



MentorIA.

Lo que la inteligencia artificial nunca podrá hacer

MentorIA.

Lo que la inteligencia
artificial nunca podrá hacer



Xoan González Soto



Círculo Rojo
EDITORIAL

MENTORIA

LO QUE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL NUNCA PODRÁ HACER



Primera edición: agosto 2026

Depósito legal: SE 2492-2026

ISBN: 979-13-7060-400-4

Impresión y encuadernación: Editorial Círculo Rojo

© Del texto: Xoan González Soto

© Maquetación y diseño: Equipo de Editorial Círculo Rojo

Editorial Círculo Rojo

www.editorialcirculorojo.com

info@editorialcirculorojo.com

Impreso en España — Printed in Spain

Editorial Círculo Rojo apoya la creación artística y la protección del copyright. Queda totalmente prohibida la reproducción, escaneo o distribución de esta obra por cualquier medio o canal sin permiso expreso tanto de autor como de editor, bajo la sanción establecida por la legislación.

Círculo Rojo no se hace responsable del contenido de la obra y/o de las opiniones que el autor manifieste en ella.

El papel utilizado para imprimir este libro es 100% libre de cloro y por tanto, **ecológico**.



Guía Maestra del Mentoring: Transformando el Talento Organizacional



Beneficios para Individuos y Organizaciones

El mentoring potencia el crecimiento personal del mentees y fortalece la resiliencia organizacional.

La Brújula Moral del Mentor

Fundamentación de la práctica en principios éticos sólidos y una definición clara del rol.



Grupos Mastermind y Comunidades

Fomento de una cultura de talento mediante comunidades de mentores y aprendizaje colaborativo.



IMPLEMENTACIÓN Y MEDICIÓN ESTRATÉGICA



Superación de Desafíos Comunes

Aplicación de lecciones aprendidas para mitigar obstáculos durante el ciclo de vida del programa.

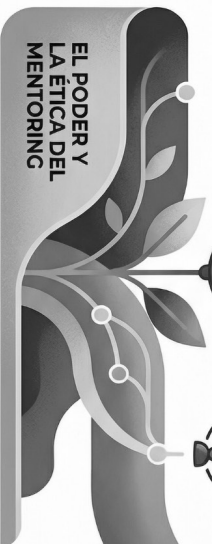
Medición del Retorno e Impacto (KPI)

Evaluación del éxito del programa mediante indicadores clave de desempeño y métricas de retorno.

Guía de Implementación Paso a Paso

Ejecución de un marco estructurado para lanzar programas de mentoría con éxito garantizado.

EL PODER Y LA ÉTICA DEL MENTORING



ÍNDICE

CARTAS A UN JOVEN POETA	13
PRÓLOGO	17
VOCES QUE CAMBIAN VIDAS	23
INTRODUCCIÓN.....	41
CAPÍTULO 1	
Del mito a la práctica: orígenes e historia de la mentoría	47
CAPÍTULO 2	
EL PODER DEL MENTORING	
Fundamentos y beneficios para individuos y organizaciones .	61
CAPÍTULO 3	
LA BRÚJULA MORAL DE LA MENTORÍA	
Principios éticos y rol del mentor	81
CAPÍTULO 4	
BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES	
Claves para una mentoría efectiva.....	93
CAPÍTULO 5	
IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MENTORING EXITOSO	
Guía paso a paso.....	105
CAPÍTULO 6	
MIDIENDO EL IMPACTO	
Kpi`s y retorno de la mentoría.....	121

CAPÍTULO 7	
DESAFÍOS COMUNES Y CÓMO SUPERARLOS	
Lecciones aprendidas	133
CAPÍTULO 8	
LA EXPERIENCIA DEL GRUPO EULEN	
Comunidad de mentores y Grupos Mastermind.....	145
CAPÍTULO 9	
CONCLUSIÓN FINAL	
Hacia una cultura del talento basada en el mentoring.....	163
CAPÍTULO 10	
EL BAÚL DEL MENTOR	
Recursos y herramientas	175
EPÍLOGO	
Cuando la mentoría transforma instituciones	245
BIBLIOGRAFÍA	
REFERENCIAS Y FUENTES CONSULTADAS.....	271
DESPEDIDA Y CIERRE	279
AGRADECIMIENTOS	283

*Dedicado a quienes acompañan desde la escucha, la
paciencia y la presencia, sosteniendo con delicadeza el cre-
cimiento de otros. Porque en ese gesto invisible y generoso,
hacen del mundo un lugar más humano.*

Cartas a un joven poeta

*Ten paciencia con todo lo que no está resuelto en tu corazón
e intenta amar las preguntas mismas,
como si fueran habitaciones cerradas
o libros escritos en una lengua muy extraña.*

*No busques ahora las respuestas,
que no pueden ser dadas
porque no podrías vivirlas todavía.*

Y de lo que se trata es de vivirlo todo.

