



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Shadow Mentoring
**Herramienta de desarrollo profesional
para la aportación de valor en
instituciones educativas y empresas**

Autor: Juan Correonero Rodríguez
Director: Juan José López Jurado

RESUMEN:

El propósito de este trabajo es la elaboración de un proyecto realista para la implantación de programas e iniciativas en *Shadow Mentoring*, para la creación de valor en instituciones o universidades. A lo largo del mismo, se define el concepto de *mentoring*. Posteriormente, se especifica una de sus modalidades, el *job shadowing*. El conocimiento de estas metodologías apoya el programa objeto de este trabajo en el que se determina su operativa y finalidad. Finalmente, se elabora un análisis de viabilidad operativa y se construye una propuesta de valor.

PALABRAS CLAVE: “mentoring” “job shadowing” “shadow mentoring” “programa” “propuesta de valor” “viabilidad operativa” “técnica experimental”

ABSTRACT:

The purpose of this work is to develop a realistic project for the implementation of programs and initiatives in Shadow Mentoring, in order to create value in institutions and universities. Throughout it, the concept of mentoring is defined. Subsequently, one of its modalities, the job shadowing, is specified. Knowledge of these methodologies supports the program which is the subject of this work and which determines its operation and purpose. Finally, an operational feasibility analysis is prepared, and a value proposition is constructed.

KEY WORDS: “mentoring” “job shadowing” “shadow mentoring” “program” “operational feasibility” “value proposal” “experimental technique”

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. Contexto y Fundamento.....	2
1.2. Objetivos	5
1.3. Metodología	6
1.4. Estructura del trabajo	7
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Mentoring.....	8
2.1.1. <i>Concepto</i>	8
2.1.2. <i>Intervinientes</i>	10
2.1.3. <i>Tipos de mentor</i>	12
2.1.4. <i>Formas de mentoring</i>	13
2.1.6. <i>Fases del proceso de mentoring</i>	16
2.1.7. <i>Beneficios derivados del proceso</i>	18
2.1.8. <i>Limitaciones a las que se enfrenta un programa de mentoring</i>	20
2.2. Diferencias entre Mentoring y Coaching	21
2.3. Job Shadowing.....	25
2.3.6. <i>Beneficios del job shadowing</i>	26
3. PROPUESTA DE PROGRAMA DE SHADOW MENTORING	27
3.1. Elaboración de un Programa de Shadow Mentoring.....	28
3.1.1. <i>Presupuesto y financiación</i>	28
3.1.2. <i>Reclutamiento de mentores</i>	29
3.1.3. <i>Orientación y Formación</i>	30
3.1.5. <i>Orientación y Selección de Estudiantes</i>	31
3.1.6. <i>Desarrollo del Programa</i>	32
3.1.7. <i>Terminación y Evaluación del Programa</i>	34
3.2. Análisis de la Viabilidad Operativa del Programa.....	35
3.3. Propuesta de Valor.....	38
4. CONCLUSIONES.....	40
5. BIBLIOGRAFÍA.....	43

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto y Fundamento

El tema elegido para el desarrollo de este trabajo es el *Shadow Mentoring*, siendo específicamente el propósito de éste desarrollar una propuesta de Programa de *Shadow Mentoring* para universidades.

Cada vez son más las empresas e instituciones educativas que se fijan e invierten en técnicas de desarrollo de personas como método de aprendizaje. Siendo algunos de éstos el *coaching*, el *mentoring* o el *job shadowing*. La investigación que se llevará a cabo englobará los tres métodos. Sin embargo, se centrará en el *mentoring* como punto de partida para, posteriormente, comentar el *job shadowing*. Todo ello, derivará en un estudio que pretende definir la técnica experimental de *shadow mentoring*, figura que aúna ambas metodologías y objeto de nuestro trabajo.

Las raíces históricas del *mentoring* se pueden observar en las palabras del propio Sófocles, quien decía que lo razonable es aprender de aquellos que nos pueden enseñar. Asimismo, registros del periodo del Renacimiento indican que este método era el comúnmente aceptado y ejercido a la hora de educar a los jóvenes (Wickman, 1997). Está claro que el método no recibía el nombre por el que ahora lo conocemos, aunque no se puede negar que su germen ha estado presente a lo largo de la historia. Esta base es la de la típica relación entre maestro y aprendiz.

Pese a que el concepto de *mentoring* se puede indagar a lo largo de la historia, tan sólo en los últimos tiempos se han realizado investigaciones empíricas sobre este fenómeno, así como recomendaciones prácticas sobre cómo mejorar estas relaciones (Adams y Russell, 1997). Del mismo modo, mientras que la literatura relacionada con el *coaching* se encuentra en su máximo exponente durante los últimos años, el *mentoring* sigue siendo un método relegado a un segundo plano en términos de publicaciones literarias. Hay muchos menos estudios que demuestren el impacto del *mentoring* y sus resultados (Passmore, 2007).

Lo recientemente comentado, ha supuesto uno de los motivos por los que se seleccionado esta técnica como punto de partida de la investigación a desarrollar. Debido al menor número de estudios, por encontrarse eclipsado por el *coaching*, se ha entendido necesario desarrollar una investigación que desarrolle las principales características y beneficios que supone la aplicación de esta técnica.

Una vez, desarrollado el análisis del *mentoring*, se procederá a explicar en qué consiste el *job shadowing* y cuáles son los beneficios que reporta. Esta técnica cuenta con una larga trayectoria, y se considera una manera mediante la cual los jóvenes toman conciencia del mundo laboral a través de programas consistentes en la observación (Mader, Madey y Alexander, 2016). Del mismo modo, estos autores aseguran que se ha publicado muy poco sobre el uso de esta técnica en el ámbito universitario, primando la literatura sobre su aplicación en el ámbito de la educación secundaria obligatoria (ESO), de cara a programas dedicados a la formación profesional.

Se puede decir que el trabajo a desarrollar se centrará en ámbitos que no destacan por un exceso de investigación o literatura, convirtiéndose en un claro motivo para desarrollarlo y aportándole cierto atractivo.

Recabados los estudios pertinentes, se definirá el concepto de *shadow mentoring*. Esta técnica se caracteriza por reunir las características y beneficios de las anteriormente comentadas. Tal y como asegura el profesor López Jurado (2018): “Se basa en el aprendizaje vicario. El “protegido”, a través de la observación, transporta hacia sí mismo la información que obtiene al ver actuar al “Mentor”. Una vez planteado su concepto, se llevará a cabo una propuesta de Programa de *Shadow Mentoring* para universidades, propósito principal del estudio realizado.

Dicha propuesta se elabora en el contexto de que cada vez más universidades extranjeras están apostando por este método experimental de desarrollo de personas. Sin embargo, no se han encontrado datos de que las universidades españolas se estén sumando a esta tendencia.

Se entiende necesario, entonces, desarrollar una investigación que anime a las universidades de nuestro entorno a embarcarse en programas como el que será descrito. Para ello, se estructurará el programa, comentando cada una de sus partes y requisitos.

Finalmente, se realizará una equidistancia entre el programa objeto de estudio y un Plan de Negocio. Esto servirá para determinar la viabilidad operativa del programa, así como su propuesta de valor. Estos objetivos secundarios que persigue el trabajo, desarrollados en el siguiente apartado, pretenden concluir si el Programa de *Shadow Mentoring* cuenta con la suficiente solidez, así como si es viable. En el caso de serlo, quedarán fundamentados los beneficios que genera la implantación de programas como el que será expuesto en las instituciones universitarias. No sólo para ellas, sino para el resto de sus intervinientes.

1.2. Objetivos

El propósito de este trabajo es realizar una propuesta de Programa de *Shadow Mentoring* para universidades de nuestro entorno. Así, de este modo, nuestro principal objetivo será desarrollar el propio programa planteado y determinar que si se trata de un proyecto sólido y viable. De este modo, nuestros objetivos son:

- 1) Definir el concepto de *shadow mentoring*, pudiendo entender en qué consiste esta nueva tendencia experimental en el desarrollo de personas.

- 2) Determinar la viabilidad operativa del programa, estableciendo un paralelismo con la estructura de un Plan de Negocio. A su vez, tal objetivo cuenta con algunos objetivos secundarios:
 - Establecer cuáles son y en qué consisten los Recursos Clave (RC) del programa planteado.
 - Identificar en qué consistirían sus Actividades Clave (AC).
 - Explicar cuáles serían las principales Alianzas (AK) con las que se desarrollará el programa y si es posible llegar a acuerdos.
 - Analizar cuál sería la Estructura de Costes (ES) del programa propuesto.

- 3) Conocer cuál es la Propuesta de Valor del programa planteado. Para ello, a su vez, se verán objetivos específicos:
 - Averiguar cómo se diferencia el programa propuesto de otros similares.
 - Identificar cuáles son los beneficios que el proyecto reporta a cada uno de sus intervinientes.

1.3. Metodología

Para alcanzar los objetivos planteados en el apartado anterior, se llevará a cabo una investigación descriptiva y predictiva. Para ello se hará uso del método inductivo, pues a través de la recogida de datos y su análisis se procederá a la formulación de una teoría predictiva. Esta investigación contará con dos fases:

- Revisión de la literatura: El trabajo desarrollado contará con una fuerte base teórica. La literatura analizada se extraerá de diferentes bases de datos como EBSCO o Google Scholar. Del mismo modo, se acudirá a bibliotecas físicas de cara a solucionar las dudas que no hubiera sido posible resolver con el método anterior. Esta primera fase servirá para desarrollar el marco teórico, así como para desarrollar el propósito de este trabajo, proponer un Programa de *Shadow Mentoring* para universidades.
- Plan de Negocio: En la segunda fase de la investigación se va a analizar la viabilidad del programa planteado estableciendo un paralelismo entre éste y el modelo a seguir de una empresa, como si se tratase de un Plan de Negocio. Para llevar a cabo el estudio, el trabajo se centrará en desarrollar la viabilidad operativa del proyecto. En este caso, se identificará si el programa cuenta con los factores necesarios para considerarse viable desde el punto de vista operativo. Finalmente, se analizará su Propuesta de Valor. Dicho análisis determinará lo que hace a nuestra propuesta diferente, así como los beneficios que supone para cada uno de sus intervinientes.

