

El *mentoring* hoy

Un enfoque intergeneracional
del *mentoring* entendido como
“*mentoring* de contrapartida”

Por: José A. Herce
Dr. en Economía y Socio fundador de LoRIS

Instituto santalucía

El Instituto Santalucía es una plataforma de investigación y debate creada por Santalucía, uno de los mayores grupos aseguradores nacionales. Su objetivo principal es fomentar el debate sobre el problema del ahorro sostenible además de indicar dos áreas de acción claves: ayudar a las personas a entender sus decisiones financieras y promover la colaboración colectiva para cambiar las actitudes de los consumidores hacia el ahorro a largo plazo.

El pilar básico del Instituto lo conforma un Foro de Expertos integrado por ocho profesionales e investigadores del mundo de la economía y las pensiones y presidido por José Ignacio Conde-Ruiz. La actividad del Instituto se sostiene en tres áreas de acción: el trabajo de investigación y reflexión del Foro de Expertos, la generación de estudios periódicos en materia de vida, pensiones y ahorro a largo plazo y el desarrollo de herramientas de análisis, ayuda y asesoramiento para los ciudadanos.

Autor

José A. Herce

Dr. en Economía y Socio fundador de LoRIS



Índice

1. Motivación de este informe



2. Metodología del informe



2.1. El *mentoring* de contrapartida



2.1.1. El *mentoring* convencional y sus variantes

2.1.2. *Mentoring* de contrapartida

2.1.3. Oportunidades y riesgos del concepto de *mentoring* de contrapartida

2.1.4. El valor estratégico del *mentoring* de contrapartida

2.2. Tres transiciones de fondo en las que afrontar retos y aprovechar oportunidades desde el *mentoring* de contrapartida



2.2.1. La transición demográfica

2.2.2. La transición tecnológica

2.2.3. La transición climática

3. La matriz funcional del *mentoring* de contrapartida frente a las transiciones demográfica, tecnológica y ambiental



4. La experiencia internacional del *mentoring*



4.1. El mundo anglosajón



4.2. Europa



4.3. Holanda y Países nórdicos



4.4. Asia



4.5. El *mentoring* en el mundo musulmán, Hispanoamérica y en el África subsahariana



4.6. Balance



4.7. España y el caso SECOT



5. ¿Cuán disruptivo es el *mentoring* de contrapartida para una organización ya en marcha y consolidada?



6. Conclusiones y recomendaciones



Referencias bibliográficas





Motivación de este informe

1. Motivación de este informe

Convencionalmente, puede definirse el *mentoring* (o mentoría) como una relación de aprendizaje (mentorado) en la que una persona con más experiencia, el mentor, guía, aconseja y apoya a otra con menos experiencia, el mentorado (*mentee*) o aprendiz, para ayudarlo a desarrollarse personal o profesionalmente. En la práctica, no es solo “dar consejos”, sino un acompañamiento más amplio que puede incluir orientación sobre decisiones profesionales o de estudio, desarrollo de habilidades y confianza, compartición de experiencias reales (errores, aprendizajes, estrategias) o ayuda para fijar objetivos y alcanzarlos.

A diferencia de una clase o una formación formal, el *mentoring* suele ser más flexible y personalizado. Tampoco es exactamente lo mismo que la tutoría académica, ya que en esta relación hay una mayor cercanía y grado de compartición y de trasvase de experiencia hacia el mentorado; y, a largo plazo, es una relación centrada en el crecimiento global del profesional, sus proyectos y, en el ideal, el enfoque social y humano de la trayectoria.

El *mentoring* no es nuevo, sin embargo. Por eso, en este informe, desarrollamos un elemento que creemos novedoso: el intercambio generacional. Lo que es nuevo hoy es la necesidad de ejercitar el *mentoring* al tiempo que se desarrolla un verdadero diálogo intergeneracional que traiga más valor para todas las partes implicadas en la relación de mentoría que conocemos, que haga evolucionar este “compacto social”¹, claramente adquirido por la sociedad en nuestro país, que cabría calificar sin reparos de muy valioso. Es decir, queremos completar el marco de voluntariado con un elemento de intercambio, o contrapartida, generacional que se explica más abajo y que permea este informe.

1. O social compact, en sentido amplio, un acuerdo de amplia base, refrendado por las leyes, en su caso, sobre derechos y deberes en torno a un gran objetivo deseable socialmente, como la Seguridad Social. Extensible también, *mutatis mutandis*, a instituciones como el dinero o las reglas de tráfico. Se podría aplicar al mentoring dada la naturaleza de acuerdo o pacto de este, sólo sujeto a las reglas generales de conducta y responsabilidad, si bien refrendado por acuerdos expresos en cada caso, aunque también puede ser un acuerdo informal. El mentoring contribuye a la construcción de redes de apoyo y confianza a escala local, generalmente entre personas de diferentes generaciones, en la dirección del mentor sénior al mentee junior.

Este diálogo debe conjurar el fantasma (más que el riesgo) del conflicto intergeneracional, tan anunciado, lamentablemente, en los medios y redes sociales. Y también debe incorporar y afrontar, pues hay un severo retraso institucional, corporativo y civil, tres tendencias de fondo que ya, y desde hace lustros, caracterizan a la socio-economía de nuestros días:

- **Una transición demográfica** en la que las ganancias de vida se producen exclusivamente a edades no laborales, con las enormes implicaciones que ello tiene.
- **Una transición tecnológica** en la que la revolución digital y su secuela de la Inteligencia Artificial generativa está desplazando rápidamente a las tareas convencionales y repetitivas de la esfera humana.
- **Una transición climática** que exige cambios radicales en los estilos de producción y consumo, entre otros rasgos de la vida cotidiana.



Metodología del informe

2. Metodología del informe

2.1. El *mentoring* de contrapartida

2.1.1. El *mentoring* convencional y sus variantes

La definición que se hacía en la sección anterior, en sus dos primeros párrafos, ya revela la riqueza de la relación de mentoría. Pero, generalmente, por razones casi obvias, la relación va del mentor al mentorado, cargada de contenido, y retorna de este al mentor en forma, básicamente, de las mejoras en la orientación y desempeño que el primero pueda conseguir en su proceso, seguramente exitoso o duradero. Sin duda un homenaje al esfuerzo del veterano, y a su generosidad.

Se trata entonces de enriquecer este retorno de manera que la relación cree más valor y se refuerce con vistas a su adaptación a las condiciones del entorno, caracterizadas como veíamos por una formidable conjunción de tendencias de fondo en la que confluyen la demografía, la tecnología y el cambio climático. No se olvide que el *mentoring* se declina en términos de experiencia y formación, continuidad e innovación y emprendimiento y relevo generacional.

No debe pensarse que el *mentoring* es una relación poco evolutiva, en la actualidad se practican modalidades variadas como:

- ***Mentoring inverso (reverse mentoring)***. En esta modalidad, el mentor es una persona joven que mentoriza a un "aprendiz" con más experiencia (alfabetización digital, redes sociales).
- ***Mentoring recíproco***. En el que dos personas se prestan apoyo en áreas diferentes en las que son especialmente competentes (una aporta experiencia técnica y otra presta comercial).
- ***Mentoring entre pares (peer mentoring)***. En esta modalidad, dos personas de similar condición profesional se apoyan mutuamente para avanzar en sus carreras.

Este informe quiere ir más allá y, lejos de diseñar un modelo de *mentoring* alrededor de una denominación oportunista o pretendidamente moderna, no digamos en un idioma extranjero, aspira a crear, a partir de una denominación sencilla, familiar incluso, clara y llena de contenido, un movimiento de renovación en la forma en que el *mentoring* se ha hecho hasta ahora.

2.1.2. *Mentoring* de contrapartida

Esta no es una expresión inventada o improvisada para sonar bien o moderna, sino que quiere tener profundidad y responder a lo que muchas entidades especializadas en *mentoring*, o los departamentos de RR.HH. de muchas grandes empresas, con sólidas divisiones de *mentoring* entre

sus competencias, desearían tener presente en su crecimiento en el futuro, girando sobre bases sólidas en el plano conceptual y metodológico, con calado institucional y narrativo no perecedero. Pasando de “ayudamos a emprendedores” a “creamos una cadena intergeneracional de transmisión de experiencia y apoyo mutuo” en la que la relación no es unidireccional, del mentor al mentorado, sino que existe una aportación equivalente o complementaria entre ambas partes con matices de equilibrio, reciprocidad, intercambio de valor, corresponsabilidad y complementariedad de perspectivas.

En este marco, el *mentoring* de contrapartida no se concibe como un intercambio entre personas que, por definición, tienen muy diferente edad, experiencia o conocimiento general, sino como un compromiso para los mentorados de hoy de vincularse con quienes les suceden generacionalmente y entre sí para crear una red de apoyo y/o trasladarlo a las nuevas generaciones llegado el momento.

En esta formulación, la contrapartida no es un intercambio horizontal inmediato entre mentor y mentorado, sino una responsabilidad diferida. Es decir, quien recibe el *mentoring* adquiere el compromiso de convertirse, en el futuro, en soporte para otros. La contrapartida no se devuelve al mentor que ha ayudado al nacimiento de un emprendedor o un profesional; se devuelve al futuro de la organización que, a su vez, la proyecta hacia la comunidad y hacia las generaciones siguientes.

