una persona con más experiencia y conocimientos acompaña a otra, dándole soporte en la gestión de su carrera, aportándole una visión más global del negocio o de su profesión, compartiendo su amplia experiencia o facilitando el acceso a una red de contactos, entre otras muchas cosas. Beatriz Herranz Casas, Gerente de Ingeniería multilínea y ofertas estándar de Telefónica España, señala: «desde Homero hasta la actualidad, pasando por las distintas épocas en las que se ha desarrollado la humanidad, se ha considerado al mentor como “el que enseña”, aquel que transmite su sabiduría y experiencia. Citemos a Aristóteles, que como mentor de Alejandro, era tanto el consejero sabio y experimentado como el preceptor. Hoy en día hemos acogido ese rol con una definición muy similar a la de su tiempo».

Es una manera eficaz de ayudar a las personas de la empresa a progresar en sus trayectorias profesionales, construyendo una relación de confianza y respeto entre el mentor y el *mentee* (que trabajan normalmente en el mismo ámbito), sin que exista, generalmente, una relación jerárquica directa entre ellos.

Podríamos concluir que el *mentoring* es un proceso de acompañamiento en el desarrollo profesional de la persona mediante el cual una persona transmite a otra su experiencia, conocimientos, opiniones o consejos con el objeto de acelerar su aprendizaje.

Esta definición es válida tanto para los procesos estructurados que se aplican en las empresas como en los no estructurados que surgen como consecuencia de que una persona de más experiencia ayuda a otra a desarrollar sus cualidades profesionales. Esta circunstancia se puede producir por iniciativa de cualquiera de las partes interesadas.

Por ejemplo: un emprendedor puede decidir contratar a un mentor para que le ayude a desarrollar cualidades de liderazgo que necesitará en la fase de crecimiento de su proyecto o uno de sus accionistas puede actuar por propia iniciativa para intervenir como mentor y ayudar a su socio emprendedor a poner en marcha procesos comerciales más estructurados, que no hubiera podido hacer por su cuenta por no contar con la experiencia necesaria.

Otro ejemplo interesante es el de un alto directivo de una gran multinacional del sector de las telecomunicaciones que decidió buscar su mentor interno dentro de un plan estructurado de su organización y, al mismo tiempo, un mentor externo que le ayudara a generar nuevas perspectivas desde el punto de vista de otros ámbitos de negocio muy diferentes.

En el caso de Amgen

El *mentoring* es una relación mutuamente gratificante y en la que un individuo (el mentor) ofrece apoyo, conocimiento, interioridades y perspectivas respondiendo a las necesidades de desarrollo identificadas de otro individuo (el *mentee*).

En el caso de Telefónica

Mentoring es el proceso por el que un mentor orienta y guía el desarrollo de un profesional mediante el cual se adquiere un compromiso entre las dos personas para compartir vivencias, experiencias y visiones que contribuyan al crecimiento personal y profesional de ambos.

En el caso de Sanofi

El *mentoring* es una poderosa herramienta de desarrollo personal y empoderamiento. Es una forma eficaz de ayudar a que las personas progresen en su carrera construyendo una relación de confianza y respeto entre dos personas (el mentor y el *mentee*) que trabajan normalmente en el mismo campo. Esta aproximación al desarrollo de las personas es independiente de la relación jerárquica y acelera el aprendizaje y el desarrollo del *mentee*.

En el caso de Imperial Tobacco

El *mentoring* es un proceso de aprendizaje personal por el que un empleado asume la responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional.

Para ello, se establece una relación personalizada a través de la cual el mentor invierte su tiempo, comparte su conocimiento y dedica su esfuerzo para que el *mentee* disponga de nuevas perspectivas, enriquezca su forma de pensar y desarrolle todo su potencial como persona y como profesional.

El mentor ayuda al profesional a desarrollar las capacidades acordes con su potencial y a conseguir, con sus comportamientos, aunar conocimientos y habilidades con otros colegas para satisfacer los requerimientos globales de la empresa.

El *mentoring* se concentra en los logros del individuo —incluido su desarrollo personal— para ayudarle a convertirse en un líder efectivo y comprometido. La relación sirve de vehículo para el análisis, la reflexión y la acción en áreas seleccionadas entre mentor, *mentee* y empresa.

