



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

REVERSE MENTORING; HERRAMIENTA CRÍTICA EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Autor: Susana González Lorenzo

Director: Juan José López Jurado

RESUMEN

La revolución digital experimentada en los últimos años junto con el constante avance y crecimiento de la tecnología han supuesto un cambio radical en la forma de entender el mundo y la empresa. En este contexto, las empresas se han visto obligadas a actualizarse, adaptarse y enfrentarse a un nuevo desafío: la transformación digital. Pero esta transformación digital no implica únicamente la adaptación e incorporación de las últimas novedades tecnológicas a la empresa, sino que supone un cambio de la visión y cultura corporativa. Por ello en este proceso, las personas –recurso intangible fundamental de la empresa- se convierten en soporte y motor del cambio. Esto nos conduce hacia la necesidad de nuevos métodos o modelos en los procesos de gestión de personas. Así, el *reverse mentoring*, cuyo estudio se aborda en este trabajo, se convierte en una herramienta esencial para la gestión de personas en los procesos de transformación digital. Esta técnica implica una inversión del mentoring tradicional, permitiendo que por primera vez sean los jóvenes empleados los que asuman el papel de mentor. De esta forma, el mentor junior aporta su experiencia tecnológica y la nueva perspectiva generacional a un ejecutivo senior, que en este caso pasa a convertirse en el *mentee* o alumno. Además, no consiste únicamente en una nueva forma de orientación, sino que permite una aproximación a distintas ópticas y puntos de vista, acercando la mentalidad de las nuevas generaciones y la experiencia de los directivos, resultando en un aprendizaje bidireccional.

PALABRAS CLAVE

Reverse mentoring, transformación digital, millennials, era digital, recursos humanos, gestión de personas

ABSTRACT

The digital revolution experienced in recent years along with the constant advance and growth of technology have meant a radical change in the way we understand the world and business. In this context, companies have been forced to update, adapt and face a new challenge: the digital transformation. But this digital transformation does not only imply the adaptation and incorporation of the latest technological innovations to the company, but also a change in the corporate vision and culture. Therefore, in this process, people -the company's fundamental intangible resource- become the support and driving force of change. This leads to the need for new methods or models in people management processes. Thus, reverse mentoring, whose study is addressed in this work, becomes an essential tool for managing people in digital transformation processes. This technique involves an inversion of traditional mentoring, allowing young employees to take on the role of mentor for the first time. In this way, the junior mentor brings his or her technological experience and the new generational perspective to a senior executive, who in this case becomes the mentee. Furthermore, it is not only a new form of orientation, but also allows an approach to different views and points of view, bringing the mentality of the new generations and the seniors' experience closer, resulting in a two-way learning.

KEY WORDS

Reverse mentoring, digital transformation, millennials, digital age, human resources, people management

Índice de contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
Objetivos.....	1
Diseño metodológico	2
1. MENTORING.....	2
1.1 El origen del término <i>mentoring</i>	3
1.2 Concepto	4
1.3 Sujetos intervinientes	7
a. El mentor	7
b. El mentee	10
2. ERA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	11
2.1 ¿Qué es la cultura digital?	13
2.2 Claves de la transformación digital	15
3. REVERSE MENTORING – NUEVAS TENDENCIAS.....	18
3.1 Concepto	19
3.2 Orígenes	20
3.3 Una fuerza de trabajo multigeneracional	21
i. Baby Boomers, la fuerza laboral envejecida.....	22
ii. Millennials, la nueva generación	24
3.4 Beneficios	25
i. Para la organización.....	26

ii. Para el mentor	29
iii. Para el mentee	30
3.5 Posibles barreras para su implantación.....	31
a. Diferencias individuales	31
b. Inversión del rol tradicional.....	32
c. Confianza: base del desarrollo de las relaciones.....	33
d. Frecuencia de las interacciones.....	34
4. ALGUNOS EJEMPLOS REALES	34
CONCLUSIONES.....	39
BIBLIOGRAFÍA	40

INTRODUCCIÓN

El entorno económico y empresarial ya de por sí está sujeto a constantes cambios y modificaciones que implican un esfuerzo de adaptación por parte de las compañías de todos los sectores y que, muchas veces, suponen un auténtico desafío. En este contexto, el esfuerzo de cambio y adaptación se incrementa con la llegada de la revolución tecnológica que se convierte en un factor clave y decisivo dentro de la competitividad de la empresa y en esa tarea de mantenerse activas para seguir creciendo y evolucionando.

Ante esta situación, la transformación digital se convierte en el último de los retos que deben afrontar las empresas para sobrevivir y adaptarse al nuevo entorno empresarial. Transformación que debe empezar desde la base, por las personas, recurso fundamental de las compañías que deben actuar como motor del cambio.

Como se expondrá a lo largo del presente trabajo, en el entorno laboral actual conviven distintas generaciones, entre las que destacan los *millennials* –que han nacido con la tecnología y las redes digitales- y los *baby boomers* –que ahora ocupan puestos de líderes empresariales y son personas con una carrera y experiencia laboral muy rica. En este contexto, el *reverse mentoring* servirá para canalizar los puntos fuertes y débiles que presentan cada uno de estos grupos y romper la brecha generacional mediante el acercamiento de la experiencia de unos y el conocimiento tecnológico de otros.

Objetivos

- ✓ Delimitar los conceptos de *Mentoring*, *Reverse Mentoring* y *Era Digital* que servirán de base de estudio, así como identificar el origen de estas disciplinas.
- ✓ Realizar una revisión bibliográfica de estos conceptos.
- ✓ Identificar los beneficios que aporta el *Reverse Mentoring* desde la óptica del mentor, el mentee y la organización en general.
- ✓ Establecer conclusiones sobre cómo la influencia de la tecnología transforma la organización empresarial y las técnicas de aprendizaje.
- ✓ Analizar el impacto y beneficios del *reverse mentoring* en aquellas compañías que han implantado esta técnica en el proceso de gestión de personas.

Diseño metodológico

Para la realización del presente trabajo se ha llevado a cabo un estudio y revisión de la literatura existente en la materia (libros, artículos, revistas, etc.) para poder analizar los beneficios e implicaciones del *reverse mentoring*, disciplina cuyo estudio se pretende. Para ello, primero se dará tratamiento al mentoring – disciplina base a partir de la cual nace el *reverse mentoring*-, así como sus orígenes, los sujetos intervinientes o sus beneficios. A continuación, se centrará el estudio en la transformación digital que viven las empresas en la actualidad y las adaptaciones que ello supone. Por último, ya el *reverse mentoring*, considerado como un método esencial para gestionar a las personas en estos procesos de transformación. Asimismo, se expondrán algunos ejemplos reales de compañías que han implantado esta disciplina en su área de recursos humanos y reclutamiento de personas para gestionar el talento y adaptarse a la era digital.

1. MENTORING

Para poder entender el Reverse Mentoring, una alternativa que surge en la era digital en los procesos de gestión de personas y cuyo estudio se pretende en este trabajo, se hace necesario profundizar primero en el Mentoring convencional.

El *mentoring* o mentoría, una de las herramientas más utilizadas por las empresas en la actualidad, consiste en una relación intencional y de desarrollo en virtud de la cual una persona con experiencia y más conocimientos enriquece la vida profesional y personal de una persona menos experimentada y, por tanto, con menos conocimientos (Wayne Hart, 2009). Es decir, básicamente se trata de compartir y transmitir experiencias y conocimientos desde la perspectiva de una posición y experiencia superiores para convertirse en un modelo que sirva de orientación.

El mentoring puede plantearse en un doble sentido; bien puede consistir en un proceso informal acordado por los participantes o bien, puede formalizarse a través de una iniciativa empresarial centrada en el desarrollo y gestión de personas, con estructura y supervisión organizativa, así como objetivos alineados con los fines empresariales (Wayne Hart, 2009). Sea cual sea la forma en que se desarrolle esta herramienta, se trata de un proceso evolutivo que promueve experiencias que motivan a las personas a aprender y crecer, las exponen a

oportunidades de aprendizaje y les proporcionan apoyo para fomentar el crecimiento tanto personal como profesional (Wayne Hart, 2009).

No obstante, el Mentoring es algo que nos encontramos en distintas disciplinas y presente a lo largo de nuestra vida sin que muchas veces las personas sean siquiera conscientes de ello. Para facilitar la comprensión de la figura, basta con tratar de responder a una serie de preguntas: *¿Quién ha sido para ti un modelo a seguir? ¿Quién te ha ayudado a la resolución de problemas o dificultades que te hayan podido surgir? ¿Quién te ha guiado a la hora de tomar decisiones? ¿Quién te ayuda y apoya a descubrir tus capacidades?*

Probablemente, a cualquier persona que trate de responder estas sencillas preguntas se le viene a la mente el nombre de alguien que cumple perfectamente ese rol de orientador o guía, ya sea en el ámbito laboral o en el día a día a nivel personal. Eso es el Mentoring.

1.1 El origen del término *mentoring*

El origen etimológico de la palabra *mentoring* se lo debemos al poeta griego Homero y a su conocida obra “La Odisea” (Soler Inglés, 2005).

Esta obra relata la historia de Ulises, rey de Ítaca, que mientras se preparaba para luchar en la Guerra de Troya se da cuenta de que su hijo y único heredero, Telémaco, se quedaría solo mientras él no regresase de la guerra (Fénelon, 1822).

Telémaco debía ser formado para ser rey y suceder a su padre. Por ello, antes de su partida, Ulises nombra a su leal amigo Méntor como tutor de su hijo Telémaco confiándole su formación y desarrollo durante la que sería su larga ausencia (Soler Inglés, 2005). Méntor era la personificación de Atenea, diosa de la sabiduría.

Así, el término *mentor* es definido por el Diccionario de la Real Academia Española como “*consejero o guía*” y encuentra su origen etimológico en la palabra griega “Μέντωρ” o Méntor, nombre adoptado por el consejero de Telémaco. Esta palabra griega se conforma a partir de la raíz “Men” que está relacionada con el verbo pensar y el sufijo masculino “tor” (Roberts, 1999). Por lo tanto, la palabra mentor significa “*el que piensa*” o “*el hombre que piensa*” y es precisamente Méntor, en su relación con Telémaco, quien ejerce de apoyo, consejero, guía o tutor (Roberts, 1999).

Homero refleja en esta obra una de las primeras manifestaciones del mentoring que tenían lugar en la Antigua Grecia cuando era costumbre, e incluso tradición, el emparejamiento de jóvenes con personas de más avanzada edad, más experimentadas y con mayores conocimientos (Soler Anglés, 2005). El objetivo principal de estas prácticas era que los jóvenes bebieran de la experiencia de una persona mayor –normalmente un amigo del padre o pariente del joven- y que aprendiera y tomase como referencia los valores de su mentor (Soler Anglés, 2005).

Estas relaciones estaban basadas en el principio humano de la supervivencia y la imitación, que han sido clave para la evolución del mentoring y asegurar la continuidad del arte, los gremios, el comercio y la industria desde los tiempos antiguos (Soler Anglés, 2005). Pues es innegable que los seres humanos aprenden habilidades, cultura y valores directamente de otras personas a quien respetan o admiran.

Una de las prácticas más antiguas relacionadas con el mentoring se encuentra en la Edad Media al contribuir en el mantenimiento de oficios y profesiones como comerciantes, abogados, orfebres, etc (Soler Anglés, 2005). Los gremios contaban habitualmente con jóvenes que se colocaban en la posición de aprendices, para poder llegar a ser expertos, junto con una persona de gran experiencia en el sector y que se consideraba como excelente en su materia, normalmente dueño del negocio (Soler Anglés, 2005). A través de esta forma de mentoring, los gremios tenían la capacidad de asegurar el mantenimiento de la profesión conservando unos estándares de calidad, controlando los salarios de la profesión y gestionando y cediendo relaciones sociales y políticas (Soler Anglés, 2005).

