

# LA MENTORÍA EN EL ÁMBITO MILITAR: DEL USMC A LA ARMADA ESPAÑOLA

Carlos GARCÍA DE PAREDES UCERO



«La mentoría es una relación voluntaria entre dos individuos y no debe ser forzada ni dirigida. Un individuo posee experiencia y conocimientos y trata de transmitirlos a otro, en cuyo desarrollo está interesado. El otro individuo busca aprender, adquirir experiencia y modelar su desarrollo según la persona que lo orienta.»

*US Marine Corps Order 1500.61 (27 julio 2017).*

## Introducción: comenzando por el final



El presente artículo trata sobre los procesos de mentoría en el ámbito militar; más concretamente, sobre cómo se pueden extraer valiosas claves para una posible implantación en la Armada española tomando como ejemplo el auge y la caída de esta herramienta en el Cuerpo de Infantería de Marina de los Estados Unidos (USMC).

Para los impacientes, voy a adelantar cómo concluye: con la propuesta de incluir los procesos de mentoría como una herramienta de orientación profesional de carácter voluntario y no orgánico, basada en el principio de crecimiento personal de mentor y mentorizado, no sujeta a formatos ni plazos estrictos, apoyada por sesiones de entrenamiento y desarrollo ajenas al sistema de enseñanza de perfeccionamiento y con unas pautas genéricas establecidas por la Armada que busquen el benefi-

cio de la organización a través del aumento del desempeño, integración y motivación del mentorizado y de la capacidad del liderazgo del mentor.

## Los procesos de mentoría

El término «mentor» (1) proviene de la mitología griega, concretamente de *La Odisea* de Homero. Antes de marchar a la guerra de Troya, Ulises pide a su amigo Méntor que cuide y enseñe a su hijo Telémaco. Ambos desarrollan una relación diferente a la de padre/hijo, que prospera gracias a la confianza y el respeto que se forjan en el asesoramiento hacia el menor.

En el mundo actual, la mentoría es la relación que se establece entre una persona experimentada (mentor) y otra (mentorizada) que desea ser guiada hacia la adquisición de esa experiencia o sabiduría. La «Carta profesional del *mentoring* y *coaching*» (2) la define como «un proceso de desarrollo que puede implicar una transferencia de habilidades o conocimiento de una persona con más experiencia a una persona con menos experiencia a través del diálogo para el aprendizaje y modelos de roles, y también puede ser un aprendizaje colaborativo entre pares».

No es raro que exista confusión entre la mentoría y otras relaciones como la tutoría o el *coaching*. El vínculo entre un tutor y su pupilo puede ser bien legal (tutela) o bien académico (responsable de la enseñanza particular), mientras que los lazos de un mentor con su discípulo son más personales que formales y se enfocan en la guía o consejo hacia el menos experimentado. Respecto al *coaching* (procedimiento en el que se ayuda a una persona o grupo a desarrollar o perfeccionar habilidades mediante la instrucción o el entrenamiento), los objetivos suelen fijarse a corto o medio plazo dentro de un campo concreto, mientras que en los procesos de mentoría estos son a largo plazo y suelen centrarse en el desarrollo profesional o personal como un todo.

## Mentoría. La experiencia de los marines

Canalizar la influencia positiva que un superior ejerce sobre un subordinado concreto no es algo nuevo; pero no fue hasta el año 2006 cuando el USMC puso en marcha un programa de mentoría (MCMP) para intentar atajar ciertos problemas que se venían observando de manera general; mientras que la moral se mantenía alta en los períodos de despliegue para operaciones, en los que no había actividad de combate se observaba una falta de motivación, de liderazgo y de sentimiento de pertenencia al Cuerpo. Dicho programa vino a sustituir a otro informal de mentoría que ya existía desde los años 90, que se

---

(1) Esta palabra griega se conforma a partir de *men-*, que significa «el que piensa», y *-tor*, que es el sufijo masculino. Por tanto, «el hombre que piensa».

