



## **Es el mentoring: ¿todavía no te has dado cuenta?**

**Pablo Collado, Socio director de People First Consulting**

La edad media de muchas empresas (como reflejo de la sociedad española) es bastante alta, la transmisión de los valores culturales y de los conocimientos y experiencias acumulados durante años es un factor clave para la competitividad de las organizaciones.

Muchos comités de dirección son conscientes de que la integración cultural, la gestión del conocimiento, el desarrollo de un networking informal dentro de la organización, están en la base de los buenos resultados empresariales.

Los nuevos modelos de desarrollo (70,20,10) ya están presentes en la mayoría de las empresas líderes e implican poner en marcha acciones innovadoras que van más allá de los tradicionales cursos de formación; se requiere dotar al personal de experiencias de desarrollo más personalizadas y efectivas, con una transferencia más directa de los aprendizajes al puesto de trabajo.

Acelerar los procesos de acogida del nuevo personal, conseguir que las personas recién incorporadas alcancen su máximo rendimiento en el menor tiempo posible, así como acelerar el desarrollo de los profesionales de alto potencial ya incorporados, son factores de éxito en muchas compañías que cuentan con significativos procesos de crecimiento o rotación.

Asegurar que los puestos clave de la organización cuentan con un sistema de ayuda y consulta realizado por personas de total garantía y que cuentan con experiencia en el mismo tipo de problemas es una mejor práctica que facilita la gestión de las situaciones conflictivas más repetidas en dichos puestos.

Facilitar al talento joven de la organización referentes para su carrera profesional, proporcionarles visibilidad e interlocución con los niveles altos, proporcionarles visión estratégica de la compañía correlaciona muy positivamente con bajos índices de abandono de la compañía y con un mayor grado de compromiso con los objetivos organizacionales.

Mejorar la percepción del corporativo respecto a las unidades de negocio y viceversa (o unidades periféricas vs unidades centrales o unidades de venta vs unidades de soporte o...), a través de encuentros informales entre personas de uno y otro ámbito dónde se

comprende mejor el punto de vista de otros, dónde se puede empatizar respecto a los problemas que el otro debe gestionar y las dificultades de estos. Esta mejora de la percepción ayuda a mejorar los problemas interdepartamentales connaturales a la gestión de la empresa.

Proporcionar el reconocimiento necesario para aquellas personas que son ejemplo de los valores que queremos transmitir, distinguir a aquellos que cuentan con un legado que necesitamos distribuir, enviándoles un mensaje de agradecimiento sobre su excelente manera de hacer las cosas.

Imagino que el lector ya sabe que estamos hablando del mentoring: una herramienta capaz de acelerar todo lo anterior (transmisión valores, culturales, reconocimiento a personal clave, aumento del networking, apoyo al talento joven o a puestos clave, desarrollo de personas, etc.). En comparación con otras herramientas el mentoring proporciona un gran abanico de beneficios, de una forma muy personalizada y a un bajo coste.

Proponemos la siguiente definición de mentoring: la puesta en marcha de una sistemática de conversaciones entre dos personas con distintas experiencias y dónde una de ellas (el mentorizado) reconoce que desea mejorar algunas de las habilidades y/o conocimientos con la ayuda de su interlocutor (el mentor).

### **Beneficios del mentoring**

Además de lo anterior, los mentores que participan en un proceso de mentoring resaltan que: “aprenden tanto o más que los mentorizados”, “que mejoran sus estilos de dirección”, “que les ayuda a analizar, desde otra perspectiva, sus propios problemas”, “que conocen mejor la realidad de otros niveles organizativos o la forma de pensar de colectivos más jóvenes”, etc.

Por su lado, el mentoring ofrece grandes beneficios al mentorizado: toman mejor conciencia emocional, de conocimiento y habilidades de sí mismos; adquieren mayor autoconfianza; se autorregulan mejor, toman las riendas de sus crecimiento personal y profesional, aumentan la probabilidad de éxito en su desempeño y su desarrollo profesional, adquieren nuevas experiencias de trabajo y conocimientos, se alinean mejor con los valores y principios de gestión de la compañía, etc.

Como puede comprobarse, existen muchos beneficios del mentoring para todos los actores y la organización. Revisemos ahora las claves para su puesta en marcha.

