

RESEÑAS

SMART MENTORING

UNA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL TALENTO

Luis Ezcurra de Albuquerque
Francisco Giménez Plano

FC Editorial, 2016



El capital humano es el activo más importante con el que cuentan las empresas. La formación, la actualización continua de cono-

N. de la R. De acuerdo con la Fundación del Español Urgente (Fundéu BBVA), el término *mentoring* es una metodología de aprendizaje que asigna a una persona con experiencia y conocimiento (mentor) para que apoye a un empleado (*mentee*) en su desarrollo profesional. Mientras *coaching* es una metodología de aprendizaje, en la que una persona asume el rol de *coach* (maestro), para asesorar y acompañar a otra que asume el rol de *coachee* (aprendiz).

cimientos y la puesta en práctica de nuevas habilidades permiten avanzar en el desarrollo del talento y tienen un impacto muy directo sobre la productividad de los trabajadores, permitiendo alcanzar con mayor facilidad los objetivos propuestos por la organización.

Por ello, en el mundo actual, los modelos de aprendizaje cobran especial relevancia. Entre ellos se encuentra el *mentoring*, que constituye una de las herramientas clave para incrementar la capacidad del capital humano.

La palabra *mentoring*, en castellano mentoría, procede de la mitología griega, que narra cómo Ulises, antes de partir a la guerra de Troya, confió la transmisión de sus valores familiares y la educación de su hijo a su amigo Mentor. Por esta razón, mentor es sinónimo de una persona con autoridad y experiencia que cuida de la educación y del desarrollo de otra que se le confía.

El *mentoring* no es una herramienta teórica, sino fundamentalmente práctica. Los autores describen muy bien la diferencia entre aprendizaje puramente teórico y aprendizaje total. El aprendizaje cognitivo parte del conocimiento de lo que hay que hacer y de cómo hay que hacerlo. Sin embargo, el aprendizaje total pone en práctica este conocimiento mediante la acción, observando su impacto, analizando los resultados y modificando el comportamiento que

no resulta efectivo. En esta última idea se sustenta el *mentoring*.

La presente obra aborda con acierto todos los aspectos relacionados con esta metodología, ofreciendo al lector tanto una visión global como aspectos más prácticos de esta herramienta de gestión. Esto le permite hacerse una idea bastante aproximada de lo que puede esperarse al adoptar esta práctica en el ámbito empresarial.

No en vano el libro está escrito por dos autores que desde hace años trabajan de manera activa en diversos aspectos del desarrollo de los recursos humanos, entre los que se encuentra el *mentoring*. Esta experiencia les permite aportar su visión, investigación y metodología en el diseño, implementación y coordinación como sistema y eficaz instrumento para la gestión del capital humano.

Sin duda uno de los principales activos de este libro son los diversos y numerosos ejemplos de empresas de muy distintos tamaños, sectores y países (algunas de ellas multinacionales muy conocidas como IBM, General Electric, KPMG, Microsoft, Telefónica...) que ya han adoptado estos programas y que comparten con el lector su visión y experiencia en su ejecución e implementación.

Ha de puntualizarse que los autores no han titulado el libro simplemente *mentoring*, sino que han añadido delante el adjetivo *smart*, palabra inglesa que significa ele-

gante o inteligente. Para ellos el *mentoring* es también *smart* porque constituye la manera más inteligente y elegante de movilizar los recursos internos de la organización y de contribuir al talento empresarial.

Tras una introducción, el libro se estructura en cuatro partes, cada una de las cuales se divide en capítulos, para finalizar con una conclusión. En la primera parte se analizan los principios y fundamentos de la mentoría, comenzando por su terminología y definición.

Hoy en día y en el ámbito empresarial, por medio del *mentoring*, un directivo que conoce exhaustivamente la organización y el negocio, y al que se llama mentor, acompañará en algunas etapas concretas de la trayectoria profesional, como pueden ser en el inicio de la carrera o en las promociones a nuevos cargos y responsabilidades, a otro empleado al que denomina *mentee*, o discípulo.

