

---

## Transformando a la gente en las organizaciones de Hoy

# EL PODER DE LA MENTORIA EN EL DESARROLLO DE LIDERES

---

Noviembre 2004

Por Jesus A. Sampedro H.

Mentoría, es una disciplina "de moda" en el mundo de los negocios, que forma parte del negocio multimillonario de "desarrollo del liderazgo" en los Estados Unidos (Yukl, 2002). Los líderes están incorporándolo en la transformación de las organizaciones actuales.

En este artículo, usted encontrará algunos puntos de vistas interesantes que han surgido como resultado de una investigación cualitativa, basada en entrevistas hechas a líderes del mundo de los negocios y de organizaciones sin fines de lucro. También encontrará teoría interesante siendo probada por la concepción de los líderes en referencia a la mentoría, donde se incluirá reflexiones de su propia experiencia, rasgos claves requeridos para la mentoría, las características de una relación próspera y acertada de mentoría, el rol del mentor en el desarrollo de los procesos de dirección y los retos de la mentoría en el siglo XXI.

Los líderes entrevistados, asociaron "mentor" con palabras como ayudante, sabio consejero, protector, servidor, instructor, vigilante, "padrino" y agente de cambio. Una reciente investigación en Google.com mostró aproximadamente 4.400.000 enlaces a sitios relacionados con la palabra "mentor"; versus aproximadamente 27.400.000 enlaces con la palabra "líder". Mostrando a simple vista la realidad: las personas muestran en su mayoría interés en como ser líderes; sin embargo, sólo unos pocos están verdaderamente interesados en explorar las profundidades de la mentoría.

### Explorando la palabra MENTOR

La palabra "mentor" apareció en el clásico griego de Homero "*La Odisea*", cuando Odiseo (Ulises en la tradición latina) se estaba preparando para ir a la Guerra de Troya y comprendió que su único hijo, Telémaco, necesitaba de un maestro particular mientras él estuviese lejos, para ser entrenado en los asuntos soberanos. "Mentor"

---

fue, básicamente, un amigo de confianza de la familia que sería, en este caso, el tutor de Telémaco (Bell, 1998).

Sin embargo, muchos propósitos pueden surgir para revelar las exigencias y requerimientos reales de la mentoría. Desde una perspectiva de liderazgo, Bell, (1998) escribió: "el mentor es la parte del liderazgo cuyo resultado es el crecimiento de la persona". Un mentor sirve como catalizador en el proceso de aprendizaje y se conoce como "alguien que ayuda a algún otro a aprender algo que el aprendiz, de otro modo, lo hubiese aprendido no tan bien, más lentamente o no lo hubiese aprendido del todo" (Bell, 1998). De acuerdo con este autor, un mentor es un "sabio, consejero digno de confianza, profesor o coach".

Al enfatizar en la experiencia de aprendizaje a largo plazo, y considerando al mundo globalizado en el cual vivimos, algunos descubrimientos están dirigidos hacia tres realidades interesantes que tienen un efecto en las relaciones actuales de mentoría a: interacciones multiculturales, medios usados en la comunicación y lo limitado del tiempo para interactuar. Estas realidades influyen la concepción de lo que ser mentor significa, y de cómo los líderes incorporan la mentoría en el desarrollo de las relaciones con sus subordinados; además, es interesante ver como se presentan interesantes dinámicas dentro de este tipo de interacciones humanas.

Les comparto un ejemplo en nuestra propia esfera cultural. Para algunos latinoamericanos, el mentor podría estar asociado con ser un "padrino" (Rodríguez, 2005), un término que originalmente refleja a "aquellos que reemplazan a los padres en caso de muerte para que los hijos sean provistos de todas las necesidades, tanto emocionales como económicas" (Pulido, 2004). Sin embargo, aún con los padres vivos ellos se involucran en los asuntos de protección del "ahijado" y sirven para guiarlos en el buen camino.

Los líderes que procuran ser efectivos en el ambiente rápido, globalizado y multicultural en el que vivimos, deben comprender estas realidades antes de involucrarse en la mentoría.

### **Rasgos claves de un Mentor**

Los líderes involucrados en relaciones claves de mentoría, están de acuerdo en la mayoría de las cualidades que debe poseer un mentor o un aprendiz. El éxito del mentor se fía en: la habilidad para escuchar detalladamente, la paciencia, la determinación para sobrellevar el proceso, la capacidad de comenzar con el final en mente, la muestra de corazón compasivo, la demostración de atención y ser, por excelencia, un buen comunicador.

