

## ***Mentoring* empresarial como herramienta de desarrollo profesional**

Eva Pelechano Barahona, *Universidad Rey Juan Carlos*

Eva María Mora Valentín, *Universidad Rey Juan Carlos*

El *mentoring* consiste en una relación entre dos personas, en la que uno de ellos más experimentado actúa como guía, consejero, modelo y profesor de otro con menos experiencia. A diferencia del *coaching*, es un proceso que está orientado a largo plazo y no solo aspira a que el pupilo mejore para su desempeño actual, sino que quiere prepararlo para su desempeño futuro (Núñez-Cacho y Grande, 2012). Para García de Sola (2013), el *mentoring* se basa en la idea de que todo individuo posee un potencial con capacidad de desarrollo y, a veces, no sabe cómo aplicarlo. El mentor adquiere el papel de guía, canalizador de contactos, impulsor de retos y además estimula el aprendizaje a través de experiencias. Esto es otra diferencia frente al *coaching* donde el *coach* pretende ayudar al *coachee*, manteniendo una relación de igual a igual, para que por sí mismo tome la mejor decisión que le permita alcanzar sus objetivos, sin aconsejar ni recomendar nada. La Escuela de Mentoring lo describe como “una metodología destinada a desarrollar el potencial de las personas, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia”. Según Julio Rodríguez, CEO de Red de Mentoring de España, se trata de una “práctica que implica un compromiso entre dos o más personas por medio del cual se intercambian experiencias, vivencias y visiones con el propósito de ayudar a quienes tienen menos experiencia a desarrollarse, tomar mejores decisiones y no cometer errores”. En definitiva, nos encontramos ante una herramienta que consigue innumerables beneficios en la gestión de la carrera profesional de los trabajadores, donde el mentor orienta, forma y enseña a sus pupilos a través de la transferencia de conocimiento en sus diversos formatos. En la Tabla 1 se recogen los tipos de *mentoring* que podemos encontrar, así como sus características.

Con el *mentoring* se llevan a cabo dos tipos de funciones, las relativas a la carrera, como el aprendizaje, la preparación para el avance del pupilo, su entrenamiento, protección y la transmisión de conocimientos y de valores éticos y las relativas a los aspectos psicosociales, que procuran el desarrollo del pupilo en su ámbito personal, sus

competencias, su identidad y su papel en la organización (Nuñez-Cacho Utrilla, *et al.* 2012). En este contexto, el *mentoring* adquiere una especial importancia en los procesos de *onboarding*, donde está demostrando ser una herramienta muy útil y eficaz para integrar a los nuevos empleados en su puesto de trabajo y en la propia organización. De esta forma, el nuevo empleado percibe que la organización se preocupa tanto por su integración como por su desarrollo personal y profesional.

Tabla 1. Tipos de *mentoring*

Tipo	Características
Formal e informal	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Formal: la relación entre los participantes es preestablecida por la institución y es regida por un proceso a seguir y un objetivo. Por ejemplo, los programas de capacitación empresarial</li> <li>– Informal: la relación entre los participantes se establece sin líneas a seguir ni evaluación; ambas partes determinan los tiempos y procesos de forma interna. Por ejemplo, la relación establecida entre líder y colaborador, donde el primero instruye al segundo de forma tácita durante el día a día de sus actividades para que desarrolle nuevas habilidades y competencias</li> </ul>
Entre pares ( <i>peer to peer</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Relación entre personas del mismo rango (grado escolar, cargo, edad) que consiste en aportar el conocimiento propio para complementar al compañero. Permite compartir habilidades y conocimientos de forma horizontal, es decir sin formalizar los roles de ambas partes</li> <li>– Muy aplicado en el ámbito académico</li> </ul>
<i>Express</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se caracteriza por la existencia de encuentros informales entre mentor y aprendiz y, aunque no hay una relación de seguimiento, se logra transmitir el conocimiento</li> <li>– Por ejemplo, los eventos de <i>networking</i> o las interacciones en congresos y conferencias</li> </ul>
Inverso ( <i>reverse</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– El aprendiz retribuye con conocimiento o perspectiva generacional al mentor, por lo que la interacción suele producirse entre individuos de roles diferentes</li> </ul>
Grupal	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Relación que se establece entre el mentor y un grupo de personas que participan en un mismo proyecto o interés en común, de forma que no se establecen relaciones individuales, sino que el mentor se dedica a lograr el bien común del grupo</li> <li>– Por ejemplo, la consultoría externa para lograr proyectos específicos o adquirir nuevos conocimientos de ciertos temas es para dar seguimiento a proyectos</li> </ul>
Cruzado ( <i>cross</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Intercambio de mentores y aprendices</li> <li>– Aunque es más propio del sector educativo, en el ámbito organizacional puede darse al “prestar” colaboradores entre áreas con la finalidad de conocer las prácticas y procesos de otros departamentos o para intercambiar profesionales entre oficinas de diferentes países o regiones</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Si bien en España el uso de esta herramienta ha cobrado una cierta relevancia en el ámbito empresarial en los últimos años, otros países como Estados Unidos llevan utilizando el *mentoring* hace mucho más tiempo, sobre todo en el ámbito académico. Varios son los personajes que han alcanzado un gran reconocimiento gracias a sus mentores, como Mark Zuckerberg (CEO de Facebook), cuyo mentor fue el ya desaparecido Steve Jobs (ex CEO de Apple) o Bill Gates (cofundador de Microsoft), que contó con un mentor como Warren Buffet, magnate de los negocios.