La persona a la que se entrena se selecciona entre los empleados que se considera que poseen una alta capacidad de proyección y un elevado potencial de crecimiento, y siempre se trata de una persona cuyo talento destaca.

Por parte de la empresa se elegirá al mentor entre los responsables y directivos de la organización, cuya trayectoria sea más acorde con las competencias que se pretenden desarrollar en el empleado. El mentor compartirá con el discípulo su dilatada experiencia además de la visión

global del negocio, transmitiéndole la cultura y los valores propios de la organización, facilitándole al mismo tiempo su integración dentro de la empresa.

Entre otras cosas, el mentor apoya, enseña e intercambia opiniones con el estudiante, tratando de evitar que repita los errores que suelen producirse cuando se asumen nuevas responsabilidades, y le ofrece también el acceso a su propia red de contactos.

El objetivo fundamental de los programas estructurados de esta metodología es acelerar el desarrollo de las personas con talento que formarán parte de las generaciones futuras de altos directivos y líderes de la organización, acortando y mejorando su proceso de aprendizaje.

Es importante señalar que la relación entre mentor y discípulo es de autoridad y no de jerarquía, ya que se basa exclusivamente en la confianza y el respeto. De esta manera, quien está aprendiendo no se siente juzgado o evaluado por su superior jerárquico, si bien éste conoce el proceso, debe apoyarlo y puede expresar sus opiniones y dudas con libertad sin someterse a otros condicionantes.

El *savoir faire* que posee el mentor es aceptado y reconocido por su discípulo como algo muy valioso, porque le permite sacar partido de sus consejos, comentarios y experiencia, y al mismo tiempo profundizar en el desarrollo de su talento en su propio beneficio y en el de la

organización a la que pertenece.

Pero aunque parezcan más evidentes, los beneficios del *mentoring* no solo los obtiene el estudiante. También se producen en el mentor, ya que al participar en el proceso, mejora sus habilidades de comunicación, de liderazgo y de gestión de personas y equipos, pudiendo aplicar todo ello en su ámbito directivo.

Los autores puntualizan que aunque se tiende a identificarlos, no debe confundirse el *mentoring* con el *coaching* (entrenamiento). Si bien ambas son herramientas de acompañamiento de una persona en su desarrollo y evolución, y el *mentoring* utiliza, de manera acertada, algunas técnicas del *coaching*, existen también claras diferencias entre ambos instrumentos. El *coacher* (instructor-preparador), a diferencia del mentor, no da consejos sobre la trayectoria profesional de la persona de la que se ocupa, ni le ofrece su red de contactos, ni tampoco es necesario que sea un directivo experto en el ámbito profesional que pretende desarrollarse.

Una vez definido y detallado su concepto, en la segunda parte del libro, los autores abordan las tres fases del proceso de mentoría que llamarán: de orientación, de desarrollo y de cierre.

En la fase de orientación, mentor y discípulo comenzarán a crear el clima de confianza necesario para que el proceso tenga éxito, celebrando dos o tres reuniones para

formalizar su relación y concretar sus expectativas y objetivos. Juntos establecerán un plan de trabajo y fijarán metas muy concretas a corto plazo cuyo cumplimiento se revisará en reuniones posteriores.

Es importante señalar que la responsabilidad de las acciones y del resultado del *mentoring* es competencia exclusiva del estudiante. El mentor podrá recomendar y orientar pero finalmente será el discípulo quien decida, bajo su única responsabilidad, si llevará a cabo o no tales recomendaciones, mostrando iniciativa y una implicación activa.

