



UADE - Universidad Argentina de la Empresa

Facultad de Administración

Trabajo de Investigación Final

2° Cuatrimestre – 2012 | Curso: 146385 | Aula: 218 | Jueves Turno

Mañana

***El efecto del Mentoring y el Coaching
empresarial en la retención del personal, el
clima laboral y el trabajo en equipo.***

Docente: De Arteche, Mónica

Integrantes del equipo:

- Filippa, Diego Hernán - 1013560
- Zubiri, Agustina - 1013146

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo demostrar el efecto positivo que ejercen los programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial en las empresas que los aplican, en relación a la mejora en la motivación y en el clima laboral y al aumento de la retención del personal, acompañado por un mejor desarrollo de los empleados en las compañías.

Estructuramos nuestro trabajo de campo en base a tres pilares fundamentales, que fueron entrevistas a gerentes, coaches y expertos, sumado al análisis de documentos obtenidos de empresas que valoran los aportes de estos programas y los aplican de forma exitosa.

Una vez concluido el trabajo de campo, pudimos afirmar que las empresas utilizan programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial porque observan una gran cantidad de beneficios que los mismos le brindan a sus organizaciones, entre los que se destacan, un incremento significativo de la motivación, autoestima y seguridad del personal que participa en estos procesos, lo que se traduce en una mejora del clima laboral, en una mejor comunicación y por tanto en un aumento de la productividad. Sin embargo, no en todos los casos se observa un efecto directo en cuanto a la retención del personal.

Por último, concluimos este trabajo planteando acciones a aplicar en las empresas para maximizar los beneficios de estos programas, como la importancia de una cultura que fomente el desarrollo personal y la importancia de dar a conocer, al empleado seleccionado para el proceso, el motivo de su selección y los resultados que se esperan obtener. Esto es fundamental, ya que el desconocimiento puede comprometer el éxito de estos programas.

Estas acciones mejorarán la efectividad de los programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial en las organizaciones actuales, lo cual es vital para su supervivencia en los mercados competitivos en los que están insertas.

Palabras Clave

Coaching empresarial, *Mentoring*, Clima laboral, Motivación, Retención de personal

Abstract

This research aims to demonstrate the positive effect that programs of *Mentoring* and *Business Coaching* exercise in companies that apply them in to improved motivation and work climate and increased staff retention, accompanied by better development of employees in companies.

We structure our fieldwork based on three pillars, which were interviews with managers, coaches and experts, all together with the analysis of documents obtained from companies that value the contributions of these programs and apply them successfully.

After the field work, we concluded that companies use *Mentoring* and *Business Coaching* programs because they observe a lot of benefits that they will provide to their organizations, among which stand out, a significant increase of motivation, self-esteem and safety of personnel involved in these processes, resulting in improved work environment, better communication and therefore increased productivity. However, in all cases there is a direct effect in terms of retention.

Finally, we conclude this work forth actions to apply in business to maximize the benefits of these programs, such as the importance of a culture that fosters personal development and the importance of making known, the employee selected for the process, the reason for selection and the results to be obtained. This is critical, because the misunderstanding may compromise the success of these programs.

These actions will improve the effectiveness of *Business Coaching* and *Mentoring* programs in organizations today, which is vital for their survival in competitive markets in which they are found.

Keywords

Business Coaching, *Mentoring*, Employee satisfaction, motivation, staff retention

Índice

Justificación	7
Tema.....	7
Problema	7
Preguntas	7
Objetivos	7
Agradecimientos	9
Marco teórico: Índice	10
Marco Teórico	11
Capitulo 1: El papel del <i>Coaching</i> en el entorno empresarial a nivel mundial	11
1.1 Conceptos y características claves	11
1.2 Los beneficios del <i>Coaching</i> en las organizaciones actuales.....	15
1.3 Principales diferencias entre los programas de <i>Coaching</i> empresarial y los programas de <i>Mentoring</i>	17
Capitulo 2: <i>Mentoring</i> como herramienta empresarial para desarrollo y retención de talentos dentro de la organización	19
2.1 Conceptos y características claves	19
2.2 Beneficios para las partes intervinientes en un programa de <i>Mentoring</i>	26
2.3 Complicaciones y barreras a sortear para garantizar el éxito al momento de llevar a cabo un programa de <i>Mentoring</i>	30
Capitulo 3: Desafíos en las organizaciones actuales sujetos a una resolución mediante programas de <i>Mentoring</i> y/o <i>Coaching</i> empresarial	34
3.1 La motivación de la fuerza de trabajo y su importancia para el desarrollo eficaz de la compañía.....	34
3.2 El clima laboral como determinante del éxito empresarial	38
3.3 La relevancia de la retención del personal y del talento para la supervivencia de una empresa.....	41
Metodología de la Investigación	44
Tipo de paradigma	44
Tipo de investigación.....	45
Instrumentos	45
Triangulación.....	45
Cuadro	47
Trabajo de Campo	49

1. Entrevistas a Responsables	49
1.1 Resumen de entrevistas a Responsables	49
1.2 Análisis de Osgood	51
1.3 Grafico de Osgood.....	54
2. Entrevistas a Expertos	55
2.1 Resumen de entrevistas a Expertos	55
2.2 Análisis de Osgood	59
2.3 Gráfico de Osgood.....	62
3. Análisis de Documentos.....	64
3.1 IBM	64
3.2 Telefónica de España.....	65
Conclusión	66
Implicancias.....	67
Anexos.....	69
Anexo nº1	69
Entrevista a responsables.....	69
Entrevista a expertos.....	69
Anexo nº2	71
Entrevistas a Responsables	71
Anexo nº3	81
Entrevista a Expertos.....	81
Anexo nº4	90
Documentos de IBM.....	90
Anexo nº5	107
Documentos de Telefónica.....	107
Bibliografía	123

Índice de Figuras

Figura 1: Cuadro: Diferencias entre Coaching empresarial y Mentoring.....	17
Figura 2: Cuadro: Características de Mentor y Mentee.....	22
Figura 3: Cuadro de Variables de Investigación.....	47
Figura 4: Cuadro resumen de Entrevistas a Responsables.....	51
Figura 5: Gráfico de Osgood: Coaching empresarial y Mentoring vs Retención del Personal....	54
Figura 6: Cuadro resumen de Entrevistas a Expertos.....	59
Figura 7: Gráfico de Osgood: Coaching empresarial y Mentoring vs Clima laboral.....	62
Figura 8: Gráfico de Osgood: Coaching empresarial y Mentoring vs Beneficios para la organización.....	63

Justificación

Tema

El efecto del *Mentoring* y el *Coaching* empresarial en la retención del personal, el clima laboral y el trabajo en equipo.

Problema

Considerando y analizando la evolución de las tendencias empresariales en el último tiempo queremos demostrar cómo las empresas a favor del cambio y proactivas podrían implementar el *Mentoring* y el *Coaching* empresarial aumentando la retención del personal y la detección, retención y evolución del talento.

Los conflictos, las malas relaciones entre empleados y la comunicación deficiente en las organizaciones generan una disminución en la satisfacción al cliente, principalmente por la pérdida de tiempo. Esto podría ser reducido mediante la aplicación de *Mentoring* y *Coaching* empresarial, ya que estas técnicas aumentan significativamente la motivación de los empleados, mejoran el clima laboral y repercuten positivamente en el desarrollo de trabajo en equipo.

Preguntas

¿Por qué es importante que las empresas apliquen exitosamente programas de *Mentoring* para mejorar la motivación de sus empleados y el clima laboral?

¿Cómo ayudan el *Mentoring* y el *Coaching* empresarial a mejorar la retención del personal y específicamente de los talentos, y al desarrollo de los mismos?

Objetivos

Establecer las ventajas y desventajas del *Mentoring* y del *Coaching* empresarial.

Analizar casos de empresas que lo hayan aplicado.

Demostrar el efecto positivo del *Mentoring* y del *Coaching* empresarial en el éxito de las organizaciones.

Determinar las limitaciones de estas técnicas.

Agradecimientos

El equipo quiere agradecer fundamentalmente a la Doctora Mónica De Arteche por su apoyo y seguimiento durante la elaboración del presente trabajo de investigación. A su vez, agradecemos al profesor de la Universidad Argentina De la Empresa Víctor Sarasqueta por su disposición y colaboración, y a la coach Florencia Vázquez. Por último, agradecemos a la contadora y Supervisora de Gestión del Banco Galicia, Nidia Barboza, por el interés mostrado desde un primer momento y por contactarnos con diversos gerentes que entrevistamos y enriquecieron nuestro trabajo.

Marco teórico: Índice

Capítulo 1: El papel del *Coaching* en el entorno empresarial a nivel mundial.

1.1 Conceptos y características claves

1.2 Los beneficios del *Coaching* en las organizaciones actuales

1.3 Principales diferencias entre los programas de *Coaching* empresarial y los programas de *Mentoring*

Capítulo 2: *Mentoring* como herramienta empresarial para desarrollo y retención de talentos dentro de la organización.

2.1 Conceptos y características claves

2.2 Beneficios para las partes intervinientes en un programa de *Mentoring*

2.3 Complicaciones y barreras a sortear para garantizar el éxito al momento de llevar a cabo un programa de *Mentoring*

Capítulo 3: Desafíos en las organizaciones actuales sujetos a una resolución mediante programas de *Mentoring* y/o *Coaching* empresarial.

3.1 La motivación de la fuerza de trabajo y su importancia para el desarrollo eficaz de la compañía

3.2 El clima laboral como determinante del éxito empresarial

3.3 La relevancia de la retención del personal y del talento para la supervivencia de una empresa

Marco Teórico

Capítulo 1: El papel del *Coaching* en el entorno empresarial a nivel mundial

Conceptos y características claves

Según la autora Presas (2012), el *Coaching* es una herramienta a través de la cual se pueden lograr metas. Como dicen O'Connor y Lages (2011), el Coach es un mago del cambio, que toma las cartas que tienes y te ayuda a jugarlas mejor. Gutman (2008) define al *Coaching* como un proceso de acompañamiento similar al de un entrenador de tenis o de golf que trabaja a la par del jugador, además, sostiene que un buen coach debe ayudar a la gente a encontrar su propio camino a partir de las propias herramientas que la persona posee.

Peñalver (2009) asegura que el *Coaching* es una realidad que ya está arraigada en las prácticas de Recursos Humanos como herramienta de desarrollo profesional. Sin embargo, en los tiempos de crisis económica, en donde las empresas miran más que nunca por la eficiencia y productividad, el *Coaching* está en revisión y al final de este proceso de ajuste y redefinición de las organizaciones, puede variar sustancialmente en su concepción y alcance.

A su vez, Menéndez (2009) afirma que:

El *Coaching* se concentra en desarrollar "el capital humano", apoyando a los profesionales con capacidad de liderazgo, a desarrollar su propio potencial y el de otros, ayudando a maximizar las habilidades directivas y a mejorar los diferentes estilos de liderazgo. Es un instrumento de apoyo a los directivos para establecer metas, esclarecer la visión y la misión, identificar los "puntos ciegos" del negocio, y en definitiva para avanzar en armonía entre los objetivos de la empresa y los del individuo que trabaja en ella.

El *Coaching* se debe aplicar cuando se quiere que el empleado mejore alguna destreza dentro de su trabajo, basado en una retroalimentación sobre el dominio de sus competencias profesionales. El *Coaching* efectivo es aquel que se caracteriza por su positivismo y debe aportar confianza al profesional. (Peñalver, 2009).

Presas (2012) señala que en el ámbito organizacional se puede contratar a un coach para desarrollar competencias necesarias para lograr una mayor efectividad. Su estudio resalta la importancia de tener en cuenta todas las partes intervinientes en el proceso de *Coaching* empresarial:

La dirección de Recursos Humanos, el jefe del coachee, el coachee, la dirección de la consultora contratada para brindar el servicio de *Coaching* y el coach.

Asimismo, Gutman (2008), destaca que en un proceso de *Coaching* es inevitable que afloren subjetividades, por lo que es importante que el proceso sea acompañado por profesionales de manera exitosa. Estas subjetividades afectan directamente lo que hacemos, y lo que hacemos afecta directamente a nuestra subjetividad. Si nos sentimos bien, nos va bien en el trabajo, y si nos va bien en el trabajo, nos sentimos bien. El autor entiende que “el *Coaching* brinda el espacio para que cada participante pueda replantear su situación actual y a dónde quiere llegar, para intentar congeniar las metas individuales con las organizacionales, o ponerse nuevos objetivos” (Gutman, 2008, p. 1).

Presas (2012) enfatiza que existen determinadas prácticas que contribuyen a mejorar los procesos de *Coaching*, ayudando a obtener una mayor efectividad de los programas, las cuales son:

Evaluación 360°, claridad de expectativas de quienes contratan el proceso, Informe de objetivos, plan de acción y logros y por último, planificar una reunión para cerrar el proceso.

Un estudio realizado por la Asociación Internacional de Dirección de Personal (2010), revela que la formación o training llevado a cabo en una empresa, incrementa la productividad en un 22%, mientras que combinando cursos de *Coaching*, la productividad se eleva hasta un 88%.

Menéndez (2009) afirma que si en la empresa el enfoque está primordialmente basado en la productividad y no en el individuo, que es quien produce los beneficios para la empresa, algo fundamental falla.

“Los días de las empresas dictatoriales se están extinguiendo. La humanización de las empresas es inminente y las que ya han tenido la visión de así hacerlo, ya están cosechando los frutos de tal cambio. (Menéndez, 2009).

Peñalver (2009) entiende que:

El *Coaching* empresarial es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos y herramientas de trabajo para que los profesionales, a nivel individual o empresarial, puedan desarrollar comportamientos determinados para que sean más eficientes en su desempeño y a su vez, puedan crecer en el marco de la organización.
(p. 2)

Según Peñalver (2009) una de las principales críticas que recibe el *Coaching* es el hecho de que la empresa quiere rentabilizar, de forma tangible, la inversión en sus profesionales.

Por tanto, el proceso de *Coaching* empresarial, ha de centrarse en el desempeño del profesional en la organización, proporcionando herramientas para el compromiso y el logro, siguiendo cuatro fases de actividad:

En primer lugar, la alineación de expectativas entre coach y coachee, estableciendo sus correspondientes compromisos. Luego, la determinación de objetivos y la actuación sostenida en el tiempo hasta lograr el ajuste del adecuado desempeño y por último la medición de los resultados en base a los

niveles del desempeño esperados, tomando las acciones correctivas necesarias. (Peñalver, 2009).

Peñalver (2009), asegura que lo esencial es identificar con claridad aquellos problemas que impiden a un profesional dar todo lo que lleva dentro en la empresa. El objetivo del coach, por tanto, es hacer ver a esta persona dónde tiene las dificultades y ayudarle a encontrar alternativas de actuación que le permitan avanzar en la dirección correcta dentro de la organización.

“La persona objeto del *Coaching* debe tener, el deseo de querer mejorar, el valor de olvidar la frase “siempre lo he hecho de esta manera” y el convencimiento de que los fracasos son nuevas formas de aprender”. (Peñalver, 2009, p. 3)

Peñalver (2009) destaca la importancia de que el coach tenga experiencia contrastada en empresas ya que es difícil entender muchos escenarios empresariales, si antes no se han vivido situaciones similares y se han sabido gestionar con éxito. En caso contrario, se trabajará superficialmente y el proceso de *Coaching* no será exitoso.

A su vez, el coach debe dominar unas técnicas concretas y tener unas cualidades especiales para poder conversar, dar feedback y poder orientar a su coachee. Además, el coach trabaja también con los estados de ánimo, los cuales, pueden influir de forma relevante en el los niveles de compromiso del coachee. En definitiva lo que hace a un coach no son los títulos, ni las apariencias, sino el reconocimiento y la aceptación del coachee (Peñalver, 2009).

Por último, Peñalver (2009) asegura que, el propósito del coach en la empresa es ayudar al profesional a mejorar su desempeño y a crecer profesionalmente, mostrando al coachee nuevas perspectivas, nuevas formas de hacer y de este modo, conseguir que mejoren los resultados del negocio.

1.2 Los beneficios del *Coaching* en las organizaciones actuales

El autor Menendez (2009) afirma que el *Coaching* ayuda a mejorar habilidades claves del individuo como:

Auto-control y gestión de las emociones, auto-confianza y auto-conocimiento, capacidad de liderazgo, comunicación y negociación, desarrollo de relaciones personales y profesionales, desarrollo personal, aumento de la motivación, impulso del talento, mejora del clima laboral, más seguridad a la hora de tomar decisiones, mayor calidad de los trabajos en equipo y, por último, ayuda a reducir la rotación de personal ya que el individuo se siente contenido y escuchado.

Según Ejenavi (2011), el *Coaching* beneficia, tanto en el ámbito personal como profesional, a las personas, a los equipos y, en consecuencia, a las organizaciones.

Whitmore (2002), plantea que el *Coaching* favorece a que individuos y equipos pongan lo mejor de sí en las tareas que realizan, lo que muchas veces no se consigue en una capacitación tradicional. Esto se traduce en un mejor desempeño y un aumento de la productividad. Además, brinda a los managers una manera efectiva de facilitar día a día el desarrollo del talento y retenerlo.

“Las personas se benefician del *Coaching* porque favorece su autoconocimiento, la conciencia de sus prioridades y valores y el desarrollo de un mayor equilibrio personal”. (Ejenavi, 2011, p. 6).

Ejenavi (2011) sostiene que:

Los profesionales aprenden con el *Coaching* a potenciar sus fortalezas y a mejorar su liderazgo y sus resultados, tanto cuantitativos como cualitativos. El *Coaching* ofrece herramientas y estrategias muy poderosas, que potencian las relaciones con colaboradores, colegas,

jefes, clientes, proveedores, etc. Así mismo es una excelente herramienta para identificar las metas que se desean alcanzar y para poner en marcha las acciones orientadas a facilitar su consecución. (p.6).

“Los equipos, por su parte, encuentran la manera de desarrollarse y mejorar sus resultados, porque aprenden a operar con elevados niveles de confianza, comunicación, cooperación y creatividad” (Ejenavi, 2011, p. 6).

Las Organizaciones se benefician con todo lo mencionado anteriormente. Además, a nivel empresarial el *Coaching* ayuda a mejorar la retención y a disminuir la rotación de sus directivos, facilita los procesos de cambio organizacional e influye muy positivamente en la comunicación, los estilos de liderazgo y, por tanto, en el clima laboral. (Ejenavi, 2011).

Según Whitmore (2002) el *Coaching* empresarial ayuda, además, a mejorar las relaciones, y por tanto, lograr una mejora de la calidad de vida en el trabajo, promueve también, la utilización de todos los recursos disponibles, poniendo en acción todas las habilidades de las personas intervinientes y logra que las personas se sientan más seguras para actuar.

“El *Coaching* ayuda a fomentar el aprendizaje y el descubrimiento de alternativas creativas para producir mayor efectividad. La actitud de aprendizaje y diálogo, posibilita una emocionalidad de entusiasmo creativo.” (Whitmore, 2002, p. 1).

Withmore (2002), observa mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio, luego de la finalización de este tipo de programas ya que la esencia misma del *Coaching* está empapada del espíritu de cambio y responsabilidad.

1.3 Principales diferencias entre los programas de *Coaching* empresarial y los programas de *Mentoring*.

Valderrama (2009) destaca que mientras que el mentor debe ser un especialista competente de las áreas de trabajo donde desarrolla sus funciones, el coach no necesita contar con experiencia en el campo de actuación del entorno de su cliente.

Un artículo de Effective Management Publications detalla las diferencias entre *Mentoring* y *Coaching* indicando que ambas son metodologías de aprendizaje potentes para los individuos y para las organizaciones. Comparten la misión de potenciar el desarrollo personal y profesional. La diferencia fundamental estriba en el grado de experiencia que ha de poseer cada uno. El coach no necesita ser un experto. A diferencia, el mentor ha de ser una figura de referencia con experiencia, una trayectoria vital y valores que transmitir. Además, compara el papel del mentor con el del tutor, diciendo que el papel del mentor es más estratégico, de mayor duración y de mayor profundidad en los temas. Mientras que un jefe puede desempeñar el papel de coach o el de tutor, los mentores no han de ser jefes directos del mentorando, pues se requiere de mayor confianza. (“Desarrollo de competencias de *Mentoring* y *Coaching*”, 2009).

Figura 1: Cuadro: Diferencias entre *Coaching* empresarial y *Mentoring*

<i>Coaching</i> Empresarial	<i>Mentoring</i>
Puede ser interno o externo, por lo general es un profesional externo a la organización.	Llevado a cabo por un profesional interno de la organización.
Siempre formal	Formal o informal
Individual o grupal	Individual
Por lo general se dirige a distintos empleados, sin importar su posición actual.	Dirigido a personas con alto potencial.
Objetivo: Mejorar el rendimiento.	Objetivo: Desarrollar a la persona.
Duración breve: Entre 3 meses y un	Duración más larga: Año y medio –

año.	dos años.
------	-----------

Fuente: Elaboración propia en base a los autores Heures y Gimpera (2004).

El coach no necesita ser un experto en el área de trabajo de su cliente. El mentor sí ha de ser una figura de referencia con una experiencia en la empresa o en el ámbito profesional en el que quiere progresar el mentee. A su vez, los mentores disponen de otros recursos para apoyar el progreso personal y profesional de sus mentorandos, como son la agenda de contactos y su propia influencia personal. (Valderrama, 2009).

“Cuando nos centramos en el ámbito organizacional, los mentores han de ser figuras de reconocido prestigio dentro de la compañía, muy valorados internamente por su experiencia, capacidad y madurez personal. Suelen tener influencia para impulsar la carrera profesional” (Valderrama, 2009, p. 2).

Capítulo 2: *Mentoring* como herramienta empresarial para desarrollo y retención de talentos dentro de la organización

2.1 Conceptos y características claves

Según el autor Rodríguez (2006) tener un mentor contribuye de manera muy beneficiosa para el desarrollo y el éxito profesional, ayuda a encontrar la satisfacción personal y arraiga las personas a las empresas.

Rodríguez (2006) definió el *Mentoring* de la siguiente forma:

El *Mentoring* dentro del ámbito de la empresa es una práctica mediante la cual dos personas, una de ellas con sobrada experiencia en el mundo laboral y en la propia compañía, y la otra con un especial talento que nos interesa desarrollar en la organización, se comprometen durante un periodo limitado de tiempo a compartir sus vivencias y experiencias con un objetivo concreto: “contribuir al desarrollo personal y profesional del Mentorizado”.

Siguiendo lo expuesto por Rodríguez (2006) podemos decir que el *Mentoring* ayuda al empleado a crecer rápidamente dentro de la organización y a orientarlo a focalizar su esfuerzo en la dirección más adecuada, ahorrando tiempo y energía.

Un artículo de Effective Management Publications expone que un mentor es pues una persona que transfiere su experiencia y sus conocimientos a otra. Es modelo, consejero, fuente de inspiración y estímulo para la superación. Un mentor ejerce influencia positiva sobre su mentee y goza de su admiración y respeto. La palabra *Mentoring* será utilizada como la acción de ser mentor. Entendemos por *Mentoring* el proceso por el cual una persona experimentada ayuda en el desarrollo personal y profesional a otra, mediante la confianza y el compromiso. (“Desarrollo de competencias de *Mentoring* y *Coaching*”, 2009)

Podemos arribar a la mejor definición de mentor si realizamos el ejercicio de reflexionar sobre las relaciones humanas que mantenemos a lo largo de nuestra vida en el plano más íntimo o personal de la misma, de esta forma seremos capaces de reconocer a determinadas personas que han sido o son las más cercanas a nosotros durante todos estos años con sus consejos y orientaciones, los cuales nos han servido en gran medida de referencia y guía. (Rodríguez, 2006)

Rodríguez (2006) sostiene que el *Mentoring* puede surgir de forma espontánea en el ámbito empresarial, aunque puede ser introducido deliberadamente mediante la aplicación de Programas Formales, en los que las corporaciones proporcionan la metodología y herramientas necesarias para su funcionamiento. Normalmente, dichos programas están orientados a grupos específicos de empleados de una organización, ya que persiguen el objetivo de hacer que su desarrollo y progreso en la misma se aligeren.

