

FEBRERO 2018

Qué funciones desempeñan las personas que participan en el proceso.

Las personas que esencialmente intervienen en el mentoring son el mentor y el tutelado, apoyados por una tercera, que realiza funciones de coordinación, pudiendo intervenir también con un papel más secundario el propio responsable directo del tutelado.

El coordinador necesita conocer minuciosamente el proceso y los beneficios que aporta a la organización, y las funciones que ha de desempeñar son analizar las necesidades y las tareas a realizar, difundir el programa de mentoring, seleccionar a mentores y tutelados, aportar los recursos y la infraestructura necesaria, coordinar las múltiples actividades, obtener el compromiso de la alta dirección, emparejar a los participantes, diseñar orientaciones, realizar el seguimiento y evaluar el proceso.

El éxito del programa depende en gran parte de las personas que participen en él. Para ello, es necesario realizar una cuidadosa selección del equipo responsable del programa y de los participantes, y una actuación coordinada de todas las partes intervinientes.

El mentor.

La labor del mentor tiene como objetivo contribuir al proceso de aprendizaje e impulsar el desarrollo profesional del tutelado. Para ello, sus cualidades más necesarias son poseer una trayectoria profesional y unos valores a transmitir, gozar de credibilidad y reconocimiento en la organización, disponer de tiempo y energía, tener los conocimientos al día, deseos de seguir aprendiendo y de comprometerse con el proceso, saber compartir conocimiento y experiencia, tener interés en propiciar el desarrollo de otras personas y habilidades para la relación interpersonal.

En el desempeño de su papel debe comunicarse con asertividad y empatía, proporcionando feedback de forma constructiva, debe aportar capacidad para la escucha activa, siendo capaz de adaptar su estilo al del interlocutor, no ha de sentir prejuicios, ha de guiar, proveer de información e ideas, confrontar, alentar y explorar diversas alternativas ante los problemas.

Ha de formular preguntas abiertas que fomenten el análisis y la reflexión, siendo positivo y generando en todo momento un clima de confianza. Un buen mentor ha de haber vivido historias de éxito y de fracaso que le apasione compartir.

Es importante su capacidad para ofrecer una crítica constructiva, evitando los juicios de valor, debe proponer retos y desafíos que permitan al tutelado adoptar puntos de vista diferentes, y saber impulsarle a la acción en el momento apropiado. Los mentores pueden facilitar nuevos contactos de quienes también aprender.

A medida que avanza la relación, el mentor desempeña también la función de asesor respondiendo a la necesidad que todos tenemos de contrastar nuestras propias ideas, interviene también como consejero, aportando sus propios puntos de vista y opiniones basadas en la experiencia, y comparte nuevas perspectivas que ayudarán al tutelado a tomar mejores decisiones.

El reclutamiento de mentores no es una tarea fácil, requiere invertir dedicación y esfuerzo. La búsqueda no debe centrarse sólo en los altos niveles jerárquicos de la organización, sino también en todo el personal que la compone y quiera ayudar a los demás y colaborar en nuevos proyectos.

La influencia del mentor suele tener una proyección a largo plazo, más que centrarse en el desempeño de las tareas actuales, lo que sería más bien el papel del responsable directo del tutelado. Esto nos lleva a plantearnos otra cuestión

FEBRERO 2018

importante, ¿puede o debe recaer la función de mentor en 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 en un contexto donde prima la presión por los resultados y existe una relación de supervisión y evaluación.

La relación entre mentor y tutelado exige por tanto un entorno de confidencialidad.



El tutelado.

Las características que son deseables en las personas tuteladas son una mente abierta para experimentar nuevas técnicas y metodologías, una actitud proactiva para identificar problemas potenciales, antes de que se produzcan, y deseos de aprender de una manera continuada.

Otras cualidades personales relevantes son la curiosidad, la humildad, la sensibilidad, la flexibilidad, la seguridad en sí mismo, sin caer en el engreimiento, la autocrítica y la aceptación de las críticas de los demás, la facilidad de relación y de comunicación, manifestando a su mentor en qué medida puede ayudarle, escuchando y reflexionando el conocimiento que recibe, proporcionándole feedback. Asimismo, el tutelado debe asumir la responsabilidad de su propio aprendizaje, identificando qué requiere de su mentor para establecer conjuntamente un plan de acción. Lo más eficaz es realizar el proceso con personas que posean el mayor número posible de las cualidades mencionadas y ayudar a desarrollar aquellas que tengan menos potenciadas.

Cómo se desarrolla el proceso de mentoring.

En el despliegue del proceso de mentoring podemos identificar tres etapas distintas, a partir de un periodo inicial en el que se seleccionan a mentores y tutelados, y se asocian de acuerdo con los criterios establecidos.

- **Etapla inicial.**

En esta fase de inicio del proceso, es esencial el papel que ha de desempeñar el mentor contribuyendo con sus conductas y actitudes a un clima favorecedor de relaciones positivas con el tutelado. El objetivo de esta etapa es fijar unas bases sólidas sobre las que consolidar la relación.

FEBRERO 2018

En este momento, tutelado y mentor se comienzan a conocer, exploran los vínculos que hay entre ambos, estudian y procesan el propósito del mentoring, desarrollan las expectativas de uno respecto al otro, establecen los objetivos a alcanzar, las actividades a realizar y planifican las sesiones de trabajo. El tipo de interacción que se produzca en esta fase determinará en buena medida el éxito de las siguientes etapas del proceso.