CAPÍTULO 2. QUÉ ES Y QUÉ NO ES *MENTORING*

«Trata a un hombre tal como es, y seguirá siendo lo que es. Trata a un hombre como puede y debe ser, y se convertirá en lo que puede y debe ser». (Goethe).

¿Qué es *mentoring*?

Es un proceso en el que una persona (*mentee*) es guiada o acompañada en su desarrollo profesional por otra (mentor) de mayor experiencia o conocimientos. Por ejemplo, cuando en una organización se identifican los talentos con mayor potencial de crecimiento (*HiPo's* o *High Potentials*) se les asigna un mentor que les ayuda a enfocar y acelerar el desarrollo de su carrera profesional. Estos procesos de *mentoring* suelen ser estructurados y formales, pues se identifican cuáles son las capacidades o experiencias que se quieren desarrollar y se selecciona al mentor más adecuado para ello.

En algunos ámbitos profesionales, por ejemplo la medicina, es común que se produzcan relaciones informales de *mentoring* en las que un profesional altamente cualificado y de reconocido prestigio dedica tiempo a ayudar o aconsejar a otros que empiezan para acelerar su proceso de desarrollo profesional.

¿Qué no es *mentoring*?

El *mentoring* no es formación: la labor de un mentor consiste en compartir su sabiduría y experiencia, no en formar al *mentee* sobre

conocimientos técnicos. El mentor ayuda al *mentee* a aprender realizando intercambios, formulando y respondiendo preguntas o aportando su opinión.

El mentoring no es coaching: un *coach* acompaña a las personas para que evolucionen y no da consejos sobre sus trayectorias profesionales ni oportunidades de desarrollo ni les ayuda a que elaboren su red interna de contactos. Además, un *coach* no tiene que ser un experto en el ámbito profesional del *mentee*, pues debe conocer a fondo el uso de las herramientas de *coaching*, pero no precisa dominar los detalles y entresijos del negocio o de la especialidad de su cliente. Por el contrario, es indispensable que un buen mentor tenga unos amplios conocimientos y experiencia del ámbito en el que se desenvuelve su *mentee*.

No obstante, como veremos más adelante, los mentores pueden desarrollar su función de *mentoring* con más eficacia si conocen algunas de las herramientas básicas del *coaching* como son el ejercicio de la escucha activa, el uso adecuado de las preguntas, el *feedback* y el *feedforward*, etc.

El mentoring no es tutoría: un tutor es quien se ocupa de formar y desarrollar a su pupilo o alumno, mediante el cuidado y guía que le proporcionen el entorno adecuado para que este desempeñe su rol en la organización realizando correctamente su trabajo. En el proceso de tutoría, la responsabilidad del resultado es compartida entre ambos. No ocurre así en el *mentoring*, en el que la responsabilidad del desarrollo es materia exclusiva del *mentee*. El mentor orienta, anima, da su opinión o consejo, pero no se responsabiliza de los resultados del proceso.

El mentoring no es apadrinamiento: un mentor no es padrino de su *mentee*. Es habitual que en muchos ámbitos profesionales, o incluso en una organización extensa, un profesional de prestigio reconocido o un alto directivo apadrine, patrocine o ejerza de mecenas de un profesional más joven. En estos casos, se utiliza la influencia positiva del padrino o patrocinador para facilitar el progreso o el éxito del patrocinado. En el

mentoring hay una regla sagrada y es que el éxito corresponde exclusivamente al *mentee*. El mentor puede aconsejarle con quién debe hablar, qué debe decirle, o qué puede ayudarlo a conseguir sus objetivos, pero la acción corresponde solo al *mentee* y nunca al mentor.

Todo esto no significa que no haya beneficios en las actividades que se han descrito como contrapunto al *mentoring*, pero no pueden ser consideradas como tal y, por tanto, no serán objeto de nuestro estudio. Sin embargo, cualquiera de los roles descritos podrían atribuirse a un buen directivo líder-*coach* en relación al soporte que puede dar en determinado momento a sus colaboradores.

CAPÍTULO 3.

APLICACIONES DEL *MENTORING*

«Existen tres tipos de personas: las que miran las cosas que pasan, las que se preguntan qué pasó y las que hacen que las cosas pasen».
(Nicholas M. Butler).