“Estos programas recomendamos que tenga una duración no superior a dos años y son promovidos por la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa”. (Rodríguez, 2006, p.23)

Así mismo, Rodríguez (2006) resalta la importancia de que la selección de mentores y mentees debe estar acorde a una estrategia global del desarrollo de las personas con mayor potencial dentro de una empresa, siendo vital evitar que dichas personas seleccionadas tengan relación alguna de dependencia jerárquica o funcional, principalmente debido a que sería sumamente difícil que el mentee pueda compartir inquietudes profesionales con alguien que lo va a evaluar.

Un artículo de Effective Management Publications destaca la importancia del *Mentoring* en las empresas, citando un estudio en las 2000 empresas canadienses más productivas que ha revelado que el 66% ha implantado programas de *Mentoring*. El aprendizaje continuo es necesario para crecer, innovar, mejorar e incluso para sobrevivir. Se ha de promover una nueva

cultura del aprendizaje, que apoye el desarrollo de sus profesionales y directivos. El *Mentoring* es un proceso que ayuda a difundir internamente el conocimiento y la experiencia, que refuerza la motivación y el compromiso y que contribuye a difundir los valores y la cultura. Es lo que ayuda a una persona a ser más eficaz en su nueva responsabilidad, a ampliar la capacidad, a potenciar la innovación, a mejorar la calidad directiva y a ofrecer una carrera atractiva. (“Desarrollo de competencias de *Mentoring* y *Coaching*, 2009).

Un trabajo de suma importancia para nuestro análisis es el de Soler Angelés (2005), en el cual la autora destaca como una característica determinante de un proceso de *Mentoring* el hecho de que se trata de una herramienta eficaz para retener al personal talentoso de una organización y desarrollar a aquellos empleados que tienen un gran potencial, sin embargo hay que saber utilizarlo de forma adecuada para así sacar el mayor provecho de él.

La autora Soler Angelés (2005) comienza su trabajo resaltando lo siguiente:

Una de las claves del éxito empresarial es retener y potenciar el talento humano. La cultura participativa involucra al empleado en la toma de decisiones, fomenta el compromiso y posibilita la puesta en marcha de sus habilidades en una organización cuyos cimientos son una gestión integral del talento.

A su vez, uno de los determinantes para el éxito de las estrategias para retener al talento de una organización radica en que dichas estrategias deben orientarse y diseñarse para satisfacer las necesidades y los deseos de los profesionales de la organización. (Soler Angelés, 2005)

Soler Angelés (2005) señala que los programas de *Mentoring* se pueden aplicar utilizando dos enfoques diferentes, siendo el primero en el cual los mismos tienen como objetivo apoyar a los empleados en la orientación de su trayectoria profesional, y el segundo se compone de la utilización de los programas de *Mentoring* para integrar a los empleados nuevos que recientemente se han incorporado al ámbito de la empresa en cuestión. De

esta forma el objetivo de éste ultimo enfoque esta dado por proporcionar un vínculo con la organización y fomentar la integración.

“El *Mentoring* es un proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a otra (el tutelado), invirtiendo de tiempo, energía y conocimientos.” (Soler Angelés, 2005, p.102)

Además, Soler Angelés (2005) señala que las principales partes intervinientes en un programa de *Mentoring* son el mentor, el mentee y el coordinador. Es posible que nos encontremos con una cuarta persona interviniente que será el jefe del tutelado, sin embargo su participación es secundaria. Los individuos involucrados en el proceso de *Mentoring* con quienes determinan de forma directa el éxito del mismo, motivo por el cual es vital llevar a cabo una selección correcta y adecuada de los mismos.

El *Mentoring* es definido por DAP Consulting como una forma de desarrollo humano en la cual una persona (mentor) invierte tiempo, energía y conocimiento para asistir a otra (mentorizado, tutelado, pupilo, discípulo) en el desarrollo de sus habilidades y en su crecimiento personal. (“*Mentoring*” s.f.)

Figura 2: Cuadro: Características de Mentor y Mentee

	Soler Angelés (2005)	Valverde Macías et al. (2003)	Escuela de <i>Mentoring</i> (2009)
Características del Mentor	Deseo de ayudar. Experiencia previa positiva. Credibilidad. Tiempo y energía. Conocimientos actualizados. Ganas de aprender. Compromiso Saber compartir Interés en desarrollar a otros. Buen sentido del humor. Fuertes habilidades interpersonales.	Compromiso Deseo y capacidad de ayudar. Capacidad de ayudar, orientar y asesorar. Buenas habilidades personales. Comunicación. Empatía. Confianza. Conocimientos actualizados. Ser buen ejemplo. Predisposición al aprendizaje. Experiencia. Neutralidad.	Deseo de ayudar. Interés en desarrollar a otros. Optimismo. Credibilidad. Tiempo y energía. Conocimientos al día. Ganas de aprender. Compromiso. Responsabilidad. Generosidad. Honestidad. Transmitir confianza.

Características del Mentee	Mente abierta. Ansiedad por aprender. Responsabilidad. Curiosidad. Sensibilidad. Ser brillante. Buen sentido del humor. Seguridad de sí mismo. Capacidad de autocrítica. Flexibilidad. Ambicioso. Claridad en lo que quiere. Fuertes habilidades interpersonales.	Compromiso. Habilidades sociales e interpersonales. Conciencia de su situación. Escucha. Apertura al aprendizaje. Ser crítico. Disponibilidad al desafío. Visión positiva de sí mismo. Sinceridad. Flexibilidad.	Madurez. Disposición. Voluntad. Apertura a la novedad. Ansias por aprender. Sinceridad. Interés por el futuro. Autocrítica. Apertura a la retroalimentación. Proactividad. Responsabilidad.
-----------------------------------	---	---	---

Fuente: Elaboración propia en base a los autores Soler Angelés, Valverde Macías et al. y Escuela de *Mentoring*.

En el cuadro expuesto previamente podemos observar que los autores acuerdan en que dentro de las características de un mentor no pueden faltar el deseo de ayudar, el compromiso, las ganas de aprender y los conocimientos actualizados. Así mismo, en cuanto a las características básicas en un mentee, destacamos las ansias por aprender, la autocrítica y la flexibilidad o proactividad.

Valderrama (2009) lleva a cabo un diagnóstico acertado en la valoración de las cualidades de un mentor, y señala como la fundamental de ellas parte del autoconocimiento personal, que fundamenta el resto de pilares que deben sustentar la equilibrada balanza entre las capacidades profesionales y los valores personales. Afirma que solo desde la asunción de las propias limitaciones y fortalezas, el mentor podrá corregir las deficiencias, que llevan al fracaso en su labor, e incrementar las virtudes que auspicien su éxito.

Por otro lado, la inteligencia emocional es vital a la hora de determinar cuáles son las personas capacitadas para ser mentores, entendida como el conjunto de habilidades que se pueden y deben desarrollar como un proceso continuado de mejora, desaprendiendo y reaprendiendo a pensar. (Valderrama, 2009).

Además, es sumamente importante ser capaces de proyectar expectativas positivas, para lo que es fundamental la influencia positiva que las expectativas del mentor ejercen en el aprendizaje y mejora del tutelado. (Valderrama, 2009).

Rosillo (2010) identifica las fases del proceso de *Mentoring* como las siguientes:

1. Inicial: El mentor se centra en la relación con el mentorizado para establecer un clima de confianza y poder iniciar un diálogo productivo.
2. Intermedia: El mentor pone más a tención en la información y trata de comprender objetivamente las preocupaciones y objetivos particulares del mentorizado.
3. Avanzada: Establecidas las condiciones propicias para un buen clima, y obtenida cierta información, el mentor ha de explorar los intereses y las razones en la toma de decisiones del mentorizado. Podrá entonces entrar en cuestiones conflictivas.
4. Última fase: El mentor actúa de forma explícita como guía y orientador, utilizando la motivación como herramienta para producir ciertos cambios y tratando de fomentar la reflexión de forma crítica.

Sin embargo, la Sociedad de Mentoría Mass (s.f.) plantea que el *Mentoring* consta de 3 etapas:

Etapa 1 - Desarrollando empatía y construyendo confianza: La fase “conociéndonos” es la etapa más crucial de la relación. Las cosas que se pueden esperar y en las que hay que trabajar incluyen Predictibilidad y consistencia, Pruebas, Establecer confidencialidad y Establecer metas.

Etapa 2 - Las metas alcanzables a la mitad del camino: Durante esta etapa, el mentor y el aprendiz pueden comenzar a trabajar hacia las metas que ellos establecieron durante la primera etapa de la relación. Las cosas que se pueden esperar incluyen Cercanía, Afirmación de la singularidad de la relación, La relación puede tener contratiempos o avanzar tranquilamente y Confiar en el apoyo del personal.

Etapa 3 – Cierre: Si el período problemático continúa o si un mentor siente que la pareja no ha alcanzado la segunda etapa, el mentor no debe rehusarse a buscar apoyo del coordinador del programa de mentoría. Es crucial que la etapa de cierre no sea obviada. Las cosas que se pueden hacer son Identificar emociones naturales como pena, rechazo y resentimiento, Proporcionar la oportunidad para decir adiós de una forma sana, respetuosa y formal y Considerar situaciones apropiadas para permanecer en contacto.

(“*Mentoring 101 Train the Trainer Curriculum*” s.f.)

La autora Valderrama (2009) realiza un exhaustivo análisis de las fases del proceso de *Mentoring*. Lo primero que se afirma es la necesidad de que el mentor esté cerca del mentorando. Para ello, la escritora expone su propia metodología utilizada en la implantación del *Mentoring*, estructurando mentalmente las actividades y habilidades que se pueden poner en práctica. El proceso lo engloba bajo las siglas CERCA, que inteligentemente utilizada para ahondar en la trascendencia de la necesaria cercanía, implica el establecimiento de un clima proclive, una capacidad de escuchar con empatía, ser capaz de estimular para establecer retos asumibles y superables, construir con comprensión y reforzar la acción impulsadora de la mayor autonomía.

2.2 Beneficios para las partes intervinientes en un programa de *Mentoring*

El autor Rodriguez (2006) destaca los requisitos que debería tener cualquier mentor, y entre ellos destaca:

El deseo de compartir lo que ha aprendido durante su vida y carrera con su mentorizado.

Las ganas de invertir parte de su tiempo con su mentorizado, con el objeto de desarrollar una buena relación de trabajo basada en la honestidad y propia credibilidad.

Ofrecer juicios y críticas constructivas de la realidad del mentorizado cuando sea necesario.

Trabajar con el mentorizado en el diseño y aplicación de su propio Plan de Desarrollo Personal, lo cual ayudará al mentorizado a identificar las necesidades que debe de cubrir, para alcanzar en un período de tiempo estipulado, las metas establecidas.

En cuanto al mentee, éste es el unico responsable de su propio desarrollo, al ser quien debe sacar del mentor las mejores prácticas que le ayuden a reflexionar y a encontrar nuevas perspectivas para orientar adecuadamente sus esfuerzos. Por lo cual, en el proceso de selección del mentorizado es fundamental que el mentorizado tenga interés en aprender de su mentor, sea capaz de aceptar críticas, tenga la capacidad para “estirar” su mente y fundamentalmente sea capaz de identificar metas. (Rodriguez, 2006)

Rodriguez (2006) resalta que los beneficios para el mentor son la posibilidad de acceder a informacion de “primera mano” y sin restricciones por parte de la empresa, la satisfaccion personal, el logro de una nueva fuente de conocimientos y el mas importante que es la perfeccion de sus habilidades de liderazgo.

“ Aunque parezca paradójico, pienso que el Mentor logra incluso mas que su Mentorizado. El esfuerzo y el profundo ejercicio de reflexion y orientacion nos

retroalimenta y nos ayuda a pensar en nosotros mismos.” (Rodríguez, 2006, p.24)

Un artículo de Effective Management Publications expone los beneficios que el proceso de *Mentoring* genera, señalando que la relación de *Mentoring* es de beneficio y de responsabilidad mutua. El mentor consigue crecer personal y profesionalmente: obtiene satisfacción personal y el reconocimiento de contribuir al éxito de otra persona; por otro lado, adquiere nuevas habilidades de comunicación, convirtiéndose en experto en el arte de desarrollar a otros y de transferir conocimiento y experiencia. El mentorando, por su parte, cuenta con un profesional o directivo de prestigio que le ofrece una ayuda inestimable en su desarrollo. (“Desarrollo de competencias de *Mentoring* y *Coaching*”, 2009)

Rodríguez (2006) destaca que entre los beneficios mas importantes que obtendra el mentee del proceso de *Mentoring* se destacan una orientacion valiosa, resolucion de sus propias dudas, apertura de nuevas puertas y modelos de comportamiento exitoso.

Así mismo, Mora Vanegas (2007) señala que entre los beneficios que obtiene el mentorizado luego del proceso están primero la capacidad de desarrollar por sí mismo sus capacidades personales y profesionales. Segundo, el hecho de que adquieren potencial de liderazgo y autoridad moral debido fundamentalmente a la efectividad en los resultados obtenidos y a la práctica de valores claramente identificables. Pero el tercero y más importante se funda en el sentimiento de control sobre su futuro.

En concordancia, Bertoni y Asociados (s.f.) señala que entre los beneficios más importantes que obtiene el mentee están el hecho de que realiza un salto cualitativo en lo profesional y personal, se favorece el surgimiento del liderazgo, adquiere una dimensión del mundo más rica y realista, y por último, se fomenta y estimula el autodesarrollo.

Mora Vanegas (2007) destaca que entre los beneficios que obtiene una empresa luego de implementar un programa de *Mentoring* se destacan: Una notoria mejora de la productividad y de los resultados, a partir de la experiencia y conocimientos que obtiene por parte de su mentor; un aumento de la retención del personal, así como también un aumento del compromiso por parte del empleado; y por último, el individuo se dota de más talento, dispone de ideas más creativas y toma mejores decisiones empresariales.

Además, Bertoni y Asociados (s.f.) señalan como beneficios obtenidos por empresas que aplican programas de *Mentoring* los siguientes:

El mentorizado adquiere una visión más amplia, y tiene mayores herramientas para llevar adelante su trabajo, se siente más confiado y seguro. Esto ocasiona que aumente el compromiso del mismo con la empresa, e incrementa la retención del profesional. Además, mejora la productividad y los resultados.

La organización se ve beneficiada en el nivel de talento, de creatividad y toma de decisiones de sus empleados y permite promover con mayor facilidad al profesional hacia posiciones horizontales. A su vez, estimula una sana competencia con otros miembros de la organización.

Según la autora Soler Angelés (2005), los beneficios que la da a la organización la implementación de un programa de *Mentoring* son los siguientes:

- Mejora el rendimiento y la productividad de mentores y tutelados.
- Favorece el clima organizacional.
- Forma en habilidades técnicas y directivas.
- Optimiza la selección y desarrollo de nuevos talentos.
- Aumenta la motivación.
- Desarrolla a los futuros líderes.
- Promociona a los directivos estáticos.

- Recluta y retiene al personal con alto potencial y altos niveles de competencias.
- Reduce la rotación del personal.
- Aumenta el aprendizaje de los tutelados a cerca de los clientes y el negocio de la organización, de la política y filosofía de la empresa y del know-how.

2.3 Complicaciones y barreras a sortear para garantizar el éxito al momento de llevar a cabo un programa de *Mentoring*

Rodriguez (2006) señala que este tipo de programas se vienen desarrollando en empresas con un cierto tamaño, donde existen posibilidades reales de desarrollo para los individuos. Para lo cual, es necesario que el grado de madurez cultural de la organización sea alto.

En base a lo argumentado por la autora Soler Angelés (2005), el programa de *Mentoring* podría estar en peligro si no recibe el apoyo suficiente de los niveles más altos de la organización, medios para financiar el proyecto o la infraestructura adecuada. A su vez, el mentor debe poseer más experiencia que su tutelado, ya que debe poder guiarlo mediante consejos, enseñanzas y prestarle la ayuda adecuada, lo cual no necesariamente significa que debe ser mayor en edad.

“Si se desea participar activamente en un programa de este tipo, bien como responsable, mentor o receptor de este tipo de ayuda, es necesario plantearse que barreras pueden afectar al éxito del programa.” (Soler Angelés, 2005, p. 108)

Valderrama (2009) determina la exigencia de crear una relación empática, basada en la confianza y en el compromiso. Para que la conexión entre los protagonistas no se cortocircuite, hay que indagar en los procesos mentales que, en ocasiones de manera no consciente, interfieren en el correcto desarrollo de la interacción, consiguiendo una efectiva sintonía emocional, mejorando la comunicación tanto verbal como no verbal. Todo ello está encaminado a construir una relación de confianza, mediante lo que se define como el original triple filtro de Sócrates. Además destaca que el trabajo del mentor no es algo independiente del propio proceso de *Mentoring* ni del mentorando o tutelado. Es por este motivo por el que se implanta el arte mayéutico, método socrático por el que el maestro, mediante preguntas, va haciendo que el discípulo descubra nociones que en él estaban latentes.

En relación al rol del mentor, los principales impedimentos surgen cuando el mismo cree saber mentorizar por haberlo hecho informalmente en el pasado, cuando tiene agendas muy apretadas, cuando no cuentan con la preparación adecuada lo cual genera una equivocación en el rol o cuando no se sienten preparados. Además, tanto las dificultades para comprender al mentee como la falta de tiempo y de voluntad componen barreras claves que es necesario sortear para lograr mayor éxito al implementar un programa de *Mentoring*. (Soler Angelés, 2005)

En cuanto al papel del mentee, Soler Angelés (2005) señala que las principales barreras están basadas en el sentirse marginado por quienes no participan, el sentir que el mentor no entiende sus necesidades y la sensación de que el programa está armado solo para que la empresa pueda obtener más de él. Pero los impedimentos más importantes ocurren cuando el mentee muestra falta de compromiso con el programa, cuando es precavido y cuando se siente presionado.

Sin embargo, quien puede generar los mayores problemas y comprometer el éxito del programa es la empresa, ya que representa el entorno en que se desarrollará el mismo. Dentro de los inconvenientes que pueden generar están la falta de soporte, la infravaloración de los directivos de las capacidades de los participantes y la separación geográfica entre mentor y mentee. Destacamos que los más perjudiciales para la relación serán la falta de apertura en la estructura, la falta de apoyo organizacional, cultural y de los altos mandos, y por último y más importante esta la cultura organizacional demasiado formal. (Soler Angelés, 2005)

DAP Consulting (s.f.) considera que hay determinadas cosas que el mentor no debe hacer para no comprometer el éxito del programa. Entre ellas se encuentran solucionar problemas, crear dependencia en el mentee, tomar decisiones por el mentee, pretender que el mentee sea una prolongación de su persona, establecer unilateralmente las etapas o las metas y fundamentalmente no debe garantizar el éxito.

La autora Soler Angelés (2005), realiza una serie de recomendaciones para la hora de implementar un programa de *Mentoring*, entre las cuales encontramos que el mentor debe brindar soporte en la parte inicial, que se deben exhibir claramente las ventajas del programa y que el mentee debe seleccionar al mentor y comenzar el contacto, que se hagan reuniones mensuales. Pero, la más importante es que el mentor y el mentee reúnan ciertas características que son vitales para obtener el máximo posible del proceso de *Mentoring*.

De acuerdo a Nielson y Eisenbach (2003), hay tres factores demográficos que influyen en la productividad de la relación de *Mentoring*. En primer lugar la duración, en segundo lugar el tipo (formal e informal) y por último la composición demográfica de la relación (sexo y raza, principalmente). En cuanto a los dos primeros, podemos afirmar que están interconectados y ha quedado demostrado que las relaciones de *Mentoring* informales duran más y generan un mayor desarrollo profesional que las relaciones de tipo formal. Por último, en relación a las composiciones demográficas podemos afirmar que las mismas afectan el resultado final del proceso de *Mentoring*, llegando a la conclusión de que los resultados serán mejores cuando ambas partes (mentor y mentee) compartan raza y sexo.

Con el objeto de optimizar el proceso, Soler Angelés (2005) detalla una serie de puntos importantes, entre los cuales se destacan formar al mentor y al mentee, invertir recursos y tiempos en planificar, tener presente constantemente al coordinador, contar con el apoyo de los altos directivos de la empresa, poner especial atención y cuidado en la selección y emparejamiento del mentor con el mentee, realizar primero grupos pilotos, y por ultimo reconocer al coordinador y responsable del programa como aspecto clave para el correcto desarrollo del proceso de *Mentoring*. Así mismo, es de vital importancia para la optimización que se use como una estrategia para desarrollar a las personas con gran potencial y como una herramienta para captar y retener al talento de la organización.

Por último, señalamos que actualmente los programas de *Mentoring* están teniendo un papel muy importante dentro de las organizaciones, pues ayudan a desarrollar profesionales con gran potencial y a crear determinadas sinergias que son muy positivas. Los programas de *Mentoring* constituyen herramientas poderosas para la transmisión del conocimiento en las organizaciones, muchas veces producido internamente, con un enfoque adaptado a las características de la compañía y que asegura la adecuada transferencia, y además, con un coste menor que un plan extensivo de formación. (Valderrama, 2009)

Capítulo 3: Desafíos en las organizaciones actuales sujetos a una resolución mediante programas de *Mentoring* y/o *Coaching* empresarial

3.1 La motivación de la fuerza de trabajo y su importancia para el desarrollo eficaz de la compañía

Según Rivero et al. (2004) los directivos tienen la responsabilidad de convertir recursos en resultados y para ello cuentan con una infraestructura, recursos materiales, recursos financieros y recursos humanos, apoyado todo ello, en las redes de relaciones internas y externas que tienen que crear y desarrollar.

Entre los componentes empresariales sobresale el recurso humano, único capaz de lograr el funcionamiento de los demás, lo cual es la principal causa del papel que ha tenido el hombre como centro de los principales cambios en las funciones que desempeñan los directivos. (Rivero et al, 2004).

Rivero et al. (2004) encontraron que uno de los aspectos más sensibles, complejos y vitales que incluyen las habilidades humanas es el tema de la motivación, que se ha convertido en el centro del estudio de diversos especialistas. Esto se ha debido, entre otros factores, a la influencia que tiene la motivación en el desempeño de los trabajadores y, consecuentemente, en los resultados generales de una organización. La importancia del factor humano en la empresa ha acentuado el interés por ampliar los conocimientos en el tema de la motivación, no solo por parte de los especialistas sino también de consultores, asesores y directivos del mundo empresarial.

“La motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta”. (“La motivación en el entorno laboral”, 2006, p. 61).

“La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la

capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.” (Rivero et al, 2004, p. 6).

Este concepto es general y se refiere al esfuerzo que realizan los individuos por alcanzar cualquier meta, pero el enfoque más específico y relevante a este estudio está referido al marco de la empresa, o sea, tiene que ver con las metas de la organización. La base que sustenta la definición se compone de tres elementos: esfuerzo, metas y necesidades. (Rivero et al, 2004).

El esfuerzo representa la expresión de la intensidad de las acciones que ejecuta el individuo. Cuando una persona está motivada es capaz de realizar un gran esfuerzo para alcanzar determinados propósitos. Sin embargo, es poco probable que el gran esfuerzo conduzca a un buen rendimiento laboral si no se dirige hacia una dirección que corresponda con los objetivos empresariales.

En cuanto a las metas, cabe destacar la importancia de que el esfuerzo tenga un propósito dirigido a mejorar el rendimiento individual y colectivo, con lo cual estará centrado en el cumplimiento de las metas de la entidad, es decir, alineado con la misión y los objetivos de la organización.

Respecto al tercer elemento, las necesidades constituyen la base y la razón de ser de la motivación, entendida como un proceso enfocado a la satisfacción de necesidades personales. (Rivero et al, 2004).

La motivación es sumamente importante para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y, por tanto, también lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral. En este ámbito, las empresas tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el trabajador, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus propias necesidades y deseos, se implicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor. (“La motivación en el entorno laboral”, 2006).

Rivero et al. (2004) plantean que en relación con todo lo planteado anteriormente, una respuesta a la motivación consiste entonces en conocer las necesidades del trabajador, el grado de tensión que le provocan y hallar la

forma de dar respuesta a estas necesidades de forma tal que el individuo se mantenga motivado. Siempre teniendo en cuenta que todo ello tiene un carácter individual, dadas las especificidades de las necesidades personales, aunque su efecto abarca no solo al individuo, sino también al grupo del que forma parte y a la empresa en general.

