

Mentoring: Impulsando el Liderazgo Femenino en las Empresas

Lydia Murillo Ramos, *Universidad Rey Juan Carlos*

Belén María Moreno Cabezalí, *Universidad Rey Juan Carlos*

El *mentoring* se ha consolidado como una herramienta esencial en el desarrollo profesional de los empleados, desempeñando un papel crucial en la promoción del liderazgo femenino dentro de las empresas. Este proceso implica una relación en la que un profesional experimentado guía a otro en una etapa más temprana de su carrera, ayudándole a adquirir nuevas habilidades y ampliar su perspectiva. A diferencia de los métodos de formación tradicionales, el *mentoring* ofrece un enfoque personal y emocional, basado en la confianza, el respeto mutuo y la comunicación abierta, creando conexiones que impactan tanto a nivel personal como corporativo (BeUp, 2022).

Uno de los mayores beneficios del *mentoring* es su capacidad para potenciar el compromiso de los empleados. Al ofrecer un apoyo personalizado, las empresas pueden mejorar significativamente la retención del talento y reducir la rotación, creando un entorno de trabajo más colaborativo. Además, el *mentoring* es crucial para la formación de futuros líderes, fomentando el desarrollo de habilidades esenciales como la toma de decisiones, la delegación y la gestión del cambio. Las organizaciones que implementan programas de *mentoring* experimentan un ambiente laboral más positivo, con relaciones de confianza que refuerzan la cultura organizacional y conducen a un mayor rendimiento y rentabilidad (Reeves, 2023).

Además de ser una herramienta clave para el desarrollo y la inversión en las personas, el *mentoring* se establece como una condición necesaria para el crecimiento sostenible de las compañías (Comaford, 2019). Este crecimiento sostenible se refleja en la retención de profesionales clave, la actualización continua del talento interno y la efectiva transferencia de la visión y estrategia organizacional a personas críticas para la empresa (RRHH Digital, 2023). Así, el *mentoring* no solo apoya el desarrollo individual, sino que también contribuye significativamente al éxito organizacional a largo plazo.

No obstante, para obtener el máximo beneficio de estos programas, es esencial elegir el tipo de *mentoring* más adecuado a las necesidades y objetivos estratégicos de la organización. Como destaca Be-Up (2022), "un factor clave para garantizar la eficacia y éxito de estos programas es escoger un tipo de *mentoring* alineado con los objetivos estratégicos de la empresa". Existen diferentes modelos que se adaptan a contextos específicos y permiten abordar desafíos concretos, entre los cuales se destacan los siguientes:

- ***Mentoring individual (one-to-one)***: Este modelo tradicional implica una relación formal entre un mentor experimentado y un *mentee*, con el objetivo de transmitir la cultura de la empresa y desarrollar el potencial del *mentee* a corto o medio plazo.
- ***Mentoring situacional***: Se centra en abordar un desafío o necesidad específica, como mejorar la capacidad de delegación o fortalecer habilidades de negociación. Es más breve y tiene un enfoque muy concreto, ofreciendo resultados rápidos.
- ***Mentoring inverso***: Aquí los empleados más jóvenes, con conocimientos de nuevas tecnologías o tendencias, asesoran a sus superiores. Este modelo fomenta el intercambio intergeneracional y enriquece a la empresa con perspectivas innovadoras.
- ***Cross-mentoring***: Se realiza entre empleados de diferentes empresas o sectores, lo que permite un intercambio más amplio de conocimientos y enfoques. Este modelo es especialmente útil para desarrollar alianzas estratégicas y ampliar las perspectivas organizacionales.
- ***Mentoring de onboarding***: Se integra en los procesos de acogida de nuevos empleados, ayudándolos a adaptarse más rápidamente a la cultura y expectativas de la organización.
- ***Mentoring para mujeres***: Específicamente diseñado para impulsar el liderazgo femenino, este tipo de *mentoring* ayuda a superar barreras internas, como creencias limitantes, y ofrece una oportunidad única para que las mujeres avancen en sus carreras.