(2) European Mentoring and Coaching Council (EMCC) and International Coach Federation (ICF) and others, Professional Charter for Coaching and Mentoring, junio 2011.

había observado que no estaba automatizado y era a menudo confundido con otras herramientas, como la consultoría personal (*counseling*).

De este modo, se puso en marcha un plan de mentoría obligatorio, jerárquico y formal, en el cual todos y cada uno de los casi 200.000 infantes de Marina de los Estados Unidos contaban con un mentor que les entrevistaba una vez al mes. Pretendía, por un lado, que el superior conociera las inquietudes y anhelos del subordinado y practicara el liderazgo; por el otro, que el subordinado recibiera una influencia positiva por parte de su mentor para aumentar su rendimiento, su integración y su motivación ante el servicio. Todo ello para lograr la mejora global de la organización, con el único coste del tiempo empleado por ambos.

El objetivo era proporcionar, de soldado a general, la oportunidad de alcanzar el máximo potencial personal y, profesionalmente, ayudar a formar futuros líderes, aumentar la cohesión de la unidad, fortalecer la camaradería, fomentar relaciones de genuina preocupación y preparar mejor a los marines para manejar los crecientes desafíos operativos. El comandante del Cuerpo de Marines lo definía como «un ingrediente activo del liderazgo... que promete profundos dividendos: ayudar a los líderes a conocer mejor a sus marines; ayudando a los marines a enfocarse en la misión; proporcionando a los líderes esas herramientas para apoyar mejor el crecimiento profesional y personal de sus marines; preparando al Cuerpo para todos los desafíos que tenemos por delante».

El proyecto tenía en su fortaleza su mayor debilidad: se trataba de un programa forzoso, estricto, repleto de documentos de trabajo que debían completarse al menos una vez al mes y obligatoriamente tras producirse ciertos hitos personales: nacimiento de un hijo, regreso tras un despliegue, etc. Su guía de aplicación constaba de 147 páginas que explicaban exhaustivamente el contenido de cada sesión y los formatos de las listas de comprobación que debían quedar registradas, lo cual restringía la espontaneidad y convertía las sesiones, más que en una oportunidad de mejora, en una pesada carga burocrática.

Una de las claves del programa era la automatización. Se creó una plataforma *web* específica para posibilitar a los marines acceder a órdenes y procedimientos específicos necesarios para llevar a cabo una relación de mentor y protegido, con unas guías que permitían establecer un porcentaje de progreso para determinados temas o competencias. Las hojas de trabajo documentaban la evolución, la misión, los objetivos, las acciones tomadas a lo largo del tiempo y cómo un marine individualmente apoyaba la misión general de la unidad. Además de las habilidades comunes de combate, también se evaluaban elementos como coraje, honor y compromiso (incluso fuera de servicio) o cuestiones tan variopintas como los hábitos de consumo de alcohol, las finanzas familiares, los problemas de conducción o la ficha dental.

## 2010: las primeras críticas

Las críticas verbales fueron sucedidas por trabajos académicos que cuestionaban la eficacia del programa. En 2010, un estudio del Naval War College (3) examinaba la utilidad de los planes militares de mentoría y llegaba a la conclusión de que, si bien la utilidad era obvia, los programas obligatorios y formales eran menos eficaces que los voluntarios e informales. En estos últimos, el grado de implicación era mayor, se mantenían durante más tiempo, producían mayor repercusión en la carrera del protegido y fomentaban la voluntad de convertirse, a su vez, en mentor. Más allá de eso, se cuestionaba si cualquier militar estaba capacitado para ser mentor y si todos ellos (y no solo los que destacaban en su empleo) podrían beneficiarse realmente de un programa de mentoría.

Por último, hacía seis propuestas: desarrollar una estrategia para la implementación de programas de mentoría, evitar los obligatorios, apoyo público desde las altas instancias, perfeccionar un plan de retención del talento mantenido en el tiempo, seleccionar a los mentores cuidadosamente e implementar programas de instrucción de mentores de alta calidad.

