

1. MENTOR, MENTORING Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA

1.1. LA TUTELA DE LOS DIOSES

Suele citarse como origen de la palabra *mentor* al personaje homónimo de la *Odisea*, amigo de Ulises, rey de Ítaca, a quien éste encomendó la educación de su hijo Telémaco cuando partió para la Guerra de Troya, con el fin de que lo tutelara en su ausencia, que se prolongaría durante veinte años. En realidad, según el relato de Homero, es la diosa Atenea quien toma la forma de Mentor para acompañarlo y guiarlo en la travesía de la vida. Podríamos decir que el papel de un mentor es ofrecer el regalo de la sabiduría de los dioses. Sabiduría que no es lo mismo que conocimiento, sino la capacidad de emplearse de manera inteligente y actuar con buen juicio para bien de uno mismo y de los demás.

En el siglo XVIII, se popularizó el término de mentor con el significado de sabio guía y consejero gracias a François Fénelon, que publicó una obra titulada *Las aventuras de Telémaco*. En este libro, destinado a formar al nieto de Luis XIV, el duque de Borgoña destacó el papel educativo de Mentor con la misión de guiar a su pupilo para convertirse en un rey sabio y prudente.

¿Qué es pues un mentor? Un mentor es una persona que transfiere su experiencia y conocimientos a otra, normalmente más joven o con menor experiencia en determinado ámbito. Es, por tanto, un modelo, consejero, fuente de inspiración y estímulo para la superación. Un mentor ejerce una

QUÉ ES MENTORING

influencia positiva en su tutelado o mentorando y goza de su admiración y respeto.

En este libro utilizaré la expresión *mentoring*, más popularizada que *mentoría* en castellano, para aludir a la acción de ser mentor. También he optado por la palabra *mentorando* para designar a la persona que se encuentra involucrada activamente en un proceso de *mentoring*, aunque todavía no la incluye el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*.

El European Mentoring and Coaching Council define el *mentoring* como la “ayuda que una persona da a otra para hacer transiciones significativas en conocimiento, trabajo o pensamiento”. Aquí entendemos por *mentoring* el proceso por el cual una persona experimentada ayuda en el desarrollo personal y profesional de otra, en una relación de confianza y compromiso.

1.2. ALGUNOS EJEMPLOS DE MENTORING

A lo largo de la historia podemos identificar numerosos ejemplos de relaciones de *mentoring*. Unas han sido formales, como las de los preceptores contratados para la educación de los pupilos, normalmente reyes, como es el caso de Aristóteles con Alejandro Magno o de Beatriz Galindo, *la Latina*, con Isabel la Católica. En otros casos tenían como destinatarios personas de la nobleza, como la matemática Mary Somerville, quien fue mentora de la joven Ada Lovelace, hija de Lord Byron. Somerville presentó a su mentoranda a Charles Babbage, quien diseñó “la máquina analítica”, el precedente de los actuales ordenadores. Lovelace abrazó la *causa* informática y escribió, en 1842, el que es reconocido como el primer programa de ordenador. Así que, si me perdonan el *guiño feminista*, la primera programadora fue mujer, al igual que la primera mentora.

La mayor parte de las relaciones de mentoring que se han dado en la historia han sido informales, más basadas en un apoyo altruista del mentor, con una duración variable en el tiempo y que, sin duda alguna, han ejercido una poderosa influencia en el desarrollo del mentorando.

Si pensamos en nosotros mismos, la mayoría de las personas hemos tenido o tenemos un mentor, o incluso varios. Es la persona a la que llamas ante una encrucijada profesional o cuando tienes un conflicto en el trabajo. Alguien que te escucha, te anima y te apoya, que te hace pensar a través de sus preguntas, que ofrece muy buenas sugerencias y que, llegado el caso, te presenta a personas que puedan ser de ayuda. Seguro que si piensa en aquellos que han sido sus mentores en su vida profesional (y también personal) le vendrá algún nombre a la cabeza.

La potencia del mentoring es tal que no es de extrañar que cada vez sean más los programas que tienen como objetivo potenciarlo y formalizarlo en muy diversos ámbitos: educativo (programas universitarios), profesional (médicos), social o comunitario (jóvenes, mujeres, emprendedores, colectivos desfavorecidos, inserción laboral) y organizacional (empresas, instituciones). Presentamos algunos ejemplos a continuación.