También encontramos varios ejemplos de empresas que han puesto en marcha programas de *mentoring*. Es el caso de Repsol, que utiliza el *mentoring* para transmitir los valores culturales entre los diferentes niveles de la organización. El Banco Santander tiene implantados varios programas de *mentoring* como “Mujeres con S”, enfocado al empoderamiento femenino y uniendo a mujeres con distintos perfiles que quieren acompañar a otras, “Santander Start”, volcado en la diversidad a través del apoyo a los jóvenes empleados que tengan alguna discapacidad, y la “Red de Mujeres Santander”, que intenta unificar aportaciones de hombres y mujeres y trabajar conjuntamente la igualdad de género. Por su parte, Google, organiza cada año el “Código del Verano”, un programa que permite emparejar a estudiantes de desarrollo informático 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. En las últimas nueve ediciones ha contado con más de 8.500 participantes procedentes de más de 100 países y más de 8.300 mentores. Por último, la cadena de hoteles Petit Palace ha puesto en marcha un programa para formar en *mentoring* a directivos y mandos intermedios de la firma con el objetivo de convertirlos en mentores que fueran capaces de ‘acompañar’ y transmitir todo su conocimiento a sus aprendices. En la misma línea, Bricomart cuenta con el programa “Telémaco”, cuya filosofía es “crecer haciendo crecer” y consiste en que distintos *managers* acompañan a los más jóvenes recién titulados en su proceso de aprendizaje interno y que, a la vez, sirve de reconocimiento para el talento más *senior*. Los *managers* mentores acompañan durante dos años a estos jóvenes y los preparan para ser los directivos del futuro.

#### **Fuentes de información utilizadas**

- <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11059286/02/21/Coaching-o-mentoring-dos-de-las-tecnicas->

- [de-desarrollo-preferidas-por-las-empresas-a-examen.html](#) [Fecha de consulta: 11/11/2021].
- [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/07/02/economia/1372784982\\_682822.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/07/02/economia/1372784982_682822.html) [Fecha de consulta: 11/11/2021].
  - <https://sebastianpendino.com/ayuda-mentor-ejemplos/> [Fecha de consulta: 11/11/2021].
  - <https://cognosonline.com/co/blog/6-tipos-de-mentoring-para-fomentar-el-aprendizaje-en-tu-empresa/> [Fecha de consulta: 11/11/2021].
  - <https://mundoejecutivo.com.mx/management/2017/07/26/5-formas-aplicar-mentoring-tu-empresa/> [Fecha de consulta: 11/11/2021].
  - <https://www.computing.es/mundo-digital/casos-exito/1108238046601/caso-de-exito-petit-palace-hoteles-apuesta-mentoring.1.html> [Fecha de consulta: 11/11/2021].
  - <https://franciscogimenezplano.com/2019/05/22/9-aplicaciones-efectivas-del-mentoring/> [Fecha de consulta: 11/11/2021].
  - <https://capitalhumano.wolterskluwer.es/ch/2019/12/01/onboarding-mentoring-un-tandem-ganador-para-la-retencion-de-talento>[Fecha de consulta: 11/11/2021].
  - <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/en-el-viaje-del-mentoring-el-mentor-y-el-mentee-crecen-juntos.html> [Fecha de consulta: 11/11/2021].
  - Núñez-Cacho Utrilla, P.; Grande-Torrales, F.A.; Pedrosa-Ortega, C. (2012): Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, núm. 34, abril-junio, pp. 14-35.
  - Núñez-Cacho, P.; Grande, F. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: el caso español. *Intangible Capital*, vol. 8, nº4, pp. 61-71.

**Fecha del caso:** noviembre, 2021.

**Palabras clave:** *mentoring*, mentoría, desarrollo profesional.

### **Preguntas sobre el caso**

1. ¿Qué diferencias existen entre el *mentoring* y el *coaching* en el ámbito empresarial?
2. Indique las etapas o fases a seguir si tuviese que poner en marcha un plan de *mentoring* en el ámbito empresarial. Explique brevemente cada una de ellas.

3. ¿Qué ventajas e inconvenientes presenta el *mentoring* como herramienta de gestión de la carrera profesional?
4. ¿Cómo influye el *mentoring* en la retención de talento?

**Agradecimientos:** Este caso ha sido elaborado en el marco del Grupo de Innovación Docente 2020: *FRH-GID-14. Grupo de Innovación Docente Fundamentos de Recursos Humanos* de la Universidad Rey Juan Carlos.