

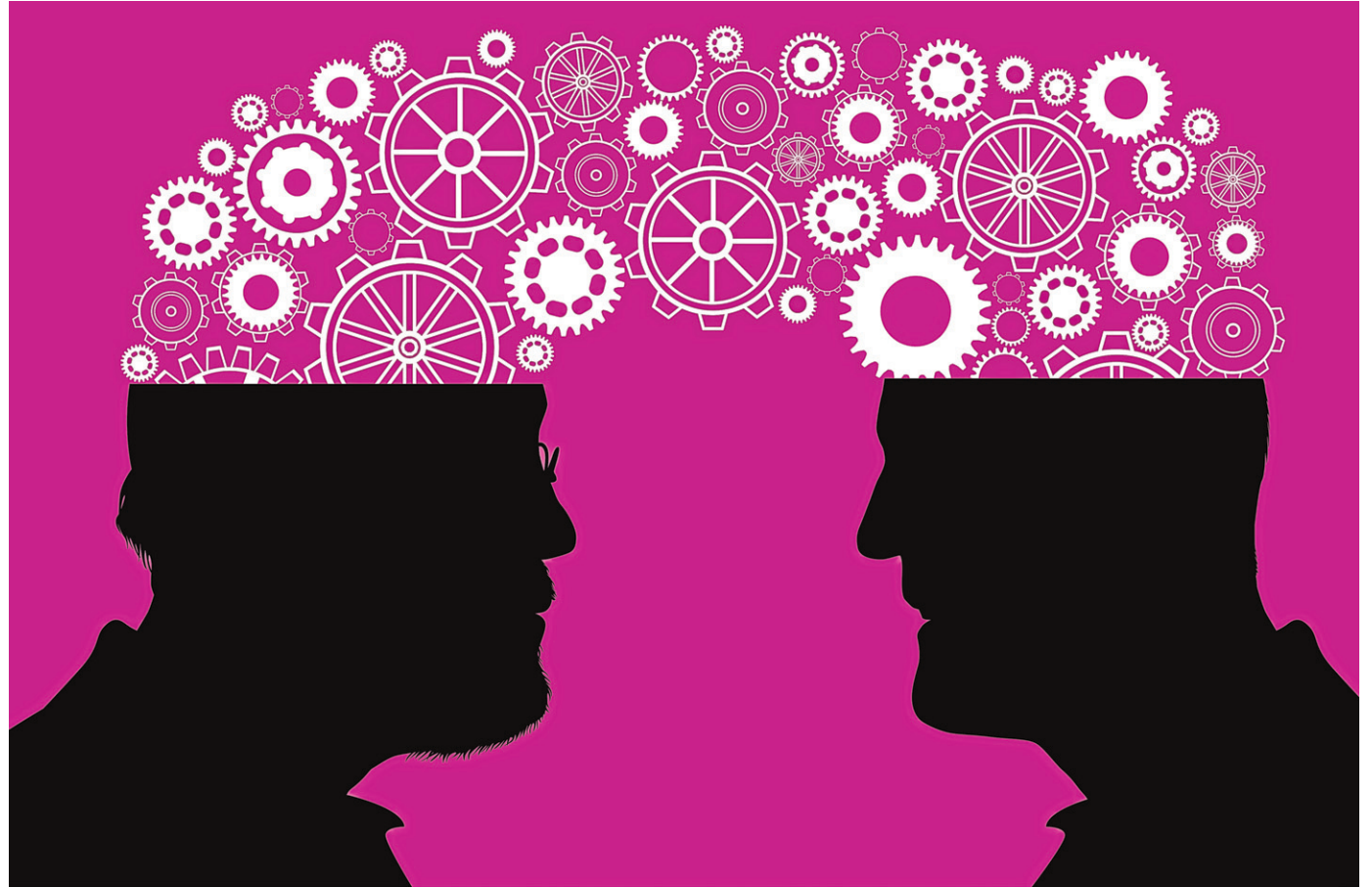
BELÉN RODRIGO

Hablamos de 'mentoring' para referirnos a la relación entre un mentor y aprendiz basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia. Este proceso de tutoría se realiza tradicionalmente entre los más sénior de la empresa, los mentores, y los más jóvenes, aprendices o 'mentees'. «Con el proceso de digitalización se rompen los modelos tradicionales y hace diez años que el 'mentoring' surge en el sentido contrario, son los más jóvenes los que enseñan a los más mayores», explica Pilar Llácer, directora del Work of the Future Centre de EAE Business School y autora del Libro Blanco de DCH-Eje & Con sobre las mejores prácticas para la Gestión del Talento Sénior. Dicha publicación contiene un decálogo de mejores prácticas entre las que se incluye el 'mentoring inverso' o 'dual mentoring' «para conseguir una simbiosis de talento entre perfiles juniors y sénior. Es una de las iniciativas que más se han llevado a cabo en las empresas que hemos analizado», indica la docente. Llácer señala que para las grandes compañías es muy importante poner en marcha este tipo de iniciativas porque con ellas se pone en valor el talento, tanto el joven como el sénior. «Ambos pueden transmitir mutuamente sus conocimientos», resalta.