Como se puede deducir de lo expuesto, el *mentoring*, de una forma u otra ha estado siempre presente y ha sido objeto de una evolución. Así, ha ido pasando de una relación de protegido-experto a un segundo escalón entre aprendiz y experto, para llegar la relación actual de jefe-empleado que nace en la época industrial (Soler Anglés, 2005).

1.2 Concepto

En palabras de MARÍA ROSA SOLER, *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 o mentee), invirtiendo tiempo, energía y conocimientos (Soler Anglés, 2005).

Por su parte, MAY FERREIRA define el mentoring como *“el proceso mediante el cual una persona con reconocido prestigio dentro de una organización (el mentor) se pone al servicio de otra persona más inexperta (mentee o mentorizado), para compartir con ella su bagaje de experiencia y conocimientos”* (Ferreira, 2017).

A pesar de que en el presente trabajo nos centraremos en el mentoring y reverse mentoring como herramientas al servicio de las organizaciones en los procesos de gestión de personas y desarrollo y retención del talento, sería caer en error pensar que el ámbito de desarrollo de estas relaciones se limita a la empresa. Lejos de ello, las situaciones más habituales las encontramos en el área de los negocios, pero también en educación e incluso en la comunidad en sí, por ejemplo a través de programas que ayuden a evitar la exclusión social a jóvenes problemáticos.

Un programa de Mentoring consiste en un proceso evolutivo que desarrolla diversas funciones. Desde el desarrollo del potencial del mentee y orientación basada en sus necesidades, ayuda en períodos de tránsito o cambio a través del aprendizaje y la experiencia de la otra persona hasta favorecer el patrocinio de relaciones y nutrir una red social de contactos (Ferreira, 2017). Además, en la mayoría de las ocasiones, estas relaciones son de desarrollo mutuo y con beneficios tanto para el mentor como para el mentee. Es decir, es una relación gana-gana, bidireccional, para lo cual la implicación de ambos es esencial.

Es evidente que hay cosas que se aprenden mediante el estudio de las mismas, pero otras necesitan ponerse en práctica. Así, un alto porcentaje del aprendizaje profesional se consigue mediante el trabajo diario y la experimentación. Pero para ser excelentes en lo que hacemos, no basta con saber cómo tenemos que hacerlo, sino que hay que pasar a la acción y recoger el aprendizaje que se obtiene con la práctica. El éxito de este proceso depende muchísimo de cómo se extraen las conclusiones y se incorpora lo aprendido como una mejora. De esta forma, el poder contar con alguien experimentado que aporte sus propias experiencias, ayuda a un aprendizaje más rápido y eficaz. Esto es precisamente lo que hace un mentor.

En definitiva, podemos definir el *mentoring* como un proceso estructurado que acelera el desarrollo de una persona o de un equipo gracias al acompañamiento de alguien que comparte su experiencia, su visión y sus opiniones. Es uno de los métodos más eficaces para el desarrollo de una organización porque acerca a los mejores talentos a quienes tienen más experiencia para que estos compartan lo aprendido a través de su carrera profesional.

A fin de aclarar el concepto resulta de interés resaltar algunas diferencias entre el mentoring y otras técnicas semejantes en el desarrollo de relaciones.

Por ejemplo, mientras los resultados en el rendimiento son un objetivo primordial de los grandes líderes o dirigentes, y su capacidad para lograr esos resultados depende en gran medida de la autoridad o poder que ostenten con sus cargos o posiciones, el objetivo principal de un mentor es el desarrollo de un individuo con miras a los resultados de la organización (Wayne Hart, 2009).

La capacidad del mentor para influir descansa en gran medida en su capacidad para relacionarse de manera no autoritaria mientras, paradójicamente, guía al alumno desde la perspectiva de una posición y una experiencia superiores (Wayne Hart, 2009). Estas diferencias tienen repercusiones en la política de la organización y en las comunicaciones interpersonales dentro de la empresa.

El mentoring también se puede diferenciar de su primo más cercano, el coaching, con enfoques y una gama de funciones diferentes. Mientras que el coaching se centra típicamente en mejorar el rendimiento laboral actual, el mentoring se centra en la trayectoria y desarrollo profesional y personal (Wayne Hart, 2009).

Un mentor se esfuerza por guiar al mentee de tal manera que maneja la relación, guían, aconsejan, motivan e inspiran, sirven de modelo a seguir basándose en la capacidad de escucha a la vez que aprovechan su reconocimiento y posición para fomentar el desarrollo y patrocinio de relaciones. Aprovechan su experiencia para transferir conocimientos.

Los beneficios que aporta el mentoring son múltiples. Desde la perspectiva del mentor, incluyen la satisfacción y realización personal, el aumento de la creatividad y la sinergia profesional, el rejuvenecimiento de la carrera y la persona, el desarrollo de una base de apoyo leal y el reconocimiento por el desarrollo del talento (Wayne Hart, 2009).

Las personas que reciben orientación también obtienen muchos beneficios: acceso a oportunidades de liderazgo, movilidad profesional, mejores recompensas, mayor adaptabilidad al enfrentarse a nuevas situaciones, mejor identidad profesional, mayor competencia y satisfacción profesional, mayor aceptación dentro de sus organizaciones y menor estrés laboral y conflicto de funciones (Wayne Hart, 2009). Además, los "alumnos" o "aprendices" disfrutan de parte de la credibilidad e influencia del mentor a través de la asociación.

Las organizaciones también se aprovechan de estas relaciones ya que les ayuda a atraer talentos y a una mejora del compromiso organizativo de los empleados que buscan oportunidades de desarrollo. Por lo general, los mentores tienen una visión bien desarrollada de la dirección y la dinámica de la organización, que imparten a los mentees en vistas de alinear los esfuerzos de estos profesionales junior con los objetivos de la organización, mejorando la capacidad organizativa (Wayne Hart, 2009).

Muchas organizaciones contemporáneas consideran que la tutoría es una competencia clave entre sus dirigentes pero en este proceso, la selección y definición de la figura de mentor y mentee es compleja a la vez que fundamental, pues en buena medida determinará el éxito o fracaso del mismo (Ferreira, 2017), por lo tanto se requiere un análisis de las habilidades que han de reunir unos y otros.

Resulta evidente que no cualquier profesional tiene las capacidades y aptitudes necesarias para desempeñar el rol, ya sea de mentor o mentee. Es decir, no puede ser mentor cualquier persona por el simple hecho de tener determinada experiencia o conocimientos, ni tampoco mentee cualquier profesional junior que pretenda desarrollarse como futuro líder (Ferreira, 2017).

1.3 Sujetos intervinientes

a. El mentor

Además del presupuesto básico de ser un profesional con determinado reconocimiento y prestigio dentro de una organización, el mentor ha de reunir otras cualidades esenciales para el desarrollo de sus funciones.

Por un lado, ha de poseer competencias vinculadas al proceso de compartir experiencias que serán desarrolladas con su “alumno”; por otro, cualidades necesarias para manejar la relación mentor-mentee (Ferreira, 2017).

El mentor, como modelo de conducta, debe reflejar una coherencia exacta entre lo que hace, lo que dice y la imagen que proyecta (Ferreira, 2017) y además, ha de actuar en interés del mentee, con vistas al bienestar general de la empresa, organización o profesión. Al servicio de esa misión, los mentores exitosos (Wayne Hart, 2009):

1. *Desarrollan y gestionan la relación de tutoría.*
2. *Estudian el entorno en busca de amenazas y oportunidades.*
3. *Patrocinan las actividades de desarrollo de los mentees.*
4. *Orientan y aconsejan.*
5. *Enseñar.*
6. *Gestionan y modelan un comportamiento de liderazgo efectivo.*
7. *Motivan e inspiran.*

La relación de mentoring ha de estar “enfocada a transmitir a un profesional junior o a un joven talento la cultura y el saber hacer de una organización, para lo cual el mentor transmite sus experiencias, valores, bagaje, información y conocimientos” (Ferreira, 2017).

De ahí la importancia de la inteligencia emocional, capacidad de escucha activa, motivación y capacidad pedagógica. Es decir, no basta el tener una mentalidad abierta y actitud positiva junto con una larga trayectoria profesional y experiencia si no se saben transmitir los conocimientos. Por eso resulta de vital importancia las habilidades de formación que implican que el mentor tiene que ser capaz de explicar y hacer comprender al mentee ideas, conceptos y experiencias (Ferreira, 2017).

El uso de un lenguaje claro, fluido y adaptado a las circunstancias debe ser la base para dar ejemplos útiles y contar historias y vivencias personales que vengan al caso y sirvan para ilustrar su pensamiento (Ferreira, 2017). Además, esta capacidad pedagógica implica ser capaz de realizar un seguimiento necesario a

todas esas acciones de aprendizaje pues, teniendo en cuenta que nos encontramos ante una relación de carácter bidireccional, es vital el *feed-back* (Ferreira, 2017).

El mentee debe recibir *feed-back* sobre su rendimiento o resultado, siempre de una forma adecuada y oportuna, motivadora, y con ánimo de abrir la reflexión a cómo se puede mejorar en el futuro.

En cuanto a la inteligencia emocional, el mentor debe centrarse en dos conceptos: autoconocimiento emocional y autogestión. Es importante que el mentor sepa controlar sus emociones, cómo las transmite y los efectos que provocan para poder autogestionarlas.

Unido a esta idea, una de las capacidades esenciales del mentor es la empatía. En una relación de mentoría, la capacidad de ponerse en el lugar del mentee, comprender sus motivaciones, vivir con él sus preocupaciones, compartir sus logros y ver las situaciones desde su punto de vista, de una forma auténtica, de verdad, es básico para poder construir una relación eficaz (Ferreira, 2017).

Esa será la base para construir una relación de seguridad y confianza entre tutor y alumno que asegurará el éxito del proceso.

El mentor debe practicar una correcta escucha activa, cuya base está en escuchar al mentee, mostrándole que está escuchando y comprendiendo. Sólo si el mentor escucha de forma activa, conseguirá que el mentee se vaya abriendo y exponga sus necesidades, objetivos, experiencias, etc. y sólo tras una buena escucha activa, el mentor será capaz de hacer preguntas oportunas y vinculantes que inviten al mentorizado al análisis y la auto reflexión (Ferreira, 2017).

Por último, la capacidad de organización y planificación del mentor, será usada a lo largo de toda la relación de mentoring, no sólo en los aspectos logísticos o materiales y de seguimiento de acciones, sino también en la capacidad de planificar una correcta desvinculación profesional entre él y mentee, minimizando así la posibilidad de crear una cierta dependencia nada beneficiosa para éste último (Ferreira, 2017).

En definitiva, los líderes o profesionales que desarrollan este tipo de habilidades lograrán transferir plenamente sus conocimientos y su experiencia a jóvenes promesas, beneficiando además a la organización al fomentar la alineación entre las aspiraciones de los empleados y los imperativos de la organización. Los líderes

que son mentores crean efectivamente lealtad dentro de la organización, ayudan a los empleados y a las organizaciones a conseguir objetivos comunes.

