

MENTORING, ESTRATEGIA CLAVE PARA LA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- *“¿Se ofrecería como mentor?”*
- *Desde luego, sin pensarlo dos veces.*
- *¿Por qué?*
- *Porque es muy grato ver triunfar a alguien que uno ha ayudado y porque devuelvo en otros lo que, a mi vez, he recibido”*

(Respuesta de un potencial mentor recibida durante un análisis de factibilidad para la Facilitación de un Proceso de Mentoring en la División Latinoamérica de una empresa)

Abstract

Cada vez es más 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. Sin embargo, el desarrollo de sistemas informáticos (vía intranet, por ej.), que generan un 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 en un clima en el que se comparten conocimiento y se ha podido establecer una correlación significativa entre la capacidad de compartir conocimiento y el *mentoring* como elemento facilitador de ese clima de compartir.

La instalación de un Proceso Facilitado de *Mentoring* que multiplica las oportunidades de reunir a “una persona con más conocimientos, habilidades y experiencia con otra que necesite desarrollarlos con el objetivo específico que ésta crezca y se desarrolle” (Murria,2001), ha mostrado su efectividad al establecer relaciones de confianza y compromiso entre esas dos personas para transferir conocimientos habilidades y experiencias.

Luis María Gasparotto

Luis M. Gasparotto, Alliance Partner. MMHA The Managers' Mentors, Inc. Latinoamérica (Buenos Aires- Rio de Janeiro -México). Margo Murray, President and CEO MMHA The Managers' Mentors, Inc. - Oakland, CA. - Estados Unidos. Truls E. J. Engström, MSc

Roberto Vila De Prado

Profesor Emérito UAGRM. Distinguido al mérito docente. UPSA (1999; 2003; 2009)

A continuación, se explica el proceso y se brindan ejemplos y resultados de la utilización del mismo.

I - INTRODUCCIÓN

Peter Drucker (1998) 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 el valor del existente, y su capacidad para desarrollar un ambiente que promueva el compartir conocimiento son 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 esto nos permite visualizar que debemos ocuparnos de:

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

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.

“La instalación del *datawarehouse* en nuestra intranet para compartir información ha sido de relativa utilidad. Lo que sirvió fue la posibilidad de constituir foros virtuales, que ayudaron en la situación de crisis que pasamos por la salida de la convertibilidad. Luego de años de estabilidad de precios nos quedaba poca experiencia sobre cómo actuar en periodos de inflación. Luego el uso de la intranet fue decayendo. Información no es conocimiento”. (Entrevista con el Director de Gestión del Conocimiento de una empresa de telecomunicaciones de Argentina)

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

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

II - DESARROLLO

1. Origen del concepto

Podemos suponer con certeza que el rol de mentor se remonta a los orígenes del hombre. Alrededor del S. XII a.C., Homero en su *Odisea* menciona a Mentor como el elegido por Ulises para acompañar el crecimiento y desarrollo de su hijo Telémaco. Antes de su partida, para combatir en las guerras que libró, Ulises buscó a alguien experimentado y confiable para que cuidara, educara, amara, consolara y atendiera a Telémaco, y lo preparara para suceder a Ulises en el trono. Luego sabríamos que Mentor era la encarnación de Palas Athenea, diosa griega de la sabiduría, de las artes, de la ciencia y de la industria. (Minerva para los romanos).

La Biblia nos presenta a Josué y Eliseo aconsejados y guiados por Moisés y Elías respectivamente.

El Diccionario Larousse dice: "Mentor: amigo de Ulises y maestro de su hijo Telémaco. Su nombre se ha convertido en sinónimo de consejero prudente".

¿Quién no ha recibido alguna vez un consejo prudente? Muchos de nosotros tal vez hayamos experimentado la satisfacción mencionada por nuestro entrevistado en la cita al principio. En todas nuestras organizaciones existe este tipo de relaciones de manera informal.

¿Qué pasaría si encontráramos el modo de multiplicar estas relaciones mentor-aconsejado?

Seguramente muchas otras personas (tanto mentores como aconsejados) obtendrían los beneficios que implica una relación así.

2. Conocimiento

Desafortunadamente, no sabemos mucho acerca de 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 cómo" 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, fórmulas, procesos, etc. es más factible de intercambiar por medio de almacenes de datos. Los sistemas de aseguramiento de calidad como la aplicación de las normas ISO, por ejemplo, permiten explicitar y expresar en procesos, normas y diagramas una buena cantidad de conocimiento esencial para el desempeño de la organización.

Cuando el conocimiento está ligado a los sentidos, habilidades motrices, percepción individual, experiencias físicas 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 basándose 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 más que como una verdad de valor universal.