## 2013: un informe demoledor

En el marco de un máster militar, un oficial realizó una investigación (4) con el objetivo de evaluar hasta qué punto la implementación del MCMP real era consistente con el plan, sondeando la percepción de mentores y protegidos acerca de la efectividad percibida y confrontándola con los objetivos del programa para localizar los fallos y poder efectuar recomendaciones.

El autor expuso en su estudio numerosas evidencias que hacían dudar de su eficacia: pese a ser un programa obligatorio, el 15,7 por 100 de los participantes indicaron no recordar haber tenido sesiones de mentoría. El 22 por 100 no habían leído la guía del programa y el 29 por 100 confesaba un nulo o escaso conocimiento de sus contenidos. El 61 por 100 opinaba que el MCMP era «una pérdida de tiempo» y el 64 por 100 pensaba que una mentoría no asignada sería más positiva; de hecho, el 80 por 100 preferían pedir consejo a un superior que no fuera su jefe jerárquico.

Este estudio no hizo sino poner negro sobre blanco en un sentimiento que ya existía en el USMC. Finalmente, todos estos aspectos dejaron patente que

---

(3) JOHNSON, Brad W.; ANDERSON, Gene R. (2010): «Formal Mentoring in the US Military- Research Evidence, Lingering Questions, and Recommendations». *Naval War College Review*, vol. 63, n.º 2, article 9.

(4) *Assessing the Marine Corps Mentorship Program: Planned vs. Actual Use and Perceived Effectiveness*. CAP Douglass Rauschelbach. Naval Postgraduate School Monterey, California, marzo, 2013.

la «flexibilidad» de la que se presumía en 2006 no existía. El programa fue cancelado en 2017, tras 11 años de ejercicio, lo que no significa que el USMC se haya olvidado del propósito que perseguía. Se sigue considerando primordial que los líderes pasen su experiencia a sus subordinados, por lo que se exhorta a no perder oportunidad alguna de enseñar y asesorar, tomando cada interacción personal como una oportunidad. De hecho, la mentoría informal se sigue considerando una herramienta útil dentro de las cuatro que establece el USMC (5): *teaching* (enseñanza), *coaching* (entrenamiento o instrucción), *counseling* (asesoramiento) y *mentoring* (mentoría).

Visto lo anterior, podemos hacer una lista de los factores que posiblemente tuvieron especial impacto en el fracaso del programa de mentoría.

- El carácter forzoso de la herramienta, tanto para el mentor como para el mentorizado. Esto choca con lo establecido en algunas definiciones que determinan que la mentoría debe ser un proceso voluntario (6).
- La designación automática del jefe orgánico como mentor. Por un lado, impide la permanencia del mismo mentor durante un período de tiempo suficientemente largo; por otro, lejos de aprovechar los lazos de confianza y confidencialidad, podría provocar recelo desde el subordinado. No olvidemos que el mando orgánico es también la autoridad disciplinaria y administrativa del mentorizado.
- Sujeción a plazos mensuales (como mínimo). Dado que se trata de una relación sostenida durante largo tiempo, no parece acertado imponer plazos precisos, y mucho menos tan frecuentes.
- Formatos estrictos, tediosos y excesivos. La herramienta debe servir al propósito, y no al contrario. El mentor debería poder configurar el seguimiento según sus propios criterios y procedimientos, sin tener que rendir informes basados en documentos particulares.

En resumen, el USMC había establecido un instrumento que se había convertido en un fin en sí mismo. La organización dirigía el programa de manera inflexible y burocrática, pero los que participaban no parecían agradecerlo, comprenderlo o incluso identificar que estaban siendo parte de él.

### **El sistema de orientación profesional de la Armada. ¿Mejor que nunca?**

En la Ley de la Carrera Militar y las normas que la desarrollan se establece que las jefaturas de Personal de los Ejércitos y la Armada implantarán un

---

(5) *US Marine Corps Order 1500.61*, 27 julio 2017.

