



## El Mentoring en la Empresa

JULIO RODRÍGUEZ, Director Asociado de Professional Training y formador de Mentores dentro del Programa de Mentoring de Telefónica de España.

### 1.- EL MENTORING Y EL PAPEL DEL MENTOR

El Mentoring está reconocido hoy en día como una herramienta muy beneficiosa para el desarrollo profesional. La experiencia en la aplicación de programas de Mentoring en las organizaciones nos está demostrando que tener un mentor contribuye de forma muy eficaz al éxito profesional, la satisfacción personal y arraiga las personas a las empresas.

Pero ¿Qué es el *Mentoring*?, cómo se aplica este concepto en la empresa y qué implicaciones tiene para los profesionales que intervienen en el proceso, son tres preguntas que se pretenden responder en el presente trabajo.

El *Mentoring* dentro del ámbito de la empresa es una práctica mediante la cual dos personas, una de ellas con sobrada experiencia en el mundo laboral y en la propia compañía, y la otra con un especial talento que nos interesa desarrollar en la organización, se comprometen durante un período limitado de tiempo a compartir sus vivencias y experiencias con un objetivo concreto: "contribuir al desarrollo personal y profesional del Mentorizado".

Los logros personales en cualquier categoría de nuestra vida y en concreto en la profesional, requieren de años de preparación, esfuerzo y trabajo individual. El momento de eclosión de cada individuo depende de factores y circunstancias muy diversas, la madurez se logra tras un proceso de desa-



rollo largo y trabajoso. La figura del mentor es clave en este proceso, y logra acelerar su evolución. La posibilidad de compartir las experiencias y vivencias de una profesional con mayor recorrido en una organización y en la vida misma, nos ayuda a crecer más rápido y a impulsar y orientar nuestro esfuerzo en la dirección más adecuada, ahorrándonos a su vez tiempo y energía.

Con objeto de ayudar al lector a entender mejor esta práctica me gustaría evocar esos patrones de relación que a lo largo de nuestra existencia hemos desarrollado con otras personas y que reflejan claramente el con-

cepto más puro del Mentoring tanto en el plano personal como profesional. Todos, si reflexionamos sobre las relaciones humanas que mantenemos en el plano más íntimo de nuestra vida, podremos llegar a reconocer a esa o esas personas más cercanas a nosotros que durante todos estos años, con sus sabios consejos y orientaciones, nos han servido de referencia y guía. Esa figura es en definitiva la mejor definición de Mentor.

Hablamos en estos casos del Mentoring Natural, aquel que surge de forma espontánea y que se basa en la confianza y en una comunicación sincera y fluida. Hablamos de la figura

que con su capacidad de escucharnos, con ejemplos y con sus propios comportamientos nos van proporcionando modelos y patrones que nos guían en nuestras propias decisiones y conductas, acelerando así nuestro proceso de aprendizaje y desarrollo.

En términos de empresa, este tipo de relaciones también pueden brotar de forma espontánea; sería lo deseable. No obstante también el Mentoring se puede inducir por medio de Programas Formales en los cuales la organización proporciona la oportunidad de relacionarse a dos personas, sienta las bases y proporciona la metodología y herramientas necesarias para su funcionamiento. Estos programas están dirigidos a segmentos de empleados muy específicos de la organización con el objeto de acelerar su desarrollo y su progreso en la misma.

En este tipo de programas se asignan Mentores y Mentorizados y se establecen herramientas para el seguimiento y apoyo de su relación. Estos programas recomendamos que tenga una duración no superior a dos años y son promovidos por la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa. Profundizaremos en cómo construir un programa de estas características.

El proceso de selección preliminar de Mentores y Mentorizados ha de responder a una estrategia global del desarrollo de las personas con mayor potencial dentro de nuestra organización. Este proceso tiene que tener un componente formal y a la vez contar con la opinión de los diferentes directivos que en su momento participen del mismo. La asignación de Mentor – Mentorizado debería hacerse a propia petición del Mentorizado, aunque esto en la práctica resulta muy difícil. Una recomendación clave es evitar que ambos tengan relación alguna de dependencia jerárquica o funcional. Este tipo de dependencias distorsionan la relación, es difícil compartir sinceramente inquietudes profesionales con alguien que me va a evaluar.

