

Escuela de Mentoring

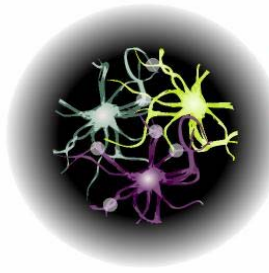
Mentoring, Nuevas Estrategias para la consolidación de la cultura emprendedora

Entender lo que es y lo que se consigue con el MENTORING me obliga a trasladarme a la posición del filósofo Sócrates. Me imagino así al ser humano, a su mente en el medio de un montón de “ maleza” y debajo de ella, bien escondida, “ LA VERDAD” , la justa valoración de los comportamientos, el sentido de las cosas. ¿ Cómo llegar a esa verdad? ¿Cómo efectuar la operación de limpieza.? La alternativa utilizada por Sócrates es la IRONIA, presentarse ante el otro en el mismo plano, queriendo aprender de él, fingiendo no saber y utilizando el juego de las preguntas, las continuas precisiones, llevando al otro ante sus propias contradicciones, hasta que la MALEZA, que no son otra cosa que prejuicios, predisposiciones, ignorancia, falsos ideales, miedos que ocupan nuestra mente vayan dejando paso a la luz, la verdad, el conocimiento.

Una vez realizada la limpieza entra en juego LA MAYEUTICA para liberar ese potencial, esa capacidad, ese talento y ese saber que todos llevamos dentro pero que a veces ni sabemos. Porque con la Mayéutica Sócrates no actúa como portador de una verdad “suya o universal” si no que ayuda a otro a buscarla en sí mismo, y eso lo consigue con el diálogo, la dialéctica, improvisando un discurso según los estímulos que le ofrece su interlocutor.

Esta retrospectiva encierra toda la definición y explicación de lo que es el MENTORING, una herramienta para el desarrollo personal que engendra toda una filosofía y que se basa en una relación entre dos personas (mentor/mentorizado) en la que la primera invierte su tiempo y energía en ofrecer sus conocimientos, experiencias y sabiduría a otra (el mentorizado) para el que resultan valiosos en la medida en que le permiten descubrir sus verdaderas capacidades ponerlas en valor y desarrollarlas en su ámbito personal y profesional, le estimula a seguir creciendo y aprendiendo y le guían en entornos nuevos, desconocidos u hostiles.

La filosofía que encierra el MENTORING parte de la idea de que todo individuo posee un potencial con capacidad de desarrollarse y aplicarse para lograr objetivos, y que ese potencial a veces no se conoce por su propietario, no sabe como desarrollarlo, no sabe cómo aplicarlo o desconoce donde su aplicación obtiene mejores resultados. Ese desconocimiento tiene mucho que ver con la maleza : miedos, prejuicios, falsos tópicos.



Escuela de Mentoring

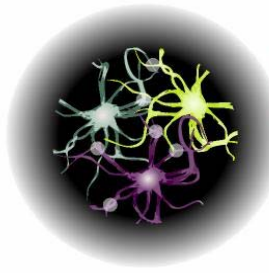
El Mentor adquiere el papel de guía, estimulador de retos, canalizador de contactos, apoya el desarrollo de su mentorizado, y estimula su aprendizaje a través del intercambio de experiencias.

El MENTORING es una práctica utilizable en múltiples ámbitos y con distintos objetivos. Existen experiencias diversas como la de Deusto que tiene un programa de Mentoring para desarrollar el talento directivo de profesionales dentro de la empresa, los PROGRAMAS DE INDUCCIÓN para profesores principiantes dentro del sistema educativo, Programas Equal en los que se utiliza para luchar contra la exclusión social de jóvenes en situación de riesgo, Programas Universitarios (Puerto Rico) en los que se utiliza para aumentar la motivación académica de estudiantes universitarios con alto riesgo de fracaso y por supuesto en la creación y consolidación de empresas, principalmente por los llamados colectivos desfavorecidos o con mayores dificultades de acceso al mercado laboral (jóvenes, mujeres, discapacitados, inmigrantes).