Un estudio¹ realizado en los Estados Unidos en 2005 encontró tres millones de relaciones formales de mentoring entre adultos y jóvenes. Las razones que daban los mentores para desempeñar este papel mostraban un fuerte motivo de contribución altruista: querían ayudar a la gente joven a tener éxito (82%), querían establecer una diferencia en la vida de alguien (76%) y querían devolver a la sociedad parte de lo que habían recibido (43%).

¹ Manza, Gail. *Mentoring in America. A snapshot of the current state of mentoring*. www.mentoring.org. Consultado en julio de 2008.

El programa europeo Ageless at Work promueve la empleabilidad de las personas mayores mediante relaciones de mentoring entre trabajadores jóvenes y mayores. Son muchos los programas de mentoring para emprendedores, como el que lleva desarrollándose desde hace años, con muy buena acogida, en Medellín (Colombia), promovido por el Gobierno, que pone en contacto a un emprendedor exitoso con uno que comienza a montar su negocio. Y se están aplicando también en muy diversos tipos de instituciones, como las Fuerzas Armadas de la ONU.

Tanto las habilidades del mentor como las técnicas que describiremos a lo largo del libro son aplicables a cualquiera de los ámbitos anteriores (incluso el meramente personal), aunque nos centraremos en el organizativo en cuanto a ejemplos y prácticas.

1.3. EL PAPEL DEL MENTORING EN LAS EMPRESAS: CÓMO CONTRIBUYE A LA CREACIÓN DE VALOR

Un estudio de Peer Resources en las 2.000 empresas canadienses más productivas ha revelado que el 66% ha implantado programas de mentoring para contribuir a sus objetivos de negocio: desarrollar el potencial de liderazgo, potenciar el desarrollo profesional de los empleados más recientes, mejorar los planes de sucesión y alimentar la cantera de talento para desarrollar futuros empleados.

En la literatura organizacional resulta ya una constante aludir a los cambios permanentemente acelerados que provocan la rápida obsolescencia de conocimientos y habilidades, por lo cual las empresas e instituciones han de convertirse en organizaciones que aprenden si quieren ser competitivas y perdurar.

El aprendizaje continuo, en todos los niveles y áreas de la organización, es necesario para crecer, innovar, mejorar e incluso para sobrevivir.

Para alcanzar y sostener el éxito, las organizaciones tanto públicas como privadas necesitan empleados capacitados y comprometidos con la misión corporativa, que se impliquen y pongan en juego sus talentos para aportar valor. Por ello se ha de promover una nueva cultura de aprendizaje, que apueste por apoyar el desarrollo de sus profesionales y directivos.

Como parte de este cambio cultural, la responsabilidad sobre los procesos de aprendizaje se ha ido descentralizando progresivamente, desde los departamentos especializados hacia los jefes directos, con resultados variables por sus limitaciones de disponibilidad y las inherentes a su rol, que implican una relación mediada por la obtención de resultados.

La tendencia al adelgazamiento de las áreas no directamente vinculadas a la producción o comercialización ha desembocado en la reducción de la capacidad de gestión de los departamentos de formación y desarrollo. Por ello, los programas de mentoring, con su organización distribuida, constituyen herramientas poderosas para la diseminación de los conocimientos, muchas veces producidos internamente, con un enfoque aplicado que asegura la transferencia y, además, con un coste menor que un plan extensivo de formación.

Más aún, los empleados son los auténticos beneficiarios de mantener actualizada su capacidad y empleabilidad, por lo que son quienes han de asumir la responsabilidad de su propio aprendizaje utilizando, entre otros, los medios que ofrece la compañía. Tanto los profesionales como los directivos son los responsables de dirigir su propia carrera y crecimiento

profesional, siendo el mentor una figura clave para ayudarles a encontrar su camino dentro de la organización.

Como parte de un proyecto más amplio de gestión del conocimiento, o por iniciativa de las áreas de formación y desarrollo, los programas de mentoring se están generalizando como un medio efectivo de difundir internamente el know how, ampliar la capacidad, potenciar la innovación, mejorar la calidad directiva y ofrecer una carrera atractiva a los profesionales con talento para mantener su vinculación y compromiso.

Un estudio realizado por Jorge Cagigas, director de RR HH de General Electric (GE) en 1998, comparó el desempeño y el alineamiento con los valores de la empresa entre dos grupos de profesionales, los contratados en el mercado (CM) y los jóvenes incorporados en programas de acogida que incluían mentores (PA).

