

Mentoring, proceso clave para la gestión del conocimiento

Luis M. Gasparotto, Alliance Partner

MMHA The Managers' Mentors, Inc. Latinoamérica (Buenos Aires – Rio de Janeiro – México)

Maria del Carmen Oregioni, Diretora

DPOA do Brasil Ltda. – Rio de Janeiro -Brasil

Margo Murray, President and CEO

MMHA The Managers' Mentors, Inc. – Oakland, CA. – Estados Unidos

Truls E. J. Engström, MSc

COMESCO - Noruega

Sinopsis - Abstract

Es cada vez mas evidente que el conocimiento generado y acumulado en una organización es un activo estratégico, decisivo a la hora de asegurar la calidad del desempeño.

Las empresas están perfeccionando sus habilidades para atraer, incorporar , mantener e incrementar el conocimiento, habilidades y experiencia, capitalizando los aciertos y errores cometidos.

El desarrollo de sistemas informáticos (via Intranet, por ej.) generando espacio de almacenamiento de información al que deben aportarse los conocimientos y al que debe recurrirse para incorporarlos no logra por sí solo la contribución y la posterior consulta.

Se han identificado componentes de un clima de compartir conocimiento y se ha podido establecer una correlación significativa entre la capacidad de compartir conocimiento y el mentoring como facilitador del clima de compartir conocimiento.

La instalación de un Proceso Facilitado de Mentoring que multiplica las oportunidades de reunir a “una persona con mas conocimientos, habilidades, experiencia con otra que necesite desarrollarlos con el objetivo específico que ésta crezca y se desarrolle” (Murray) ha mostrado su efectividad al establecer relaciones de confianza y compromiso entre dos personas para transferir conocimientos habilidades y experiencias.

Se explica el proceso y se brindan ejemplos y resultados de la utilización del mismo.

Temario

INTRODUCCIÓN

DESARROLLO

Conocimiento

Conocimiento tácito

Compartir conocimiento tácito

Dificultades para compartir conocimiento tácito

Mentoring como técnica para compartir conocimiento

Mentoring como medio para compartir conocimiento

Factores que influyen en la efectividad del mentoring para compartir conocimiento.

Investigación empírica

Diseño y método

Factores que facilitan el compartir conocimiento

Facilitadores del conocimiento

Puntajes de personalidad

Resultados

El Proceso Facilitado de Mentoring

Roles

Características

Motivos para implementar un proceso facilitado de mentoring

Práctica valorada

Pasos

Claves para un proceso de Mentoring exitoso

Casos de Aplicación

Plan de Desarrollo Personal

Proceso para el Plan de Desarrollo Personal

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

Peter Drucker sostiene que el conocimiento es la única fuente verdadera de ventaja competitiva en la actual sociedad del conocimiento. La capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento y extraer valor del existente, y su capacidad para desarrollar un ambiente que promueva el compartir conocimiento están considerados como los principales desafíos.

Know-how, Capital Intelectual, Capital de Conocimiento identifican a un activo intangible que encuentra expresión en algunas cantidades: Número de patentes, Número de científicos, Número de premios y reconocimientos nacionales e internacionales, Presupuesto de investigación y desarrollo, Convenios de Investigación con Centros reconocidos.

Llama la atención que haya que utilizar terminología financiera para nombrar y sensibilizar acerca de la importancia del conocimiento y de las personas como activo de una organización. Es cierto que nos permite visualizar que debemos ocuparnos de:

1. Identificar conocimientos y competencias para obtener los resultados
2. Relevar los conocimientos y competencias disponibles, determinar los que faltan
3. Identificar las fuentes posibles
4. Incorporar
5. Desarrollar estrategias para retener y multiplicar

A diferencia de los restantes componentes del capital, el de conocimiento no es de suma 0 (lo que uno toma, se lo saca a otro), sino que puede multiplicarse si se crea un clima propicio para ello.

¿Cómo hacemos para lograrlo?

Solución tecnológica: Desarrollar un depósito (datawarehouse) en el que todos pongan lo que saben y al que puedan recurrir los que necesiten.

Solución sociológica: Creemos las condiciones para que se auto-organicen grupos multidisciplinarios

Instalar un proceso: Implementar un Proceso que contemple las necesidades individuales, los de la organización y genere relaciones de confianza mutua que propicien el compartir conocimiento.

DESARROLLO

Conocimiento

Desafortunadamente no sabemos mucho acerca lo que es realmente conocimiento gerencial y aunque tenemos un sentimiento vago acerca de lo que es esta clase de conocimiento, no hay muchas definiciones en el contexto gerencial.

Kim sugiere que el conocimiento es una combinación de “saber como” y “saber por qué” (Baets). Otros autores identifican dos tipos de conocimiento: explícito y tácito. En realidad el conocimiento explícito que puede volcarse en oraciones, afirmaciones, esquemas, formulas, procesos, etc. es mas factible de intercambiar por medio de almacenes de datos. Los sistemas de aseguramiento de calidad como la aplicación de las normas ISO (por ej.) permiten explicitar y expresar en procesos, normas y diagramas una buena cantidad de conocimiento esencial para el desempeño de la organización.

Cuando el conocimiento esta ligado a los sentidos, habilidades motrices, percepción individual, experiencias fisicas e intuiciones estamos ante conocimiento tácito. A menudo es difícil de describir y de transmitir a otros.