Así, las ideas clave de esta modalidad de *mentoring* son:

- lógica de continuidad,
- transmisión de cultura corporativa,
- sostenibilidad del conocimiento práctico,
- cadena intergeneracional y
- capital social acumulativo.

El *mentoring* de contrapartida (generacional) tiene un componente cívico e institucional: el *mentoring* no termina en el beneficio individual del mentorado, sino que genera un compromiso de reinversión en la red. Podría definirse como:

El mentoring de contrapartida es un modelo de acompañamiento en el que quien recibe apoyo asume el compromiso futuro de sostener, orientar y desarrollar a quienes le sucedan, generando una cadena continua de transmisión y reproducción de conocimiento, experiencia, cultura y lealtad corporativas y cohesión comunitaria.

2.1.3. Oportunidades y riesgos del concepto de *mentoring* de contrapartida

El concepto de *mentoring* de contrapartida tiene fuerza porque resuelve uno de los problemas clásicos del *mentoring* corporativo y educativo: suele ser un beneficio individual y tasado en su contenido, cuya evolución depende de la sucesión de generaciones de menores no necesariamente vinculados por una experiencia similar en sus inicios.

El *mentoring* de contrapartida convierte al *mentoring* actual en un sistema auto reproductivo, dota a este de una red dinámica y acumulativa y una cultura organizacional. Podría definirse también al *mentoring* de contrapartida como la “economía circular” de la experiencia y el conocimiento.

Así definido, el *mentoring* emparenta naturalmente con el *pay it forward*, las redes de *alumni*, incluso con ciertas tradiciones gremiales, el aprendizaje de padres a hijos y otros modelos comunitarios de transmisión de un oficio. Si bien, la “contrapartida” da al *mentoring* una estructura formal y un carácter estratégico.

De hecho, el término contrapartida implica corresponsabilidad, “devolución” al sistema de mentorado y una legitimidad adquirida mediante la continuidad y dinamicidad del modelo. Podría resumirse en la frase “del yo te ayudo y tú me ayudas” al “te ayudan y, un día, tú ayudarás”.

Por otra parte, podría pensarse que el término contrapartida conlleva un riesgo de percepción equivocada en su comunicación. Contrapartida, si no se explica bien, puede sonar, y suena en muchas mentes, a algo mercantil y contractual, administrativo y, en el límite, oneroso o financiero. Por eso conviene definir muy claramente desde el principio que la contrapartida no es devolución al mentor, no es una deuda moral con la organización, no es reciprocidad inmediata, sino que es un compromiso no escrito de continuidad.

***El valor recibido no se devuelve hacia atrás,
se proyecta hacia adelante.***

2.1.4. El valor estratégico del *mentoring* de contrapartida

La frase con la que finaliza la sección anterior resume muy bien el modelo del *mentoring* de contrapartida. En el plano estratégico, el concepto de contrapartida permite el desarrollo del modelo de *mentoring* que podría derivar en direcciones propias de una marca bien establecida con una metodología sólida detrás, tales como la creación de comunidades, liderazgo, cultura, redes y legados de contrapartida.

SECOT tiene en su modelo de *mentoring* un enfoque ciertamente más profundo que un programa convencional de desarrollo profesional, además del valor del voluntariado, que en absoluto se vería dañado, sino todo lo contrario, si adoptase el modelo de *mentoring* de contrapartida que se propone.

Con ello estaría reforzando entre su amplia red de patrocinadores, voluntarios, mentorados que ya han pasado por sus ciclos y simpatizantes el valor que ya aporta, al estimular adicionalmente la transmisión de experiencia, la sostenibilidad del talento y la solidaridad y pertenencia intergeneracional.

Eso tiene mucho valor para organizaciones que quieren construir identidad y no solo formar personas.

El enfoque propuesto, por otra parte, corrige varias debilidades típicas de los programas de *mentoring* convencionales que suelen agotarse cuando termina la relación formal y el mentorado recibe valor pero no queda excesivamente vinculado al sistema, dependen demasiado de unos pocos mentores senior (no es el caso de SECOT, cuya red de mentores es extensa) y no generan cultura intergeneracional duradera fácilmente,

El *mentoring* de contrapartida aporta una idea fuerte: el mentorado del momento no es un receptor pasivo, sino que se convierte en un futuro “custodio de la red”. Esto puede funcionar especialmente bien si se inocular en empresas familiares, organizaciones (asociaciones y fundaciones) y empresas en las que el relevo generacional es clave, profesiones vocacionales, instituciones educativas, clubes de liderazgo interno en grandes sectores productivos, redes de *alumni*, y entornos de innovación y talento.

En general, el *mentoring* de contrapartida tiene muchas otras ventajas: crea marca e identidad propia, es diferenciable, puede convertirse en una metodología transversal y registrada, es escalable, y tiene un componente ético que hoy conecta mucho con los valores que muchas personas creen que debería adornar a las organizaciones.

En el caso concreto de grandes entidades no lucrativas especializadas en *mentoring*, cuyo objetivo es perdurar en el servicio generalista a un público de emprendedores y profesionales amplio, el valor estratégico del *mentoring* de contrapartida podría ser muy elevado. Este planteamiento encaja de manera natural con la realidad de este tipo de organizaciones. De hecho, resuelve un problema estratégico muy característico de las ONG de *mentoring* senior: generan muchísimo valor social, pero ese valor “sale” hacia fuera sin crear necesariamente continuidad orgánica, comunidad estable ni retorno estructural para el ecosistema. El concepto de contrapartida, tal como se explica más arriba, introduce precisamente eso: continuidad, vinculación, legado, y sostenibilidad relacional.

Y además lo hace sin romper la lógica altruista de estos programas. No se propone solicitar un pago por el apoyo dado al mentorado, ni ningún otro tipo de contraprestación económica, ni convertir el *mentoring* en algo transaccional. Solo se pide una contrapartida ética y comunitaria.

El *mentoring* de contrapartida puede significar algo muy valioso para los mentores sénior, como la sensación de trascendencia, la continuidad de impacto, la permanencia del legado, y la multiplicación de su experiencia más allá del vínculo inmediato con sus mentorados. Los mentores, en este marco, no ayudan solo a un emprendedor, sino que ayudan a iniciar una cadena.

Y para los jóvenes mentorados también es un concepto poderoso, porque cambia su posición psicológica en el proceso de *mentoring*: dejan de ser meros beneficiarios y pasan a ser eslabones de una comunidad de transmisión. Eso puede fortalecer su sentido de pertenencia, de compromiso, de fidelización, su participación futura en la organización o en redes *alumni* y la colaboración entre generaciones.

De hecho, el *mentoring* de contrapartida podría convertirse en una arquitectura de comunidad y un modelo de crecimiento, un sistema de captación continua de mentores. Además de dotarle de una narrativa institucional muy convincente para financiadores y partners de estas entidades.

En todo momento debe evitarse presentar el concepto de contrapartida asociado al *mentoring* como obligación. La contrapartida funciona mejor como compromiso de continuidad, pacto generacional, incluso como una cultura de devolución social y un legado compartido. Si la contrapartida se usa con un matiz demasiado contractual, la idea perdería humanidad. La fuerza del concepto está en que la contrapartida es voluntaria, cultural y, por qué no, honorífica.

2.2. Tres transiciones de fondo en las que afrontar retos y aprovechar oportunidades desde el *mentoring* de contrapartida

Lo que hoy moldea el cambio social y económico, el progreso de la humanidad, en definitiva son, como siempre, las grandes tendencias o transiciones de fondo. Las más relevantes son, básicamente, tres: la demográfica, la tecnológica y la climática.

En este apartado del informe queremos concentrar la expresión del *mentoring* de contrapartida en estos campos concretos que, por supuesto, involucran a todas las generaciones de profesionales, directivos y emprendedores de cualquier edad, bien como mentores o mentorandos, como directivos o trabajadores, empresarios o emprendedores, como se decía, de cualquier edad. Todos los individuos, en la fase y papel en que se encuentren en un eventual proceso de *mentoring*, van a estar ofreciendo o demandando consejo, apoyo u otros recursos relacionados con una o más de estas transiciones.

El cuadro siguiente sintetiza de manera muy comprimida este primer aterrizaje. En cualquiera de los campos abiertos por las transiciones demográfica, tecnológica o climática la relación mentor-mentorado va a ser más rica si esta es de contrapartida, no solo para afrontar los retos y superarlos, sino para aprovechar las oportunidades.