TABLA 1. Efectividad de los programas de acogida que incluyen mentoring. Jorge Cagigas.

VALORES GE			
DESEMPEÑO	A	B	C
1 Excelente	PA 34% CM 13%	PA 20,5% CM 24,3%	
2 Satisfactorio	PA 31,5% CM 16,7%	PA 14% CM 34%	CM 8%
3 Insatisfactorio		CM 4%	

Como se ve en la Tabla 1, los programas de acogida que incluyen mentores aseguran la efectividad e integración cultural de las nuevas incorporaciones. En la evaluación de su primer año, más del 65% de los PA alcanzó un “A” en valores, frente al 30% de los CM. En cuanto al desempeño, un 55% de

los PA alcanzó la máxima calificación, frente al 37% de los CM. Quienes alcanzaron la máxima calificación en ambos criterios fueron un 34% de los PA frente a un 13% de los CM. Finalmente, el 12% de los CM tuvo problemas de valores o de desempeño, lo que no ocurrió en el grupo PA.

En resumen, el mentoring es un proceso que ayuda a difundir internamente el conocimiento y la experiencia, refuerza la motivación y el compromiso tanto del mentor como del mentorando y contribuye a difundir los valores y la cultura más rápidamente (Tabla 2). Esto último es especialmente importante. Cuando nos incorporamos a una organización o asumimos una nueva función, desconocemos ciertas sutilezas que no se recogen en los manuales. Estos aspectos, relacionados con la cultura y las redes informales, son fundamentales para la supervivencia y el éxito en cualquier organización. Y es lo que ayuda a una persona a ser más eficaz (y sagaz) en su nueva responsabilidad.

TABLA 2. Ventajas de los programas de mentoring.

- Acrecientan el capital intelectual de la empresa, difundiendo el conocimiento y transfiriendo la experiencia útil para tomar mejores decisiones y producir resultados de negocio.
- Aumentan la motivación y el compromiso con la empresa de los líderes y de sus equipos, contribuyendo, por tanto, a la generación de valor.
- Favorecen la transmisión de la cultura y valores.
- Ayudan a entender los juegos de poder en las empresas.
- Desarrollan el potencial de liderazgo y mejorar la calidad directiva.
- Acortan la curva de aprendizaje, facilitando la integración más rápida y efectiva de las nuevas incorporaciones y ascensos.
- Incrementan la retención de los profesionales, evitando la pérdida de talento y ahorrando costes de sustitución.
- Apoyan las políticas de igualdad, impulsando la carrera profesional de mujeres con talento.
- Crean una cantera de profesionales para la promoción y la sucesión de puestos clave.

QUÉ ES MENTORING

Para que los programas de mentoring sean realmente efectivos han de contar con una serie de factores clave:

- una buena coordinación y pilotaje internos,
- comunicación y expectativas claras,
- un contexto estructurado,
- una metodología clara,
- una cuidada selección de mentores y mentorandos,
- sensibilización, capacitación, seguimiento y apoyo continuo a los mentores.

1.4. ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE COACHING Y MENTORING?

Si el origen de la palabra mentor es mitológico, el término *coaching* viene del mundo de los deportes y describe la acción de guiar o entrenar. Los *coaches* eran los cocheros o conductores de carruajes tirados por caballos que, originarios de un pueblo húngaro llamado Kocs, pasaron a llamarse coches al hacerse populares en Europa. El conductor nos ayuda a llegar más rápido a nuestro destino. El entrenador deportivo o coach ayuda a acelerar el aprendizaje y desarrollar la capacidad con el fin de llevar al deportista o al equipo a alcanzar los mejores resultados. En el siglo xx la palabra coach se transfirió al ámbito empresarial como la figura, interna o externa, que ayuda a alcanzar resultados excelentes.

Coaching y mentoring son metodologías de aprendizaje muy potentes tanto para los individuos como para las organizaciones. Ambas comparten la misión de potenciar el desarrollo personal y profesional, tienen una misma filosofía de aprendizaje y requieren avanzadas habilidades, personales e interpersonales, tanto del coach como del mentor. La

diferencia fundamental estriba en el grado de experiencia que ha de poseer cada uno.