1.4. Estructura del trabajo

El trabajo realizado cuenta con 5 partes, que se desarrollarán a continuación:

- 1ª Parte, Introducción: En este apartado se habla de los fundamentos por el que se ha llevado a realizar este trabajo. Del mismo modo, se desarrolla una contextualización de los temas a tratar. Seguidamente, se determinarán los objetivos de la investigación y la metodología utilizada para llevarla a cabo. En esta parte resulta importante determinar qué es aquello nuevo que nuestro trabajo va a aportar.
- 2ª Parte, Marco Teórico: El siguiente apartado, a través de la revisión de la literatura, permitirá concretar el concepto de *mentoring*, así como sus principales características. Sumado a ello, se realizará una comparativa entre las técnicas de desarrollo de personas *mentoring* y *coaching*, destacando sus principales diferencias. Finalmente, se definirá en qué consiste el job shadowing, conociendo sus principales características y beneficios.
- 3ª Parte, Propuesta de Programa de *Shadow Mentoring*: Se determinará el concepto de *Shadow Mentoring*, con lo que posteriormente se planteará la propuesta del programa. Dicho planteamiento contendrá las principales características del programa, así como su desarrollo. Seguidamente, se investigará la viabilidad de la propuesta como si de un Plan de Negocio se tratase. Para ello se determinará su viabilidad operativa, concluyendo con su propuesta de valor.
- 4ª Parte, Conclusiones: En este apartado se determinarán los resultados obtenidos del análisis de viabilidad anteriormente realizado. Junto a ello, se comentará la reflexión final que merece la investigación realizada.
- 5ª Parte, Bibliografía: El último apartado del trabajo servirá para enumerar toda aquella literatura que se ha utilizado en la elaboración del trabajo, ya haya sido citada o referenciada.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Mentoring

2.1.1. Concepto

El término “mentor” es originario de la mitología griega. En concreto podemos encontrarlo en el libro de Homero: “La Odisea”. Mentor fue un tutor que obtuvo la responsabilidad de cuidar al hijo de Odiseo o Ulises, Telémaco, cuando éste fue a luchar a la guerra de Troya. Se describe a Mentor como un sensible y sabio asesor que prepara a Telémaco para ser rey (Bell, 1996; Clawson, 1980; citado por Adams y Russell, 1997).

Aunque el *mentoring* y su concepto pueden ser indagados a lo largo de la historia, tan solo recientemente se han dado verdaderas investigaciones empíricas sobre este fenómeno, resultando en muchas recomendaciones prácticas para mejorar este tipo de relaciones (Adams y Russell, 1997).

Se puede definir *mentoring* como la relación formal o informal que se establece entre dos individuos, en la que uno de ellos (mentor) toma el rol de guía o consejero, asistiendo a la otra parte, el tutelado, conocido como *protegé* o *mentee* en inglés (Curtis y Taylor, 2016).

Tal y como asegura Soler (2005: 102): “El *mentoring* es un proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a otra (el tutelado), invirtiendo tiempo, energía y conocimientos”.

Se observa, entonces, como la mentoría se define como un intenso intercambio interpersonal entre un individuo altamente experimentado y otro con poca experiencia. En dicha relación, ha de ser el mentor el que proporciona apoyo, dirección y *feedback* sobre los planes de carrera y desarrollo personal del tutelado.

Las principales funciones de las que gozan los mentores son las profesionales y las psicosociales. Estas dos funciones pueden presentar múltiples formas por parte de los mentores. La función profesional se refiere a aquello que sirve para facilitar y mejorar todo lo relacionado con la carrera profesional del *mentee*. Para ello, el mentor patrocina, exige y visibiliza a su tutelado; entrenándolo y ofreciéndole tareas desafiantes. La función psicosocial sirve para que el tutelado aumente su sentimiento de competencia hacia la tarea (sentirse útil), su identidad y efectividad en el trabajo. Con el objetivo de alcanzar tales objetivos, el mentor proporciona un modelo a seguir, aceptación, amistad y asesoramiento (Kram, 1985).

Lo verdaderamente esencial de un proceso de *mentoring* es la relación que se desarrolla entre el mentor y su pupilo (*protegé*), ya que acaba convirtiéndose en una verdadera relación personal. La misma es forjada por los intervinientes y se distingue de otras relaciones de mentoría. A su vez, esta relación consigue reportar resultados e información de una manera dinámica (Núñez-Cacho y Grande, 2012).

En este trato, por tanto, el mentor, que deberá ser un experimentado profesional, supervisará a su tutelado, mostrando un verdadero interés en su desarrollo y adquisición de conocimientos. Durante este proceso, le dotará de la información necesaria, le acompañará en la toma de decisiones y se constituirá como modelo a seguir “*role model*” (Atkinson, Casas & Neville, 1994; citado por Núñez-Cacho, 2012). Asimismo, se ha de tener en cuenta que el *mentee* será elegido por el departamento de recursos humanos de la organización. Esta selección se realizará en función de la orientación profesional que pretenda dicho departamento dar a la organización, o al propio empleado.

Finalmente, se ha de tener en cuenta que esta técnica de aprendizaje se desarrolla en distintas situaciones, destacando la empresarial, la educativa y la de la comunidad (Anglés, 2005). A lo largo de este trabajo nos centraremos, sin embargo, en la educativa, que, al situarse en un ámbito universitario, estará íntimamente ligada a la situación empresarial.

2.1.2. *Intervinientes*

Entre las principales partes que integran el proceso de *mentoring* encontramos a tres: el mentor, el pupilo y el coordinador. No obstante, se ha de tener en cuenta que existe un cuarto interviniente que, pese a que cuenta con un rol secundario, se ha de mencionar. Esta figura corresponde a la del jefe del tutelado. A la hora de desarrollar un programa de mentoría, se ha de poner especial atención en las personas que integran el mismo. Esto se debe a que, en gran parte, el éxito del proceso depende de sus intervinientes. Debido a esto, se deberá poner la suficiente atención en realizar un proceso de selección de las personas responsables del programa, así como de los integrantes de este (Anglés, 2005).

- **Mentor:** La figura del mentor ha de ser aquella que esté lo suficientemente comprometida con el programa, pues deberá buscar el desarrollo de personal y profesional de sus tutelados. Esto se debe, a su vez, a que el mentor deberá dedicar su energía y tiempo a la hora de transmitir su experiencia y conocimientos. Valderrama (2009: 3) asegura: “las cualidades del mentor han de ser las de cualquier persona que pretenda influir de manera positiva en los demás. Este conjunto de cualidades forma parte de la inteligencia emocional, término popularizado por Daniel Goleman en 1995”. Asimismo, resulta conveniente que el mismo haya experimentado exitosamente un proceso similar, ya sea como mentor o como pupilo. Tal y como asegura Anglés (2005: 102): “En su rol debe comunicarse con asertividad, proporcionar *feedback* de forma constructiva, guiar, proveer información e ideas, confrontar, alentar y explorar opciones”. Finalmente, se ha de tener en cuenta que la selección de mentores no destaca por su sencillez, así como que no debe enfocarse exclusivamente en la selección de altos directivos, pues habrá que contar con todos aquellos trabajadores de la organización que estén dispuestos a desarrollar a otros y a formar parte de proyectos originales (Anglés, 2005).

- **Tutelado:** La figura del pupilo debe contar con una serie de cualidades que Anglés (2005: 104) nos expone:

Las características que debe poseer todo tutelado son: una mente abierta, ansioso por aprender, responsable, curioso, sensitivo, brillante, con sentido del humor, seguro de sí mismo (*sic*) pero no engreído, autocrítico, acepta críticas, flexible, ambicioso, acepta la responsabilidad de su propio aprendizaje, pide ayuda, tiene claro lo que quiere y posee fuertes habilidades interpersonales.

Junto a todas estas cualidades, se ha de destacar la necesidad de que el *protegé* sea una persona proactiva con capacidades comunicativas. Esta proactividad se refiere a que cuanto más se involucre en el proceso, mayor utilidad cosechará. Asimismo, el tutelado deberá ser el interviniente activo de la relación, deberá tirar del proceso; en el sentido de que necesitará mostrar el suficiente interés, con el fin de que el mentor, que se ha ofrecido voluntario, se sienta realizado (sentimiento de utilidad, de enriquecimiento del pupilo) y atraído a prestar su asistencia. Todo aquel que forme parte de la organización en la que se desarrolle el programa, puede servirse del mismo. La designación de los tutelados dependerá de los criterios establecidos por el órgano correspondiente (Soler, 2005).

- **Coordinador:** El cometido de esta figura es el de sustentar el propósito y fines del programa en primera línea, tanto para la organización como para el resto de los intervinientes. Esto se debe a que su intervención resulta imprescindible de cara a que el programa sea efectivo. Deberá conocer perfectamente la organización y tener una buena base en recursos humanos, pues será el encargado de resolver los problemas que puedan surgir durante el proceso, así como de llevar a cabo el proceso de selección y emparejamiento de los integrantes de éste (Anglés, 2005). Según la misma, (2005:105): “Sus tareas son: facilitar el crecimiento del tutelado, analizar tareas y necesidades, promocionar el programa, coordinar las múltiples actividades, ganar y mantener el compromiso de la alta dirección, emparejar al mentor y tutelado, diseñar orientaciones y realizar el seguimiento de la relación”.

