

## Box de texto módulo 1

### MENTORING

#### 2.1 Origen y Concepto

El origen del concepto nos remonta a la mitología griega. En “La Odisea” de Homero, Ulises encomienda a Mentor la formación de su hijo Telémaco antes de partir a la Guerra de Troya. De ahí que las primeras aproximaciones conceptuales aludan al rol de consejero, guía o encargado de la educación de un joven.

El estudio del Mentoring toma fuerza a finales de la década de los setenta, a partir del cual relevan diferentes aspectos del concepto, que Colomo (2006) sintetiza como “un proceso de mejora en diversos aspectos relacionados con la carrera profesional, pero también con la mejora del individuo que integra dos partes: un consejero Senior y un protegido Junior. La relación que se establece supone beneficios para todas las partes implicadas”. La Fundación madri+d (2012), por su parte, en su Guía Práctica de Mentoring para Emprendedores, lo define como: “el acto de ayudar a otro a aprender, de modo que en el mismo acto, el que enseña aprende y el que aprende induce a la reflexión al que enseña. Esto crea un ciclo virtuoso de aprendizaje”.

Barry Bozeman y Mary K. Feeney, autores de “Toward a Useful Theory of Mentoring. A Conceptual Analysis and Critique” definieron la mentoría como:

*“Proceso para la transmisión informal del conocimiento, el capital social y el apoyo psico-social, percibidos por el recipiente como relevante para el trabajo, la carrera o el desarrollo profesional; la mentoría envuelve la comunicación informal, usualmente cara a cara y durante un período de tiempo sostenible entre una persona que se percibe poseedor de más conocimiento relevante, sabiduría o experiencia (el mentor) y una persona que se percibe con menos (el protegido)”*

## 2.2 Características

Estamos hablando entonces de una relación que se da entre una diada, en la cual uno de los individuos cuenta con ventaja, experiencia o reconocimiento en el área en la que el otro sujeto se inicia o se pretende desarrollar, y el objetivo de esta relación sería justamente la transmisión al mentorizado (o pupilo) de los conocimientos y recursos que la experiencia ha dejado en el mentor. Se establece entonces como condición necesaria del mentor, contar con experiencia y conocimiento necesario en el dominio de acción en que se desarrollara el mente, pudiendo ser estos últimos de la más amplia variedad (negocio marketing, finanzas, comunicación, etc.)

Cuando esta metodología se implementa en el contexto organizacional, lo hace bajo la forma de programas estructurados y definidos desde la política de desarrollo humano, suele implementarse entre sujetos que no tengan subordinación jerárquica entre sí, para facilitar la confianza en la relación, y suelen escogerse perfiles opuestos, bajo la lógica de la complementariedad. El proceso se ejecuta especialmente con fines de preparación para un nuevo puesto de trabajo o para facilitar la inserción en el mismo. Esto promueve la motivación y el compromiso por parte del mentorizado, además facilita considerablemente la transmisión de la cultura y valores organizacional.

Fuera del contexto organizacional, cualquier profesional o emprendedor puede también acceder a mentores cuando enfrenta un desafío y considera que dispone de recursos personales limitados para solventarlo. Si bien la experiencia necesaria puede estar muy disponible el alguien entre sus redes, el procedimiento formal garantiza que el mentor no solo cuenta con el conocimiento necesario, sino que ha sido entrenado en habilidades necesarias para traspasar de manera efectiva este conocimiento, y con un procedimiento establecido que define la periodicidad de los

encuentros y va conduciendo la relación por diferentes fases para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos por el mentorizado.

Ya sea en el contexto organizacional o desde una inquietud personal, el ciclo de vida del mentoring comienza por la definición de una necesidad, es decir, precisar en qué área de mi vida profesional o personal deseo crecer. A partir de allí puedo seleccionar al mentor correcto, que cuente con los conocimientos y experiencia en dicha área en la que me deseo desarrollar. A continuación establezco metas y propósitos, pues es la única manera en la que podremos definir si ha habido crecimiento o no. El mentor me ayudará a encontrar las facultades y motivación que necesito a través de compartir sus experiencias. Entre ambos (mentor y pupilo) se define una estrategia de comunicación y retroalimentación, para saber si el proceso está funcionando o no. Luego se vuelve la inicio adaptando las necesidades al crecimiento que ya he tenido

Los motivos personales por los cuales una persona suele buscar un Mentor, tal como señalábamos anteriormente, pueden ser muy amplios. Dentro de los más comunes, según la Fundación madri+d, se encuentran: Aprender a gestionar una empresa de reciente creación, Mejorar áreas particulares de su carrera o de su negocio, Explorar sus posibilidades en áreas de desarrollo aún sin explotar, Hacer valiosos contactos dentro del mercado, Aumentar las oportunidades de crecimiento empresarial y profesional, Mejorar sus conocimientos en áreas concretas. A los mentores por su parte, suele motivarles: Compartir su conocimiento con otros empresarios o profesionales con menos experiencia, Demostrar su capacidad de liderazgo, Ampliar su red de contactos, Invertir en el futuro de la sociedad, Obtener una perspectiva nueva de otras empresas o del sector, Mejorar la experiencia en sus áreas de especialización, Consolidar su papel como experto en la materia.

### **2.3 Beneficios**

Los beneficios directos del proceso e mentoring son diversos, tanto para el mentor como para el pupilo o mentoreado, y en el caso de éste último se relacionan directamente con las necesidades de desarrollo que activaron la necesidad del proceso en un principio.

En términos generales, los beneficios para el pupilo, podríamos decir que se traducen en 3 grandes áreas.

- Por un lado, generar nuevas acciones y orientar técnicamente su hacer desde el prisma de un mayor conocimiento, por ejemplo: en la toma de decisiones sobre su empresa, la generación de otra empresa y la evaluación de oportunidades. Lo anterior redundará en mayor eficiencia y eficacia.
- En un segundo lugar podríamos mencionar los beneficios personales de la relación de ayuda, dado que mejora la autoconfianza, disciplina y compromiso con la tarea al tener a un referente como aliado.
- Finalmente, cabe señalar que hay un beneficio potencial que pudiera llegar a ser de gran alcance, como la expansión de la red personal y el posible acceso a la propia red del mentor.

Para los mentores, por su parte, este espacio les beneficia:

- al darles un escenario de aprendizaje que amplía su conocimiento sobre el mercado y temas más actuales en un negocio emergente,
- al desarrollar sus habilidades comunicativas y sociales,
- al compartir e intercambiar ideas también se potencian las propias,
- puede evaluar nuevas posibilidades de inversión y
- refresca su entusiasmo al posicionarse en el lugar de experto

Para la organización, por su parte, cuando es ésta el escenario de aplicación de los programas de mentoría, entre los beneficios posibles que le reportará podemos considerar:

- Mayor efectividad en la transmisión de valores y cultura
- Aumento del compromiso, identificación y motivación

- Mayor eficiencia operativa general y en especial en las transiciones de cargo
- Retención del talento (1)

(1) En relación a este punto te sugerimos revisar un caso de éxito referenciado en el siguiente enlace: <http://recursosparalideres.blogspot.com/2010/02/caso-sun-microsystems-como-el-mentoring.html>