



Un [programa de mentoring](#) puede ayudarle a forjar relaciones más sólidas entre sus empleados, brindándoles las habilidades profesionales y el conocimiento que necesitan para crecer con su organización. Dado el valor que los empleados asignan al desarrollo profesional y las oportunidades de aprendizaje, lograr que participen en el mentoring debería ser una obviedad. Entonces, ¿por qué algunas organizaciones luchan para que las personas participen en sus programas de mentores y les den seguimiento?

Las organizaciones con programas de [mentoring exitosos](#) tienden a emplear estas cuatro mejores prácticas cuando reclutan participantes y emparejan a mentores con tutelados:

1: Elija mentores según los objetivos principales del programa

En muchas organizaciones, mentoring es sinónimo de desarrollo profesional. El objetivo de estos programas es ayudar a los empleados a avanzar en sus carreras y aprender las habilidades interpersonales que los ayudarán a ellos, y a su organización, a tener éxito.

Esos amplios programas de mentoring pueden ser útiles para impulsar el compromiso y la satisfacción de los empleados, pero tienden a crear una gran demanda de mentores. Todos quieren ser parte del programa. Para responder a esta demanda, muchas organizaciones establecen parámetros amplios para quién puede ser un mentor de carrera y luego los reclutan activamente en todos los niveles.

Al reclutar mentores, recuerde que no tienen que trabajar en el mismo departamento que sus tutelados. De hecho, muchos programas prefieren tener cierta distancia organizativa entre mentores y tutelados, emparejando personas de diferentes disciplinas o departamentos. Esto elimina las relaciones jerárquicas de la ecuación y saca a las personas de sus experiencias cotidianas para pensar sobre las cosas de manera diferente.

Para un mentoring más específico diseñado para capacitar a las personas para asumir trabajos específicos, se deberá contar con mentores que realmente tengan los conocimientos necesarios y la capacidad para enseñárselos a otros. Esto significa establecer pautas firmes sobre qué conocimiento se debe transmitir y qué califica a un empleado como un “experto”.

Por ejemplo, se puede empezar buscando empleados con experiencia con buenas calificaciones de desempeño laboral y habilidades interpersonales. Luego, RRHH entrevista a los candidatos

interesados para identificar mentores apasionados, bien considerados dentro de la organización y dispuestos a compartir sus conocimientos.

Si bien es posible que no haya una persona que lo sepa todo, contar con múltiples mentores puede ayudar a cubrir las brechas. Si le preocupa que sus expertos no tengan las habilidades de las personas para servir como mentores, la formación puede reforzar sus habilidades.

2: Elija a los Tutelados en función de sus necesidades de aprendizaje

Si su objetivo es ayudar a sus empleados a desarrollar sus competencias o avanzar en sus carreras, es probable que descubra que cuanto más inclusivo sea el programa de mentores, mejor será la participación. Mantener bajos los requisitos de entrada permite que más personas se relacionen con los mentores y permite que el programa crezca orgánicamente para convertirse en lo que la gente necesita.

Por ejemplo, una conocida compañía hace que el mentoring sea ampliamente accesible con una iniciativa en toda la empresa que incluye nueve programas formales de mentoring, cada uno con sus propios requisitos de admisión y proceso de selección. El más expansivo de estos programas es una iniciativa de mentoring abierto que permite a los empleados aprender sobre casi cualquier cosa que crean que les ayude a trabajar en la organización. Para ingresar, un empleado solo necesita seis meses de empleo en la empresa y la aprobación del gerente.

En los programas de mentoring de habilidades profesionales y desarrollo de competencias, los criterios de participación tienden a centrarse en el interés por aprender y crecer profesionalmente. La idea es que si los empleados están entusiasmados en participar y dispuestos a dedicar su tiempo, ya han superado el mayor obstáculo.

3: Cuente con los tutelados en el proceso de emparejamiento

Los tutelados saben lo que quieren sacar del mentoring y están familiarizados con sus peculiaridades y preferencias personales. Cuando les da una opción, tienden a elegir mentores con quienes pueden formar relaciones de confianza y productivas.

Para la orientación profesional y de habilidades interpersonales, la mayoría de los programas exitosos permiten a los tutelados elegir sus propios mentores de un grupo de candidatos disponibles. Algunas compañías utilizan un enfoque habilitado por la tecnología para ayudar a los tutelados a seleccionar mentores que se adapten bien a sus necesidades de desarrollo individual. Después de completar una encuesta en línea sobre lo que quieren aprender y sus propias personalidades, a los tutelados se les presenta una lista de mentores que coinciden y pueden clasificar sus tres opciones principales.

Cuando el mentoring se centra en la transferencia de conocimiento sobre una determinada

disciplina, los gerentes y los líderes del programa de mentoring tienden a involucrarse más en la coincidencia de tutelados con mentores que pueden ayudarlos con las necesidades específicas de aprendizaje. Aun así, la mayoría de estos programas tienen en cuenta las preferencias de los tutelados.

En otras compañías, RRHH trata de unir a tutelados con mentores calificados que trabajan en la misma unidad de negocio, y que usan las mismas aplicaciones técnicas, para que los mentores puedan enfocarse en las necesidades inmediatas de desarrollo de los tutelados. Pero antes de hacer las parejas finales, RRHH entrevista a los tutelados sobre lo que quieren aprender y las cualidades que les gustaría tener en un mentor.

4: Venda de forma proactiva el programa de mentoring a los empleados

Es común que las organizaciones tengan mucha gente que quiere mentores y no suficientes mentores para todos. Es más probable que un programa exitoso atraiga nuevos mentores, pero trabajar proactivamente para aumentar la conciencia puede ayudar.

Muchas organizaciones organizan sesiones de información periódicas para elevar el perfil de sus programas de mentoring. Las tácticas adicionales incluyen captar gerentes para reclutar mentores calificados, llegar a ser mentores de los candidatos directamente y alentar la difusión del boca a boca positivo de los participantes anteriores y actuales.

Por ejemplo, hay compañías que pueden pedir que los ingenieros que están a punto de jubilarse o en un cierto nivel asesoren a otros como parte del programa de mentoring técnico de la organización. Para reclutar mentores adicionales, RR.HH. trabaja para comunicar los beneficios de la participación y mantiene una comunidad de práctica que reúne mentores pasados y actuales para colaborar, compartir consejos y trucos, y apoyarse mutuamente. El administrador del programa de mentores utiliza la comunidad para publicar información sobre el programa de mentores y alentar a los empleados más experimentados a actuar como mentores. La mensajería se enfoca en lo que los mentores pueden aprender de sus aprendices y cómo la tutoría puede quitarle algo de peso a los ingenieros expertos dentro de cada grupo de trabajo.

Desde **Human Performance** podemos ampliarte esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#).



[Àngels Mora](#)

Socia y Directora de Consultoría de RR. HH. en Human Performance.

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).