Las personas a menudo aprenden no por sí mismas sino a través de otros. Como mentor, tiene la oportunidad de ayudar a desarrollar la capacidad de liderazgo de otra persona mientras aumenta sus propias habilidades en áreas como la gestión de relaciones y la retroalimentación (Wayne Hart, 2009).

b. El mentee

El mentee, también denominado alumno o pupilo, debe reunir una serie de cualidades y habilidades interpersonales necesarias para el eficaz desarrollo de las relaciones propias del mentoring y que le permitan obtener el máximo beneficio en el proceso de aprendizaje.

Todas estas características están relacionadas con una gran dosis de flexibilidad y una mentalidad abierta para aceptar comentarios, sugerencias, feed-back o análisis. Es decir, el mentee tiene que ser una persona de mente abierta, ansiosa por aprender, responsable, curioso, autocrítico y seguro de sí mismo con unos objetivos claros y fuertes habilidades interpersonales (Soler Anglés, 2005).

Al igual que ocurre con la figura del mentor, lo ideal es que reúna el máximo número de las características que aquí se enumeran, y ayudar a potenciar aquellas en las que presente mayor debilidad, así como desarrollar otras ausentes.

Pueden destacarse dos factores clave en el rol del tutelado: la proactividad y la capacidad de comunicación. Ser proactivo supone que cuanto más invierta el mentee en el proceso del mentoring, mayores serán los beneficios a obtener (Soler Anglés, 2005). Además, éste debe practicar una buena escucha activa para comprender todo lo que explique o cuente el mentor en relación a sus experiencias o vivencias y una buena capacidad de introspección para descubrir aquellas áreas en las que es necesario trabajar más y así, orientar su programa (Ferreira, 2017).

Al respecto, en palabras de MARÍA ROSA SOLER ANGLÉS, *“el mentee debe verse a sí mismo como sujeto activo del proceso con el fin de atraer la ayuda y apoyo del mentor que se ha prestado de forma voluntaria, y hace su trabajo esperando obtener una sensación de que aportan, enriquecen y mejoran la vida del tutelado”* (Soler Anglés, 2005).

Por otra parte, será preciso que ponga en práctica sus habilidades de planificación y organización para mantener el ciclo de las sesiones con un ritmo adecuado, garantizando la posibilidad de ir cumpliendo sus objetivos – convenientemente estructurados en mini-metas de las que dará cuenta, de forma puntual, a su mentor (Ferreira, 2017).

Por último, resaltar la importancia de aceptar las críticas con naturalidad, entendiendo que cualquier comentario por parte de su mentor se hace de forma constructiva, así como sentirse libre de exponer sus preocupaciones, retos o dificultades (Ferreira, 2017).

En definitiva, se considera que la construcción de la relación entre mentor y mentee, unida a las habilidades y cualidades requeridas por ambas partes, son clave para la consecución exitosa del *mentoring*.

2. ERA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La revolución tecnológica experimentada en los últimos años ha supuesto un cambio radical en la forma de entender el mundo y la empresa. En este contexto, las empresas se han visto obligadas a actualizarse, adaptarse; surge la necesidad de transformación digital. Esto nos conduce hacia nuevos métodos o modelos en los procesos de gestión de personas. Como es bien sabido, las personas son el recurso intangible más valioso del que dispone la empresa, entonces ¿qué puede hacer una organización para actualizar y adaptar su fuerza laboral al mundo tecnológico? El *reverse mentoring* da respuesta a la cuestión, convirtiéndose en una herramienta de gestión de personas clave en los procesos de transformación digital.

Transformar, según el Diccionario de la Real Academia Española puede definirse como “*Hacer cambiar de forma a alguien o algo; Transmutar algo en otra cosa*”. No obstante, cuando hablamos de la transformación digital de las empresas, más que a un cambio, hacemos referencia a una adaptación o evolución. Es decir, podemos considerarlo como el medio por el cual es posible alcanzar el objetivo de la digitalización, reorganizando sus estrategias y métodos de trabajo que han ido quedando obsoletos, para la obtención de beneficios a través de las nuevas tecnologías, convirtiéndose en negocios adaptados a la era 3.0 (Welch, s.f.).

Ya metidos de lleno en el siglo XXI, la transformación digital es, por tanto, una cuestión de supervivencia para las empresas, una necesidad de adaptación. Un proceso que debe implementarse de forma progresiva, con el objetivo de que cada empresa lo aplique a su ritmo, siguiendo una serie de pasos que les llevará a la consecución de los cambios propuestos, ya que afectará a todos los departamentos e integrantes de la compañía, los cuales, deberán verse implicados en la totalidad de la transformación digital que abre las puertas a la innovación, permitiendo el crecimiento y el desarrollo empresarial. En definitiva, lo que buscan es conseguir una automatización de los procesos, minimizar los costes y maximizar la eficiencia implicando a todos los integrantes de la empresa (Welch, s.f.).

La cuestión radica entonces en qué hacer para no quedarse atrás, es decir, adelantarse al cambio; cambiar antes de verse obligado a ello, pues la era digital y su economía traen consigo nuevas tecnologías, dispositivos, aplicaciones y posibilidades de vida y laborales que transforman la realidad cotidiana y el futuro próximo. En este contexto, resulta necesario desarrollar competencias adecuadas y que las organizaciones asuman su deber de integrarse al cambio digital (Lombardero, 2015).

Para poder abordar el tema que aquí nos ocupa, resulta conveniente entender en qué consiste esta transformación digital y cuáles son las claves de su éxito. En este sentido, en palabras de Ian Roger, director digital en LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton), *“el gran momento para una organización es aquel en el que han aceptado el hecho de que la transformación digital no es un problema técnico, sino un cambio cultural”* (Buvat et al, 2017, p.2).

Por tanto, podemos considerar que el cambio cultural ha de ser el motor que anime a las empresas y las dirija hacia esa transformación digital; un requisito previo para alcanzar dicha transformación de forma exitosa.

Desafortunadamente, el cambio cultural es un pre-requisito que no se encuentra al alcance de muchas empresas, las cuales se centran en impulsar la innovación y buscar el cambio únicamente a través de la tecnología y los datos inteligentes (Buvat et al, 2017, p.2). Esto supone, en suma, un bloqueo en la transformación digital y un estancamiento de la compañía.

2.1 ¿Qué es la cultura digital?

Una de las cuestiones que surgen al tratar este tema es el porqué de la importancia de la cultura empresarial, así como su adaptación a la digitalización, es decir, una cultura digital. Como Deborah Ancona, profesora del MIT Sloan School, ha señalado, “*el liderazgo a menudo subestima la importancia de la cultura*”¹ y, sin embargo, la cultura es una de las fuentes más importantes de la competitividad. El hecho de poseer una cultura empresarial fuerte y compartida, que otorga poder personal y un sentido de propósito, se ha vuelto crucial para generar empleados comprometidos con la compañía. Pero si no se establece una base sólida para la cultura y la alineación de los empleados hacia una visión digital, será extremadamente difícil conseguir progresos significativos en el proceso de transformación digital (Buvat et al, 2017, p.2). En este sentido, juega un papel clave el *reverse mentoring*, objeto de estudio del presente trabajo, y que servirá de gran ayuda y vehículo para lograr implantar una cultura digital gracias a la visión de las nuevas generaciones.

Como explicó el Profesor Ethan Bernstein de la Escuela de Negocios de Harvard, en un reciente debate con la Consultora Capgemini: “*La cultura es el pegamento que nos mantiene haciendo las cosas bien o nos mantiene haciendo las cosas mal*” (Buvat et al, 2017, p.2). En otras palabras, si no se produce un cambio en la cultura para que las empresas se adapten a la nueva era digital, estas quedarían obsoletas y abocadas al fracaso.

La cultura corporativa define a la empresa, sus valores y normas de comportamiento; es el resultado de cómo funciona y opera una empresa. De esta manera, la compañía vendrá definida por la forma en la cual jerarquiza sus valores con respecto a clientes y proveedores, al personal y a la opinión pública, al Estado, o a sus propios competidores (Echevarría, S. G., & del Val Núñez, M. T., 1993). Pero no solo eso, sino que la cultura empresarial también define al hombre con sus valores individuales, se compone de las experiencias colectivas de los empleados; en qué creen y lo que valoran (Buvat et al, 2017, p.3).

Como se ha dicho, las empresas están sujetas a un proceso de adaptación y, con ello, también su cultura. Tres son los condicionantes que determinan el éxito de

¹ Capgemini interview with Deborah Ancona, professor at MIT, April 2017

una compañía en su proceso de adaptación a situaciones cambiantes (Echevarría, S. G., & del Val Núñez, M. T., 1993):

- i. *Integrar al empleado en la compañía*
- ii. *Motivar al empleado a través de la compañía*
- iii. *Flexibilizar la compañía*

Y es, en definitiva, la cultura corporativa la que juega un rol decisivo para lograr estos tres factores y el diseño de una estructura y estilo de dirección más adecuado a entornos abiertos, cambiantes y competitivos. Siendo, al mismo tiempo, la cultura empresarial el factor de competitividad por excelencia (Echevarría, S. G., & del Val Núñez, M. T., 1993).

El liderazgo, el propósito y la forma de trabajar también juegan un papel en la descripción de una cultura corporativa. Sobre esta base y lo que se considera una organización digital, la cultura digital puede definirse como un conjunto de siete atributos o pilares (Buvat et al, 2017, p.3):



Fuente: Buvat et al, 2017

- La innovación como una constante búsqueda de ideas que aporten nuevos puntos de vista, adaptación a la nueva realidad e impulso de la transformación y su desarrollo.
- La toma de decisiones impulsada por el análisis de datos, información, etc. El Big Data como elemento estrella para conseguir la transformación digital.
- Una cultura abierta y digital que integre a todos los participantes en la organización de la compañía, tanto en la toma de decisiones como su compromiso con la misma a través de una formación continua.
- Agilidad y flexibilidad entendida como la capacidad de adaptación a los cambios tanto internos como externos a la institución, sean del tipo que sean.
- Colaboración a través de equipos multifuncionales capaces de optimizar las habilidades de la empresa.
- “*Digital first mindset*”, es decir, un modo de pensar digital, que la búsqueda de soluciones digitales sea siempre el punto de partida y el camino hacia la transformación. Esto no debe ser entendido en el sentido de utilizar las nuevas tecnologías de un modo innovador, sino creando una cultura, estructura y procesos que apoyen una optimización digital.
- Una cultura centrada en el cliente que permita el uso de soluciones digitales para ampliar y transformar su experiencia con la compañía y co-crear nuevos productos o servicios.

2.2 Claves de la transformación digital

Todas aquellas compañías que pretendan una transformación encaminada a seguir el ritmo de las evoluciones tecnológicas, que busquen mantenerse activas y a la vanguardia digital, tendrán un *checklist* que les ayudará a digitalizarse y a no perderse en una jungla tecnológica incapaz, en ocasiones, de ofrecer las respuestas necesarias para implementar el proceso de transformación (Welch, s.f).

A pesar de los innumerables beneficios que puede aportar, la transformación digital se traduce en una batalla organizacional donde no solo hay un modelo de éxito. Para alcanzar los cambios deseados y convertirse en la empresa digital buscada, la transformación debe darse de arriba hacia abajo, es decir, los directores o altos mandos de las compañías deben llevar la batuta y modificar sus

actitudes, para así, convertirse en el líder empresarial que dirija a su organización a través de las nuevas tecnologías hacia la creación de nuevos modelos de negocio e introduciendo a todos los empleados en la necesidad de transformarse (Welch, s.f.).