El *Mentoring* en las grandes transiciones - Retos y oportunidades generales

	<i>Mentoring</i> convencional	<i>Mentoring</i> de contrapartida
Retos	• Su impacto suele ser lineal y limitado a la relación mentor-mentorado. • La experiencia transmitida puede diluirse una vez finalizado el proceso • Depende de la incorporación constante de nuevos mentores.	• Requiere construir una cultura de pertenencia, compromiso y legado. • Exige mecanismos de seguimiento, medición de impacto a largo plazo y mantenimiento de redes activas. • Rehacer la relación intergeneracional para compartir la experiencia de unos y los valores de todos.
Oportunidades	• Moviliza experiencia, conocimiento y talento para responder a desafíos inmediatos como el envejecimiento, la digitalización o la transición ecológica. • Facilita la transferencia de capacidades entre generaciones y genera impacto directo en personas y proyectos.	• Convierte esa transferencia en un mecanismo de regeneración social. • No solo resuelve necesidades actuales, sino que crea cadenas de continuidad, solidaridad intergeneracional y aprendizaje colectivo. • Identifica y desarrolla las oportunidades desde la memoria colectiva.

2.2.1. La transición demográfica

En España, en 1975, según el INE, los mayores de 65 años y más representaban el 10,20% de la población total (de 35,75 millones de residentes, unos 3,65 millones) y en 2025 este indicador alcanzaba ya el 21,06%, de una población total de 49,29 millones de habitantes, unos 10,38 millones de personas mayores.

La población mayor es hoy masiva, vive, en general, alejada de la vida productiva y de las instancias decisorias, tanto políticas (si bien se le tiende a dar una enorme influencia en el voto) como corporativas (si bien, muchos directivos/empresarios siguen al frente de sus empresas). Este grupo poblacional, especialmente en la franja de edades comprendidas entre los 65 y los 80 años, se encuentra en buena medida activo y en buen estado de salud.

Sobre todo, el colectivo sénior, es poseedor de un caudal de experiencia, cultura y lealtad corporativa adquiridos en la industrialización emergente española y los servicios avanzados de las dé-

cadav posteriores a aquella.

La población sénior española contiene en su seno el tesoro escondido de cientos de miles de sus integrantes de edades y actitudes todavía jóvenes, hombres y mujeres sin mayores compromisos laborales o profesionales, pero deseosos de aportar esa experiencia a las generaciones más jóvenes en un marco de voluntariado.

Pero siendo realistas, debe admitirse que un porcentaje elevado de los trabajadores y directivos que toman la jubilación cada año han llegado a esta nueva condición exhaustos, decepcionados por el clima laboral o un trabajo muy oneroso e, incluso, descapitalizados. En ocasiones, se han visto casi obligados a finalizar sus vidas laborales porque sus capacidades ya estaban obsoletas y el cese voluntario o el desempleo los han acabado orientando, a su pesar en muchos casos, hacia la salida de la actividad reglada. Si bien, no se puede generalizar, dándose también entre las cohortes de personas jubiladas un movimiento global de voluntariado en el que el *mentoring* es una opción muy valorada (*vid infra*). Según revelan algunas de las escasas encuestas que se hacen a directivos a punto de jubilarse o recién jubilados, el paso a la inactividad es una bifurcación plagada de historias de destacables historias en los dos sentidos descritos en este párrafo².

El relevo generacional, por su parte, en los pequeños negocios y explotaciones, las medianas y grandes corporaciones y los ámbitos comunitario, social e institucional, incluido el gobierno formal a todas las escalas jurisdiccionales, no puede decirse que atravesase por su mejor momento ante la dilución de los compromisos que otros cimentaron el paso del testigo vital, reproductivo y productivo de unas a otras generaciones.

Junto a la necesidad de replantearse la jubilación, asignatura pendiente que no corresponde a los mayores, sin embargo, el *mentoring* resulta ser una bisagra estratégica en el relevo generacional porque la demografía presente, y la que se espera, hacen emerger el denominado “mundo sénior”, con toda su carga de experiencia y motivación por traspasarla, con una enorme y creciente dimensión en España y en muchos países de nuestro entorno.

2. Véase Siegrist et al (2007), donde se pone de manifiesto la preferencia por la jubilación anticipada debido a la pobre calidad de los empleos, de los trabajadores europeos con los extremos en los casos de Holanda, con un 30% de los trabajadores y España, con el 67%; y Kaboth y Meyer (2026) sobre este mismo tema entra trabajadores Alemanes, por una parte. Y, por otra parte, Silver (2019), para una valoración cualitativa de cómo el deseo de seguir siendo útiles a la sociedad se acaba materializando, si bien se confronta en el interior de muchas personas potencialmente muy valiosas, con el constructo social de una jubilación dorada (muchas veces forzada por la presión social).

Frente al reto general de la transición demográfica, el *mentoring* de contrapartida:

- Transforma experiencia en legado. Permite que el conocimiento acumulado por las generaciones sénior no se pierda, sino que se transmita y multiplique a través de sucesivas generaciones de emprendedores y profesionales.
- En sociedades cada vez más envejecidas, convierte a las personas mayores en un activo estratégico para el desarrollo económico y social, reforzando su papel como generadoras de valor.
- Fortalece la solidaridad intergeneracional porque crea vínculos estables entre generaciones, sustituyendo una relación puntual de ayuda por una cadena continua de apoyo, aprendizaje y corresponsabilidad.
- Construye sostenibilidad social frente a una transición demográfica que tensiona los sistemas tradicionales de bienestar, fomenta comunidades capaces de regenerar conocimiento, capital social y oportunidades a largo plazo.

En este contexto, los principales retos, y oportunidades a la vez, que la “marea sénior” ofrece para el *mentoring*, distinguiendo entre *mentoring* convencional y de contrapartida, son los siguientes:

Mentoring y Transición Demográfica - Retos y Oportunidades

	<i>Mentoring</i> convencional	<i>Mentoring</i> de contrapartida
Retos	• Su impacto suele ser puntual y centrado en la relación mentor-mentorado. • No siempre genera vínculos duraderos entre generaciones. • Corre el riesgo de desaprovechar gran parte del potencial de los beneficiarios una vez finalizado el proceso. • Depende de la incorporación continua de nuevos mentores para mantener su escala.	• Requiere desarrollar una cultura de compromiso intergeneracional sostenida en el tiempo. • Necesita mecanismos para mantener conectados a antiguos mentorados y nuevas generaciones. • Exige medir impactos de largo plazo además de resultados inmediatos. • Debe evitar que la contrapartida se perciba como una obligación, reforzando su carácter voluntario y comunitario.
Oportunidades	• Aprovecha el crecimiento de la población sénior como fuente de experiencia, conocimiento y capital relacional. • Favorece el envejecimiento activo y la participación social de las personas mayores. • Facilita la transferencia de conocimiento entre generaciones. • Contribuye al emprendimiento, la empleabilidad y el desarrollo económico.	• Convierte el envejecimiento poblacional en una fuente de capital social regenerativo. • Refuerza la solidaridad intergeneracional en sociedades cada vez más fragmentadas por edad. • Multiplica el impacto de cada mentor al crear cadenas sucesivas de transmisión y apoyo. • Favorece la construcción de comunidades resilientes capaces de conservar y renovar conocimiento a largo plazo.

2.2.2. La transición tecnológica

La revolución digital y la IA están transformando la sociedad y la economía mucho más allá y mucho antes de lo que nos parecía posible en el inicio de la revolución de las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, para los lectores más jóvenes) de comienzo de los años 80 del siglo pasado.

Esta transición, hoy y por ahora, se expresa ya en términos de un “internet de las cosas” que lo permea todo (el coche que conducimos -todavía- y la ropa que llevamos) hasta el trabajo que hacemos que (por ahora) se basa crecientemente en el uso de la Inteligencia Artificial. La impactante modernidad de muchas de estas manifestaciones está calando hondo en las generaciones más jóvenes que, no obstante, siguen necesitando el apoyo de los trabajadores sénior. También está dotando a muchos voluntarios sénior de estas poderosas herramientas que se han instalado de manera natural en su quehacer diario porque ellos mismos han sido adelantados de las nuevas tecnologías en su vida laboral adulta.

Frente al reto general de la transición demográfica, el *mentoring* de contrapartida:

- Humaniza la transformación digital. En un entorno dominado por la tecnología y la IA, preserva y transmite capacidades humanas difíciles de automatizar, como el criterio, la experiencia, los valores y el juicio profesional.
- Combina innovación y experiencia. Conecta el conocimiento acumulado de las generaciones sénior con las nuevas capacidades digitales de emprendedores y profesionales más jóvenes, acelerando la adaptación al cambio.
- Evita la obsolescencia del conocimiento tácito. La IA puede procesar información, pero gran parte de la experiencia práctica reside en las personas; el *mentoring* de contrapartida asegura que ese capital intangible se conserve y evolucione.
- Crea redes de aprendizaje continuo. En un contexto de cambio tecnológico permanente, sustituye la transferencia puntual de conocimientos por una cadena intergeneracional de adaptación, actualización y apoyo mutuo.

La tecnología ya está resultando una herramienta para el apoyo y el diálogo generacional. El cuadro siguiente resume las perspectivas que se abren al *mentoring* de contrapartida frente a los retos y oportunidades que acompañan a esta transición.