Mi experiencia se ha centrado desde el año 2002 en desarrollar programas de mentoring para la consolidación de empresas noveles, especialmente las creadas por mujeres. La consolidación es una asignatura pendiente para los estados y las instituciones europeas, los esfuerzos se han centrado demasiado en apoyar la creación de empresas, y parece que nadie repara en que existe un 80% de mortandad de esas empresas en los 3 primeros años de actividad, en España. Esta mortalidad debe hacernos reflexionar y preguntarnos si son indicativos de una verdadera cultura emprendedora, por que si es así esta cultura no puede desarrollarse pues muere demasiado pronto. ¿De qué nos sirve crear tantas empresas y dedicar tantos recursos a ese fin si solo logran sobrevivir 2 de cada 10? algo falla en el proceso de creación o algo pasa después.

No creo que exista una cultura emprendedora consolidada, porque el espíritu empresarial que parece manifestarse en esta fiebre creativa de empresas, es más una respuesta a unas oportunidades limitadas en el mercado laboral y no lo que realmente es, UNA OPCION de desarrollo personal y profesional a través de la elección de una forma de vida en la que priman deseos como la autonomía, los retos, la independencia y la libertad. OPCION para la que hay que estar preparados y que requiere el desarrollo de habilidades tales como : liderazgo, comunicación, organización, planificación, además de conocimiento sobre los pros y los contras, capacidad de asumir riesgos; opción que solo es viable si se combina con una buena gestión diaria, porque en definitiva ser empresario es gestionar una serie de recursos humanos, financieros y materiales con el fin de producir bienes y servicios que respondan a una necesidad del mercado.

Hay colectivos que por sus mayores dificultades para acceder al mercado laboral están siendo destinatarios prioritarios de este estímulo de la cultura emprendedora como herramienta para acabar con la exclusión social, y aquí debemos insistir de nuevo en que LA EMPRESA es simplemente una OPCION a valorar.



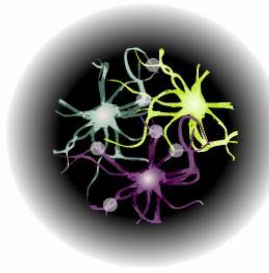
Escuela de Mentoring

El Comité Económico y Social Europeo señala, en varias ocasiones, en su dictamen sobre el Libro Verde del Espíritu empresarial en Europa, que los Planes de Acción en este sentido debe concentrarse en identificar, alentar y respaldar a quienes muestren voluntad para tener éxito en el mundo empresarial, en vez de intentar convencer a la gente de que se hagan empresarios cuando en realidad no es lo que desean. Establece también que el dinamismo empresarial pasa más por centrarse en la calidad de los empresarios más que en su cantidad, pues alentar a más personas a que se hagan empresarios no produce necesariamente un incremento de la actividad empresarial próspera y sostenible y que debe estudiarse la posibilidad de desplazar una política de creación de empresas excesivamente enérgica a una política de consolidación y crecimiento de las existentes.

No obstante no debemos de dejar de construir esa cultura emprendedora, pero siempre teniendo presente que es una OPCION que elige libremente el individuo y que para ello debemos respetar la posición de ese individuo, conocer sus verdaderos deseos y necesidades y en función de ello interactuar. Bien es verdad que para que esa OPCION sea viable la primera labor es darla a conocer, acercarla a todas las personas para que la valoren. Las personas con mejor posición para acercar a otros a la empresa son los propios empresarios, por eso en nuestros programas de MENTORING quienes introducen a los emprendedores y empresarios noveles en el mundo empresarial son otros empresarios/as más experimentados/as.

Cuando en un país o región no hay una fuerte, arraigada y consolidada cultura emprendedora, firmemente asentada en la sociedad, es necesario intervenir en ese tránsito que va desde el sistema educativo, el desempleo, la exclusión social, el ámbito doméstico o el trabajo por cuenta ajena hasta la empresa, porque el futuro empresario se enfrenta a un entorno nuevo, que desconoce y que tiene unas reglas de funcionamiento no escritas, porque nadie nos ha formado para dirigir una empresa, porque no sabemos que habilidades se requieren y con qué nos vamos a enfrentar. En ese tránsito necesitamos un guía, EL MENTOR, que es quien nos facilita el camino, quien nos muestra lo que es la empresa, quien nos ayuda a desarrollar las habilidades necesarias para poder tener éxito en el mercado: analizar situaciones, planificar, manejar información, tomar decisiones, resolver problemas.

