

## 1.9 Mentoring

El mentoring debe su nombre a la mitología griega. Méntor era el amigo predilecto de Ulises (protagonista de la Odisea de Homero). Antes de partir para Troya, Ulises pidió a Méntor que se encargara de preparar a su joven hijo Telémaco para sucederle como Rey de Itaca. Méntor tuvo que hacer las veces de padre, maestro, modelo, consejero, confiable, inspirador y motivador de retos de tal forma que Telémaco se convirtiera en un Rey sabio, bueno y prudente.



Figura 5.16 Proviene de Méntor, persona que cuidaba a Telémaco hijo de Ulises, sabio, guardián y consejero es una intervención Individual.

Ahora, en el mundo de las organizaciones, mundo globalizado, la empresa requiere de colaboradores con capacidades para crear, innovar, diseñar y desarrollar estrategias, resolver problemas operativos, liderar equipos, adaptarse y adaptarse a la empresa con los continuos cambios del entorno; además de estar motivados y que motiven a sus equipos. Aquí es donde aparece entonces el mentoring, que se concentra en los logros del individuo (incluido su desarrollo personal) para ayudarlo a convertirse en un líder efectivo para la empresa.

### Definición

En la historia arriba descrita, se habla de la palabra mentor que es un sinónimo de consejero, amigo, profesor y persona sabia. Para dar una definición diríamos que el mentoring es un proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (el tutelado) en su desarrollo personal y profesional invirtiendo tiempo energía y conocimientos.



**Figura 5.17** El *mentoring* debe ser profesional que pueda guiar mediante consejos y enseñanzas a los colaboradores de la organización.

El mentor no tiene por qué ser una persona mayor en edad, puede ser de igual edad e incluso más joven que su tutelado. Lo que si necesita es ser poseedor de una experiencia mayor para poder guiar a éste mediante consejos y enseñanzas y prestarle la ayuda adecuada, no sólo en el ámbito profesional sino también en el personal.

Debe llevar cabo su rol de la forma más idónea y correcta, disponer de tiempo para dedicarlo a su tutelado, prestar sus conocimientos de forma desinteresada y tener mucha energía para dar, fomentar y mantener una relación de este tipo.

### **1.9.1 Desarrollo del mentoring**

Los principales personajes que hacen parte del mentoring son el mentor, el tutelado y un coordinador. Hay una cuarta figura que es el jefe del tutelado cuyo rol es más secundario. El éxito del desarrollo de esta estrategia, depende, en gran parte, de las personas que participen en él. Para ello se requiere de una cuidadosa selección del equipo responsable del programa y de los participantes.

- Mentor. Las cualidades necesarias para un mentor son: deseo de ayudar, tener credibilidad, generar confianza, disponer de tiempo y energía, tener los conocimientos actualizados, tener ganas de aprender, comprometerse, saber compartir, interés por desarrollar en otras personas habilidades y capacidades, poseer sentido del humor y tener habilidades interpersonales. En su rol debe comunicarse con asertividad, proporcionar retroalimentación de forma constructiva, guiar, proveer información e ideas, confrontar, alentar y explorar opciones.
- Tutelado. Las características que debe poseer todo tutelado son: una mente abierta, ansioso por aprender, responsable, curioso, sensitivo, brillante, con sentido del humor, seguro de sí mismo, pero no engreído, autocrítico, flexible y con habilidades interpersonales.

Los dos factores claves en el rol de tutelado son la proactividad y su capacidad de comunicación.

- **Coordinador.** El rol del coordinador es mantener la finalidad y los objetivos del proceso en primer plano, tanto para los participantes como para la organización.

El coordinador debe tener un conocimiento de la empresa y habilidades interpersonales excelentes. Parte de su función es evitar los problemas que puedan surgir entre el mentor y el tutelado y, en caso de que ocurra ser rápido en su solución y asegurarse de que la situación desaparece. Las etapas de su desarrollo corresponden a:

- **Inicio.** Orientación, construcción de la base. Es la fase más importante, el mentor tiene un papel mayor, ya que el peso de la relación en su inicio dependerá de él. El objetivo de esta fase es consolidar la relación.

Durante los primeros meses, mentor y tutelado se conocen, exploran los vínculos que hay entre ambos, estudian y procesan el propósito del mentoring, establecen objetivos por alcanzar y planifican las sesiones.

- **Desarrollo o periodo del medio.** Una vez consolidada la relación, el tutelado debe tomar las riendas de la relación y ser proactivo. Es decir, debe llevar él la relación con el objetivo de aprender todo lo que pueda de su mentor y alcanzar los objetivos ya propuestos. Aquí se hacen revisiones regulares que permiten al tutelado medir su progreso y cambiar de dirección, calendario y expectativas según sea el caso.
- **Separación.** Disolución de la relación. Una vez el tutelado ha alcanzado los objetivos establecidos, llega la finalización del mentoring. Ahora llega la fase en la cual el tutelado debe hablar con el mentor para fijar nuevos objetivos si es necesario, o bien identificar a alguien más con diferentes habilidades y atributos para ayudarlo a continuar su viaje del aprendizaje

### 1.9.2 Mentoring versus coaching

Puede un coach hacer lo mismo que un mentor?. A veces se confunde un poco el coaching con el mentoring, el siguiente cuadro permite comprender mejor las diferencias entre la metodología del mentor y el coaching.

|               | Quién es el experto?          | Enfoque                | Objetivo  | Quién da las directrices?     | Cómo es la relación? |
|---------------|-------------------------------|------------------------|-----------|-------------------------------|----------------------|
| <b>Mentor</b> | Mentor                        | Trasmitir conocimiento | Guiar     | Mentor                        | De jerarquía         |
| <b>Coach</b>  | Cliente o coachee o entrenado | Auto conocimiento      | Descubrir | Cliente o coachee o entrenado | De camaradería       |

**Tabla 5.7 El mentor desarrolla, cuida, comparte y apoya una relación en la que se ha invertido conocimiento, tiempo y experiencia, para que se sostenga en el tiempo.**

## 1.10 Benchmarking

En el año 1979 aparece por primera vez el término benchmarking competitivo, cuando la empresa Xerox comienza a cuestionarse su modelo de gestión, debido a que vendía sus productos y servicios por debajo de sus costos de producción; este acontecimiento marcó la pauta para el desarrollo del benchmarking.