Una persona justifica la veracidad de sus creencias basado en sus observaciones del mundo. Estas observaciones dependen de la experiencia individual y de la sensibilidad personal. Así, el conocimiento puede verse como una construcción de la realidad mas que como una verdad de modo universal.

Compartir el conocimiento no es compartir hechos sino un proceso humano único que implica una dimensión cognitiva difícil de reproducir.

Para una comprensión mas cabal del conocimiento, deberíamos prestar atención a su relación con información. Desde siempre se ha distinguido entre información (datos organizados de modo comprensible) y conocimiento. Sabemos que es relativamente sencillo transferir información de un lugar a otro. El conocimiento por su parte es mas escurridizo, mas difícil de transferir de una persona a otra.

El reconocimiento de las dificultades inherentes a la transferencia de conocimiento de una persona a otra ha tendido a subrayar la importancia del conocimiento tácito.

Conocimiento tácito

Mientras la mayoría de las personas intuitivamente le encuentran sentido a la idea de conocimiento tácito (basta reparar la rápida aceptación del concepto de inteligencia emocional = intuitivamente sabíamos que la inteligencia tenía que ver con mas dimensiones que las medidas por las pruebas de cociente intelectual). Así que uno de los desafíos críticos en las compañías conocimiento-intensivas es reconocer el valor del conocimiento tácito y encontrar el modo de utilizarlo. El conocimiento tácito puede parecer demasiado misterioso para su aplicación útil en una situación de negocios, de aquí que sea importante facilitar la multiplicación de este recurso creativo en lugar de ignorarlo o amordazarlo. El conocimiento tácito forma una trama mental, un conjunto único de creencias y suposiciones a través de los cuales filtramos e interpretamos lo que vemos y hacemos. Esta trama guía nuestro comportamiento y filtra nuestra interpretación y comprensión de las experiencias. De este modo nuestro desempeño y resultados están fuertemente influidos por nuestra experiencia previa.

Muy probablemente el conocimiento tácito es el conocimiento que verdaderamente agrega valor en una compañía. Una base de conocimiento en una organización debería apuntar al conocimiento tácito, mas que al explícito, si se desea que esto constituya la competencia diferenciadora de una compañía.

Compartir conocimiento tácito

Cada vez mas administradores del conocimiento encuentran que “compartir conocimiento” describe mejor lo que están haciendo que “administración del conocimiento”. Las ventajas de utilizar el término “compartir conocimiento” incluyen su sentido común junto con un cierto grado de interacción implícito en cualquier situación en la que se comparte.

Compartir el conocimiento tácito requiere que los individuos compartan sus creencias personales acerca de una situación. Cada individuo se ve frente al enorme desafío de justificar sus verdaderas creencias frente a otros, y es esta necesidad de justificación y esta conectividad humana que hace que compartir conocimiento tácito sea un proceso muy frágil.

Compartir conocimiento entre personas con diferentes antecedentes, perspectivas y motivaciones es un paso crítico para la creación de conocimiento organizacional. Se tienen que compartir las emociones, los sentimientos y los modelos mentales de los individuos para desarrollar confianza mutua.

Para facilitar ese compartir, necesitamos un espacio en el cual las personas puedan interactuar entre sí mediante diálogos cara a cara. Es aquí donde ellos comparten experiencias y sincronizan sus ritmos corporales y mentales. El campo típico de interacción es un equipo auto-organizado, o un par mentor-tutelado, en los cuales personas con diversos antecedentes y sistemas de creencias comparten experiencias.

Dificultades para compartir conocimiento tácito

Las dificultades para compartir conocimiento tácito están relacionadas principalmente con las percepciones y el lenguaje, aunque también con tiempo, valor y distancia. Escasa acomodación y amenaza a la auto-imagen son barreras individuales para la creación del conocimiento.

Percepción y lenguaje son las principales dificultades para compartir conocimiento. El conocimiento tácito está tan internalizado que se ha convertido en una parte natural de nuestro comportamiento y pensamiento. Como la mayor parte de nuestro conocimiento tácito es parte de nuestro inconsciente, raras veces somos conscientes de su dimensión completa, y de aquí que experimentemos problemas cuando tratamos de compartir y expresar lo que no sabemos que sabemos. Además, como el conocimiento tácito se mantiene en una forma no verbal, experimentamos dificultades tratando de compartirlo con otros mediante palabras, sea oralmente o por escrito. También aparecen dificultades adicionales cuando un novato está aprendiendo de un experto. El experto a menudo utiliza palabras a las que el novicio no ha sido expuesto nunca antes. El compartir conocimiento se basa en una trama mental común, y si las personas no se entienden entre sí, no pueden compartir conocimiento tácito.

La distancia hace aparecer dificultades en el caso de compartir conocimiento tácito. Muchas organizaciones con mucha dispersión geográfica, virtuales y globales experimentan problemas para compartir conocimiento tácito. Esto es porque la forma más común de compartir es mediante la interacción cara a cara. Aun cuando una gran cantidad de comunicación ocurre a través de la tecnología de información, se prefiere la interacción cara a cara para construir una relación de confianza.