Un programa de mentoring requiere contar con una buena base de empresarios/as consolidados y que reúnan la doble condición de propietarios y directores de su empresa y que tenga asalariados a su cargo, a partir de aquí comienza el proceso de selección de mentores puesto que no todo buen empresario tiene por que ser un buen mentor.



Escuela de Mentoring

Características básicas que debe reunir un mentor :

- Deseo de ayudar
- Estar al día respecto a conocimientos e información y saberlos compartir
- Interés por desarrollar a otras personas.
- Generar confianza y tener credibilidad

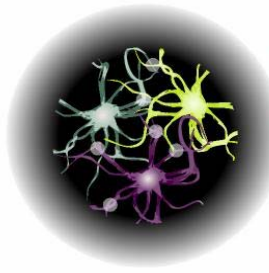
- Habilidades interpersonales : comprensión / empatía, comunicación fluida y asertiva capacidad de resolver problemas con soluciones fundamentales

- Escucha activa y habilidad para preguntar/cuestionar/confrontar

A partir de la elección viene el proceso de formación para capacitar al mentor en un mejor y mayor desarrollo de esas habilidades expuestas y para explicar que es el mentoring y sobre todo dejar claro que es lo que nunca deben realizar los mentores:

- Tomar decisiones por sus discípulos.
- Establecer unilateralmente las etapas o metas
- Garantizar el existo
- * Solucionar problemas
- * Crear dependencia en el tutelado
- * Pretender que el tutelado sea una prolongación de su persona.

Formados los mentores viene quizás una de las fases más delicadas del mentoring y de la que depende la mayor parte de su éxito, EL EMPAREJAMIENTO. Sobre este punto no hay consenso entre los autores y especialistas sobre la materia, nadie define unas claves mínimas sobre cómo o cómo no hay que realizar las parejas, solo ello requeriría una proceso previo de conocimiento de los mentores y los mentorizados. Probablemente la solución más idónea sería que fuera el propio mentorizado el que escogiera a su mentor pero estaríamos en el mismo caso en la necesidad de un profundo conocimiento previo. Por ello las soluciones adoptadas pasan por tener como coordinador del programa y encargado de formar parejas a una persona que tenga muy buenas relaciones y un conocimiento soft de la organización, que conozca personalmente a los mentores y que posea una gran intuición. No obstante si la pareja no funciona siempre existe posibilidad de cambiarla. Las dificultades del emparejamiento se atenúan si en el inicio de la relación se sientan claramente las bases del mentoring y se explica al mentorizado que es el mentoring, que papel juega el mentor y que papel tiene que asumir él como mentorizado.



Escuela de Mentoring

El inicio de la relación es el más difícil pues hay que dedicar tiempo a conocerse y a construir una confianza. El objetivo inicial nos devuelve a Sócrates y a su máxima “ Conócete a ti mismo” pues para poder ayudar al mentorizado el mentor tiene que conseguir que primero se conozca a sí mismo para poder conocerle realmente él y poder atender a sus necesidades que es la función que en definitiva desarrolla el mentor. Para que una persona pueda desarrollarse profesionalmente y a otros niveles lo primero debe conocerse, saber sus deseos, anhelos, límites, máxime si pretende ser empresario ya que como cita el Doctor en Medicina Lair Ribeiro en su libro Inteligencia Aplicada, dentro de las inteligencias múltiples de GADNER, LA INTRAPERSONAL es la que tienen más desarrollada los empresarios y la define como la capacidad para conocerse a sí mismo, así como las propias fuerzas, motivaciones, metas y sentimientos.