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

Para una comprensión más cabal del conocimiento, deberíamos prestar atención a su relación con la 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 más escurridizo, más 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.

2.1. Conocimiento tácito

Intuitivamente, la mayoría de las personas le encuentra sentido a la idea de conocimiento tácito, basta advertir la rápida aceptación del concepto de inteligencia emocional: intuíamos que la inteligencia tenía que ver con más dimensiones que las medidas por las pruebas de cociente intelectual. Por eso, uno de los desafíos críticos en las compañías intensivas en conocimiento 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, más que al explícito, si se desea que esto constituya la competencia diferenciadora de una compañía.

2.2. Compartir conocimiento tácito

Cada vez más administradores del conocimiento encuentran que la expresión "compartir conocimiento" describe mejor lo que están haciendo que "administración del conocimiento". Las ventajas de utilizar el término "compartir conocimiento" son la claridad de la definición y la interacción que implica.

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 lo 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 así como 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.

2.3. 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. La escasa adaptación 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 cuando tratamos 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 cómo 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 sabe. Habitualmente presenta dos formas: nos resistimos a compartir conocimiento que sólo nosotros tenemos, 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 el 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.

2.4. *Mentoring* como técnica para compartir conocimiento

Como vimos en "Origen del concepto", la mitología griega da cuenta del rol del Mentor.

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 las relaciones que aparecen. Este contexto organizacional puede ser físico, virtual o mental, o más 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 está 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 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 se 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 nuestras relaciones cerrados en nosotros mismo y a medida que comenzamos a comunicarnos y a intercambiar información

podemos recorrer las etapas de preguntar, tomar conciencia, comenzar a confiar, confiar completamente a medida que nuestra relación es más abierta (Giba,1967). 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.

2.5. 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, género 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 determinan la cantidad de atención que reciben al iniciar relaciones con mentores. La capacidad de control interno, el alto control de sí mismo, y la estabilidad emocional alta, son características de personalidad que inciden en el *mentoring* recibido. En el presente estudio, Truls Engström investiga 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*. Los pares mentor-tutelado tradicionales, con frecuencia eran 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 más hombres en posiciones altas, y por ello más 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 para 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 (2003), 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.

3. 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 hotelera noruega.

3.1. Diseño y método

Basados en lo precedente, diseñamos un cuestionario para determinar si se puede utilizar el *mentoring* y la 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, de 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 que facilitan el compartir conocimiento
- Preguntas relacionadas con *mentoring*
- La parte del cuestionario sobre los 5 factores de personalidad.

3.2 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 qué), habilidades avanzadas (saber cómo), comprensión sistémica (saber por qué), y creatividad automotivada (hacerse cargo porque), necesitamos asegurar que se establezca un ámbito para compartir conocimiento y que los miembros del equipo perciban realmente su existencia.

3.3. Facilitadores del conocimiento:

Clima de compartir conocimiento: Para centrarnos en la clase de conocimiento que deseamos que se comparta, es de mucha importancia tener un ámbito que dé 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 (Cronbach's'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 con lo que se está haciendo. Utilizamos un trabajo de Greenhaus (1990) y otros, y traducimos su escala de tres puntos para medir la satisfacción con la carrera. Por ejemplo: "estoy satisfecho con el éxito que he logrado en mi carrera" la confiabilidad (Cronbach's'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: para "Resumiendo, ¿cuánto podría Ud. decir que está satisfecho con su tarea?" la confiabilidad (Cronbach's'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 más 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: para "Tengo muy buenas perspectivas de promoción en esta compañía" la confiabilidad (Cronbach's Alpha) para el factor Posibilidades de carrera fue .68.

3.4. Puntajes de personalidad

La prueba utilizada para investigar los factores clave de personalidad se origina en el modelo de los cinco factores, que determinan la 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)

4. Resultados

El nivel de *mentoring* y la frecuencia de *mentoring* informal en el lugar de trabajo son indicadores de clima de compartir 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 para crear un clima de facilitación del conocimiento, se recomienda que profesionales y organizaciones estimulen y apoyen las relaciones informales de *mentoring*.

5. 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 expuestos confirman que las 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 qué 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 "la reunión deliberada de una persona con más conocimientos, habilidades y experiencia con otra que necesite desarrollarlos, con el objetivo específico de que crezca y se desarrolle" (Margo Murray, *Beyond the Myths and Magic of mentoring. How to Facilitate an Effective Mentoring Process*. 1991/2001. Jossey – Bass. San Francisco).

5.1 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 que 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 Nación, 1998)). 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" (Murria, 2001). Deben preverse recursos para administrar, medir, monitorear, comunicar. El equipo de

coordinación se ocupa también de identificar y comprometer a potenciales mentores/as.