El coach no necesita ser un experto en el área de trabajo de su cliente. El entrenador de fútbol no es el mejor goleador, pero sí quien tiene una mejor visión estratégica del juego y quien puede orientar, motivar y coordinar al equipo para que jueguen juntos. Este sería el papel del jefe como coach. En cuanto a un coach externo, verdaderamente no necesita conocer en profundidad el negocio o el trabajo de su cliente para ayudarle a maximizar su potencial.

Incluso en el *life coaching*, el coach va a ayudar a la persona a esclarecer cuáles son sus deseos y objetivos personales en la vida y poner en marcha un plan de acción para conseguirlos. No necesita tener una experiencia que transferir.

A diferencia del coach, el mentor sí ha de ser una figura de referencia con una experiencia en la empresa o en el ámbito profesional en el que quiere progresar el mentorando, y tener una trayectoria vital y valores humanos que transmitir. Además, los mentores disponen de otros recursos para apoyar el progreso personal y profesional de sus mentorandos, como son la agenda de contactos y su propia influencia personal.

Cuando nos centramos en el ámbito organizacional, los mentores han de ser figuras de reconocido prestigio dentro de la compañía, muy valorados internamente por su experiencia, capacidad y madurez personal. Suelen tener influencia para impulsar la carrera profesional.

La influencia del mentor suele tener una proyección a largo plazo más que centrarse en el desempeño de las tareas actuales, lo que sería más bien el papel de un tutor. Esta figura se asigna en algunas organizaciones para facilitar el *aterrizaje*

QUÉ ES MENTORING

más rápida y suavemente. El tutor es la persona que asesora y acompaña durante las primeras semanas. También se les llama tutores a los especialistas en un determinado conocimiento o programa informático, que capacitan a otros individualmente o en grupo. Pero la figura del mentor trasciende este papel. El mentor impulsa el desarrollo profesional, utiliza el método de la pregunta para ayudar a pensar, traslada su experiencia y aprovecha su red de contactos, si fuera necesario, para ayudar al mentorando. Es un papel mucho más estratégico que el de tutor, de mayor duración en el tiempo y de mayor profundidad en los temas abordados.

Mientras que un jefe puede, en cierto modo, desempeñar el papel de coach, los mentores formales no han de ser los jefes directos del mentorando, pues el proceso de mentoring requiere de una relación de confianza plena que puede obstaculizarse en un contexto donde prima la presión por los resultados. El papel de jefe suele incluir juicio, valoración de resultados y repercute en la retribución. La relación entre mentor y mentorando se ha de realizar en un entorno de confidencialidad, lo que ayuda a generar una relación de confianza y compromiso mutuo en donde ambos se desarrollan profesional y personalmente. No obstante, es frecuente que, al preguntar a profesionales de éxito quién es su mentor, hagan referencia a un antiguo jefe que fue más allá de su papel y que continúa ejerciendo su tutela una vez terminada la relación jerárquica.

Independientemente de esta distinción entre conceptos, nuestro enfoque es inclusivo. Muchas organizaciones están implantando proyectos de desarrollo con expertos internos que tutelan y apoyan a otros y lo están llamando coaching. ¿Tiene alguna importancia? Pensamos que no, lo importante no son las etiquetas que pongamos, sino la calidad de las

prácticas que se implanten y las habilidades de las personas que las impulsen, ya sean coaches o mentores.

1.5. ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS PARA EL MENTOR Y PARA EL MENTORANDO?

La relación de mentoring es de beneficio mutuo. Uno de los motivos que impulsa al ser humano es el de contribución, es decir, influir positivamente en la vida de otros. El hecho de comprometerse a dedicar tiempo y energía a otros profesionales con potencial, para ayudarlos en su desarrollo profesional, satisface por tanto el motivo de contribución altruista. Es posible que uno de los principales beneficios de ser mentor sea precisamente éste: ayudar a otros a crecer en su desarrollo profesional.

Como decía el escritor Ralph W. Emerson:

“Una de las más bellas compensaciones de la vida consiste en que nadie puede tratar sinceramente de ayudar a otro sin que se ayude a sí mismo”.