Habitualmente la falta de disponibilidad de recursos, hace pensar a algunos que el principal motivador del ser humano es el dinero, como único elemento capaz de enfrentar los efectos de esa escasez. Sin embargo, diversos estudios han expuesto reiteradamente que entre los tres motivadores principales están la realización, el poder y la afiliación. A pesar de esto, se considera que el dinero ocupa en general un papel importante y necesario; pero secundario. (Rivero et al, 2004).

Es importante destacar que, para entender los factores que favorecen la motivación en el trabajo se debe tener en cuenta que la conducta humana está orientada a alcanzar objetivos. En este sentido, si un directivo consigue motivar a un empleado para alcanzar algún objetivo en particular de la empresa, estos acabarán formando parte de sus objetivos personales. (“La motivación en el entorno laboral”, 2006).

Rivero et al. (2004) encontraron que:

No puede perderse de vista que los individuos tienen en cada momento más de una necesidad y que la estructura de estas cambia de una situación a otra, lo que exige un conocimiento profundo de los miembros de la organización por parte del equipo directivo y el seguimiento sistemático de sus criterios sobre la base de una comunicación efectiva, como uno de los elementos para conocer de manera actualizada el estado individual de sus necesidades. (p. 9)

Es fundamental señalar que “Para motivar a los trabajadores hay que tener en cuenta su escala de valores, su cultura, la situación económica del entorno en

el que viven o las metas u objetivos que pretenden alcanzar mediante el trabajo". ("La motivación en el entorno laboral", 2006, p. 62).

A pesar de que los estudios han avanzado en el tema de la motivación, esta sigue constituyendo un campo abierto a la investigación y posee aún muchas incógnitas que será necesario responder. Esta tarea parece ineludible para lograr resultados superiores en la calidad de vida y de trabajo del hombre, así como para mejorar sistemáticamente el desempeño organizacional. (Rivero et al, 2004).

3.2 El clima laboral como determinante del éxito empresarial

Según el artículo de Rivero et al. (2004) la preocupación por lograr una elevada calidad de vida de los individuos pasa, ineludiblemente, por la creación de ambientes laborables favorables, en los cuales los individuos sientan placer de pertenecer al ámbito laboral, en el cual puedan canalizar sus inquietudes profesionales e intereses personales y crezcan todos los días como individuos. A su vez, si consideramos a las organizaciones como sistemas sociales irrepetibles, con culturas y modos de hacer y pensar diferentes; es de suponer también que en el interior de las mismas se desarrollen climas laborales que las diferencien las unas de las otras.

Una publicación denominada “La motivación en el entorno laboral” (2006) define al clima laboral de la siguiente forma:

El clima laboral es el conjunto de condiciones o de circunstancias que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral influye de manera directa en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por tanto, en la productividad de las empresas. (p. 64).

Rivero et al. (2004) encontraron que últimamente se ha observado un desplazamiento en la preocupación de los directivos, si bien antes el foco de su atención se concentraban de manera exclusiva en los elementos hard de las organizaciones: las maquinarias, las tecnologías, el estado constructivo de las fábricas y empresas, la disponibilidad de materias primas y recursos financieros, hoy le poseen un gran interés a los elementos soft como: motivación, satisfacción laboral, niveles de implicación, relaciones interpersonales, reconocimiento social, cultura organizacional y clima laboral entre otros.

Rivero et al. (2004) establecen que el clima laboral no es más que las percepciones de los individuos del ambiente físico laboral, que surgen a partir

de las evaluaciones realizadas del conjunto de interrelaciones que se originan en la empresa y que tienen una gran influencia en los comportamientos de dichos individuos.

En muchos casos los directivos creen tener conocimiento de las opiniones de sus subordinados sobre los principales aspectos de la organización, pero sucede que en la mayoría de las ocasiones no coincide lo que ellos creen que los empleados opinan con lo que realmente opinan. Usualmente esto puede deberse a determinadas causas que pueden ir desde una ausencia o deficiencia en los canales de comunicación en la empresa para recoger este tipo de información, pasando por el grado o dispersión geográfica de la entidad que limita o desvirtúa las opiniones de los empleados o mandos medios hasta la generalización de las ideas que pueden tener los directivos de aquellos empleados con los que su grado de interrelación es más directo. (Rivero et al, 2004).

Molina (2012) sostiene que:

El clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto evaluando el clima laboral lo que se está haciendo es determinar qué tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional. (p. 1).

“El fenómeno de la complejidad de la determinación del clima laboral en las organizaciones se complejiza en aquellas en las que sus unidades de negocios o estructuras se ubican en diferentes países o diferentes zonas dentro del mismo país.” (Rivero et al, 2004, p. 12).

El clima laboral puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se

encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. (Rivero et al, 2004).

Rivero et al. (2004) resaltan que es evidente que un componente diferenciador entre una organización con resultados positivos de otra que no los tiene, es el clima imperante al interior de la misma. Resulta sumamente difícil que en un ambiente desfavorable, donde exista malestar, fastidio e inconformidad entre los empleados se obtengan resultados satisfactorios.

Rivero et al. (2004) señalan que:

La creación de climas organizacionales favorables y positivos es un proceso sumamente complejo, ya que hay que combinar elementos que tengan en consideración la dinámica de la organización y del entorno donde las mismas se desenvuelven, así como los complejos y cambiantes procesos psicológicos de los individuos que forman parte de la misma. (p. 18).

Una amplia cantidad de empresas y organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de sus recursos humanos, las organizaciones deben contar con diversos mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que vayan ligados con la motivación del personal, lo cual puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño. (Rivero et al, 2004).

3.3 La relevancia de la retención del personal y del talento para la supervivencia de una empresa

Según el autor Castillo Serna (2009) la gestión del talento determina la supervivencia de las empresas en una economía global y deficitaria en oferta laboral especializada. La retención de los empleados debe ser una prioridad y debe llevarse a cabo por el departamento de recursos humanos y desde la organización en general.

La autora Lewin (2001) explica que la rotación de empleados preocupa significativamente a las empresas por los costos que la misma implica, que no son solamente económicos. La pérdida de capital intelectual es sumamente costosa para las compañías, además de implicar un problema humano. El equipo de trabajo que está bajo la responsabilidad de la persona clave que se va, queda desorganizado y probablemente en crisis, de lo que tendrá que hacerse cargo la empresa.

Contratar a personas adecuadas para el trabajo y asegurarse de que comprenden las tareas y funciones que van a tener que desempeñar es una de las cuestiones fundamentales que hay que considerar si no se quiere tener una alta tasa de rotación del personal. Además, una vez que la persona está inserta en la organización es importante conocerla, a muchos empleados les gusta trabajar con la mínima supervisión necesaria, por ese motivo debe dejarlos con la mayor libertad posible. Esto les hará sentirse más felices y su trabajo, como directivo, será más sencillo. (“Estrategias generales de retención de personal”, 2006).

No hay nada más desalentador para un empleado con ganas de progresar y mejorarse que solventar una labor repetitiva, o estar muy aislado, o tener un trabajo poco estimulante o incluso desagradable. Por eso, es importante observar que es lo que se les exige diariamente en sus correspondientes puestos. (“Estrategias generales de retención de personal”, 2006).

Además, es importante identificar el motivo por el cual se produce esa rotación, para poder mejorar las falencias por las cuales los empleados abandonan la organización. (“Estrategias generales de retención de personal”, 2006).

Las razones por las que el empleado decide permanecer en determinada empresa y no marcharse a la competencia, es principalmente por factores psicológicos o de recompensa social, y son preferidos antes que las recompensas monetarias. Las medidas que promueven la retención y mejora del talento pueden aplicarse previamente a la contratación del empleado (por la imagen del empleador o la contratación de personas de difícil inserción laboral) o pueden llevarse a cabo luego de su incorporación a la compañía (incentivos económicos, medidas de desarrollo del empleado y beneficios no monetarios). (Castillo Serna, 2009).

Castillo Serna (2009) encontró lo siguiente:

Las prácticas que en la actualidad se consolidan como las más utilizadas en el campo de la retención del talento, son aquellas que implican medidas monetarias; pero las prácticas que se afianzan como las más eficaces, abarcan las de desarrollo profesional y emocional del empleado. (p. 12).

Dentro de los costos de la rotación esta el costo de fin de relación laboral, el costo de selección y el costo de nueva incorporación, que es el más elevado, principalmente por el hecho de que un nuevo empleado puede lograr sólo el 60%, como máximo, en los primeros tres meses de lo que logra un empleado experimentado, y esto también genera una baja en la calidad de atención de los clientes. Además, deben analizarse los costos potenciales, los cuales son principalmente representados por los clientes perdidos. (Lewin, 2001)

Lewin (2001) sostiene que la pérdida de empleados experimentados y talentosos afecta a todas las empresas, inclusive a las más organizadas, en

tanto reemplazarla implica un costo significativo de tiempo y energía, recursos que podrían ser invertidos en seguir desarrollando el negocio.

“Es fundamental que los empleados sientan que se ha puesto en ellos grandes expectativas. Por esa razón, debe poner más retos a las personas y ofrecerles todo el apoyo que necesitan para tener éxito”. (“Estrategias generales de retención de personal”, 2006).

Lo más peligroso que debemos destacar de este fenómeno es que también impacta negativamente en la motivación de los individuos que continúan formando parte de la organización, generando un efecto dominó. Es por esto que las empresas no solamente deben elaborar estrategias para retener al personal clave sino también deben pensar cómo mantener la motivación de los demás. (Lewin, 2001).

Metodología de la Investigación

Tipo de paradigma

El paradigma a utilizar es cualitativo, ya que nuestro interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen, con el fin de explicar los fenómenos.

Utilizaremos el mismo para identificar y verificar relaciones causales entre conceptos provenientes de esquemas teóricos previos.

Jacobs (1987) enumera como principales características de los métodos cualitativos:

1. Inducción analítica: comienza con la observación de hechos; las generalizaciones son hechas a partir de los datos recogidos tratando de descubrir patrones
2. Proximidad: cercanía del observador a los hechos y personas. Se estudian los fenómenos en el propio entorno natural en que ocurren. No hay neutralidad
3. Mundo cotidiano: el estudio de la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales
4. Descubrimiento de la estructura de interpretación, no imponerla.
5. Actividad dialógica: no sólo se observan los datos, sino que hay diálogo permanente entre el observador y lo observado, entre inducción (datos) y deducción (hipótesis) generándose unos significados negociados y consensuados
6. Priman los aspectos subjetivos: se buscan más los significados intersubjetivos contruidos y atribuidos por los actores sociales a los hechos que la realidad de estos mismos hechos y sus leyes.
7. Uso del lenguaje simbólico y los conceptos comprensivos, más bien que el de los signos numéricos (la estadística)

Tipo de investigación

La investigación que realizaremos es descriptiva, ya que la misma abarca lo que existe o lo que es, se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente.

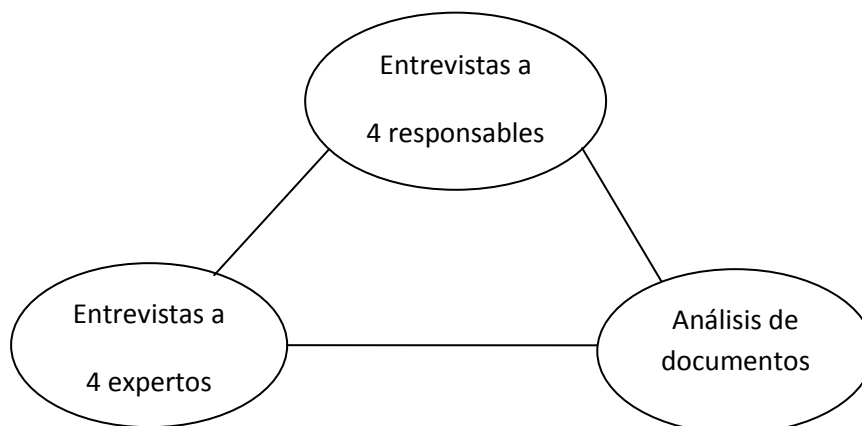
Se señalan como tipos de estudios descriptivos al estudio de conjunto, estudio de casos y estudios comparativos causales.

Best (1988) se refiere a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan.

Instrumentos

Los instrumentos que utilizaremos para llevar a cabo nuestra investigación serán entrevistas con expertos y con responsables de implementar los programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial, que serán tanto gerentes como coaches y mentores, y por último, análisis de documentos de empresas que hayan aplicado programas de *Mentoring* y/o *Coaching* empresarial de forma exitosa.

Triangulación



Utilizaremos entrevistas ya que las mismas nos permitirán obtener información altamente relevante para nuestro análisis directamente del interlocutor en situación de cara a cara. Una de las mayores ventajas de este instrumento es su flexibilidad, al permitir la adaptación del contacto personal a la medida de cada sujeto. Esto supera ampliamente los problemas que genera en cuanto a tiempo y a la dificultad para analizar las respuestas por la subjetividad.

Además, incluiremos análisis de documentos por el hecho de que esto nos permite analizar detallada y completamente el desarrollo de los programas de *Mentoring* y/o *Coaching* empresarial en determinadas empresas de interés.

Entre las funciones que cumple la triangulación se encuentran:

- Permitir el contraste de datos e informaciones
- Es un método de recogida de datos. Cuando se enfrentan opiniones y se comparan datos surgen nuevas informaciones que podrían haber estado ocultas.
- Posibilita el debate y la reflexión colectiva y autorreflexión que implica a los participantes en los procesos de análisis y crítica de la praxis, facilitando y comprometiéndoles en el cambio y la mejora
- Es un método de crítica epistemológica

Cook y Reichardt (1986) enumeran como ventajas de la triangulación:

1. Posibilita la atención a los objetivos múltiples que pueden darse en una misma investigación
2. Se vigorizan mutuamente brindando puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría ofrecer por separado
3. Contrastando resultados posiblemente divergentes y obligando a replanteamientos o razonamientos depurados.

Cuadro

Figura 3: Cuadro de Variables de Investigación

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<i>Coaching</i> empresarial	Beneficios para las organizaciones actuales: -Orientación al logro y al cliente -Impulso del talento -Toma de decisiones	-Aumento de la satisfacción del cliente. -Puestos gerenciales cubiertos con búsquedas internas. -Mayor rapidez de respuesta	Entrevista a responsables Pregunta 1-2-3-4
	Prácticas que mejoran la efectividad del método: -Evaluación 360° -Informe de objetivos, plan de acción y logros	Requisitos percibidos para la efectividad: -Aumento de evaluaciones 360° -Mejor efectividad en los resultados	Entrevista a expertos Pregunta 1-2-3
	Desafíos de las organizaciones:		
	-Retención del personal	Índice de retención del personal	Entrevista a responsables Pregunta 5
	-Motivación	Satisfacción de los empleados con la empresa	Análisis de casos
	-Clima laboral	Problemas interpersonales y en el trabajo en equipo	Entrevista a expertos Pregunta 4
<i>Mentoring</i>	Características del mentor que ayudan a la implementación exitosa: -Deseo de compartir -Tiempo	Proceso de selección del mentor: -Características personales -Tipo de empleo que posee	Entrevista a expertos Pregunta 5
	Selección del mentorizado: -Interés en aprender -Aceptación de críticas	Criterios para seleccionar participantes: -Características personales	Entrevista a responsables Pregunta 6-7
	Beneficios para la organización: -Rendimiento y productividad -Habilidades	Beneficios percibidos por las empresas que lo implementan: -Aumento de la	Análisis de casos

	técnicas y directivas -Aprendizaje del negocio	productividad -Mejora en la resolución de problemas -Ahorro de tiempos	
	Situaciones en las que se realiza: -Equipos de trabajo -Confianza	Escenarios típicos en lo que se desarrolla: -Cantidad de nuevos equipos -Mejoramiento del dialogo entre niveles	Entrevista a expertos Pregunta 6-7
	Desafíos de las organizaciones:		
	-Retención del personal	Índice de retención del personal	Entrevista a responsables Pregunta 5
	-Motivación	Satisfacción de los empleados con la empresa	Análisis de casos
	-Clima laboral	Problemas interpersonales y en el trabajo en equipo	Entrevista a expertos Pregunta 4

Ver detalle de las preguntas de las entrevistas en el Anexo n°1.

Trabajo de Campo

1. Entrevistas a Responsables

1.1 Resumen de entrevistas a Responsables

La Licenciada en Psicología Florencia Vázquez, resalta como beneficios del *Coaching* empresarial una mayor conciencia y responsabilidad de los empleados sobre los procesos de la empresa y una mejora del trabajo en equipo y del clima laboral. Por otro lado, afirma que mejora la satisfacción de los clientes ya que se incrementa la seguridad y confianza de los empleados. Además, observa una mayor cobertura de puestos gerenciales con búsquedas internas luego de implementados programas de *Coaching* siempre y cuando la empresa cuente con un plan de desarrollo de carrera para los empleados. Asimismo, considera que aumenta la capacidad de respuesta de la empresa porque aumenta la capacidad de respuesta de las personas involucradas de forma individual. Conjuntamente opina que los programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial disminuyen la rotación del personal en las empresas al incrementar su compromiso con las mismas y cambiar su perspectiva de las capacidades de sus equipos de trabajo. A su vez, destaca como criterios importantes para selección de las personas que participen en los programas de *Mentoring*, que los mismos sepan como es el proceso, que estén comprometidos con el programa y una alta predisposición a trabajar. Por último, resalta que las características personales más importantes que debe tener un mentee son buena predisposición, capacidad de autocrítica y de reflexión, y confianza.

Romina Cordo, Gerente de Gestión de la Calidad del Consejo Profesional de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires percibe como beneficios del *Coaching* empresarial el conocimiento de las fortalezas de las personas para explotarlas al máximo y las debilidades para mejorarlas, la difusión de nuevos conocimientos y metodologías de trabajo y la mejora del trabajo en equipo. Asimismo, cree que aumenta la satisfacción de los clientes al percibirse un

aumento en la calidad de atención. Además, observa un aumento en la cobertura de puestos gerenciales con empleados propios por la mejora en su desempeño y el desarrollo de sus capacidades profesionales. Por otro lado, afirma que aumenta la capacidad de respuesta de la organización debido a una mejor comprensión de la nueva metodología de trabajo y un enfoque constante hacia el cliente. En cuanto a la rotación del personal, afirma que la misma disminuye por el aumento de la fidelidad y el compromiso de los empleados. Con respecto a los criterios para la selección de empleados para participar destaca la importancia de que los mismos tengan futuro y desarrollo de carrera. Por último Romina considera que el liderazgo positivo, la empatía, la actitud proactiva, la facilidad para comunicarse y relacionarse y la motivación son características personales cruciales para que un empleado sea seleccionado.

Iván Guzmán, Gerente de Recursos Humanos de una empresa internacional de telefonía, cree que los beneficios que le aportan a la empresa los programas de *Coaching* empresarial radican en la retención de personal talentoso y el desarrollo de habilidades críticas. En cuanto a la satisfacción de los clientes opina que la misma se incrementara luego de la implementación de estos programas, ya que el empleado desarrolla y practica sus habilidades en una mayor proporción. Además, Iván sostiene que se genera una mayor cobertura de puestos gerenciales con empleados de la empresa, porque los mismos están más capacitados para cubrir estas necesidades al desarrollar sus capacidades críticas. Por otro lado, considera que la alineación de los objetivos personales con los organizacionales permite un aumento en la capacidad de respuesta de la compañía. Sin embargo, no tiene una opinión fuerte acerca de la rotación de personal, pero si cree que los empleados que participan en programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial se quedarán más tiempo en la empresa. Asimismo, resalta la importancia de utilizar como criterio de selección de empleados aptos para la participación, el talento y la importancia de los mismos en el desarrollo de la unidad de negocios. Para concluir, Iván toma como características personales cruciales en un mentee, el alto interés, la buena comunicación, la flexibilidad, la adaptabilidad y la lealtad con la empresa.

El vicepresidente de Kitelab, el Dr. Carlos A. Guerrero, considera que la definición y organización de las estructuras, los procesos y las responsabilidades, es el gran beneficio que le brinda a una empresa la aplicación de un programa de *Coaching* empresarial. Además, cree que aumenta la satisfacción de los clientes con la empresa por la mejora de la calidad en los trabajos. Por otro lado, Carlos destaca al mayor compromiso con la organización como el motivo fundamental de la mayor cobertura de puestos gerenciales con empleados propios. Asimismo, recalca que la rapidez de respuesta se incrementa por la optimización de los procesos internos y la mayor eficiencia de los recursos humanos de la organización. En contraste, no observa una clara relación entre los programas de los programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial y la disminución de la rotación del personal. Conjuntamente, no destaca ningún criterio de selección para los empleados adecuados para participar en programas de *Mentoring*, basándose en que aplica estos programas en diversos niveles de la empresa. Sin embargo, concluye destacando que las características personales necesarias en un mentee son compromiso con su trabajo, responsabilidad y deseos de crecer en empresa.

Ver las entrevistas a responsables completas en el Anexo n°2.

1.2 Análisis de Osgood

Figura 4: Cuadro resumen de Entrevistas a Responsables

	Personas responsables de implementar programas de <i>Mentoring</i> y <i>Coaching</i> empresarial			
Dimensiones	Florencia Vázquez	Romina Cordo	Iván Guzmán	Carlos A. Guerrero
Beneficios percibidos por la organización	Mayor conciencia y responsabilidad sobre los procesos de la empresa. Mejora del trabajo en equipo y del clima laboral.	Conocimiento de las fortalezas para explotarlas y de las debilidades para mejorarlas. Difusión de nuevos	Retención de personal talentoso. Desarrollo de habilidades críticas.	Definición y organización de las estructuras, los procesos y las responsabilidades.

		conocimientos y metodologías de trabajo. Mejora del trabajo en equipo.		
Orientación al logro y al cliente	Mejora la satisfacción de los clientes ya que se incrementa la seguridad y confianza de los empleados.	Aumenta la satisfacción de los clientes al percibirse un aumento en la calidad de atención.	Se incrementa la satisfacción de los clientes, ya que el empleado desarrolla y practica sus habilidades en una mayor proporción.	Aumenta la satisfacción de los clientes con la empresa por la mejora de la calidad en los trabajos.
Impulso del talento	Mayor cobertura de puestos gerenciales con búsquedas internas siempre y cuando la empresa cuente con un plan de desarrollo de carrera.	Aumentó en la cobertura de puestos gerenciales con empleados propios por la mejora en su desempeño y el desarrollo de sus capacidades profesionales.	Mayor cobertura de puestos gerenciales con empleados de la empresa, porque están más capacitados al desarrollar sus capacidades críticas.	Mayor cobertura de puestos gerenciales con empleados propios por el mayor compromiso con la organización.
Toma de decisiones	Aumenta la capacidad de respuesta porque aumenta la capacidad de respuesta de las personas involucradas de forma individual.	Aumenta la capacidad de respuesta debido a una mejor comprensión de la nueva metodología de trabajo y un enfoque constante hacia el cliente.	Aumenta la capacidad de respuesta por la alineación de los objetivos personales con los organizacionales.	La rapidez de respuesta se incrementa por la optimización de los procesos internos y la mayor eficiencia de los recursos humanos de la organización.
Retención del personal	Disminuye la rotación del personal al incrementar su compromiso y cambiar su	La rotación del personal disminuye por el aumento de la fidelidad y	No tiene una opinión fuerte acerca de la rotación de personal, pero cree que los	No observa una clara relación entre los programas de los programas de <i>Mentoring</i> y

	perspectiva de las capacidades de sus equipos de trabajo.	el compromiso de los empleados.	participantes en programas de <i>Mentoring</i> y <i>Coaching</i> empresarial se quedarán más tiempo en la empresa.	<i>Coaching</i> empresarial y la disminución de la rotación del personal.
Selección del mentorizado: Criterios	Conocimiento del proceso. Compromiso con el programa. Alta predisposición a trabajar.	Futuro potencial Desarrollo de carrera.	Talento. Importancia de en el desarrollo de la unidad de negocios.	No destaca ningún criterio, basándose en que aplica estos programas en diversos niveles de la empresa.
Selección del mentorizado: Características personales	Buena predisposición, capacidad de autocrítica y de reflexión, y confianza.	Liderazgo positivo, empatía, actitud proactiva, facilidad para comunicarse y relacionarse y motivación.	Alto interés, buena comunicación, flexibilidad, adaptabilidad y lealtad con la empresa.	Compromiso con su trabajo, responsabilidad y deseos de crecer en empresa.