La adaptación a los nuevos avances tecnológicos que surgen cada día no es la única de las implicaciones de la transformación digital, sino que se trata de un proceso que combina la involucración de todos los empleados de una organización junto con las nuevas tecnologías. De esta manera, es posible la aparición de nuevos modelos organizativos con los que alcanzar el éxito siendo el aprendizaje y la formación digital de todos los miembros de la empresa una de las claves para su consecución (Welch, J., s.f.).

La importancia de la implicación de las personas en el juego de la transformación es básico y esencial a la hora de que el cambio sea exitoso. Es necesario que todos los integrantes de la empresa estén involucrados y motivados, participando activamente en el proyecto o proyectos propuestos, para lo que deben estar formados para entender cómo, cuándo, quién y cómo afectará dicha modificación en sus tareas diarias e ir adaptándose a la nueva realidad (Welch, J., s.f.).

Por ello resulta interesante tomar la definición de cultura que toma como principal foco de desarrollo el comportamiento humano: “La cultura es el modelo global del comportamiento humano dependiente de la capacidad del hombre para aprender y transmitir conocimientos a generaciones sucesivas, a través del uso de sistemas de pensamiento abstracto” – Webster’s New International Dictionary (Lessem, 1992, p. 4). Así, recientes estudios han demostrado que la transformación digital que va llegando poco a poco a las empresas siempre muestra una serie de características comunes. Es decir, podemos considerar que dicha transformación es un proceso que lleva su tiempo, construyendo el camino día a día para poder adaptarse a las nuevas formas de entender la realidad.

Como decía Albert Einstein, “*We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them*”² y es por ello que se han identificado ocho factores de éxito comunes a toda transformación digital. En inglés, se

² Traducido al castellano: “No podemos resolver nuestros problemas con el mismo pensamiento que usamos cuando los creamos”

corresponden con la palabra *OPPOSITE* –*opuesto*, traducido al castellano-, entendiendo que lo realmente necesario es que las empresas apliquen un enfoque inverso al que tradicionalmente vienen adoptando. Estas siglas se corresponden con: *Orientation, People, Processes, Objectives, Structure, Insights & Intent, Technology, Execution* (Solis y Szymanski, 2016). Traducido al castellano: orientación, personas, procesos, objetivos, estructura, ideas e intenciones, tecnología y ejecución.

Una vez más, podemos deducir que las personas son una fuente fundamental para poder impulsar el cambio y es que la verdadera transformación no solo depende de lo digital y de la tecnología, sino fundamentalmente de las personas. La compañía se volverá ágil y establecerá el escenario para la innovación pues es esa búsqueda continua por mejorar y adaptarse la que hace que el cambio sea menos sobre etapas y más sobre la visión, el propósito y la resolución (Solis y Szymanski, 2016).

En definitiva, la transformación digital también consiste en construir relaciones y alianzas dentro de la empresa para conseguir el cambio y la adaptación (Solis, 2014) pues si los miembros de la organización no están motivados, implicados y trabajando de forma conjunta los esfuerzos por incluir la nueva tecnología serían en vano. Así, los altos cargos y directivos deben abrir la puerta a los empleados jóvenes apasionados que tienen la energía, la pasión y la experiencia para defender el cambio pero también las habilidades para ello por haber nacido en una época y contexto muy diferente, lo que les aporta una nueva forma de ver las cosas y que debe ser transmitida a los líderes más tradicionales.

Una de las formas más adecuadas para poder liderar este cambio y transformación es a través del *reverse mentoring*, objeto de estudio del presente trabajo. Porque la base de la transformación digital son las personas y la historia de cómo éstas están cambiando: la forma en que los clientes y empleados toman decisiones, la tecnología que usan y cómo las preferencias y expectativas evolucionan es lo realmente importante; la tecnología es solo un facilitador del cambio, pero no la solución (Solis, 2014).

Se necesita visión para hacer el cambio y una vez que tenga soporte, la transformación digital conducirá a una nueva visión y filosofías operativas, así como a modelos y procesos (Solis, 2014).

3. REVERSE MENTORING – NUEVAS TENDENCIAS

Actualmente, dentro de la población activa y el mercado laboral nos encontramos con cinco generaciones que presentan modos de pensar y trabajar muy diversas, lo que supone una tremenda oportunidad para que todos mejoren su perspectiva y creatividad (Allen, 2019).

No obstante, además de suponer una oportunidad también se convierte en un desafío que implica una lucha continua por el talento. Por ello, se requiere un impulso de nuestro pensamiento para implementar nuevas prácticas y formas que nos permitan acceder a esta diversidad de perspectiva y cosechar las increíbles recompensas que todo ello puede aportar a la sociedad en general y a las empresas en particular (Allen, 2019).

A medida que las empresas van impulsando el cambio y la innovación en su organización como parte de su proceso de transformación y adaptación a la era digital, atraer y retener el talento que representan los diversos grupos generacionales que forman su plantilla es clave para mantener una ventaja competitiva. Por ello, es esencial ser creativo y estar al día con aquellas prácticas que permitan comprometer y motivar a sus empleados (Allen, 2019).

Una de estas prácticas es alentar y apoyar el *reverse mentoring* e incorporarlo como norma dentro de la cultura organizacional, como clave en el proceso de transformación al que antes se ha hecho mención. Porque el *mentoring* en su concepción tradicional puede haberse quedado anticuado, quizás algo desfasado y que necesita de una revitalización, un nuevo enfoque que se puede lograr a través del *reverse mentoring*, como método de aprendizaje acorde a los nuevos tiempos.

Es decir, la brecha cultural existente entre las más de tres generaciones que actualmente conviven en el entorno laboral, marcada por el gran impacto de la tecnología, encuentra en el *reverse mentoring* un mecanismo para tender puentes que favorece el aprendizaje de los senior e impulsa la visibilidad de los junior (Ferreira, 2017).

La aplicación de esta nueva tendencia es una de las muchas oportunidades que tienen las organizaciones con una fuerza de trabajo multigeneracional que reconoce las posibles lagunas en las aptitudes de ambas partes y ayuda a motivar tanto a los empleados más jóvenes como a los más experimentados a salir de su

zona de confort (Allen, 2019). Supone, en suma, un eficaz método de desarrollo y gestión de las personas, ayudando a mantener el talento dentro de la organización.

3.1 Concepto

Reverse, traducido al castellano, significa “*del revés, opuesto, contrario, inverso*”. Es decir, supone un giro de ciento ochenta grados. Una nueva forma de entender el *mentoring* que surge en el contexto social y económico que vivimos en las últimas décadas y que adquiere cada día mayor importancia.

El *mentoring* tradicional consistía básicamente en que un ejecutivo senior o directivo de mayor edad y experiencia proporcionaba asesoramiento y consejo a un empleado –normalmente de recién incorporación en la empresa- y más joven (Kram, 1985); es decir, alguien que tiene más experiencia en un área en particular o en su carrera profesional en general, y que proporciona orientación a un alumno con menos experiencia. El *reverse mentoring* le da la vuelta a esta fórmula. Partiendo del mismo concepto, el *reverse mentoring* o tutoría inversa se define como el emparejamiento de un empleado más joven, junior, que actúa como mentor para compartir la experiencia con un colega mayor, senior, que actúa como mentee o alumno (Murphy, 2012). Es decir, ahora son los jóvenes los que enseñan a los mayores y les guían en esta nueva forma de entender el mundo digital.

El *reverse mentoring* es una forma innovadora de fomentar el aprendizaje y facilitar las relaciones entre generaciones cuyo propósito es el intercambio de conocimientos basado fundamentalmente en la experiencia tecnológica y la nueva perspectiva generacional que el mentor junior le puede ofrecer al mentee senior (Murphy, 2012).

En definitiva, el *reverse mentoring* puede considerarse como una alternativa al *mentoring* tradicional con características únicas que lo diferencian de otras formas de apoyo en el entorno empresarial y que puede aportar innumerables beneficios a la empresa y a los individuos aprovechando las diferencias generacionales y las capacidades y preferencias de la generación millennial, facilitando un intercambio de conocimientos. Además, considerando que las personas son el pilar base que sustenta toda la organización, el recurso más preciado de la empresa sin el cual no funcionaría, ¿de qué sirve adoptar las últimas novedades tecnológicas y digitales si las personas se quedan estancadas en el pasado?

Las personas, con sus capacidades, habilidades, talento y compromiso constituyen un activo intangible que supone una de las principales ventajas competitivas sostenibles dentro de la organización empresarial (Ferreira, 2017).

Por ello, en el mercado altamente competitivo de hoy en día, las organizaciones que gestionan de forma eficaz su fuerza de trabajo multigeneracional y diversa disfrutarán de una mayor ventaja competitiva (Chaudhuri & Ghosh, 2012). Es necesario comprender qué es lo que motiva e impulsa a la fuerza de trabajo multigeneracional de hoy a trabajar con pasión, de modo que las organizaciones puedan adoptar políticas y programas como el reverse mentoring que pueden ayudar a alinear objetivos, consiguiendo una mejor congruencia y sinergia entre todos los participantes de la organización (Chaudhuri & Ghosh, 2012).

3.2 Orígenes

El *reverse mentoring* -como alternativa al mentoring tradicional-, debe su origen al ex Director General de General Electric, Jack Welch (Chaudhuri & Ghosh, 2012). A este, en 1999, se le ocurrió la brillante idea de introducir un programa formal de *reverse mentoring* en la compañía, cuando ordenó a quinientos de sus altos directivos que buscaran empleados jóvenes que pudieran enseñarles sobre Internet, pues se había dado cuenta de que muchos de los empleados más nuevos y jóvenes tenían mucha más experiencia y conocimiento sobre las nuevas tecnologías que sus gerentes, incluido él mismo (Allen, 2019).

Gracias al éxito que tuvo, desde entonces el *reverse mentoring* se ha convertido en una habitual entre las grandes compañías, entre ellas, Procter & Gamble, Time Warner, General Motors, Unilever, Deloitte & Touche, y la Escuela de Negocios Wharton de la Universidad de Pensilvania (Chaudhuri & Ghosh, 2012).

La práctica habitual es que el mentor sea más joven que el tutelado (Finkelstein, Allen y Rhoton, 2003) y, por lo tanto, la tutoría inversa ofrece a los empleados de más edad la oportunidad de aprender de aquellos más jóvenes, a diferencia de la tutoría tradicional, en la que el aprendizaje se dispensa jerárquicamente de un mentor de más edad a un protegido más joven (Chaudhuri & Ghosh, 2012).

Sin embargo, cabe señalar que si bien el *reverse mentoring* suele ser intergeneracional, no siempre depende de la edad (Harvey, McIntyre, Heames y

Moeller, 2009). Es decir, es un programa que funciona cuando se reconoce que los miembros jóvenes o nuevos que se incorporan a la organización tienen conocimientos que compartir y nuevas perspectivas que aportar y, además, están dispuestos a hacerlo con los altos mandos.

3.3 Una fuerza de trabajo multigeneracional

Actualmente nos encontramos con tres generaciones que conviven en el mercado laboral. Los miembros de la Generación del Milenio, *Millennials* o Generación Y, nacidos entre 1978 y 1999, constituyen actualmente casi ochenta millones de empleados y el segmento de mayor crecimiento de la fuerza de trabajo, ya que en 2040 constituirán la mayoría de población en edad activa (Murphy, 2012). Las otras dos generaciones se definen generalmente como los *Baby Boomers*, nacidos de 1946 a 1964, y la Generación X, nacida de 1965 a 1978 (Murphy, 2012).