En contraste, el rasgo primordial de un aprendiz exitoso es su buena voluntad de aprender y de ser transformado en el proceso (ser enseñable), seguido de una actitud obediente, de humildad y de sensibilidad para la relación de mentoría.

---

También las relaciones exitosas de mentoría se conocen por tener una clara orientación, crecimiento mutuo, desarrollo recíproco de la confianza, comunicación fluida, demostración de respeto con respecto a la velocidad en la que ocurre el aprendizaje, compromiso a largo plazo, mutua y constante demostración de interés, y reproducción del proceso (réplica del proceso de mentoría o guía hacia otros).

### **Trayendo la transformación a las organizaciones del siglo XXI**

Los líderes de hoy deben saber de la importancia que tiene el rol de un mentor en su desarrollo, y en el de los líderes potenciales que se encuentran a su alrededor.

Lejos de verlo como un simple "rol", los líderes necesitan estar enterados de las ventajas y las implicaciones de tener acertadas relaciones de mentoría. Los miedos, los fracasos del pasado, o tal vez, las malas interpretaciones han retraído a muchos de involucrarse en la mentoría. Veamos algunas buenas razones para ser mentor, partiendo de diversas perspectivas de líderes que lo han experimentado, y sobre quienes exploramos los beneficios de la mentoría, como disciplina.

### ***¿Estas buscando deleite en el mundo de los negocios?***

Una gran lección de desempeño y de transformación organizacional de largo plazo, puede inspirarse en el pasaje: "vi a un hombre solitario, sin hijos ni hermanos, y que nunca dejaba de afanarse; ¡jamás le parecían demasiadas sus riquezas! «¿Para quién trabajo tanto, y me abstengo de las cosas buenas?», se preguntó. ¡También esto es absurdo, y una penosa tarea!" (Eclesiastés 4:8). Aquí vemos a un "llanero solitario corporativo" tratando de escalar la cima de su carrera con largos días de trabajo y con el dinero que no le traía un sentimiento de satisfacción. Pero luego de reflexionar en lo que él llama "una penosa tarea", sin propósito (a parte del dinero) y sin disfrute, él reconoce la necesidad de buscar alguien para compartir la experiencia, no sólo alguien a quien rendir cuentas. Uno de los entrevistados logra referirse a esto al comentar que las dinámicas de la mentoría generan un compromiso mutuo que logra traer un nuevo nivel de entendimiento, sensibilidad e interés a ambos involucrados (Correa, 2005).

La perspectiva ancestral de los Proverbios del Rey Salomón trae sabiduría al referir que "como el hierro afila al hierro así un hombre afila a otro" (Proverbios 27:17); y se refiere a la necesidad de mantener el progreso de la vida a través de relaciones significativas. Mas aun, veamos que el famoso "dos son mejor que uno" del mismo Salomón (Eclesiastés 4:9) salta al ruedo como una forma de abrir una nueva perspectiva en la mentoría, una perspectiva de deleite y verdadera plenitud.

### **Enfréntalo, ¡No quieres lidiar con eso!**

Ser mentor requiere un esfuerzo extra de parte del líder. En un ambiente de alta tecnología; guiar a un joven "tecnológicamente sabelotodo" puede ser vergonzoso o desafiante para algunos mentores (no para todos). Razones como la carencia de habilidades técnicas, malas experiencias pasadas, ambiciones egoístas o el mito de "la falta de entrenamiento en esa área", entre otras, pueden retraer a los líderes de tomar la iniciativa y transformar sus organizaciones a través de la mentoría.

---

“La falta de contacto humano con las tecnologías de la comunicación, a veces, han enturbiado el lado ‘sentimental’ de las relaciones” (Hale, 2005). La desafiante realidad está allí, los líderes podrían querer ser mentores, pero mientras ellos alinean un sistema personalizado para llevarlo a cabo, la tecnología avanza ya sea en su beneficio o en su oposición.

Tomando de todos los entrevistados, se puede concluir que la esencia de la mentoría (incluyendo dirección, compromiso e interés) no es tan diferente en la actualidad, de como lo era hace 2005 años. Nuevas estrategias, formas de comunicarse y esquemas organizativos puede que difieran de los anteriores, pero “lo que motiva a los líderes a ser mentores, debe permanecer igual” (Correa, 2005).