2.1.3. Tipos de mentor

Siguiendo la teoría de Yang (2006), podemos encontrarnos ante distintos tipos o figuras de mentor:

- **El líder sabio:** aquel que, debido a su trayectoria (antigüedad o estatus) dentro de la organización, se encuentra en su mejor momento, y, por tanto, merece compartir su conocimiento y experiencia con otros miembros de la organización. Este tipo de líder destaca por la tenencia de confianza en sí mismo y por el conocimiento de la cultura empresarial de su organización. Pese a que sus relaciones de *mentoring* se encuentran formalmente organizadas, se les conoce por desarrollar una relación informal con su tutelado.

- **El profesor:** se trata de un tipo de mentor que ejerce un papel de educador, ya sea de estudiantes o de los que ya hayan acabado sus estudios con el objetivo de fortalecer y desarrollar sus habilidades profesionales. La relación educativa puede estar oficialmente establecida, inscribiéndose el alumno a un programa independiente a sus estudios, o puede constituirse de manera informal (charlando en un despacho durante unas horas).

- **Peer mentor:** Son aquellas relaciones de mentoría que se constituyen en parejas. Estas parejas están formadas por compañeros o amigos que cuentan con un puesto similar y se reúnen para ayudarse a crecer mutuamente dentro de una organización. El objetivo de estos mentores es conseguir la retroalimentación, pues se sienten identificados el uno con el otro al enfrentarse a retos similares.

- **El confidente:** no es tanto un mentor, sino alguien a quien poder contarle las ideas, frustraciones, buscar consejo o opiniones sobre la realidad. Se puede dar tanto en entornos laborales saludables, como en disfuncionales.
- **El mentor de autoayuda:** el objetivo es el de dar consejos poco a poco sobre como desarrollarse profesionalmente. Este tipo de mentoría se formaliza en libros de texto y sitios web, por lo que, aunque no llegan a constituirse como un verdadero sustitutivo del proceso real, sirven para sentar las bases de una futura relación personal de *mentoring*.
- **El mentor interno:** es el saber o voz interna de uno mismo que le sirve como intuición y guía. Se tienen en cuenta las experiencias pasadas, para desarrollar las competencias actuales y potenciarlas de cara al futuro. Es una forma de “*automentoring*” que pretende desarrollar el liderazgo, la reflexión propia y la habilidad de ser intuitivo, partiendo de la toma en conciencia de lo experimentado hasta el momento.

2.1.4. Formas de mentoring

Dentro de las formas de hacer *mentoring* podemos encontrar la forma tradicional. Esta forma ha sido a su vez clasificada en relaciones formales e informales:

- Se entiende por *mentoring informal* aquel que se desarrolla con relaciones espontáneas que se suceden sin relaciones externas, es decir, no participa ninguna organización. Estas tutorías se caracterizan por no ser no estar gestionadas, estructuradas o reconocidas por una organización. Se desarrollan a través de interacciones laborales o no, en las que el pupilo se prueba a sí mismo, bajo la merecida atención que le proporciona el mentor.

- Por otro lado, el *mentoring formal* es gestionado y sancionado por la organización, que forman parejas (mentor-pupilo) de diferentes formas, pasando desde la asignación aleatoria hasta la selección por afinidad basada en archivos de su plantilla (Chao et al., 1992; citado por Adams & Russell, 1997).

Tal y como aseguran Núñez-Cacho y Grande (2012: 71), podemos resumir la diferencia entre estos tipos en: “factor a tener en cuenta, es el tipo de relación que se establece, es decir, si es de carácter formal (diseñada por la empresa) o si es de carácter informal (que ha surgido de manera espontánea entre los intervinientes)”.

La forma tradicional se suele definir como aquellas relaciones intensas con una duración relativamente larga. Esto es lo que se conoce como *mentoring primario*. Sin embargo, los cambios sufridos en la oferta del mercado laboral, los cambios tecnológicos, la competencia internacional han propiciado a que se empuje hacia el desarrollo de relaciones de *mentoría secundarias*. Estas relaciones son menos intensas, y se producen en un menor intervalo de tiempo (Adams & Russell, 1997).

Junto a estas *relaciones secundarias*, que acabamos de comentar, han surgido formas alternativas de mentoring. Estas formas alternativas surgen debido a que prácticamente todas las investigaciones relativas al *mentoring* se han enfocado en los beneficios en pareja, es decir, entre un mentor y su mentee. No obstante, se han planteado cuestiones sobre si realizarlo en grupos puede resultar en un proceso efectivo. Esto ha adquirido especialmente relevancia en aquellas organizaciones, cada vez más reestructuradas, que están reduciendo su estructura jerárquica y adoptando marcos más planos con mayor control.

Estos grupos de *mentoring* pueden tomar muchas formas. Algunos autores proponían que las asociaciones profesionales formaran opciones informales grupales viables como sustitutivos a los procesos por parejas, mientras otros sugerían que se constituyeran procesos formales de *mentoring* grupal en el que hubiera un mentor de alto nivel que tutelara a varios pupilos a la vez. Si bien es cierto que ambas opciones son diferentes, sí que constituyen verdaderas alternativas para aquellas personas que no tengan acceso a un proceso tradicional de *mentoring*. Esta participación grupal podría servir para que sus integrantes (pupilos) alcancen beneficios de los distintos roles, sinergias, apoyo psicosocial y sentimiento de pertenencia al grupo. A su vez, los protegés se enriquecerán no sólo de lo aportado por su mentor, sino también del intercambio de ideas por los distintos integrantes del grupo, así como de intercambios de *feedback* (Dansky, 1996; Kate & Jacobson, 1995; citado por Adams & Russel, 1997).

Una figura que ha ganado mucha popularidad es el *peer mentoring*. Se trata de una forma lateral de mentoría introducida en las organizaciones, a través de la que compañeros de trabajo se dan apoyo personal y profesional. Esta interacción entre compañeros permite que comparen sus respectivos rendimientos, así como que se retroalimenten mutuamente, pues se identificarán el uno con el otro al encontrarse en situaciones de responsabilidad similar (Pullins, Fine & Warren, 1996; citado por Adams & Russel, 1997).



Figura 1. Fuente: basado en Adams y Russel (1997).

Tal y como aseguran Adams y Russel (1997: 6):

Esta breve sinopsis de la naturaleza de la mentoría ilustra que la relación de mentoría tradicional está cambiando, tanto en su forma como en sus participantes, para mantenerse al día con el cambiante lugar de trabajo de hoy en día. Dada la naturaleza cambiante de la mentoría en las organizaciones, es probable que surjan problemas y controversias, así como inquietudes sobre como proporcionar una mentoría efectiva para todos los empleados.

2.1.6. Fases del proceso de mentoring

Siguiendo la teoría de Inglés (2005), analizaremos en el siguiente apartado cómo se desarrolla un proceso de *mentoring*. Cabe, por tanto, diferenciar cuatro fases:

- **Inicio:** El inicio del proceso, también conocido como orientación, consiste, como su propio nombre indica, en la organización y planificación de éste. Resulta esencial, de cara al futuro éxito del programa, partir de una buena relación entre mentor y tutelado. Para ello, el mentor, deberá “romper el hielo”, pues en esta fase, él debe liderar la consecución de una buena relación. Las partes deberán, durante los primeros meses, conocerse y establecer lazos de confianza. A su vez, han de establecer los objetivos perseguidos, así como lo que esperan del programa. Tal y como asegura la misma Inglés (2005: 105), “[l]a interacción que se dé en esta fase pondrá los cimientos para una relación fuerte y beneficiosa”. Esta buena relación se forja del sentimiento de realización que experimenta cada uno de los participantes (se sienten satisfechos): el mentor, al ser instado por su tutelado a darle consejo; así como el pupilo, al recibir toda esa atención por parte de su mentor.
- **Desarrollo:** Una vez forjada una buena relación de mentoría, es el tutelado el que debe tirar del proceso, mostrando interés en su intención de adquirir de su mentor todos los conocimientos posibles y lograr los objetivos anteriormente planteados. Esta fase destaca por ser estable, ya que las partes se encuentran satisfechas, pese a que han perdido su idealismo. Asimismo, durante esta fase, se llevarán regularmente a cabo reuniones, centradas en analizar el progreso del programa y del propio tutelado. Esto hace posible la aparición de cambios, por lo que se trata de una fase flexible.

- **Separación:** Esta fase hace referencia al momento en el que se termina el programa de *mentoring*, cuando se disuelve la relación establecida. Llegamos a ese momento, una vez los propósitos del proyecto han sido conseguidos. En esta etapa, el tutelado debe comentar al mentor su intención de alcanzar nuevos fines, que en un proceso de *mentoring* ya no son alcanzables; o bien buscar a otra persona que le guíe en el siguiente tramo de su formación. Según Anglés (2005: 106): “En este punto, la relación formal finaliza porque el tutelado ha cubierto sus necesidades con la guía y dirección que el mentor le ha proporcionado y, por consiguiente, la relación ya no cubre las necesidades de ambos”. Debido a esto, será el mentor el que deba dejar a un lado la formalidad, con el objetivo de determinar cuál será el futuro de la relación, hasta ahora establecida.
- **Redefinición:** Esta fase supone que la relación, que anteriormente existía entre las partes, ha derivado en una nueva. El trato destaca por su informalidad, donde el mentor y el tutelado se entienden semejantes. Es por ello, que se pasa a una etapa de amistad (pudiendo ejercer un *mentoring informal*). Si bien, es cierto que cada persona es diferente, por lo que dependerá de la personalidad y características de sus integrantes, el que la relación evolucione hacia una amistad o se caracterice por la mera cordialidad.