Mentoring y Transición Tecnológica - Retos y Oportunidades

	Mentoring convencional	Mentoring de contrapartida
Retos	• La velocidad del cambio tecnológico puede hacer que los conocimientos queden obsoletos rápidamente. • El <i>mentoring</i> suele centrarse en relaciones individuales y de duración limitada. • Existe el riesgo de que la experiencia acumulada no se conserve ni se comparta más allá de la relación mentor-mentorado. • Puede resultar insuficiente para afrontar procesos de aprendizaje continuo y masivo.	• Lograr la adaptación de profesionales y emprendedores a entornos tecnológicos cambiantes. • Acelerar la transferencia de experiencia práctica y criterio de gestión en contextos de incertidumbre. • Complementar la formación técnica con visión estratégica, liderazgo y toma de decisiones. • Estimular el diálogo entre generaciones con capacidades y experiencias diferentes.
Oportunidades	• Facilita la adaptación de profesionales y emprendedores a entornos tecnológicos cambiantes. • Acelera la transferencia de experiencia práctica y criterio de gestión en contextos de incertidumbre. • Complementa la formación técnica con visión estratégica, liderazgo y toma de decisiones. • Favorece el diálogo entre generaciones con capacidades y experiencias diferentes.	• Convierte el aprendizaje en un proceso continuo y regenerativo entre generaciones. • Preserva y transmite capacidades humanas diferenciales frente a la IA: criterio, juicio, experiencia, ética, visión sistémica y sentido común. • Crea comunidades de aprendizaje capaces de adaptarse mutuamente a cambios tecnológicos. • Combina el conocimiento acumulado de los seniors con las competencias digitales emergentes de las nuevas generaciones (<i>reverse mentoring</i>).

2.2.3. La transición climática

O las nuevas generaciones crecen en una cultura de la sostenibilidad medioambiental o no podremos afrontar la enorme tarea de cambiar los hábitos de producción y consumo que actualmente están contribuyendo a un deterioro grave de los equilibrios climáticos y ambientales en nuestro planeta.

De las tres transiciones comentadas en estos últimos párrafos, la ambiental tiene una especial incidencia en el territorio y su funcionalidad productiva, humana y, paradójicamente... ambiental, ya que la despoblación (que es un problema al margen del de la demografía general) desfuncionaliza el territorio y este es pasto de los accidentes climáticos ante la ausencia de sus custodios.

La transición climática que se ha instalado en las últimas décadas es dinámica, pero hoy, en España, se experimentan ya los efectos del cambio climático a través de temperaturas más altas, menor disponibilidad de agua, fenómenos meteorológicos más extremos, mayor riesgo de incendios y una creciente presión sobre los ecosistemas, la economía y el bienestar social.

Apenas hay territorios en España en los que no se registre uno u otro síntoma de estos cambios reflejados en la evidencia comentada en el párrafo anterior. Pero, si las transiciones demográfica y tecnológica tienen implicaciones retadoras, la transición climática interpela a todas las generaciones, desde el cuidado directo al planeta hasta la adquisición de conocimientos técnicos y científicos para planificar el “ataque” a estos problemas pasando por la transmisión de la cultura ecológica de nuestros abuelos y la educación ambiental de las nuevas generaciones para que la sociedad tome conciencia de los nuevos comportamientos de sostenibilidad requeridos.

El cambio climático nos recuerda que las decisiones de una generación afectan a las siguientes. El *mentoring* de contrapartida aplica esa misma lógica al conocimiento, la experiencia y el capital social, procurando que cada generación deje a la siguiente más capacidades de las que recibió.

¿Qué mejor enfoque para el *mentoring* de contrapartida que el imperativo ambiental que se desprende de la situación en la que estamos? El cuadro siguiente sintetiza también los retos y oportunidades que la transición ambiental plantea al *mentoring* de contrapartida. En estas sencillas anotaciones se ve la potencia diferencial del nuevo concepto de *mentoring* que propugnamos.

Mentoring y Transición Climática - Retos y Oportunidades

	Mentoring convencional	Mentoring de contrapartida
Retos	• Su impacto suele limitarse a las personas directamente involucradas. • No necesariamente genera una cultura duradera de responsabilidad hacia el futuro. • La transmisión de conocimiento puede quedar fragmentada o perderse con el tiempo. • Tiene dificultades para producir efectos acumulativos a escala comunitaria.	• Requiere una visión de largo plazo poco habitual en muchas organizaciones. • Exige mantener vivas las redes de colaboración más allá de proyectos concretos. • Necesita indicadores que midan continuidad, legado e impacto futuro. • Necesitamos redefinir actividades productivas, crear empresas especializadas y generar un nuevo ciclo de conocimiento y experiencia.
Oportunidades	• Facilita la transferencia de conocimiento y experiencia para afrontar la transición ecológica. • Apoya a emprendedores y organizaciones que desarrollan soluciones sostenibles. • Favorece la difusión de buenas prácticas de gestión, eficiencia y adaptación. • Conecta generaciones con perspectivas complementarias sobre el uso de los recursos y el largo plazo.	• Incorpora la lógica de la sostenibilidad al propio proceso de transmisión del conocimiento. • Refuerza la responsabilidad intergeneracional, principio central de la acción climática. • Genera cadenas de aprendizaje y compromiso que pueden extenderse durante décadas. • Contribuye a crear vectores productivos y comunidades más resilientes y preparadas para afrontar cambios complejos e inciertos.

3

La **matriz funcional** del *mentoring* de contrapartida frente a las transiciones demográfica, tecnológica y ambiental.

3. La matriz funcional del *mentoring* de contrapartida frente a las transiciones demográfica, tecnológica y ambiental.

En esta sección, nos proponemos aterrizar aún más la aplicabilidad del *mentoring* de contrapartida desde su expresión, a tono de las tres tendencias de fondo analizadas en la sección 2, como telón de fondo, hasta la esencia de la que está hecho, en realidad el proceso del *mentoring*, es decir, la funcionalidad de los propósitos del par mentor-mentorado. En otras palabras, recuperamos algunas de las funciones esenciales del trabajo de mentoría para reinterpretarlas en el marco de la metodología del *mentoring* de contrapartida y ante el despliegue de las transiciones demográfica, tecnológica y ambiental esbozadas en la sección anterior. Estas funciones esenciales de la mentoría se agrupan en tres grandes ejes funcionales:

- 01 Gestión de Recursos Humanos y el futuro del trabajo
- 02 Función gerencial y digitalización
- 03 Emprendimiento y tecnología

El trabajo de mentoría referido a estas funciones, desde el *mentoring* de contrapartida, debe enmarcarse en una u otra de las transiciones aludidas. El cuadro siguiente describe muy sintéticamente, sin desarrollar los protocolos de trabajo, los elementos básicos a integrar en dichos protocolos de interacción entre el mentor y el mentorado.

Matriz de Ejes funcionales y tendencias del *mentoring* de contrapartida

		Ejes tendencias		
		Reto Demográfico	Reto Tecnológico	Reto Climático
Ejes funcionales (a)	Gestión de RR HH y futuro del trabajo	¿Cuál es la estructura de edad de la organización? ¿Qué conocimiento crítico está próximo a jubilarse? ¿Existe un plan de relevo generacional? ¿Cómo se produce la transferencia de experiencia entre generaciones? ¿Se aprovecha el talento sénior más allá de la edad de jubilación?	¿Qué tareas serán automatizadas en los próximos años? ¿Qué competencias serán más valiosas en el futuro? ¿Existe un plan de <i>reskilling</i> y <i>upskilling</i>? ¿Cómo se está incorporando la IA en los procesos? ¿Se prepara a las personas para trabajar junto a sistemas inteligentes?	¿Cómo afecta el cambio climático al negocio? ¿Qué competencias verdes serán necesarias? ¿Se consideran criterios ESG en la gestión de personas? ¿Existen planes de adaptación y resiliencia? ¿Se fomenta una cultura de sostenibilidad?
	Función Gerencial y digitalización	¿Qué ocurriría si mañana se jubilara el 20% de las personas clave? ¿Qué conocimiento depende de unas pocas personas? ¿Estamos aprovechando adecuadamente la experiencia senior? ¿Cómo están cambiando nuestros mercados por efecto del envejecimiento?	¿Qué parte de nuestro modelo de negocio podría quedar obsoleta? ¿Qué procesos podrían automatizarse? ¿Qué competencias serán críticas dentro de cinco años? ¿Estamos usando la tecnología para crear valor o simplemente para seguir una moda?	¿Cómo afectaría una sequía prolongada a nuestra actividad? ¿Qué costes ambientales podrían convertirse en costes económicos? ¿Qué cambios regulatorios podrían impactarnos? ¿Estamos identificando oportunidades derivadas de la transición ecológica?
	Emprendimiento, y tecnología	¿Responde a necesidades emergentes derivadas de la longevidad? ¿Quién será mi cliente dentro de diez años? ¿Qué necesidades surgen de una sociedad más longeva? ¿Qué conocimiento intergeneracional necesito incorporar?	- Nivel de digitalización del proyecto. ¿Qué parte de mi actividad/proyecto podría automatizarse? ¿Cómo puedo usar la IA para generar más valor? ¿Qué ventaja humana seguirá siendo diferencial en mi proyecto?	¿Cómo depende mi proyecto de la energía y el clima? ¿Qué impacto tiene mi actividad sobre el entorno? ¿Cómo afectarán las regulaciones ambientales futuras? ¿Puede la sostenibilidad convertirse en ventaja competitiva?