En la etapa de desarrollo, que es el núcleo del proceso de *mentoring*, se realizarán reuniones de carácter mensual durante un año, con el fin de analizar los progresos concretos y el aprendizaje del entrenado, estimulando la conversación respecto a las experiencias adquiridas. Establecerán conjuntamente un marco de trabajo en el que se incluirán todos los detalles que van a configurar la relación, incluyendo aspectos logísticos y prácticos, así como los objetivos, los compromisos, las prioridades y la forma de proceder en caso de incumplimiento. Este marco es dinámico y se adaptará en función de cómo transcurra el proceso.

Para el establecimiento adecuado del plan de acción del entrenamiento, es importante que sus objetivos estén formulados adecuadamente, para lo cual también

se utiliza la palabra *smart*. De sus iniciales se obtienen los siguientes términos: *s* de *specific* (los objetivos han de ser específicos y concretos); *m* de *measurable* (los objetivos han de ser medibles); *a* de *attainable* (alcanzables); *r* de *resonant* (no ser demasiado fáciles) y *t* de *time-bound* (los objetivos han de estar ligados al tiempo y concretar el momento en que deben ser alcanzados).

En la última fase se cerrará y evaluará formalmente el proceso. Pese a ello, se mantendrá la confianza creada entre mentor y discípulo, y ambos seguirán en contacto en el futuro. No obstante, dado el alto recorrido profesional de quien está aprendiendo, la eficacia real del programa se evaluará también a medio y largo plazo, en función de la progresión más o menos exitosa en su trayectoria profesional.

En la tercera parte de la obra se mencionan varias herramientas concretas que pueden aplicarse en distintos ámbitos profesionales, y que también contribuyen al buen desarrollo de este método.

Podríamos destacar entre ellas: la «escucha global», entendida como proceso de comunicación activa que interpreta no solo el contenido verbal sino los mensajes asociados a la comunicación no verbal; la «formulación de las preguntas adecuadas» que provocan en el aprendiz una reflexión personal que le permita profundizar en su aprendizaje; y el necesario

feedback, objetivo y libre de juicio, que puede ser positivo o negativo pero nunca crítico, y que impulsa a la mejora y a la toma de conciencia, consolidando los comportamientos deseables y eliminando los improductivos.

Finalmente, en la cuarta parte del libro se señala que el sistema de aprendizaje mediante mentoría también puede ayudar al discípulo a clarificar el estilo de liderazgo que adoptará en el futuro, decantándose por aquél que de manera más eficaz contribuya a la consecución de los mejores resultados para sí mismo, su equipo y la organización en general.

En definitiva, la presente obra aborda con acierto, de manera clara y precisa, todos los aspectos relacionados con el *mentoring*, ofreciendo una visión global y a la vez práctica de su aplicación, pudiendo ayudar a las empresas que deseen iniciarse o consolidar sus programas de mentoría.

No en vano, las ideas y métodos propuestos por los autores están basados en la experiencia de muy diversas organizaciones que ya disponen de programas estructurados de mentoría como parte de su política de gestión de recursos humanos. Este método no requiere inversiones adicionales y solo aporta beneficios, ya que la movilización del talento y el desarrollo de buenos profesionales siempre redundará en beneficio de la excelencia empresarial.

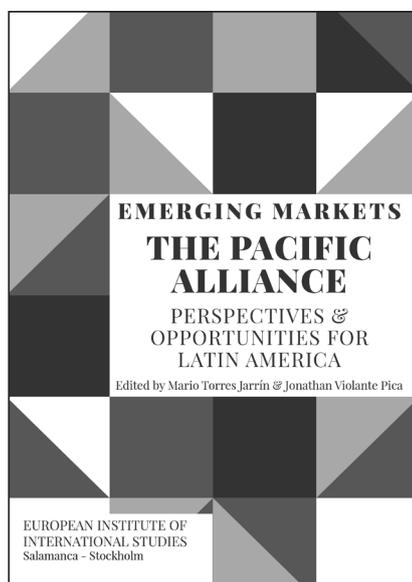
Esperamos que la lectura del libro contribuya a difundir el conocimiento de este instrumento y anime a las empresas a movilizar los recursos internos en beneficio de su propia organización.

