

MENTORING

- **El Origen y la Definición**

El Mentoring, que llega a nuestros días como vocablo anglosajón y estrategia de desarrollo de los recursos humanos, es sin embargo una idea muy antigua que tiene su origen en el personaje de Mentor de la Odisea de Homero, que es el Consejero o Guía a quien Ulises encomienda la educación de su hijo Telémaco. Sobre las definiciones que de Mentor como personaje aparecen en distintas obras es interesante destacar una que refleja en pocas palabras cual es el papel de un Mentor: " Estimulador de Retos de Telémaco"

No debemos olvidar, que en los orígenes y en la historia están las explicaciones de muchos de los fenómenos actuales, concretamente y por lo que se refiere al Mentoring no solo se practicaba por los filósofos como método de aprendizaje, sino que es toda una filosofía de trabajo de gran aplicación al ámbito empresarial, pues dirigir, que es la función básica de cualquier empresario, no es únicamente perseguir el éxito y alcanzar resultados, sino también aprender, enseñar y enseñar a aprender a las personas y equipos que nos rodean.

El recurso más importante de toda organización es el humano, el mentoring se revela como un elemento más de humanización de las relaciones personales en las organizaciones.

Conviene ya empezar a definir que es el mentoring, y para ello vamos a dar una definición genérica: es una forma de desarrollo humano en la cual una persona (mentor) invierte tiempo, energía y conocimiento para asistir a otra (mentorizado, tutelado, pupilo, discípulo) en el desarrollo de sus habilidades y en su crecimiento personal.

El mentor es aquel que ofrece sus conocimientos, su perspectiva, su sabiduría, su capacidad de comprensión, a otra persona, para la cual resultan especialmente valiosos.

- **Ámbitos de aplicación del MENTORING**

Como forma de desarrollo humano, es una herramienta a utilizar en diversos ámbitos, a este respecto M. Rosa Soler, autora de una tesis doctoral sobre el significado del mentoring en la vida de la empresa, señala tres ámbitos: EMPRESARIAL, EDUCATIVO, DE LA COMUNIDAD, dentro de cada uno de ellos las situaciones en las que se puede aplicar son diversas.

El mentoring como tutoría de los jóvenes empresarios, es una de las posibles situaciones en las que se puede aplicar dentro del ámbito de la comunidad. Se

ha entendido que el ayudar a los empresarios noveles en los primeros años de su actividad es una forma de contribuir al progreso social y económico de toda la comunidad, dado que la actividad empresarial cobra un papel muy importante en el progreso de cualquier país.

Estas son actualmente las tesis que imperan en el Libro Verde del Espíritu Empresarial aprobado por la Unión Europea, donde también aparecen referencias hacia el papel de los mentores como posible buena práctica que contribuye a fortalecer el espíritu de empresa y a mejorar la consolidación de las empresas noveles.

- **Elementos esenciales del MENTORING**

De la abundante bibliografía, es conveniente resaltar varias ideas claves que ponen de relieve tanto la importancia del mentoring como herramienta en nuestros días en todos los ámbitos, así como de sus elementos esenciales.

- El mentoring es un método de APRENDIZAJE, lo que supone que la responsabilidad sobre el desarrollo y la formación la asume el propio individuo. Se supera el concepto de formación y enseñanza para pasar al de aprendizaje, se comienza a hablar de las ORGANIZACIONES QUE APRENDEN, aquellas en las que los individuos no solo se responsabilizan de su trabajo sino también de su aprendizaje. Los líderes del futuro en contrapartida serán aquellos partidarios de ayudar a los demás en su desarrollo profesional y personal...
- En el mentoring se establece una RELACION entre dos personas, y se trata de una relación voluntaria, basada en la confianza y la comprensión, y sobre todo en el deseo de ayudar del mentor y el deseo de aprender del mentorizado.
A este respecto, MARGO MURRAY, una de las más destacadas profesionales de los Estados Unidos y autora de diversos libros sobre el mentoring, señala como claves para que esa ayuda sea efectiva que hay que saber preguntar, hay que saber escuchar empáticamente, hay que saber que decir, cómo decirlo y cuando decirlo.
El mentor debe guiar basado en su experiencia.
- El mentoring no es lo mismo que el coaching, que es otra herramienta de gestión de los recursos humanos.

- **El proceso**

Antes de adentrarnos en el proceso del mentoring, conviene distinguir tres posibles tipos de mentoring:

SITUACIONAL/PUNTUAL: Ocurre cuando un individuo proporciona una información correcta o unas ideas en un momento concreto o en el momento más adecuado para otra persona. Se trata de una ayuda puntual en una respuesta a una necesidad concreta pero sin ser consciente del impacto o resultado de dicha intervención en la otra persona. Incluso el mentorizado tampoco es consciente en ese momento de que el consejo, información o idea les es de gran ayuda, suele aparecer dicha consciencia a más largo plazo.