Anglés, por último, nos aporta una reflexión sobre el establecimiento de futuros proyectos de *mentoring* (2005: 106): “Una vez una persona ha mantenido una relación de *mentoring* no puede esperar que la próxima sea igual que la anterior. Cada tutelado aprende diferentes cosas de cada mentor y cada tutelado recibirá diferentes enseñanzas en función de sus necesidades”.

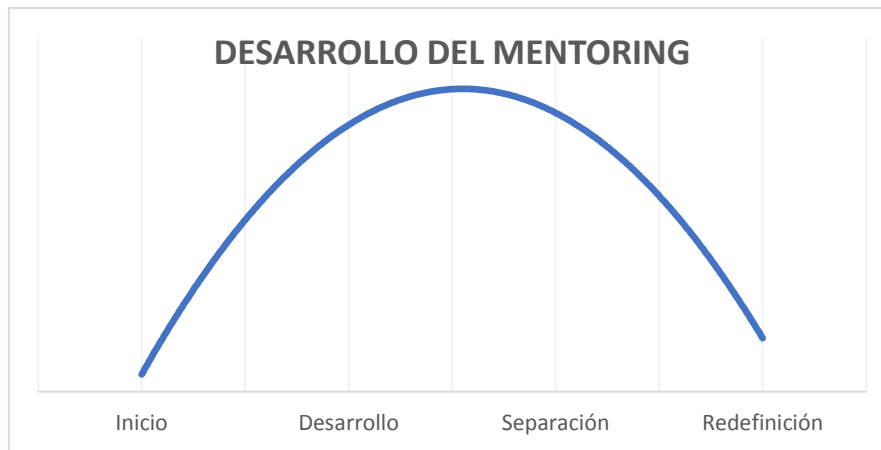


Figura 2. Fuente: basado en Anglés (2005).

2.1.7. Beneficios derivados del proceso

El proceso de *mentoring* goza de suficiente trascendencia en el entorno empresarial debido, principalmente, a los resultados positivos que conlleva. Tal utilidad no sólo es percibida por el mentor y su pupilo, sino también por la empresa (Núñez-Cacho, 2012). Procedemos, por tanto, a analizar la utilidad que reporta el proceso en cada uno de sus intervinientes siguiendo la teoría de Núñez-Cacho y Grande (2012):

- **Empresa:** El ejercicio del *mentoring* en el ámbito empresarial faculta a sus empleados para desarrollarse profesionalmente para que, cuando sea el momento preciso, estén preparados para ascender dentro de la organización. De esta forma se consigue que los mismos estén motivados y se comprometan con la empresa. Resulta verdaderamente útil la aplicación de *mentoring* por la organización en ciertos casos, como puede ser para adaptar a la empresa aquellos trabajadores extranjeros (de forma que se palian problemas derivados de las diferencias culturales). Asimismo, resulta importante su aplicación como medio para favorecer la inclusión de la mujer en aquellos puestos de trabajo que tradicionalmente ha desempeñado el hombre (discriminación). Finalmente, destacamos este proceso como medio para favorecer el aprendizaje, cuando se ocasionen cambios culturales o tecnológicos en el entorno de la empresa, por ejemplo (Hezlett, 2005, citado por Núñez-Cacho & Grande, 2012).

- **Mentor:** Este proceso reporta en el mentor numerosos beneficios. Entre los mismos destacan el aumento de la posibilidad de ser promocionado dentro de su empresa, ya que será reputado por sus compañeros y superiores, dotándole de reconocimiento. A su vez, el mentor se verá satisfecho por su implicación en la consecución de éxitos por su tutelado, aumentando su satisfacción personal. Cabe destacar lo que se conoce como *mentoring* reverso. Este tipo de *mentoring* supone el enriquecimiento del mentor gracias a su pupilo, ya que el mentor aprenderá también de éste, que le dotará de nuevos conocimientos, competencias y formas de ver las cosas.

- **Tutelado:** El pupilo desarrollará una serie de capacidades tras el proceso a tratar. Entre ellas destacan el aumento de su satisfacción en su entorno laboral, el desarrollo de competencias desconocidas para el mismo, así como el constituirse como un líder formal. Fruto de ello, el mentee vislumbrará lo relativo a cultura y estrategia empresariales, las facetas propias de la política y funcionamiento del sistema organizativo de su empresa. Todo ello, tal y como se dicho, revertirá en el incremento de su satisfacción con el puesto de trabajo desarrollado.

BENEFICIOS	Empresa	Motivación Empleada Reducción Rotación Mejora Productividad Adaptación Extranjeros Socialización Incorporación Mujer
	Mentor	Promoción Reputación Satisfacción Competencias
	Tutelado	Satisfacción Carrera Profesional Competencias Liderazgo Desarrollo Personal

Figura 3. Fuente: basado en Núñez-Cacho & Grande (2012).

2.1.8. Limitaciones a las que se enfrenta un programa de mentoring

A la hora de llevar a cabo un programa de *mentoring*, pueden surgir una serie de barreras que dificultaran la consecución de los objetivos propuestos. Se comentará este apartado siguiendo la teoría de Anglés (2005).

Estas limitaciones pueden consistir en situaciones como la falta de interés de alguno de sus intervinientes, los problemas para reunirse derivado de diferencias de horario o geográficas. Asimismo, pueden surgir problemas de compatibilidad personal entre las partes, que derivaran en una mala relación. Se verán las barreras o limitaciones que pueden suceder en cada una de las partes del proceso.

En el caso del mentor, éstas pueden consistir en la falta de tiempo para dedicárselo a su tutelado, la insuficiencia en su preparación, la falta de confianza en sus propias capacidades para mentorizar o la escasa intención de realizar la tarea. Del mismo modo, destaca la dificultad para entender las perspectivas de su tutelado, lo que impediría el *mentoring* reverso, anteriormente comentado. Pese a que estas barreras pueden parecer claramente limitativas a la hora de alcanzar el éxito del programa, Inglés asegura (2005: 108): “Si el mentor es consciente de estas barreras, las puede llegar a superar. Pero las barreras de la organización y de la actitud del tutelado no le serán fáciles de saltar”.

Para el tutelado aparecerán una serie de barreras, determinadas principalmente por su actitud ante el programa, las cuales comprometerán los resultados de éste. Entre tales actitudes podemos encontrar: falta de implicación, sentimiento de aprovechamiento sobre su persona por parte de la organización, desconcierto o marginación con respecto a sus semejantes. Del mismo modo, afecta a la consecución del éxito que su mentor sea experto de una disciplina o área distinta a la suya; así como que el tutelado sea excesivamente tímido o prudente, lo que llevará a que se relacionen en menor medida.

Por su parte, la organización también puede dificultar el correcto desarrollo del programa. Esto podría sucederse en el caso de que no recibiera el apoyo o la financiación necesarias, así como por falta de infraestructura. De la misma forma, pueden sucederse barreras en el ámbito interpersonal como sería la separación geográfica entre mentor-*mentee*, la falta de apoyo de los directivos al programa o que la cultura empresarial destaque por su estricta formalidad.

2.2. Diferencias entre Mentoring y Coaching

En este apartado se procede a analizar la diferencia existente entre las tendencias de desarrollo *mentoring* y *coaching*. Esto se debe, principalmente, a que suelen confundirse. Además, cabe resaltar que mientras la literatura relativa al *coaching* ha sido muy amplia, en el caso del *mentoring* hay muchas menos publicaciones, así como una menor investigación.

Para iniciar este análisis, en primer lugar, se determinará un concepto de coaching. Según la International Coach Federation (ICF) (2000): "El *coaching* profesional se fundamenta en una asociación con clientes en un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional".

Resulta imprescindible para el trabajo en *coaching* la creación de una relación de trabajo efectiva entre el *coach* y el *coachee*. Esta relación es conocida como "*coaching partnership*". Sin la misma, el proceso de coaching no puede llegar a iniciarse (Passmore, 2007).

La diferencia entre estas dos metodologías es difícil de determinar. La mayoría de las veces se ha centrado en el objetivo. Mientras el objetivo del *coaching* es el desarrollo de habilidades y la mejora del rendimiento, en *mentoring* el principal objetivo es el desarrollo de la carrera profesional a largo plazo (Grant, 2001; citado por Passmore, 2007).

Tal y como asegura Valderrama (2009: 2): "La diferencia fundamental estriba en el grado de experiencia que ha de poseer cada uno. El coach no necesita ser un experto. A diferencia, el mentor ha de ser una figura de referencia con experiencia, una trayectoria vital y valores que transmitir".

A la hora de identificar las diferencias determinadas entre ambos métodos, en un primer lugar, se observa cómo difieren en su nivel de formalidad. Mientras el *coaching* tiende a ser más formal, la relación en el *mentoring* tiende a ser más informal, pues hay una relación más personal. Sin embargo, el estilo del *coach* o del mentor y las circunstancias del proceso serán factores que afecten a esta dimensión. Asimismo, el nivel de formalidad en *mentoring* estará fuertemente influenciado por la cultura empresarial de la organización en la que se desarrolle (Passmore, 2007).

Con respecto a su duración, tradicionalmente las relaciones de *mentoring* se desarrollan en el largo plazo, con periodos de entre 2 a 5 años. No obstante, las experiencias varían ampliamente, desde meses, pudiendo llegar a desarrollarse hasta décadas (Megginson, 2006; citado por Passmore, 2007). Lo que sí es cierto es que las experiencias de *coaching* están enfocadas al corto plazo, debido principalmente a que sus sesiones están previamente acordadas; mientras el *mentoring* se extiende en el largo plazo.

A la hora de obtener resultados, el *coaching* se centra en desarrollar habilidades concretas, siendo más conductual. El *mentoring*, por su parte, está orientado al desarrollo personal y a la carrera profesional del tutelado.