Isabel Gómez Espinosa

**EMERGING MARKETS
THE PACIFIC ALLIANCE
PERSPECTIVES AND
OPPORTUNITIES FOR LATIN
AMERICA**

**Editores: Mario Torres Jarrín
y Jonathan Violante Pica**

European Institute of
International Studies
Kadmos Press. Salamanca 2016



La región latinoamericana ha sido y es escenario de varios proyectos

de integración regional como son Mercosur, UNASUR, CAN y varios otros que han tenido menor o mayor grado de éxito. Sin embargo, la Alianza del Pacífico (AP), conformada por Chile, Colombia, México y Perú, tiene una situación geográfica privilegiada como plataforma lanzadera entre Latinoamérica y Asia en un momento en el que todo indica que la actividad económica en el futuro se va a centrar en la región del Pacífico.

La AP es considerada como un proceso regional sui géneris. No es estrictamente un proceso de regionalismo, como la UE y Mercosur, pero tampoco de regionalización. Es, como dicen los autores en la introducción, una «regionalización institucionalizada» o «regionalismo flexible», debido a que incluye al sector privado y no cuenta —todavía— con una institución supranacional fuerte (por su alto coste burocrático, argumentan). Las características de la AP se deben en gran medida al fracaso de la primera iniciativa de 2006, en la que se quiso involucrar a todos los países de la Cuenca del Pacífico latinoamericana. La distinta percepción conceptual (los defensores del libre comercio y la economía frente a aquellos que defienden una aproximación proteccionista, o lo que es lo mismo, Chile, México, Colombia y Perú frente a Ecuador y Nicaragua) fue la causa de su fracaso, lo que generó como reacción la adop-

ción de un enfoque eminentemente pragmático. Es en este contexto en el que se constituye la AP mediante la Declaración de Lima de 2011.

¿Por qué es interesante un libro sobre la AP ahora? Porque la experiencia de estos pocos años puede ser considerada un caso de éxito. Su concepción y estructura hacen del pragmatismo una de sus mayores bazas. Está pensada para, entre otras cosas, adaptarse y ser más resistente a grandes movimientos regionales como son el TPP (Alianza Transpacífica de Cooperación Económica) y el TTIP (Acuerdo Transatlántico de Comercio e Inversiones entre la Unión Europea y Estados Unidos). La incertidumbre actual sobre el futuro de ambos presenta la oportunidad para la AP de liderar el nexo de unión entre Europa, Asia y América Latina, así como de conseguir ese cambio productivo que haga real la inserción en las cadenas de valor global (concepto que subyace a la idea misma de globalización) mediante una mayor interconectividad de las economías de estos cuatro países.

El libro repasa la concepción, desarrollo, perspectivas y oportunidades de la AP con un enfoque no solo académico sino también desde el ámbito político y empresarial. Esto se debe a la elección de los autores que contribuyen mediante los distintos artículos. Los coordinadores, Torres y Violante, identifican

las contribuciones en dos grupos de trabajo: diálogo interregional y gobernanza global por un lado, y finanzas y sector privado por el otro. Se estructura en capítulos escritos por economistas, embajadores, profesores e investigadores provenientes no solo del ámbito académico sino también de instituciones internacionales como la OCDE y Naciones Unidas.

Podemos diferenciar cuatro partes. En los primeros capítulos, incluida la introducción, se hace un repaso de la teoría de la integración regional, se dan una serie de datos de lo que significa actualmente la AP (37 por 100 del PIB de la región latinoamericana, tasas de crecimiento del producto interior bruto del 4 por 100, 214 millones de personas) y se analizan los retos que enfrenta actualmente. Los artículos de esta primera parte van firmados por Antonio Núñez y García-Saúco (embajador español), Mario Torres (director del European Institute of International Studies y uno de los coordinadores del libro), Alicia Bárcena (secretaria ejecutiva de la ECLAC) y Gabriela Ramos (jefa de gabinete de la OCDE). Los retos a los que se refieren son, principalmente, reforzar las instituciones (necesario no solo para tener una política exterior común sino para poder insertarse en las cadenas de valor global (CVG) con Asia de manera más eficiente) y mejorar la conectividad y las infraestructuras.