(6) Entre otras, las proporcionadas por el National Council For Voluntary Organizations (Reino Unido) y el Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces (Suiza).

sistema que facilite la orientación profesional individualizada de todos los militares de carrera en su ámbito respectivo. Este proceso de información y de asesoramiento especializado, técnico, individual y sistemático está encaminado a «apoyar la toma de decisiones de carácter profesional, de trayectoria y posibilidades de carrera». Transcurridos cinco años desde la entrada en vigor de la instrucción permanente que regula este sistema en el ámbito de la Armada, es posible hacer un alto en el camino para valorar sus fortalezas, debilidades y considerar posibles refuerzos.

El actual sistema de orientación profesional dispone de un amplio abanico de herramientas. Basta una comparación con las existentes (o inexistentes) en la década de los 90 y la progresiva implantación de la transparencia en los diferentes procesos de trabajo del área de recursos humanos para poder afirmar, con bastante margen de veracidad, que nunca el personal de la Armada estuvo tan bien informado y orientado como ahora. No obstante, el necesario espíritu crítico debe animarnos a preguntarnos si algunas de esas herramientas, recién salidas del rodaje inicial, admiten un «ajuste fino» que pueda proporcionar mayor eficiencia a un sistema aparentemente eficaz.

### **Carencias y sesgos del actual sistema de orientación profesional**

A medida que se han ido implementando (y corrigiendo) todas estas herramientas, hemos podido comprobar, intuitivamente, que podría existir cierto margen de mejora. Para poder exponerlo de la mejor forma posible es necesario estudiar pormenorizadamente cada contribución particular al sistema de orientación profesional y los detalles que podrían impedir la plena utilidad de cada una de ellas. Por lo tanto, ha de considerarse cuál es el objetivo que persiguen, qué datos exponen, en qué momento de la carrera profesional se aplican y qué formato utilizan para la presentación de los datos. Veámoslas:

- *Perfil individual comparativo (PIC)*. Su objetivo es presentar, en una sola página, los distintos valores del expediente personal con un código de colores que sirva de comparación entre el informado y el personal de su entorno. Aunque proporciona información cierta sobre cada concepto aislado, el informado puede hacerse una imagen errónea respecto a su posición global relativa dentro del grupo considerado, ya que aquí no se tienen en cuenta ni la normalización de las puntuaciones ni su peso específico dentro de la suma total. Además, existe otro sesgo de la información ofrecida por el PIC mediante el código de colores, puesto que responde al orden de las puntuaciones (mediana) y no a la diferencia relativa entre los datos de los evaluados (media, desviación típica, umbrales), por lo que puede darse el caso de que un informado que solo se fije en los colores de su PIC no se percate de que ciertos