La amenaza a la autoimagen es algo inherente a todos nosotros. Muchas organizaciones enfrentan dificultades para superar esta barrera para compartir conocimiento. Lo que sabemos – y como afecta lo que hacemos – está frecuentemente en las raíces de nuestra identidad personal. Debido a que el conocimiento está tan íntimamente ligado a la auto-imagen, la gente puede resistirse a compartir lo que saben. Habitualmente toma dos formas: nos resistimos a compartir conocimiento que sólo nosotros conocemos, así no nos convertimos en menos valiosos para nuestra compañía, y nos resistimos a compartir nuestros pensamientos, creencias e ideas si, potencialmente, pudieran hacernos aparecer como tontos. De aquí que una cultura que valora compartir y está abierta a nuevas ideas, independientemente de lo equivocadas que puedan estar, es una cultura que comparte conocimiento. Un sistema de mentoring, en tanto herramienta gerencial cuanto filosofía organizacional inserta en la cultura, puede ayudar a las compañías a manejar estas dificultades.

Mentoring como técnica para compartir conocimiento

“Mentor: amigo de Ulises y maestro de su hijo Telémaco. Su nombre se ha convertido en sinónimo de consejero prudente”. (Larousse) Una idea de la importancia que se asignaba en la antigüedad al tipo de relación y al rol, es que fue incluido en la mitología que transmitía el concepto de generación en generación. Previo a su partida para combatir en las guerras que, libró Ulises busca a alguien experimentado y confiable para que cuidara, educara, amara, consolara y atendiera a Telémaco, preparándolo para suceder a Ulises en el trono. Luego sabríamos que Mentor era la encarnación de Pallas Atheneia, Diosa de la Industria y el Conocimiento. Es cierto que el rol y la relación no eran nuevos. La Biblia nos muestra otros pares: Moisés y Josué, Elías y Eliseo (Biblia)

Sería sorprendente que encontráramos fácilmente en las organizaciones modernas la relación clásica de mentoring que existió entre Mentor y Telémaco. Con el paso del tiempo y con las demandas de las situaciones en las cuales ocurre el mentoring han surgido adaptaciones del clásico par mentor-tutelado para satisfacer necesidades específicas, lo que ha dado lugar a una amplia gama de variantes.

Mentoring como medio para compartir conocimiento

Compartir efectivamente conocimiento tácito depende de un contexto facilitador, que puede ser definido como un espacio que estimula a las relaciones que aparecen. Este contexto organizacional puede ser físico, virtual o mental, o mas probablemente una mezcla de los tres. Un elemento esencial es que todo conocimiento como opuesto a información o datos, depende de su contexto. Podríamos decir que el conocimiento esta inserto en su contexto, y que apoyar el proceso de compartir conocimiento requiere el necesario espacio para compartir conocimiento tácito.

Un par mentor-tutelado, formal o informal, puede ser de muchas maneras, o al menos crear este importante contexto para compartir conocimiento tácito.

Atención. El concepto de atención importa mucho en una organización cuando sus responsables proveen un contexto en el cual el conocimiento de comparte libremente. El concepto de atención describe bastante satisfactoriamente relaciones que tienen un impacto positivo en la cultura de compartir conocimiento. La alta gerencia debe comunicar atención, mediante el ejemplo y afirmaciones orales y escritas. En general un proceso de mentoring en una organización apoyará el concepto de atención.

Conversaciones y confianza. Tendemos a iniciar cerrados nuestras relaciones y a medida que comenzamos a comunicarnos y a intercambiar información podemos recorrer las etapas de preguntar, tomar conciencia, confianza, crédito a medida que abrimos nuestra relación (Gibb). En la relación mentor-tutelado ocurre lo mismo. Gibb señala que las dos variables que inciden en este avance hacia relaciones abiertas y de confianza son el tiempo y la intensidad de la situación en la cual se comparte la información. Es llamativo que, mientras frecuentemente los ejecutivos insisten en costosos sistemas de tecnología informática, bases de datos cuantificables y herramientas de medición, uno de los mejores medios para compartir información ya existe dentro de sus compañías.

Factores que influyen en la efectividad del mentoring para compartir conocimiento.

La teoría de base para compartir conocimiento mediante el mentoring se ha centrado tradicionalmente en 3 variables significativas: personalidad, genero y edad.

Personalidad. Dos estudios muestran una investigación del impacto de los factores de personalidad en mentoring. El primero muestra una relación directa e indirecta entre autoestima alta/habilidades de comunicación y participación en relaciones de mentoring. La relación era válida tanto para mentores como para tutelados. El segundo estudio investiga las relaciones entre factores de personalidad del tutelado, iniciación de mentoring, la experiencia de mentoring y el éxito de carrera. La conclusión fue

que los tutelados influyen la cantidad de atención que ellos reciben al iniciar relaciones con mentores. Capacidad de control interno, alto monitoreo de sí mismo, y estabilidad emocional alta, las cuales mediaron la relación entre características de personalidad y mentoring recibido. En el presente estudio Truls Engström investigara la percepción de creación de un clima de compartir conocimiento como resultado de un par mentor-tutelado y la personalidad de los participantes.

Género. El género es otra perspectiva relevante en la actualidad del mentoring, no menos porque se observa un desarrollo en el universo del mentoring. En los pares mentor-tutelado tradicionales, era muy frecuente que fueran del mismo sexo. El aumento de la presencia femenina en la fuerza laboral y en particular en las posiciones gerenciales presenta la oportunidad para pares de diferente sexo. Sin embargo, debido a que hay mas hombres en posiciones altas y por ello mas mentores potenciales que mentoras, una mujer que desea iniciar una relación de mentoring frecuentemente debe buscarse un mentor del sexo opuesto. Se ha sugerido que las mujeres enfrentan serias barreras en establecer relaciones informales de mentoring, porque los demás en la organización pueden ver esa relación como sexual.