Los responsables de implementar programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial tienen diferentes opiniones acerca de los beneficios de estas técnicas para las empresas que las aplican, en general coinciden en cuanto a la mejora del trabajo en equipo y al mejor desarrollo de las capacidades de los empleados participantes.

Todos están de acuerdo en que luego de llevarse a cabo estos programas en las empresas, observan un aumento notable en la satisfacción de los clientes, ya que los empleados se encuentran más seguros y confiados.

Además, perciben que se genera una mayor cobertura de puestos gerenciales con empleados de las propias compañías, debido a que sus habilidades están más desarrolladas y ha aumentado su compromiso con la organización.

En cuanto a la rapidez de respuesta, todos coinciden en que la misma se incrementa, sin embargo tienen motivos diferentes para argumentar esta afirmación.

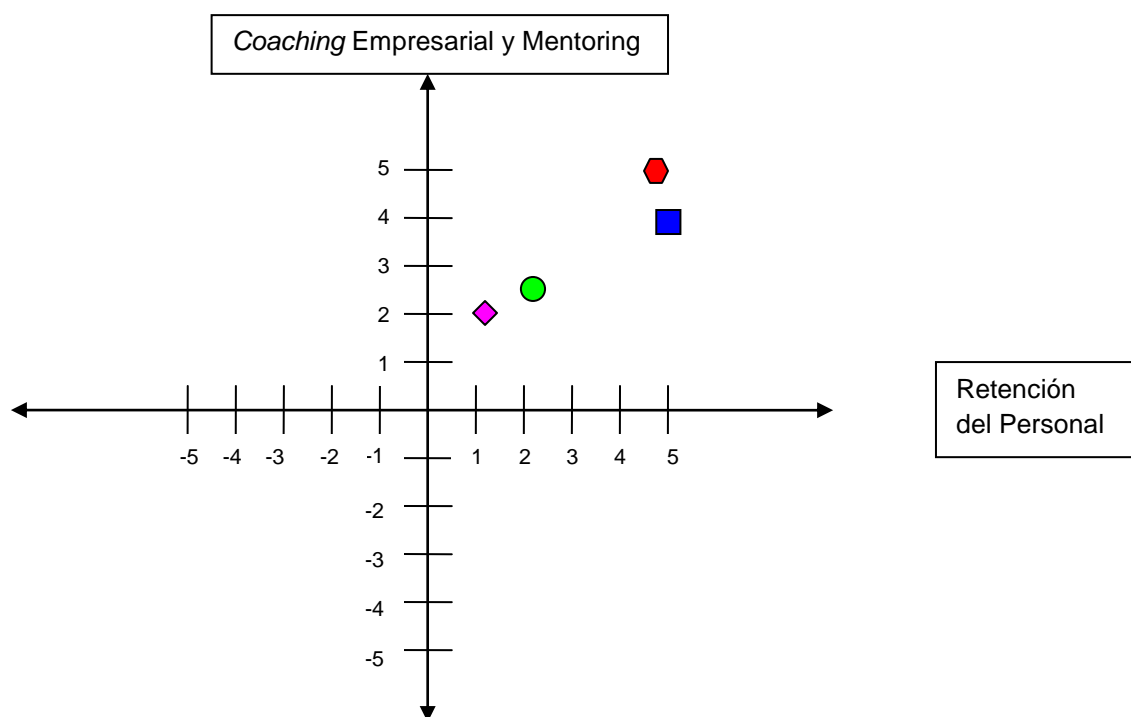
Así mismo, para la retención del personal, dos opinan que se reducirá la rotación del personal luego de implementar programas de *Coaching* empresarial o *Mentoring* en una empresa, mientras que los otros dos creen que no hay una relación directa o clara entre ambas variables.

En relación a los criterios a tener en cuenta para seleccionar un mentee, solo uno cree que no hay criterios claros a tener en cuenta, mientras el resto oscilan entre el compromiso y el talento como los pilares básicos de selección.

Finalmente, los responsables de estos programas creen que el mentee debe tener determinadas características personales, que se resumirían en actitud proactiva, compromiso y motivación.

1.3 Grafico de Osgood

Figura 5: Gráfico de Osgood: Coaching empresarial y Mentoring vs Retención del Personal



- ◆ Florencia Vázquez
- Romina Cordo
- Iván Guzmán
- ◆ Carlos A. Guerrero

Analizando la opinión de los responsables de implementar programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial en cuanto a la retención del personal, observamos las diversas posiciones con Florencia Vázquez que cree que estos programas se reflejan directamente en una disminución de la rotación del personal, luego tenemos a Romina Cordo que sigue la posición anterior pero en una pequeña menor medida, para luego pasar a Iván Guzmán cuya opinión en el tema no está del todo formado pero considera que puede repercutir en la retención, y por ultimo cerramos con Carlos Guerrero quien considera que no hay relación entre las variables.

2. Entrevistas a Expertos

2.1 Resumen de entrevistas a Expertos

La Dra. Verónica Saiz destaca que las prácticas empresariales que mejoran la utilización de programas de *Coaching* empresarial se basan en que las organizaciones estén dispuestas a reflexionar sobre lo actuado, a aprender a aprender, para que esta iniciativa sea efectiva.

Considera que las evaluaciones 360° pueden ayudar para identificar las competencias o habilidades que se necesitan mejorar, y argumenta que la eficacia del *Coaching* empresarial se observa en mejores resultados económicos y en el salario emocional de las personas.

A su vez, Verónica nos plantea que a partir de programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial el personal se siente más positivo, participativo e integrado lo que se traduce en un aumento de su productividad y motivación por lo cual, si el proceso es satisfactorio y estos factores se dan, se observa una disminución de los inconvenientes entre empleados.

En cuanto a las características personales que debe poseer un mentor nos dice que debe ser una fuente de inspiración y estímulo para la superación, por ende ejercer una influencia positiva a su tutelado. Su capacidad principal radica en el hecho de poseer conocimiento explícito y saber transmitir el conocimiento implícito (el saber hacer) haciendo que llegue a la persona supervisada como un conocimiento explícito.

Además, no considera una variable dependiente el aumento de la cantidad de equipos de trabajo con los programas de *Mentoring*.

Por último, ve a los programas de *Mentoring* como una herramienta para mejorar la comunicación en la empresa, además, de ayudar a la organización a conseguir los resultados que necesita.

El profesor Víctor Sarasqueta argumenta que existen determinadas prácticas empresariales que ayudan a mejorar la efectividad de los programas de *Coaching* empresarial y que surgen de la cultura organizacional. Estas deben estar relacionadas con un sistema de estimulación y motivación que contemple los aspectos personales de las personas, no solo el aspecto económico.

En cuanto a la aplicación de evaluaciones 360°, destaca que es beneficioso combinar programas de *Coaching* empresarial con este tipo de evaluaciones ya que permiten observar todos los procesos que realiza la persona, y por ende saber en qué punto puede mejorarse.

Además, observa una mejora en los resultados de la empresa a partir de estos programas ya que el Coach trabaja en una identificación de la persona con los objetivos organizacionales.

En relación a la disminución de los problemas interpersonales de los empleados y la mejora en el trabajo en equipo a partir de la puesta en marcha de programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial plantea que reduce los problemas y mejora el rendimiento de los equipos siempre y cuando el proceso de *Coaching* sea llevado adelante de manera exitosa y se acompañe realmente a la persona, ya que cuando se trabaja con *Coaching* afloran sensibilidades que podrían llegar a no ser tan fáciles de conducir.

Por otro lado, Víctor asegura que un buen Mentor debe poder crear empatía con su mentee, debe saber realizar las preguntas adecuadas y poseer una escucha activa y considera que el hecho de llevar adelante programas de *Mentoring* no implica que aumente la cantidad de equipos de trabajo en una organización.

Para concluir, Víctor nos asegura que los programas de *Mentoring* mejoran la comunicación porque aumentan la confianza y dan mayor autoestima a la persona.

Lorena Díaz Quijano considera que para mejorar la efectividad de los programas de *Coaching* empresarial es fundamental que la cultura de la organización sea de transmisión, es decir, de querer que la gente crezca y sean mejores profesionales.

A su vez, cree que no deben combinarse evaluaciones 360° con este tipo de programas porque primero que están orientadas a resultados y segundo que, por lo general, se le presta más atención a lo que evalúa el mentor y en ocasiones éste se ve influenciado por la afinidad desarrollada a lo largo del tiempo con su mentee.

En cuanto a la mejora en los resultados de la empresa Lorena afirma que, definitivamente ayudan, y mucho, porque ayudan a ver las cosas de forma más simple y así ahorrar tiempos y aumentar el rendimiento.

Asimismo, no puede afirmar que la aplicación de programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial disminuye los problemas interpersonales y mejoran el trabajo en equipo, ya que argumenta que depende de si esa es una de las

temáticas a tratar durante el programa. Si no es una temática no necesariamente tiene porque impactar, porque es una relación de uno a uno y no de uno a grupo.

En cuanto a las características del mentor, plantea que debe ser una persona con muchas ganas de transmitir, de compartir y de llevar a la gente a un nivel superior.

A su vez, no considera que aumenten los equipos de trabajo en una organización, a partir de programas de *Mentoring*, sí nos dice que la calidad de los trabajos de esos equipos se ve mejorada, especialmente si el mentor trabaja la temática de trabajo en equipo.

Para concluir, sostiene que la comunicación mejorará solo entre el mentee y el mentor.

Luis Conrado Plubatsch considera que existen prácticas empresariales que mejoran la efectividad de los programas de *Coaching* empresarial, como una cultura que fomente el desarrollo personal. En cuanto a la combinación de este tipo de programas con evaluaciones 360° nos explica que deben complementarse ya que ambas brindan información fundamental para mejorar la gestión en las organizaciones y la evaluación 360° permite detectar oportunidades de mejora para explotar en el *Coaching* empresarial. Luis nos expresa que mejoran los resultados de la empresa porque se trabaja en aspectos que la persona debe mejorar para hacer más eficaz su gestión. Además, al mejorar estos aspectos la persona mejora su rendimiento y la comunicación lo que genera una disminución de los problemas interpersonales y un mejor desarrollo de los trabajos en equipo. En relación a las características personales que debe poseer un mentor, éste debe ser una persona cálida, objetiva, con capacidad de escucha, de entrega, de servicio, y empatía. A su vez, Luis no observa una relación directa entre los programas de *Mentoring* y la cantidad de equipos de trabajo. Por último, está de acuerdo con el hecho de que los programas de *Mentoring* mejoran la comunicación entre los diversos niveles de la empresa, ya que aumenta la seguridad y la autoestima de la persona.

Ver las entrevistas a expertos completas en el Anexo n°3.

2.2 Análisis de Osgood

Figura 6: Cuadro resumen de Entrevistas a Expertos

Dimensiones	Expertos de <i>Mentoring</i> y <i>Coaching</i> empresarial			
	Verónica Saiz	Víctor Sarasqueta	Lorena Quijano Díaz	Luis Conrado Plubatsch
Prácticas que mejoran la efectividad del método	Organización es dispuestas a reflexionar sobre lo actuado, a aprender a aprender.	Deben surgir de la cultura organizacional. Estar relacionadas con un sistema de estimulación y motivación que contemple los aspectos personales de las personas, no solo el aspecto económico.	Cultura organizacional de transmisión, de querer que la gente crezca y sean mejores profesionales.	Cultura organizacional que fomente el desarrollo personal.
Evaluación 360°	Combinarlas con estos programas ayuda a identificar las competencias o habilidades que se necesitan mejorar.	Permite observar todos los procesos que realiza la persona, y por ende saber en qué punto puede mejorarse.	No las aconseja porque están orientadas a resultados y, por lo general, se le presta más atención a lo que evalúa el mentor y en ocasiones éste se ve influenciado por la afinidad desarrollada a lo largo del tiempo con su mentee.	Permite detectar oportunidades de mejora para explotar en el <i>Coaching</i> empresarial
Informe de objetivos, plan de acción y logros (mejora de resultados)	El personal se siente más positivo, participativo e integrado lo que se traduce en un	Observa una mejora en los resultados de la empresa ya que el Coach trabaja en una identificación	Ayudan mucho porque permiten ver las cosas de forma más simple y así ahorrar	Mejoran los resultados de la empresa porque se trabaja en aspectos que la persona debe mejorar para

	aumento de su productividad y motivación.	de la persona con los objetivos organizacionales.	tiempos y aumentar el rendimiento.	hacer más eficaz su gestión.
Clima laboral	Si el proceso es satisfactorio, se observa una disminución de los inconvenientes entre empleados.	Reduce los problemas y mejora el rendimiento de los equipos siempre y cuando el proceso de <i>Coaching</i> sea llevado adelante de manera exitosa y se acompañe realmente a la persona.	Depende de si esa es una de las temáticas a tratar durante el programa. Si no es una temática no necesariamente tiene porque impactar.	La persona mejora su rendimiento y la comunicación lo que genera una disminución de los problemas interpersonales y un mejor desarrollo de los trabajos en equipo.
Características del mentor que ayudan a la implementación exitosa	Debe ser una fuente de inspiración y estímulo para la superación. Ejercer una influencia positiva a su tutelado y saber transmitir el conocimiento implícito (el saber hacer).	Debe poder crear empatía con su mentee, debe saber realizar las preguntas adecuadas y poseer una escucha activa	Debe ser una persona con muchas ganas de transmitir, de compartir y de llevar a la gente a un nivel superior.	Debe ser una persona cálida, objetiva, con capacidad de escucha, de entrega, de servicio, y empatía.
Equipos de trabajo	No considera una variable dependiente el aumento de la cantidad de equipos de trabajo con los programas de <i>Mentoring</i> .	El hecho de llevar adelante programas de <i>Mentoring</i> no implica que aumente la cantidad de equipos de trabajo en una organización.	No aumenten los equipos de trabajo en una organización, sí la calidad de los trabajos de esos equipos.	No observa una relación directa entre los programas de <i>Mentoring</i> y la cantidad de equipos de trabajo
Confianza	Ve a los programas de <i>Mentoring</i> como una herramienta	Mejoran la comunicación porque aumentan la confianza y	La comunicación mejorará solo entre el mentee y el	Mejoran la comunicación entre los diversos niveles de la empresa,

	para mejorar la comunicación en la empresa.	dan mayor autoestima a la persona.	mentor.	ya que aumenta la seguridad y la autoestima de la persona.
--	---	------------------------------------	---------	--

Los expertos coinciden en que existen prácticas empresariales que mejoran la efectividad de los programas, es fundamental que la cultura organizacional fomente el desarrollo personal para que se reflexione sobre lo actuado, y obtener mejores profesionales.

La mayoría de los expertos asegura que las evaluaciones 360° permiten detectar competencias o habilidades que se necesitan mejorar y así poder centrar los programas en esas falencias. El único que no lo aconseja argumenta que el mentor puede verse influenciado por la afinidad desarrollada a lo largo del tiempo con su mentee, ya que la evaluación 360° está más orientada a resultados.

Además, piensan que estos programas mejoran el rendimiento ya que se trabaja en las debilidades de las personas, por lo que se ahorran tiempos, aumenta la seguridad y la motivación.

Los expertos coinciden nuevamente en que, si el proceso es satisfactorio y se abarcan las respectivas temáticas durante el programa, se observa una disminución de los inconvenientes y mejora el rendimiento del trabajo en equipo.

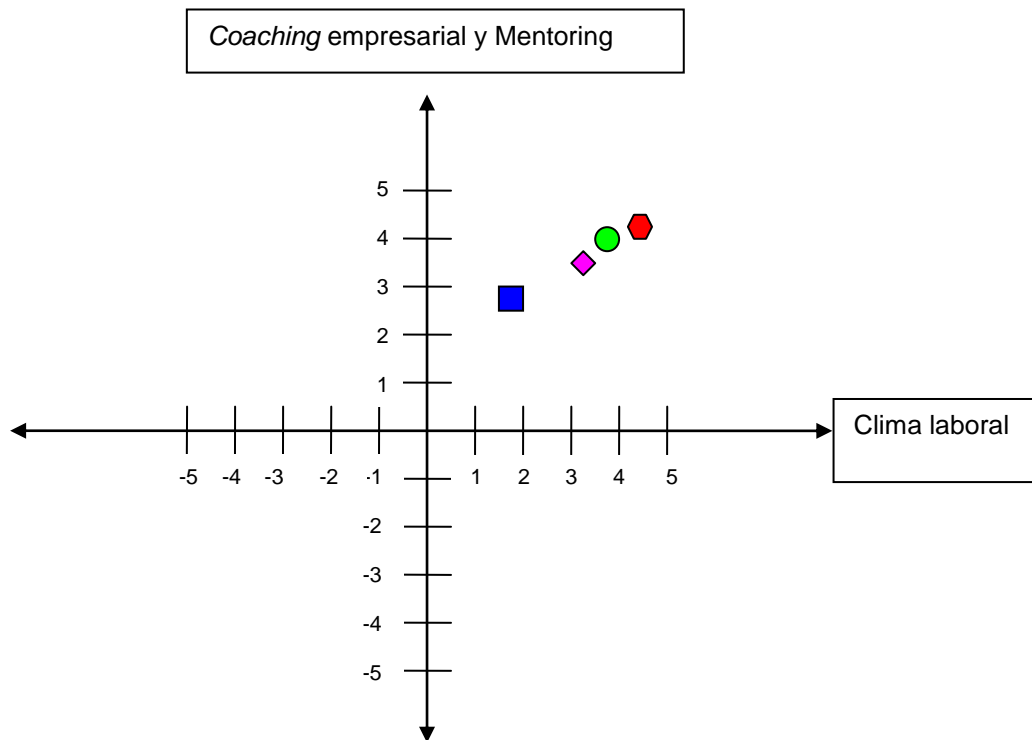
El mentee debe ser una persona que sepa y tenga las ganas de transmitir sus conocimientos, que sea empático, posea una escucha activa y sepa realizar las preguntas adecuadas.

Todos coinciden en que la cantidad de equipos de trabajo no tiene relación con los programas de *Mentoring*.

La mayoría coincide en que al aumentar la confianza y la autoestima de la persona se produce una mejora en la comunicación, sin embargo, uno de ellos sostiene que sólo mejorará entre mentor y mentee.

2.3 Gráfico de Osgood

Figura 7: Gráfico de Osgood: Coaching empresarial y Mentoring vs Clima laboral

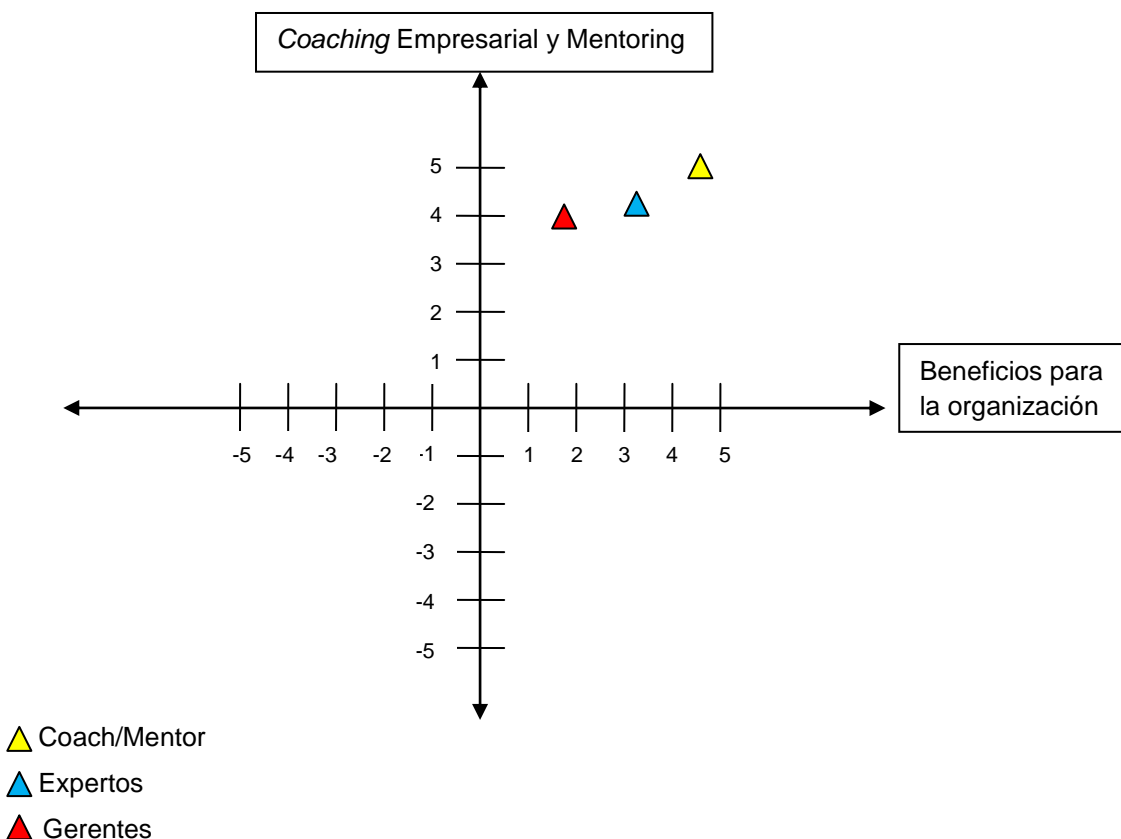


- Luis Conrado Plubatsch
- Víctor Sarasqueta
- ◆ Verónica Saiz
- Lorena Quijano Díaz

En base al análisis de las consideraciones de los diferentes expertos en relación con el clima laboral, podemos decir que Luis Conrado Plubatsch considera que definitivamente se logra una mejora en el clima laboral a partir de la disminución de los problemas interpersonales y un aumento en la comunicación. Víctor Sarasqueta sostiene que se logra una mejora sustancial en el trabajo en equipo y una reducción de los problemas siempre y cuando el proceso sea llevado de manera exitosa. Verónica Saiz sostiene, también, que si el proceso es exitoso se observa una disminución de los inconvenientes

entre empleados. Y por último, Lorena Quijano Díaz argumenta que en realidad depende de si es una temática a tratar durante el programa, ya que si no es una temática no tiene por qué impactar.

Figura 8: Gráfico de Osgood: Coaching empresarial y Mentoring vs Beneficios para la organización



Observando el cuadro anterior elaborado en base a las respuestas obtenidas en las entrevistas, podemos concluir que los Coaches y Mentores son quienes tienen una opinión más fuerte acerca de los beneficios de implementar programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial, ya que son quienes adquieren a la técnica como propia. Luego le siguen los expertos, que desde la teoría observan una moderada cantidad de beneficios en estas técnicas, para culminar con la opinión de los gerentes, que en la práctica vivencian como no siempre se traducen de forma literal esos beneficios esperados, ya que en la práctica es más difícil pronosticar los resultados a lograr cuando trabajamos en base a los Recursos Humanos que pueden ser considerados de los más sensibles e impredecibles en una empresa.

3. Análisis de Documentos

3.1 IBM

International Business Machines (IBM) es una empresa multinacional estadounidense de tecnología y consultoría con sede en Armonk, Nueva York. IBM fabrica y comercializa hardware y software para computadoras y ofrece servicios de infraestructura, alojamiento de Internet y consultoría en una amplia gama de áreas seleccionadas con la informática, desde computadoras centrales hasta nanotecnología. En el año 1923 IBM comienza a operar en su sede de Buenos Aires.

