

Alejandra Díaz, consultor senior de PeopleMatters

Mentoring para Managers: su uso en procesos de cambio

POR Alejandra Díaz, consultor senior de PeopleMatters , 06/05/2015, 09:30 h

Mucho se ha escrito en relación a la dificultad de gestionar el cambio en las organizaciones, a la baja tasa de éxito de los procesos de transformación o sobre cómo los miedos y las resistencias que acompañan a los procesos de cambio suelen desembocar en el fracaso de la iniciativa transformadora. Así lo indicaba John P. Kotter en el año 1995, cuando afirmaba que sólo el 30% de los cambios resultaban ser exitosos.

20 años más tarde, la gestión del cambio se posiciona como una prioridad para las compañías del IBEX 35. En el índice de Capital Humano elaborado por [PeopleMatters](#) y el **IE Business School** se pone de manifiesto que, en el cuarto trimestre de 2014 y para el 80% de las compañías participantes, gestionar el cambio y la cultura supone una prioridad o reto crítico para la función de Recursos Humanos.

Sin embargo, y a pesar de este contexto, todavía nos cuesta identificar las herramientas que den respuesta al principal desafío en la gestión de todo proceso de cambio: generar compromiso y participación activa por parte de los Mandos Intermedios.

El reto: que el Mando se sienta dueño del cambio

Para asegurarnos que los Managers entienden la necesidad de cambio y se sienten protagonistas del proceso, el primer paso es asegurarnos de que efectivamente se ha delegado en ellos parcelas de cambio que puedan gestionar en primera persona.

Éste es un requisito necesario para obtener el convencimiento de los Managers en el proceso de transformación. Sin embargo, una vez gestionado, y para reforzar el compromiso de los Mandos con la iniciativa transformadora, necesitamos ir más allá, usando para esto herramientas como los programas de Mentoring.

El Mentoring: la “lluvia fina” que facilita el cambio

Una definición simple de Mentoring es: *el proceso por el que se establece una relación personalizada e individual a través de la cual el Mentor comparte su conocimiento y dedica su esfuerzo para que la persona mentorizada disponga de nuevas perspectivas, enriquezca su forma de pensar y desarrolle todo su potencial como persona y como*

profesional.

En base a esta definición, el Mentoring parece estar más cercano a los procesos de Desarrollo que a los de Cambio, y esta es la situación que de manera general nos encontramos en las compañías: programas de Mentoring pensados para potenciar el desarrollo profesional.

Sin embargo, estos programas, correctamente diseñados, pueden convertirse en una palanca muy eficaz para acompañar a los Managers a lo largo de los procesos de cambio. El Mentoring se posicionaría como un complemento muy útil a la formación inicial, que en la práctica resulta ser insuficiente para crear seguridad y sentimiento de competencia en el Manager ante la nueva realidad a gestionar.

Con la implantación de una iniciativa de Mentoring en un contexto de cambio se cubren dos **objetivos** principales:

- Servir de apoyo a los Managers a lo largo del proceso de cambio, ayudándoles a fortalecer nuevas competencias requeridas, y resolviendo las dudas que el nuevo día a día les pueda plantear, y consecuencia de esta capacitación...
- ...Contar con un equipo de Mandos Intermedios que se sientan más cómodos, competentes y más dueños del cambio, y que pasan de ser una barrera a un facilitador del proceso transformador, ayudando a que el cambio cale en sus equipos y en la compañía.

Cómo enfocar el programa:

1) Posicionar la iniciativa como estratégica

El cambio es emocional y por tanto, para potenciar el *engagement* de los Managers, la puesta en valor de su rol será muy importante. Se deberá posicionar el programa como estratégico para el futuro de la compañía y usar el reconocimiento de la Dirección como refuerzo del compromiso de los Mandos Intermedios con el proyecto.

2) Los Managers como Mentees del programa

El colectivo target del programa serán los Managers ya que su alineamiento con el cambio es fundamental para el éxito de la iniciativa transformadora y porque son quienes necesitan un refuerzo en el desafío de implantar el cambio en un contexto que también es nuevo para ellos y sobre el que deben transmitir seguridad y convencimiento a sus equipos.

En función de las características de la compañía (dimensión, complejidad y alcance del cambio, etc.) deberá decidirse si involucrar a todos los Mandos o seleccionar a un grupo, por ejemplo los de las áreas más críticas o las más afectadas por la transformación.

3) Los Mentores, guías en la implantación del cambio

La selección acertada de los Mentores determinará el éxito del programa. Sería interesante contar con perfiles que hayan vivido situaciones de cambio similares, que internamente representen el cambio buscado, que sean buenos comunicadores, tengan empatía y que organizativamente, estén por encima de sus futuros Mentees. Sobre todo hay que asegurarse de la motivación y el interés genuino por formar parte de la iniciativa. La participación deberá ser en todo caso voluntaria.

Por otra parte, se deberán gestionar los posibles recelos de los profesionales que no estén directamente involucrados en el programa. Se recomienda implicarlos puntualmente en otras acciones para que también se sientan parte del proceso de cambio.

4) Asignaciones Mentor-Mentees

Se debe buscar una relación de Mentoring en la que el Mentor y el Mentee pertenezcan a diferentes áreas de la Compañía, evitando en todo caso las relaciones de reporte directo. Esto facilitará la diferenciación de los roles de Manager y Mentor, potenciando además el conocimiento transversal de las diferentes áreas organizativas.

5) Sesiones de Mentoring grupales para compartir experiencias

En procesos de cambio es interesante utilizar el Mentoring grupal, para que los Managers puedan beneficiarse de las enseñanzas y consejos del Mentor, así como del intercambio de ideas y retroalimentación que reciban del resto de miembros del grupo.

La experiencia compartida puede aportar un gran valor añadido a la iniciativa de Mentoring. Se puede plantear 1 sesión Mentor-Mentees cada dos meses y un seguimiento continuado entre sesiones por parte de RR.HH.

En resumen: trabajar con los Managers en la gestión de su día a día se convierte en garantía de éxito en la implantación de procesos de cambio. Para este acompañamiento, herramientas como el Mentoring, generalmente concebido como herramienta de desarrollo, se convierten en palancas que no debemos dejar de valorar.