Edad. Aunque mentoring y la creación de un clima de compartir conocimiento es el principal foco de la investigación de Truls Engström, hemos aprovechado la oportunidad de considerar la relación entre la edad y los factores que inciden en el clima de compartir conocimiento. Este problema es relevante porque los cambios demográficos en la sociedad actual (Países desarrollados) están creando una fuerza laboral con incremento de trabajadores de edad avanzada. Una estrategia para afrontar este desafío podría ser disminuir la edad de jubilación, pero por razones macroeconómicas esto no es posible. Por ello, gente de todas las edades, con toda clase de antecedentes laborales, deberá trabajar junta en el futuro sin la estructura jerárquica usual. La mezcla de edades a menudo trae una amplitud mayor de experiencia e ideas para los negocios. Los gerentes encuentran problemas cuando tienen que trabajar con tres generaciones diferentes, cada una con su propio conjunto de valores, percepciones, expectativas, y ansiedades.

Investigación empírica

Una vez establecida la base teórica para compartir conocimiento a través del mentoring, se resumirá aquí un estudio en el cual se examinaron experiencias de mentoring informal entre gerentes jóvenes y profesionales en la industria noruega de la hospitalidad.

Diseño y método

Basados en la discusión precedente, diseñamos un cuestionario para encontrar si se puede utilizar el mentoring solo o junto a personalidad, edad, y/o género como indicador de la facilidad de compartir conocimiento y creación de conocimiento en las organizaciones.

Formulación del problema:

- ¿En qué medida el mentoring informal es un indicador del clima de compartir conocimiento, de la satisfacción laboral y satisfacción con la carrera?
- ¿En qué medida variables personales tales como personalidad, edad y género son indicadores adicionales de clima de compartir conocimiento, satisfacción laboral?

571 alumnos de la Escuela Noruega de Administración Hotelera respondieron a un cuestionario dividido en secciones:

- Preguntas demográficas sobre edad, género, estado civil e ingresos
- Nivel educacional y desarrollo de carrera
- Posición actual
- Percepción de factores de compartir conocimiento

- Preguntas relacionadas con mentoring
- La parte del cuestionario sobre los 5 factores de personalidad.

Factores que facilitan el compartir conocimiento

Para desarrollarse en el ámbito laboral las personas necesitan poder recibir y compartir conocimiento con pares, gerentes, y subordinados. Si deseamos que nuestros colaboradores desarrollen conocimiento cognitivo (saber que), habilidades avanzadas (saber como), comprensión sistémica (saber porque), y creatividad automotivada (hacerse cargo porque), necesitamos asegurar que se establezca un ámbito para compartir conocimiento y que los miembros del equipo perciben realmente su presencia.

Facilitadores del conocimiento:

Clima de compartir conocimiento: Para enfocarnos en la clase de conocimiento que deseamos que se comparta, es de mucha importancia tener un ámbito que de la posibilidad de compartir conocimiento sea tácito o explícito. Para medir el clima de compartir conocimiento desarrollamos un listado de 4 puntos. Por ejemplo: “Posibilidad de trabajar en temas en los que utilizo mi conocimiento”. La confiabilidad de la consistencia interna (Cronbachs’s Alpha) para el factor de compartir conocimiento fue de .74.

Satisfacción con la Carrera: Para ser parte del desarrollo de una organización es importante estar involucrado en lo que Ud. esta haciendo. Utilizamos un trabajo de Greenhaus y otros de 1990 y traducimos su escala de tres puntos para la satisfacción con la carrera. Por ejemplo “estoy satisfecho con el éxito que he logrado en mi carrera” (Cronbachs’s Alpha) para el factor satisfacción con la carrera fue .84.

Satisfacción con la tarea: Para ser continuamente parte del intercambio de conocimientos se considera importante que los colaboradores sientan satisfacción en la situación laboral. Basados en el trabajo de Quinn y Shepard (1974) desarrollamos un listado de 5 puntos. Por ejemplo “Resumiendo, ¿cuánto podría Ud. decir que esta satisfecho con su tarea?”. (Cronbachs’s Alpha) para el factor satisfacción con la tarea fue .82.

Posibilidades de carrera: Para desarrollar conocimiento relevante y aportarlo a la organización, las personas necesitan poder crecer y desarrollarse personalmente de modo continuo. Uno de los factores mas importantes para poder hacerlo es tener espacio para el desarrollo de la carrera y el progreso. Utilizamos una escala de 4 puntos (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990) para medir perspectivas de carrera. Por ejemplo: “Tengo muy buenas perspectivas de promoción en esta compañía. (Cronbachs’s Alpha) para el factor Posibilidades de carrera fue .68.

Puntajes de personalidad

La prueba utilizada para investigar los grandes factores de personalidad se origina en el modelo de los cinco factores, que designa en las palabras británicas para describir personalidad.

Los factores utilizados fueron: extroversión, estabilidad emocional, afabilidad, trabajo a conciencia, y apertura a la experiencia.