En base a los documentos obtenidos podemos observar que en relación al desafío de lograr una mayor motivación de los empleados para aumentar su satisfacción con la empresa, la empresa sostiene que el *Coaching* empresarial sirve para incrementar la motivación de los empleados y su iniciativa. Además, IBM destaca otros beneficios del *Coaching* empresarial entre los cuales están un notable aumento de la productividad, el desarrollo de las personas, genera que se compartan las responsabilidades de liderazgo, mejora la calidad sostenible, evita sorpresas y actitudes defensivas en las evaluaciones de desempeño, aumenta la creatividad y la innovación porque los empleados se sienten seguros de tomar riesgos y facilita el trabajo de los administradores al construirse altos niveles de habilidades de los empleados. Conjuntamente, todos estos aspectos reflejan la percepción de la empresa de beneficiarse con un aumento de productividad, una mejora en la resolución de conflictos y un ahorro de tiempos. En cuanto al *Mentoring*, la empresa percibe que este programa la beneficia en la forma de fomentar y construir diversidad, mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores, desarrollar un personal mejor capacitado, aumentar el compromiso de los empleados y la lealtad y ayudar a establecer alianzas o aliados. Finalmente, observamos como todos estos aspectos repercuten en la empresa generando un aumento de la productividad, una mejora en la resolución de conflictos y un ahorro en los tiempos.

Ver los documentos completos en el Anexo n°4.

3.2 Telefónica de España

Telefónica S.A. es una empresa española operadora de servicios de telecomunicaciones (telefonía fija, telefonía móvil, ADSL, FTTH, etc.) multinacional con sede central en Madrid, España, y al mes de julio de 2010 es la quinta compañía de telecomunicaciones en tamaño e importancia en el mundo. Telefónica es uno de los operadores integrados de telecomunicaciones líder a nivel mundial en la provisión de soluciones de comunicación, información y entretenimiento, con presencia en Europa, Latinoamérica, África y, desde 2010, en Asia. Telefónica se hace presente en Argentina en 1990 luego de la privatización de la Empresa Nacional De Telecomunicaciones (ENTEL), para lo cual crea a la empresa Telefónica de Argentina, empresa que forma parte del Grupo Telefónica.

En base a los documentos analizados podemos concluir que la empresa Telefónica de España utiliza programas de *Coaching* empresarial para incrementar la motivación de sus empleados, lo cual se vió reflejado en un aumento de 2 puntos en la encuesta de clima laboral y compromiso, lo cual hizo que el grado de satisfacción alcanzara un 65%. En relación al *Mentoring*, la empresa lo utiliza mayormente para formar y gestionar el talento, afirmando que estos programas ofrecen beneficios tanto para el mentor como para el mentee pero también para la organización. Afirman que el *Mentoring* acelera el aprendizaje y el desarrollo profesional, permite compartir la cultura y los valores de la empresa, ayuda a que los empleados asuman la autoresponsabilidad en su desarrollo profesional y fomenta la satisfacción laboral, el compromiso y la fidelización. Todo esto en conjunto genera como beneficio para la empresa una mejora en el rendimiento y la productividad, las habilidades directivas y técnicas y el aprendizaje del negocio.

Ver los documentos completos en el Anexo n°5.

Conclusión

Luego de realizar el presente trabajo de investigación concluimos que los programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial participan de forma importante en la motivación de los empleados y en la mejora del clima laboral, debido a que como se observó en el Trabajo de Campo los responsables de implementar estos programas en las empresas creen que uno de los beneficios más importantes que se genera tiene que ver con estas variables y su efecto en la rotación del personal y la satisfacción del cliente (ver Trabajo de Campo 1.2). Así mismo, esto refleja una relación con los beneficios de los programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial expuestos en el Marco Teórico (ver Marco Teórico 1.2 y 2.2).

A su vez, esto es respaldado por la opinión de los expertos entrevistados por el equipo, quienes afirmaron que siempre que los programas se desarrollen de forma adecuada y satisfactoria generarán una disminución de los problemas interpersonales para así mejorar el trabajo en equipo (ver Trabajo de Campo 2.2).

El análisis realizado de los documentos de IBM y Telefónica resalta la importancia del clima laboral y de la motivación en el éxito de estas empresas que toman a los programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial como pilares fundamentales en la mejora de estas dos variables (ver Trabajo de Campo 3.1 y 3.2). Estas empresas como tantas otras responden a la relevancia e influencia de la motivación y el clima en el desarrollo satisfactorio de las organizaciones, en concordancia con lo expuesto en el Marco Teórico (ver Marco Teórico 3.1 y 3.2).

En cuanto a la retención y al desarrollo del personal talentoso de la organización, luego de diversas entrevistas, tanto a gerentes como coaches, podemos afirmar que es posible que los programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial afecten positivamente la rotación del personal y generen a su vez una mayor cobertura de puestos gerenciales con empleados ya insertos en la

organización, ya que mejora el desempeño y el compromiso con la misma. Sin embargo algunos creen que no hay una relación claramente comprobable que refleje el efecto de los programas en la rotación del personal (ver Trabajo de Campo 1.2). Por este motivo no podemos corroborar de forma absoluta lo enunciado en el Marco Teórico, donde señalamos que entre los beneficios del *Coaching* empresarial y del *Mentoring* se encuentra la reducción en la rotación del personal (ver Marco Teórico 1.2 y 2.2).

Por último, estamos en condiciones de sostener lo expuesto en relación al uso de estos programas para desarrollar e impulsar el talento en las organizaciones actuales, (ver Marco Teórico 3.3), respaldados por el análisis realizado de los documentos de IBM y Telefónica donde observamos como estas empresas utilizan programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial para lograr un adecuado desarrollo de sus recursos humanos. (ver Trabajo de Campo 3.1 y 3.2).

Implicancias

Proponemos para lograr un mejor desarrollo de los programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial, que las empresas den a conocer e informen de forma más completa a los empleados participantes, de cómo se llevan a cabo los programas, que se espera de ellos y porqué han sido seleccionados para participar, ya que luego de realizar el Trabajo de Campo (ver Trabajo de Campo 1.1) notamos la importancia de estos factores para lograr una óptima materialización de los beneficios expuestos anteriormente (ver Marco Teórico 1.2 y 2.2).

Además, creemos que es vital fomentar el compromiso en la organización, tanto de los directivos mas importantes como de los empleados seleccionados, lo cual debe acompañarse de una cultura que promueva el desarrollo personal, ya que repercute de forma directa en el efecto y el alcance que puedan tener los programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial dentro de una organización (ver Trabajo de Campo 2.1).

Proponemos estas acciones ya que hemos notado, luego de las entrevistas, que estos aspectos son de los más importantes a tener en cuenta para poder garantizar el éxito de estos programas, pero a su vez son los más descuidados y poco tenidos en cuenta.

Anexos

Anexo n°1

Entrevista a responsables

1. ¿Qué beneficios percibe que le brinda a su organización la implementación de programas de *Coaching* empresarial?
2. ¿Nota un aumento de la satisfacción de los clientes luego de esta implementación?
3. ¿Hay mayor cobertura de puestos gerenciales con empleados de la misma organización?
4. ¿Considera que aumentó la rapidez de respuesta de la empresa?
5. ¿Observa una disminución en la rotación del personal a partir de la aplicación de los programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial?
6. ¿Qué criterios utilizan a la hora de seleccionar a los empleados adecuados para recibir los programas de *Mentoring*?
7. ¿Qué características personales cree que son indispensables para que un empleado sea seleccionado para participar en un programa de *Mentoring*?

Entrevista a expertos

1. ¿Considera que existen determinadas prácticas empresariales que mejoran la efectividad de los programas de *Coaching* empresarial?
2. ¿Cree que estos programas deben combinarse con evaluaciones 360°?
¿Por qué?
3. ¿Piensa que la implementación de programas de *Coaching* empresarial mejora los resultados de las empresas? ¿Por qué?

4. ¿Puede afirmar que la aplicación de programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial disminuye los problemas interpersonales de los empleados y mejora el trabajo en equipo?
5. ¿Existen determinadas características personales y tipo de empleo que debe tener un mentor?
6. ¿Considera que los programas de *Mentoring* aumentan la cantidad de equipos de trabajo en las organizaciones? ¿Por qué?
7. ¿Está de acuerdo con la afirmación de que los programas de *Mentoring* mejoran la comunicación entre los diversos niveles de la empresa?

Anexo n°2

Entrevistas a Responsables

1. Entrevista a Coach: Florencia Vázquez

Licenciada en psicología y Coach, consultora free lance en empresas aplicando el *Coaching*.

1. ¿Qué beneficios percibe que le brinda a su organización la implementación de programas de *Coaching* empresarial?

Los principales beneficios que se obtienen a partir de una intervención de *Coaching* en las empresas es que las personas logran desarrollar, en primer lugar, mayor consciencia y responsabilidad sobre los procesos, aprendiendo a ver nuevas posibilidades donde antes había obstáculos. Se descubren e implementan nuevas prácticas y habilidades que favorecen el trabajo grupal y mejoran el clima laboral, impactando positivamente en el rendimiento y desarrollo de las personas.

2. ¿Nota un aumento de la satisfacción de los clientes luego de esta implementación?

Efectivamente, ya que los empleados se sienten más seguros y confiados de sus conocimientos y capacidades lo cual genera una traslación hacia el servicio al cliente mejorándolo sustancialmente.

Previo a cada intervención, se realiza una reunión con la empresa para determinar cuál es la situación presente, que esperan que suceda, en cuanto tiempo, para poder determinar si el *Coaching* es la mejor alternativa en esa situación.

Es muy importante informar a los directivos que contratan el servicio de *Coaching* de que se trata y cómo funciona el mismo. Qué se puede esperar, las responsabilidades de cada parte y la importancia de que todas las personas involucradas en el proceso estén de acuerdo con la participación en el mismo. Esta etapa previa es fundamental ya que se acuerda como se

medirán en la práctica los resultados buscados y el tiempo estipulado en el que se desean alcanzar.

3. ¿Hay mayor cobertura de puestos gerenciales con empleados de la misma organización?

Hay una realidad, no todas las empresas, las pymes generalmente o empresas familiares no tienen un plan de desarrollo de carrera, o de recursos humanos. En este caso puntualmente los motivos por cuales contratan el *Coaching* no se si es específicamente para involucradas en el proceso estén de acuerdo con la participación en el mismo.

Esta etapa cubrir posiciones futuras, no está directamente relacionado, si a lo mejor la contratación de *Coaching* tiene que ver con que esas personas mejoren su desempeño presente, pero cuando no existe un plan de carrera claro o explicito, no está automáticamente relacionado el *Coaching*, yo en la empresa que estoy ahora, estoy haciendo *Coaching* y no hay un plan de desarrollo de carrera para poder cubrir en el día de mañana una posición, la idea es que en un futuro se pueda desarrollar un plan de carrera y a través del *Coaching* poder fomentar eso. Es una de las herramientas el *Coaching* pero también se pueden usar diferentes técnicas que uno va pudiendo evaluar, las evaluaciones de desempeño también contribuyen para saber como evolucionó el desempeño de esa persona, como se desarrollo en este año, que competencias a desarrollar, y tener una visión a futuro, como un plan para esa persona.

4. ¿Considera que aumentó la rapidez de respuesta de la empresa?

Si, sobretodo de la persona y por consiguiente que mejore la respuesta de la empresa. A veces pasa que el indicador que ellos consideran el motivo por el cual necesitan *Coaching* no es efectivamente donde se tiene que aplicar el *Coaching*, que quiere decir esto, que vos vas y te dicen que este líder de proyecto tiene que hacer *Coaching* porque no sabe liderar y vos te das cuenta que te encontrás con que ese líder de proyecto quizás tiene algunas falencias de liderazgo o no tiene capacidad de respuesta inmediata, pero sin embargo, está inserto en una cultura organizacional que tampoco fomenta esto. Entonces hay que ver desde donde uno puede entrar en la organización con el *Coaching*,

porque el *Coaching* es una herramienta muy poderosa realmente. La persona empieza a tomar conciencia de muchas cosas y entre ellas de que hay cosas que controla y cosas que no. La idea es que a través del *Coaching* se le ayuda a esa persona para ver qué es lo que ella sí puede hacer, aun a pesar de que están insertos en una estructura donde quizás no trabajaron bien la comunicación, o a donde quieren ir. . Entonces ahí hay unas cuestiones que son interesantes donde uno empieza a ver como profesional que es lo que puede hacer, de qué lugar puede intervenir. Y si obviamente se trata de que la persona mejore la capacidad de respuesta y sobretodo que aun a pesar de que la política de la empresa parece tirar en contra de todo esto, pueda tener esa mejoría en su respuesta, en solventar los obstáculos y salir adelante.

El *Coaching* es una herramienta poderosa para que esa persona no se desmotive, ver que es lo que puede hacer con su equipo para que lleguen a los objetivos, sin quedarse en la queja. El *Coaching* ayuda mucha para solventar los problemas relacionados a las diferentes generaciones que hoy conviven en la empresa, ya que cada generación tiene una forma diferente de ver el trabajo.

5. ¿Observa una disminución en la rotación del personal a partir de la aplicación de los programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial?

Si, por supuesto. La persona empieza a ver a través de estos programas un espacio de posibilidad. Cuando la persona llega a la sesión está con muchos miedos, muchas dudas, muy reservados y después de 2 o 3 meses de proceso, la persona está con otra posición. Desde la fisiología, desde lo emocional y se siente preparado y capaz para poder afrontar un equipo, disminuyen mucho las dudas y aumenta la seguridad con lo cual la persona deja de ver el vaso vacío o lo que no le da o no tiene la empresa o lo que no tiene el equipo y empieza a ver qué cosas sí tiene el equipo y desde que lugar puede trabajar con ese equipo, lo que hace que la persona se posicione desde otro lugar y empiece a ver otras cosas que antes no veía y eso si cambia su compromiso con la empresa y disminuye por tanto la rotación, entre otras cosas.

6. ¿Qué criterios utilizan a la hora de seleccionar a los empleados adecuados para recibir los programas de *Mentoring*?

Desde mi punto de vista, es fundamental que la persona esté al tanto de este movimiento o de esta planificación que se ha hecho para él. En mi caso, me pasó que una empresa me contrató para trabajar con los líderes de proyectos de forma individual con cada uno, una vez por semana, una hora, yo lo primero que pregunté es si esas personas estaban al tanto, como me dijeron que no, que no les habían comentado nada todavía, les pedí si se podía armar una reunión entre los directivos que a mí me contrataban y las personas que iban a participar, contándoles un poco que es un beneficio que les da la empresa, que podían obtener y que esperaba la empresa que sucediera, es decir, la razón de por la cual ellos iban a participar. Primero para despejar mitos, digamos, si la empresa lo presenta como un beneficio, la persona está más predispuesta. En cambio, si le dicen mañana tenes que presentarte porque vas a hacer una capacitación, la persona se empieza a maquinar y a preguntar ¿por qué yo?, ¿no estaré haciendo bien mi trabajo o estarán viendo que no soy un buen líder? Entonces, como para despejar esas dudas y después la idea es que cuando esté ya trabajando con la persona tiene que haber un periodo de adaptación donde se le cuente como es el proceso de *Mentoring* y que cosas puede esperar, para lograr comprometerlo con el espacio primero, la persona muchas veces no tiene la iniciativa de pedirle un espacio de *Mentoring* a la empresa o a veces lo pide y no se lo dan, pero es importante que todas las partes involucradas sepan que esperan de cada una.

Entonces para responder a la pregunta de quienes son los más aptos son los que tiene una alta predisposición para trabajar. Muchas veces la persona no lo pide entonces uno tiene que ir logrando que la persona tenga predisposición, creando las condiciones tratando de trabajar al principio las resistencias que suelen aparecer. Hay personas que, en un principio, se sientan de brazos cruzados y no te hablan una palabra, entonces es un poco ir como a través de la empatía, de ponerte en el lugar del otro. Uno va tratando de contarles que este espacio es para ellos, que pueden trabajar cualquier cuestión así sea lo laboral para que puedan desarrollar un poco las habilidades. Y así se va logrando que la persona se comprometa, porque la persona apta para el proceso muchas veces no hay un empleado ideal que va contentísimo a participar de este tipo de espacios, hay un montón de resistencias, entonces

uno tiene que ir creando ese vínculo con la persona para que sea más apto trabajar con ellos.

Trabajan diferentes temáticas por ejemplo en módulos, primero liderazgo después comunicación y después motivación que son temas que recurrentemente la empresa iba viendo que le faltaba desarrollar en estos líderes. Entonces no solamente trabajamos con ellos desde el *Mentoring* haciendo una sesión donde se ponen objetivos, si no también que vamos hablando un poco sobre cuáles son los diferentes estilos de liderazgo, los diferentes temas adentro del equipo, ellos van trayendo inquietudes y ahí se va construyendo esta famosa sesión de *Mentoring* donde ellos también tienen sus cuestiones para plantear. La idea es que el mentor, lo que hace a través de las preguntas es ir tratando que la persona asuma un rol más proactivo y se posicione como protagonista. Que no deje de ver la situación pero la vea desde otro lugar con otras herramientas.

7. ¿Qué características personales cree que son indispensables para que un empleado sea seleccionado para participar en un programa de *Mentoring*?

Una de las características más importantes es la buena predisposición, la capacidad de autocrítica, de reflexión, para poder ver aquellas cosas en las que tiene que mejorar y desarrollar el compromiso con el espacio que es algo que se va dando con el mentor, es una relación empática donde primero hay un vínculo que construir, una confianza para que la apertura se dé, y eso depende mucho de la habilidad del mentor. Tiene que haber una ética, tiene que haber valores del mentor y una formación y preparación porque no todas las personas están dispuestas.

La persona debe desarrollar el sentido de compromiso y la responsabilidad que son como claves en el proceso de *Mentoring*, primero es la responsabilidad de asumir las cosas como propias, decir esto me está pasando a mí, y entonces se da como un camino de exploración, de reflexión. Y después comprometerse con alguna acción, para que las cosas cambien tiene que hacer algo diferente esa persona. Entonces tiene que comprometerse con un espacio de posibilidades que antes no veía.

Con una capacidad reflexiva y apertura se logran muchas cosas.

2. Entrevista a Gerente: Romina Cordo

Gerente de Gestión de la Calidad del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

1. ¿Qué beneficios percibe que le brindo a su organización la implementación de programas de *Coaching* empresarial?

En el Consejo hemos implementado un programa de *Coaching* empresarial para dos niveles:

- a) Facilitadores de Gestión de la Calidad
- b) Nivel Gerencial

Estos programas han sido excelentes porque aportaron a la organización los siguientes beneficios:

- Conocer las fortalezas y debilidades de cada persona involucradas
- Explotar al máximo las fortalezas y trabajar en modificar las debilidades para mejorar la gestión.
- Poder difundir al personal a cargo nuevos conocimientos y metodologías de trabajo para mejorar la comunicación y la gestión de los resultados
- Trabajar en equipo

2. ¿Nota un aumento de la satisfacción de los clientes luego de esta implementación?

Si. Ha aumentado la satisfacción de los clientes, debido a la percepción de un alza en la calidad de atención en los diferentes sectores de la organización, generada por un mejor desarrollo de los empleados que participan.

3. ¿Hay mayor cobertura de puestos gerenciales con empleados de la misma organización?

Si. Más de 80% de los puestos gerenciales han sido cubiertos con empleados de la misma organización, lo cual fue posible por la mejora en su desempeño y el consiguiente desarrollo satisfactorio de sus capacidades profesionales.

4. ¿Considera que aumentó la rapidez de respuesta de la empresa? Definitivamente, por el hecho de comprender la nueva metodología de trabajo y el enfoque constante en el cliente. Además porque luego de la concientización,

hacen la implementación práctica.

5. ¿Observa una disminución en la rotación del personal a partir de la aplicación de los programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial?
Si. Se observa una disminución en la rotación del personal ya que se ha aumentado la fidelidad y el compromiso con la organización. El personal se siente más escuchado y que puede participar en las decisiones que afectan su trabajo.

6. ¿Qué criterios utilizan a la hora de seleccionar a los empleados adecuados para recibir los programas de *Mentoring*?
Los empleados seleccionados son aquellos que tienen un futuro o desarrollo de carrera en la organización por sus competencias demostradas o sus conocimientos alcanzados. Se realiza una matriz de desarrollo de los recursos humanos y aquellos que poseen planificado un cargo en los próximos años, pasan a capacitarse y entrenarse bajo esta metodología.

7. ¿Qué características personales cree que son indispensables para que un empleado sea seleccionado para participar en un programa de *Mentoring*?

- Liderazgo positivo
- Empatía
- Actitud proactiva
- Facilidad para comunicarse y relacionarse
- Motivación

3. Entrevista a Gerente: Iván Guzmán

Gerente de Recursos Humanos de una empresa internacional de telefonía.

1. ¿Qué beneficios percibe que le brinda a su organización la implementación de programas de *Coaching* empresarial?

La compañía se beneficia en varios aspectos. Nosotros iniciamos las funciones de "mentorship" principalmente para retener personal talentoso en áreas críticas para la compañía, permitiendo desarrollar "critical skills" alineándolas

con las estrategias de la unidad de negocios correspondiente. Así mismo, el empleado que es ingresado al programa siente que es valorado y sus objetivos son alineados con los de la compañía. Esto es esencial en la efectividad de la posición en contexto.

2. ¿Nota un aumento de la satisfacción de los clientes luego de esta implementación?

Por supuesto. El empleado desarrolla y practica sus skills en una proporción mayor. Aunque es gradual, el aumento se observa de medio a largo término.

3. ¿Hay mayor cobertura de puestos gerenciales con empleados de la misma organización?

Por supuesto, como mencione anteriormente uno de los beneficios del *Coaching* es la retención del personal talentoso para las áreas claves. La mayor cobertura se da por el hecho de que nuestros empleados serán más capaces de cubrir las futuras necesidades de personal al desarrollar sus capacidades y alinearlas a la estrategia organizacional.

4. ¿Considera que aumentó la rapidez de respuesta de la empresa?

Significativamente, en mayor medida por la alineación de los objetivos personales con los corporativos que permite un proceso de *Coaching*.

5. ¿Observa una disminución en la rotación del personal a partir de la aplicación de los programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial?

Es difícil decir ya que los empleados en el programa son cuidadosamente seleccionados, y no son muchos. Sin embargo, los seleccionados generalmente tienden a durar más con la compañía.

6. ¿Qué criterios utilizan a la hora de seleccionar a los empleados adecuados para recibir los programas de *Mentoring*?

Empleados que sean talentosos y que sean "key" en el desarrollo de la unidad de negocios y/o críticos para el desarrollo estratégico de la compañía en esa unidad de negocios.

7. ¿Qué características personales cree que son indispensables para que un empleado sea seleccionado para participar en un programa de *Mentoring*?

Alto interés en querer ser "mentored". Excelente comunicación con el mentor. Flexibilidad, Adaptabilidad y lealtad con la compañía y el mentor.

4. Entrevista a Gerente: Dr. Carlos A. Guerrero

Vicepresidente de Kitelab, empresa que se dedica a Investigación de Mercado.

1. ¿Qué beneficios percibe que le brinda a su organización la implementación de programas de *Coaching* empresarial?

En un proceso de crecimiento muy acelerado de nuestra empresa, nos permitió definir y organizar nuestras estructuras, definir procesos y responsabilidades de cada eslabón y en consecuencia mejorar nuestra performance, achicar costos y mejorar en los tiempos de respuesta.

2. ¿Nota un aumento de la satisfacción de los clientes luego de esta implementación?

Si, ya que mejoramos la calidad de nuestros trabajos, pero fundamentalmente la mejora se vio reflejada en el clima interno de la empresa.

3. ¿Hay mayor cobertura de puestos gerenciales con empleados de la misma organización?

Si, debido a que nuestros empleados están más comprometidos con la empresa razón por la cual nuestra política fue siempre primero tratar de promover a empleados internos antes de contratar externos, pero las necesidades de crecimiento nos obligaron a también contratar afuera de la empresa.

4. ¿Considera que aumentó la rapidez de respuesta de la empresa?

Sí definitivamente, pero fundamentalmente la diferencia se vio reflejada en la optimización de los procesos internos y en mayor eficiencia de los recursos humanos.

5. ¿Observa una disminución en la rotación del personal a partir de la aplicación de los programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial?

No veo una clara relación entre ambas cosas, porque no tenemos alta rotación y, como estamos en proceso de crecimiento, hay nuevas incorporaciones.

6. ¿Qué criterios utilizan a la hora de seleccionar a los empleados adecuados para recibir los programas de *Mentoring*?