A pesar de los avances en la inclusión de mujeres en el mundo laboral, las cifras muestran que aún existe una considerable brecha de género en los puestos directivos. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), solo el 34,97 % de los cargos directivos en España son ocupados por mujeres. Esta subrepresentación en los niveles más altos de las

organizaciones pone de manifiesto que, a pesar de los esfuerzos realizados, queda mucho por hacer para lograr la paridad de género (Observatorio de Recursos Humanos, 2022).

Es aquí donde los programas de *mentoring*, y en particular el *WoMen Cross-Mentoring*, cobran una relevancia crucial. Este programa, lanzado en 2020 por la Asociación Española de Directivos (AED), tiene como objetivo principal aumentar la representación de mujeres en puestos de liderazgo en las empresas españolas. Utilizando el enfoque de *cross-mentoring*, permite a mujeres con alto potencial (*mentees* o personas mentorizadas) recibir orientación de directivos experimentados de diferentes sectores.

El *WoMen Cross-Mentoring* destaca por ofrecer a las participantes una perspectiva externa, lo que resulta particularmente valioso para las mujeres que buscan romper barreras en sus carreras. Las sesiones *one-to-one* proporcionan un espacio de aprendizaje donde las *mentees* no solo obtienen orientación específica y personalizada, sino también una mayor confianza y seguridad en su rol. Al interactuar con mentores de otros sectores, las participantes pueden ampliar su visión sobre las diferentes formas de liderazgo, enfrentarse a nuevos desafíos y adquirir habilidades que les permitan avanzar en sus trayectorias profesionales (AED, 2023).

Este programa no solo beneficia a las *mentees*, sino también a los mentores, quienes, al participar en el desarrollo de las mujeres líderes del futuro, obtienen una comprensión más profunda de los desafíos y motivaciones del talento femenino. Este intercambio de experiencias no solo enriquece a las participantes, sino que también ayuda a sensibilizar a las organizaciones sobre la importancia de promover una cultura más inclusiva y diversa.

Desde su lanzamiento, el programa ha demostrado ser altamente eficaz. En 2022, *WoMen Cross-Mentoring* alcanzó los 118 participantes, casi el doble de las mujeres que participaron el año anterior. Estos resultados reflejan el éxito del enfoque de *cross-mentoring* como una estrategia para impulsar el liderazgo femenino, al mismo tiempo que promueve un entorno empresarial más inclusivo y equitativo.

Fuentes de información utilizadas

- Asociación Española de Directivos. (2023). *WoMen Cross-mentoring*. <https://asociaciondedirectivos.org/cross-mentoring/>.

- BeUp. (2022, 19 diciembre). *Tipos de Mentoring Empresarial [10 ejemplos]*. <https://be-up.es/ejemplos-mentoring/>.
- Comaford, C. (2019, 5 julio). 76% Of People Think Mentors Are Important, But Only 37% Have One. *Forbes*. <https://www.forbes.com>
- Observatorio de Recursos Humanos. (2022, 27 enero). *28 grandes empresas fomentan el liderazgo de las directivas españolas*. <https://www.observatoriorh.com>.
- RRHH Digital. (2019, 21 octubre). *El Mentoring como nueva herramienta para gestionar la diversidad e inclusión*. <https://www.rrhhdigital.com>.
- Reeves, M. (2023, 6 octubre). 6 Benefits Of Mentoring In The 2023 Workplace. *Forbes*. <https://www.forbes.com>.

Fecha del caso: septiembre 2024

Palabras clave: *Mentoring, Liderazgo femenino, Desarrollo profesional, Cross-mentoring, Inclusión empresarial.*

Preguntas sobre el caso

1. ¿Cuáles son los beneficios clave del *mentoring* para las empresas, y cómo contribuye a mejorar la retención y el ambiente laboral?
2. De los modelos de *mentoring* descritos, ¿cuál crees que sería el más adecuado para fomentar el liderazgo femenino en una empresa y por qué?
3. ¿Cómo podrías evaluar el éxito de un programa de *mentoring* para mujeres, tanto desde la perspectiva de las participantes como desde la empresa?