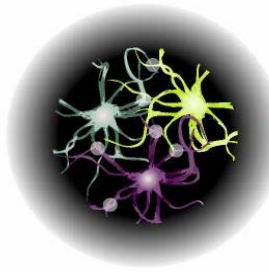
Para lograr este objetivo comenzamos las sesiones con un análisis SWOT personal (Virtudes, Defectos, Oportunidades y Amenazas) combinado con un cuestionarios sobre motivaciones para emprender, trayectoria formativa, profesional, hobbies, agenda diaria, y una vez que se conoce la verdad sobre la persona se pasa a conocer el proyecto y a realizar el Análisis DAFO. Ambos análisis se realizan por la mentorizada y la mentora independientemente para contrastar y al inicio y final del proceso para ver la evolución o cambio. Par desentrañar la verdad sobre estos extremos el rol de interrogador que desempeña el mentor es básico : preguntas ACTIVAS de contacto, de sondeo, comparativas, hipotéticas, de opinión o reflexión y PASIVAS de enlace, cerradas, de búsqueda de datos.

En base a todo esto se invita al mentorizado a que fije los objetivos que pretende conseguir con el mentoring, para pasar a elaborar el plan de trabajo que exige establecer prioridades y tiempos y a partir de aquí las sesiones se van desarrollando en función de ese plan de trabajo hasta el logro de los objetivos. Además de esta labor el mentor facilita información al mentorizado, le introduce en el ámbito empresarial, en redes de empresarios, le facilita contactos con clientes,proveedores, colaboradores, acceso a eventos, formación.

El proceso de mentoring debe concluir cuando el mentorizado haya logrado sus objetivos y debe pretender que este se desarrolle autónomamente, pasando a ser el mentor un facilitador o un guía puntual

Extrapolando al ámbito empresarial algunas de las conclusiones del estudio realizado por Carlos Marcelo García (Catedrático de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Sevilla) sobre estrategias de inserción profesional en Europa, el mentoring atiende a tres tipos de necesidades :

a) Emocionales : AUTOESTIMA, SEGURIDAD, CONFIANZA EN SI MISMO, ACEPTACIÓN,RESISTENCIA



Escuela de Mentoring

b) Sociales : AMISTAD, RELACIONES, COMPAÑERISMO, INTERACCIONES

c) Intelectuales : ESTIMULACIÓN INTELECTUAL, NUEVOS CONOCIMIENTOS/IDEAS, DESAFIOS, EXPERIENCIAS ESTÉTICAS, TÉCNICAS DE INNOVACION

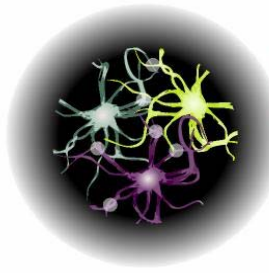
La experiencia de más de 7 años de diseño, ejecución y coordinación de programas de mentoring, me permite concluir que los principales logros de estos programas son :

- Capacitar al mentorizado para gestionar la empresa
- Aumentar las posibilidades de permanencia de la empresa en el mercado, reduciendo el riesgo de mortandad en los primeros años.
- Promover el bienestar personal y profesional
- Transmitir la cultura empresarial, las reglas del juego del mundo empresarial
- Canalizar relaciones.

Las ACCIONES DE MENTORING se incardinan dentro de lo que Norman Longworth define como la nueva ERA DEL APRENDIZAJE en sus libros Sobre el Aprendizaje Continuo (Lifelong Learning) y en su trabajo al frente de la Iniciativa Europea del Aprendizaje Continuo que no es otra cosa que el desarrollo del potencial humano mediante un proceso de apoyo permanente que estimula y capacita a las personas para que adquieran todos los conocimientos, destrezas, valores y comprensión que necesitarán a lo largo de su vida para que las apliquen con seguridad, creatividad y disfruten en todas las funciones, circunstancias y entornos.Sus trabajos nos sirven para concluir cuales son las claves que definen el MENTORING :

- se centra en las necesidades del beneficiario/aprendiz/mentorizado
- enseña a como pensar y no a que pensar y a discernir lo bueno de lo malo
- pretende hacer a las personas más independientes
- ayuda a descubrirse a uno mismo. Proceso de dentro a fuera
- Proactividad
- Efectos a largo plazo ligados a la empleabilidad como capacidad para poder ser empleados en todo momento dentro de una organización o fuera de ella.
- Basado en la experiencia, en la vida
- Prepara para el futuro

© Autora: M^a Luisa de Miguel.



Escuela de
Mentoring