En relación con la persona que dirige el proceso, en el caso del mentor, éste será un directivo, o persona con suficiente responsabilidad de una empresa, que trasmite a su pupilo los conocimientos necesarios para desarrollar dicho puesto (carrera profesional). Sin embargo, cuando hablamos de un *coach*, éste no ha de dedicarse a un puesto específico o similar al de su *coachee*, sino que deberá contar con los conocimientos necesarios para desarrollar las habilidades de las que necesite su cliente para el caso concreto (Fariña, 2014). Es por esto por lo que podemos decir que el *mentoring* pone el foco en transmitir experiencia, asesorando y sugiriendo. Por el contrario, el *coaching* se centra en resolver situaciones concretas, aclarándolas y respondiéndolas.

Como ejemplo práctico y cotidiano, que nos permite simplificar la diferencia entre ambas figuras debemos citar a Fariña (2014), que en su artículo “Mentoring y Coaching: No es lo mismo” nos dice:

Imaginemos nuevamente que usted necesita aprender a montar en bicicleta. Un Coach le permitirá descubrir si posee o no el suficiente equilibrio para no solo andar en bicicleta, sino también en motocicleta, para pasear en patines, etc. Le enseñará ejercicios para desarrollar su equilibrio en general. Le puede indicar las diferentes partes de una bicicleta. Le puede explicar los beneficios de una vida sana y de andar en bicicleta, pero, ni se va a montar en bicicleta con usted, ni le va a enseñar a reparar un pinchazo, incluso es posible que físicamente no sea capaz de recorrer ni un km en bicicleta. El Coach no tiene porque (*sic*) haber sido ciclista, su función es desarrollar sus habilidades para montar en bicicleta, no ser un gran ciclista. Es en este momento cuando necesitara de un Mentor que se suba en una bicicleta al lado de usted con la suya, que pedalee con usted (no por usted), la primera vez que pinche una rueda, el (*sic*) se la arreglará, pero mas (*sic*) importante aun (*sic*), le ensañara a arreglarla, y le orientará cuando usted tenga que arreglar los próximos pinchazos, y por supuesto, irá a recorrer kilómetros y kilómetros a su lado en bicicleta.

	MENTORING	COACHING
Nivel de Formalismo	Menos Formal: acuerdo generalmente establecido entre dos partes.	Más Formal: contrato o reglas básicas establecidas, generalmente involucrando a una tercera parte (organización).
Duración	Más larga: sin establecer un número determinado de reuniones que a menudo se desarrollan entre 3-5 años.	Más corta: generalmente 4-12 reuniones entre 2-12 meses.
Objetivo	Enfocado en la carrera profesional: obtención de la experiencia necesaria en el largo plazo.	Enfocado al rendimiento: desarrollo de habilidades en el corto plazo y rendimiento del trabajo.
Conocimientos empresariales	Más específicos: conocimiento detallado de la organización o sector empresarial.	Más generales: los coaches tienen una fuerte apreciación de las distintas realidades empresariales.
Capacitación	Mayor conocimiento en gestión: los mentores tienen una alta formación en gestión empresarial, no tanto en mentoring/ coaching.	Más formación relacional: formados en psicología, RRHH, o han llevado un a cabo un programa de coaching especializado.
Cliente	Único: generalmente un solo enfoque hacia las necesidades del pupilo.	Doble: más típicamente enfocado en las necesidades del individuo y de la organización.
Supervisión	Informal: el mentor tendrá conversaciones periódicas o briefings desde recursos humanos, si la relación se origina en una organización.	Formal: normalmente el coach estará supervisado por parte de la organización.

Figura 4. Fuente: basado en Passmore (2007).

2.3. Job Shadowing

Siguiendo la teoría de Alexander, Mader y Mader (2016) podemos decir que la herramienta de aprendizaje, *job shadowing*, tiene una larga historia. Es, principalmente, una forma mediante la cual los jóvenes conocen y toman conciencia del mundo laboral, ya sea a través de programas promovidos por escuelas o por organizaciones sociales. Generalmente, los estudios realizados sobre esta metodología se han centrado en el ámbito escolar (institutos), por lo que se ha publicado muy poco sobre su uso e impacto a nivel universitario. Sin embargo, el *job shadowing* puede servir como una gran herramienta que permita a los estudiantes universitarios explorar y conocer su trabajo potencial, antes de comprometerse específicamente a la realización de éste.

A través de lo expuesto anteriormente, se puede entender el *job shadowing* como aquel método de aprendizaje consistente en el acompañamiento de un tutor a su puesto de trabajo. Pese a que no se participa activamente en la tarea (se está en “la sombra”), observando el día a día de su trabajo, permite al estudiante conocer la realidad de un puesto específico, así como determinar si es a aquello a lo que desea, o no, dedicarse en su futuro.

Esta técnica, no sólo se desarrolla en el área estudiantil, sino que se también se aplica dentro de ámbito empresarial. Se trata, por tano, de un proceso mediante el que un nuevo empleado acompaña a un compañero con la suficiente experiencia durante un periodo temporal establecido. Es, por tanto, una fórmula a través de la que se produce un aprendizaje derivado de la observación del trabajo diario del guía (Soler, 2017).

Cabe hacer referencia a lo que se conoce como *shadow coaching*. Este tipo de técnica es aquella pensada para empleados con perfil de directivo (*executive*), por lo que su principal función será la de desarrollarlos en el ámbito del liderazgo.

2.3.6. Beneficios del job shadowing

En este apartado serán analizados los beneficios derivados del uso de esta técnica, partiendo de lo dispuesto por Garg (2016). Entre ellos encontramos los siguientes:

- Permite conocer la cultura y normas empresariales, así como tener una visión global del know-how de la empresa. A través de esta inmersión en el entorno de la organización, el tutelado observa, de primera mano, y desde un punto de vista externo, cómo se desarrollan los valores y normas empresariales en el día a día de la organización. Tal y como asegura Garg (2016): “Piense en esto como si estuviera tratando de aprender un idioma. La única manera de aprender realmente es sumergirse en una cultura y estar rodeado de nativos”.
- Una futura contratación, permite demostrar lo aprendido durante el proceso. Si esto se produce, permite aclarar cualquier duda o error que se hubiera producido, así como los problemas a los que se enfrente el nuevo empleado. Es una forma de materializar y clarificar lo aprendido anteriormente.
- Es una forma de conocer a los empleados de la organización. A través de la asignación de un tutor, el tutelado establecerá una relación personal con el mismo. Pero no sólo eso, sino que el mismo tutor podrá presentarle al resto del equipo, lo que derivará en una futura mayor colaboración.
- El empleado designado para ejercer de tutor se verá motivado y valorado en el entorno de la empresa. Esto se debe al hecho de que se haya contado con el como ejemplo y se le haya dado la oportunidad de formar a otros (Soler, 2017).

Cabe, asimismo, apuntar que, en el caso de los estudiantes, estos verán todo lo teóricamente aprendido aplicado a la realidad del puesto en cuestión. Junto a ello, les permite determinar si tal puesto se asemeja a sus expectativas y, por tanto, determinar si es, o no, la futura carrera profesional que desea emprender.

3. PROPUESTA DE PROGRAMA DE SHADOW MENTORING

Una vez desarrollados la teoría y conceptos requeridos, se analizará el principal propósito de este trabajo. El mismo, no es otro que el de desarrollar un **Programa de *Shadow Mentoring*** para instituciones universitarias.

Un programa de *Shadow Mentoring* se centra en aunar ambas metodologías de aprendizaje expuestas, de manera que se consigue obtener los beneficios propios de cada método en un solo programa. Por un lado, permite al estudiante tener la oportunidad de aprender sobre un puesto de trabajo en el que está interesado, gracias al acompañamiento de un profesional durante su jornada de trabajo (*shadowing*); a la vez que tener una relación personal con esa persona a la que acompaña, de cara a que le dé consejo, la estimule y le dirija (mentoring).

Tal y como asegura el profesor López Jurado (2018: 5): “Esta modalidad *Shadow Mentoring* ofrece una excelente ocasión para aprender sobre la carrera profesional elegida por el tutelado quien tienen la oportunidad de acompañar a un profesional a lo largo de una típica jornada de trabajo. Podrá observarle en la toma de decisiones, en su trato con los colegas o subordinados, así como en la planificación y consecución de objetivos”.

Uno de los motivos por los que se ha decidido emprender esta propuesta, es el hecho de que numerosas instituciones universitarias internacionales ya cuentan con programas de estas características (universidades tanto americanas, como europeas). Es por ello por lo que se ve necesario desarrollar programas de implantación de este tipo de prácticas en nuestro país, pues no hemos encontrado datos de que se estén desarrollando programas de esta índole por universidades dentro de nuestras fronteras.

A lo largo de este apartado se estructurará una propuesta de programa, así como se conocerá si el mismo puede hacerse realidad a través de un análisis de viabilidad operativa del programa. Finalmente, se investigarán los beneficios que el programa supondrá para sus intervinientes.

3.1. Elaboración de un Programa de Shadow Mentoring

A la hora de elaborar un programa de estas características han de tenerse en cuenta una serie de cuestiones normativas y procedimentales. Al desarrollar este apartado, nos guiaremos por la teoría de Vujovich (1999). Asimismo, resulta útil consultar otros programas de *mentoring*, de cara a establecer unas directrices similares y aclarar las políticas internas. Teniendo en cuenta esto, entendemos que resulta de gran utilidad guiarnos por las bases establecidas por el Programa de *Mentoring* que la Universidad Pontificia Comillas tiene en vigor. Las cuestiones que puede resolver esta consulta son las políticas del nuevo programa, la documentación requerida y las responsabilidades derivadas del mismo.