En este año, para examinar sus costos de producción unitarios, la misma empresa inicia la aplicación de esta herramienta en sus operaciones industriales. Se hicieron comparaciones tanto de productos seleccionados, como de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores, desarmando sus componentes mecánicos para analizarlos y contrastarlos con los que poseía la organización.

Es importante anotar que antes de 1981 la mayoría de las operaciones industriales se comparaban y analizaban únicamente a nivel interno, el benchmarking cambió esto por cuanto se empezó a ver la importancia de observar los procesos y productos de la competencia, así como el considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas, servicio postventa, entre otros; como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio de benchmarking.

### Definición

El benchmarking está vinculado con el análisis de competitividad dentro de las organizaciones. Actualmente existen algunos autores que, tras estudiar el tema, han presentado varias definiciones que se presentan a continuación:

| Autor   | Definición  |
|---|---|
| <b>Spendolini</b>   | Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que se reconocen como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.                     |
| <b>David T. Kearns, director general de Xerox Corporation</b> | Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.   |
| <b>Comisión Directiva del International Benchmarking</b>      | "...un proceso en que las firmas determinan puntos claves de mejora en determinadas áreas, identifican y estudian las mejores prácticas de otros en dichas áreas, e implementan nuevos sistemas y procesos para mejorar su propia calidad y productividad..." |
| <b>Robert C. Camp</b>   | <i>Benchmarking</i> es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.  |
| <b>Bengt Kallöf y Svante Östblom</b>                          | <i>Benchmarking</i> es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.                                     |

Tabla 5.8 El benchmarking es un proceso dirigido a obtener información útil que ayude a la empresa.

Es importante aclarar que el benchmarking no implica prácticas fuera de la legalidad. Esta técnica nada tiene que ver con el espionaje industrial o la copia, ni debe tener como resultado un cambio brusco de la cultura que rija la propia organización. Más bien se trata de hallar la información pertinente, valiosa y suficiente para negociar en las mejores

condiciones con todos los implicados en los procesos de creación de valor de una empresa, y así, hacer la competencia más dura a los demás y descubrir nuevos nichos de mercado.

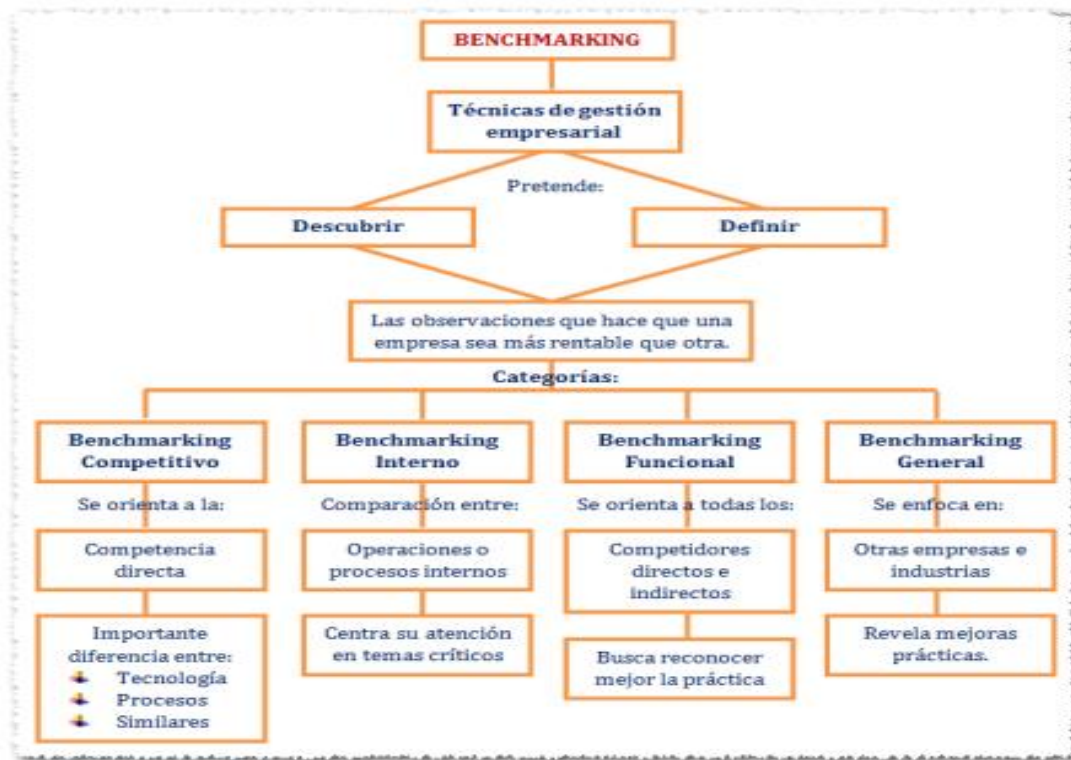


Figura 5.18 "Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente."<sup>10</sup>