Por otra parte, Bell comparte un interesante concepto relacional cuando dice que, “La distancia entre nosotros se evaporó” (Bell, 1998). Esto se refiere al proceso de derribar las barreras entre el mentor y el aprendiz, con medios creativos para construir confianza. El dice que “para establecer la confianza mutua, se requiere tomar riesgos”. Arriesgarse podría significar actos sencillos de sacrificio, dirigidos a una inversión fructífera para una mejor relación con el aprendiz. (Por ejemplo: dejar de revisar el correo electrónico para escuchar al aprendiz, demorar una llamada importante, salir de la oficina por un rato para compartir un “cafecito”, etc.)

Comunicar quien somos en un ambiente virtual demanda un esfuerzo extra y el desafío consiste en ir más allá de la simple transferencia de información, hacia una verdadera experiencia de crecimiento. Bell dice que “las personas pueden instruirse a través de la razón, pero siempre serán motivados es a través de la pasión” (Bell, 2005). Y la pasión puede ser creativamente compartida.

### **No impidas que ellos crezcan, solo hazte disponible a ellos, POR FAVOR!!!**

Cuando la oportunidad de ser mentor es coartada, los líderes pierden la oportunidad (o el beneficio) de ver a otros crecer. También quizás los aprendices tendrán que conformarse a vivir con su potencial limitado, y el desarrollo de las organizaciones a largo plazo entonces no estará asegurado. Los aprendices tienen la responsabilidad de buscar al mentor adecuado, mientras que los mentores deben procurar estar disponibles.

A pesar de que es común creer que los mentores con quienes buscan gente joven para estimularla y facultarla, es más frecuente ver lo contrario. Los mejores mentores ya están alistados siendo mentores de alguien; sin embargo, podemos ver que una señal de un líder potencial, es la habilidad para identificar, tratar de convencer y lograr ganarse los mentores que cambien sus vidas (Bennis, 2004).

Los viejos modelos de mentoría tienden a enfocarse en que el aprendiz debe “reinventar la rueda” de la vida (Chirivella, 2004). En vez de aprovechar y potenciar las experiencias acumuladas de su vida para apoyar y mejorar la eficacia y el avance del aprendiz, aun muchos mentores tienden a limitarlos con la mentalidad de “fue duro para mí; debe ser duro para ti también”.

De cualquier modo, los auténticos mentores sirven de catalizadores al optimizar la vida de los aprendices, para evitar que ellos desperdicien su tiempo, talento y tesoro en actividades que carecen de sentido a lo largo del camino (Sampedro, 2004). Bossidy (1995) les habla cara a cara a los líderes con respecto a esto para decirles que "tú tienes la responsabilidad de lograr que la gente sea tan buena como sea posible. Y si identificas un rasgo que interfiera en el proceso de llegar a ser mejor, tienes la obligación de advertirlo y de tratar de hacer algo al respecto, conjuntamente con los aprendices.

### **Hágase un favor, sea el mentor de alguien!!!**

La palabra "egoísmo" no es una muy buena palabra, especialmente si se piensa en desarrollar a "otros". Bennis comenta que "la mentoría es uno de los grandes deleites de una carrera madura, es el equivalente profesional a tener nietos". Un verdadero líder debe estar dispuesto a darse por completo, a aprovechar cada momento para enseñar, y para hacer la diferencia en la vida de los líderes potenciales.

Más aun, los líderes auténticos deben ser generosos. Son humanos y puede que experimenten dolor ocasional al ver a alguien logrando algo que ellos no han podido. Muchos de los grandes líderes de nuestro tiempo tienen egos lo suficientemente saludables como para rodearse de personas con el potencial de robarles sus empleos (Bennis, 2004). Mientras usted sigue leyendo, piense en alguien con buen potencial para hacer mentoría, aun esta a tiempo.

### **Mentores Sinceros**

Después de reflexionar en el significado de la palabra mentor, en los rasgos clave requeridos, y algunos de sus beneficios; es interesante considerar el modelo de desarrollo de personas y de demostración de interés utilizado por Jesucristo con sus doce discípulos. La evidencia muestra que el Cristianismo aun sigue avanzando. Aquellos a quienes El eligió desarrollar estaban luego dispuestos a pagar el precio para que su mensaje avanzara. Hoy, muchos creen que su modelo de desarrollo de líderes puede aun ser aplicado en el mundo moderno, y que entre otras cosas trae naturalmente avance organizacional.