(a) La tecnología, en sentido amplio, Impregna hoy y cada vez más el trabajo (su futuro ante la automatización), la función gerencial (apoyada en rutinas supervisadas por la IA) y el emprendimiento (orientado hacia start-ups tecnológicas o basadas en tecnología), que son los tres ejes funcionales en los que mayoritariamente se centra el proceso de *mentoring*.

Puede extraerse de todo lo dicho en esta sección una síntesis clara y ejecutiva para el *mentoring* de contrapartida hoy a través de cuatro preguntas clave:

- ¿Quiénes serán nuestros clientes, colaboradores y usuarios mañana?
- ¿Cómo utilizar la tecnología para crear valor diferencial?
- ¿Cómo crecer dentro de los límites ecológicos y regulatorios futuros?
- ¿Qué valor dejaremos al ecosistema que nos sucede?

El *mentoring* convencional busca crear una carrera profesional o una empresa viables, mientras que el emprendimiento inspirado en la contrapartida busca crear una carrera o una empresa viables que, además, aumenten el capital económico, humano y social disponible para las generaciones siguientes.

4

—

La experiencia internacional del *mentoring*

4. La experiencia internacional del *mentoring*

El *mentoring* actual nació en EE UU a mediados de los años 70 del siglo pasado, cuando se adaptaron a la empresa moderna algunas prácticas de transmisión de la experiencia de los viejos gremios de la Edad Media europea y la Revolución Industrial. No ha cesado de evolucionar con las transiciones corporativas del último medio siglo, con las del mercado de trabajo. Pero en cada región del mundo ha adoptado formas que responden a las tradiciones ancestrales de cada sociedad.

Un somero repaso a la práctica internacional del *mentoring* hoy pone de relieve estas tradiciones y los variados modelos en los que aquellas han desembocado en algunas regiones del mundo. Creemos que algunas de estas variantes están más cerca de lo que podría pensarse a primera vista, desde nuestra práctica y visión occidentales, del concepto de *mentoring* de contrapartida que proponemos en este informe.

4.1. El mundo anglosajón

EEUU es el país líder en términos de volumen, profesionalización y cultura del *mentoring*. SCORE, una red de mentores voluntarios para emprendedores (1964) vinculada a la administración federal:

- Más de 10.000 mentores voluntarios, más de 17 millones de emprendedores atendidos desde su creación, unas 300.000 sesiones de *mentoring* anuales, cerca de 60.000 nuevas empresas impulsadas en 2024 gracias a su apoyo.
- No mide sistemáticamente la transformación de mentorados en futuros mentores.

Reino Unido es uno de los países que más ha desarrollado el *mentoring* empresarial y para emprendedores, *mentoring* social y el *reverse mentoring*. Muchas grandes empresas británicas utilizan programas de *mentoring* intergeneracional y *mentoring* inverso.

Canadá tiene una tradición muy fuerte de *mentoring* comunitario y de integración profesional de inmigrantes. Muchas universidades y asociaciones profesionales consideran el *mentoring* una parte normal de la carrera.

Australia ha desarrollado mucho el *mentoring* en emprendimiento, innovación, STEM, desarrollo regional.

4.2. Europa

En Europa existe la *Confederation of European Senior Expert Services*. Agrupa organizaciones de expertos senior de todo el continente:

- Sus miembros reúnen más de 25.000 expertos voluntarios.

- Entidades especializadas en: transferencia de conocimiento, apoyo a empresas, *mentoring*, acompañamiento a jóvenes, transmisión intergeneracional.
- Pero siguen operando principalmente desde el paradigma del experto que ayuda.

Dicho esto,

Alemania. El *mentoring* como formación y ayuda exterior. El caso alemán es probablemente el más avanzado de Europa con una entidad señera: Senior Expert Services: cerca de 15.000 expertos voluntarios, más de 70.000 misiones realizadas, actividad en 170 países, edad media de los expertos: 69 años, programas específicos de *mentoring* juvenil (VerA ha apoyado a unos 22.000 jóvenes en formación profesional). La propia organización habla continuamente de: transferencia de conocimiento, transmisión entre generaciones, ayuda para ayudarse a sí mismo y legado profesional. Sin embargo, no existe una obligación o compromiso explícito para que los beneficiarios se conviertan posteriormente en transmisores.

Francia. El *mentoring* como movilidad social. Francia ha desarrollado mucho el *mentoring* durante los últimos veinte años, en pos de tres objetivos básicos: (i) igualdad de oportunidades, (ii) integración profesional y (iii) desarrollo del liderazgo. Allí es frecuente encontrar programas dirigidos a jóvenes de barrios desfavorecidos, estudiantes universitarios, mujeres directivas y emprendedores tecnológicos. En Francia existe una idea fuerte de que el mentor ayuda a superar barreras sociales. El suyo es un *mentoring* muy orientado a la inclusión en el que participan las grandes empresas, las escuelas de negocios, las asociaciones empresariales y las administraciones públicas. Francia está desarrollando mucho el concepto de *mentorat citoyen* que puede traducirse como un *mentoring* de compromiso cívico. Una idea claramente en la línea del *mentoring* de contrapartida.

Italia. El *mentoring* como transmisión empresarial. En un país con un tejido económico compuesto por miles de pequeñas y medianas empresas familiares. Por ello el *mentoring* suele girar alrededor de: (i) continuidad empresarial, (ii) sucesión generacional, (iii) transmisión del oficio e (iv) internacionalización. Aquí aparece una preocupación enorme por evitar la desaparición del conocimiento cuando el fundador se retira. En muchos casos el mentor es un antiguo empresario, el fundador de una “dinastía” empresarial, un profesional jubilado y experto sectorial. El italiano es un *mentoring* casi artesanal y basado en la confianza, la proximidad y las relaciones personales. Nace de una preocupación porque la experiencia acumulada no desaparezca.

Suiza. El *mentoring* como excelencia. Suiza, probablemente, tiene uno de los ecosistemas de *mentoring* mejor organizados de Europa porque en su modelo confluyen universidades excelentes, la banca, una potente y avanzada industria, la innovación y un amplio elenco de pymes muy especializadas (*mittelstand*). El *mentoring* aparece prácticamente en todos esos ámbitos. Su filosofía podría resumirse en el compromiso para la excelencia mediante un *mentoring* muy profesionalizado, es-

estructurado, orientado a objetivos y muy tasado por métricas precisas.

Suiza comparte con Alemania una enorme valoración del conocimiento experto. No resulta extraño encontrar entre las amplias cohortes de mentores ingenieros retirados, antiguos directivos, científicos y especialistas técnicos que continúan colaborando como asesores durante muchos años.

4.3. Holanda y Países nórdicos

Los Países Bajos y países nórdicos no tienen los mayores números absolutos, pero sí una gran sofisticación metodológica: *mentoring* entre pares, *mentoring* comunitario, *mentoring* de transición profesional, *mentoring* para liderazgo social. No obstante, Holanda, que comparte muchas características con los cuatro nórdicos continentales (Suecia, Dinamarca, Finlandia y Noruega) comparte también algunas características del modelo europeo continental.

- Entre lo que Holanda comparte con los países nórdicos se encuentran una cultura de baja jerarquía, relaciones laborales relativamente horizontales, gran importancia del consenso, elevado grado de confianza social, larga tradición de cooperación y asociacionismo y una fuerte orientación al aprendizaje permanente.
- Pero el *mentoring* en Holanda suele ser más empresarial/emprendedor, pragmático y orientado a resultados, mientras que en los países nórdicos el *mentoring* suele poner más énfasis en la cohesión social, la igualdad, y el bienestar colectivo.

Holanda lleva años preocupada por el envejecimiento poblacional, la prolongación de la vida laboral y el aprovechamiento del talento senior. En este país, existe una visión bastante extendida según la cual la jubilación no implica necesariamente dejar de contribuir y de ello se produce la aparición de numerosos programas donde los antiguos directivos y profesionales asesoran a los nuevos emprendedores, apoyan a startups y pequeñas empresas o participan en proyectos sociales.

La organización holandesa de *mentoring* PUM Netherlands Senior Experts moviliza miles de expertos jubilados o semi jubilados para apoyar empresas y emprendedores, especialmente en países en desarrollo. Su filosofía se basa en compartir experiencia, transferir conocimiento, generar desarrollo económico y aprovechar talento senior. Hay un rasgo cultural holandés muy interesante conocido como el “Polder Mode”, una filosofía de gobernanza basada en la cooperación, el consenso, la corresponsabilidad y las soluciones compartidas. Su lógica es “los problemas complejos se resuelven entre todos”.

Los países nórdicos, por su parte, tienden a concebir el *mentoring* como una herramienta para construir confianza, igualdad de oportunidades, cohesión social y aprendizaje mutuo. Todos ellos han desarrollado programas muy extensos de *mentoring* en emprendimiento, integración laboral, liderazgo femenino, educación, innovación, y envejecimiento activo.