El *mentoring* se aplica en ámbitos diferentes, con formatos, estructuras y modelos muy distintos. En este capítulo hablaremos de las modalidades más frecuentes de aplicación de los programas estructurados de *mentoring* tanto en empresas como en otros ámbitos profesionales.

El *mentoring* como herramienta de desarrollo estratégico de talento en la empresa

Las fuerzas del mercado, los procesos de digitalización y las nuevas tecnologías, los cambios sociales y muchas otras causas imponen estrategias de transformación que las organizaciones deben abordar con nuevas competencias. Cuando se trata de capacidades técnicas es fácil recurrir al mercado de trabajo y buscar profesionales que las hayan practicado antes y puedan probar su experiencia en ese campo. Por ejemplo: en los primeros años del auge de las redes sociales, muchas empresas se dieron cuenta de que no tenían personas cualificadas para gestionar la comunicación con sus clientes a través de los nuevos canales de relación y contrataron *community managers* que pudieran traer esa experiencia de otra parte.

Sin embargo, cuando el déficit se produce en competencias que son clave para el desarrollo de la estrategia futura de la compañía, hay que asegurarse de que estas calan profundamente en el tejido de la organización. Además, las nuevas competencias tienen que convivir con la cultura ya establecida y, muchas veces, el equilibrio entre lo nuevo y lo viejo es muy delicado. Las personas que conocen bien esa cultura están mejor preparadas para asumir los cambios a la vez que mantiene lo que hay de valor.

El *mentoring* es la solución más eficaz para transmitir los valores de la organización, su cultura y, al mismo tiempo, acelerar el desarrollo de las competencias que son realmente importantes para el éxito futuro. Las organizaciones que emplean esta vía, identifican previamente cuáles son las competencias críticas para el desempeño exitoso de su estrategia y evalúan a los futuros líderes en cuanto al grado de desarrollo que muestran para cada una de dichas competencias. Entonces les asignan los mentores más adecuados para apoyar el desarrollo según el perfil que se desea potenciar.

En el caso de IBM⁴

La necesidad de desarrollar un nuevo modelo de negocio global fue articulada por el CEO de IBM, Samuel Palmisano, a través de esta declaración: “En un mundo donde los medios de producción y distribución están cada vez más a disposición de cualquiera, la única manera que hay de diferenciarse es teniendo mejores habilidades, mejores ideas, aportar soluciones más innovadoras, saber más que tu vecino y aplicarlo de forma más eficaz.

Surgieron algunas cuestiones clave: ¿cuál es la naturaleza del reclutamiento, retención y desarrollo que se ha de aplicar a lo largo de las organizaciones de negocio?, ¿cómo ven los empleados actuales y potenciales de IBM su clima y su cultura?, ¿la gente percibe que los actuales sistemas de apoyo para los empleados son útiles, incluyendo el *mentoring*? La revitalización del proceso de *mentoring* en IBM llegó como consecuencia de responder a algunas de estas cuestiones críticas.

Uno de los desafíos clave que encaró IBM fue cómo crear una iniciativa de *mentoring* que atendiera las necesidades de 356.000 empleados que trabajaban con clientes en 170 países diferentes. El esfuerzo de *mentoring* debería satisfacer las necesidades diversas de los empleados en diferentes dimensiones generacionales y culturales. Además, el programa debería tener en cuenta configuraciones laborales en evolución, pues cerca del 49% de los empleados de IBM trabajaban fuera de un ambiente convencional de oficina. Este abanico de desafíos supuso que la respuesta a las cuestiones relacionadas con el proceso de *mentoring* en IBM no se podrían atender con una solución del tipo “talla única” que pretendiera ofrecer un programa de *mentoring* para todos los empleados siguiendo un modelo convencional.

Para combinar dentro de una misma generación y mezclarla con otras diferentes en el proceso de aprendizaje y atender distintos estilos, la aproximación del *mentoring* en IBM debería ser flexible, sensible a los diferentes estilos de aprendizaje y debería tener en cuenta la diversidad entre diferentes generaciones, culturas y todo tipo de dimensiones (raza, edad, género...).

