



Decir que Compañías como AXA, IBM, ING, Novartis, Procter & Gamble o Centros educativos tan prestigiosos como la Wharton School of Business han incluido entre sus programas de desarrollo algunos de mentoring no es novedad. La mayoría de las grandes lo tienen. La novedad es el giro que han dado a algunos de estos programas.

En ellas coexisten, en efecto, los tradicionales programas de mentoring con otros que denominan de **mentoring inverso** (*reverse mentoring*) y de **mentoring recíproco**. ¿En qué consisten estas nuevas formas de mentoring? ¿Qué ventajas aportan?

Para entenderlo hablemos primero del contexto que los justifica: **la digitalización y la convivencia generacional**.

Internet ha provocado el fin del mundo en el que vivíamos hace apenas quince años. Pocas veces en la historia se ha dado un fenómeno parecido, un cambio tan radical y tan rápido.

Estos años asistimos, por otra parte, al relevo generacional. Los nativos del nuevo mundo (los milenials más jóvenes -los nacidos en torno al 85-) están ya renovando plantillas en puestos clave. Los de la generación X (nacidos en torno al 70) están ya ubicados. Estos últimos y los boomers son los pioneros de este nuevo mundo, les ha tocado descubrirlo y colonizarlo. Los abuelos son -siguiendo con la metáfora- los inmigrantes; los que se imprimen cada mail que reciben antes de leerlo.

Los que estudian las generaciones se dieron cuenta de un curioso fenómeno: que generalizando (y todas las generalizaciones son peligrosas) **los boomers y los milenials se parecen entre sí** más que los X con cualquiera de ellas en cómo ven el mundo del trabajo. Sintonizan mejor. Los milenials están más acostumbrados a la diversidad y al networking que los boomers, pero son tan ambiciosos como ellos y están igualmente motivados por la transcendencia del trabajo. **Existen abundantes bases para entenderse en cuestión de valores y La buena noticia es que se necesitan desesperadamente.**

Los ambiciosos y trascendentes milenials necesitan a los ambiciosos y trascendentes boomers para adquirir sabiduría comprimida de cómo avanzar en una organización, de qué claves de poder necesitan respetar, de cuándo es preciso frenar y cuándo acelerar: gramática parda aplicada a la empresa en donde hará carrera.

Los boomers necesitan adquirir sabiduría práctica (porqué libros y tutoriales de YouTube ya han usado) de asuntos parecidos a cómo formar network con la ayuda de las redes sociales, de cómo comunicarse mejor en ellas. También de las nuevas ideas que aquellos traen de los MBAs.

El win-win es la base de estas nuevas maneras de mentoring.

- **En el mentoring recíproco** el mentor puede ser tutelado por el “mentee” y el “mentee” tutelar al mentor. Parejas de joven / mayor cada uno con objetivos de aprendizaje identificados.
- **En el mentoring inverso** son los jóvenes los que hacen de mentores de los mayores transfiriendo conocimiento y saber hacer en el mundo digital a los mayores.

Esto, que dicho así suena fácil (se forman parejas y ya está), tiene su arte y su técnica. La diferencia jerárquica puede dificultar el proceso, por lo que es especialmente importante definir un proceso estructurado para aplicar esta metodología.

Las claves de éxito de un Programa de mentoring tanto inverso como recíproco son, en el fondo, similares a los de un Programa de mentoring tradicional. En los tres casos, en efecto, es preciso:

- **Estructurarlo como un proyecto** (plan, recursos, hitos, responsables).
- **Facilitar herramientas** a mentores y tutelados: guía del proceso, de entrevistas, de agendas, de formatos para establecer objetivos de aprendizaje etc.
- **Contar con un proceso que facilite y guie la formación de parejas con “química” suficiente.**
- **“Apadrinarlo” al más alto nivel** (en una de las empresas mencionadas al comienzo de este Blog, ¡el CEO estaba “tutelado” por un HiPot de 25 años...!)
- **Y coordinarlo desde RRHH.**

Si se hace bien, ¿qué beneficios aporta esta metodología de desarrollo a una Organización además de los aprendizajes particulares de los intervinientes?

Los que llevan años en ello apuntan que les ayuda entre otras cosas a **reducir la rotación** de jóvenes con potencial (al parecer eso de considerarlos personas capaces de aportar satisface más que si solo se consideran personas con oportunidades de aprendizaje), **a incrementar la satisfacción en el trabajo** y a **incrementar la comprensión mutua intergeneracional** (que haya menos prejuicios). No es poco.

Desde **Human Performance** podemos ampliarte esta información y, si lo consideras oportuno, ayudarte a adoptar e implementar el **modelo de mentoring** más adecuado a tu organización. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#).



[Ángels Mora](#)

Socia y Directora de Consultoría de RR. HH. en Human Performance.

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).