Estos programas los estamos implementando para los distintos niveles de la empresa, incluso los niveles operativos.

7. ¿Qué características personales cree que son indispensables para que un empleado sea seleccionado para participar en un programa de *Mentoring*?

Compromiso con su trabajo, responsabilidad y deseos de crecer en la estructura.

Anexo n°3

Entrevista a Expertos

1. Entrevista a Experta: Verónica Saiz

Doctora en Administración y profesora de UADE

1. ¿Considera que existen determinadas prácticas empresariales que mejoran la efectividad de los programas de *Coaching* empresarial?

La misión del *Coaching* empresarial es potenciar el desarrollo personal y profesional de los individuos dentro de una organización, y requieren avanzadas habilidades por parte del coach. Las organizaciones deben estar dispuestas a reflexionar sobre lo actuado, a aprender a aprender, para que esta iniciativa sea efectiva.

2. ¿Cree que estos programas deben combinarse con evaluaciones 360°? ¿Por qué?

Sería posible pensar en transmitir las competencias conversacionales básicas que se necesitan para administrar *Coaching* pos evaluaciones del desempeño o 360° de múltiples evaluadores. Como herramienta que facilite cubrir los gaps de competencias identificados en la evaluación de performance.

3. ¿Piensa que la implementación de programas de *Coaching* empresarial mejora los resultados de las empresas? ¿Por qué?

La eficacia del *Coaching* se observa en los resultados económicos y en el salario emocional de ambas personas. Algo que nos sorprende es que cuando dos profesionales se implican en un proceso de *Coaching* salen ganando los dos. Y esto último no es tan fácil de medir a través de cifras o números.

4. ¿Puede afirmar que la aplicación de programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial disminuye los problemas interpersonales de los empleados y mejora el trabajo en equipo?

La organización se beneficia porque el personal que la forma se siente más positivo, participativo e integrado. El rendimiento, la productividad y la motivación del personal aumentan y, consecuentemente, hay una mayor atracción y retención del personal. Un programa de *Mentoring*, cuando el proceso es satisfactorio, puede ser extendido a más personas de la organización. Y podría colaborar en la disminución de los inconvenientes entre empleados.

5. ¿Existen determinadas características personales y tipo de empleo que debe tener un mentor?

Un mentor es una persona que transfiere su experiencia y conocimientos a otra, normalmente más joven o con menor experiencia en un determinado ámbito. Es por tanto, un modelo, un consejero, fuente de inspiración y estímulo para la superación. Un mentor ejerce una influencia positiva en su tutelado y goza de admiración y su respeto.

La figura del mentor es tan útil y tan difícil de encontrar, y se halla en la diferencia establecida por los psicólogos del aprendizaje entre conocimientos explícitos (saber qué) y conocimientos implícitos (saber cómo) son los que finalmente marcan la diferencia. El elemento fundamental se basa en tener ese conocimiento explícito, pero saber transmitir el conocimiento implícito, que es mucho más complicado y que se ha dado en llamar (mal llamado) intuición, saber hacer o estrella.

Por eso, los mejores mentores, son aquellos capaces de transmitir su conocimiento implícito y hacer que llegue a la persona supervisada como un conocimiento explícito.

6. ¿Considera que los programas de *Mentoring* aumentan la cantidad de equipos de trabajo en las organizaciones? ¿Por qué?

No necesariamente la cantidad. No son variables dependientes.

7. ¿Está de acuerdo con la afirmación de que los programas de *Mentoring* mejoran la comunicación entre los diversos niveles de la empresa?

El Mentor contribuye a forjar la personalidad de la propia empresa. Su propósito es que ésta madure. Ayuda a la construcción de conversaciones que

mejoren el desarrollo de las personas y del equipo, en general, además de conseguir resultados que la organización necesita.

2. Entrevista a Experto: Víctor Sarasqueta

Doctor y profesor de la UADE

1. ¿Considera que existen determinadas prácticas empresariales que mejoran la efectividad de los programas de *Coaching* empresarial?

Indiscutiblemente, estas prácticas empresariales surgen a través de una visión del sistema político y de una cultura organizacional, normalmente las empresas determinan prácticas empresariales desde el punto de vista racional y lógico como incentivos a la producción, como estimulaciones económicas, como premios al presentismo, a la puntualidad. Esto se origina desde un punto de vista de la revolución industrial con Taylor y Fayol donde definen claramente un concepto de homo-economicus a los operarios y las personas en donde el sistema de estimulación estaba dado y originado por un estímulo económico, por esta razón hoy en día y sobre todo en las empresas fabriles existe esta relación de estimulación económica con la productividad, presentismo, etc.

Por esta razón puedo afirmar que existen determinadas prácticas empresariales que mejoran la efectividad de estos programas, pero tienen que estar dadas estas prácticas empresariales por una visión del sistema política y una cultura que se quiera implementar para utilizar un nuevo sistema de estimulación y motivación que se encuentra en el origen de Elton Mayo, en donde se observa que hay otros aspectos de motivación hacia el personal. A medida que pasó el tiempo llega un momento determinado que surge la percepción del *Coaching* como una decantación y purificación de estos conceptos que permiten al colaborador sentirse más cómodo y con una autoestima más enriquecida.

2. ¿Cree que estos programas deben combinarse con evaluaciones 360°? ¿Por qué?

Sí, la evaluación 360 significa una evaluación donde se observen todos los procesos, se analiza desde un punto de vista sistémico y los recursos humanos

están dentro de estos análisis. Siempre y cuando sea la decisión política la aplicación de un sistema de liderazgo a través de un estilo *Coaching*.

3. ¿Piensa que la implementación de programas de *Coaching* empresarial mejora los resultados de las empresas? ¿Por qué?

Sí, sin lugar a dudas. Pero hay otros estilos que también pueden tener preponderancia y ser positivos. La diferencia radica en que el liderazgo *Coaching* llega más profundo. A su vez, el tutor o el coachee debe estar entrenado para llevar adelante esta tarea, y tener voluntad de hacerlo. Además, darse cuenta que la organización o el puesto de trabajo se desarrolla si uno genera nuevos colaboradores capacitados y con confianza para poder ejercer la tarea.

Entonces, podemos afirmar que sí, porque ya no es sólo un personal que trabaja en una empresa, que ficha, hace su trabajo y se va. En el *Coaching* se trabaja en una identificación de la persona con los objetivos organizacionales, las metas a alcanzar y entonces esto trabaja también con un sistema de objetivos.

En los sistemas organizaciones de pirámides achatadas, el sistema *Coaching* es un sistema de conducción óptimo, donde se tiene flexibilidad, capacitado y con autoestima al personal para la toma de decisiones.

4. ¿Puede afirmar que la aplicación de programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial disminuye los problemas interpersonales de los empleados y mejora el trabajo en equipo?

Sí, pero todo depende de cómo se maneja, ya que cuando se trabaja con *Coaching* uno aflora determinados conceptos que a lo mejor bajo una coraza de trabajo en una oficina no se exterioriza, el *Coaching* lleva a comprender, a interpretar los pensamientos y eso aflora sensibilidades que podrían llegar en algún momento, no tan fáciles de conducir. Es por eso que es fundamental acompañar a la persona en todo el proceso.

Por otro lado, no tengo dudas de que mejora el trabajo en equipo ya que al sentirse más confiado, más relajado y con menos estrés permiten un desarrollo más amistoso.

5. ¿Existen determinadas características personales y tipo de empleo que debe tener un mentor?

Sí, de hecho, es fundamental que un buen Mentor sea empático y que sepa hacer preguntas y saber escuchar lo que surja de estas personas.

6. ¿Considera que los programas de *Mentoring* aumentan la cantidad de equipos de trabajo en las organizaciones? ¿Por qué?

No me parece ya que el hecho de realizar este tipo de programas no significa que aumenten la cantidad de equipos de trabajo.

7. ¿Está de acuerdo con la afirmación de que los programas de *Mentoring* mejoran la comunicación entre los diversos niveles de la empresa?

En los niveles de la empresas, que son niveles horizontales los que están dados entre colegas o niveles verticales que están dados por la jefatura, y los subordinados. Yo creo que sí, la mejora, porque da una confianza y mejora el autoestima.

Es importante destacar, también, que hay organizaciones, especialmente aquellas que son muy grandes, en las cuales es posible que haya diferentes estilos de liderazgo y eso genere un choque comunicacional, ya que si un departamento es muy estricto o coercitivo en su liderazgo y otro es más flexible, va a generar un problema comunicacional dentro de la organización.

3. Entrevista a Experta: Lorena Quijano Díaz

Directora Ejecutiva de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico y profesora de la UCES.

1. ¿Considera que existen determinadas prácticas empresariales que mejoran la efectividad de los programas de *Coaching* empresarial?

Hay empresas por ejemplo que tienen armados espacios y le dedican tiempo a que los ejecutivos se reúnan con otros ejecutivos para hacer mentoreo, y a veces hay practicas que incluyen que el mentoreo lo haga una persona que recién empieza con un CEO, para que el chico que recién empieza le enseñe de temas de tecnología al CEO y el CEO le enseñe las practicas de negocio a

la persona. Pero creo que tiene que ver con una decisión de la compañía de tener una práctica de mentoreo, que le dedique tiempo y que la gente sepa que pueden tener mentores, que los pueden buscar y que tienen tiempo dentro de la compañía para dedicarse a eso.

Obviamente, no tiene que ver con el programa, pero puede tener que ver con una manera de ser y una coyuntura de una organización. Si la cultura de la organización es de transmisión y de querer que la gente además de trabajar crezca y sean mejores profesionales, y por lo tanto más útiles a la compañía, eso sirve más que sea un programa impuesto porque está de moda.

2. ¿Cree que estos programas deben combinarse con evaluaciones 360°? ¿Por qué?

No, porque creo que la evaluación 360° tiene que ver más con resultados. Obviamente que el mentor puede evaluar por supuesto que puede ser una de las personas que evalúe en el 360°, pero que no tenga un peso diferente a las evaluaciones que hagan otros. Digamos, que sea dentro de un grupo de gente que está evaluando, no que la decisión del mentor sea la única con peso, porque a veces se generan relaciones personales o relaciones que van más allá de la mera tarea, y queremos que el mentor mire la mera tarea, tiene que ser muy claro que le estamos pidiendo en esa evaluaciones 360°. Porque a veces el mentor ve aspectos personales y no solamente laborales, como son los que debería ver la 360°.

3. ¿Piensa que la implementación de programas de *Coaching* empresarial mejora los resultados de las empresas? ¿Por qué?

Definitivamente ayudan, y ayudan mucho, ayudan a ganar tiempo, muchísimo tiempo, ayuda a pensar y a ordenar los tiempos de una forma mucho más rápida, lo que aumenta el rendimiento y la productividad de la persona en su puesto de trabajo. Además, la persona se siente más segura de sí misma.

4. ¿Puede afirmar que la aplicación de programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial disminuye los problemas interpersonales de los empleados y mejora el trabajo en equipo?

Depende, porque obviamente si el tema de trabajo en equipo y de relaciones interpersonales es una de las temáticas a tratar entre mentores y mentoreados por supuesto que sí. Si no es una temática no necesariamente tiene porque impactar en eso, porque es una relación de uno a uno y no de uno a grupo.

5. ¿Existen determinadas características personales y tipo de empleo que debe tener un mentor?

Por supuesto, creo que tiene que ser una persona con muchas ganas de transmitir y de llevar a la gente a un nivel superior, sabiendo que le tiene que dedicar tiempo y energía, y que a veces puede ser frustrante porque uno si le dedica tiempo a alguien y el otro no lo toma o no lo aprecia o a lo mejor lo toma, lo empieza a aplicar y se da cuenta 2 años después, y a lo mejor el mentor no está ahí para verlo, el efecto de su trabajo. Entonces tiene que ser una persona muy dispuesta a transmitir, muy dispuesta a compartir y desinteresadamente, sin ver nada a cambio a corto plazo, si después sucede buenísimo, mucho mejor la satisfacción.

6. ¿Considera que los programas de *Mentoring* aumentan la cantidad de equipos de trabajo en las organizaciones? ¿Por qué?

En realidad aumenta la calidad del trabajo de una persona en particular, obviamente que si uno piensa en un equipo y le pone un mentor a todo el equipo obviamente que todo el equipo va a mejorar. Pero si el mentor no es una relación a mando, es un poco la pregunta anterior. La calidad del trabajo individual va a mejorar y va a mejorar la calidad del trabajo grupal si dentro de los objetivos de la relación de mentoreo está previsto el tema de trabajar como mejorar las relaciones interpersonales y como trabajar las relaciones del equipo. Tiene que ser una temática en esa relación de mentoreo.

Yo por ejemplo cuando tuve un mentor trabajé una temática en particular que nada tenía que ver con el trabajo en equipo, ahora si hubiera trabajado la temática de trabajo en equipo seguramente hubiera mejorado en ese aspecto. Pero me parece que depende de la temática que trabajes con el mentor porque por ejemplo yo trabaje temas de responsabilidad social, ahora porque yo trabaje la temática de responsabilidad social con mi mentor, no por eso mejoré la relación o cambié la relación que tenia con mi equipo. Ahora la compañía al

tener un área de responsabilidad social, por supuesto que liberó una dinámica de una interacción con la gente espectacular, pero era por la temática, no por la acción de tener un mentor.

7. ¿Está de acuerdo con la afirmación de que los programas de *Mentoring* mejoran la comunicación entre los diversos niveles de la empresa?

Si el que te da el mentoreo es el numero 1 de la compañía sí, pero es una cosa personal no es una cosa de grupo o de organización. Que yo haya tenido un coach no se numero 2 de la compañía mejora mi comunicación con él, no quiere decir que el mejore la relación con los demás.

4. Entrevista a Experto: Luis Conrado Plubatsch

Ingeniero y consultor en Sistemas de Gestión Empresaria.

1. ¿Considera que existen determinadas prácticas empresariales que mejoran la efectividad de los programas de *Coaching* empresarial?

Sí. El *Coaching* empresarial es una herramienta poderosa para acompañar procesos de cambios personales y grupales, por lo que toda la organización, especialmente, los cargos directivos deben estar al tanto de los procesos que se están llevando a cabo y fomentar una cultura organizacional que permita que las personas se desarrollen.

2. ¿Cree que estos programas deben combinarse con evaluaciones 360°? ¿Por qué?

Si. Creo que deben complementarse ya que ambas metodologías brindan información crucial para mejorar la gestión y el liderazgo en las organizaciones. Es importante conocer las opiniones de todos los que se relacionan con la persona y de allí detectar oportunidades de mejora o fortalezas para explotar en el *Coaching* empresarial siempre mirando a alcanzar el éxito en la organización y la excelencia.

3. ¿Piensa que la implementación de programas de *Coaching* empresarial mejora los resultados de las empresas? ¿Por qué?

Si. Mejora los resultados de las empresas porque busca trabajar en aquellos aspectos que faltan desarrollar en una persona o que puede modificar para hacer más eficaz su gestión, es decir, produce cambios concretos, en la realidad concreta.

4. ¿Puede afirmar que la aplicación de programas de *Mentoring* y *Coaching* empresarial disminuye los problemas interpersonales de los empleados y mejora el trabajo en equipo?

Si. Puedo afirmar que estos programas disminuyen los problemas interpersonales de los empleados ya que pone en relieve los aspectos a mejorar y las debilidades de cada uno con el objetivo de trabajar sobre ellas para convertirlas en aspectos positivos para la organización. Todo ello, facilita el trabajo en equipo y mejora el rendimiento y la comunicación.

5. ¿Existen determinadas características personales y tipo de empleo que debe tener un mentor?

El mentor debe tener conocimiento de lo que quiere lograrse con su trabajo. Debe ser una persona objetiva, cálida, con capacidad de escucha, de entrega, de servicio, y empatía.

6. ¿Considera que los programas de *Mentoring* aumentan la cantidad de equipos de trabajo en las organizaciones? ¿Por qué?

No veo relación con la cantidad de equipos. Sí creo que potencialmente incrementa las redes de relaciones genuinas a partir de un conocimiento profundo.

7. ¿Está de acuerdo con la afirmación de que los programas de *Mentoring* mejoran la comunicación entre los diversos niveles de la empresa?

Si. Estoy totalmente de acuerdo porque aumenta la seguridad y la autoestima de la persona.

Anexo n°4

Documentos de IBM

IBM: Manual de Procedimientos de *Mentoring*:

Mentees

Looking for a mentor?

- Hoping to tap into the wisdom of someone experienced to help you succeed in your work?
- Wishing you could find someone to help you focus on your career?
- Wanting personal support as you settle into IBM, or into a new role or organization?
- Needing someone to help you set and achieve your short-term and long-term goals?
- Looking for someone to help you gain clarity, perspective, insight?

You're in the right place to discover how you can create a powerful *Mentoring* relationship.

Follow these five key steps to develop a great new *Mentoring* relationship.

Get started today!

Step	Mentee Actions
1	<u>Set goals</u>
2	<u>Find a mentor</u>
3	<u>Conduct the first meeting</u>
4	<u>Keep the <i>Mentoring</i> relationship productive</u>
5	<u>Know when to close the relationship</u>

Step 1 - Set goals

Assess your readiness

Think about the questions below to help clarify your expectations and goals related to *Mentoring*:

1. Why do I want to create a *Mentoring* relationship?

2. What are my goals for the *Mentoring* experience? What are the key areas that I want to focus on?
3. What expectations do I have about the *Mentoring* relationship? Are these short-term or long-term?
4. What do I expect to do as part of the experience? How do I want to be in this relationship?
5. What do I expect my mentor to do? What qualities am I looking for in a mentor?
6. How can previous relationships or experiences inform me? What do I know about how I work with others one-on-one? What do I know about myself as a learner?
7. What do I need to do to feel prepared to share my goals with my mentor?
8. How will I interact with my mentor? Will we meet in person or virtually? How often will we meet? How much time will we spend in each meeting? How can we use technology to support our relationship (e.g., SameTime, Communities, Netmeetings, etc.)?
9. Are there milestones we can set for achieving my goals? Where can we pause and celebrate success along the way?
10. How will I know if the relationship has been successful?

Consider these activities to help identify and prioritize your goals.

- › Explore your career ambitions with the [Planning Your Career Workbook](#).
- › Complete an assessment of your job-related skills with [Expertise Assessment](#).
- › Review the [IBM Competencies](#) and explore your leadership strengths.
- › Ask yourself:
 - Which development needs are most critical for me?
 - Where is there a sense of urgency?
 - Which goals are short-term versus long-term?
 - What tools and resources exist

Make SMART Goals

- › **S**pecific
- › **M**easurable
- › **A**ttainable
- › **R**ealistic
- › **T**imely

Be sure to periodically revisit your goals to ensure that they still serve you.

to support my goals?

Step 2 - Find a mentor

The key to finding the right mentor who can help you meet your goals is networking. Share your goals with your colleagues. People you work with and meet on a day-to-day basis can suggest, or even be a good mentor. Consider:

- Your managers suggestions
- Your colleagues and peers
- Teammates and people you work with on projects
- People you meet:
 - Through social networking ([SocialBlue](#), [Lotus Connections communities](#), [blogs](#))
 - At learning events or professional development programs
 - At events you attend such as:
 - Town Meetings
 - Conferences
 - Networking or Social Functions
 - Diversity Events
 - Brown Bag lunches, Lunch & Learn Sessions

Use BluePages

You can search for a mentor on BluePages. By indicating specific criteria in the search engine, you can find an IBM colleague with key qualities and characteristics important to you in a mentor. Criteria you can select include:

- Type of *Mentoring*: Expert, Career or Socialization
- Skill: Project management, JAVA, SOA, etc.
- Geographic location: RTP, Bangalore, etc.

Benefits of *Mentoring* for the mentee

- Helps focus on personal and professional growth
- Increases learning through experience and work-based activities
- Helps develop stronger professional skills and subject matter expertise
- Enhances ability to perform and deliver
- Enhances opportunity for career success

Step 3 - Conduct the first meeting

A well-planned first meeting can help create a successful and rewarding *Mentoring* experience for your mentor and you.

Key actions to consider:

1. Prepare or update your resume or biography. Share it with your mentor before the meeting to provide general information about your professional background. Use it to explore common interests, discuss experiences, etc.
2. List your goals from Step 1. Use these to guide your discussion and sharing.
3. During your meeting, agree upon mutual expectations. Discuss how often you want to meet and for how long, as well as milestones and measurements.
4. Plan how you will collaborate to achieve goals. Map this plan at a high level, or keep it detailed. Make it work for both you and your mentor.
5. Before you close the meeting, agree on how and when you will meet next. Take the initiative to make arrangements.

Step 4 - Keep the *Mentoring* relationship productive

Ten tips for a productive *Mentoring* relationship:

1. Take responsibility for directing your growth.
2. Be genuinely interested in your personal and professional development.
3. Initiate and coordinate the *Mentoring* experience.
4. Examine and express your development needs.
5. Set and communicate clear goals.
6. Have high and realistic expectations of performance.
7. Be willing and committed to learn, and actively seek learning opportunities.
8. Accept constructive feedback and *Coaching*, and provide feedback on the given advice.
9. Be open to new perspectives and diversity of thought.
10. Be committed to facilitating a successful relationship by following through on actions, being sensitive to your mentors needs, and using your mentors time efficiently.

Say Thank You

Show appreciation to your mentor. A great way to do this is with the *Mentoring* Appreciation Card.

Step 5 - Know when to close the relationship

Explore these questions with your mentor:

- Why are we ready to end our experience together?
- What milestones were reached and goals achieved?
- What factors helped the relationship succeed?
- What strengths did each of us bring to the relationship?
- What challenges did we face? How did we collaborate to address them?
- What were my personal highlights? My professional successes? What can we celebrate?
- What did I get out of the experience?
- What did I learn about *Mentoring* that I can apply in future *Mentoring* relationships?

Mentors

A Mentor is... "a trusted counselor or guide." - Merriam-Webster Webster Dictionary

The mentor is one who has "been there, done that". A mentor is an individual, usually more experienced, who helps and guides another individual's career development.

Why Become a Mentor

Mentoring is one of the best ways to support IBM. By helping another person succeed, you help create a brighter future for all of us, and gain the satisfaction of knowing that you have made a difference in someone's life. You discover and rediscover parts of yourself that you didn't know existed, learn how much you have to give, and have the satisfaction of knowing that you're making a difference. Become a mentor and use your energy and expertise to help others!

A good *Mentoring* relationship provides other IBMers with someone with whom they can share their professional knowledge and expertise in the field. A good mentor is available to answer any questions relevant to the job. Good mentor-mentee relationships are a two-way street. Therefore, if you want a good relationship with your mentor, become a good mentee.

Step

Mentor Actions

- 1 Consider your readiness

- 2 Find a mentee
- 3 Start the *Mentoring* relationship
- 4 Apply *Mentoring* and *Coaching* skills
- 5 Keep the relationship productive and know when to close

Step 1 - Consider your readiness

Consider your readiness

Anyone in IBM can act in the role of a mentor and that is the reason IBM has defined a "cafeteria style" approach to *Mentoring*. In essence, employees have the options of engaging in peer, group, reverse, speed *Mentoring* and more. The idea is that we all have skills and knowledge that others may need to acquire to improve their performance and close skill gaps with the goal to deliver greater value to the business. Here is a brief checklist to determine your readiness to be a mentor:

1. You have a passion for your profession and have the interest and desire to make a positive impact on the growth of others
2. You have the ability to communicate for impact, listen and provide advice to others
3. You can appreciate diverse thoughts, styles, cultures and personalities
4. You are able to create a trusting environment where mutual respect is important
5. You are able to provide constructive feedback
6. You are able to set realistic goals for the *Mentoring* relationships
7. You are able to focus on outcomes and results
8. You are able to provide information and *Coaching* but at the same time allow others to get the answer or arrive at conclusions on their own
9. You are open to a two way learning experience
10. You have the ability to validate and acknowledge the strengths in others

Step 2 - Find a mentee

Finding a mentee starts with a desire on your part to be of service to colleagues, and then listening and looking around you. To find someone who could benefit from your expertise and experience, work your network. Share

your desire with your colleagues and get suggestions from people whom you work with and meet on a day-to-day basis. Consider:

- Your manager
- Your colleagues and peers
- Teammates and people you work with on projects
- People you meet:
 - Through social networking (SocialBlue, Lotus Connections communities, blogs)
 - At learning events or professional development programs
 - At events you attend such as:
 - Town Meetings
 - Conferences
 - Networking or Social Functions
 - Diversity Events
 - Brown Bag lunches, Lunch & Learn Sessions

Use BluePages

You can search for a mentee on BluePages. By indicating specific criteria in the search engine, you can find an IBM colleague who could most benefit from your expertise and experience. Criteria you can select include:

- Type of *Mentoring*: Expert, Career or Socialization
- Skill: Project management, JAVA, SOA, etc.
- Geographic location: RTP, Bangalore, etc.