En los **países nórdicos**, el mentor suele actuar menos como “maestro” y más como facilitador, acompañante y factor de reflexión. Los países nórdicos fueron pioneros en el *mentoring* entre parres, los círculos de aprendizaje y las comunidades de buenas prácticas. De forma que, en este modelo, no siempre existe una gran diferencia de edad o estatus entre mentor y mentorado. La inteligencia colectiva de la red es casi tan importante como la experiencia individual. En la tradición nórdica el *mentoring* no se entiende únicamente como una herramienta empresarial, también sirve para integrar inmigrantes, facilitar el acceso de jóvenes al empleo, reducir desigualdades y fortalecer comunidades locales. Hay una visión bastante extendida de que el conocimiento es un recurso social que debe circular.

En países como **Finlandia y Suecia** existe una preocupación histórica por prolongar la participación social de las personas mayores, aprovechar el conocimiento acumulado y evitar la pérdida de capital humano tras la jubilación. Por ello aparecen numerosos programas donde profesionales retirados asesoran startups, colaboran con universidades, apoyan a los emprendedores y participan en organizaciones cívicas.

Del modelo nórdico al *mentoring* de contrapartida hay poca, De hecho, su concepto de Capital Social emerge como un elemento clave. La idea básica es que una sociedad funciona mejor cuando las personas contribuyen a redes de confianza que beneficiarán a otros en el futuro. Esto tiene una clara resonancia con el planteamiento del *mentoring* de contrapartida porque podría definirse precisamente como un mecanismo de creación de capital social intergeneracional.

4.4. Asia

Japón y China son especialmente interesantes en el marco del *mentoring* de contrapartida porque ambos países afrontan simultáneamente los tres grandes retos que hemos comentado: envejecimiento demográfico, transformación tecnológica y necesidad de transmitir conocimiento entre generaciones. Sin embargo, su aproximación al *mentoring* es bastante diferente de la anglosajona.

Japón: el *mentoring* como transmisión de maestría

En Japón, históricamente, el *mentoring* no se ha entendido tanto como una herramienta de desarrollo profesional puntual sino como una relación de transmisión de experiencia y formación del carácter. Dos profundos conceptos culturales son fundamentales en este país:

- El **Senpai-Kōhai** (veterano - junior) es probablemente la forma de *mentoring* más extendida de Japón. La relación suele durar años y la prestación incluye conocimientos técnicos, normas sociales, cultura organizativa y desarrollo personal. El senpai adquiere una responsabilidad moral con el kōhai quien, el día de mañana, deberá convertirse en senpai. Así no se devuelve el favor a quien ayudó, sino que se reproduce el ciclo.

- El **Shokunin**, o la tradición del maestro artesano japonés. Aquí la transmisión del conocimiento se entiende como una responsabilidad hacia el oficio y hacia las generaciones futuras. Esta idea es central al planteamiento porque el objetivo no es únicamente formar a una persona, sino preservar y mejorar una tradición o un conocimiento.

La idea de “recibí una herencia profesional y debo enriquecerla antes de transmitirla” está profundamente integrada en la cultura japonesa. La idea del *mentoring* de contrapartida en Japón, probablemente, se percibiría más como una mejora por evolución natural que como una innovación radical.

China: el *mentoring* como red de relaciones y transmisión generacional

En este gran país, también milenario, aparecen igualmente dos conceptos relevantes en la transmisión generacional:

- El **Shifu-Tudi** es la relación maestro-discípulo. Tradicionalmente, el maestro transmite conocimiento y el discípulo muestra lealtad y respeto. La relación suele ser duradera y en ella existe una dimensión ética además de técnica. Es probablemente el equivalente chino del aprendizaje maestro-aprendiz europeo del pasado.
- El **Guanxi** es quizá el concepto más famoso de la cultura empresarial china. No significa exactamente *networking*, pero se basa en la confianza, la reciprocidad, las obligaciones mutuas y las relaciones a largo plazo. Más relevante aún para el concepto del *mentoring* de contrapartida, la lógica del guanxi establece que cuando recibes ayuda, adquieres una responsabilidad futura hacia la red, pero no necesariamente hacia la misma persona que te la ha prestado.

En Estados Unidos o Europa el *mentoring* suele verse como una relación unidireccional Mentor → Mentorado, mientras que en Japón y China suele entenderse más como Generación anterior → Generación siguiente o incluso como Comunidad → Individuo → Comunidad. Por eso las culturas asiáticas tienen cierta ventaja conceptual para comprender la relativa novedad que supone el *mentoring* de contrapartida.

Pero no conviene desprenderse tan rápidamente de los conceptos convencionales que se practican en Occidente, un tanto desconectados de sus orígenes, eso sí. En las raíces de la Europa continental, desde la más temprana Edad Media, los gremios, cofradías y asociaciones de oficios y (los *Collegia* romanos de los siglos I a III d.C., incluso) desarrollaron modelos de gobernanza, producción y reproducción del conocimiento con una amplia visión de largo plazo, además del corporativismo, defensa de sus intereses y ayuda mutua que les caracterizaba.

4.5. El *mentoring* en el mundo musulmán, Hispanoamérica y en el África subsahariana

El *mentoring* en el mundo musulmán

En el mundo musulmán, el *mentoring* se fundamenta más en la autoridad moral, la experiencia y las relaciones de confianza que en metodologías formalizadas. La figura del maestro, del profesional experimentado o del empresario de prestigio desempeña tradicionalmente un papel de guía, no solo en el plano técnico, sino también en el ético y personal. En muchos países del Golfo, del Magreb y del Sudeste Asiático musulmán, el fuerte impulso al emprendimiento de la última década ha favorecido la creación de programas de *mentoring* en incubadoras, universidades y fondos de inversión, aunque la relación personal de confianza (*trust-based mentoring*) sigue siendo más importante que los protocolos formales.

Desde la perspectiva del *mentoring* de contrapartida, existe una afinidad cultural interesante. La tradición islámica concede un gran valor a la responsabilidad hacia la comunidad, al deber de compartir el conocimiento y a la continuidad del bien común mediante acciones que beneficien a otros. Sin llegar a formular un modelo equivalente al del *mentoring* de contrapartida que se propone en este informe, estos valores culturales facilitan la aceptación de la idea de que quien recibe ayuda adquiere una responsabilidad moral de contribuir posteriormente al desarrollo de la comunidad.

El *mentoring* en Hispanoamérica

En Hispanoamérica, el *mentoring* ha experimentado un fuerte crecimiento durante las dos últimas décadas, impulsado por el emprendimiento, las aceleradoras de empresas, las universidades y las organizaciones empresariales, y no sin el reflejo de su poderoso vecino del norte. En estos países conviven programas muy estructurados, inspirados en modelos norteamericanos, con una cultura relacional propia, donde la cercanía personal, la confianza, la solidaridad y las redes profesionales desempeñan un papel determinante. El mentor suele ser percibido menos como un experto distante que como un consejero comprometido con el desarrollo integral del emprendedor.

Esta dimensión comunitaria hace que Hispanoamérica sea un entorno especialmente receptivo a conceptos como el del *mentoring* de contrapartida. La tradición de apoyo mutuo, el asociacionismo y la creciente preocupación por el emprendimiento con impacto social ofrecen un terreno favorable para evolucionar desde un *mentoring* centrado en la relación mentor-mentorado hacia modelos que promuevan comunidades de aprendizaje, reciprocidad y transmisión intergeneracional del conocimiento. En este contexto, la propuesta del *mentoring* de contrapartida podría entenderse no como una ruptura con el *mentoring* existente, sino como una evolución natural hacia una cultura de legado y compromiso colectivo.

El *mentoring* en África subsahariana

En esta región del mundo, el *mentoring* combina cada vez más programas formales de emprendimiento, impulsados por universidades, incubadoras y organizaciones de desarrollo, con una profunda tradición cultural de aprendizaje comunitario. La figura del anciano, del líder comunitario o del empresario experimentado ha desempeñado históricamente un papel de guía para las generaciones más jóvenes, transmitiendo no solo conocimientos prácticos, sino también valores, identidad y sentido de pertenencia. El aprendizaje suele entenderse como un proceso colectivo en el que la comunidad participa activamente en la formación de cada individuo.

Desde la perspectiva del *mentoring* de contrapartida, África ofrece una referencia especialmente sugerente a través de la filosofía de **Ubuntu**, resumida en la expresión: “*Yo soy porque nosotros somos*”. Según esta concepción, el conocimiento y el éxito individual adquieren pleno sentido cuando revierten en beneficio de la comunidad. Aunque no existe un modelo formal de *mentoring* cercano al *mentoring* de contrapartida que se propone, la idea de que quien recibe apoyo tiene la responsabilidad moral de fortalecer posteriormente a su comunidad conecta de manera muy natural con el principio de contrapartida y con la construcción de un legado intergeneracional.