- valores en azul puedan estar, en valor absoluto, cerca del rojo, u otros en amarillo, muy próximos al verde. Todo ello, unido al complejo sistema de umbrales y ponderaciones, resulta en que el informado no recibe información cuantificable sobre el perjuicio real que le acarrea una determinada puntuación alejada de la media del frente considerado.
- *Informe de orientación personalizado (IOP)*. Constituye una magnífica herramienta para proporcionar al interesado datos comparativos respecto a un amplio entorno de personal en su mismo empleo. No obstante, esta información se muestra solamente una vez para cada empleo; en el caso del de capitán de fragata-teniente coronel, esta le llega dos o tres años antes de la evaluación para capitán de navío-coronel, cuando ya no existe margen de maniobra para corregir posibles carencias en aquellos aspectos del perfil profesional que impiden una mayor progresión. Su utilidad es máxima para el personal en los empleos anteriores al citado. Además de esto, otra limitación de este informe es la falta de un verdadero análisis personalizado y unas recomendaciones sobre las acciones a seguir. Teniendo en cuenta que tres personas confeccionan unos 600 IOP al año, no es realista esperar que dichos informes incluyan una guía personalizada de orientación; al final, se trata de gráficos que el propio interesado debe interpretar, sin que la institución le proporcione asesoramiento sobre qué dirección debe tomar para mejorar.
  - *Informe personal de evaluación (IPEV)*. Establecido en 2015, se entrega con posterioridad a la evaluación, por lo que su utilidad es limitada de cara a la orientación profesional. Si el informado ha sido evaluado y no está dentro de las vacantes existentes para el ascenso, dispone de muy poco margen para tomar medidas al respecto. Al contrario que el PIC, sí incluye los factores de ponderación y normalización, pero su utilidad para la orientación profesional «hacia el futuro» es discutible; cabe preguntarse si su formato, aplicado al PIC, mejoraría esta última herramienta.
  - *Canales de orientación profesional*. La posibilidad de usar el teléfono, el correo electrónico o la base de datos de preguntas frecuentes para la resolución de dudas complementa a las herramientas citadas. No obstante, para valorar las restricciones de estos canales basta con tener en cuenta la entidad de la Sección de Orientación Profesional de la SUBDIREC, que justifica lo limitado de la «personalización» de la información dada. Aunque es indudable que todas las consultas van a ser respondidas con esmero, se echa en falta el asesoramiento, formal o informal, de un profesional que conozca las circunstancias profesionales del orientado y se encargue de aconsejarle desde una relación afectivo-profesional (si se me permite el término).
  - *Informes personales de calificación (IPEC)*. Aunque no forma parte del sistema de orientación profesional de manera formal, hay quien



considera que lo complementa, pues está diseñado para proporcionar al evaluado una guía de sus fortalezas y debilidades. No obstante, no es extraño que el calificador quiera evitar bien un conflicto con el evaluado o bien perjudicarlo profesionalmente, por lo que, quitando el caso de calificados excepcionalmente buenos o malos, las calificaciones se mantienen en una «zona gris» o incluso por encima del desempeño real del evaluado.

Para confrontar la importancia relativa de distintas vicisitudes o herramientas en el desarrollo profesional de un militar, valga como ejemplo la encuesta en la que 27.000 miembros del US Army (22.000 entre los empleos de sargento a coronel) valoraron el impacto de 15 aspectos de su vida militar en su formación como líderes (7). «Mentoría», «aprender de un compañero» y «aprender de un superior» ocuparon los lugares 4, 5 y 6 respectivamente, mientras que «asesoramiento del mando orgánico» e «informes de 360°» quedaron en el 13 y 14. Esto nos da una clara muestra de dónde podría encontrarse el IPEC y dónde la mentoría en el caso que nos ocupa.

### **La mentoría como herramienta complementaria**

Una de las conclusiones que se pueden extraer tras analizar las herramientas de orientación profesional es que se proporciona mucho dato numérico pero poca interpretación humana. Existe, además, un aspecto que no se trata en absoluto: la asesoría respecto al plan de carrera. Tras la entrada en vigor de la Ley de la Carrera Militar, las nuevas generaciones de cuadros de mandos se encuentran con vicisitudes nuevas, como las especialidades de segunda trayectoria y la posibilidad de quedarse retenidos en ciertos empleos. Estas circunstancias hacen necesario, más que nunca, dotar a los nuevos cuadros de mando de un sistema de asesoramiento que les brinde consejo sobre su desarrollo profesional desde los primeros empleos. Es obvio que la actual configuración de la Sección de Orientación Profesional no puede desarrollar esto de manera masiva ni personalizada.