Todo ello llevará a incrementar el comercio intrarregional, que por ahora tan solo significa el 4 por 100 de los bienes, dado que la estructura exportadora de los países de la AP se basa en materias primas que se mandan a otros países. Con la interconectividad, en la que se espera el apoyo de los países observadores mediante, por ejemplo, atracción de inversión extranjera directa, se conseguiría aprovechar, como indica Gabriela Ramos, las complementariedades de estos cuatro países y las economías de escala para ganar una eficiencia que permita una mayor y más sólida inserción en las CVG mediante un regionalismo abierto (concepto usado para describir los procesos de integración regional en Asia Pacífico de los años ochenta y noventa, y no es casualidad que se tome como referencia para la AP).

En una segunda parte se recogen las contribuciones de los países a título individual. Estos tres artículos tienen un marcado carácter descriptivo y en cierta manera político. El viceministro Edgardo Riveros y la embajadora Carmen Domínguez destacan la apuesta de Chile por la convergencia con Mercosur como paso necesario para convertirse en puente entre los países asiáticos y Latinoamérica (además de hacer énfasis en la interconectividad de la infraestructura como solución al déficit energético chileno). En el capítulo que escribe la también vi-

ceministra Patti Londoño se lleva a cabo una interesante descripción del funcionamiento interno de la AP, repasando los grupos de trabajo y la coordinación entre órganos. Por último, el embajador Eduardo Martiñetti pone en valor el papel de Perú como impulsor del proyecto desde sus inicios en 2006. Lleva a cabo un repaso pormenorizado desde la génesis de la AP hasta la actualidad, e identifica tres dimensiones de las relaciones exteriores de la Alianza: *i)* el regionalismo abierto, por el que se busca acercarse a otros procesos de integración como ASEAN y Mercosur; *ii)* las relaciones con los Estados observadores y *iii)* por último, cómo apoyarse en instituciones multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Andina de Fomento, la OCDE e incluso la UE para seguir siendo un caso de éxito en la integración regional. No hay un artículo específico de México, siendo éste uno de los países que mayor valor agregado incluye en sus exportaciones y, sin embargo, mayores retos enfrenta hoy en día tras el posible giro político y comercial por parte de EE UU, su socio natural.

El grueso del libro se enmarcaría en lo que podemos llamar el contexto de la AP, haciendo referencia no solo a América Latina sino también a Asia Pacífico. La profesora Benedicte Bull recoge una gran cantidad de datos sobre la situación económica de la región en su conjunto, y

ofrece asimismo un análisis desde un punto de vista político, mencionando las distintas tendencias de los Gobiernos entre 2003 y 2013, período en el que la autora establece que se ha dado una tendencia económica positiva en la que ha habido reducción de pobreza y de desigualdad. Esto, no obstante, indica que se debe hacer frente a los problemas de sostenibilidad de los recursos (agua, tierra fértil y contaminación del aire) debido al nuevo desarrollismo y al nuevo extractivismo. En el siguiente capítulo, el profesor Juan José Ramírez se muestra algo más pesimista en la relación económica entre la AP y la región de Asia Pacífico, pero no así en la política, en la cual dice se basa el éxito de la AP. Para avanzar en la relación con los países de la ASEAN, el autor recomienda en cierta manera a los países de la AP que abandonen la promoción de los derechos humanos y la democracia en otros países (aspecto que es del agrado de EE UU y Europa) y adopten una posición de no interferencia en asuntos ajenos, como los países de la ASEAN.