*Vive ahora las preguntas.
Sumérgete en ellas sin prisa,
sin la urgencia de comprenderlo todo,
sin la necesidad de cerrar lo que aún está abierto.*

*Tal vez entonces, poco a poco,
sin advertirlo siquiera,
un día lejano
te encontrarás viviendo dentro de la respuesta.*

*Porque las respuestas verdaderas
no se piensan,
se encarnan.*

*Y solo llegan
cuando uno ha aprendido a sostener la incertidumbre
sin huir de ella.*

Rainer Maria Rilke



PRÓLOGO

Hay libros que nacen del conocimiento, otros de la experiencia, y algunos (posiblemente los más valiosos) emergen de una conversación sostenida en el tiempo entre la vida y la conciencia de cada persona. Este libro pertenece, sin duda, a esta última categoría.

También hay encuentros que no se olvidan. No porque fueran extraordinarios en apariencia, sino porque, sin hacer ruido, cambiaron algo dentro de nosotros. Una conversación en el momento justo. Una pregunta que nos dejó pensando durante días. Una mirada que, sin juzgar, nos hizo vernos con más claridad. De eso trata este libro.

MentorIA. Lo que la inteligencia artificial nunca podrá hacer, es una reivindicación serena y firme de lo esencialmente humano. Más allá de recetas universales o fórmulas replicables, en estas páginas encontramos algo mucho más escaso: fragmentos de experiencias vividas, de conversaciones que dejaron eco, de aprendizajes que no siempre fueron evidentes en el momento en que sucedieron, y una mirada honesta hacia el propio proceso de convertirse en quien cada persona es.

Porque aquí no hay fórmulas cerradas, pero sí hay verdad. Y esa verdad se reconoce, más que se explica.

El libro que tienes en tus manos es casi una confesión. Una forma de pensar en lo humano como algo que no puede replicarse, que no se puede programar, y que no responde a patrones ni a instrucciones. Algo que ocurre (o no), en el espacio invisible entre dos personas que se escuchan de verdad.

Xoan es, ante todo, un buscador. Hay en él una inquietud constante, casi una incomodidad fértil, que lo empuja a hacerse pregun-

tas incluso cuando sería más fácil no hacerlo. Esa exigencia consigo mismo nace de la profunda responsabilidad de no conformarse con ser una versión superficial de quien podría llegar a ser.

Es una actitud, la de no conformarse con entender el mundo desde la superficie, sino de interrogarlo, ponerlo a prueba y, en ocasiones, desarmarlo para volver a construirlo desde una perspectiva más consciente. Su inquietud intelectual no es fingida, sino que es una forma de estar en el mundo. Su generosidad no es estratégica, sino profundamente genuina. Y su exigencia consigo mismo, responde más a un compromiso íntimo con su propio crecimiento que a cualquier factor externo.

Este triple rasgo, curiosidad, generosidad y autoexigencia, está presente en cada una de las experiencias de mentoring que aquí se relatan. Porque, en el fondo, la mentoría va más allá de una transferencia de conocimiento, es un acto de presencia. Es el arte de acompañar sin invadir, de iluminar sin deslumbrar, de desafiar sin imponer. Es, también, una práctica profundamente transformadora para ambas partes: quien guía y quien es guiada.

Porque la mentoría, tal y como aquí se entiende, no es enseñar, ni corregir, ni dirigir. Es acompañar. Y acompañar bien exige algo que no siempre estamos dispuestos a ofrecer: tiempo, atención y una presencia honesta.

A lo largo del libro, se percibe esa generosidad silenciosa que no busca reconocimiento. Esa capacidad de escuchar más allá de las palabras. Ese respeto por los procesos ajenos, incluso cuando son lentos, confusos o contradictorios. Y, sobre todo, esa intuición (tan difícil de explicar) que permite saber cuándo hablar... y cuándo simplemente quedarse.

En un mundo que avanza cada vez más deprisa, donde la tecnología nos promete respuestas inmediatas y soluciones eficientes, este libro nos recuerda algo esencial: hay aprendizajes que solo ocurren cuando alguien nos mira de verdad. Cuando alguien nos sostiene

una pregunta sin apresurarse a resolverla. Cuando alguien confía en nosotros incluso antes de que sepamos hacerlo por nosotros mismos.

