



Aurora Alonso
 Consultora Senior en
 PeopleMatters
www.peoplematters.com

Hoy más que nunca, las empresas necesitan profesionales capaces de afrontar los cambios con iniciativa y creatividad, así como de gestionar equipos y motivarlos, ejerciendo de líderes. Una buena manera de desarrollarlos es bajo la guía de un directivo experimentado, a través de un programa de mentoring. El mentoring ha demostrado ser un vehículo de desarrollo in-house que permite fortalecer el talento y apoya al relevo generacional.

¿POR QUÉ HABLAMOS DE COACHING CUANDO QUEREMOS DECIR MENTORING?

El mentoring suele confundirse en ocasiones con el coaching, y es que los límites entre ambas prácticas de desarrollo son muy difusos. Por este motivo, considero oportuno iniciar al artículo aclarando algunas cuestiones sobre ambos conceptos.

Si bien podemos decir que el mentoring aventaja al coaching en varios miles de años, siendo sus orígenes de carácter mitológico en el caso del primero y de ámbito deportivo en el del segundo, es cierto que ambas metodologías han demostrado su potencial ante procesos de cambio, así como de desarrollo personal y organizacional.

Según el informe anual “Learning and talent development” de 2010, ocho de cada diez empresas incluyen el coaching en sus programas de desarrollo directivo. Asimismo, en relación a las tendencias actuales y futuras en el desarrollo del talento, dicho informe concluye que las prácticas más eficaces en formación y

Capacidad Directiva & Gerencial

desarrollo de talento son los programas internos de desarrollo y el coaching en el caso de directivos. Asimismo, las empresas han incrementado estas prácticas en 2010 frente a la asistencia a conferencias, talleres y eventos externos, siendo estos resultados coherentes con las prácticas de ahorro de costes instauradas en la mayor parte de las empresas durante los dos últimos años.

Los expertos encuentran la diferencia entre estas dos metodologías en la figura del mentor o el coach. El mentor tiene una experiencia directa en el campo en el que se quiere iniciar al profesional, es la clásica figura del guía, que transfiere su “sabiduría” y habilidades a su “tutelado” o “mentorizado”. El mentor tiene que formar parte de la misma organización. El mentor proporciona consejos, comparte sus conocimientos, contactos y experiencias, en definitiva, es una fuente de información y conocimiento.

Por su parte, el coach no tiene por qué tener una experiencia en el campo o área que se pretende desarrollar. No necesita conocer en profundidad el negocio o el trabajo de su “cliente” para ayudarle a maximizar su potencial. De hecho, su origen hace referencia a la acción de entrenar, conducir con objeto de llegar más rápido a un destino, o en el caso del contexto profesional, alcanzar un determinado objetivo. El coach es un facilitador que ayuda a pensar por sí mismo, a encontrar las respuestas y descubrir el potencial que llevará al coachee por el camino adecuado para mejorar el desempeño.

Pero más allá de las diferencias conceptuales entre mentoring y coaching, lo cierto es que en el contexto empresarial actual es necesario contar con metodologías que permitan desarrollar líderes efectivos y fidelizados en la empresa. Para ello, el mentoring establece una relación personalizada dirigida por el mentor quien de manera voluntaria invierte su tiempo, comparte su conocimiento y dedica su esfuerzo para que el mentorizado disponga de nuevas perspectivas, enriquezca su forma de pensar, comprenda en mayor profundidad la organización y desarrolle todo su potencial como profesional.

La fórmula de un programa de mentoring se basa en la premisa de que la experiencia es vital y quién mejor para enseñar que profesionales internos experimentados, que conocen la estrategia y las relaciones de influencia dentro de la compañía.

Mentoring, una herramienta interna de desarrollo profesional

CÓMO ELEGIR A LOS MENTORES EN NUESTRA ORGANIZACIÓN

Uno de los aspectos considerado crítico a la hora de la implantación de un programa de mentoring en la organización es la

identificación de aquellos perfiles que resultan más adecuados para asumir el rol del mentor, porque como bien afirmaba Cicerón: “una cosa es saber y otra saber enseñar”.

El mentor debe ser en todo momento una figura de referencia y reconocido prestigio en la compañía. Debe ser alguien muy valorado internamente por su dilatada experiencia, con un amplio conocimiento de la empresa o del ámbito profesional en el que quiere progresar el mentorizado y, además, como mentor debe tener una trayectoria y unos valores que transmitir. Además de su legado, los mento-

El mentor ayuda a pensar, traslada su experiencia y aprovecha su red de contactos para impulsar el desarrollo profesional de su mentorizado

res deben disponer de otros recursos para apoyar el progreso personal y profesional de sus mentorizados, como son sus contactos y su propia influencia personal en la estructura de la organización.