Siguiendo en este bloque, Olga María Cerqueira sostiene que la AP es un proceso de integración regional que responde a un enfoque constructivista, cuya identidad compartida es el pragmatismo. Esta es su gran fortaleza, lo que se traduce en una importante agilidad y flexibilidad en la toma de decisiones, así

como en la capacidad comunicativa necesaria entre las partes para poder construir en base a las ideas, identidades e intereses que van cambiando de manera endógena al proceso mismo de integración económica. En el siguiente artículo, Martha Ardila lleva a cabo el ejercicio de establecer la posición de los países dentro de la AP y cómo les beneficia. Para ello se centra en el caso de Colombia, país que quisiera ser miembro del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) pero que, mientras no lo consigue, ve en la AP la manera de ganar peso en la región.

Seguidamente, el economista Christian Ghymers muestra una posición algo pesimista del futuro económico de toda la CELAC, y lo achaca al estancamiento del crecimiento de la productividad total de los factores. CELAC se estaría quedando atrás porque no sabe aprovechar las oportunidades que brindan las CVG, y Asia sí. Más concretamente, no cuenta con empresas transnacionales bien situadas en el mercado global, a pesar de que los países latinoamericanos han elegido abrir sus economías. En opinión del autor, la región debe apoyarse necesariamente en la UE por tener intereses compartidos y por las complementariedades que presentan sus economías, mientras que con Asia y EE UU compite. Asimismo, defiende la convergencia de la AP con Mercosur.

Y para terminar el bloque del contexto de la AP se realiza un análisis algo más breve sobre la posición de China frente a países latinoamericanos en general y los de la AP en particular, a través de las declaraciones de los presidentes de los cuatro países. El embajador Jorge Heine y los profesores Wu Guoping y Li Renfang mencionan las áreas de cooperación entre ambos lados del océano ahora que China se encuentra en la «nueva normalidad» tras el fin del superciclo de las materias primas. Esta cooperación, asentada en la propuesta china del Área de Libre Comercio de Asia y Pacífico (FTAAP por sus siglas en inglés) y en el nuevo Banco Asiático de Inversiones e Infraestructuras (AIIB) pasa por la cooperación financiera y la inversión mutua.

El último capítulo se centra en un aspecto muy concreto y exitoso de la AP: el MILA, el mercado integrado de capitales latinoamericano. Kasim J. Durrant y Jonathan Violante establecen la hipótesis de que existe una relación positiva entre la integración de los mercados de valores y el aumento de liquidez, para lo que diseñan un modelo cuyos resultados apoyan dicha hipótesis de partida.

Los coordinadores del libro finalizan con unas breves conclusiones donde repasan los principales resultados del libro y aportan unas propuestas de mejora de la AP

como, por ejemplo, establecer un sistema estadístico a imagen y semejanza del que ofrece la UE.

Habrá que ver si en el nuevo contexto internacional, caracterizado por la incertidumbre, la AP es capaz de aprovechar las oportunidades que se le presentan, si sus fortalezas son tales. El libro repasa, mediante gran cantidad de datos, sus inicios, su estructura actual y los retos que enfrenta, dando

asimismo ideas sobre cómo afrontarlos. Los conceptos de cadenas de valor global e interconectividad (en una integración sin continuidad geográfica) se repiten en la mayor parte de artículos, aunque también se identifica el TPP como una amenaza, siendo ahora dudosa su aplicación en el corto plazo. La AP se basa, además, en la estabilidad política de todos sus integrantes. Esto es importante dado

que México, de lejos el país con mayor peso económico en la AP, se puede ver afectado de manera negativa por el cambio de rumbo de la política estadounidense. Sin embargo, como se apunta en varios momentos en el libro, es en Asia donde debe poner el foco la AP, recordando los orígenes de ese proyecto de 2006.

Eva Valera Fernández