Eso, precisamente eso, es lo que la inteligencia artificial nunca podrá hacer.

Y quizás por eso este libro llega en el momento adecuado. Porque necesitamos volver a lo humano. A lo imperfecto. A lo que no se puede medir, pero sí sentir.

Leer estas páginas es, en el fondo, recordar. Recordar a quienes, en algún momento de nuestra vida, nos ayudaron a ver más lejos. Y, tal vez, reconocernos también en el deseo de ser ese tipo de persona para otros.

Si al cerrar este libro algo se mueve dentro de ti, si alguna conversación resuena, si alguna pregunta se queda contigo más tiempo del esperado... entonces habrá cumplido su propósito.

Porque la mentoría no deja siempre respuestas claras, pero sí deja algo más importante: la certeza de que no estamos solos en el camino.

José Manuel Moreno Reig

Responsable desarrollo de personas y planes de carrera
GRUPO EULEN



Voces que cambian vidas

*Sobre lo que el mentoring hace
cuando nadie está mirando*

«Si tomamos a los hombres tal y como son, los haremos peores de lo que son. En cambio, si los tratamos como si fuesen lo que debieran ser, los llevaremos allí donde tienen que ser llevados».

— **Johann Wolfgang von Goethe**

Querido lector, lo que estás a punto de leer, está construido sobre algo más difícil de fabricar y más difícil de olvidar: sobre vidas reales. Sobre conversaciones que cambiaron el rumbo de personas concretas, en momentos concretos, sin que ninguna de ellas supiera del todo, cuando entraban a la primera sesión, que algo importante estaba a punto de ocurrir. Todos los testimonios recogidos en este capítulo son reales y han sido facilitados voluntariamente por mentores y *mentees* del Grupo EULEN en el marco de su programa de *mentoring* corporativo.

Antes de que los capítulos siguientes desplieguen la historia, los fundamentos, la ética y las herramientas de la mentoría —y lo harán con rigor y profundidad—, este capítulo introductorio propone un gesto distinto: detenerse a escuchar. A escuchar a quienes lo han vivido. A quienes estuvieron al otro lado. A quienes acompañaron y a quienes fueron acompañados, y que en muchos casos ya no saben con certeza cuál de los dos roles les cambió más.

Lo que sigue no es un catálogo de testimonios. Es, si se lee bien, una anatomía del *mentoring* desde adentro. Una radiogra-

fía de lo que ocurre en ese espacio invisible entre dos personas que se escuchan de verdad. Lo que vas a encontrar aquí no lo inventa nadie: lo vivieron Marta, Diego, Susana, Paola, Olga, Isabel, Alexandro, Carmen, Laura, Silvia. Lo vivieron Cristina, Juan Carlos, Eduardo, Nayra, Ignacio, Claudio, José Antonio y tantos otros que pusieron sus horas, su presencia y su experiencia al servicio del crecimiento de otro.

Sus palabras no ilustran este libro. Son su corazón.

La primera vez que alguien te escucha de verdad

Hay algo que cambia en el aire cuando empieza un proceso de *mentoring*. No siempre es fácil nombrarlo. A veces ocurre en los primeros minutos de la primera sesión. A veces llega más tarde, cuando el *mentee* comprende que lo que tiene delante no es una evaluación ni un consejo no solicitado, sino algo mucho más extraño y más valioso: una presencia genuinamente interesada en él.

Paola Pol lo vivió así desde el principio, y lo recuerda con una precisión que pocas veces se alcanza al hablar de estos procesos. En aquella primera sesión, su mentor hizo algo aparentemente sencillo: escucharla. Preguntarle. Dejar que las respuestas llegaran a su propio ritmo. «Meditar la respuesta, ahondar en lo que realmente quiero y centrar mis objetivos», dice, marcó un antes y un después en ella. No hizo falta esperar meses. No hizo falta acumular sesiones. Bastó con que alguien le hiciera las preguntas que nadie le había hecho, y le dejara el tiempo necesario para encontrar sus propias respuestas.

«Ha sido una inyección de ilusión que me ha ayudado a encender por mí misma la luz que me guía hacia mis objetivos».

— Paola Pol, *mentee*

Encender la luz por una misma. No recibirla prestada. Ese matiz lo cambia todo, y es uno de los sellos del *mentoring* bien hecho: no se trata de alumbrar al otro, sino de ayudarlo a descubrir que ya lleva la luz dentro.