Los millennials y los baby boomers tienen, cada uno de los segmentos generacionales, aproximadamente el doble del tamaño de la Generación X, y dado que estas dos generaciones se configuran como una gran mayoría de la fuerza de trabajo resulta de vital importancia encontrar formas de desarrollar relaciones entre estos grupos, lo que debería convertirse en una prioridad para el éxito de las organizaciones (Murphy, 2012). El *reverse mentoring* es una herramienta de desarrollo profesional innovadora y rentable que aprovecha la construcción de puentes entre generaciones (Murphy, 2012) y por ello en este trabajo nos vamos a centrar en arrojar algo de luz sobre cómo la tutoría inversa puede ayudar a aumentar el compromiso y la participación de una fuerza laboral multigeneracional, específicamente el compromiso de los Boomers y el compromiso organizacional de los millennials (Chaudhuri & Ghosh, 2012).

Una de las principales características que identifican a los millennials es la falta de lealtad a las organizaciones, pues preocupados por su ambición de ascenso y reconocimiento unido facilidad de adaptación a los cambios, no se ven obligados a comprometerse con ninguna compañía a menos que los profesionales de recursos humanos sean proactivos para retenerlos (Chaudhuri & Ghosh, 2012). Por lo tanto, aumentar el compromiso organizacional de los millennials debería ser una prioridad.

Por otra parte, además de construir el sentido de compromiso de las nuevas generaciones, es evidente que los boomers se acercan a la jubilación en el lugar de trabajo y habrá que atender nuevas necesidades. Una fuerza de trabajo envejecida y estancada puede ser un obstáculo para la organización si no se comprometen activamente, pues pese a que los empleados de más edad son conocidos por su lealtad, dedicación y compromiso con el trabajo de calidad (Albright & Cuff, 2005), su sentido de compromiso en el trabajo podría verse afectado si carecen de oportunidades para adquirir nuevos conocimientos y ganas de actualizarse (Chaudhuri & Ghosh, 2012).

En definitiva, un programa de *reverse mentoring* puede ayudar a abordar las necesidades de los boomers alineándolas con los intereses de los millennials a través de la combinación de ambos en una asociación para el desarrollo que permita la actualización de los primeros y el compromiso organizacional de los segundos.

Para ello, con ánimo de entender qué aspectos son clave para lograr estos objetivos, se analizarán los principales rasgos y características de los boomers y los millennials, así como las principales diferencias entre ambos. Esto permitirá: por un lado, comprender lo que podría ser necesario para mantener a los Boomers involucrados en este ambiente hipercompetitivo y, por otro, lo que se necesita para construir el compromiso de los millennials hacia las organizaciones (Chaudhuri & Ghosh, 2012).

i. Baby Boomers, la fuerza laboral envejecida

Nacidos entre 1946 y 1964, esta generación fue testigo de la era de la prosperidad económica, las oportunidades y el progreso, además de todas las ventajas que ello supuso (Leschinsky & Michael, 2004).

A diferencia de las nuevas generaciones que se empiezan a integrar en el mundo laboral, son una generación que apuesta por la lealtad organizacional, el empleo de por vida y la búsqueda de progreso personal dentro de una misma organización (McGuire, Todnem y Hutchings, 2007). El tópico “vivir para trabajar” es algo que se aplica perfectamente a esta generación, la cual se puede considerar casi como adicta al trabajo.

Los baby boomers se caracterizan por ser extremadamente competitivos, pensadores independientes que, centrados siempre en sus propios intereses, están orientados al detalle (Gursoy et al., 2008). Preocupados por su crecimiento personal, los boomers tienden a preferir y aprovechar nuevos aprendizajes cuando éstos les estimulan a experimentar logros y el disfrute en sus trabajos a nivel personal, pero no necesariamente un avance profesional en sus empleos (Chaudhuri & Ghosh, 2012).

Aceptan la idea del aprendizaje permanente y aprecian la provisión de oportunidades continuas para mejorar sus habilidades existentes e incluso adquirir otras nuevas. Sin embargo, consideran que ya han avanzado todo lo que han querido en sus carreras profesionales y por ello no están particularmente interesados por conseguir un mayor avance profesional o ascenso (Chaudhuri & Ghosh, 2012). Aunque los boomers son conscientes de que una división jerárquica en las organizaciones es inevitable, todavía buscan trabajos desafiantes y significativos necesarios para su crecimiento personal (Chaudhuri & Ghosh, 2012).

Por otra parte, considerando que ya se encuentran en la última fase laboral de su carrera profesional, cercana a la jubilación, ya se preparan para la siguiente etapa en sus vidas, donde prima la tranquilidad. Por ello es más probable que trabajen menos horas y aprecien la idea de la flexibilidad en el lugar de trabajo (PittCatsouphe & Matz-Costa, 2008). Flexibilidad que puede conseguirse gracias a la tecnología y el tele-trabajo, clave para seguir motivados y participando en la organización.

Así, aunque la tecnología sigue siendo un gran problema para ellos y no necesariamente algo que les guste, precisamente por ser desconocedores de ella, al mismo tiempo son conscientes de su importancia para mejorar su flexibilidad y, en definitiva, el avance de las organizaciones. Por lo tanto, lo que resulta fundamental es proporcionar vías de crecimiento personal y aprendizaje que hagan atractivos sus trabajos y les permitan una mayor flexibilidad en la vida laboral (Chaudhuri & Ghosh, 2012).

En base a esto, el *reverse mentoring* puede ser una herramienta que solucione los problemas de estancamiento y mantener a los boomers comprometidos,

actualizados e integrados en la nueva forma de entender las organizaciones y el mundo en general.

ii. Millennials, la nueva generación

Nacidos entre 1978 y 2000, los millennials son los más recientes en entrar en la fuerza de trabajo hoy en día. También conocidos como “La Generación de internet”, “Generación Nintendo”, “Generación Digital” o “Generación Y”, son una generación casi tan grande como los Baby Boomers y están cargados de potencial (Raines, 2002).

Constituyen la primera generación que creció rodeada de los medios digitales y los primeros avances tecnológicos, lo que les permite ver el mundo desde una perspectiva diferente, una forma distinta de entender la vida y particularmente, el trabajo.

Son los hijos de los Boomers y tienen valores, actitudes y creencias diferentes a los de la generación de sus padres (Ng et al., 2010). Son sociables, optimistas, talentosos, bien educados, colaborativos, de mente abierta, influyentes y orientados al logro, que siempre se han sentido buscados, necesitados e indispensables y, por eso, se incorporan al mundo laboral con expectativas más altas que cualquier generación anterior (Raines, 2002).

“Los millennials nacen con los videojuegos, Internet, Facebook, Twitter, MySpace, Skype, iPods e iPhones como apéndices de sus cuerpos” (Berk, 2009). De hecho, se mueven sin problemas entre el mundo real y el virtual y su comodidad con las nuevas tecnologías de los medios de comunicación aporta al lugar de trabajo algunas competencias únicas relacionadas con el uso de las tecnologías de la comunicación y la información (Chaudhuri & Ghosh, 2012).

Los millennials abrazan la diversidad y el multiculturalismo, pues tienen una ética de trabajo muy diferente a la de cualquier otra generación anterior (Raines, 2012). Esto se debe a que están acostumbrados a trabajar en equipo, a que nadie se quede atrás, pues tienen como objetivo crear y participar en un ambiente laboral que sea justo, donde la diversidad sea la norma (Raines, 2012). Partiendo de una mentalidad y espíritu cívico, piensan en el bien común y por ello no sólo aceptan mejor a las personas de diferentes orígenes raciales y étnicos, sino que también

apoyan la igualdad de género, la mezcla racial e inmigración (Chaudhuri & Ghosh, 2012).

Por otra parte, son considerados como profesionales optimistas pero prácticos, esperan que su lugar de trabajo sea colaborativo, creativo, divertido y financieramente gratificante, orientado a los objetivos y a los logros (Raines, 2012).

Además, a medida que la globalización y el dominio de los medios digitales y virtuales aumentan, es más probable que los millennials amplíen y compartan el uso de la tecnología con otros miembros de la organización (Chaudhuri & Ghosh, 2012). Estas experiencias y habilidades pueden ayudar a los millennials a desarrollar mejores relaciones de trabajo con sus compañeros, clientes y otras partes interesadas de la organización pues, creyendo que la colaboración permite su inteligencia colectiva, los millennials tienen fuertes tendencias sociales, prefieren trabajar en equipo y asumen la multitarea como forma de vida (Chaudhuri & Ghosh, 2012).

En cuanto a la forma de organización y trabajo, desean una jerarquía plana en la que puedan tener acceso a los altos cargos. Esto, unido a su necesidad de reconocimiento y retroalimentación de sus superiores, también puede explicar las altas expectativas que tienen en términos de remuneración y promoción en el trabajo (Erickson, 2009). Pues, en lo que respecta a la búsqueda de ascensos en las organizaciones, según Pooley (2005), los recién graduados universitarios no están dispuestos a esperar más de dos años para ascender y por ello, buscarán nuevas oportunidades que prometan el tipo de reconocimiento que buscan en el trabajo (Chaudhuri & Ghosh, 2012).

Así pues, de todo lo expuesto se puede deducir que lo esencial para aumentar el compromiso organizativo de los millennials es ofrecer reconocimiento, oportunidades, construir relaciones y crear una forma de trabajar orientada al resultado.

3.4 Beneficios

A medida que se ha ido tratando el tema objeto de estudio, han salido a la luz múltiples resultados positivos que se derivan de la implantación del *reverse mentoring* como herramienta en la gestión de personas. Para las organizaciones,

aprovechar la experiencia y el conocimiento tecnológico de los jóvenes trabajadores es un claro beneficio de la tutoría inversa. Sin embargo, también promete la retención del talento y el liderazgo, mejores relaciones intergeneracionales y mejoras en las iniciativas de diversidad e impulso a la innovación (Murphy, 2012). Para las personas, supone una oportunidad de aprendizaje bidireccional y una forma creativa de involucrar a los empleados millennials.

Dada la importancia de este punto, aquí se trata de profundizar y resaltar aquellos aspectos más relevantes en los beneficios que supone para cada una de las partes implicadas.

- i. Para la organización

- a. Gestión del talento

La evaluación del desempeño, los instrumentos de estudio de la personalidad o los test de medida de la capacidad cognitiva son algunas de las múltiples herramientas que las organizaciones pueden utilizar para identificar a los empleados de más alto potencial (Konczak y Foster, 2009). Sin embargo, la utilidad práctica y efectiva de las mismas es muy cuestionable y, en definitiva, poco fiable, en términos de desarrollo del liderazgo.

Por ello, las organizaciones tienden a confiar en el juicio subjetivo de los gerentes de nivel superior para identificar a los futuros líderes (Murphy, 2012). En este sentido, el reverse mentoring resulta ser una herramienta fundamental para mejorar la interacción que estos gerentes de alto nivel tienen con los empleados jóvenes. Es decir, aumentar la frecuencia y calidad de la relación se traduce en una mayor precisión y fiabilidad de las evaluaciones subjetivas (Murphy, 2012).

Asimismo, se brinda la oportunidad a los empleados junior de demostrar sus aptitudes interpersonales y de enseñanza de una forma más cercana. Por ello, el *reverse mentoring* puede conducir a la "gestión del talento", entendida como la identificación y el temprano desarrollo de empleados de gran potencial (Murphy, 2012).