La información fue analizada por un software para los puntajes de personalidad (5pfa) desarrollado por Engevik (1994). Los resultados de este programa, junto con el resto de los puntajes de la encuesta, fueron graficados, y se eliminaron las respuestas con valores en blanco. Se utilizó un análisis de regresión múltiple para identificar los efectos de las variables indicadoras de clima de compartir conocimiento (nivel de mentoring, frecuencia de mentoring, personalidad, edad y género)

Resultados

El grado de mentoring y la frecuencia de mentoring informal en el lugar de trabajo son indicadores de clima de compartir de conocimiento, satisfacción de carrera, posibilidades de carrera y satisfacción

laboral. Adicionalmente se ha determinado que mayor edad es un indicador de clima de compartir conocimiento y satisfacción con la tarea. Finalmente el factor de estabilidad emocional es indicador de percepción de clima de compartir conocimiento, del mismo modo en que la estabilidad emocional, apertura a la experiencia y la extroversión son indicadores de satisfacción con la carrera. Como se expresó antes, compartir conocimiento tácito es difícil, y crear un ámbito que haga posible el compartir es un desafío complejo. El mentoring informal sólo no puede lograr por sí mismo que ello ocurra; sin embargo, como es importante acelerar el crecimiento del conocimiento y crear un clima de compartir conocimiento en la mayoría de las organizaciones, los hallazgos de esta investigación son valiosos para las organizaciones. Al revelar que el mentoring tiene por sí un efecto positivo sustentable en crear un clima de facilitación del conocimiento, se recomienda que los profesionales estimulen y apoyen las relaciones informales de mentoring.

El Proceso Facilitado de Mentoring

Aun cuando se ha demostrado que el mentoring es una herramienta importante y una técnica gerencial importante para fomentar un clima de compartir conocimiento, sólo hemos descubierto una pequeña parte de su potencial. Este estudio empírico sólo consideró el mentoring informal: su potencial total todavía debe ser investigado.

Los resultados arriba encontrados confirman que relaciones de mentoring informales son eficaces creadores del clima de compartir conocimiento y la predisposición al mentoring es un indicador de la factibilidad de desarrollar un mejor clima de compartir conocimiento, podemos ahora preguntarnos que ocurriría si desde la Dirección de la organización se apoya la multiplicación de relaciones de mentoring tomando los recaudos para que estas relaciones pasen de frágiles a sanas y vigorosas.

Entendemos el mentoring facilitado como “una estructura y serie de procesos diseñados para crear relaciones de mentoring efectivas, guiar el cambio de conducta de quienes participan y evaluar los resultados para los tutelados, los mentores y la organización”.(Murray)

Roles

Mentor/Tutor: “El/la tutora ideal debe ser una persona confiable, que sepa escuchar y sea capaz de ofrecer un feedback constructivo. Debe estar dispuesto a brindar tiempo a sus guiados y a compartir con ellos no sólo sus historias de éxito, sino también, y a veces fundamentalmente, sus errores y fracasos. En síntesis, debe ser una persona generosa y abierta, que reconozca que cada uno aprende a su manera y deje a sus guiados encontrar su propio camino, aceptando que su labor consiste sólo en indicar la que él considere, sinceramente, la dirección correcta.”(La Nación2). En lo posible el mentor pertenece a la organización.

Tutelado/Protege: El/la tutelado/a ideal debe hacerse responsable de su propio desarrollo, y con los recursos provistos diseñar, y luego implementar su plan de desarrollo personal. Es quien hace funcionar el proceso al demandar la ayuda que requiere para implementar el plan de desarrollo personal. Debe dar retroalimentación a su mentor y al equipo de coordinación.

Jefe/ Líder del equipo: Aporta su conocimiento del tutelado en el diseño de su plan de desarrollo.

Equipo de Coordinación: “No espere que este Proceso se administre solo” (Murray). Deben preverse recursos para administrar, medir, monitorear, comunicar. El equipo de coordinación se ocupa también de identificar y comprometer a potenciales mentores/as.

Características

La experiencia señala que algunas características claves para el éxito del proceso son:

- *Estrecha vinculación con las necesidades/ oportunidades estratégicas del negocio y con las necesidades de desarrollo de tutelados/as.*
- *Creación y comunicación de políticas y procedimientos. Apoyo del equipo de dirección.* Kay Stiles de Chevron Information Technology describe estrategias para establecer un equipo de seguimiento y obtener su apoyo continuo: “Los puntos clave son investigar las mejores prácticas, tanto externa como internamente, y desarrollar un caso que requiera fuertemente de mentoring” (Murray)
- *Análisis de factibilidad.* Pregúntese cuál es la brecha que desea cerrar con el proceso de mentoring. Luis Gasparotto y Raul Hornos entrevistaron 22 gerentes de hotel y miembros de 18 equipos gerenciales de Starwood Hotels and Resorts en Latinoamérica para verificar que el proceso de mentoring era la intervención apropiada para implementar el Sistema de Desarrollo Gerencial (Murray)
- *Participación voluntaria.* De quienes reúnan los requisitos del grupo objetivo
- *Formación de coordinadores.*
- *Responsabilidad del Tutelado por su propio desarrollo*
- *Acuerdo personal entre Mentor y Tutelado.* Con cláusula de confidencialidad, terminación sin culpa y tiempo que van a dedicar.
- *Rotación de mentores.* Se enriquece la visión del Tutelado. Hay más directivos que pueden opinar sobre un Tutelado.
- *Participación del jefe directo brindando retroalimentación durante la confección del Plan Individual de Desarrollo.* El jefe no puede ser mentor.
- *Acompañamiento del Proceso durante 3 años como mínimo.* Es necesario asegurar que el proceso haya contribuido efectivamente a instalar en la organización una cultura de compartir conocimiento.