Isabel Guerrero habla de algo parecido, aunque desde un ángulo diferente. Para ella, lo que hizo único al proceso fue algo que, en principio, parece casi banal: que su mentora quería ayudarla sin ningún interés propio. Esa gratuidad, que uno daría por descontada, resulta ser en la práctica profundamente inusual. «Habitualmente», dice Isabel, «las personas de referencia de tu entorno pueden verse afectadas en su carrera porque a ti te vaya bien o mal. Y si son cercanas pero ajenas al entorno profesional, es difícil que comprendan el contexto, o que al conocerte profundamente no mezclen con otras situaciones anteriores». Un mentor, bien entendido, no tiene ninguno de esos condicionantes. Su única agenda es el crecimiento del *mentee*.

Esa pureza de intención fue lo que hizo posible que Isabel se abriera de una manera que no esperaba. Hay algo en el testimonio de Isabel que conviene no pasar por alto: ni ella misma sabe cómo lo consiguió su mentora. «Aún no sé cómo ella consiguió crear ese clima», dice, «en el que valoras el beneficio que te puede traer hablar de ciertos temas abiertamente». Y añade: «generar ese momento de la verdad es clave para todo lo que viene detrás, y ella lo ejecutó con maestría».

Esa habilidad —crear el clima en el que la verdad puede circular— no es un accidente ni una casualidad de carácter. Es el resultado de una escucha entrenada, de una presencia deliberada, de haber aprendido a no precipitarse hacia las soluciones. Eduardo González, desde el rol de mentor, lo recuerda con una imagen que dice más que cualquier definición técnica. Hubo un momento en que su *mentee*, con una sonrisa, le dijo algo que no olvidará: «Nunca pensé que esto iba a ser así y ahora estoy deseando que llegue la próxima sesión». Fue, para Eduardo, la señal de que algo real estaba ocurriendo. No necesitó más confirmación.

El arte más difícil: aprender a escuchar

Si hay una constante que atraviesa todos los testimonios de los mentores sin excepción, es esta: la mentoría los cambió. Y lo que más cambió, siempre, fue su manera de escuchar. No como un efecto secundario del proceso, sino como su transformación más profunda y más duradera.

Cristina Díaz lo describe con una honestidad que desarma: «Antes escuchaba con el único objetivo de responder y aportar soluciones. Ahora escucho, comprendo, dejo espacio y silencio, intentando que el *mentee* encuentre posibles respuestas». La diferencia entre esas dos formas de escuchar —escuchar para responder versus escuchar para que el otro encuentre su propia respuesta— es la diferencia entre el consejo y la mentoría. Es también, probablemente, la diferencia entre un acompañamiento que deja huella y uno que solo deja ruido.

Juan Carlos González lo expresa con una imagen que se queda grabada. Dice que ahora escucha «con dos orejas y una boca», que intenta hablar menos y escuchar más, y que ha aprendido a caminar al lado del *mentee* «con una mirada apreciativa, escuchando su tono y sus silencios». Escuchar los silencios. No es una metáfora decorativa: en un proceso de *mentoring*, lo que no se dice suele ser tan importante como lo que sí se dice. A veces más.

«He aprendido a caminar a su lado con una mirada apreciativa, escuchando su tono y sus silencios. Sentí que generaba impacto cuando hago preguntas incómodas que generan un cambio corporal o inquietud dubitativa. A partir de ahí se produce una nueva realidad para los dos».

— Juan Carlos González, mentor

Alexandro Duarte, que ha vivido el proceso desde ambos lados de la mesa, añade una dimensión que muchos reconocerán: la trampa de querer ayudar demasiado rápido. «He descubierto que muchas veces, con la intención de ‘ayudar’, quería dar respuestas rápidas o en ocasiones estaba más pendiente de ir elaborando una pregunta que generara reflexión, cuando en realidad lo más importante es escuchar y atender a la persona». Estar presente. Eso, que parece lo más simple, resulta ser lo más difícil.

Susana Oliva describe desde el rol de mentora ese proceso de apertura hacia otras realidades que la escucha hace posible: «ser consciente de otras realidades, desarrollar la empatía y conocer el gran potencial que tiene la escucha activa, que te enseña a descifrar lo que existe más allá de las palabras y el discurso emitido». Lo que existe más allá de las palabras. Hay una vida entera ahí, detrás de lo que se dice, esperando a que alguien tenga la paciencia y la habilidad de alcanzarla.