5.2. 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, 2001).

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, 2001)

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.

5.3. 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, 2001).

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, 2001).

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, 2001).

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.*

5.4. 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 Nación, 1999).

5.5 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

5.6 Claves para un proceso de Mentoring exitoso

Articulación estrecha con la Estrategia del Negocio

Identificación de necesidades, objetivos, oportunidad, predisposición

Planeamiento y diseño

Comunicación

Concordancia, acuerdos

Orientación/ Capacitación

Planes de desarrollo = relaciones saludables

Evaluación

5.7. 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 sigla 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 una tarea difícil y compleja. Y más 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, África 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

PanAmerican Energy

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.

6. La Estrategia del Negocio

En claves para un *Proceso de Mentoring* exitoso mencionamos la necesidad de una vinculación estrecha con la Estrategia del Negocio: el arte de dirigir las operaciones para satisfacer las necesidades, objetivos y generar y aprovechar las oportunidades de negocios,

algo crítico para el logro de resultados y de la satisfacción de accionistas, colaboradores, clientes y comunidad.

Para llevar adelante esta estrategia será imprescindible contar con un plan comercial, un plan financiero y un plan operativo. Para formularlos, y posteriormente implementarlos, habrá que diseñar la estructura de la organización que lo soporte.

Esto implicará la definición de cada puesto de trabajo y sus interrelaciones con los restantes. También habrá que identificar los recursos y competencias requeridos y describir las responsabilidades. Es imprescindible, también, formular los objetivos y la forma de medición del desempeño, con su correspondiente retroalimentación y sistema de consecuencias (refuerzo o corrección del desempeño, según se logren o no los objetivos de desempeño).

6.1. Estrategia de Gestión Humana

Una vez diseñada la estructura hay que incorporar a las personas que puedan desempeñarse eficazmente en la organización. Esto implica formular una estrategia de selección y desarrollo de las personas, estableciendo el perfil de competencias requeridas. También es necesario establecer un sistema de compensación que incluirá componentes monetarios y no monetarios y tendrá en cuenta el ambiente de trabajo y la satisfacción con la tarea y en la organización. El clima incidirá en la productividad y en la retención de los colaboradores.

Para mejorar resultados y anticiparse a los cambios, conviene preguntarse cuál sería la estructura óptima para el logro de los objetivos de negocio (actuales y futuros) y compararla con la existente. Para salvar las brechas que se identifiquen será necesario formular una estrategia que permita contar con la organización y las personas con las competencias necesarias en el momento oportuno.

7. 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.

7.1. 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.

III –CONCLUSIONES

Engström (2003) 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 para compartir conocimiento es un reto complejo. Si bien el *mentoring informal* por sí solo no logra 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 comprobado la efectividad de alinear el Proceso con la estrategia del negocio y la estrategia de gestión de las personas.

También hemos recogido valiosa experiencia y testimonios del alto grado de satisfacción por la oportunidad de compartir conocimiento. (“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

- Baets, W.R.J., *Organizational learning and knowledge technologies in a dynamic environment*. 1998. Kluwer Academic Publishers. Dordrecht. Pequeño Larousse en Color. 1991.
- 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
- Drucker, Peter. The information executives truly need. En *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*. 1998. Harvard Business School Press. Boston.
- El Libro del Pueblo de Dios. Libro de los Números, Cap 27, *Deuteronomio*, Cap 34, *Libro de los Reyes I*, Cap. 18. 1987. Ediciones Paulinas. Madrid – Buenos Aires.
- Engström, Truls EJ. "Sharing Knowledge Through Mentoring" en *Performance Improvement*. V.42
- Number 8, September 2003. International Society for Performance Improvement. Silver Spring.
- Engevik, H. *Manual til 5pf. ISV –test og Psykologisk institutt*. (1994). University of Oslo.
- 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 .
- Lopez Galelo, Graciela "Crecer con la guía de un tutor", *La Nación / Empleos*, 30.8.98.
- Buenos Aires
- Lopez Galelo, Graciela."Las tutorías en la empresa". Comentario del libro "*Moving up through Mentoring*". Shimon-Craig Van Collie. *Workforce*, marzo de 1998" *La Nación / Empleos*, 1999, Buenos Aires
- Murray, Margo. *Beyond the Myths and Magic of mentoring. How to Facilitate an Effective Mentoring Process*" 2001. Jossey – Bass. San Francisco.
- Larousse. Madrid – Buenos Aires - México
- Quinn, RP, & Shepard, LJ. *The 1972-3 quality of employment survey* 1974. University of Michigan.
- Institutes for Social Research.