Entre los beneficios que más se destacan del 'mentoring' se encuentra la retención de los empleados, la mejora de la comunicación y un compromiso demostrable por parte del empleador con el empleado. En el caso concreto del 'mentoring' inverso, «hay una gran motivación entre los empleados. A un joven le motiva mucho enseñar a los sénior a quienes les gusta también poner en valor su experiencia».

Resultados

Para que este tipo de prácticas sea productiva para la empresa hay que tener algunas consideraciones. «Lo más crítico es encontrar las parejas adecuadas de mentor y 'mentee', enfatizando diversidad, distintas localizaciones, departamentos, personalidades... y que ambos acepten el emparejamiento. Por lo general, los de mayor experiencia son los que ponen mayores dificultades», indica Susana Marcos, socia directora de la consultora PeopleMatters. Es igualmente importante «ayudar a ambos a perder el miedo a ser juzgados. La falta de confianza de los más jóve-



GESTIÓN La adaptación al cambio

Una transferencia tecnológica con la que todos ganan

El 'mentoring inverso', en el que los jóvenes guían a los sénior en nuevas habilidades, es un proceso clave para aprovechar la diversidad generacional

nes o el miedo de los mayores a estar expuestos suele ser un punto crítico». También es necesario asegurar que ambos están comprometidos en el proceso y que se lo toman en serio, «que ven valor en ello», añade. También es necesario formar y dar herramientas adecuadas a ambos para llevar a cabo un proceso productivo, «enfatizando que ambos tienen papel de mentor y de 'mentee' simultáneamente», puntualiza Marcos.

Pilar Llácer cree además que es muy importante la forma de «vender el proyecto, como ocurre con cualquier programa. Que no lo vean como una obligación sino que entiendan que gracias a este tipo de experiencias se va a permitir mejorar los objetivos de la empresa». Este 'mentoring' «no puede ser visto ni entendido como un esfuerzo, sino como un propósito de las empresas», añade.

La socia directora de PeopleMatters reconoce que es ha-

bitual que los más veteranos muestren reticencia «sobre todo porque tienen el falso sentimiento de que queda expuesta su 'ignorancia' o su 'incompetencia'. Es un gran ejercicio de humildad y de generosidad al mismo tiempo». Para los más jóvenes, por el contrario, es una experiencia única, «una oportunidad excelente para aprender y crecer muy rápido, más entablar relaciones con otras áreas, niveles, procesos... que de otra forma sería complicada», explica Susana Marcos. «Les suele ser difícil asimilar una relación sin jerarquías y aquí es crucial la actitud y la habilidad de los más veteranos», matiza.

Práctica espontánea

Poner en marcha programas sistemáticos de 'mentoring' no resulta muy sencillo para todas las empresas. «Se ha avanzado bastante en el 'mentoring' cruzado (entre direc-

NUMEROSOS BENEFICIOS

Susana Marcos, socia directora de PeopleMatters, indica los principales beneficios:

- **Aumenta su capacidad de retención tanto de mentores como de 'mentees'.**
- **Incrementa el desarrollo profesional y el conocimiento de los implicados. Se transfieren competencias que son propias de generaciones distintas.**
- **Aumenta el reconocimiento mutuo del valor y la contribución aportados, así como el respeto por el otro al margen de jerarquías.**
- **Multiplica la eficacia del trabajo en equipo, el intercambio y el apoyo entre sus miembros.**
- **Apoya el cambio cultural y la transformación.**
- **Facilita la transformación digital en el contexto, valores y legado de las compañías.**
- **Promueve la diversidad y la inclusión.**
- **Rompe barreras de comunicación y distancias entre generaciones.**

tivos de distintas empresas o de distintas divisiones) y el 'mentoring inverso' se toma como algo más espontáneo, apoyado desde una cultura de diversidad y aprendizaje continuo, pero con menor énfasis en la implantación de programas con método, seguimiento y resultados probados», explica Susana Marcos.

Precisamente en la empresa Steelcase han optado por incorporar esta práctica de forma natural. Todos aquellos trabajadores que llevan mucho tiempo en esta consultoría estratégica de espacios «tenemos la cabeza estandarizada en procesos e incorporamos en todas las áreas personas con otras capacidades, muy expertas en tecnología, en desarrollo de producto o innovaciones de servicio», cuenta David Martín, director de Recursos Humanos de Steelcase. «No solo se trata de que nos enseñen cómo funcionan un aparato técnico sino el desarrollo del mismo para distintas funciones. Está incorporado en el día a día, son fuentes de conocimiento», aclara.

David Martín cree que es fundamental este tipo de prácticas en las empresas. «El problema que tenemos es que no nos da tiempo a estar siempre actualizados» reconoce, de ahí la importancia de contar estos especialistas. La experiencia está resultando muy gratificante y «estamos viendo nuevos nichos para incorporar mentores de este tipo».