3.1.1. Presupuesto y financiación

Los programas de *mentoring*, así como el propuesto, que engloba tanto esta técnica como el *shadowing*, dependen típicamente de mentores voluntarios, por lo que son programas muy eficientes. Sin embargo, se han de tener en cuenta una serie de costes en los que incurrirá el proyecto. Estas necesidades de financiación dependerán, en gran medida, de la dotación de personal profesional necesario. Cabe apuntar que se denomina a los mentores “voluntarios” debido a que no son asalariados de la institución coordinadora. No obstante, tal y como veremos posteriormente, obtendrán beneficios del programa.

Los costes espaciales no serán para nada determinantes, pues la actividad propuesta se podrá desarrollar tanto en el entorno de la propia Universidad, como en aquellas empresas a las que deba desplazarse el tutelado. Salvo los gastos propios del personal encargado del programa (coordinadores) y suministro de oficina, no habrá más costes derivados. Será consideración de la institución el ofrecimiento o no, a los voluntarios del proyecto (mentores), los gastos incurridos durante la actividad en beneficio de sus tutelados, aunque no es algo que deba considerarse estrictamente necesario.

Por último, resulta imprescindible desarrollar un plan para el sostenimiento del programa, que en este caso se sustentará de las fuentes de financiación propias de la Universidad.

3.1.2. Reclutamiento de mentores

Para alcanzar el éxito del proyecto, así como los objetivos pretendidos por el mismo, resulta imprescindible llevar a cabo una buena selección de mentores. Esta técnica ha de tener en cuenta las necesidades de la institución, así como las del propio programa. Debido a ello, la Universidad debe llevar a cabo una evaluación en la que se tengan en cuenta las necesidades de los estudiantes, estableciendo las habilidades, antecedentes profesionales y cualidades requeridas del posible mentor.

Tal y como establece el actual programa de *mentoring* de la Universidad elegida, podrán ser mentores aquellos profesionales que estén trabajando activamente, que cuenten con al menos 10 años de experiencia laboral y que tengan interés en transmitir sus conocimientos y experiencias, tanto profesionales como personales, con el tutelado. Además, es requisito necesario formar parte de Comillas Alumni. En el caso de que otra Universidad desarrollará el programa propuesto, esta exigencia se referirá a la pertenencia a las Asociaciones de Antiguos Alumnos propia de la institución pertinente.

Dichos requisitos son igualmente válidos para el programa que planteamos. Sumado a ello, se ve necesario que, además, el mentor se debe encontrar comprometido con el programa como para estar dispuesto a ser acompañado a su puesto de trabajo por su *mentee*. Asimismo, la empresa para la que trabaja ha de estar conforme. Es importante tener en cuenta que en el programa planteado no solo involucra a mentor-*mentee*, sino que éste se envuelve en el entorno de una organización, por lo que se deberá llegar a acuerdos con tales empresas. Este programa supone un verdadero activo para las empresas, pues permite desarrollar una técnica experimental de selección de personal dentro del departamento de recursos humanos.

El éxito del programa, en gran medida, depende de la calidad de los mentores que lo forman. Es por ello, por lo que resulta importante contar con un programa de selección, como el expuesto, para que se retenga a aquellos verdaderamente apropiados. Un proceso de selección minucioso incrementa las posibilidades de éxito. No obstante, se ha de tener en cuenta que el programa se compone íntegramente por voluntarios (personas que, aunque consigan beneficios propios, no serán asalariados), por lo que tampoco se deben exigir requisitos “imposibles”.

3.1.3. Orientación y Formación

Esta fase se refiere a aquella formación introductoria que se da a los mentores antes de que éstos establezcan sus relaciones con sus correspondientes tutelados. En la misma se debe poner a disposición de los voluntarios los valores y prácticas del programa, así como potenciar las habilidades y conocimientos requeridos para alcanzar una relación exitosa con el *mentee*. Aunque está claro que esta orientación no servirá como una formación para convertirse en buen mentor, puede servir como medio para que éstos alcancen una retroalimentación necesaria con la institución, así como para que ésta llegue a conocerlos.

En lo referido a los valores del programa, tal y como establece el Programa de *Mentoring* actual analizado, los mentores deberán transmitir a los estudiantes los valores propios de la institución, que en su momento adquirieron (cuando fueron sus alumnos) y han desarrollado a lo largo de su vida laboral.

3.1.4. Criterios de emparejamiento

El principal criterio que se debe seguir a la hora de emparejar mentores y pupilos es la similitud entre ellos. Es por ello por lo que, en este caso, los alumnos deberán realizar un cuestionario o documentación relativa a sus preferencias personales. Los tutelados han de facilitar al programa sus preferencias en lo relativo a las actividades que les gustaría compartir, así como las aspiraciones profesionales que tengan. La separación de los miembros del programa por parejas de mentor-pupilo será tarea de los

coordinadores, que deberán tener en cuenta la compatibilidad personal y los intereses del tutelado, junto a otros parámetros como la proximidad geográfica o los horarios disponibles para realizar reuniones.

En nuestro programa concreto, tal y como se ha visto, se debe tener en cuenta la participación de las empresas y organizaciones (ya sean públicas o privadas). Debido a ello, se le debe dar al alumno la posibilidad de determinar en que tipo de empresa quiere realizar su experiencia de *shadowing*, qué ambiente de trabajo quiere conocer y experimentar. Todo ello sirve para que determine si es en lo que quiere desarrollarse como profesional. De dicha entidad, se le asignará un mentor. Una buena forma de llevar a cabo esta selección, por parte del alumno, sería establecer un orden de prioridades entre las entidades colaboradoras.

Junto al orden de prioridades comentado, se le puede pedir al alumno realizar una serie de documentación, de cara a determinar su compatibilidad con el mentor potencial. Una buena forma sería que el alumno realizase una carta de motivación en la que expusiese el por qué quiere participar en el programa, qué espera del mismo, qué pretende aprender del área profesional elegida, y por qué la empresa debe contar con él como participante.

3.1.5. Orientación y Selección de Estudiantes

Es probable que los estudiantes universitarios no tengan claro cuál es el concepto de *mentoring*. Todo ello se complica si le añade la experiencia de *shadowing*. Es por ello por lo que deberá ponerse a disposición de los alumnos lo necesario para que conozcan el programa, en qué consiste y los beneficios que reporta. Se ve necesario realizar una charla informativa a principio de curso en la que los potenciales tutelados escuchen un resumen del programa, cuáles son sus expectativas y restricciones. Junto a dicha reunión, conviene que el programa a desarrollar se de a conocer por el alumnado. Para ello, de manera previa a tal reunión, conviene que se repartan folletos o se anuncie en el portal de la Universidad. A su vez, en la primera reunión que el estudiante tenga con mentor, éste podrá aclararle todas las dudas surgidas, así como orientarle en lo que el programa espera de ellos.

A la hora de seleccionar a los alumnos, se observan una serie requisitos que establece el actual Programa de *Mentoring* de la Universidad analizada. En él se establece que podrán hacer uso del programa aquellos que se encuentren en el último o penúltimo curso de su grado, o que sean miembros de Comillas Alumni (Asociación de Antiguos Alumnos correspondiente), habiendo pasado menos de 5 años desde que se graduaron. Asimismo, el programa reivindica la necesidad de que los *mentees* estén comprometidos con el programa. Es por ello, que al añadir la experiencia de *shadowing*, se ve necesario que el alumno realice una carta de motivación, tal y como se ha comentado anteriormente, en la que establezca sus inquietudes profesionales.

3.1.6. Desarrollo del Programa

En el presente apartado, se desarrolla el programa propuesto. Para ello, se parte de lo descrito por el que actualmente está en curso en la Universidad seleccionada, al que se añaden algunos puntos necesarios, por la incorporación del *shadowing* al mismo. El proyecto se extenderá durante un curso académico, sin embargo, en el caso de que el alumno mentorizado sea de penúltimo curso, podrá extenderse un curso más.

Tal y como se ha visto anteriormente, para participar en el programa se requerirá que ambas partes rellenen los formularios necesarios. En el caso del mentor, es condición necesaria, que forme parte de la Plataforma de Antiguos Alumnos correspondiente. Para el tutelado, se incluyen una serie de modificaciones. Por su parte, éste deberá realizar una carta de motivación con las características anteriormente descritas: determinar el por qué desea participar en el programa, qué espera aprender de éste y del área profesional elegida y, por último, por qué la empresa debe seleccionarlo sobre otras candidaturas. Asimismo, deberá establecer un orden de prioridades entre las entidades colaboradoras del programa. Esto se debe a que, al final, las empresas cuentan con un gran protagonismo en el proceso, derivado de la incorporación del *shadowing* (pues el *mentee* deberá acompañar a su tutor durante su jornada laboral un periodo de tiempo).

Finalizada la fase anterior, al *mentee* se le asignará una entidad en la que desarrollar el *shadowing*, en función de sus preferencias. De dicha organización, un mentor será seleccionado para dicho alumno atendiendo a diversos criterios, destacando la similitud entre ambos.

Asignado un mentor, junto a su entidad colaboradora, se deberá llevar a cabo una primera reunión inicial. La misma, ha de realizarse a petición del mentor y servirá como presentación. En ella mentor y tutelado establecerán los objetivos propuestos y comentarán las inquietudes del *mentee* de cara a desarrollar el programa.

Durante el resto del programa se sucederán reuniones de seguimiento. Dichas reuniones servirán como medio para conocer la situación del proyecto, así como el estado de las metas establecidas. No hay un máximo de reuniones, sino que se desarrollarán en función de las necesidades del pupilo y de la propia relación. Asimismo, las reuniones no tienen por qué ser presenciales, ya que se podrá hacer uso de las herramientas que las nuevas tecnologías nos ofrecen (videollamadas, correo electrónico o llamadas).