INFORMAL: Puede llegar a producirse durante toda una vida y parte del mentor que de forma voluntaria comparte con otra persona, su tutelado, todas sus experiencias, ideas y habilidades.

FORMAL O ESTRUCTURADO: Existe una planificación previa y por tanto unos objetivos a alcanzar con el proceso y que están relacionados con la organización o ámbito donde va a introducirse el mentoring.

En este tipo de mentoring en la relación se introduce un tercero, el coordinador, que es quien realiza el seguimiento del proceso con el fin de alcanzar los objetivos y lo que es más importante aún será el responsable de la selección de los mentores y del emparejamiento entre mentor y tutelado.

- **Personajes o componentes del MENTORING**

Cuando hablamos del proceso que debe seguir el mentoring, estamos hablando del MENTORING FORMAL O ESTRUCTURADO, en él como ya hemos señalado los personajes son :

MENTOR, es quien ejerce de guía en el proceso de aprendizaje del tutelado, más que hablar de una definición de mentor, debemos referirnos a las cualidades necesarias para serlo :

- Deseo de ayudar
- Tener una buena credibilidad basada en el ejemplo
- Disponer de tiempo y energía (intensidad, fuerza y vigor)
- Estar al día respecto a conocimientos: en el mentoring hay un trasvase continuo de información, el mentor debe ofrecer alternativas, abrir caminos
- Tener ganas de aprender
- Comprometerse
- Saber compartir
- Interés en desarrollar a otras personas
- Habilidades interpersonales: escucha activa, formulación de preguntas, comunicación asertiva
- Mostrar confianza
- Ser honesto

Con respecto al MENTOR todo proceso de Mentoring debe comenzar por una adecuada selección de los mismos ya que de ello depende al menos un 50% del éxito del programa. Entre las distintas alternativas me inclino por una sesión informativa colectiva acerca de cual es el papel del mentor y las cualidades que debe reunir, incluyendo la participación de personas que ya hayan actuado

como mentores y que cuenten su experiencia. A partir de aquí una invitación a participar voluntariamente en el programa y luego una adecuada selección por parte del coordinador basada en cumplimentación de cuestionarios y entrevistas personales. Es asimismo muy conveniente realizar contactos con personas próximas al candidato para conocer su trayectoria personal y profesional.

Una vez seleccionada la cartera de mentores deben pasar un proceso de formación encaminado a que el mentor desempeñe adecuadamente su rol : responder a las necesidades del tutelado, asertividad, proporcionar feedback, guiar, proporcionar ideas e información, confrontar, alentar, explorar opciones.

En lo que se refiere a la formación el primer paso es hacer tomar conciencia de la importancia del papel a desempeñar, para ello es útil realizar talleres y mesas redondas donde confrontar ideas, intercambios de experiencias con mentores, desarrollo de habilidades a través de formación, role-plays, estudios de caso.

Pero el resultado del mentoring depende también de la actitud del tutelado, de ahí que se hable de las características que debe poseer el tutelado: mente abierta, ansia de aprender, responsabilidad, curiosidad, autocrítica, deseo de progresar, flexibilidad, aceptación de críticas.

En todo caso lo principal es informar a los posibles tutelados sobre lo que es el mentoring, que pueden obtener y esperar del proceso y cuales son los roles que tienen que desempeñar cada uno de los implicados. Es muy importante insistir en que como mínimo el tutelado tiene que responsabilizarse de su propio aprendizaje y para ello debe marcar los aspectos sobre los que quiere trabajar, debe ser sincero sobre su situación de partida y llegada, debe establecer un plan de trabajo y cumplirlo y debe tener claro que es él, el que debe resolver los problemas (evitar la delegación hacia arriba).

En el ámbito de los empresarios noveles me parece adecuado realizar sesiones colectivas informativas sobre el contenido del mentoring y los papeles a desarrollar por cada parte, así como pequeños seminarios sobre aspectos concretos de la gestión empresarial para detectar necesidades a cubrir. Podría ser también de utilidad el organizar mesas redondas con mentores y tutelados de programas anteriores para conocer su experiencia y lo que han obtenido del programa.

Por último debemos exponer el papel del coordinador, que no es otro que el de mantener la finalidad y los objetivos del proceso, evitar problemas que puedan surgir entre mentor y tutelado, y resolverlos rápidamente en caso de que ocurran. Una de sus funciones más determinantes es la de seleccionar a los mentores y realizar los emparejamientos (experiencia en recursos humanos y grandes habilidades interpersonales) así como realizar un seguimiento de la relación.

