

Empleo y Formación / Valores Empresariales

ROSA CARVAJAL

El concepto de «mentoring» o mentoría procede de Mentor, el personaje de la «Odisea» de Homero a quien Ulises encomendó la educación de su hijo Telémaco, mientras partía hacia la guerra de Troya. Telémaco es un joven inexperto que tiene que enfrentarse a una nueva situación: aprender a ser rey. Para ello necesita de los consejos de alguien más experimentado que le ayude a reflexionar en los momentos de dificultad. Podría decirse, por tanto, que el «mentoring» aparece por primera vez en la historia hace unos 2.800 años y en el ámbito empresarial, se consolida como programa o proceso formal en los años 90, tanto en Europa como Estados Unidos. El objetivo es siempre el mismo: un mentor con experiencia, proporciona ayuda a otra persona, en este caso al «mentee», para desarrollar las capacidades más acordes con su potencial. El mentor se convierte en una especie de guía, en alguien que da consejos.

«Es una persona con autoridad en la materia en la que quiere desarrollarse el mentorizado. Su papel es proponer a su «mentee» líneas de acción basadas en su propia experiencia y sus conocimientos –lo que le ha funcionado en su carrera o en su vida–, y compartir con él aprendizajes propios –incluyendo, y esto es fundamental, sus errores–», explica Daniel Torres, profesor de mentoring y coaching de la Escuela de Organización Industrial EOI. El objetivo es siempre el mismo, añade este experto: «Proporcionar a la persona ayuda experta para desarrollar al máximo su potencial con solidez y seguridad».

¿QUÉ APORTA?

El «mentoring» bien empleado aporta muchos beneficios a la empresa ya que ayuda a potenciar el talento de las personas. Por un lado, la persona mentorizada se siente mejor atendida, motivada en el trabajo, recibe los conocimientos y experiencia de alguien más veterano que él, mientras que el mentor o instructor desarrolla sus habilidades profesionales y ve reconocida su experiencia. Ambas partes ganan. Los mentores suelen tener experiencia amplia contrastada, extensa, exitosa en las materias en las que quiere progresar el «mentee».

«Es fundamental que la elección sea libre en ambos casos. El alumno puede elegir a su mentor para que le ayude en su desarrollo y éste tiene que aceptar de manera voluntaria», explica Jesús Gómez, profesor

«Mentoring» para el enriquecimiento profesional

Aporta beneficios a las empresas que logran contar con trabajadores más comprometidos, más felices y mejor atendidos



La mentoría se consolida como programa o proceso formal en los años 90

Siembra y cosecha

Ejemplos concretos de técnicas de mentoría son la «siembra», que el mentor utiliza cuando quiere provocar a su mentorizado para que saque el mejor partido de sus posibilidades (por ejemplo, «plantando» en la persona una duda sobre una creencia que la puede estar limitando en su progreso), y la «cosecha», es decir, la habilidad del mentor para quedarse con una o varias ideas que le ofrece su mentorizado y en las que intuye que hay valor para su crecimiento, explica Daniel Torres.

y consultor de Cerem International Business School. Existen diferentes tipos de «mentoring». El inverso, donde los veteranos aprenden de los jóvenes. Son estos últimos quienes guían a los más adultos en ciertos campos en los que tienen menos experiencia, por ejemplo en temas de internet. El «mentoring inverso» lo introdujo hace algo más de una década Jack Welch, presidente de la multinacional General Electric al comprender el peligro de la brecha que internet abría en la compañía, especialmente entre los directivos y las bases jóvenes.

Recientemente, se ha incorporado un nuevo «mentoring», el recíproco, donde el mentor puede ser tutelado por el «mentee» y viceversa. «Los mayores traspasan su «know-how» a los más jóvenes o sus habilidades de liderazgo, mientras que éstos, los conocidos como «millennials» o «nativos digitales», les enseñan otro tipo de habilidades, por ejemplo los códigos de lenguaje digital que nunca antes habían usado los trabajadores «seniors»», añade Jesús Gómez.

MÁS PROFESIONALES

Ha comenzado a profesionalizarse, se empieza a demandar un sello de calidad. «Con más frecuencia, las empresas están ocupándose de que sus mentores cuenten con formación específica en las metodologías de «mentoring» más eficaces. Es en sí un proceso en el que la relación entre las dos personas se hace cada vez más estrecha. El mentor se hace más eficaz cuanto mejor conozca técnicas específicas de transmisión de conocimiento e impulso de las cualidades de su mentorizado», añade Daniel Torres.

El éxito de un proceso de «mentoring» se mide por el crecimiento personal del «mentee» en todos los planos. «Produce profesionales más capaces y conscientes de la trascendencia de sus actos, más competentes y autónomos. Potencia las cualidades del profesional y las alinea con sus propios objetivos de desarrollo.

Hace mejores líderes y mejora la comunicación entre los miembros de un equipo», añade el profesor de EOI. «El líder no está solo. Su mentor está a su disposición en todas las fases de su proceso de decisión y acción. Eso contribuye radicalmente a que acelere su evolución, alcance antes su madurez y aprenda e integre más profundamente sus cualidades. Beneficios que se extienden inmediatamente desde la persona al equipo y a la empresa, y de ésta a sus clientes y al conjunto de la sociedad».