Junto al programa típico de *mentoring* descrito, se realizará una experiencia de *job shadowing* en la sede de trabajo del mentor. Esta herramienta experimental de aprendizaje se desarrollará durante una semana, ya sea del primer o el segundo cuatrimestre. En ella, el alumno acompañará a su mentor y podrá observar y conocer la realidad del trabajo desarrollado por éste. Pese a que el alumno no participará del trabajo de su tutor en sí, este método le permitirá conocer, de primera mano, la realidad del tipo de carrera profesional que desarrolla. Por ello, constituye un proceso de aprendizaje de gran valor. El *mentee*, determinará si sus inquietudes se ven satisfechas en dicho entorno laboral, y decidirá si es, o no, el tipo de trabajo que desea realizar en el futuro. Sumado ello, las propias empresas encontrarán en el proceso un verdadero activo. Esto se debe a que el *shadowing* constituye una verdadera herramienta experimental de reclutamiento por parte del departamento de recursos humanos. “Qué mejor para determinar si un estudiante es un empleado potencial, que conocerle durante una semana”.

Finalmente, se llegará a la terminación del programa, que incluirá un proceso de evaluación de resultados necesario, exponiéndose en el siguiente apartado.

3.1.7. Terminación y Evaluación del Programa

La forma en la que termina la relación de mentoría determina, en gran medida, el impacto de la relación. Por tanto, el programa puede terminar aumentando los sentimientos de autonomía e independencia del *mentee* o, por el contrario, con sentimientos de confusión y dependencia. Desde el inicio del programa, el tutelado deberá entender que tal programa tiene una duración limitada y que, tras la realización de éste, será capaz de desarrollar de manera autónoma, por el mismo, todo lo que el mentor le ha inculcado.

Lo ideal al llegar a la fase final de redefinición, anteriormente comentada, es que la relación de mentoría derive en una nueva de relación, ya sea de compañerismo o amistad. Por lo que, pese a que el programa haya terminado, es sano para las partes sigan sabiendo el uno del otro. En este caso el mentor, una vez acabada la relación, podrá tomar la iniciativa, preguntando por el desarrollo de la carrera profesional del que fue su *mentee*. El éxito de la relación, así como del propio programa, se determinará por medio de una evaluación que a continuación se describe.

A través de una evaluación, lo que se pretende es determinar si los objetivos y fines del programa se han visto satisfechos. Es, por tanto, una evaluación de resultados. Este análisis puede llevarse a cabo a través de dos vías. Se realizarían, por un lado, a todo el personal del programa (tanto coordinadores, como administrativos), para que determinen si el programa está siendo planteado según lo esperado; y, por otro lado, a los integrantes del programa.

La segunda evaluación pretende determinar al final del proyecto, si éste alcanza los resultados que se esperaban del mismo. Para ello, tanto mentor como tutelado deberán rellenar una documentación a tal efecto. En el caso del mentor, recibirá un documento por parte de la organización del programa en el que deberá responder a una serie de preguntas. En tal documento expresará su nivel de satisfacción con el programa, los objetivos alcanzados y el número y forma de veces que se reunió con su pupilo. Por su parte, el *mentee* deberá elaborar una memoria. Dicha memoria tendrá una extensión de, al menos, 3 páginas. En ella, se resumirá la principal visión que el Programa de *Shadow Mentoring* le ha aportado, así como si tras desarrollar el mismo, ha confirmado los planes de carrera o ha cambiado de opción. Por último, le corresponderá determinar si, en el caso de tener la oportunidad, trabajaría en la empresa en la que ha vivido su experiencia.

3.2. Análisis de la Viabilidad Operativa del Programa

Una vez expuesto el Programa de *Shadow Mentoring* planteado, resulta conveniente, haciendo un paralelismo con la estructura propia del establecimiento de un Plan de Negocio, analizar la viabilidad operativa del mismo.

Para ello, y de cara a determinar la solidez del proyecto, tendremos que analizar una serie de variables, destacando:

- **Recursos Clave (RC):** En este apartado nos referimos a aquellos activos más importantes que permiten el funcionamiento de nuestro programa (Osterwalder y Pigneur, 2010). Estos recursos permitirán que la empresa cree y administre su propuesta de valor. El programa propuesto debe contar con una serie de recursos identificables y conseguibles, los que pueden ser diferenciados entre tangibles e intangibles. Dentro de los recursos **tangibles** se puede observar como el programa propuesto contará con una dirección, un conjunto de empleados de la institución universitaria que ejercerán funciones coordinadoras o administrativas. Asimismo, el programa destaca por sus intervinientes, mentor y tutelado. Junto a ello, el propio programa se podrá desarrollar en el espacio propio de la Universidad, por lo que tendrá un ámbito

espacial en el que desarrollarse. Además, contará con el espacio de la entidad colaboradora para realizar la experiencia de *shadowing*. Destacan, como **intangibles**, aquellos recursos derivados del *know-how*. En este aspecto se compondrá de todos aquellos recursos informáticos con los que se desarrollará el programa, así como las relaciones creadas entre mentor y pupilo. Sumado a ello, el proyecto supone un gran activo tanto para la empresa, que aumentará su prestigio; como para empresa, que obtendrá una herramienta experimental de reclutamiento de valor incalculable.

- **Actividades Clave (AC):** Las actividades clave del programa deben ser viables en tiempo y forma. Tal y como se ha podido observar en la propuesta y desarrollo del proyecto tales actividades consisten en el proceso de *mentoring*, por un lado, junto al de *shadowing* de manera complementaria. Estas actividades se realizarán durante el curso académico, comenzando al poco de empezar éste. La mentoría consiste en una relación personal entre dos intervinientes (mentor-*mentee*) en la que el primero de ellos aconseja y guía al segundo, elaborando un plan de objetivos que dirige el mentor. Esta relación se desarrolla mediante reuniones de seguimiento que las partes involucradas irán acordando. A la vez que se realiza este método de aprendizaje, se llevará a cabo una semana de *shadowing* en el puesto de trabajo del mentor, consistente en el acompañamiento del mentor por parte de su tutelado. De esta forma conocerá el ambiente y la realidad del puesto de trabajo de su mentor. La viabilidad de estas actividades se garantizará con el establecimiento de una buena dirección del programa, así como mediante el uso de herramientas informáticas y know-how que permitan su desarrollo (portal web).
- **Alianzas Clave (AK):** Las alianzas clave son todos aquellos socios que hacen que un modelo de negocio funcione (Osterwalder y Pigneur, 2010), en este caso permitirán que el programa propuesto funcione. Estas alianzas sirven para optimizar el programa, reducir riesgos y adquirir recursos. En este apartado cabe destacar las relaciones que se desarrollarán entre universidades y empresas. Las alianzas que se describan deberán ser identificables y con una

verdadera posibilidad de llegar a acuerdos. A la hora de ejecutar un programa de estas características, ambas organizaciones alcanzarán acuerdos, pues el programa resulta beneficioso para ambos. Es por ello por lo que la Universidad que decida aventurarse en un proyecto de las características descritas, mejorará su relación, aunque ya fuese buena, con el entorno empresarial (**Entidades Colaboradoras**). Las alianzas no tienen por qué llevarse exclusivamente con el sector privado, pudiendo, de la misma manera desarrollarse en el entorno de lo público. Tal y como ha sido comentado anteriormente, las universidades ven aumentado su reconocimiento y competitividad, a la vez que las empresas desarrollan una herramienta de selección de personal impagable. Por ello, estas alianzas se verán más que potenciadas, produciendo sinergias de estas relaciones.

- **Estructura de Costes (ES):** La estructura de costes se refiere a todos los costes en los que se incurre para operar un modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010). Para que el programa goce de viabilidad, su estructura de costes debe ser competitiva, flexible y controlable. Tal y como se ha observado en el apartado anterior, la implantación de un Programa de *Shadow Mentoring* en una institución universitaria no supondrá un elevado coste. Los principales costes en los que incurrirá el programa serán los relativos a la dirección de éste (coordinador, personal administrativo y material de oficina). Asimismo, se pueden incurrir en costes derivados del desarrollo de herramientas informáticas necesarias para el desarrollo del programa. Sin embargo, tales costes pueden ser sustentados por una dotación presupuestaria de la Universidad, como ésta realiza para otros programas en vigor. Del mismo modo, los estudiantes pueden ser llamados a realizar un pago de matrícula “simbólico”, no muy alto, con el que algunos de los costes administrativos del programa podrán ser sufragados. Debido a que los costes del programa propuesto no son muy altos, se puede decir que el mismo destaca por su eficiencia presupuestaria. Dicha eficiencia, además, se ve claramente mejorada por todos los beneficios que el programa supone a sus intervinientes.

Una vez llevado a cabo el análisis de los distintos factores que determinan la viabilidad operativa de un Plan de Negocio, haciendo un paralelismo con nuestro Programa, se puede observar como éste resulta viable desde el punto de vista operativo. Esto se debe a que se consiguen identificar sus recursos, actividades y alianzas claves. Asimismo, los recursos son conseguibles, las actividades viables en tiempo y forma, y las alianzas cuentan con la posibilidad real de alcanzar acuerdos con las Entidades Colaboradoras. Finalmente, el último factor que confirma la viabilidad operativa del Programa de *Shadow Mentoring* es su estructura de costes, que destaca por ser controlable y flexible.

3.3. Propuesta de Valor

La Propuesta de Valor es la razón por la que los clientes recurren a una empresa en lugar de a otra, en este caso podríamos asimilarlo como la razón de seleccionar el programa descrito, frente a otros. Se puede definir la propuesta de valor como el conjunto de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes (Osterwalder y Pigneur, 2010). Algunas de estas propuestas de valor pueden ser innovadoras, representando algo nuevo y disruptivo en el mercado. Otras, sin embargo, pese a no ser nuevas, pueden ofrecer alguna característica o atributo diferente.

En el presente apartado se determinará el **valor** el programa propuesto aporta. Este valor se materializa en los beneficios que el proyecto reporta en cada uno de sus intervinientes (Universidad, Empresa, Tutelado y Mentor).