El verdadero proceso del mentoring comienza con la formación de parejas y a este respecto existen múltiples teorías y opiniones encontradas sobre si deben

ser o no del mismo sexo, si el mentor debe tener más edad que el mentorizado, si es necesario tener una formación académica superior. Quizás esta sea la parte más difícil y de la que depende el éxito del programa pues la clave está en algo tan etéreo como la química.

Tratándose de una relación personal, la comunicación es básica, pues va a ser el vehículo que conduce al desarrollo o aprendizaje, su eficacia depende de que exista un respeto mutuo, confianza, consenso, honestidad, franqueza, satisfacción mutua. Al tratarse de una relación implica una duración en el tiempo. El éxito de un programa de mentoring no se consigue de forma automática, las actitudes y comportamientos de cada uno de los componentes son desarrollados y practicados.

En los inicios de la relación, una vez realizado el emparejamiento, el objetivo es conocerse mutuamente y construir una relación de confianza. En esta fase el mentor asume un papel de mayor peso pues aquí es donde debe conocer al tutelado, explorar posibilidades, detectar necesidades, marcar objetivos y planificar.

El MENTOR debe convertirse aquí y asumir el rol de INTERROGADOR al estilo de Sócrates, y a uno de sus mayores pensadores y para algunos padre de la filosofía, SÓCRATES, el partero de las ideas. El mentoring es un proceso de dentro a fuera el tutelado posee un potencial en conocimiento, capacidades y habilidades que a veces ni el mismo conoce (La máxima de Sócrates era “ Conócete a ti mismo”) o no sabe aplicar, el mentor ayuda a que el tutelado de a luz, exteriorice ese potencial, y lo hace desplegando el arte de preguntar.

En los inicios deben fijarse los objetivos que el tutelado quiere alcanzar con el programa y el plan de trabajo a desarrollar para lograrlos.

En este momento deben quedar también bien definidos los términos de la relación, el tutelado debe conocer claramente que tiene que aportar y que va a recibir del mentor.

- **Cual es el papel del mentorizado? Qué debe aportar al proceso?**

- Madurez para ser consecuente en sus comportamientos.
- Disposición a realizar una inversión en sí mismo y voluntad para acometer los cambios personales y profesionales que le van a afectar.
- Apertura a nuevos entornos, asuntos, personas, situaciones- y ansia por aprender de ellos.
- Sinceridad respecto a sus necesidades y deficiencias.
- Autocrítica y apertura a la retroalimentación.
- Proactividad en la relación personalizada con el mentor.
- Asunción de la responsabilidad de gestión de su propio aprendizaje
- Humildad para aprender

- **El mentor**

No es un asesor técnico, no asesora sobre cuestiones legales de la empresa, no asesora sobre como elaborar el plan de negocio, no emite dictámenes, no soluciona problemas, ayuda a resolverlos, potenciando el aprendizaje de su tutelado, impulsando el desarrollo de las capacidades más acordes con su potencial. No se trata de formar conocimiento si no de aprender de los comportamientos. No es un coach, ni un profesor. No tienen que ser expertos que conozcan y sepan de todo.

- **Qué hacen los mentores?**

- Facilitan el desarrollo del emprendedor o empresario novel ayudándolos a superar los obstáculos y brindándoles las herramientas para garantizar el éxito de su proyecto.
- Fijan etapas y metas de acuerdo con el emprendedor
- Apoyan, estimulan, guían, comunican.
- General un proceso de retroalimentación entre las dos partes de la relación
- Posicionan a los emprendedores y empresarios noveles dentro del mundo empresarial, abriendo cauces, estableciendo relaciones.

- **Que no deben hacer los mentores?**

Tomar decisiones por sus discípulos.

Establecer unilateralmente las etapas o metas

Garantizar el éxito

Solucionar problemas

Crear dependencia en el tutelado

Pretender que el tutelado sea una prolongación de su persona.

Una vez consolidada la relación, establecidos los objetivos y diseñado el plan de acción, el tutelado debe tomar las riendas de la relación y ser proactivo. El contenido de las sesiones vendrá determinado por el tutelado. Se revisa el proceso, se valora el cumplimiento de objetivos, se revisa el plan de trabajo. Se discuten los problemas surgidos, los logros obtenidos, establecer fechas próximos encuentros.

El plan de trabajo o plan de acción debe ser específico, mensurable, alcanzable, realista y con un tiempo límite.

La finalización del programa debería venir dada por el logro de objetivos, si bien en muchos casos está fijada de antemano con un límite temporal marcado desde el exterior. En la finalización debe ser preparada la separación.

En este momento el tutelado debe cumplimentar un cuestionario donde se valore su proceso de aprendizaje, el papel desempeñado por el mentor y los resultados que ha obtenido con el mentoring comparando su situación de partida y llegada. Este cuestionario es de gran utilidad para el coordinador.