En el mundo de hoy, los procesos de mentoría ayudan o limitan a las estructuras y a los sistemas sociales de las organizaciones. Los líderes saben que "cuando la gente buena se va, se llevan el conocimiento de la compañía con ellos" (Goleman, 2004). Con razón la mentoría y el coaching están moldeando las relaciones en la era de la información. Es por eso que los líderes necesitan empatía para "mantener y desarrollar gente buena" (Goleman, 2004). El ambiente idóneo para la mentoría debe ser formado y debe manifestar "compromiso incondicional, constantes demostraciones de afecto mutuo, y lo más importante, una constante actitud de total perdón y aceptación." (Sampedro, 2004)

Los verdaderos líderes son genuinos en su estilo de mentoría; tienen una motivación sincera para la transformación, la cual se sobrepone al miedo de perder buenos empleados. Los líderes entienden que son agentes de cambio, que invierten en la gente intencionalmente. Los mentores auténticos buscan que sus aprendices trasciendan al enseñarles a ver como pueden llegar desde donde se encuentran hasta

---

donde deben ir. Esto lo hacen al establecer credibilidad, y al darles razones y ayuda para llegar allí. Si usted hace esto, sus aprendices serán capaces de derribar cualquier puerta necesaria (Bossidy, 1995). Aun vive la posibilidad para que los líderes en el mundo de los negocios del siglo XXI inviertan en las vidas de otros para formar individuos integrales y así traer transformación organizacional.

## **Referencias.**

- Bell, C. (1998). *Managers as Mentors*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Bennis, W. (2004). *The Seven Ages of a Leader*. Harvard Business Review.
- Bossidy, L. (1995). *The CEO as a Coach*, An Interview with AlliedSignal's  
Harvard Business Review, Mar/Apr95, Vol. 73 Issue 2, p68, 11p
- Goleman, D. (2004). *What Makes a Leader?* Harvard Business Review; Jan2004, Vol. 82  
Issue 1, p82, 9p, 1 chart, 5c
- Google (2004). Google online search. Retrieved from [www.google.com](http://www.google.com)
- Hale, R. (2004). *Blackboard Forums*. Regent University Forum 3B - Weeks 7-9.
- Pulido, M. (2004). *Padrinos de Bautizo*. [Revista Nro.95]. Retrieved on  
10/20/2004 from: <http://www.hacerfamilia.net/revista/articulo.asp?reportaje=558>
- The Holy Bible (NIV)
- Yulk, Gary (2002). *Leadership in Organizations*. 5th edition. Upper Saddle River,  
NY. Prentice Hall

## **Entrevistas a:**

- Rodriguez, G.(2004); Sampedro, A.(2004); Correa, M. (2004); Chirivella, R.(2004).

---

### **Resumen de Jesus Sampedro**

Es licenciado en Administración Comercial de la Universidad de Carabobo. Posee una Maestría en Administración de Negocios (MBA) y un certificado de estudios avanzados (CAGS) en liderazgo organizacional de la Universidad Regent en Virginia, USA. Actualmente cursa estudios Doctorales en Liderazgo Estratégico en la misma universidad.

Posee una certificación profesional como TLC Coach Trainer de Liderazgo por una organización internacional y un diplomado en Comercio Exterior. Ha recibido adiestramiento internacional con John C. Maxwell, Zig Ziglar, entre otros.

Tiene formación y experiencia en el área de mercadeo y finanzas. Ha trabajado en instituciones financieras en Venezuela, y por casi 4 años en una empresa de desarrollos urbanísticos y comercialización de bienes inmuebles.

Ha sido conferencista, y facilitador/consultor en temas relacionados al Liderazgo y la Gerencia, para diversas audiencias nacionales, de centro america, y el caribe. Incluyendo organizaciones de educación superior, entes gubernamentales, sin fines de lucro y corporaciones tales como CANTV, PDVSA, Bridgetone Firestone, entre otras. También ha escrito para revistas especializadas en los mismos temas y ha dado clases para universidades extranjeras.

Actualmente es presidente, y director ejecutivo de la firma de consultoría y adiestramiento "Global Leadership Consulting, C.A."

Es también consultor/facilitador asociado de la Firma Epignosis Consultores representante del Diplomado en Liderazgo y Coaching "OPTIMIZARE" en Venezuela.

Maneja el español, inglés y el francés. Y ha desempeñado activamente roles comunitarios como líder estudiantil, miembro del CPEC Internacional, entre otros.