

## De la mano de un sabio

¿Qué maestro elegiríamos todos si pudiéramos? Al más sabio, sin duda. Eso es lo que hace el *mentoring* con gran éxito. Pero, ¡cuidado!, aunque se ha puesto de moda, solo un programa bien definido e impulsado desde la Dirección, con una cuidada selección de sus participantes (Mentores/Mentees) y un adecuado proceso de acompañamiento, pueden convertir al Mentoring en una de las herramientas de desarrollo más potentes dentro de cualquier compañía. Lo demás, solo son sucedáneos.

**Objetivo:** instaurar dentro de la organización una cultura de desarrollo, que asegure una óptima gestión del conocimiento de los aspectos relacionados con negocio y con gestión de personas de los principales referentes de la compañía.

**Proyecto:** a la hora de poner en marcha este tipo de programas, son factores muy importantes: la madurez de la compañía en cuanto a la gestión y el desarrollo de sus equipos, el apoyo del Programa por parte de la Alta Dirección, la elección de participantes (Mentores y Mentees) debe ser cuidada, los emparejamientos se deben realizar con rigurosidad, la comunicación transparente debe ser una constante y todo ello, se tiene que asentar en un proceso de trabajo y de seguimiento estructurado para Mentor y Mentee.

**Resultados:** las compañías que realizan de forma adecuada un programa de *mentoring* generan cultura de desarrollo, implican a la alta dirección, se aseguran de que exista una transferencia real y fluida del conocimiento y que el "talento" siga creciendo dentro de la organización.

Desde que Ulises dejara en manos de su fiel amigo Mentor la educación de su hijo Telémaco mientras estaba luchando en Troya, la figura del mentor como maestro ha sido venerada en todas las culturas. Las encuestas entre directivos difieren más o menos en los porcentajes pero todas ellas coinciden en algo esencial que es señalar al *mentoring* como una de las principales herramientas de desarrollo profesional.

¿Cuáles son las cualidades que le confieren tal poder? Una persona experimentada aporta generosamente su conocimiento y su tiempo para ayudar a un profesional a desarrollar su potencial. Se trata de aprender de la mano de aquellos profesionales referentes dentro de la Compañía, de acceder a un programa mucho más valioso que cualquier formación porque se ocupa de unos conocimientos que no se transmiten en ningún otro tipo de programa de desarrollo y, sobre todo, de crear equipo con una visión global y transversal de las organizaciones.

## ¿Cómo se implementa?

A pesar de que parece haberse puesto de moda por sus buenos resultados, no hay que confundirse: el *mentoring* es un programa que debe diseñarse de forma adecuada y que requiere una implicación clara por parte de la Alta Dirección de la compañía, una selección cuidadosa de los participantes, un proceso de trabajo estructurado para Mentores/Mentees y un método de seguimiento cercano por parte de compañía.

Bajo este tipo de iniciativa subyace una cultura empresarial que apuesta de forma profunda por el desarrollo del talento y que pretende sacar el máximo provecho al conocimiento y el *know how* adquirido transmitiéndolo a las nuevas generaciones con la premisa de que no haya nadie imprescindible en la organización.

Las pautas adecuadas para poner en marcha y asegurar el éxito de un Programa de *Mentoring* son las siguientes:

- Es imprescindible la implicación de la Alta Dirección porque va a pedir a sus más valiosos directivos que dediquen parte de su tiempo a apoyar a los profesionales de mayor potencial en la organización.
- Identificar correctamente a los Mentores: es necesario que cumplan un criterio de selección adecuado a los objetivos del programa. El Mentor debe ser un referente en la compañía que destaque por su trayectoria y visión pero también debe tener unas cualidades personales determinadas como escucha activa, empatía y preocupación por el desarrollo de las personas. Los Mentores nunca deben ser los jefes directos de los *Mentees*, es aconsejable que aporten a éste una visión global y transversal del negocio. Los miembros del Comité de Dirección suelen ser una buena elección.
- Elegir al grupo de *Mentees*: todas las compañías tienen su banco de talento, del que deben partir estos profesionales, independientemente del sexo, edad, formación, etc.
- Los emparejamientos son parte de la clave del éxito del programa y salen tras un proceso de análisis profundo, a partir de criterios de selección rigurosos que aseguren la "complementariedad" entre Mentor y Mentee.
- Puesta en práctica: el programa debe durar entre un año y año y medio. Durante ese tiempo es importante que exista un plan de trabajo estructurado para Mentor y Mentee. La idea no es que el Mentor dé al *Mentee* lecciones magistrales teóricas, sino que le proponga llevar a cabo acciones concretas y le aporte toda su experiencia acumulada en temas de negocio y personas, siempre

teniendo como punto de referencia los objetivos de desarrollo que se haya marcado el Mentee.

- Plan de trabajo concreto y estructurado: el proyecto debe apoyarse en una estructura y organización que dé proceso y método al mismo:
  - Se iniciará con una sesión grupal para los Mentores y otra para los Mentees para explicar el proceso, su rol y los recursos con los que contarán durante el programa.
  - Se deberán realizar entre siete y nueve sesiones individuales de trabajo entre Mentor-Mentee durante todo el programa.
  - Estas sesiones tendrán una duración de entre hora y media y dos horas.
  - Mentores y Mentees deberán contar con recursos de apoyo lo suficientemente completos para que puedan apoyarse en ellos, durante el programa: Guía de Mentee y Guía del Mentor.
  - En la primera sesión de trabajo entre Mentor y Mentee, ambos delimitarán juntos un plan de acción con los objetivos de desarrollo a alcanzar durante el programa.
  - Se articulará un proceso de seguimiento para Mentores y Mentees que les sirva de apoyo y asesoramiento.