4. Introducing IBM's Mentoring Portfolio.

La metodología de IBM refleja una aproximación estratégica al *mentoring* que se aparta del rol tradicional del mentor y favorece un entendimiento más amplio de los numerosos beneficios que puede ofrecer un portafolio diverso de herramientas de *mentoring*. Crear un portafolio de soluciones de *mentoring* significa que se puede aplicar la solución adecuada para satisfacer necesidades específicas y oportunidades diversas de la organización, los empleados o cualesquiera otros actores del proceso. La aproximación de portafolio de *mentoring* en IBM se conecta también con un espectro diverso de programas formales e informales de *mentoring* relacionados con objetivos estratégicos de la empresa. La sinergia creada a base de emparejar soluciones de *mentoring* y los objetivos estratégicos de la empresa es clave y una fórmula muy innovadora de desarrollo.

El *mentoring* como herramienta para facilitar la integración de nuevos colaboradores

El *mentoring* se aplica para acelerar el proceso de integración de personas que se acaban de incorporar a una organización. Para ello es común contar con un *pool* de mentores que se asignan de forma rotativa a los nuevos ingresos. Estos mentores se encargan de facilitar y acelerar su incorporación a la organización, ayudándoles a conocer la cultura, los valores y los procesos internos, así como a establecer la necesaria red de contactos.

Reflejamos esta aplicación del *mentoring* en este capítulo ya que algunas organizaciones así lo tienen estructurado. Para nosotros, esta forma de aplicarlo formaría parte de un proceso de tutorización más que de *mentoring* como tal, enmarcado normalmente en los propios planes de acogida que algunas organizaciones tienen diseñados para abordar la fase de incorporación de nuevos colaboradores.

En el caso de Google

Google es una líder mundial en tecnología lo que significa que para asegurar su crecimiento continuo es crucial atraer a alguno de los talentos más brillantes. Cada año, organiza el *Código del verano (Summer Code)* un programa global que ofrece incentivos a los estudiantes de desarrollo informático para escribir código en diversos proyectos de código abierto. En las últimas 9 ediciones Google ha contado con más de 8.500 participantes procedentes de más de 100 países y más de 8.300 mentores. Durante el programa de verano los estudiantes se emparejan con diferentes mentores que les proporcionan experiencia de desarrollo de software procedente del mundo real así como la oportunidad de obtener un empleo en sus áreas de interés.

El mentoring como herramienta ante un cambio de categoría o de responsabilidad

El *mentoring* es una forma muy eficaz de acompañar y acelerar el proceso de adaptación de personas que adquieren nuevas responsabilidades en la organización como consecuencia de una promoción, de un cambio de estructura, un traslado o muchas otras situaciones en las que la ayuda del mentor puede facilitar que el proceso de cambio sea lo más rápido y eficaz posible. En estos casos se pretende que el *mentee* cuente con una guía y orientación especiales que le faciliten su incorporación al siguiente nivel de *management* con un mejor conocimiento de los estilos de liderazgo que son más eficaces en su entorno.

El mentoring como herramienta para potenciar diversos colectivos

Muchas organizaciones adoptan un papel proactivo para acelerar la incorporación de mujeres a las funciones de *management* y dirección o

de jóvenes a roles de mayor responsabilidad. En estos casos el *mentoring* aporta, junto con otras herramientas, los recursos y experiencia de las personas que ya forman parte de las posiciones directivas, para facilitar su acceso de forma más rápida.

El *mentoring* como herramienta para impulsar los planes de sucesión

Las organizaciones que disponen de planes de sucesión para las posiciones clave utilizan el *mentoring* para preparar a las personas que podrán ocupar esos lugares en el futuro. Tanto si se trata de una sucesión hipotética como si es programada en un horizonte temporal conocido.

El *mentoring* como herramienta para la profesionalización de expertos cualificados

En profesiones liberales como la medicina, el *coaching*, el ejercicio de la abogacía, etc. el uso del *mentoring* es muy eficaz como herramienta para asegurar que el proceso de profesionalización de las personas que han terminado su preparación académica o técnica se produce de forma rápida y evitando la repetición de errores habituales que tienen un elevado coste económico y de prestigio profesional, así como un potencial perjuicio para sus clientes. En este caso los mentores trabajan como guías profesionales que indican los pasos más recomendables a seguir y aquellos que hay que evitar.

El *mentoring* como herramienta en el emprendimiento

El *mentoring* se emplea para proporcionar asesoramiento y acompañamiento general a la hora de lanzar un nuevo proyecto empresarial y