- b. Reclutamiento y retención

Además de gestionar el talento, es fundamental retener el mismo dentro de las organizaciones y por ello el *reverse mentoring* funciona como herramienta en la búsqueda y posterior contratación de personas con alto potencial. En particular, los empleados de la Generación Y buscan oportunidades personalizadas para contribuir en el lugar de trabajo y sentir que sus ideas son escuchadas (Meister & Willyerd, 2010)

En palabras de un mentor junior, "*Cuando trabajas en una gran empresa y eres uno de los individuos más jóvenes, es agradable que la gente valore tus capacidades y se acerque a ti, lo que te aporta una sensación de experiencia y conocimiento*" (Cohen, 2003, pág. 1). En otras palabras, el reverse mentoring ofrece una oportunidad para que los empleados de reciente incorporación se sientan estimulados y desafiados de una manera significativa de tal forma puedan crear una red de contactos y relaciones a la vez que beneficie su carrera (Murphy, 2012).

c. Equidad y diversidad social

Como iniciativa formal, la tutoría inversa tiene el potencial de mejorar el acceso de las mujeres jóvenes y de las minorías a personas que ocupan puestos organizativos poderosos (Harvey et al., 2009).

Es habitual que los mentores tradicionales tiendan a seleccionar a los "alumnos" que son considerados como versiones más jóvenes de sí mismos, y los alumnos seleccionan mentores que son modelos a seguir (Murphy, 2012). Además, las investigaciones indican que los individuos tienden a elegir modelos de conducta o referentes en el ámbito laboral del mismo género o de la misma raza (Gibson & Lawrence, 2010). Sin embargo, los estudios sobre mentores muestran que las similitudes son importantes en las relaciones a corto plazo, pero los beneficios no se mantienen en el tiempo. Es decir, si bien la disparidad entre los géneros puede ser perjudicial en las primeras etapas de la relación, es beneficiosa en cuanto al apoyo recibido en relaciones de más largo plazo (Allen, 2007; Turban et al., 2002).

Teniendo esto en cuenta, los programas de *reverse mentoring* podrían tratar de emparejar a personas de diversa raza o cultura. Ello supondría el desarrollo de una relación profesional más profunda en la que el mentor más joven

tendría la oportunidad de demostrar sus conocimientos y habilidades a la vez que se mitigarían los sesgos perceptivos de los beneficiarios de mayor edad y aumentar la posibilidad de promoción de los empleados junior (Murphy, 2012). Así pues, el desarrollo de la comodidad y la confianza interpersonal en una relación de tutoría inversa intergenérica o interracial a largo plazo contribuirá al éxito de los mentores y al éxito de la organización (Allen et al., 2005; Murphy, 2012).

d. Un acercamiento a la tecnología y nuevas perspectivas

Como ya se ha mencionado *supra*, los millennials han nacido en la era digital, son nativos tecnológicos. Además es evidente la importancia que la tecnología tiene actualmente, y en especial en el ámbito de la empresa. Tanto los individuos como los empleadores utilizan cada vez más los medios sociales en línea, como LinkedIn, Twitter, Facebook o básicamente el email con múltiples propósitos, como compartir información, establecer redes, mantenerse en contacto y entretenerse, entre otros (Murphy, 2012). A través de una relación de tutoría inversa, los mentees (recordemos, profesionales senior) estarán expuestos a toda la gama de usos y posibilidades de la tecnología, así como a las tendencias actuales y emergentes (Murphy, 2012). Pues no solo la tecnología juega aquí un papel fundamental, sino una visión de futuro distinta de los jóvenes, con mentes más abiertas y distintas perspectivas tecnológicas.

En este sentido, los trabajadores senior de la organización están expuestos a la visión del mundo y a los deseos de sus colegas más jóvenes que tienden a ser muy conscientes de las nuevas tendencias y forman parte del mercado objetivo para la rápida adopción de nuevos productos (Murphy, 2012). Es decir, los mentores presentarán naturalmente los temas desde su propia perspectiva y experiencias, representando a su vez a los mismos clientes (Murphy, 2012). Evidentemente, esto supone una ventaja para la organización en tanto que se eliminan los grandiosos costes en marketing que las empresas están dispuestas a asumir para tratar de entender las necesidades actuales de sus clientes.

e. Impulso de la innovación

En las relaciones que se generan en los programas de tutoría inversa, los alumnos y los mentores sirven como “cajas de resonancia” para las ideas de los demás; por ello se debe fomentar la capacidad de hacer una lluvia de ideas abierta que involucre a ambos participantes en un proceso creativo que genere nuevos enfoques para la identificación de problemas y respectivas soluciones (Murphy, 2012).

El hecho de reunir a mentores de la generación millennial, que tienden a ser emprendedores y tienen una perspectiva fresca de los productos, los servicios y los procesos organizativos, con los "pupilos" de la generación baby boomer, que entienden cómo hacer las cosas en la organización de una manera tradicional, crea nuevas oportunidades para impulsar la innovación (Murphy, 2012). La clave anticiparse, aprovechar la creatividad de los mentores como recién llegados antes de que se socialicen en las viejas formas de pensar de las organizaciones (Rollag, Parise y Cross, 2005).

ii. Para el mentor

Para los mentores, el principal beneficio de participar en una relación de *reverse mentoring* es el propio desarrollo de sus dotes de liderazgo unido a la experiencia de gestionar una relación profesional de mentoría (Murphy, 2012).

A través de las interacciones con ejecutivos experimentados, los jóvenes profesionales adquieren conocimientos organizativos, como la comprensión de la jerarquía de liderazgo de la organización y el aprendizaje de cómo funciona y cómo se realiza el trabajo en la organización (Murphy, 2012), además de comprender los valores, misión, visión y cultura empresarial a través de los líderes de la misma. La exposición directa e individual a los "baby boomers" en el lugar de trabajo desafía a los mentores a comprender los diferentes valores y enfoques laborales y a comunicarse de manera eficaz (Murphy, 2012).

Mediante el proceso de tutoría inversa, los mentores deben aumentar el aprendizaje personal en términos de mejores aptitudes interpersonales, como la autodivulgación, la escucha activa, la empatía y la retroalimentación a la vez que puede ofrecer oportunidades para que la generación más joven se sienta incluida, para que encuentre áreas de mejora, se sienta respetada, vea cómo la participación

en este tipo de tutoría es una recompensa y tenga un modelo a seguir (Smith, 2019).

Además, el aumento del aprendizaje relacional en el trabajo se basa en una mayor comprensión de la interdependencia o conexión del trabajo de unos y otros (Murphy, 2012). Los millennials forman parte de una generación a la que le gusta participar y a través del *reverse mentoring* se sentirán más apoyados y respetados en sus decisiones y opiniones, pues el miembro senior crea un ambiente seguro para que el miembro junior contribuya cómodamente, considere, y por lo tanto añada valor al tema (Smith, 2019).

Por último, los mentores que desarrollan fuertes lazos con sus pupilos, típicamente un ejecutivo con el que de otra manera sería poco probable que interactuaran, también pueden tener acceso a la red de sus pupilos tanto dentro como fuera de la organización generando así una red de contactos y lazos sociales (Murphy, 2012)

iii. Para el mentee

El principal beneficio que el *reverse mentoring* aporta a los mentees es la oportunidad de aprender conocimientos e información novedosos, y actualizados, proporcionada por las nuevas generaciones. Esto supone el acercamiento a nuevas perspectivas, desconocidas hasta ahora por los miembros más veteranos de la organización; se obligan a ver las cosas desde un nuevo punto de vista que hasta ahora ni siquiera se les había ocurrido. Les permite acercarse a la tecnología y las habilidades técnicas, a la vez que ayuda a ganar confianza de exposición a la perspectiva de los nuevos participantes en la organización (Murphy, 2012).

A través de interacciones individuales con mentores millennials y el desarrollo de la relación que entre ambos participantes se va gestando, los alumnos también perfeccionan sus habilidades de liderazgo gracias a una mayor capacidad para comprender y comunicarse a través de las generaciones en el lugar de trabajo (Murphy, 2012).

En el proceso de tutoría inversa, los mentees se vuelven a relacionar diariamente con los empleados que están en la primera línea de la organización, en la base, y a través del aprendizaje relacional adquieren una nueva perspectiva de la red de relaciones en la que se inserta su trabajo (Murphy, 2012). Este tipo de relaciones van creando un fuerte vínculo entre el mentor y el mentee, generando el clima de

confianza necesario para favorecer el aprendizaje. Este proceso debería permitir a los mentees ampliar su red y mejorar su relaciones sociales mediante una mayor base y conocimiento intraorganizacional, que a su vez favorecerá el apoyo leal de los empleados (Murphy, 2012). En definitiva, se desarrollan y actualizan sus propias habilidades de liderazgo. La tutoría inversa es una forma práctica para que un líder se detenga y reconsidere sus propias fortalezas y debilidades (Smith, 2019).

3.5 Posibles barreras para su implantación

Como se ha expuesto *supra* en este trabajo, la implantación de un programa de *reverse mentoring* proporciona múltiples beneficios no sólo a las partes implicadas en la relación que se genera a través de esta herramienta, sino también y, particularmente, para la organización en su conjunto. Puede considerarse como una herramienta básica para la gestión de personas en los procesos de transformación de las empresas.

No obstante, ¿están dispuestos los miembros de la organización a formar parte de este tipo de prácticas? Mente abierta, compromiso y respeto son fundamentales para que este tipo de relaciones funcionen. En base a ello, es necesario trabajar en algunos aspectos clave que ayuden a superar posibles barreras que afecten no solo a la implantación de estas prácticas, sino al éxito de las mismas.

a. Diferencias individuales

Cada persona es diferente, una realidad indiscutible. Cada ser humano tiene una forma de pensar, de ser y de actuar que le caracteriza y le distingue de cualquier otro, le hace ser único. Estos rasgos de personalidad, evidentemente afectan a cualquier tipo de relación y debe ser un aspecto a tratar.

Determinados rasgos de personalidad se asocian con una mayor probabilidad de éxito de las relaciones de tutoría inversa. Así, en los mentores, rasgos como la extraversión, que reflejan comodidad en situaciones sociales (Murphy, 2012). En cuanto a los mentees, la capacidad, la competencia y la voluntad de aprender constituyen un atractivo para que los mentores se sientan más cómodos trabajando con ellos (Murphy, 2012).

Por consiguiente, a la hora de emparejar a mentores y mentees, es importante tener en cuenta esas diferencias individuales pues tanto el mentor como el alumno deben

comprender y apreciar el valor de sus diferencias y la importancia de las habilidades que cada uno aporta a la relación (Allen, 2019). Cada una de las partes también debe involucrarse y comprometerse en la relación con una clara comprensión de sus funciones y responsabilidades para así tratar de lograr una alineación con el vacío de habilidades y/o experiencia que el alumno busca llenar y que el mentor tiene para ofrecer (Allen, 2019).

Igualmente, una identificación de metas y objetivos específicos junto con una mentalidad abierta, ganas de explorar, comprometerse y aprender tanto por parte del mentor como del alumno, ayudan al éxito de la relación (Allen, 2019).

Además de los rasgos propios de la personalidad, existen otras diferencias individuales como el género, la raza, religión o etnia que pueden ser un desafío a la hora de desarrollar relaciones, ya sea en el ámbito laboral o cualquier otro.

Estas diferencias son un punto clave a trabajar para lograr el éxito del *reverse mentoring* ya que, de forma general, los individuos tienden a sentirse atraídos por aquellos que ven como similares a ellos mismos, por lo que las relaciones de tutoría entre géneros y razas pueden ser todo un reto (Murphy, 2012).