4.6. Balance

En los modelos de *mentoring* más formales y avanzados en la arena internacional hay tres variantes:

- Experto → Beneficiario, modelo clásico.
- Experto ↔ Beneficiario, *mentoring* recíproco, inverso o entre pares.
- Experto → Beneficiario → Nuevo beneficiario, de lógica *pay it forward*.

Pero también las tradiciones de amplias regiones del mundo asiático, países árabes y en el África subsahariana, presentan evoluciones directas de modelos tradicionales de orientación comunitaria y con legado que han permeado las prácticas modernas de apoyo sénior al desarrollo profesional y personal y del emprendimiento. Podría decirse que el *mentoring* de contrapartida existe, de alguna manera, culturalmente, pero no está institucionalizado.

En cada país/región que se han descrito sumariamente, hay un enfoque y un planteamiento básico al que el *mentoring* avanzado, convencional o tradicional quiere dar respuesta. Lo que estamos proponiendo desde el *mentoring* de contrapartida podría presentarse esquemáticamente así:

- Mentor senior → Mentorado → Miembro de la comunidad → Futuro mentor → Nueva generación

En este planteamiento el objetivo deja de ser “ayudar a una persona” y pasa a ser “crear un eslabón nuevo en una cadena de transmisión del conocimiento y la experiencia”, algo que entronca bien con lo que se ha descrito en algunas geografías del *mentoring* en los párrafos anteriores de esta sección.

La práctica del *mentoring* sénior hacia los jóvenes en los países avanzados es habitual, y también se practica el *mentoring* emprendedor, el *mentoring* intergeneracional y existe una cierta cultura del *pay-it-forward*. Lo que no es fácil encontrar es una organización que haya convertido explícitamente el “compromiso de transmisión futura”, la contrapartida, en el núcleo conceptual de su modelo. Al menos, entre los referentes más visibles, hay un espacio conceptual bastante libre para desarrollar y nombrar el *mentoring* de contrapartida.

Después de todo este recorrido por las distintas regiones y países, emerge un patrón interesante para nuestra propuesta. Las grandes tradiciones de *mentoring* pueden resumirse así:

- Anglosajona: desarrollo del individuo.
- Japonesa: transmisión del conocimiento.
- China: reciprocidad en la red.
- Nórdica: fortalecimiento del capital social.
- Europa continental: excelencia y transferencia de experiencia.
- Mundo musulmán: guía moral y responsabilidad comunitaria.
- Hispanoamérica: solidaridad y acompañamiento personal.
- África subsahariana: comunidad e interdependencia.

El *mentoring* de contrapartida tiene la singularidad de dialogar con todas ellas. Toma del modelo anglosajón la eficacia del *mentoring*; del japonés, la continuidad entre generaciones; del chino, la reciprocidad; del nórdico, el capital social; del mundo árabe y del África subsahariana, la responsabilidad hacia la comunidad. En ese sentido, más que una variante nacional del *mentoring*, el que se propone “de contrapartida” podría presentarse como un modelo integrador capaz de incorporar las mejores intuiciones de las principales tradiciones culturales del *mentoring* y orientarlas hacia los grandes desafíos del siglo XXI: la transición demográfica, la revolución tecnológica y la sostenibilidad ambiental.

4.7. España y el caso SECOT

SECOT es un caso especialmente interesante porque tiene escala, legitimidad y comunidad, pero le falta quizá una arquitectura explícita de continuidad generacional. Esto es exactamente lo que significa el *mentoring* de contrapartida. La cuestión es plantear una propuesta formal de evolución del modelo, con narrativa institucional, nombre, y un esquema operativo sencillo que genere ple-

na adhesión interna. Mediante esta estrategia la gran agencia española de *mentoring* pasaría a la vanguardia con un modelo renovado, cuyas bases ya existen en su seno.

SECOT es, de hecho, una referencia obligada en esta sección. No solo porque es española, sino porque probablemente es una de las organizaciones europeas que más se acerca al perfil en el que cabe implantar en *mentoring* de contrapartida: profesionales y directivos sénior que ponen su experiencia al servicio de profesionales y, especialmente, emprendedores jóvenes de forma altruista.

Al analizar a SECOT desde la óptica del *mentoring* de contrapartida, aparecen varias dimensiones claras:

- **Su peso cuantitativo (memoria 2025).** Más de 1.400 socios, de los cuales más de 1.100 son seniors; cerca de 1.000 voluntarios activos; 2.364 asesorías realizadas en 2025; 20.542 horas dedicadas a asesoramiento y *mentoring*; 172 negocios creados y 236 empleos generados en 2025; más de 29.100 personas formadas en actividades de capacitación y orientación. Estas cifras la sitúan claramente entre las organizaciones de *mentoring* y asesoramiento emprendedor más relevantes de Europa.
- **Lo que ya tiene.** Leyendo su misión y sus propios materiales, se refleja continuamente en ideas como: compartir experiencia; transferencia de conocimiento; apoyo intergeneracional; envejecimiento activo; poner el talento senior al servicio de la sociedad. Aquí, hay frases que conceptualmente están muy cerca de nuestro planteamiento del *mentoring* de contrapartida.
- **Lo que podría desarrollar.** Una estructura explícita que responda a la idea de “quien recibe *mentoring* pasa a formar parte de una cadena de transmisión y adquiere el compromiso de ayudar a futuras generaciones”.
- **Lo que ya mide.** Asesoramientos, empresas creadas, empleo, formación impartida.
- **Lo que podría medir (públicamente, puede que sí disponga de esta información interna).** Antiguos mentorados convertidos en mentores, antiguos emprendedores que vuelven como voluntarios, contribución posterior de los beneficiarios al ecosistema, supervivencia de empresas creadas y retornos al ecosistema de SECOT. Creando, incluso, una “tasa o índice de contrapartida o retorno generacional”
- En resumen, SECOT es un caso especialmente idóneo para desarrollar el concepto de *mentoring* de contrapartida porque ya tiene escala, legitimidad, y comunidad. Y solo le faltaría explicitar una **arquitectura de continuidad generacional**. Esto es exactamente como hemos definido a lo largo de este informe como *mentoring* de contrapartida.

Si tuviéramos que buscar referencias nacionales e internacionales para respaldar la adopción del *mentoring* de contrapartida en nuestro país a partir de bases propicias bien testadas en diversos modelos se podría crear una combinación de los siguientes cuatro modelos ya operativos y solventes de *mentoring* no tan convencional:

- SECOT (España), por su doble foco en voluntariado senior y emprendimiento.
- SCORE (EE. UU.), por su escala e impacto.
- Senior Expert Service (Alemania): por su transferencia de conocimiento senior.
- PUM (Holanda): por su foco en cooperación, corresponsabilidad y ecosistema.

En España, seguramente por afinidad cultural e intelectual con ideas como sostenibilidad social, cohesión intergeneracional, legado colectivo, aprendizaje permanente y capital social, la formulación del *mentoring* de contrapartida como “regeneración del capital social entre generaciones” da pleno sentido al calificativo de “contrapartida, y conecta bien con los grandes desafíos contemporáneos (envejecimiento, transición tecnológica y cambio climático) y con la cultura de organizaciones como SECOT.

Claramente, si tuviéramos que buscar referencias internacionales para legitimar el *mentoring* de contrapartida, no las buscaríamos únicamente en los logros de organizaciones occidentales, sino que miraríamos también hacia Japón. Porque el sistema Senpai-Kōhai demuestra que una sociedad puede funcionar durante siglos sobre una idea muy cercana a “quien recibe guía tiene la responsabilidad de convertirse algún día en guía”.

A una sabia combinación de estas bases, el *mentoring* de contrapartida añadiría una dimensión que ninguno de ellos ha convertido explícitamente en el centro de su propuesta.

***La transmisión organizada del
compromiso entre generaciones.***

Más o menos latente, esta es la idea que queremos intuir en el fondo de las prácticas más avanzadas de los grandes del *mentoring* internacional que hemos identificado en los casos que hemos descrito.

5

¿Cuán disruptivo
es el *mentoring* de
contrapartida para
una organización
ya en marcha y
consolidada?

5. ¿Cuán disruptivo es el *mentoring* de contrapartida para una organización ya en marcha y consolidada?

Imaginemos que dentro del proceso de cierre del *mentoring* en una organización especializada y bien establecida se introdujera la siguiente pregunta para el mentorado:

- ¿Cómo te gustaría contribuir al ecosistema en el que has participado cuando tu proyecto madure?

No se haría esta pregunta para recabar la colaboración de aquel necesariamente como mentor regular. Esta colaboración podría consistir en ser un mentor ocasional, ponente, anfitrión de visitas, financiador, conector de contactos, embajador territorial. La contrapartida dejaría de ser una obligación y se convertiría en una identidad.

Ante esta gama de opciones, todas ellas continuidad natural del proceso básico, el *mentoring* de contrapartida difícilmente podría ser disruptivo, menos aún incómodo para una organización bien establecida. De hecho, para muchas organizaciones, o único que parece faltar es formalizar la pregunta anterior en sus protocolos. Si bien, el *mentoring* de contrapartida no es una mera variante técnica del *mentoring*, sino una teoría sobre cómo convertir una organización de *mentoring* en una comunidad que se perpetúa a sí misma.