### **Mejores prácticas para la implantación del mentoring**

Para la implantación de un proyecto de mentoring sugerimos las siguientes mejores prácticas:

1. **Tener claro el objetivo del mentoring y su relación con el negocio:** No es lo mismo un mentoring de acogida que un mentoring de desarrollo para jóvenes con talento o un mentoring de expertos para la difusión de conocimientos o ....

Iniciar un proyecto de mentoring con objetivos claros y, por otro lado, relacionados con las necesidades actuales o futuras del negocio facilita el contexto imprescindible para su eficaz desarrollo y favorece el compromiso de los participantes porque comprueban desde el principio la utilidad o beneficios del mentoring.

2. **Identificar el perfil del mentor y seleccionar los mentores adecuados:** En relación con las necesidades detectadas se debe realizar un análisis sobre el perfil de mentor requerido y también una reflexión sobre qué puestos y/o personas son los que se ajustan mejor a dicho perfil. Nuestra experiencia es que los mentores son la clave para el buen desarrollo del proyecto, son ellos los que, con su talento, consiguen que el mentorizado sienta que la relación creada está siendo constructiva para ellos.
3. **Formación y acompañamiento de mentores:** No es necesario un máster para ser un buen mentor, pero si conviene remarcar algunas habilidades para no convertirse en, por ejemplo, un permanente y aburrido narrador de experiencias personales. Acompañar a los mentores para ir preparando las siguientes sesiones, y (muy importante) contar con un espacio para que puedan compartir sus experiencias genera un impacto muy positivo en el proyecto.
4. **Selección de mentorizados y gestión de sus expectativas:** Los mentorizados deben sentir la necesidad del proceso (poco tiempo en un puesto, recién ingresados en la organización, inmersos en un proceso de desarrollo del potencial, etc.) y los responsables del proyecto en la organización deben asegurarse de que los mentorizados conocen los objetivos del mentoring y lo que se espera de ellos (apertura, compromiso con su propio desarrollo, proactividad para proponer soluciones, etc.)
5. **Matching entre mentor y mentorizado:** Buscar la mejor combinación mentor mentorizado depende en gran medida, como es obvio, con los objetivos del proceso; en todo caso, suele funcionar bien a la hora del matching, criterios como los siguientes: que mentor y mentorizado ocupen puestos en unidades funcionales distintas, que el puesto del mentor esté situado en, al menos, un nivel jerárquico por encima del mentorizado, que sea una persona con más experiencia en la organización y, claro está, que sea un referente positivo en la organización.
6. **Establecimiento de un calendario de sesiones:** No recomendamos que las sesiones estén fijadas en día y hora porque puede no ajustarse bien al calendario de mentor o mentorizado, pero opinamos que es mejor organizar las sesiones en las semanas correspondientes, por ejemplo: “debe realizarse la primera sesión en la semana primera del mes de abril”. Nuestra experiencia es que ayuda a que no se retrasen las sesiones de algunos participantes y a clarificar el esfuerzo requerido.
7. **Seguimiento y apoyo por Recursos Humanos:** algunos mentores y mentorizados se sienten solos en este proyecto, nadie realiza un seguimiento de lo que se va realizando y nadie está disponible si el mentor o mentorizado encuentra alguna dificultad o tiene alguna duda. Cuando esto pasa, se transmite a los participantes que el proyecto no es importante y suele verse reflejado en los resultados. Aconsejamos planificar alguna conversación presencial o telefónica con todos los implicados en el proyecto.

8. **Visibilidad del proyecto:** una sesión inicial y/o final abierta (o cerrada) con la intervención de una figura clave de la organización, dar a conocer por distintos medios (intranet, newsletter, etc.), los aspectos cuantitativos (número de sesiones realizadas, número de participantes, etc.) y cualitativos (logros de los mentorizados, comentarios sobre la bondad del mentoring, etc.) favorece una cultura de compartir conocimiento y de comunicación entre niveles y áreas organizativas diversas.

Como conclusión, se le atribuye a Tom Peters una frase que es aplicable a lo que venimos hablando de mentoring: “Un líder no crea seguidores, crea nuevos líderes”.