Motivos para implementar un proceso facilitado de mentoring

Objetivos planteados por las organizaciones. 636 pares (Mentor – Tutelado). Año 1997

- 41% *Desarrollo de carrera:* Ashley Fields, coordinadora líder del Proceso Facilitado de Mentoring en Shell Oil dice “Esperamos que el día de mañana los participantes vean esta relación de mentoring y se den cuenta de que fue una de las experiencias más beneficiosas para sus carreras en función de pasar al siguiente nivel de responsabilidad en una organización” (Murray)
- 30% *Transferencia de habilidades técnicas.* En el programa AYES (Automotive Youth Education System) los estudiantes desarrollan habilidades de reparación de automóviles aprendiendo tanto con su instructor en el aula como del mentor técnico en el taller del concesionario General Motors. (Murray)
- 12% *Diversidad – otros.* “Estamos construyendo una reserva de líderes representativos de grupos diversos que no hubiéramos podido identificar mediante los procesos tradicionales. Aunque la mayoría de las personas piensa en diversidad en términos de raza o género, en realidad es algo más amplio... involucrando procesos mentales, abordajes de resolución de problemas y experiencia” dice Leslie Mays, líder de la práctica global en diversidad y patrocinador del proceso en Royal Dutch/Shell. (Murray)
- 9% *Multitareas, Flexibilidad*
- 4% *Plan de sucesión - Desarrollo directivo*
- 3% *Avance de la mujer en cargos directivos*
- 0,5% *Mejorar la moral de los empleados*

Práctica valorada

Una encuesta realizada entre las empresas Fortune 500 reveló que el 96% de los ejecutivos valoraba la tutoría como una importante herramienta para el desarrollo de personal, mientras que el 75% indicó que debían en parte el éxito de sus propias carreras a haber tenido un mentor que los guiara.

Empresas de primera línea como 3M, Arthur Andersen, Texas Instruments, ABN AMRO Bank o Hoechst participan activamente en programas de tutoría interempresaria. Estos programas, basados en un criterio regional, es decir, donde los participantes trabajan en la misma ciudad, han resultado altamente positivos, aunque es necesario puntualizar que requieren de una actitud cooperativa antes que de competencia entre las empresas participantes. (La Nación²)

Pasos

1. Presentación del concepto y del proceso al Nivel Directivo
2. Evaluación de objetivos y necesidades de la organización. Entrevistas individuales con integrantes de la conducción. Entrevista grupal con una muestra de potenciales mentores y con una muestra de potenciales tutelados
3. Evaluación de la predisposición de la organización. Informe preliminar con resumen de las entrevistas mantenidas.
4. Identificación del primer grupo de tutelados. Capacitación del equipo de coordinación.
5. Desarrollo de los objetivos del proceso y el plan para implementarlo. Plan de comunicación y Plan de evaluación de resultados.
6. Reunión de presentación
7. Postulación de participantes. Aceptación de mentores y tutelados. Armado de pares.
8. Orientación a los mentores.
9. Orientación a los tutelados
10. Negociación del acuerdo mentor- tutelado
11. Diseño del plan de desarrollo individual
12. Ejecución del Plan
13. Reuniones periódicas
14. Informe al equipo de coordinación
15. Conclusión del acuerdo
16. Seguimiento y evaluación por parte del equipo de coordinación

Claves para un proceso de Mentoring exitoso

Identificación de necesidades, objetivos, oportunidad, predisposición

Planeamiento y diseño

Comunicación

Concordancia, acuerdos

Orientación/ Capacitación

Planes de desarrollo = relaciones saludables

Evaluación

Casos de Aplicación

"El Mentoring acompaña la política de Recursos Humanos de IBM, que busca premiar al que se diferencia en su contribución a la empresa con más y mejores oportunidades de desarrollo"

"Además, logramos varios objetivos: identificar potenciales, desarrollar competencias, proveernos de una base de datos de gente con potencial, desarrollar a los gerentes como tutores y mejorar la comunicación en la compañía".

"IBM tiene una política de promoción de la carrera de las mujeres con potencial desde el comienzo, para aumentar su presencia en los niveles gerenciales. Creemos que es necesario favorecerlas desde temprano y en forma especial, por eso se las considera con potencial desde un escalón más abajo que a los hombres". explica Gisela Saia, coordinadora de Empleos de IBM. (La Nación)

El condado de Alameda (California, Estados Unidos) contrató la planificación del Proyecto de Reforma de la Asistencia Social en 90 Días. El equipo, Asociados de MMHA The Managers' Mentors, Inc. fue conducido por Margo Murray, Presidente y Directora Ejecutiva de MMHA. La reforma de la asistencia social y los plazos estipulados por la legislación plantearon un especial reto al condado de Alameda, dado el número considerable de beneficiarios de la Ayuda Temporal para Familias Necesitadas (TANF en sus siglas en inglés)... Resultó claro que encontrar un trabajo, guarderías para los niños y transporte para todos los beneficiarios de la Asistencia Social iba a ser un tarea difícil y compleja. Y mas difícil aún iba a ser asegurar que quienes obtuvieran el empleo permanecieran en él. Un mentor que se interese puede asistir al reciente ingresado para que se conduzca exitosamente en el ambiente de trabajo y en la cultura de la compañía. La mayoría de los empleadores tienen programas que enseñan las habilidades necesarias para la tarea; pero, ¿quién va a enseñar las “reglas no escritas” del lugar de trabajo?. Si el intento de la reforma de la asistencia social es ayudar a los pobres a lograr la autosostenibilidad y no solamente salir de la ayuda social, entonces se debe instalar un sólido sistema – mentoring - de apoyo post-ingreso. (Craig)