Las barreras de género y la falta de diversidad en el personal directivo unidas a los estereotipos y la dinámica de poder jerarquizado propio de las organizaciones tradicionales pueden limitar en gran medida el crecimiento de los individuos y de las relaciones entre los mismos (Murphy, 2012). Asimismo, las relaciones interraciales son igualmente complejas, incluida la posible falta de confianza, compromiso y satisfacción (Murphy, 2012). Estas cuestiones, que de por sí constituyen retos e imponen limitaciones a la gestión de relaciones de carácter habitual, pueden verse magnificadas por el hecho de que ahora sean los empleados junior, más jóvenes y menos experimentados, los que asuman el papel de tutor de los ejecutivos senior (Murphy, 2012).

b. Inversión del rol tradicional

Cuando se habla de tutoría o mentoring en el ámbito laboral, automáticamente se relaciona con una persona con años de experiencia, que conociendo su trabajo a la perfección, con amplias responsabilidades y conocimientos, se los transmite a un empleado junior.

Sin embargo, como se ha venido explicando a lo largo del presente trabajo, el *reverse mentoring* ofrece una oportunidad de desarrollo profesional desafiante a los empleados que se encuentran al principio de su carrera. De esta forma, en su función de mentores, estos empleados junior se exponen a ejecutivos de nivel superior; sin embargo, es probable que no tengan experiencia en la gestión de una relación de mentores en un contexto profesional (Murphy, 2012).

Por otra parte, los experimentados ejecutivos también tienen que mostrarse dispuestos a aceptar el aprendizaje a través de personas con menos experiencia, menos conocimientos y más jóvenes (Murphy, 2012) lo que requerirá un cambio de mentalidad para muchos, que deberán considerar formas alternativas de pensar y mostrarse abiertos al reconocimiento de diferentes estilos de aprendizaje.

La inversión del rol tradicional realmente puede constituir un reto para las dos partes implicadas y, por ello, reforzar este punto a través de herramientas y recursos será clave para el éxito de la relación. Es importante determinar cómo mentor y mentee podrían contribuir al éxito de su relación, requiriendo para ello que cada participante reconozca su falta de experiencia y familiaridad con ese proceso (Murphy, 2012).

Al tratarse de una relación bidireccional, beneficiosa para ambas partes si se implican, tanto uno como otro deben ser capaces de pedir y estar abiertos a recibir retroalimentación tanto positiva como constructiva y estar dispuestos a aceptar esa retroalimentación para poder crecer (Allen, 2019). El mentor debe prepararse para las preguntas difíciles que se le puedan hacer y el alumno debe estar listo para el desafío siendo consciente de sus fortalezas, debilidades, habilidades, intereses, valores, objetivos y prioridades. Deben comprender sus diferencias, su marca personal y el valor que cada uno aporta a la organización (Allen, 2019).

c. Confianza: base del desarrollo de las relaciones

La confianza es la base del desarrollo de las relaciones. La confianza motiva, ayuda a trabajar de forma óptima y lleva al éxito de la organización. Las relaciones basadas en la confianza generan un buen ambiente laboral que favorecerá la eficacia y éxito del trabajo, así como la motivación y desarrollo de sus empleados que, al sentirse seguros de sí mismos, compartirán sus conocimientos de manera más abierta.

Por eso es fundamental crear confianza y compenetración en las relaciones de mentores inversas, ya que el conocimiento se absorbe más rápidamente y de forma más completa cuando la conexión entre el alumno y el mentor es de alta calidad (Murphy, 2012). Los individuos están más dispuestos a asumir riesgos, como hacer preguntas "absurdas" en el proceso de aprendizaje, en relaciones caracterizadas por la confianza (Murphy, 2012). Saben que no serán juzgados si cometen un error, al contrario, se sentirán apoyados y aprenderán del fracaso dando lugar a resultados positivos y mayor productividad.

d. Frecuencia de las interacciones

El tiempo y la energía necesarios para desarrollar y alimentar una relación de mentores es un desafío potencial tanto para los mentores como para los alumnos (Murphy, 2012).

Los mentores, de reciente incorporación al mundo laboral y poco habituados a ello, el manejar múltiples demandas laborales y organizativas desconocidas junto con aprender a facilitar una relación de tutoría inversa será todo un reto que puede resultar abrumador (Murphy, 2012). Para los mentees, que probablemente ostenten un cargo de responsabilidad en la empresa y que desempeñan funciones organizativas de alto nivel, sacar el tiempo necesario para dedicar a una relación de tutoría inversa puede resultar también complicado (Murphy, 2012).

En base a lo expuesto, resultará clave el establecimiento de un plan de acción y organización que facilite la frecuencia de las interacciones, pues establecer una relación significativa y exitosa lleva tiempo.

4. ALGUNOS EJEMPLOS REALES

Acercándonos a las implicaciones que esta herramienta para la gestión de personas tiene en la práctica empresarial, resulta interesante hacer mención a algunos ejemplos de grandes compañías que han hecho uso de esta técnica.

Ya se ha mencionado en el presente trabajo que empresas tales como Procter & Gamble, Time Warner, General Motors, Unilever o Deloitte utilizan el *reverse mentoring* (Chaudhuri & Ghosh, 2012). La cuestión que se suscita ahora es si las organizaciones están implantando esta técnica de forma efectiva y cuáles son los resultados que les está brindando, más allá de los potenciales beneficios teóricos antes expuestos.

Un primer ejemplo lo encontramos en Ernst & Young, popularmente conocida como EY –una de las firmas de servicios profesionales más importantes a nivel global-, que inició en el año 2010 una propuesta de reverse mentoring con el objetivo de favorecer la diversidad e inclusión en la compañía (Ernst & Young, 2015). Esta campaña estaba especialmente centrada en la figura de la mujer, buscando un empoderamiento de la misma y mejorar la diversidad de género al poner en contacto a profesionales de ambos géneros. Con ello se buscaba un aprendizaje y educación mutuos.

Adrian Edwards, socio gestor de EMEIA Advisory en EY Londres desde el año 2013, fue uno de los primeros profesionales de alto nivel que se ofreció como mentee voluntario. Comparte su experiencia en la entrevista realizada por Stanton House –empresa que ofrece servicios profesionales excepcionales y soluciones de contratación de recursos humanos (Stanton House, 2018).

De la experiencia vivida, resalta el hecho de que las organizaciones solo alcanzan el éxito cuando todos sus miembros desarrollan su pleno potencial. Considera que las próximas generaciones son el punto de inflexión no solo en la sociedad por la llegada de la tecnología, sino especialmente en los negocios (Stanton House, 2018).

Además del objetivo principal del programa centrado en la igualdad de género y la diversidad, surgieron otros temas como el trabajo flexible y su aplicación a diversas personas y entornos de trabajo diferente, resultando en que no existe una velocidad o ritmo exigible de trabajo, sino que a veces ir despacio no es algo malo (Stanton House, 2018).

Resalta la importancia de las distintas formas de pensar que tiene cada persona, y especialmente, aprecia la importancia de la tutoría intergeneracional. Para ello, destaca la confianza, no fácil de conseguir y que lleva su tiempo, como pilar para entablar la relación entre el mentor y el mentee, así como las reglas, la confidencialidad y el espíritu de la relación.

En lugar de forzar los límites y las reglas el programa se debe focalizar en aprender unos de otros, creando el ambiente necesario para que suceda. Para ello, se necesita tener a los dos participantes dispuestos y abiertos a aprender (Stanton House, 2018).

Como ejemplos de la utilidad y beneficios que le aportó esta experiencia, menciona lo constructivo que fue conseguir que su mentor, un joven de recién incorporación, le ofreciera su opinión acerca de expresiones o lenguaje utilizado durante una reunión y que no conectaban con el público. Básicamente le proporcionaba una visión nueva de las cosas, que hasta el momento no se había planteado (Stanton House, 2018).

Esto supuso que no solo aporta aprendizaje acerca del comportamiento, sino también expectativas y acciones pueden ser interpretadas de manera diferente. La relación de reverse mentoring creó un ambiente seguro para probar las cosas y saber qué tipo de reacción recibiría pues al recibir la constante retroalimentación te educas a medida que avanzas, aprendes continuamente y necesitas cada vez menos confirmación sobre si va a funcionar o no (Stanton House, 2018).

En definitiva, se trata de fomentar, hacer crecer, atraer y retener la fuerza de trabajo y mejorar las relaciones con los clientes e influir en un público más amplio, y una persona no será capaz de liderar o tener un impacto en sus clientes a menos que interiorice el hecho de que existen diversas opiniones y puntos de vista (Stanton House, 2018).

Como segundo ejemplo hacemos mención a la compañía Zurich, empresa aseguradora que se posiciona como una de las líderes en el sector. El Grupo Zurich España incorpora desde hace ya cinco años el reverse mentoring como una de las técnicas esenciales para reducir la brecha generacional ente los altos directivos y los jóvenes millennials que representan casi el 25% de su plantilla (Rubio, 2018).

El reverse mentoring fue introducido por la compañía en 2015. En el programa participó el Comité de Dirección de Zurich, formado por diez personas, a cada cual se le asignó un mentor millennial durante seis meses (Rubio, 2018).

Entre los beneficios que resultaron de la implantación de esta técnica, Carlos Esteban, Director de Recursos Humanos y Responsabilidad Corporativa de Zurich en España, destaca que *“ayuda a entender cómo les gustaría que fuera la cultura futura de Zurich con respecto a los estilos de liderazgo, canales de comunicación, plataformas para aportar ideas y canales de escucha al empleado, cómo repensar el desarrollo profesional, flexibilidad, conciliación o cómo adaptar los planes de reconocimiento a sus expectativas. Es una iniciativa fundamental para entender*

a los millennials como colaboradores pero también como clientes de nuestros productos ya que nos ayuda a anticipar proactivamente nuestras interacciones con ellos para garantizar que nuestros clientes tendrán experiencias singulares” (Rubio, 2018).

Asimismo, María Jesús Romero, directora de Riesgos de Zurich en España y participante el programa de reverse mentoring como mentee, afirma que *«El programa ofrece la oportunidad de interactuar con jóvenes profesionales con talento que quieren compartir sus ideas. He aprendido cómo los jóvenes perciben a nuestro grupo y nuestro negocio, y cómo se enfrentarían a los retos que nos encontramos los directivos. Estos programas nos ayudan a darnos cuenta del magnífico pool de talento con el que cuenta Zurich y a acercarnos y a trabajar juntos de forma más eficiente” (Rubio, 2018).*

En la otra cara de la moneda nos encontramos a Luis Cacho García, del Departamento de Suscripción Zurich Empresas y mentor de María Jesús Romero. Este afirma que *“compartir dos puntos de vista muy distintos sobre la empresa, el día a día y la vida en general me ha dado una visión más amplia de Zurich. Creo que para la nueva generación es importante compartir su forma de pensar y de vivir con el Comité de Dirección, para permitir que Zurich se adapte a estos tiempos cambiantes y pueda ser líder del mercado” (Rubio, 2018).*

Esta metodología fue acogida como una técnica novedosa y tras el análisis realizado por la compañía, los resultados fueron muy positivos. Con base a ello, desde entonces han replicado la iniciativa en distintas áreas de la empresa.

Otro ejemplo lo encontramos en BNP Paribas, uno de los principales bancos de Europa y Francia, y una de las últimas compañías en incorporar la práctica del reverse mentoring. Tal como explican en su página web corporativa, esta entidad bancaria ha lanzado en 2019 una red interna denominada WeGenerations con el objetivo de fomentar iniciativas de acercamiento entre jóvenes que, por lo general tienen una visión mucho más fresca, abierta y osada, y los seniors con más reservas de conocimientos y sabiduría que se deben aprovechar. Red que surge por iniciativa del propio personal y que incluye diversas prácticas, entre las que se encuentra el reverse mentoring.