Llegados a este punto, el lector podría esperar que ahora comenzase una defensa de la mentoría como el exponente revolucionario y el *sancta sanctorum* del desarrollo profesional, pero no es así. Lo que procede es considerar esta herramienta como un complemento al sistema de orientación profesional, un escalón adicional para una escalera que a veces nos obliga a dar grandes saltos o

---

(7) RILEY, R., *et al.*: Center For Army Leadership Annual Survey Of Army Leadership (CASAL): Main Findings. Technical Report 2014-01. The Center for Army Leadership Mission Command Center of Excellence, US Army Combined Arms Center.



a quedarnos parados en un peldaño hasta que llega el momento de saltar al siguiente. La mentoría constituiría, dentro del sistema de orientación profesional de la Armada, un medio distinto, dado su carácter subjetivo, afectivo, voluntario e informal. No sustituiría ni se opondría a lo ya existente, sino que lo complementaría, aportando un valor adicional a lo que ya hay: la sinergia logra que el todo sea más que la suma de las partes. Por último, habría que considerar el valor añadido que un mentor podría aportar al futuro sistema de «gestión del talento».

## Nuevos nichos para la mentoría

Existen grupos de población concretos hacia los cuales la mentoría puede enfocarse específicamente para la búsqueda del éxito (8). Estos son: la «generación *millennial*» y el perteneciente a diversos grupos minoritarios, de los cuales el personal femenino es el mayor exponente.

En relación a la «generación *millennial*» (9) y sus diferencias respecto a las que la precedieron (*baby boomers* y «generación X») no puedo sino remitir al lector al excelente artículo ya publicado en esta REVISTA (10).

Los *millennials* ya representan la cuarta parte de los oficiales de la Armada y un porcentaje similar de los suboficiales y de la Tropa y Marinería (11). De ellos depende el futuro de la Armada en el medio y largo plazo, por lo que es imprescindible conocer sus valores y actitudes. Están íntimamente relacionados a través de las redes sociales y las perciben como una fuente de poder, lo que les hace estar más conectados con su comunidad y su trabajo. Además, varios estudios afirman que los *millennials* valoran la mentoría y la satisfacción laboral más que las generaciones anteriores (12). En relación a la mentoría, debemos considerar dos aspectos complementarios: usan las redes sociales para encontrar referentes que les sirvan de guía y poseen aptitudes y actitudes tecnológicas/sociales de las que carecen sus mayores, lo cual presenta una oportunidad para el enriquecimiento del mentor (la denominada «mentoría inversa») (13).

En lo referente a las minorías, de las cuales el grupo femenino constituye el más representativo, la mentoría puede favorecer su desarrollo profesional

---

(8) CRAPANZANO, Robert A., y COOK, Chavesco L.: «A Call for an Effective mentorship Program». *Infantry Magazine*, abril-junio 2017.

(9) En este artículo se considera *millennials* a los que alcanzaron la mayoría de edad en el presente milenio; es decir, incluye a los miembros de las generaciones Y y Z del artículo citado a continuación.

(10) CUBEIRO, E.: «La diversidad generacional en la Armada». REVISTA GENERAL DE MARINA, mayo, 2018.

(11) Datos extraídos del SIPERDEF.

(12) MEISTER, J., y WILLYERD, K.: «Mentoring millennials». *Harvard Business Review*, mayo 2010.

(13) [www.insala.com](http://www.insala.com).

mediante la motivación y la percepción de igualdad de oportunidades. En este tipo de mentoría no solo cabe considerar el caso genérico de la ayuda a la integración de personal que pudiera encontrarse con problemas implícitos o explícitos de adaptación o discriminación por motivos étnicos, sexuales, religiosos u otros, sino también el específico de personal seleccionado por su alto potencial, que a medio plazo podría convertirse en referente y guía para otros. En el supuesto de no hallarse un mentor con suficiente antigüedad, la mentoría entre pares podría ser efectiva.