Al encomendar al Instituto de Salud Pública (Public Health Institute) la organización de un Programa de Liderazgo en Planificación Familiar para países con grandes necesidades de mejora de la salud sexual y reproductiva de la población, las fundaciones Bill y Melinda Gates y David and Lucile Packard solicitaron que se incluyera el concepto de mentoring y se lograra el compromiso de los participantes de identificar a otros líderes en sus países y se comprometieran a transmitir los conocimientos, habilidades, experiencia y material que recibieran en su entrenamiento de tres semanas en California. Desde el año 2000, cada año 50 líderes de Asia, Africa y Latinoamérica participan en este Programa y multiplican el impacto de la capacitación mediante su compromiso de compartir conocimiento.

Ya se han mencionado algunos aspectos relacionados con la implementación del Proceso Facilitado de Mentoring en:

- Starwood Hotels and Resorts Latinoamérica,
- Royal Dutch/ Shell Oil
- Chevron Information Technologies

En todos los casos hemos comprobado que ofrecer la posibilidad de establecer relaciones de mentoring en un ambiente que asegura el respeto mutuo y el desarrollo de un clima de confianza, permite que las personas puedan dar lo mejor de sí: la voluntad de compartir sus habilidades, experiencia, valores, visión y su tiempo.

Plan de Desarrollo Personal

La relación mentor tutelado se construye en la tarea de implementar las acciones establecidas en el Plan de Desarrollo Personal de competencias. La organización debe establecer el perfil de competencias requeridas para el logro de sus objetivos y el perfil de competencias para cada posición. También debe facilitar los recursos para desarrollar esas competencias. En este enfoque el mentor es uno de los recursos que ayuda a aprovechar el conocimiento explícito y a crear las condiciones para compartir conocimiento tácito.

Proceso para el Plan de Desarrollo Personal

1. Identificar los objetivos del negocio, necesidades y oportunidades
2. Determinar las competencias necesarias para lograr los objetivos.
3. Establecer los actuales niveles de competencia en la organización.
4. Planificar cómo alcanzar los niveles de competencia requeridos.
5. Determinar el perfil de quienes deberían participar.
6. Releva la predisposición de la organización para implementar los cambios.
7. Implementar un Sistema de autodesarrollo de Carrera que:
 - Provea herramientas de autoevaluación, Planeamiento de Carrera y asistencia para el diseño del propio plan de desarrollo
 - Seleccionar y proveer recursos para el desarrollo de las competencias:
 - Seminarios, talleres (in-company/públicos), e-learning
 - Asignación de tareas
 - Lecturas
 - Mentor
8. Evaluar Resultados frente a los Objetivos del negocio, Necesidades y Oportunidades
9. Volver al paso 3. Periódicamente actualizar lo relevado en los pasos 1 y 2.

CONCLUSIONES

Engström ha comprobado que el grado de mentoring y la frecuencia de mentoring informal en el lugar de trabajo son indicadores de compartir conocimiento, satisfacción con la carrera, perspectivas de carrera y satisfacción laboral. También que compartir conocimiento tácito es difícil y crear un ambiente de compartir conocimiento es un reto complejo. Si bien el mentoring informal sólo no puede lograr un clima de compartir conocimiento se recomienda apoyar y respaldar las relaciones informales de mentoring.

En nuestra práctica de ayudar en la implementación del Proceso Facilitado de Mentoring hemos recogido valiosa experiencia y testimonios de alto grado de satisfacción por la oportunidad de compartir conocimiento.

“¿Se ofrecería como mentor?: - Desde ya./ Por supuesto/

¿Por qué?: - No hay nada mas bonito que ver triunfar a alguien que uno ayudo. – Es bueno saber que mi experiencia no se perderá. – Cuando uno enseña, aprende dos veces. (- o toma conciencia de su conocimiento tácito?).

El compromiso de los colaboradores con tareas voluntarias en su comunidad patrocinados por la organización, provoca un impacto notable en el clima de la organización; la tarea voluntaria de compartir conocimiento con otros integrantes de la organización, genera un círculo virtuoso que se va retroalimentando con las experiencias positivas y los resultados relevados por el equipo de coordinación.

BIBLIOGRAFIA

- (Murray). Murray, Margo. “Beyond the Myths and Magic of mentoring. How to Facilitate an Effective Mentoring Process”. 2001. Jossey – Bass. San Francisco.
- Engström, Truls EJ. “Sharing Knowledge Through Mentoring” en Performance Improvement. V.42 Number 8, September 2003. International Society for Performance Improvement. Silver Spring.
- Drucker, Peter. The information executives truly need. En Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance. 1998. Harvard Business School Press. Boston
- (Baets) Baets, W.R.J., Organizational learning and knowledge technologies in a dynamic environment. 1998. Kluwer Academic Publishers. Dordrecht.
- (Larousse) Pequeño Larousse en Color. 1991. Ediciones Larousse. Madrid – Buenos Aires - México

