

La práctica del mentoring en la empresa: estudio de dos multinacionales en España

Estíbaliz Ortiz
EUNSA, Pamplona, 2003, 313 pp.

No hace mucho, un conocido profesor de una importante Escuela de Negocios pasaba revista a la coyuntura actual por la que atraviesan las empresas. Sugería, como alternativa para superar la crisis actual, que era necesario un liderazgo emprendedor y una innovación integral de todos los niveles organizativos de la empresa. En este sentido, proponía que lo que fue en su día el concepto de calidad total ha de ceder su protagonismo a la innovación en las empresas del siglo XXI. Las viejas formas de dirigir una empresa no son hoy día compatibles con la nueva era de la información y de la comunicación.

Ciertamente, a nadie se le escapa que la empresa como realidad social no transcurre ajena a los cambios de su época; necesita una constante adaptación. Por esta razón, señala Drucker, el conocimiento se exige como el requisito para la sociedad actual. Y, resaltando la figura del liderazgo,

apunta Drucker que la función que distingue al directivo de los otros y que le confiere la cualidad de líder es su papel como educador.

En este sentido, el reto que se plantea en este libro de extrapolar la educación al ámbito empresarial es de una gran agudeza y está en consonancia no sólo con las necesidades actuales sino con lo que se ha venido considerando como un *desideratum* por parte de instancias y organismos internacionales realmente preocupados por el progreso y desarrollo de la humanidad.

Por hacer mención a uno de ellos, en *La educación encierra un tesoro*, último informe de la UNESCO sobre la educación del año 1996, se cita expresamente la finalidad de *aprender a ser* como uno de los cuatro pilares básicos de la educación para el mundo de hoy. Esta finalidad se refiere “al desarrollo global de cada persona: cuerpo y mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual, espiritualidad”¹. No se hace otra cosa que reiterar una propuesta de un informe anterior, *Aprender a ser*, de 1987, donde se definía el desarrollo humano diciendo que “tiene por objeto el despliegue completo del hombre en toda su riqueza y en la complejidad de sus expresiones y de sus compromisos”². Pese a todos los esfuerzos realizados desde hace ya tres décadas tras su primera formulación, cabe decir que esta

RECENSIONES
LA PRÁCTICA DEL
MENTORING EN LA
EMPRESA: ESTUDIO
DE DOS MULTINACIONALES
EN ESPAÑA

¹Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana-UNESCO, p. 106.

²Faure, E. (1987). *Aprender a ser*. Madrid: UNESCO-Aianza Editorial, p. 16.

finalidad todavía está por estrenar en todo su alcance y profundidad. Sin embargo, el libro que aquí se presenta es una formulación práctica de ese *desideratum* en un ámbito tan propio como es la empresa.

El modo de articular ese desarrollo de las personas en una organización empresarial es a través del mentorazgo, la tutorización. Y esto porque en el sustrato de todo desarrollo, también el profesional –este es uno de los objetivos del *mentoring*– late la educación.

Al margen de una consideración meramente técnico-productiva, una adecuada perspectiva empresarial remite a la consideración dual de quienes forman parte de una organización. Dualidad que se asienta en la consideración social de las personas y donde se fundamenta el carácter dialógico que han de presidir todas sus acciones.

La autora, con una profunda formación humanística y empresarial, toma esa dimensión social del hombre, integrada en su condición de ser educable, entendiendo que este planteamiento está en la entraña de toda relación de *mentoring* y precisamente por esto –unido a la posibilidad de que el trabajo brinde al hombre la posibilidad de que éste se eduque– es posible su existencia.

Pero la virtualidad de este trabajo no reside exclusivamente en una mera consideración teórica del *mentoring*. A lo largo de los

diversos capítulos se pone de manifiesto que las relaciones de *mentoring* –expresión de la educación en la empresa– favorecen un mejor desarrollo del trabajo profesional unido a un rendimiento más eficaz. Para ello, –aquí radica la aportación original de esta investigación– se estudia el *mentoring* y su entorno en dos empresas de conocido prestigio y excelencia internacional, con objeto de ver la integración de aquél con las políticas de recursos humanos: las empresas elegidas son Hewlett-Packard y Danone.

Se pone de manifiesto que es posible, frente al carácter autónomo de las ciencias, la interdisciplinariedad como modo de avanzar, progresar y contribuir al desarrollo humano y empresarial. Para lograr este ambicioso objetivo se precisa mucho estudio y dedicación, como es el caso de la Dra. Ortiz. En expresión de MacIntyre, hace falta “alguien que viva en ambos esquemas conceptuales alternativos, que conozca y sea capaz de hablar el lenguaje de cada uno desde dentro, que haya llegado a ser, por decirlo así, un hablante nativo con dos lenguas primeras”³. Esta es la razón por la que entiendo que este trabajo aporta un valor añadido que debiera ser emulado en otras organizaciones empresariales u otros ámbitos sociales donde la educación ocupa un lugar preponderante.■

ALFREDO RODRÍGUEZ SEDANO

³Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. Madrid: Santillana-UNESCO, p. 106.