Conviene considerar, por su especificidad, la mentoría entre o hacia mujeres, considerada una herramienta del empoderamiento femenino hacia la igualdad efectiva de oportunidades en el desarrollo profesional (14) (15); para su implementación en la Armada, sería oportuno tener en cuenta los programas de éxito ya instaurados en el mundo de la empresa civil en España (16). En los casos donde tanto la mentora como la protegida son mujeres, la primera puede proporcionar información sobre cómo abordar algunos de los desafíos específicos de género a los que las mujeres se enfrentan durante sus años de servicio, aspectos que sus colegas varones seguramente desconocen. En el caso de la Armada, dado que la mayoría de los cuadros de mando femeninos se concentran en los empleos inferiores de cada escala (17), es importante que las mujeres de los empleos más bajos tengan acceso a mentores masculinos de mayor rango para aumentar sus perspectivas de desarrollo profesional, hasta que al cabo de algunos años puedan convertirse, a su vez, en mentoras de sus subordinadas. Mientras tanto, habría que recurrir a la mentoría entre pares, que facilitaría el intercambio de experiencias (18).

## La mentoría como blanco de oportunidad en la Armada española

Una vez analizado el caso del USMC y las herramientas existentes en el sistema de orientación profesional de la Armada, procede plasmar unos apuntes sobre lo que podría ser el programa de mentoría como complemento del mencionado sistema:

---

(14) <https://mujeresycia.com/mentoring-y-empoderamiento-femenino/>.

(15) <http://consultoria-consultores.es/articulos/articulo-consultoria-mentoring-para-la-igualdad-de-g-nero/>.

(16) Existen numerosas iniciativas que promueven la mentoría entre mujeres en el ámbito empresarial, como las instauradas por Faconauto Woman, por la Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra o mediante el programa «Yo, Jefa».

(17) A fecha de abril de 2020, hay dos capitanes de fragata de 99 oficiales, y una suboficial mayor y 19 brigadas de 269 suboficiales femeninos. Datos extraídos del informe mensual de la SETEC, Jefatura de Personal de la Armada.

(18) DCAF: *Teaching gender in the military. A Handbook*, 2016.

- Una herramienta voluntaria, no orgánica, informal, basada en el principio de crecimiento personal del mentor y del mentorizado, no sujeta a formatos ni a plazos estrictos.
- Apoyada por sesiones de entrenamiento y desarrollo, ajenas al sistema de enseñanza de perfeccionamiento.
- Que aproveche, en los primeros empleos, tradiciones como la de los «padrinos» de la Escuela Naval Militar en los instantes posteriores a la entrega de despachos —cuando el egresado carece de referentes profesionales— o bien el papel de los primeros comandantes de buque cuando cesa la relación jerárquica pero permanece la afectiva/profesional.
- Con unas pautas genéricas establecidas por la Armada que busquen el beneficio de la organización a través del aumento del liderazgo del mentor y del desempeño, integración y motivación del mentorizado.
- Apoyada por un uso masivo de las redes sociales y los canales de comunicación interna.
- Haciendo especial énfasis en la oportunidad que representa para el personal femenino en sus tres variantes: entre pares, entre mentora/protegida y entre mentor/protegida.
- Considerando, del mismo modo, la mentoría hacia personal de alto potencial o bien con problemas de integración por pertenecer a minorías étnicas, religiosas, sexuales, etcétera.

## Conclusiones

La Armada está dotada de un sistema de orientación profesional cuyas mayores fortalezas son la automatización, la transparencia y la variedad de sus herramientas. No obstante, dado lo limitado del recurso humano en dicho sistema, no debemos desechar ninguna oportunidad, no solo de tatar posibles huecos, sino de potenciar los mecanismos ya existentes, introduciendo un elemento de juicio no automatizado, subjetivo y afectivo como es el mentor. Si a esto unimos que otras instituciones militares y civiles llevan explotando los beneficios de la mentoría desde hace años, no cabe duda de que podremos aprender de sus aciertos y errores para utilizar esta herramienta y convertirla en un multiplicador del desarrollo profesional de los subordinados, especialmente de colectivos minoritarios como el femenino, del cual es incuestionable que saldrán, en breve, líderes del más alto nivel. En nuestras manos está aprovechar la oportunidad.

Los transportes ligeros *Marín Posadillo* y *El Camino Español* a la espera de su desguace. (Foto: José Ignacio Mendoza Andreu).