El mentor también consigue crecer personal y profesionalmente. En primer lugar, obtiene la satisfacción personal y el reconocimiento de contribuir positivamente al éxito en la profesión y en la vida de otra persona. Además, cuando se comparte el conocimiento, no se pierde, sino que quien lo comparte se enriquece, sigue aprendiendo, establece nuevas conexiones, se hace consciente de lo que sabe y puede aplicarlo a otras situaciones. Por otro lado, el mentor adquiere nuevas habilidades de comunicación, convirtiéndose en experto en el arte de desarrollar a otros y transferir conocimiento y experiencia. También se enriquece con los puntos de vista del

QUÉ ES MENTORING

mentorando, que le pueden aportar nuevas visiones y perspectivas. El mentor crece también personalmente al ejercitar su papel, pues tiene la oportunidad de desarrollar nuevos valores y cualidades personales.

El mentorando, por su parte, cuenta con un profesional o directivo de prestigio que le ofrece una ayuda inestimable en su desarrollo (además de una red de contactos, llegado el caso). Alguien en quien inspirarse y en quien apoyarse para la comprensión de temas organizativos y políticos que afectan a su desempeño y su carrera. No es de extrañar que en la primera reunión, si el mentorando se siente cómodo, aproveche gran parte del tiempo para explayarse sobre sus inquietudes y problemas. No son tantas las oportunidades para poder hacerlo con alguien que tiene experiencia de primera mano y está en predisposición de ayudar. Además, la relación de mentoring ofrece al mentorando la oportunidad de desarrollar habilidades y capacidades que le permitirán actualizarse continuamente y progresar, reforzar la autoconfianza, alcanzar una mayor claridad en sus objetivos profesionales y visualizar el modo de lograrlos.

Para que surja una relación de confianza y compromiso mutuo, no podemos olvidar que las responsabilidades también son mutuas. El mentor ha de querer adentrarse en este papel y ayudar al desarrollo de su mentorando en la medida que le sea posible. En todas las empresas hay mil y una excusas para justificar que no se tiene tiempo para hacerlo. Igualmente, ha de mantener la confidencialidad de lo tratado. Ser mentor significa escuchar, además de compartir experiencia, y eso no siempre es fácil para algunas personas. No todo el mundo puede ser un buen mentor si no desarrolla las habilidades que veremos en el siguiente capítulo.

Por otro lado, el mentorando también tiene sus responsabilidades. Aunque sea un programa de alto impacto, no todo

el mundo lo tiene claro cuando se le asigna un mentor, en algunos casos por desconocimiento, en otros por un orgullo mal entendido. El mentorando, por tanto, ha de asumir la responsabilidad de gestionar su propio aprendizaje siendo proactivo en la relación, comprometerse con lo pactado, ser sincero y estar abierto a nuevas ideas... en definitiva, mostrar una actitud receptiva al aprendizaje.

1.6. ALGUNAS APLICACIONES PRÁCTICAS

En mi práctica profesional he tenido la ocasión de implantar proyectos de mentoring con diversas finalidades. A continuación reseño algunas:

- Mejorar la calidad directiva, seleccionando como mentores a los directivos con mayor capacidad de liderazgo y trayectoria profesional demostrada y como mentorandos a los promocionados a posiciones directivas (Banesto).
- Apoyar a mujeres profesionales y directivas para romper el *techo de cristal* y mejorar su posicionamiento profesional (IESE, Programa Lidera).
- Transferir la experiencia y conocimientos de las áreas de *staff* a las áreas de negocio (entidad financiera).
- Desarrollar capacidad de gestión de equipos en nuevos gerentes a través del emparejamiento como mentores con gerentes sénior (Altran, consultora tecnológica).
- Desarrollar habilidades de mentoring en profesores universitarios para asumir la responsabilidad de tutelar e impulsar el desarrollo integral de los estudiantes (Universidad Europea de Madrid, Universidad Politécnica de Madrid).



QUÉ ES MENTORING

- Distribuir el conocimiento en la organización, identificando expertos, despertando su vocación como mentores y desarrollando sus habilidades de mentoring (diversas empresas públicas y privadas).

En el resto del libro profundizaremos en el desarrollo de las competencias y habilidades del mentor con un enfoque comprensivo, por lo que se incluyen también las del coach. Se verá que es un perfil ambicioso que cubre el espectro de estándares de competencias del European Mentoring & Coaching Council. Cada capítulo termina con ejercicios prácticos para desarrollar las distintas competencias, de modo que pueden utilizarse para el autodesarrollo y también como soporte didáctico a programas de formación de mentores y coaches.