Y luego está Nayra González, cuyo testimonio es de una profundidad que sorprende y conmueve a partes iguales. Nayra lleva años como mentora y dice algo que parece contradictorio pero que en realidad es exactamente lo contrario: que en cada nuevo inicio de proceso, vuelven las mismas emociones del primer día —la timidez, las dudas, el síndrome del impostor—. Y que eso, lejos de preocuparle, le parece una buena señal. «Hace que no me confíe en la ‘experiencia’, que no me acomode», dice. «Hacen que me actualice para intentar alcanzar el objetivo del *mentee*».

«Me ha enseñado el valor que tiene sentirte escuchado, respetado, apoyado y acompañado. Yo entendía que debía ser algo básico y accesible para todas las personas, pero no siempre sucede así. Lo que yo pensaba que era básico es esencialmente inusual».

— **Nayra González, mentora**

Esta última frase merece detenerse en ella. Nayra descubrió, siendo mentora, que aquello que ella consideraba elemental —sentirse escuchado, respetado, acompañado— no es en absoluto lo habitual. Es un privilegio. Y decidió, desde ese descubrimiento, que su papel era hacer esas esencias más usuales, más presentes. Hay pocas definiciones de la vocación mentoril más honestas que esa.

Diego Díaz añade la dimensión que cierra el círculo: la escucha no solo como técnica, sino como postura vital. «Ahora escucho con más presencia y gratitud, usando una mirada apreciativa, buscando potenciar lo que el *mentee* ya tiene dentro». Potenciar lo que ya está dentro. No añadir. No corregir. No moldear a imagen propia. Sacar a la luz lo que ya existe pero todavía no ha encontrado su forma. Esa es la vocación más profunda de quien acompaña bien.

El instante en que algo hace clic

Todos los que han pasado por un proceso de *mentoring* —ya sea como guías o como acompañados— recuerdan un instante. No siempre saben describirlo con precisión. Pero sí saben que existió. Un momento en que algo se abrió, algo se ordenó, o algo que pesaba mucho dejó de pesar tanto.

Para Diego Díaz, *mentee*, ese momento llegó de una forma que no esperaba. Era, dice, «una persona introvertida» antes del proceso. Lo que ocurrió a partir de una conversación con su mentor fue algo que él mismo describe como un agitarse interior, un mundo nuevo que se abrió y que desde entonces no ha dejado de apasionarle. La transformación no fue superficial: «ha sido el paso de solo observar la vida a vivirla con presencia, aceptando el camino y agradeciendo cada nueva experiencia». De observar a vivir. De mirar la vida desde la orilla a entrar en ella.

Susana Oliva cuenta que su proceso fue «todo un descubrimiento». Empezó a ser consciente de sí misma, de sus creencias,

de sus valores, de cómo conforman y gobiernan su manera de ver el mundo. Y el momento que marcó el antes y el después no fue ninguna técnica ni ninguna herramienta: fue «cuando empecé a valorarme y a quererme». Así de sencillo. Así de radical. En un entorno organizacional en el que raramente se habla de autoestima, la mentoría abrió ese espacio.

«Un renacer. Un antes y un después».

— **Susana Oliva, mentee**

Carmen Puerto describe su ‘clic’ con la precisión de quien ha reflexionado mucho sobre él: el momento en que, conversando, comprendió que sus exigencias propias no tenían que ser las mismas que las de sus compañeros. Que cada persona trabaja y se comporta conforme a variables que son suyas, que no siempre se comparten pero que siempre merecen respeto. Esa comprensión —tan sencilla de enunciar, tan difícil de alcanzar desde dentro— fue para ella el punto de partida de algo más amplio: «aprendí a ser más consciente de mi situación y mis decisiones, comprendiendo que la actitud y el comportamiento condicionan el resultado de todo».

Laura Rodríguez recuerda una conversación concreta que ilumina algo que va mucho más allá de ella. Estaba hablando con su mentor sobre ciertos rasgos de su personalidad que siempre había intentado reprimir. Y él le hizo una pregunta que lo cambió todo: «¿Por qué? ¿No hay ningún momento en el que ese rasgo podría resultarte útil?» Una sola pregunta. Un solo giro de perspectiva. «Tienes las herramientas y la capacidad de gestionarte emocionalmente, no renuncies a nada tuyo». Esa frase la llevó, con el tiempo, a convertirse ella misma en mentora.

Alexandro Duarte guarda el recuerdo de su primera experiencia de *mentoring*, a los 23 años, con la nitidez de las cosas que marcan. No sabía, en aquel momento, que lo que vivía tenía