- **Etapas intermedia.**

Después de una fase inicial en la que predomina la obtención de información y una orientación preliminar, se alcanza un periodo en el que se ha de consolidar la relación, con una percepción por las partes más realista del proceso. La interacción mutua entre tutor y tutelado ha de ser valorada como motivante y satisfactoria para ambos.

Fijados los objetivos a alcanzar y diseñado el plan de acción, en un clima de estabilidad, el tutelado ha de tomar las riendas de la relación y ser proactivo. Debe tomar la iniciativa de la relación con el objetivo de aprender todo lo que pueda de su mentor y hacer todo lo necesario para avanzar hacia el logro de los fines propuestos.

En esta etapa del mentoring, el seguimiento y las revisiones programadas facilitan también el aprendizaje del tutelado, dándole la oportunidad de constatar su progreso y pudiendo adaptar y cambiar de un modo flexible la dirección, las actividades, los tiempos y los resultados no previstos.

- **Etapas de finalización.**

Desarrollada ya la etapa intermedia y alcanzados los objetivos inicialmente formulados, en esta fase todas las personas implicadas llevan a cabo una evaluación global del proceso de trabajo y de los resultados obtenidos.

Además, el tutelado se comunica con el mentor y con el coordinador, para fijar posibles nuevos objetivos y actividades en su desarrollo profesional y personal, y pueden también identificar a otras personas de la organización con diferentes competencias que puedan ayudarle en su aprendizaje.

En este punto, la relación formal del proceso finaliza, ya que el tutelado ha cubierto sus necesidades con el apoyo y la orientación que el mentor le ha proporcionado. En este momento mentor y tutelado consideran al otro como un igual, y pueden mantener su relación, ahora de manera más informal.

Qué ventajas se derivan de la implantación del proceso.

Son muchas las organizaciones que realizan programas de mentoring, en base a los beneficios que obtienen con su implantación.

El mentoring ofrece beneficios tanto para el mentor como para el tutelado, pero también para la propia organización, ya que facilita la transmisión de la cultura, los valores y la dinámica de funcionamiento de la organización en todos sus aspectos, además de ayudar a que los empleados asuman la responsabilidad de su propio desarrollo profesional, facilitando que la persona tutelada se autoevalúe, se replantee sus metas profesionales y sus necesidades, y mejore su rendimiento profesional.

Asimismo, el personal muestra una actitud más positiva, participativa e integrada, mejorando su motivación, su compromiso y su desempeño, favoreciendo también el clima laboral. Contar con la ayuda, el apoyo y el acompañamiento de una persona que guíe puede ser una experiencia gratificante, proporcionando otra perspectiva del trabajo a la persona tutelada.

Con este proceso, se acelera la transferencia del aprendizaje de habilidades, actitudes y conocimientos al desempeño, y el coste de formación puede redu-

FEBRERO 2018

cirse, ya que las personas aprenden de un modo eficaz en su propio puesto de trabajo. Sin grandes inversiones se favorece la comunicación efectiva, la gestión de conocimientos y del talento, promoviendo también el cambio y la innovación en las organizaciones.

También se suele utilizar esta herramienta para facilitar planes de sucesión, para impulsar la carrera de los empleados y para ayudar a la integración tanto de las personas que se incorporan a la organización como de las que cambian de puesto, para que asuman las responsabilidades de su nuevo desempeño más rápidamente.

Aparentemente parece que es el tutelado quien más valor recibe en este proceso, ya que el objeto esencial de la relación es facilitar y acelerar su aprendizaje y desarrollo profesional. El mentoring le ahorra mucho tiempo y esfuerzo, le ayuda a tomar mejores decisiones, le permite ampliar la red de contactos profesionales, le proporciona escenarios donde poner a prueba ideas y planes, y le facilita una retroalimentación constructiva y muy valiosa en áreas de crecimiento profesional y personal.

Varias son las razones que llevan a los profesionales a ser mentores, puede ser que las motivaciones tengan más que ver con cuestiones personales y emocionales que con explicaciones lógicas, pero hay una característica común y constante que es la generosidad. Algunos mentores indican igualmente, que su implicación responde al deseo de aportar algo en el futuro de la organización y de la sociedad, por devolver lo que algún día ellos mismos recibieron, por el valor de compartir conocimientos y experiencias, por refrescar ideas o por tener contacto con el espíritu de los nuevos empleados.

Cada vez más organizaciones, provenientes de los diversos sectores, están incorporando un programa de mentoring como herramienta clave para el desarrollo de sus empleados, y que pueden de esta manera encauzar el gran capital de

conocimiento y experiencia que muchas personas generosas están dispuestas a compartir.

Una clara definición de las razones estratégicas del programa y un apoyo firme de la alta dirección son fundamentales para crear las bases sólidas del mismo.

Se necesitan también buenos gestores que realicen una esmerada selección de los participantes, que mantengan con ellos una comunicación periódica, que aporten recursos y herramientas de trabajo y que promuevan el intercambio de las mejores prácticas. Es necesario del mismo modo contar con una metodología de trabajo probada y desplegar un proceso definido y transparente.

Es importante aclarar a los participantes desde el comienzo del programa cuales son las expectativas que se pueden tener, esto evita malentendidos, fracasos y frustraciones. Es fundamental la iniciativa y las ganas de aprender de los tutelados, ellos y su energía son una de las claves fundamentales para el éxito de los procesos de mentoring en una organización.