Benefits to mentor

- Provides recognition of expertise and experience
- Enhances personal development
- Strengthens *Coaching* and leadership competencies
- Helps develop new perspectives
- Brings satisfaction and pride from fostering another's growth, or "giving back"

Step 3 - Start the *Mentoring* relationship

To help a mentee achieve their goals:

1. Set your own goals for the relationship. Share what you hope to learn with your mentee. Also, share with your mentee the time you can commit to the relationship.

2. Share a copy of your resume or bio with your mentee. This helps both explore how your expertise might best serve the relationship. Be sure to ask your mentee for his or her resume/bio as well.
3. Ask your mentee to come to the first meeting with his or her goals for the relationship. Encourage your mentee to also consider the time they are willing and able to commit to the relationship.
4. Collaborate with your mentee to establish goals that are SMART (that is, specific, measurable, attainable, realistic, and timely). Identify key milestones where you can pause, reflect, celebrate success, and make adjustments.
5. Identify how you will provide objective and meaningful feedback to your mentee. Encourage your mentee to give you feedback on your support and recommendations as well.

What does *Mentoring* do for a new employee?

Mentoring relationships help new employees quickly understand how to do their jobs (or "learn the ropes") by pairing them with individuals established in a profession or industry. Mentors can function as valuable resources to help guide the development of new employees, and anchor them in their new roles. Mentors can also increase employee satisfaction and retention by reducing a new employee's sense of isolation.

Step 4 - Keep the *Mentoring* relationship productive

Remember this guidance as you co-create a rewarding *Mentoring* relationship with your mentee:

- Every interaction is an opportunity to create something.
- How you "show up" has a huge impact on what is created.
- You don't have to be an expert or have the answers to create a powerful experience.
- Caring and listening are very powerful forms of guidance.
- Asking questions and repeating back to someone what you hear them saying can be very provocative.
- Inspiring reflection and commitment is a great gift to give to a fellow IBMer.
- Just letting someone know that what they want matters can be really helpful.

Consider these approaches to creating a powerful *Mentoring* relationship:

- **Listen actively:** Give your complete attention; focus on understanding the issue or question; notice the emotion underlying the words; avoid making assumptions; and verify your understanding.
- **Ask open-ended questions:** Encourage sharing stories; gain insight into underlying emotions, motivation and feelings; encouraging your colleague to "open up" and share; and clarify your mentee's thoughts, opinions, and ideas.
- **Use probing questions:** Dig deeper; provide clarity; narrow the focus of the conversation; identify your mentee's specific needs; and ensure understanding.
- **Asking mirroring questions:** Reflect back what's being said; provide insight into to what your colleague is thinking about; and provide clarity about what's being discussed.

Use the *GROW Coaching* technique to facilitate the learning that takes place during a *Mentoring* relationship.

Will

What actions will you take?

How will you move forward?

Who will you ask to help you?

Goals

What are you looking for?

What do you want?

Options

What alternative courses of action are available?

What other possibilities exist for moving forward?

Reality

What is the current situation?

What's the issue or challenge?

What's true?

Step 5 - Keep the relationship productive and know when to close

As a mentor, you are a partner in creating the *Mentoring* relationship. Everything you do (or don't do) will have an impact on what you are able to create with your mentee. Showing up authentically and listening carefully are great leadership behaviors to model as these help establish a "penalty free" learning environment. Asking questions and suggesting new experiences to try are helpful ways to encourage an atmosphere of

exploration and experimentation. Consider these additional actions you can take to create a powerful relationship that supports both your mentee's and your own learning.

- Ensure that you have the knowledge and expertise your mentee needs.
- Fully commit to the relationship. Make time, and share the ownership to create something that delivers results.
- Create a trusting environment.
- Give direct and honest feedback.
- Listen and pay careful attention to your mentee's changing needs.
- Create a climate that fosters learning:
- Provide opportunities for experience-based learning.
- Teach by sharing experiences, challenges, and successes. Tell your stories!
- Share your organizational and cultural knowledge, as well as your network of people and resources.
- Build your mentee's self-confidence to help them to realize their potential.
- Be a source of encouragement and information as you advocate for and support your mentee.
- Maintain high standards and commitment to excellence. Be a role model!

Know when to close

Explore these questions with your mentee:

- Why are we ready to end our experience together?
- What milestones were reached and goals achieved?
- What factors helped the relationship succeed?
- What strengths did each of us bring to the relationship?
- What challenges did we face? How did we collaborate to address them?
- What were my personal highlights? My professional successes? What can we celebrate?
- What did I get out of the experience?
- What did I learn about *Mentoring* that I can apply in future *Mentoring* relationships?

Helpful Tips

- Be available to answer any questions relevant to the job. Good mentor-mentee relationships are a two-way street.
- Have a draft agenda to provide structure to your meetings.
- Help your mentee become clear about what they really want.
- Define expectations.
- Determine outcome and evidence: How will they know when their goal has been reached? What will they see, hear, feel?
- Create a time plan - list milestones, progress indicators, actions steps, and expected completion dates.

Managers

Managers play an important role in encouraging *Mentoring* in their department. Follow these steps to learn more.

Step	Mentor Actions
1	<u>Have regular career development discussions</u>
2	<u>Suggest potential <i>Mentoring</i> opportunities</u>
3	<u>Support and encourage <i>Mentoring</i></u>
4	<u>Recognize mentors for their help</u>

Step 1 - Have regular career development discussions

Meet regularly with your employees to understand their needs and goals. Career development discussions are the perfect place to explore *Mentoring* as a way to help your employee achieve some of their professional objectives. Employees who need to grow specific skills or capabilities might benefit from an Expert Mentor, and employees who are looking for additional support to shape their career might benefit from a Career Mentor.

Step 2 - Suggest potential *Mentoring* relationships

1. When you have a new employee join your organization, be sure to find them a Socialization Mentor. Such a mentor can help them get acclimated to the new environment, learn their way around, and get up and running as quickly as possible. Ideally, this will be someone else in your department who can act as a "buddy" to their new teammate. This type of mentor may be called a Connection Coach, and you may receive a request to identify someone via

Succeeding@IBM. Or, if you are located in certain parts of the world, a Royal Blue Ambassador may serve this role.

2. Encourage your employees to find a mentor by looking for *Mentoring* opportunities in their own network. Suggest that they share their desire with their colleagues and get suggestions from people they work with and meet on a day-to-day basis. Have them consider teammates and project peers, people they touch through social networking (SocialBlue, Lotus Connections communities, blogs), people they meet at learning events or professional development programs, as well as in events such as town meetings, conferences, social functions, diversity events, and brown bag lunches.
3. Avoid being a mentor to your own employees. By serving as a mentor for one employee, you may unintentionally send the wrong signal to the other employees who might think that the mentee is being singled out for a special opportunity and thus being given preferential treatment. Focus on giving the same *Coaching* and guidance to all of your direct reports.

Use BluePages

You can search for a mentor or mentee for your employees on BluePages. By indicating specific criteria in the search engine, you can find an IBM colleague who can be a mentor or mentee. Criteria you can select include:

- Type of *Mentoring*: Expert, Career or Socialization
- Skill: Project management, JAVA, SOA, etc.
- Geographic location: RTP, Bangalore, etc.

Step 3 -Support and encourage *Mentoring*

Consider these actions to be an advocate for *Mentoring* in your business:

- Model the way - be a mentor, or find a mentor.
- Coach employees to help them appreciate how *Mentoring* can help with their development.
- Build *Mentoring* into your employees' PBCs.
- Connect employees who can help each other develop.
- Advocate *Mentoring* as a component of your organization's learning opportunities.
- Create opportunities in your organization for peer *Mentoring*, shadowing experiences, etc.

- Conduct an inventory of expertise across your organization, and consider how *Mentoring* can help build expertise in needed areas.
- Encourage and support cross-organization and cross-geography *Mentoring*.

Step 4 - Recognize mentors for their contributions

Recognize your employees for their *Mentoring* contributions:

- Include a "give back" goal as part of your employee's Personal Business Commitments (PBC). With measurable *Mentoring* results, you can give your employee recognition for their contributions through the PBC evaluation process.
- Give a reward, award or some form of formal recognition, where possible, when *Mentoring* results in a business improvement or revenue gain for your business.
- Feature your employee by highlighting their success story on your organization's Web site, a local newsletter, in department meetings, or other forum.

Encourage your employees to use appreciation cards and *Mentoring* thank you cards.

- eCard Site
- GTS Americas Spirit eCard Site

Benefits to IBM

- *Mentoring*:
 - Encourages and builds diversity
 - Improves employee job performance and develops a better trained staff
 - Increases employee commitment and loyalty
 - Helps develop partnerships or allies
- IBM defined Socialization *Mentoring* with the explicit goal to speed up the on-boarding process for new hires and to enable employees transferring from one organization to another to make a rapid transition into the new organization. Socialization *Mentoring* establishes the right organizational climate and quickens adjustment, which ultimately allows new hires to contribute at a faster pace.
- Critical knowledge is an important business strategy for IBM. Expert *Mentoring* allows mentors to pass on necessary skills that help IBM to respond to client needs with speed and impact. As employees engage

in critical knowledge transfer they become more productive and deliver greater value to the business.

- *Mentoring* is an important component of IBM's overall CareerSmart suite of learning options. Employees are able to work with mentors to gain knowledge about career options, and how to design a plan to achieve career interests and goals. A defined *Mentoring* process enables employees to clearly define their career needs, and then have access to mentors who can help map a course of action to meet the short-term and long-term goals.
- IBM's defined *Mentoring* process helps cultivate an environment of ongoing learning, where employees can improve their performance by closing skills gaps and acquiring new skills. IBM has invested in *Mentoring* tools, resources and guidance - to help connect employees despite geographic distance, culture and time-zone differences.
- *Mentoring* helps transcend diversity barriers and connects people across diversity lines. It promotes the notion of "none of is stronger than all of us."
- *Mentoring* has the power to create employee engagement; and improve morale, creativity and innovation.

IBM: Manual de Procedimientos de *Coaching*:

***Coaching* for success**

1. WHAT IS *COACHING*?
2. BENEFITS OF *COACHING*
3. CONDUCTING A *COACHING* SESSION
4. *COACHING* SKILLS
5. DEVELOPING A RELATIONSHIP WITH YOUR COACHEE

Coaching

Coaching is a process in which a manager, through direct discussion and guided activity, helps a colleague to learn, to solve a problem, or to do a task, better than would otherwise have been the case.

What is Coaching?

Coaching involves assisting others in the achievement of their objectives. It is a process used to guide others to discover the best way to accomplish a goal successfully.

The long-term goal of *Coaching* is for coachee's to have the ability to think for themselves when tackling a challenging goal or task. A coach guides his/her coachee to gain the necessary experience and skills to do this.

Coaching skills can be applied in many situations, such as

- induction on employee/team member
- teaching a new job skill
- explaining standards of a work unit
- simple corrections to performance
- employee facing new work experience
- business conditions change
- follow up to a training session
- employee/team member displaying low or moderate performance
- employee/team member wants to become a peak performer
- preparing an employee/team member for a challenging assignment.

Coaching programs encourage a knowledge sharing community that is open and willing to exchange information, experiences and ideas. *Coaching* as part of ways of working is integral to the development of future leaders. The development of future leaders by current leaders allows learning and capabilities to be aligned to business direction. *Coaching* builds and sustains networks and relationships.

Benefits of Coaching

There are many benefits of effective *Coaching*, some of these include

- makes managers job easier if employees build their own skill levels
- develops people
- increases productivity
- develops sharing of leadership responsibilities
- increases employee motivation and initiative
- improves sustainable quality
- avoids surprises and defensiveness in performance appraisals
- increases creativity and innovation as employees feel safe to take risks.

Conducting a *Coaching* session

Figure 1 outlines the 4 key activities in the *Coaching* process.

Figure 1: *Coaching* for success model



Key points to explore when conducting a *Coaching* session include

- benefits – explore the benefits of the suggested employee development
- barriers – identify the barriers to achievement
- support – identify and agree support requirements
- approach – identify the best way to approach his/her development or the situation faced your coachee
- outcomes – identify the outcomes required
- measurement – identify an appropriate method to measure achievement of goals.

Coaching skills

It is important for a coach to develop the specific skills to be an effective coach. An effective coach will

- provide a clear structure for the *Coaching* session
- listen actively
- ask relevant questions

- make timely and sensitive suggestions
- provide feedback
- know the situation to be discussed
- know the person being coached.

Developing a relationship with your coachee

Building a good relationship with your coachee is vital in providing effective *Coaching*.

Consider the following characteristics in building a relationship with your coachee:

- respect – things that convey to others that they are worthwhile, unique and valuable
- genuineness – things that convey to others that you are trustworthy, not hiding behind a role, being open about yourself in an appropriate manner
- empathy – things that convey you understand the other persons world as they see it.

Table 1 outlines some do's and don'ts for keeping a good relationship with your coachee.

Table 1: Do's and don'ts for relationship building with your coachee

Do...	Don't...
<ul style="list-style-type: none"> • delegate • do it their way • show respect • uphold self-esteem • deal with errors • isolate the issue • provide relevant authority • focus in on the positives 	<ul style="list-style-type: none"> • dump • do it your way • criticise • damage self-esteem • pretend all is well • add issue upon issue • disempower • focus on just the negatives

Both coach and coachee have an equal responsibility for the success of the *Coaching* relationship. Both must work together to establish a plan for continued success.

Anexo nº5

Documentos de Telefónica

Telefónica: Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa 2011

Extracto de p. 40 a 46. Recuperado el 20 de noviembre de 2012, de http://info.telefonica.es/es/corporate_responsibility/pdf/Informe_RCySost_TEsp_ana_2011.pdf

Compromiso con nuestros empleados

Nos hemos convertido en una compañía líder en el sector de las telecomunicaciones a nivel mundial y ello ha sido posible gracias a la contribución de cada una de las personas que forman parte de Telefónica.

En Telefónica estamos viviendo un momento decisivo en nuestra historia. Nos hemos convertido en una compañía líder en el sector de las telecomunicaciones a nivel mundial y ello ha sido posible gracias a la contribución de cada una de las personas que forman parte de Telefónica. Hoy, más que nunca, sabemos que el éxito de nuestra Compañía depende del compromiso de todos nuestros empleados con los retos que nos esperan durante los próximos años.

Por esta razón, a través de nuestras políticas de Recursos Humanos pretendemos facilitar a nuestros empleados los recursos, las oportunidades de desarrollo, el reconocimiento y el apoyo necesarios para que sientan que están en el mejor lugar para trabajar.

En Telefónica aspiramos a convertirnos en la mejor compañía global de comunicaciones del mundo digital, nuestro Programa de Transformación nos marca el rumbo. En 2011 seguimos trabajando en proyectos encaminados a lograr un equipo más comercial, comprometido y alineado, y más ágil y eficiente. Un equipo más comercial, para mejorar la atención al cliente y la oferta, y tener una mejor visión comercial; comprometido y alineado a través de

una mayor cercanía y comunicación; más ágil y eficiente, haciendo una organización más sencilla, con nuevas formas de trabajar e incorporando nuevo talento.

Nuestros empleados en cifras

A finales de 2011 Telefónica España contaba con una plantilla física de 31.576 empleados, incluyendo Telefónica de España, Telefónica Móviles España y Telefónica Soluciones.

En la empresa tenemos un fuerte compromiso con el valor de la diversidad y la igualdad. Por ello, trabajamos para conseguir una sociedad de todos y para todos, sin tener en cuenta las diferencias, garantizando la autonomía de cada trabajador, su plena integración social y profesional en la empresa.

En cuanto a la distribución por sexos, un 29% de la plantilla en 2011 eran mujeres, y del equipo directivo un 19%.

Igualdad en Telefónica España

Apostamos por la igualdad de oportunidades y de trato, fomentando la inserción de la mujer en el mundo laboral y favoreciendo su desarrollo profesional con políticas y condiciones de trabajo absolutamente innovadoras.

En la negociación colectiva se acordó establecer un marco normativo general para garantizar que el derecho fundamental a la igualdad de trato y oportunidades en la empresa fuese real y efectivo, comprometiéndose el establecimiento de las directrices para la elaboración, estructura y procedimiento del Plan de Igualdad y la constitución de la Comisión de Igualdad de Oportunidades.

En este contexto, se realizó un diagnóstico que puso de manifiesto la total ausencia de discriminación normativa o convencional en materia de retribución salarial, acceso al empleo y promoción interna. Igualmente, el diagnóstico reflejó que tampoco se evidenciaban síntomas de discriminación directa en formación y desarrollo profesional, medidas de conciliación de vida laboral y familiar, ordenación del tiempo de trabajo, movilidad funcional o geográfica, nuevas formas de trabajo, permisos no retribuidos y beneficios sociales.

Como anexos a los convenios colectivos de Telefónica de España y Telefónica Móviles España, se incorporaron el “Acuerdo del Plan de Igualdad” y el

“Procedimiento de Actuación en supuestos de acoso laboral, sexual y por razón de género en el trabajo.

Actualmente, y aun teniendo una buena situación de partida, se están implantando las medidas contempladas en los Planes:

- Comunicación a toda la plantilla: habilitación de un site de Igualdad en el canal de recursos humanos en la Intranet.
- Buzón del Mediador: para canalizar las denuncias exclusivamente en materia de acoso laboral, sexual y por razón de sexo.
- Acciones formativas en materia de Diversidad, encaminadas a sensibilizar a todos los participantes de las ventajas que representa en la organización.
- Medidas de Conciliación: homogeneización de los marcos normativos que existen en la actualidad en los convenios colectivos.

Un solo equipo

Clima y satisfacción

La encuesta de clima laboral y compromiso de Telefónica España mejoró 2 puntos en 2011 respecto a los resultados del año anterior, alcanzando un grado de satisfacción del 65%. Las dimensiones mejor valoradas siguieron siendo Imagen y Orgullo, y Jefe Directo.

Como novedad en la encuesta de 2011, incluimos preguntas que nos ayudan a explorar con mayor profundidad el compromiso de los empleados. Este enfoque se denomina “clima efectivo” (compromiso + condiciones en las que se realiza el trabajo) y nos permite hacer una mejor gestión del compromiso de los empleados.

Posteriormente, con estos datos se han diseñado los planes de mejora más adecuados para lograr el objetivo de posicionar a nuestra compañía entre las mejores empresas para trabajar en el mundo.

Equipo

En 2011 avanzamos en la implementación de los ocho comportamientos de éxito del Programa Vive la Experiencia, bajo el lema “Un gran equipo crea una gran compañía”. El objetivo que persigue es situar al equipo como protagonista de la transformación y al cliente en el centro de todas nuestras actuaciones y decisiones:

- Somos un solo equipo
- Liderazgo inspirador
- Abiertos a la comunicación
- Protagonistas de nuestro desarrollo
- Reconocemos la excelencia
- Espíritu innovador
- Construimos el mejor lugar para trabajar
- Comprometidos con nuestros clientes

Además, continuaron iniciativas que invitaban a participar a todo el equipo, como la del reconocimiento de los compañeros que mejor refleja alguno de los ocho comportamientos, a través de la herramienta TeReconoce.

Voluntarios Telefónica

El área de Voluntarios se ha convertido en un medio fundamental para canalizar gran parte del compromiso social y ambiental de los empleados del Grupo, y mejorar el orgullo de pertenencia. En 2011, los 4.500 voluntarios de España dedicaron casi 20 mil horas a diferentes acciones sociales y ambientales, 43% de las mismas en horario laboral. (Más información en Proyectos Sociales)

Reconocimiento

Telefónica impulsó en 2011 varios premios encaminados a reconocer a los empleados su trabajo y contribución a la Compañía. Entre ellos:

- Los Premios Bravo! reconocen el compromiso, esfuerzo y buen hacer de los profesionales. Durante 2011, los empleados propusieron un total 700 nominaciones. Se trata de postulaciones que representan los reconocimientos otorgados entre empleados al mejor desempeño individual y de equipos de Telefónica.
- Patenta es el programa de ideas para empleados, que tiene como objetivo reforzar una cultura de innovación. En 2011 se entregaron los premios Patenta Emprendedores, Idealab y Eficiencialab, los programas de ideas que apoyan, respectivamente, propuestas relacionadas con proyectos de nuevos negocios, experiencia de cliente y de ahorros.

La Dirección de Recursos Humanos ganadora del Premio Hudson por sus iniciativas de innovación

Telefónica España ha resultado ganadora en la V edición del premio Hudson, cuyo objetivo es premiar la Dirección de RRHH con la mejor práctica en el apartado “Creando valor a la empresa desde Recursos Humanos”.

El proyecto presentado “Construyendo una cultura innovadora” desarrolla en profundidad el apoyo de Telefónica a los programas de innovación, dejando patente que no sólo es una empresa que invierte en innovación sino que la fomenta entre sus empleados.

Los programas de innovación interna resultan altamente rentables en términos económicos, a la vez que fortalecen la cultura innovadora en toda la plantilla.

Destacan, por su importancia y popularidad, los programas Patenta y Óptima.

Patenta Idealab recoge y reconoce ideas enfocadas a un reto concreto (reducción de reclamaciones, mejora de experiencia del cliente, etc.) y Patenta Emprendedores desarrolla proyectos de nuevos negocios. Servicios como Terabox y productos como el Movistar ebook bq han surgido del programa.

Óptima persigue la optimización de costes operativos aumentando la eficiencia y mejorando los niveles de calidad. Solo en 2010 supuso unos ahorros estimados de 4 millones de euros.

Comunicación y gestión de conocimiento

La Comunicación 2.0 es también una oportunidad para fomentar una política de cultura colaborativa o ampliar la relación con nuestras audiencias. En 2011 realizamos el decálogo “Telefónica y la Comunicación 2.0” con recomendaciones de actuación para empleados en los nuevos medios de comunicación digitales.

La comunicación interna es una herramienta fundamental para garantizar el alineamiento de todos los profesionales en torno a nuestros objetivos de negocio y al programa de transformación. Entre los diferentes soportes de comunicación destacan la revista global SOMOS, y los medios electrónicos y audiovisuales como El diario de Telefónica y la red de conocimiento global “eKISS 2.0”.

La Red de Conocimiento Global “eKISS 2.0” es la herramienta básica de gestión del conocimiento, se accede desde todos los países y dispone de todas

las herramientas colaborativas que facilitan el intercambio y el trabajo en equipo (comunidades, blogs, e-meetings).

En 2011 registró más 250.000 visitas y 32,5 millones de accesos.

Compensación y Conciliación

Los empleados de Telefónica España cuentan con paquetes de compensación competitivos y equilibrados, basados en criterios de equidad, simplicidad y claridad. Este paquete está compuesto entre otros aspectos por un plan de pensiones, seguro médico, vales comida, ofertas de productos/servicios de Telefónica, ayudas de estudios, días libres por voluntariado, teletrabajo o planes de vacaciones.

Además, desde 2010 hay un Plan Global de Acciones para empleados, que reconoce el compromiso y permanencia en la Compañía. El objetivo es permitir que los empleados se beneficien del reflejo más palpable del éxito de la empresa, su capital social. De este modo, los intereses de los accionistas y los de los empleados van de la mano. Más del 35% de los profesionales de Telefónica con derecho a compra optaron por suscribirse al mismo, en 2012 se prevé lanzar un nuevo plan.

Políticas de conciliación laboral

Una de nuestras prioridades como compañía es favorecer la conciliación de la vida personal y profesional de nuestros empleados. Con este objetivo, se han puesto en marcha diferentes programas e iniciativas como el teletrabajo.