Como cualquier proyecto o programa, el éxito del mismo depende finalmente de las personas que en él participan. Es importante por lo tanto reflexionar sobre las implicaciones que en término del Mentoring tiene el ser Mentor de cara a la selección de los perfiles más adecuados. Me gustaría destacar las siguientes implicaciones y requerimientos que le pediríamos a cualquier Mentor:

- Tener “el deseo” de compartir lo que ha aprendido durante vida y su carrera con su Mentorizado.
- Invertir parte de su tiempo con su Mentorizado con el objeto de desarrollar una buena relación de trabajo basada en la honestidad y su propia credibilidad.
- Ser capaz de ofrecer un juicio y una crítica constructiva de la realidad del Mentorizado cuando esta sea necesaria.
- Trabajar con el Mentorizado en el diseño y aplicación de su propio Plan de Desarrollo Personal (herramienta clave para el inicio del proceso). Este ejercicio ayudará al Mentorizado a identificar las necesidades que debe de cubrir para alcanzar en un período de tiempo (a corto y largo plazo) las metas establecidas. Sobre este Plan hablaremos en profundidad más adelante.

Me gusta destacar que la clave de una buena relación de Mentoring está en el propio Mentorizado, él es el único responsable de su desarrollo y debe estar motivado para compartir sus visiones y metas. El Mentorizado es quien debe buscar al Mentor y sacar de él esas mejores prácticas que le ayuden a reflexionar y a encontrar nuevas perspectivas para orientar adecuadamente sus esfuerzos y decisiones. Si el Mentorizado no trabaja por la relación, esta se termina rápidamente.

Por tanto en el proceso de selección debemos tener muy en cuenta las implicaciones que tiene ser Mentorizado:

- **Tener interés en aprender de su propio Mentor.** Aquí está la clave de la relación. El Mentorizado ha de buscar al Mentor continuamente. En los programas formales la etapa preliminar de conocimiento mutuo es clave para el resto de la relación. Ese clima de confianza y transparencia ha de motivar a verse de una forma periódica. El Mentorizado es el motor principal de la relación, de cultivarla, desarrollarla y mantenerla. Si esta proactividad no se produce, la Dirección de Recursos Humanos debe estar atenta para sacar de los programas a todos aquellos profesionales que en definitiva no aprovechen esta oportunidad. En este aspecto sugerimos ser muy tajantes y rigurosos. Las peores prácticas de Mentoring se dan por la desidia y el desinterés de algunos Mentorizados que ven este tipo de programas como meros trámites en lugar de verdaderas oportunidades de crecimiento personal.
- **Ser capaz de aceptar críticas.** Los Mentorizados en los programas formales son personas con especial talento que interesa desarrollar. Los procesos de selección previos que en su momento explicaremos nos obligan a seleccionar a aquellos que muestran unas cualidades, actitudes, conocimientos y competencias especiales. Del mismo modo esas cualidades extraordinarias pueden hacer que algunos lleguen a encontrarse “encantados” de si mismos y creer que está todo logrado en términos de desarrollo cuando en realidad se trata de tener que demostrar a partir de ahora la apuesta que se realiza por su talento. De nuevo debemos de estar muy atentos a este hecho con el objeto de evitar malas prácticas que hagan perder valor a este tipo de programas y la oportunidad a otros posibles talentos a desarrollar.
- **Capacidad para “estirar” su mente.** Del mismo modo que viajar y vivir en otras culturas nos obligan a aceptar nuevos patrones, y nos aportan nuevas referencias de com-

portamiento que “estiran” nuestra capacidad de juicio, el disponer de un mentor nos ayuda a ver nuevos enfoques y a entender nuevas perspectivas. El Mentorizado debe ser una persona abierta.

- **Ser capaz de identificar metas.** La clave de una buena relación de Mentoring está en la capacidad del propio Mentorizado para definir sus propias metas de desarrollo. La claridad de sus visiones en cuanto a los logros profesionales que quiere alcanzar así como las áreas de conocimiento que quiere desarrollar son determinantes para el éxito de la contribución del Mentor. Si me quiero desarrollar en el ámbito comercial, de producto, técnico, etc., el tipo de conocimientos que deseo adquirir y el tipo de habilidades que debería de trabajar son diferentes. El Mentorizado que logra llegar a la relación con una visión concreta y clara de su futuro desarrollo profesional permite que al Mentor orientar su imaginación y esfuerzo a la búsqueda de acciones concretas que contribuyan al mismo.

