

# El Mentoring como proceso de gestión de la innovación

Por Rosana Macías

Socia Directora de Human Coaching

En la perspectiva actual de la gestión empresarial nadie discute la importancia del factor innovación como variable crítica de la evolución futura de una Empresa. El trabajo se diseña por su valor añadido de conocimiento y se valora, cada vez más la competencia de los empleados bajo el enfoque de la adquisición, mantenimiento y desarrollo del Conocimiento. Por tanto, la innovación como ventaja competitiva se configura a partir de las competencias de las personas, y por tanto, la gestión de la innovación se estructura en diferentes políticas de Recursos Humanos.

Con este marco de actuación, es necesario la utilización de un nuevo sistema de Aprendizaje más operativo e inscrito en el proceso de trabajo, para lo cual se debe revolucionar la metodología formativa clásica de clase y asistencia. El obtener una circulación compartida del conocimiento para agilizar los procesos de innovación a un puesto de trabajo, igualmente para perseverar el conocimiento en situaciones de rotaciones externas implica tres actuaciones concordadas:

A) Modelo flexible de Recursos Humanos: Operativizar una visión de Negocio, de Servicio Interno, y sobre todo una descentralización de la función de Recursos Humanos. Siendo el jefe inmediato el verdadero gestor de las personas y su propio director de Recursos Humanos.

B) Sistemas de información compartida. Con sistemas de gestión documental, c/c mail, groupware, workflow, telephone conference, etc., que posibilite la circulación efectiva del conocimiento y se puede esquematizar las modalidades del conocimiento.

C) Desarrollo de un sistema de aprendizaje interactivo. Que posibilite el aprendizaje como un proceso introducido dentro de la gestión diaria. Los procesos de COACHING y MENTORING se desarrollan como sistema integrado y básicos en la gestión del aprendizaje.

El MENTORING se constituye como una fuente de aprendizaje continuo. El proceso procede de momentos inmemorables pero con aplicación de sentido común. La figura del mentor en la cultura griega (MENTOR fue el instructor elegido por ULISES por su experiencia, y no por su saber académico, para TELEMACO), pasando por la figura del maestro y el aprendiz en los oficios de la Edad Media hasta el tutor como figura en la pedagogía actual.

La labor de un mentor se desarrolla en 4 facetas:

1. El mentor puede permitir adquirir conocimientos en el proceso de incorporación de un empleado en una Empresa. Tiene una función de transmisión de conocimientos y de aprendizaje en los nuevos empleados.
2. El mentor puede realizar una función de estimulación del conocimiento manteniendo modelos y sistemas de animación del conocimiento y de divulgación del mismo, para evitar nódulos de "imprescindibilidad" dentro de la Empresa.
3. El mentor puede elaborar sistemas de organización del conocimiento, para poder obtener el valor añadido de poseer la información actualizada en cada momento y disponible. El nivel de accesibilidad del conocimiento es tan importante como su propio contenido, ya que hay que conocer pero también hay que saber en que tenemos conocimiento.
4. El mentor puede orientar el desarrollo del conocimiento, produciendo un sistema de gestión de la innovación, para canalizar dichos esfuerzos hacia objetivos plausibles y conseguibles, valorando los esfuerzos y rentabilizando la innovación en cada momento.

Por tanto las cuatro funciones en la gestión del conocimiento del mentor las podemos representar en este esquema:

Estas cuatro funciones se pueden intercalar e interrelacionar entre sí para poder visualizar completamente la misión del mentor, los roles a jugar y sus herramientas serían:

A) El mentor -  
introduccionista  
KIT  
DE TUTORIA

B) El mentor -  
divulgador  
MENTOR  
POSTING

C) El mentor - organizador           MATRIZ  
DE SKILL

D) El mentor -  
desarrollador           TEAM - TOOL

Estas herramientas novedosas en el contexto empresarial actual, son sistemas elaborados desde la práctica diaria de la gestión de Recursos y personas. Los mentores internos serán aquellas personas cuya experiencia interna sea notable, pero ante todo, mantenga una actitud y aptitud adecuadas a la transmisión y sensibilización del conocimiento. Esta faceta docente debe estar inscrita en un perfil de conocimiento diferenciado y supera una visión clásica del formador en aula. El mentor no deja de practicar su maestría y su valor no está en su faceta docente sino en el conocimiento arraigado a su profesionalidad. El mentor se constituye en un experto que puede transmitir entusiasmo y visión emocional del trabajo,

pero siempre siendo experto y un maestro en un conocimiento clave de la Compañía.