- (Biblia) El Libro del Pueblo de Dios. Libro de los Numeros, Cap 27, Deuteronomio, Cap 34, Libro de los Reyes I, Cap. 18. 1987. Ediciones Paulinas. Madrid – Buenos Aires
- (Gibb) Gibb, J. Is help helpful?. 1964, February. Forum.
- Greenhaus, JH, Parasuraman, S & Wormley, W, “Organizational experiences and career successes of black and white managers”, 1990. Academy of Management Journal, 33
- Quinn, RP, & Shepard, LJ. “The 1972-3 quality of employment survey” 1974. University of Michigan. Institutes for Social Research.
- Engevik, H. “Manual til 5pf. ISV –test og Psykologisk institutt. (1994). University of Oslo.
- (La Nación) Lopez Galelo, Graciela “Crecer con la guía de un tutor”, La Nación / Empleos, 30.8.98. Buenos Aires
- (La Nación 2) Lopez Galelo, Graciela.”Las tutorias en la empresa”. Comentario del libro “*Moving up through Mentoring*. Shimon-Craig Van Collie. Workforce, marzo de 1998” La Nación / Empleos, 1999. Buenos Aires
- (Craig) Craig, Launa. De la Asistencia Social al Empleo: Cómo un mentor puede apoyar la difícil transición (Welfare to Work Mentoring) en New Dimensions Journal - Volumen VI

Luis M. Gasparotto, Alliance Partner

MMHA The Managers’ Mentors, Inc. Latinoamérica (Buenos Aires – Rio de Janeiro – México)

Bachiller en Ciencias Políticas de la Universidad del Salvador en Buenos Aires, Estudios en Administración Pública en la Universidad del Salvador e Ingeniería en la Universidad de Buenos Aires. Completó su formación en Alemania y Estados Unidos. Acredita más de 20 años de experiencia en el campo del desarrollo gerencial y de organizaciones. Luis se desempeñó en el área de Desarrollo de Recursos Humanos de Bayer Argentina. Completó su formación en Alemania y Estados Unidos. Es también Instructor Certificado Kepner-Tregoe. En mayo de 1998 acordó con Margo Murray y Raúl Hornos dedicar sus esfuerzos al desarrollo de Procesos Facilitados de Mentoring MMHA© en las organizaciones de la región. Desde el año 2000 es miembro del cuerpo docente en el campo de desarrollo de liderazgo y de mentoring del International Family Planning Leadership Program (IFPLP), organizado por International Health Programs (IHP) en Santa Cruz, California, para el Public Health Institute y financiado por The David and Lucille Packard Foundation y The Bill and Melinda Gates Foundation.

Es miembro de la Asociación de Desarrollo y Capacitación de la Argentina, de la Asociación de Recursos Humanos de Argentina, del Departamento de Educación de la Unión Industrial Argentina, de la International Mentoring Association, de la International Society for Performance Improvement, de la Academy of Human Resources Development.

Maria del Carmen Oregioni, Diretora

DPOA do Brasil Ltda. – Rio de Janeiro -Brasil

Licenciada en Relaciones Industriales en la Universidad Argentina de la Empresa, completo estudios de Psicología Social en la Escuela de Pichon Riviére. Marita desempeñó en posiciones gerenciales en el área de Recursos Humanos de 3M de Argentina, Diners Club, Pepsi Cola Puerto Rico, Ceras Jonson. Desde 1990 dirige DP – Oregioni y Asoc. en el área de RRHH. En 1999 se traslada a Rio de Janeiro donde lidera DPOA do Brasil Ltda. Consultores corporativos prestando servicios a empresas del sector petróleo y gas.

Margo Murray, President and CEO

MMHA The Managers’ Mentors, Inc. – Oakland, CA. – Estados Unidos

Master en Administración de Empresas y Certificada en Tecnología del Desempeño, Margo es una prominente investigadora, diseñadora y evaluadora de mentoring facilitado. Ha colaborado con clientes

en procesos de mentoring en mas de 100 organizaciones en 23 paises. Es Miembro del Directorio de la International Mentoring Association y ex – Presidente del Directorio de la Federación Internacional de Organizaciones de Capacitación y Desarrollo (IFTDO). Obtuvo las 3 distinciones mas importantes de la International Society for Performance Improvement: Miembro Extraordinario, Miembro Vitalicio y Presidente. En 2002 recibio su Certificación como Tecnóloga de Performance. Margo es mentora de varios lideres. Su best-seller “Beyond the Myths and Magic of mentoring. How to Facilitate an Effective Mentoring Process” es considerado el libro fundacional en mentoring facilitado y ha sido traducido al sueco, japonés, coreano y próximamente aparecerá en español. Su correo es: mmha@mentors-mmha.com.

Truls E. J. Engström, MSc

COMESCO - Noruega

Es profesor asistente en la Escuela Noruega de Administración Hotelera en el Colegio Universitario Stavanger de Noruega. Obtuvo su Bachillerato en Ciencias de Administración Hotelera en 1994 y fue co-fundador del primer programa de mentoring en 1996. Obtuvo su maestría en la Universidad Internacional de Florida en 1996. Actualmente esta completando su doctorado en Psicología de relaciones de desarrollo persona a persona en la Universidad de Northumbria, Reino Unido. Truls tiene mas de 15 años de experiencia en la industria de viajes y turismo, incluyendo turismo aventura, gerencia de alimentos y bebidas, y gerencia de grandes eventos. Es fundador y propietario de COMESCO, compañía noruega de consultoria en Desarrollo de Recursos Humanos. Durante los últimos 5 años Truls ha sido un activo investigador, presentador y escritor en el campo del mentoring y capital intelectual en Europa, Canada y los Estados Unidos. Es miembro de la Comisión Directiva de la International Mentoring Association. Truls puede ser contactado en truls.enstrom@nhs.his.no