La pregunta es recurrente para cada una de las partes: **¿qué gano yo con todo esto?** Quizás para el Mentorizado la respuesta es más obvia. Para el Mentor cabe mencionar:

- Acceso a información “de primera mano” y sin condicionantes. Los Mentores reciben mucha información de la organización, se retroalimentan como profesionales y obtienen ideas frescas de los Mentorizados. El Mentor obtiene una visión de cómo los empleados en diferentes niveles perciben la propia organización.
- Satisfacción personal. Los buenos Mentores logran sentir una sensación de orgullo cuando ayudan a otros profesionales a lograr sus propias metas. El Mentor llega a sentir que está dando algo que él mismo ha recibido.
- Perfeccionan sus habilidades de liderazgo.

- Siempre logran una nueva fuente de reconocimiento. Además de por sus Mentorizados, los buenos Mentores son respetados en todos los niveles de la organización.
- Desarrollan nuevos contactos al conectar con otros Mentores y cuando investigan posibles referencias útiles para el desarrollo de sus Mentorizados.
- Aunque parezca paradójico, pienso que el Mentor logra incluso más que su Mentorizado. El esfuerzo y el profundo ejercicio de reflexión y orientación nos retroalimenta y nos ayuda a pensar en nosotros mismos, ¿porqué no me aplico yo estas reflexiones? Es una pregunta que me surge en ocasiones cuando termino una sesión de Mentoring.

Los beneficios que logra el Mentorizado por otro lado resultan bastante obvios con todo lo que llevamos comentado. Merece la pena aceptar el reto porque los beneficios que se logran son claves en nuestro crecimiento.

- Una orientación muy valiosa y la resolución de sus propias dudas. Debemos invitar continuamente a nuestros Mentorizados a “buscar” a sus Mentores.
- Abrir nuevas puertas. Esperan de sus mentores que les den la referencia de otros profesionales que les puedan orientar en el desarrollo de aquellos conocimientos específicos que desean adquirir, que les den cierta visibilidad.
- Modelos de comportamiento exitosos. No hay mejor escuela que ver a tu propio mentor en plena acción.

Este tipo de programas se vienen desarrollando en empresas con un cierto tamaño, donde existen posibilidades reales de desarrollo para los individuos y donde el relevo generacional es una realidad en un período de tiempo no muy dilatado. El grado de madurez cultural de la organización que implanta un programa de estas caracte-

rísticas ha de ser alto, con el objeto de ser capaz de centrarnos en transmitir esas mejores prácticas en términos de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y organización del trabajo y sobre todo conocimiento propiamente del negocio de su evolución histórica y de la visión en términos de la transformación del mismo

Este primer artículo es una breve reflexión sobre el concepto y las figuras que intervienen. En los siguientes artículos daremos un recorrido por:

2. El proceso de Mentoring. Cómo estructurar un programa para el desarrollo del Mentoring en mi organización.
3. El inicio de la relación. Cómo abordar las primeras sesiones de trabajo entre el Mentor y el Mentorizado. El contrato de Mentoring.
4. El plan de desarrollo personal como herramienta de trabajo.
5. La evaluación de la relación de Mentoring.
6. Las habilidades del Mentor.
7. Como cerrar un proceso de Mentoring.
8. Lecciones aprendidas de los programas de Desarrollo de Mentoring.

Una pregunta que normalmente me gusta hacer a los Mentores que comienzan un programa formal de estas características es “¿Cómo te gustaría que fuese el Mentor de tu Hijo si trabajase en esta empresa?”. Las respuestas son muy variadas pero en el fondo lo que responden no es más que una proyección de cómo debería de tratar a sus propios Mentorizados; eso sí, sin la carga emocional tan fuerte que lleva la relación filial y desde esa posición más “cómoda” de consejero, asesor, no-dirección, motivador, guía, tutor, “abridor de puertas”, modelo de comportamiento, facilitador y, porque no con el paso del tiempo, de amigo. ▲