Este nuevo aspecto del Grupo BNP Paribas constituye, en palabras de Cecilia Boned, presidenta del grupo en España y una de las mujeres Top 100 elegidas en 2018 en la categoría de Alta Dirección, uno de los retos de la organización en la actualidad³. Es decir, la colaboración intergeneracional y cómo integrar el talento de las generaciones más jóvenes con la experiencia de las generaciones seniors.

También ENDESA –empresa española que opera en el sector eléctrico y una de las líderes del sector-, también apuesta por el desarrollo y gestión del talento de su plantilla. Entre las acciones que lleva a cabo, la compañía incluye propuestas de *reverse mentoring* desde el año 2016 como parte de su Plan de Transformación Digital. En este proceso, realizado en tres áreas distintas de la compañía (Comercialización, Sistemas y Comunicación) participaron veintisiete mentores y treinta mentees (Endesa, 2017). Igualmente, la misma compañía incorporó una nueva modalidad en el programa de *reverse mentoring*: Women Mentoring (Endesa, 2017). Éste se ha destinado a esencialmente a mujeres Directivas del Grupo, que actúan como mentees, y donde el objetivo principal es favorecer el desarrollo e incorporación de las mujeres en los niveles altos de responsabilidad dentro de la Empresa (Endesa, 2018).

Por último, hacemos mención al Banco Santander que desde el 2018 ha incorporado el reverse mentoring en la compañía a través de un programa denominado Young Leaders que, en su primera edición de 2018 contó con la participación de más de seiscientos directivos y doscientas ochenta jóvenes trabajadores de veintidós países diferentes (Banco Santander, 2019). Estos últimos, los “Young leaders”, que se distinguen por su conocimiento digital, su enfoque innovador y adhesión a la cultura entablaron contacto directo con la alta dirección, lo que les brindó la oportunidad de participar en el desarrollo de la estrategia del Grupo aportando perspectivas e ideas novedosas (Banco Santander, 2019). Esta metodología, que se convirtió en el pilar fundamental de la transformación digital del Grupo Santander, se fundamenta en dos motivos: la transformación cultural y del negocio para facilitar a todos los participantes a contribuir en la transformación, a la vez que equiparlos con las herramientas y la formación que necesitan para poder acelerar el cambio (Banco Santander, 2019).

³ Entrevista Cecilia Boned por Mirian Izquierdo, fundadora y presidenta de la Fundación Woman Forward y Francisco Giménez Plano, fundador de Augere (16 de septiembre de 2019).

CONCLUSIONES

En definitiva, cada vez son más las empresas de muy diversos sectores las que apuestan por este tipo de prácticas para vencer la brecha generacional y como una herramienta esencial en el desarrollo y gestión de personas en el seno de los procesos de transformación digital.

De todo lo expuesto hasta aquí, podemos sacar las siguientes conclusiones:

I. La necesidad de adaptación de las empresas a la nueva era digital es una realidad. Frente a esta situación, han de plantearse cómo pueden adaptar y actualizar su fuerza laboral al mundo tecnológico.

II. Sin olvidar la necesidad de reestructurar su método de trabajo y estrategias que han podido quedar obsoletas y desactualizadas, cada empresa ha de ir adaptándose a su ritmo. La transformación digital es un proceso, un camino, que no se conseguirá de golpe de un día para otro.

III. En este proceso, la cultura organizacional juega un papel fundamental ya que define a la empresa y en lo que busca convertirse, su finalidad. Pero el último escalón de esta cultura son las personas, base de las empresas y las primeras que deben estar dispuestas a conseguir un cambio.

IV. Como se ha analizado, uno de los caminos que pueden tomarse para conseguirlo es el reverse mentoring, que permitirá a los altos cargos y directivos abrir la puerta a los empleados jóvenes apasionados que tienen la energía, la pasión y la experiencia para defender el cambio pero también las habilidades para ello por haber nacido en una época y contexto muy diferente, lo que les aporta una nueva forma de ver las cosas y que debe ser transmitida a los líderes más tradicionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Albright, W. D., Jr., & Cluff, G. A. (2005). Ahead of the curve: How Mitre recruits and retains older workers. *Journal of Organizational Excellence*, 24(2), 53-63.
- Allen, R. B. (2019). The Value of Reverse Mentoring. *Chief Learning Officer*, 18(9), 24–52.
- Allen, T. D., & Eby, L. T. (2007). *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*. Malden, MA: Blackwell.
- Allen, T. D., Day, R., & Lentz, E. (2005). The role of interpersonal comfort in mentoring relationships. *Journal of career Development*, 31(3), 155-169. <https://doi.org/10.1007/s10871-004-2224-3>
- Banco Santander, SA. (2019). Informe anual. Obtenido el 15/04/2020 de <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2019/ia-2019-informe-anual-es.pdf>
- Berk, R. A. (2009). How do you leverage the latest technologies, including Web 2.0 Tools, in your classroom? *International Journal of Technology in Teaching and Learning*, 6(1), 4.
- Buvat, J. et al (2017). The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap. Hg. v. Capgemini. Obtenido el 04/03/2020 de https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/07/dti_digitalculture_report.pdf
- Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review*, 11(1), 55–76. <https://doi.org/10.1177/1534484311417562>
- Cohen, S. E. (2003, November–December). This isn't your father's mentoring relationship: Mentoring across all generations has become an integral part of corporate culture. *AARP Magazine*.

- Echevarría, S. G., & del Val Núñez, M. T. (1993). *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*. Ediciones Díaz de Santos.
- Endesa, SA. (2017). Seeding Energies. Informe de Actividades. Obtenido el 15/04/2020 de <https://www.endesa.com/content/dam/enel-es/home/inversores/infoeconomicafinanciera/informesanuales/documentos/2018/Informe-de-Actividades-2017.pdf>
- Endesa, SA. (2018). Informe de Actividades. Obtenido el 15/04/2020 de https://www.endesa.com/content/dam/endesa-com/home/inversores/infoeconomicafinanciera/informesanuales/documentos/2019/publicado/IA_2018.pdf
- Ernst & Young (2015). Dossier Fundación EY. Obtenido el 14/04/2020 de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/dossier-fundacion-EY/\\$FILE/dossier-fundacion-EY.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/dossier-fundacion-EY/$FILE/dossier-fundacion-EY.pdf)
- Erickson, T. J., Alsop, R., Nicholson, P. A. M. E. L. A., & Miller, J. (2009). Gen Y in the Workforce. *Harvard Business Review*, 87(2), 43-49.
- Fénelon, F. (1822). *Las aventuras de Telémaco*. Perpiñan: J. Alzine.
- Ferreira, M. (2017). *Reverse Mentoring. La juventud al servicio de la experiencia*. Madrid: R&H Talento y Personas.
- Finkelstein, L. M., Allen, T. D., & Rhoton, L. A. (2003). An examination of the role of age in mentoring relationships. *Group & Organization Management*, 28(2), 249-281. <https://doi.org/10.1177/1059601103028002004>
- Gibson, D. E., & Lawrence, B. S. (2010). Women's and men's career referents: How gender composition and comparison level shape career expectations. *Organization Science*, 21(6), 1159-1175. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0508>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Harvey, M., McIntyre, N., Heames, J. T., & Moeller, M. (2009). Mentoring global female managers in the global marketplace: Traditional, reverse, and

- reciprocal mentoring. *International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1344-1361. <https://doi.org/10.1080/09585190902909863>
- Konczak, L., & Foster, J. (2009). Developing next generation leaders: High priority on high potentials. *The Industrial–Organizational Psychologist*, 47(2), 39–45.
 - Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. New York, NY: Scott, Foresman and Company.
 - Leschinsky, R. M., & Michael, J. H. (2004). Motivators and desired company values of wood products industry employees: Investigating generational differences. *Forest Products Journal*, 54(1), 34-39.
 - Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. Ediciones Díaz de Santos.
 - Lombardero, L. (2015). *Trabajar en la era digital: tecnología y competencias para la transformación digital*. Lid Editorial.
 - McGuire, D., Todnem By, R., & Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organizations. *Journal of European Industrial Training*, 31, 592-608.
 - Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Mentoring millennials. *Harvard Business Review*, 88(5), 67–72.
 - Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549–573. Obtenido el 13/02/2020 de <https://doi.org/10.1002/hrm.21489>
 - Ng, E.S.W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
 - Pitt-Catsoupes, M., & Matz-Costa, C. (2008). The multigenerational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work & family*, 11(2), 215-229. <https://doi.org/10.1080/13668800802021906>
 - Pooley, E. (2005, June 6). Generation Y: How twenty somethings are changing the workplace. *Canadian Business*.

- Raines, C. (2002). Managing millennials. *Connecting Generations: The Sourcebook*, 16.
- Roberts, A. (1999). Homer's Mentor: Duties Fulfilled or Misconstrued. Obtenido el 15/03/2020 de https://www.nickols.us/homers_mentor.pdf
- Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 35. Obtenido el 04/02/2020 de https://www.researchgate.net/profile/Salvatore_Parise/publication/228904053_Getting_New_Hires_Up_to_Speed_Quickly/links/547384e10cf2778985abb5f4.pdf
- Rubio, P. C. (2018). Zurich asegura su futuro gracias al mentoring inverso. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 31(329), 92-94. Obtenido el 14/03/2020 de http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_130318.pdf
- Smith, D. F. (2019). Developing Leaders with Reverse Mentoring. *Journal of Financial Planning*, 32(2), 16-19.
- Soler Anglés, M. R. (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.
- Solis, B. (2014), Digital Transformation is About Empathy First, Altimeter, a Prophet Company. Obtenido el 4/03/2020 de <https://www.prophet.com/2014/11/digital-transformation-is-about-empathy-first-and-technology-second/>
- Solis, B. y Szymanski, J. (2016), "Eight Success Factors of Digital Transformation: How Businesses are Taking an O.P.P.O.S.I.T.E. Approach to Business as Usual.". Altimeter, a Prophet Company. Obtenido el 28/02/2020 de <https://www.prophet.com/wp-content/uploads/2019/08/Altimeter-8-Success-Factors-of-Digital-Transformation.pdf?redirectedfrom=gatedpage>
- Solis, B. y Szymanski, J. (2016), The 2016 State of DIGITAL TRANSFORMATION, Altimeter, a Prophet Company. Obtenido el 10/02/2020 de <https://img04.en25.com/Web/ProphetBrandStrategy/%7Bf6793fc7-b276->

[42a6-b309-afe589b512ff%7D Altimeter -
_The_2016_State_of_Digital_Transformation.pdf?utm_campaign=Altimeter
%20-%20The%202016%20State%20of%20Digital%20Transformation%20-
%20Legacy&utm_medium=email&utm_source=Eloqua](https://www.altimeter.com/insights/the-2016-state-of-digital-transformation.pdf?utm_campaign=Altimeter%20-%20The%202016%20State%20of%20Digital%20Transformation%20-%20Legacy&utm_medium=email&utm_source=Eloqua)

- Stanton House (2018). White Paper: A focus on mentoring. How reverse-mentoring can improve racial, intergenerational, hierarchical and gender diversity. Obtenido de <https://www.celisiane.com/wp-content/uploads/2019/02/DIGITAL-A-focus-on-mentoring-241018.pdf>
- Turban, D. B., Dougherty, T. W., & Lee, F. K. (2002). Gender, race, and perceived similarity effects in developmental relationships: The moderating role of relationship duration. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 240–262. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1855>
- Welch, J. (s.f.). *Las 6 claves de la Transformación Digital*. Innovation & Entrepreneurship Business School.
- Wayne Hart, E. (2009). *Seven keys to successful mentoring*. Center for creative leadership.