La herramientas determinadas para un proyecto de estas características son:

#### 1. KIT DE

TUTORIA: Es una serie de procesos, sistemas y procedimientos que facilitan al tutor llevar a cabo su labor de incorporación de un nuevo empleado en su empresa. No se trata solamente de la elaboración del tradicional manual de acogida, sino la incorporación de técnicas de ayuda al mentor, de las siguientes funciones:

A) Descripción de incidentes críticos de los puestos de trabajo.

B) Elaboración de casos paradigmáticos de gestión de la Empresa para su puesto.

C) Selección de lecturas de gestión como documento que sirvan de discusión y reflexión en la relación mentor/aprendiz.

D) Fichas de competencias personales para reanalizarlas con el mentor y discutir sobre la visión de la cultura de la Empresa sobre diversas características de las personas. Trabajar el perfil de las personas.

E) Información estratégica de la Compañía, donde se cuenta la incidencia de la visión estratégica en cada momento.

F) Diagrama de procesos de trabajo y análisis de ocupaciones para introducir y sensibilizar al empleado en un conocimiento de Empresa, y también de un conocimiento de un proceso o de una ocupación.

Pero siempre, son transmitidos a través de una persona conocedora pero con motivación positiva hacia la cultura empresarial preexistente.

## 2. MENTOR -

POSTING: Para estimular el conocimiento hay que circularlo. Debemos ser capaces de compartir experiencias y desarrollar una dinámica de comunicación interna del conocimiento. Los modelos tradicionales de comunicación interna han fracasado frente al modelo interactivo de la gestión de la comunicación interna para saber.

Los sistemas de información han posibilitando esta formación del mentor - divulgador, a través de un modelo de compartir en red el conocimiento de las sistemas de gestión documental. La mensajería electrónica posibilita la creación de MENTOR - POSTING. Donde todos los usuarios de la red canalizan una información, una experiencia y un trabajo al mentor - divulgador establecido para esta área de conocimiento. Con este sistema se entiende que un trabajo no está terminado hasta que no enviemos el MENTOR - POSTING al MENTOR correspondiente. Y él es, el depositario de esta información, quien canaliza dicha información a los empleados que configura en su red de excelencia. La constitución de redes de excelencia y los procesos de difusión de conocimiento son dinámicas habituales en sistema de gestión del conocimiento.

## 3. MATRIZ DE

SKILL: Para organizar las redes de excelencia o circuito de mentores internos, es necesario identificar conocimientos y maestría en los componentes de la Empresa. Las matrices de SKILL pretenden indicar los conocimientos básicos de la empresa y localizar los expertos y/o mentores internos, que poseen un nivel de dominio adecuado en dichos conocimientos. Las matrices de SKILL se configuran como una herramienta de localización y de accesibilidad del conocimiento en cada momento y son la base de la creación de equipo de trabajo virtuales, indicando la composición con habilidades y/o conocimientos complementarios.

## 4. TEAM -

TOOL: Esta herramienta permite desarrollar los conocimientos a través de las técnicas de desarrollo de equipos, integrando conocimientos y diferenciando actuaciones. Estas herramientas se basan en modelos diferentes de actuación como son:

A) Gestión de Task - Force. Creación de grupo de trabajo virtuales para un conocimiento.

B) Desarrollo de telephone conference periódicas para su análisis.

C) Elaboración de presentaciones de progreso y meeting específicos.

Con esta herramienta obtendremos una visión integral del conocimiento e involucraremos a las personas en su desarrollo y su perfeccionamiento.

En resumen, el mentor como introductor, divulgador, organizador y desarrollador del conocimiento demanda un proceso metodológico novedoso. Donde las herramientas deben adecuarse a una gestión diaria y deben proceder a contextualizar su utilización al nivel de operatividad con el día a día.

La gestión del conocimiento de las empresas está ligada a la función del mentor como transmisor del conocimiento, inductor de la cultura e incitador de una actitud positiva al trabajo en dicha Empresa.