6

Conclusiones y recomendaciones

6. Conclusiones y recomendaciones

El presente documento ha hecho un largo recorrido desde el *mentoring* convencional hasta el que se ha denominado, como propuesta evolutiva y a la vez innovadora, *mentoring* de contrapartida.

Esta denominación no responde a un interés cosmético, sino a la búsqueda de una sólida raíz comunitaria y corporativa para perpetuar, adaptándola y haciéndola evolucionar, una práctica de enorme valor en todo el mundo. Esa raíz profundiza en la necesidad de transmitir la experiencia y el conocimiento a las jóvenes generaciones de profesionales y emprendedores y de recabar de estos una continuidad en el compromiso hacia las que vienen. Nada nuevo bajo el sol, si se mira desde lo alto a los vestigios que subsisten hoy de las prácticas tradicionales, por no decir ancestrales, sin las cuales no habríamos llegado a los hitos corporativos, de conocimiento y progreso que conocemos en la actualidad.

Ante los formidables retos que suponen las transiciones demográfica, tecnológica y ambiental que afrontamos, el *mentoring* también debe aportar su valor y sus valores: la transmisión de la experiencia y la cultura corporativa, el voluntariado y, ahora, la contrapartida generacional y la creación de un legado.

El cuadro siguiente contiene las principales conclusiones sucintas de este informe acompañadas de sus correspondientes recomendaciones para la adaptación del *mentoring* actual hacia un *mentoring* de contrapartida.

Conclusiones y recomendaciones

Sección	Conclusiones	Recomendaciones
El mentoring convencional y sus variantes	- El <i>mentoring</i> consiste en el acompañamiento, por parte de una persona sénior, experimentada profesionalmente, a un profesional o emprendedor junior en el inicio de su trayectoria. - Con una historia larga ya de más de ocho décadas en los países pioneros (EEUU) el <i>mentoring</i> es una práctica generalizada en el mundo. Convencionalmente, va en un sentido, de mentor (sénior, jubilado, voluntario) a mentorado (junior, voluntario), dentro o fuera de una empresa, en organizaciones sin afán de lucro, sin contrapartida. - Pero tiene variantes: entre pares (<i>peer mentoring</i>), inverso (<i>reverse mentoring</i>) y recíproco. De alguna manera, estas variantes añaden otra dimensión al mentoring convencional, pero no están generalizadas y tienen otras limitaciones.	- A pesar de la presencia de importantes organizaciones de <i>mentoring</i> en España su peso es todavía muy reducido. Debería impulsarse desde las entidades de la sociedad civil. - Al mismo tiempo, habría que facilitar la evolución del <i>mentoring</i> hacia un sistema compacto de compromiso intergeneracional a través de la transmisión de un legado.
El mentoring de contrapartida: una definición básica	- Definimos el <i>mentoring</i> de contrapartida como un sistema intergeneracional de transmisión y reproducción del conocimiento y la experiencia en una relación sistémica de continuidad y compromiso de quienes lo reciben de transmitir un legado hacia quienes les sucedan. - La contrapartida no es un contrato, mucho menos pago, ni una obligación, es el compromiso contribuir a mantener un legado en el futuro. Supera ampliamente al “<i>pay it forward</i>”, quizá la variante del <i>mentoring</i> convencional más cercana al <i>mentoring</i> de contrapartida)	- Priorícese la contrapartida generacional de transmisión hacia delante a medida que los “contratos entre generaciones”, cada vez más lejanos de sus orígenes, se debilitan. - Por la vía del <i>mentoring</i> de contrapartida se puede fortalecer esta necesidad de nuestro tiempo.
Las tendencias de fondo	- Sea cual sea la variante del <i>mentoring</i> que se practique, hoy, la transmisión del conocimiento y la experiencia no puede desconsiderar tres tendencias (transiciones, más bien) muy importantes: (I) demográfica, (II) tecnológica y (III) climática. - Respecto a la transición demográfica, el <i>mentoring</i> de contrapartida es la respuesta a la más eficiente transmisión de la experiencia desde el talento senior emergente por la vía de un compromiso intergeneracional. - Respecto a la transición tecnológica, la inmersión de los jóvenes en la era digital y de la IA solo puede beneficiarse de la cultura y los valores corporativos de los mayores. - Desde el punto de vista de la transición climática el legado de la sostenibilidad y la solidaridad generacional refuerza la relación mentor – mentorado.	- Dadas las transiciones actuales, fortalecer las relaciones intergeneracionales es muy necesario y urgente. Inocúlese en las prácticas de <i>mentoring</i> el reflejo para tenerlas presentes. - De cara a la transición demográfica: impúlsese el mercado de talento sénior. - De cara a la transición digital: impúlsese el <i>mentoring</i> de nativos digitales hacia mayores. - De cara a la transición climática: más diálogo intergeneracional sobre la “vieja sostenibilidad”.

Continúa



Conclusiones y recomendaciones

Sección	Conclusiones	Recomendaciones
Las funciones del <i>mentoring</i> en el marco tendencial	• Pero el <i>mentoring</i> de contrapartida, al igual que cualquier otra variante, se centra en el apoyo a los mentorados en funciones propias de sus ambiciones profesionales o de emprendimiento. Tres son las funciones clave que se han identificado: (I) RR HH y futuro del trabajo, (II) Función gerencial y digitalización y (III) Emprendimiento y tecnología. • Respecto a los RR.HH., en las transiciones anteriores, el <i>mentoring</i> de contrapartida tiene sus grandes retos/oportunidades en el relevo generacional en todos los sectores, la automatización de tareas y el <i>re/up-skilling</i> y las competencias verdes. • Respecto a la función gerencial, en las transiciones anteriores, el <i>mentoring</i> de contrapartida tiene sus grandes retos/oportunidades en el talento sénior, la productividad digital y las actividades verdes • Respecto al emprendimiento, en las transiciones anteriores el <i>mentoring</i> de contrapartida tiene sus grandes retos/oportunidades en las necesidades de una población más longeva, el uso de la IA para crear valor y la sostenibilidad como ventaja competitiva.	• Que los mentorados de hoy entiendan bien cómo se redefinen los retos de un joven profesional y/o un emprendedor en estas tres funciones básicas, al tiempo que expresan sus necesidades y las combinan con ellas. • El futuro del Recurso Humano: que si el futuro del trabajo es malo el trabajo del futuro puede ser muy bueno. • El futuro de la tecnología: que se suban lo antes posible a este corcel, salvo mejor opción. • El futuro del emprendimiento: que no lo duden, lo definen ellos.
Benchmarking internacional del <i>mentoring</i> y su reinterpretación y actualización como <i>mentoring</i> de contrapartida	• En todo el mundo se practica el <i>mentoring</i>. En muchos países este es una evolución de los sistemas gremiales, comunitarios o, incluso tribales. En muchos de estos la existencia de un compromiso intergeneracional para transmitir los valores, los oficios y para la ayuda mutua era el pilar cohesivo de la sociedad. En la actualidad, el <i>mentoring</i> ha tomado aquel testigo, pero en Occidente se ha perdido el testigo del compromiso. • El <i>mentoring</i> de contrapartida actualiza y renueva en clave del siglo XXI algunas de las características universales de la cooperación frente al individualismo sobre la base de los diferentes estilos practicados en todo el mundo.	• Ilústrense los casos de <i>mentoring</i> con referencias a las antiguas corporaciones medievales europeas, gremios y otros modos de transmisión de experiencia y valores corporativos históricos que se conocen en el mundo. • La transmisión del conocimiento y legado productivo es universal y nos ha dado lo mejor de nuestra vida material.
Las organizaciones de <i>mentoring</i> y las empresas	• Las organizaciones de <i>mentoring</i> actualmente existentes pueden ayudar a las empresas medianas y grandes a crear un departamento de <i>mentoring</i> para la acogida de los jóvenes profesionales que se incorporan. • Las organizaciones de <i>mentoring</i> actualmente existentes pueden ayudar a las empresas medianas y grandes a crear un departamento de talento sénior para invitar a aquellos trabajadores experimentados que se jubilan a permanecer vinculados	• Estimúlense a los responsables de RR.HH. de las medianas y grandes empresas a usar de manera intensiva la experiencia de sus mejores séniores (jubilados y no jubilados) en beneficio de los jóvenes profesionales y/o intra-emprendedores.

Referencias bibliográficas

Referencias bibliográficas

Kaboth, A. and Meyer, SC. (2026). Multiple work demands and early retirement intention in Germany: A cross-sectional and longitudinal analysis. *European Journal of Ageing*, 23, 15 (2026). Descargable en: <https://doi.org/10.1007/s10433-026-00915-y>

Siegrist, Johannes et al. (2007). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees—baseline results from the SHARE Study. *European Journal of Public Health*, Volume 17, Issue 1, February 2007, Pages 62–68. Descargable en: <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckl084>

Silver, M. P. (2019). The Unbearable Lightness of Being Retired. *Canadian Journal of Aging*. 2019 March 38(1):21-34.

Instituto **santalucía**

www.institutosantalucia.es