Desde el punto de vista del **Tutelado**, el desarrollo de este proyecto le reportará una visión global de la realidad empresarial y su *know-how*. Tendrá la oportunidad de conocer el día a día del trabajo de su mentor y conocerá a otros empleados. Pero, sin duda, lo más importante es que podrá determinar, si el puesto de trabajo que ha conocido con su experiencia es a aquello a lo que pretende dirigir su futura carrera profesional. Todo ello desde el *shadowing*. Sumado a ello, desde el *mentoring*, el *mentee* podrá desarrollar habilidades, gracias al apoyo y colaboración de su mentor, que le estimulará y dirigirá en la consecución de los objetivos propuestos.

Para el **Mentor** esta experiencia le resultara altamente enriquecedora. Esto se debe a que podrá compartir sus experiencias tanto profesionales, como personales con su tutelado. Asimismo, desarrollará habilidades de liderazgo mientras se lleva a cabo el programa. Del mismo modo, se producirá lo que se conoce como *mentoring reverso*, en el que el propio mentor aprenderá de su propio tutelado, ya que le aportará nuevas perspectivas. Finalmente, cabe destacar que el proceso de *shadowing* supondrá una fuerte motivación para el mentor, pues la empresa cuenta con él como *role model*, dándole la oportunidad de formar a otros. Todo ello consigue que el mentor se sienta valorado dentro del entorno de su empresa.

Estos pueden parecer los principales beneficiados del programa. No obstante, la implantación de un Programa de *Shadow Mentoring* reporta iguales ganancias tanto a la Universidad, como a la propia Empresa, convirtiéndose en un proyecto altamente provechoso.

Desde la perspectiva de la **Universidad**, la implantación de un proceso de estas características supone un incremento de sus relaciones con el ámbito empresarial. Estas relaciones tendrán como base el compromiso por el desarrollo profesional de los estudiantes. Asimismo, tales relaciones supondrán claras sinergias entre ambos intervinientes. Finalmente, uno de los mayores activos que supone este proyecto para la institución universitaria es el reconocimiento y prestigio que le reporta, demostrando su interés por la formación complementaria de sus estudiantes.

Para la **Empresa**, del mismo modo, el programa deriva en una verdadera rentabilidad. Esto se debe a que el programa se *shadowing* constituye una verdadera herramienta de reclutamiento experimental para la empresa. Sin incurrir prácticamente en costes, la entidad colaboradora contará con un proceso de selección que le permitirá conocer verdaderamente al estudiante a contratar. Del mismo modo, cabe mencionar las sinergias que se generan entre Universidad – Empresa, pues la institución educativa dotará anualmente a la organización de potenciales empleados.

De todo lo comentado, cabe concluir que el programa propuesto cuenta con beneficios que se materializan en todos sus intervinientes. Es un proyecto que propone valor. Lo más importante, si cabe, es la retroalimentación existente entre todos los beneficiarios. Esto se debe a que, junto a los propios beneficios generados por cada interviniente, aportan y generan valor para el resto.

4. CONCLUSIONES

Una vez analizada la cuestión teórica y realizada la propuesta de un programa, se procede a resolver las cuestiones principales planteadas por el trabajo.

El propósito de este trabajo consiste en plantear un Programa de *Shadow Mentoring* aplicable a universidades, siendo los objetivos de este definir en qué consiste dicho método, determinar la viabilidad operativa del proyecto y especificar si el mismo cuenta con una propuesta de valor.

A la hora de determinar en qué consiste el método planteado, se entiende que es una herramienta experimental de aprendizaje que aúna las técnicas existentes de *mentoring* y *shadowing*. Por ello, un mentor, con la suficiente experiencia, aconsejará y ayudará a su tutelado a desarrollar habilidades tanto en el ámbito profesional, como personal. Pero el programa no se queda ahí, pues a su vez, da la oportunidad al tutelado de acompañar a su mentor durante un periodo de tiempo a su puesto de trabajo. Con ello, se consigue que el estudiante tenga una visión, de primera mano, de la realidad empresarial, llegando a determinar si ese puesto de trabajo es hacia el que quiere orientar su futura carrera profesional. Se puede concluir que el programa consiste en una experiencia de aprendizaje cuya base se centra en la figura del “*role model*” a través de la observación.

El principal objetivo de este trabajo es, sin embargo, determinar si el programa propuesto es viable. Para ello, se ha realizado un paralelismo entre el Programa de *Shadow Mentoring* presentado y un Plan de Negocio. Tal paralelismo se ha visto materializado en realizar un análisis de la viabilidad operativa del programa, así como su correspondiente propuesta de valor.

Desde el punto de vista operativo, se entiende que el programa planteado es viable. Esto se debe a que cuenta con todos los factores necesarios para ser un proyecto sólido. Sus Recursos, Actividades y Alianzas Claves con claramente identificables. Además, específicamente, entre sus Recursos destaca la existencia tanto tangibles (personal encargado, el espacio de la Universidad, entre otros), como intangibles (*know-how*). Las Actividades, consistentes en el desarrollo de las actividades de *mentoring* y *shadowing*, son viables en tiempo y forma, tal y como se muestra en el desarrollo del programa propuesto. Asimismo, las Alianzas consisten en posibilidad de alcanzar acuerdos. Tal y como se ha comentado, los principales aliados de este programa serán las empresas con las que las instituciones universitarias realicen convenio, convirtiéndose en entidades colaboradoras del proyecto. Finalmente, cabe tener en cuenta que para que un plan goce de viabilidad su Estructura de Costes ha de ser competitiva, controlable y flexible. Tal y como se ha podido observar, el programa planteado destaca por su eficiencia en este aspecto, ya que incurrirá en pocos gastos que se verán satisfechos por dotaciones presupuestarias de la institución universitaria. El análisis llevado a cabo confirma, tal y como se ha dicho anteriormente, su viabilidad operativa, así como que se trata de un proyecto con la suficiente solidez.

A la hora de realizar una Propuesta de Valor, la intención de este trabajo es determinar si el programa planteado, era capaz de diferenciarse de entre otros ya existentes, así como analizar los beneficios supone el mismo. La clave del valor que este programa genera se centra en los beneficios que genera, no sólo en alguna de sus partes, sino que consigue generar activos para todos sus intervinientes. Tanto Mentor-*Mentee*, como Universidad-Empresa se ven beneficiados, siendo lo más importante la retroalimentación existente entre los cuatro intervinientes. Esta retroalimentación supone que los beneficios de cada propia parte reviertan en el resto, aportando valor para ellos también. Finalmente, cabe apuntar que lo que diferencia al programa propuesto de uno típico de *mentoring*, no es tanto los beneficios añadidos que obtienen Mentor y *Mentee*, sino los nuevos rendimientos que supone para Universidad y Empresa. Para la Universidad se convierte en un método de potenciar sus relaciones con el sector empresarial y adquirir prestigio, mientras que para la Empresa supone el desarrollo de una metodología de reclutamiento experimental sin coste alguno. Con todo ello, se puede decir que el programa planteado cuenta con una sólida Propuesta de Valor.

Una vez comentados todos los objetivos perseguidos por el trabajo, se concluye con que el Programa de *Shadow Mentoring* propuesto es una herramienta experimental de aprendizaje viable, tanto desde el punto de vista operativo, como atendiendo a su Propuesta de Valor. Se ha convertido en un método en auge, contando con numerosas universidades extranjeras que cuentan con programas como el descrito.

Por todo ello, resulta conveniente que las universidades españolas, junto a las empresas (llevando a cabo las alianzas necesarias), apuesten por este proyecto, pues generará un gran valor tanto para el estudiante (principal objetivo), como para el resto de sus intervinientes.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Anglés, M. R. S. (2005). El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 18(184), 100-109.
- Curcio, R., & Adams, A. (2019). The Development of Mentoring Partnerships: How a Shared Learning Experience Enhanced the Final Internship. *SRATE Journal*, 28(1), 1-8.
- Egan, T. M., & Song, Z. (2008). Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. *Journal of vocational behavior*, 72(3), 351-362.
- Fariña, A. (2014). Mentoring y Coaching: No es lo mismo.
- Garg, M. (2016). The value of Mentoring and Shadowing in New Hire Training.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of management Journal*, 28(1), 110-132.
- López Jurado, J. J. (2018). Shadow Mentoring. Documento de Trabajo: Programa de Desarrollo.
- Mader, F. H., Mader, D. R., & Alexander, E. C. (2017). Job shadowing experiences as a teaching tool: A new twist on a tried and true technique. *Atlantic Marketing Journal*, 5(3), 8.
- Metros, S. E., & Yang, C. (2006). The importance of mentors. *Cultivating Careers*.
- Núñez-Cacho Utrilla, P., & Grande Torraleja, F. A. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: el caso español. *Intangible Capital*, 8(1), 61-91.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

- Passmore, J. (2007). Coaching and mentoring: The role of experience and sector knowledge. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 5(S1), 10-16.
- Russell, J. E., & Adams, D. M. (1997). The changing nature of mentoring in organizations: An introduction to the special issue on mentoring in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 1-14.
- Soler, L. (2017). Job Shadowing, integrar a los empleados en la empresa.
- Taylor, E. Z., & Curtis, M. B. (2018). Mentoring: a path to Prosocial behavior. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 1133-1148.
- Valderrama, B. G. (2009). Clientes racionales y mercados perfectos: psicología para economistas. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 22(228), 88-93.
- Vujovich, L. (1999). *The Mentor Handbook*.
- Wickman, F. (1997). *Mentoring*. New York: Irwin Professional Group
- Wilks, J., & Ross, K. (2014). Shadowing, "The Most Valuable Thing You Can Do": Threading Informal Classroom Experiences into Secondary Pre-Service Teacher Education. *Teacher Education Quarterly*, 41(2), 93-106.