En definitiva, suelen tener influencia para impulsar una carrera profesional. El mentor impulsa el desarrollo profesional, ayuda a pensar, traslada su experiencia y aprovecha su red de contactos, si fuera necesario, para ayudar a su mentorizado de la manera más eficaz.

La influencia del mentor no se traduce en resultados inmediatos, más bien suele tener una proyección a largo



© Sergey Tokarev

plazo más que centrarse en el desempeño de las tareas actuales, lo que sería más bien el papel que debe asumir y desempeñar un responsable directo.

¿JEFE O MENTOR?

Esto nos lleva a plantearnos otra cuestión importante: ¿puede o debe recaer la función de mentor sobre la figura del jefe?

Los mentores formales no deberían ser los jefes directos del profesional puesto que el proceso de mentoring requiere de una confianza plena que puede ser difícil e inviable en un contexto donde prima la presión por los resultados y existe una relación de supervisión y evaluación. La relación entre mentor y mentorizado exige por tanto un entorno de confidencialidad.

Entre las principales características que deben definir a un mentor para que sea capaz de desempeñar eficazmente este rol, se encuentran por un lado, el conocimiento en una o varias áreas de la organización, una amplia red de contactos en la que pueda apoyarse tanto él

como su mentorizado, así como ser considerado un modelo a seguir en su ámbito de trabajo y dentro de la compañía; y, por otro lado, también posee una serie de habilidades que desde la empresa pueden ser desarrolladas y potenciadas, y que obviamente están muy relacionadas con la capacidad de comunicación, tanto verbal como no verbal, así como con la capacidad de relacionarse que aporte el mentor.

Es primordial que el mentor aporte capacidad de escucha, sea sensible a las necesidades de la otra persona, siendo capaz de adaptar su estilo al de su interlocutor, aplique preguntas abiertas que fomenten la reflexión,

siendo positivo y generando en todo momento un clima de confianza. También es muy importante su capacidad para ofrecer una crítica constructiva, evitando los juicios de valor, proponer retos y desafíos que permitan al mentorizado adoptar puntos de vista diferentes, y saber impulsarles a la acción cuando llega el momento apropiado.

Es primordial que el mentor disponga de dotes comunicativas que le aporten la capacidad de escucha y adaptación a las necesidades de su interlocutor

siendo positivo y generando en todo momento un clima de confianza. También es muy importante su capacidad para ofrecer una crítica constructiva, evitando los juicios de valor, proponer retos y desafíos que permitan al mentorizado adoptar puntos de vista diferentes, y saber impulsarles a la acción cuando llega el momento apropiado.

EL MENTOR DEFINITIVAMENTE EFICAZ

A parte de las capacidades mencionadas, un aspecto crítico será el deseo del mentor por compartir su conocimiento y experiencia, así como el interés en invertir su tiempo con el mentorizado con objeto de establecer una buena relación de trabajo, ofreciéndole su apoyo incondicional para completar su plan de desarrollo profesional.

La experiencia en la aplicación de programas de mentoring en las organizaciones con objeto de desarrollar el talento y/o facilitar los delicados procesos de relevo generacional, está demostrándonos que disponer de un mentor contribuye de forma más que eficaz al éxito profesional. Asimismo, el mentoring es un proceso que permite difundir internamente el conocimiento y la experiencia, refuerza la motivación y el compromiso tanto del mentor como del mentorizado, y contribuye a afianzar y difundir los valores y la cultura definidos por la compañía. ■

El mentoring suele confundirse con el coaching, y es que los límites entre ambas prácticas de desarrollo son muy difusos.





Una perspectiva clara

Estudio Salarial 2010

La claridad que necesita para la toma de decisiones acertadas en materia retributiva.

El informe multisectorial de retribuciones 2010 de Towers Watson le ofrece una perspectiva completa y detallada sobre la retribución actual en España. El estudio se basa en el análisis estadístico de información aportada por 370 organizaciones españolas de diversos tamaños y sectores de actividad, analizando en detalle la retribución de más de 1.000 posiciones pertenecientes a todas las áreas funcionales y categorías profesionales.

Para más información, por favor contacte con el Área de Estudios de Towers Watson España en el teléfono +34 91 590 30 09 o mediante email: spsurveys@towerswatson.com

Towers Watson Data Services ESPAÑA, Suero de Quiñones 42, 28002 Madrid, España.

dataservices.towerswatson.com/emea

Previsión social
Servicios financieros y de gestión del riesgo
Talento y compensación