Por otro lado y con respecto a la jornada laboral, 1.056 empleados disponen de reducción de jornada, permitiendo de esta forma la conciliación de la vida personal y laboral, ya que facilita la atención de familiares a cargo.

Yammer

Yammer, nuestra red social interna, se ha afianzado dentro de la compañía hasta superar en 2011 los 20.000 usuarios, unos 14.000 en Europa. La red resulta de gran utilidad para compartir información, planes, inquietudes y casos relacionados con clientes y negocios. También se ha convertido en una buena herramienta para que los empleados puedan aportar a ideas los proyectos en curso. Así, por ejemplo, algunas de las propuestas de este canal sirvieron en la

toma de decisiones tanto en áreas como Recursos Humanos y Comunicación Interna como en la Alta Dirección.

La formación también se está extendiendo en este nuevo medio, cada una de las escuelas (English School, Escuela TIC...) que componen nuestra plataforma de e-learning tiene o va a tener una extensión en Yammer.

Teletrabajo

En Telefónica España esta iniciativa se implantó en 2006 y, dado su éxito, se ha renovado el compromiso en la firma del Convenio Colectivo para 2011-2013. El proyecto pretende ser una herramienta que apoye la transformación, se basa en la gestión por confianza, es voluntario y los empleados que acuerdan esta modalidad con su jefe deben cumplir un perfil determinado (autodisciplina, adaptabilidad, independencia, flexibilidad, etc.). Además, es necesario que sus actividades puedan adaptarse a la modalidad del teletrabajo. Una vez dentro del programa, tienen un tiempo mínimo de dos días de teletrabajo y máximo de 4 días a la semana.

A diciembre de 2011, había 2.517 teletrabajadores en Telefónica España. Aproximadamente el 50% eran hombres y el otro 50% mujeres.

En general, la iniciativa recibe una alta valoración. Algunas opiniones de las áreas involucradas son: “10% de incremento en la productividad” (Contabilidad Tesorería), “Mejora en la atención personalizada de clientes” (Grandes Empresas), “Mayor productividad del trabajo en casa vs. Oficina” (Servicios Comerciales).

Formación y gestión del talento

Debido al contexto de competencia de los últimos años y a la complejidad en la gestión de los mercados globalizados, Telefónica realiza una apuesta y un esfuerzo sistemático por identificar el talento interno en la organización y por gestionarlo de manera diferencial.

La formación y desarrollo de nuestros empleados se enmarca en un ciclo que comienza con la fijación de objetivos, continúa con la evaluación del desempeño y concluye con el diseño del plan de desarrollo individualizado, a partir de las oportunidades que la Compañía pone a disposición del empleado. Durante todo el proceso, buscamos promover un liderazgo inspirador que

fomente una cultura de feedback como parte esencial del crecimiento de las personas.

Las oportunidades de desarrollo se estructuran a través de diferentes herramientas: formación presencial y eLearning; experiencias críticas (asignaciones internacionales, liderazgo de proyectos, etc.); oportunidades de desarrollo en el propio puesto de trabajo; colaboración en proyectos; aprendizaje de otros (*Mentoring, Coaching...*); y herramientas de valoración y auto-conocimiento.

Formación

La formación se estructura en distintos niveles de contenidos, especialización y participación en torno a cuatro ejes: Universidad Corporativa, Escuelas de Excelencia, Proyecto e-learning y el Profesor Interno.

En 2011, impartimos casi 1,5 millones de horas de formación a nuestros empleados, dedicando para ello un presupuesto de casi 9,5 millones de euros, 298 euros por empleado.

Cada empleado dispone de un plan de formación que se construye en función del perfil de conocimiento y competencias, la estrategia de cada área y las políticas corporativas.

Universitas Telefónica es una herramienta clave de transformación del Grupo. En 2011 diseñamos su nueva visión: “Crear un lugar que llegue a ser el punto de encuentro para Telefónica, una incubadora de ideas, un espacio de reflexión, un laboratorio para experimentar y cometer errores, para aprender y compartir, y así permitirle ser una verdadera learning organisation. Sus programas y actividades se agrupan en torno a tres áreas de desarrollo: Transformación, Gestión Gerencial y Desarrollo Profesional. En 2011 se realizaron 43 ediciones de 14 programas diferentes, que recibieron más de 2500 participantes, 200 de ellos directivos y gerentes de Telefónica España.

Las Escuelas de Excelencia son un proyecto consolidado con más de cuatro años de experiencia, cuyo objetivo es garantizar una formación de alto nivel, así como potenciar el talento y el desarrollo de aquellos profesionales que destacan en sus funciones. Hay dos Escuelas de Excelencia: Técnica, para impulsar la transformación de la red, los servicios y los sistemas, durante 2011

se formaron 1.400 alumnos; la de Excelencia Comercial, en la que participaron casi 600 alumnos.

Durante 2011 se ha seguido impulsando el proyecto e-learning con la creación de tres escuelas: Finanzas, Idiomas y TIC. Estas escuelas siguen metodologías interactivas y dinámicas con la flexibilidad de adaptar los estudios al tiempo disponible y conocimientos del alumno. En el conjunto de las tres escuelas online durante 2011 hemos tenido más de 11.000 usuarios activos.

La figura del Profesor Interno sigue siendo unos de los pilares fundamentales en el diseño y ejecución de la actividad formativa de Telefónica España. Los profesores internos son un colectivo de 3.000 personas que en 2011 impartieron casi un millón de horas de formación. Hay que destacar que el colectivo del profesor interno ha sido galardonado por el Comité de Dirección con el premio Bravo!, por su alta contribución en los proyectos de la Compañía.

Gestión del talento

La mejor gestión y desarrollo del talento de nuestros profesionales es uno de los retos más relevantes para la Compañía. En Telefónica trabajamos con las personas, invirtiendo en el desarrollo de una carrera profesional satisfactoria. En este sentido, contamos con programas que permiten identificar el talento en los diferentes niveles de la organización, desarrollar las capacidades de los profesionales clave y generar un punto de encuentro que facilite una red de conocimiento transversal.

Entre estas destaca por ejemplo la realización de cuestionarios de evaluación de 360º cada dos años, la publicación a nivel global de vacantes profesionales, el impulso de la transparencia en las nuevas oportunidades de desarrollo profesional, la política de movilidad del talento y el programa de *Mentoring*.

El *Mentoring* está dirigido a aquellos profesionales de alta contribución y potencial, a quienes se ofrece la posibilidad de contar con un mentor interno que les guíe en obtener una mayor visión global, mejorar sus capacidades de gestión, facilitar su adaptación cultural, etc.

En cuanto a la movilidad del talento, creemos que es un factor clave para el desarrollo de las personas y de la organización, gracias a la transferencia de conocimientos y prácticas entre empresas del Grupo. Por esta razón, tenemos en marcha desde el año 2008 el Modelo de Gestión Global de Asignaciones

Internacionales. En 2011 hubo un total de 320 personas que participaron en este modelo, de las que 46% tuvieron como país de origen España que, a su vez, recibió el 23% del total.

Diálogo social

En Telefónica la representación sindical está presente en el Comité Intercentros y Comités de Empresa, donde están integradas distintas organizaciones sindicales y donde las mayoritarias son UGT y CCOO.

Nuestra empresa viene apostando por el diálogo social como escenario idóneo para hacer realidad nuestro proyecto de transformación a través de nuestro marco de condiciones de trabajo y beneficios sociales que nos viene permitiendo conciliar la competitividad y el mantenimiento de nuestra posición con los intereses de los empleados, y seguir en esta línea a pesar la actual coyuntura económica que vivimos.

Los empleados a través de su representantes y sindicatos tienen una significativa participación en el seno de la empresa que se articula por medio de un amplio abanico de comisiones y grupos de trabajo de composición paritaria en los que se debaten, tratan y acuerdan cuestiones fundamentales en el devenir de la empresa (gestión, empleo, negociación permanente, clasificación profesional, adaptación del tiempo de trabajo a las necesidades del mercado, seguridad y salud, formación, interpretación y vigilancia....). Por otro lado los derechos de los sindicatos y de los Representantes de los Trabajadores se encuentran protegidos por la normativa interna.

Como resultado, en 2011 Telefónica de España alcanzó un acuerdo social a tres años con los sindicatos que contempla la puesta en marcha del Plan Social del Expediente de Regulación de Empleo (ERE) y un nuevo Convenio Colectivo hasta el año 2013. Los acuerdos adoptados representan un ejercicio de responsabilidad que ayuda a garantizar la viabilidad y competitividad de la Compañía en los próximos años.

Respecto del Convenio Colectivo firmado, contempla tres garantías esenciales con las que ya hemos contado en otros acuerdos colectivos y que, dado su valor y máxime en el entorno actual tenemos que resaltar, como son: la garantía de empleo, garantía de no movilidad geográfica interprovincial e interinsular y garantía de no segregación sin la participación de los

Representantes de los Trabajadores. Por otra parte, además de esta garantía de estabilidad y de empleo durante su vigencia se abre la posibilidad de establecer un nuevo marco de clasificación profesional y se abordan aspectos sociales novedosos que confieren modernidad a nuestra empresa en los procesos de negociación colectiva.

Además de conseguir este marco de estabilidad para los empleados que permanecen en la empresa también hay que destacar la propuesta de medidas para los empleados que voluntariamente deseen acogerse a los programas que se contemplan en el Plan Social del ERE.

Bajo los principios de voluntariedad, universalidad y no discriminación, y tras haberlo pactado por amplia mayoría con la Representación de los Trabajadores, Telefónica de España presentó a las autoridades laborales un Expediente de Regulación de Empleo que contempla la extinción de 6.500 contratos de trabajo en un plazo de tiempo que se extiende desde la fecha de su aprobación hasta el 31 de diciembre de 2013. La Empresa, en un ejercicio de compromiso con la Sociedad y anticipación, asume la totalidad de los costes del citado ERE, incluidos los fondos necesarios para cubrir la prestación por desempleo de los trabajadores, de manera que el programa no suponga desembolso para el Servicio Público de Empleo.

La Compañía además, ha comprometido la creación de empleo en un porcentaje del 7% de la plantilla que extinga su relación laboral en el marco de este Plan Social. En los próximos años se crearán hasta un máximo de 680 nuevos empleos. Por otra parte, Telefónica se compromete al mantenimiento del volumen de empleo en las provincias, con medidas que garanticen la atención territorial.

Telefónica ofreció 100 becas, con posibilidad de incorporación posterior, dirigidas a jóvenes titulados universitarios para fomentar su integración laboral. Por último, cabe recordar la vigencia de los convenios colectivos firmados en 2010 de Telefónica Móviles España y Telefónica Soluciones.

Seguridad y salud

Enmarcada en los Principios de Actuación de Telefónica, la Compañía trabaja a nivel global para implementar políticas, procedimientos e iniciativas comunes

que permiten localizar las mejores prácticas, generar sinergias y mejorar así el bienestar de los trabajadores, y por tanto reducir los accidentes laborales.

Para alcanzar este objetivo, es necesaria la integración 'efectiva' de la seguridad y salud en el trabajo en todas las decisiones y actividades de la empresa, que se consigue gracias a la implantación de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud.

El modelo de Seguridad y Salud en Telefónica persigue también la participación de los trabajadores a través de los correspondientes Comités de Seguridad y Salud, que se reúnen varias veces al año para realizar el análisis y seguimiento de la actividad preventiva programada; en 2011 se llevaron a cabo 402 reuniones de comités paritarios.

Durante 2011 continuamos con la labor de impulsar una política preventiva en todas las empresas del Grupo, y sentar las bases de un Sistema de Gestión Global de Seguridad y Salud. Es el Servicio Mancomunado de Prevención de Riesgos Laborales de Telefónica España quien coordina estas actuaciones a nivel global.

El objetivo en Telefónica España fue mantener el proceso de mejora continua del Sistema de Gestión. Como parte del sistema de vigilancia de la salud se realizó, como cada año, el ofrecimiento a toda la plantilla de un reconocimiento médico preventivo y una serie de campañas sanitarias de vigilancia y prevención, por ejemplo: 1.093 exploraciones de cáncer de mama, 12.857 exploraciones para la prevención del riesgo cardiovascular y un total de 4.025 vacunaciones.

Buenas prácticas en seguridad salud y bienestar en el trabajo

Cabe destacar que, con la firma el pasado año del Convenio Colectivo de Telefónica de España, se ha implantado el acceso al servicio de psicoterapia, como elemento de mejora a los servicios de salud ya existentes. Con esta prestación adicional, se afianza nuestro compromiso dentro del programa "Good work good health", iniciativa promovida por ETNO (European Telecommunications Network Operators) en el que han participado diversas operadoras del ámbito de las telecomunicaciones en Europa con objeto de compartir las mejores prácticas en el sector sobre la gestión de la salud mental y bienestar en el lugar de trabajo.

La formación sigue siendo la clave para la prevención de riesgos laborales (PRL) en el trabajo y la seguridad de los trabajadores, por ello durante 2011 impartimos aproximadamente 65.000 horas de formación en la materia.

Durante 2011 realizamos 309 evaluaciones de riesgos que incorporan tanto las condiciones generales de seguridad en las instalaciones, como aspectos ergonómicos o las condiciones termohigrométricas del puesto de trabajo. Además, realizamos 421 Planes de Autoprotección contra incendios, desarrollando los correspondientes simulacros de emergencia.

Otras iniciativas

En 2011 tuvo lugar en España el encuentro a nivel global de los responsables en recursos humanos y seguridad y salud donde, entre otros temas, se consensó la matriz de “Evaluación General de Riesgos de Telefónica”.

Por último mencionar que el pasado año, en el Foro internacional GSM Association, participamos en la elaboración del documento “Guideline for the prevention of occupational risk related to the protection and prevention of occupational hazards as they relate to infrastructure sharing”. Un documento que expone las líneas maestras en materia de seguridad y salud de la compartición de infraestructuras que habitualmente realizan los operadores de telecomunicaciones móviles. El objetivo de este documento es ofrecer medidas preventivas efectivas que permitan el desarrollo seguro de los trabajos independientemente del operador que esté actuando en el emplazamiento.

Además, Telefónica se sumó al Día Mundial de la Seguridad y Salud en el trabajo, iniciativa de la Organización Internacional del Trabajo, con una jornada en la que se volcó en trasladar a sus empresas colaboradoras la importancia de aplicar los procedimientos de trabajo y las medidas preventivas necesarias para conseguir el objetivo común de cero accidentes.

Telefónica: Artículo de Augere Consultoría Estratégica

Recuperado el 20 de noviembre de 2012, de [http://www.augere.es/es/publicaciones/noticias/194-telefonica-soluciones-implementa-el-Mentoring-de-la-mano-de-augere](http://www.augere.es/es/publicaciones/noticias/194-telefonica-soluciones-<u>implementa-el-Mentoring-de-la-mano-de-augere</u>)

Telefónica Soluciones implementa el *Mentoring* de la mano de Augere

01 de Enero de 2012

"Proyecto *Mentoring* Telefónica"

El programa de *Mentoring* para Telefónica Soluciones que ha desarrollado Augere contempla su diseño, la formación de los directivos y gerentes que van a asumir el rol de mentores, la aportación de herramientas específicas para hacerlo y el acompañamiento a lo largo del proceso, con soporte a nivel individualizado y compartiendo las experiencias que surjan a lo largo del proceso a nivel grupal. El programa se enmarca en la transformación de negocio, organizativa y cultural que está viviendo la compañía.

El *Mentoring* es una herramienta de desarrollo de personas con alto potencial. Se trata de una manera eficaz de ayudar a las personas de la compañía a progresar en sus trayectorias profesionales, construyendo una relación de confianza y respeto entre el mentor y el mentee, que normalmente trabajan en un ámbito similar. El *Mentoring* es una metodología, independiente de la relación jerárquica, que acelera el aprendizaje del mentee y su desarrollo. La labor de un mentor consiste en compartir su sabiduría y experiencia, no en formar al mentee sobre conocimientos técnicos. El mentor ayuda al mentee a aprender realizando intercambios, formulando y respondiendo preguntas y compartiendo experiencias. José Antonio Rocha Sánchez, director de Proyectos Tecnologías de la Información de Telefónica España, explica que "el proceso de mentorizar a otro profesional me ha resultado una actividad muy desafiante, porque estás compartiendo diferentes situaciones que en algún momento de tu vida profesional las has vivido antes, por lo que puedes plantearle al mentorizado diversas preguntas para que vaya él mismo orientando sus opciones y cuál es la mejor acción para sus intereses. También me ha gustado la experiencia de la relación de confianza que se establece entre ambos que es fundamental para tener conclusiones y acciones concretas que le permitan al mentorizado poder seguir un plan de trabajo."

El desarrollo de un programa de *Mentoring* tiene distintas fases. En un primer momento, en la fase preparatoria, se identifica a mentores y mentees y se asocian de acuerdo con los criterios establecidos. En una segunda fase, de lanzamiento, se presenta el programa al conjunto de la organización y se comunica específicamente al colectivo target del proyecto. Seguidamente, se desarrolla el programa. Para los mentores se aporta formación específica sobre su rol y sobre herramientas de *Mentoring*. En este sentido, José Ignacio Pérez Alonso, director de atención a clientes de Telefónica España, afirma que, además, “este proceso resulta muy útil para mejorar mi desempeño en el puesto y sobre todo me está aportando herramientas muy potentes para la gestión de las personas de mi equipo. Ha supuesto el descubrimiento de un mundo lleno de oportunidades para trabajar el desarrollo personal.”

Una cuarta fase consiste en el soporte y el seguimiento del proceso mediante sesiones de supervisión e intercambio de experiencias entre los mentores, así como un soporte individualizado a través de sesiones de *Coaching*. Finalmente se desarrolla un plan de comunicación e imagen del proyecto.

El *Mentoring* ofrece beneficios tanto para el mentor como para el mentee, pero también para el negocio. El *Mentoring* facilita que otras personas adquieran el modelo y los comportamientos del estilo de liderazgo de la compañía, además de ayudar a que los empleados asuman la autoresponsabilidad en su desarrollo profesional. El desarrollo de programas de *Mentoring* fomenta la satisfacción laboral, el compromiso y la fidelización. También permite que las nuevas incorporaciones y las personas que cambian de rol profesional asuman sus responsabilidades más rápidamente. Además, aumenta la comunicación efectiva, la gestión de conocimientos y del talento de la compañía en proyectos estratégicos y permite identificar a los futuros back ups de la dirección de la compañía. Pedro Nevado Pena, jefe de Área de Telefónica España, afirma que “el contar con la ayuda y el apoyo de una persona que te guíe es una experiencia muy gratificante. Este programa es una oportunidad única ya que no es posible aprenderlo todo por uno mismo y gracias a la experiencia de mi mentor y su mayor visión de la empresa puedo acelerar mi aprendizaje y desarrollo profesional.” Por su parte, Elena Ormaechea, jefe de Telefónica

España, opina que “una de las principales ventajas es que el mentor comparte la cultura, los valores y conoce perfectamente la dinámica de la organización en todos sus aspectos, desde los organizativos hasta aquellos que pueden afectar al negocio o a la gestión de los recursos humanos. Para mí, lo más positivo es que esas experiencias son situaciones reales, probablemente esa persona ya las ha vivido o en todo caso, ha tenido situaciones similares que le permiten aportar su punto de vista al mentee. Te permite además ver esas situaciones desde otros puntos de vista y aconsejarte sobre los planteamientos que puedes adoptar. El ámbito de confianza que se establece entre mentor y mentee es fundamental para poder compartir con tranquilidad todos aquellos aspectos sobre los cuales al mentee le gustaría desarrollarse.”

Bibliografía

Bertoni y Asociados (s.f.). *Mentoring*. Recuperado el 20 de septiembre de 2012, de <http://www.bertoniyasociados.com.ar/detalle.php?a=Mentoring&t=5&d=9>

DAP Consulting (s.f.). *Mentoring*. Recuperado el 17 de octubre de 2012, de <http://www.dapconsulting.com.ar/Mentoring/mentnota.pdf>

Ejenavi, A. (2011). *Zenith Coaching Services*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2012, de <http://www.zenithformation.es/pdfs/ZenithCoachingServices.pdf>

Escuela de *Mentoring* (2009). *Manual del Mentor*. Recuperado el 5 de septiembre de 2012, de <http://www.escueladeMentoring.com/userfiles/ARCHIVOS/GUIA%20BASICA%20PARA%20SER%20MENTOR.pdf>

Gutman, N. (2008). *¿De qué hablamos cuando hablamos de Coaching?* Recuperado el 06 de Septiembre de 2012, de <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=35625>

Heures, L. (2004). En *Coaching y Mentoring como metodologías de desarrollo en las organizaciones*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2012, de <http://www.edirectivos.com/articulos/1000000170-Coaching-y-Mentoring-como-metodologias-de-desarrollo-en-las-organizaciones>

“La motivación en el entorno laboral” (2006). *La motivación laboral*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2012 de, http://www.macmillanprofesional.es/fileadmin/files/online_files/profesional/guia_rapida/datos/unidades_libro_alumno/retunidad04.pdf

Menéndez, J. (2009). *¿Qué es el Coaching Empresarial?* Recuperado el 08 de Septiembre de 2012, de http://www.joselmenendez.com/Coaching_empresarial.htm

Molina (2012). *Estudios de Clima Laboral*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2012 de, <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html>

Mora Vanegas, C. (2007). *Mentoring: Beneficios y Alcance*. Recuperado el 10 de octubre de 2012 de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/Mentoring-sus-beneficios-y-alcance.htm>

Nielson, T. R. y Eisenbach, R. J. (2003). *Not All Relationships are Created Equal: Critical Factors of High Quality Mentoring Relationships*. The International Journal of *Mentoring and Coaching*, Vol. 1 No. 1.

Peñalver, A. (2009). *Coaching empresarial. ¿Una herramienta de desarrollo para los tiempos actuales?* Recuperado el 08 de Septiembre de 2012, de <http://ccaacc.upla.edu.pe/jacef2011/Coaching/Coaching1.pdf>

Presas, F. (2012). *¿En qué consisten los procesos de Coaching Ejecutivo?* Recuperado el 05 de Septiembre de 2012, de <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=50102>

Rodríguez, J. (2006). *El Mentoring en la Empresa*. Recuperado el 29 de agosto de 2012, de <http://www.escueladeMentoring.com/userfiles/ARCHIVOS/ARTICULO%20%20JULIO%20RODRIGUEZ%20PROFESOR%20TO%C3%91I.pdf>

Rosillo, L. (2010, 8 de septiembre). *Mentoring* [Mensaje 1]. Mensaje dirigido a <http://lrosilloc.blogspot.com.ar/2010/09/Mentoring.html>

Sociedad de Mentoría Mass (s.f.). *Mentoring 101 Train the Trainer Curriculum*. Recuperado el 20 de septiembre de 2012, de <http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=fases%20del%20Mentoring&source=web&cd=4&cad=rja&sqi=2&ved=0CDQQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.Me>

ntoring.org%2Fdownloads%2FMentoring_804.doc&ei=Qc-3UNBwjdl0BP2JgcgB&usg=AFQjCNEKG1gQd3c8wieX8ix5Dv-kFDv6Xg

Soler Angelés, M. R. (2005). *El Mentoring como herramienta de motivación y retención del talento*. Recuperado el 1 de septiembre de 2012, de <http://pdfs.wke.es/2/2/7/6/pd0000012276.pdf>

Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de competencias de Mentoring y Coaching*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2012, de <http://www.altacapacidad.com/Recension%20Economistas%20-%20Desarrollo%20de%20competencias%20de%20Mentoring%20y%20Coaching.pdf>

Valverde Macías, A. Ruiz de Miguel, C. García Jiménez, E. y Romero Rodríguez, S. innovación en la orientación universitaria: *La mentoría como respuesta*. Recuperado el 10 de septiembre de 2012, de http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=caracteristicas%20de%20mentor%20y%20mentee&source=web&cd=22&cad=rja&ved=0CCQQFjABOBQ&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F1049470.pdf&ei=O8K3UI-RNOLh0gGxxICAAQ&usg=AFQjCNFVST8qjhQDgAAVeKtoJUEA9T_KUg

Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2012, de <http://andresubierna.com/2009/9-beneficios-del-Coaching/#axzz2DvjPauqs>