

Obtenga lo máximo del *mentoring*

Participación activa y aprendizaje

Por Rita Keller.*



Este artículo explora los aspectos relacionados con el trabajo del tutor o mentor, *mentoring*, y del asesor o *coach*, y la manera de combinarlos para una mayor ventaja competitiva.

De manera tradicional, en una compañía de servicios profesionales, el *mentoring* ha significado apoyar a otras personas a adquirir con rapidez –y menor riesgo– los conocimientos necesarios sobre un negocio.

A menudo, las relaciones en el *mentoring* también se han basado en la química entre dos personas con características en común. Así, el mentor se convierte en una figura poderosa, al tener la capacidad de realizar los arreglos necesarios para propiciar las presentaciones con los contactos adecuados y los nombramientos de un individuo en la formación de su carrera profesional.

Mientras que el *mentoring* involucra todo aquello que se hace para apoyar el avance en la carrera y el desarrollo profesional de una persona, el *coaching* es una habilidad que los mentores deben adquirir y utilizar de manera efectiva en el trabajo diario. En otras palabras, ambos son necesarios para maximizar el aprendizaje y el desarrollo del personal.

Las personas nacidas después de 1980 son un grupo de empleados que desafía las tradiciones. Quieren alcanzar el éxito y con rapidez. Wilkin & Guttenplan PC (W&G), empresa con 65 integrantes ubicada en East Brunswick, Nueva Jersey, decidió modificar su programa de *mentoring* cuando descubrió que el nuevo personal contratado deseaba adquirir los conocimientos necesarios mediante experiencias de participación activa, con la finalidad de comprometerse realmente con la empresa.

Incluso cuando el desarrollo de carrera siempre había sido uno de los enfoques de la compañía, éste podía lograrse más fácil cuando la firma era lo suficientemente pequeña como para permitir una interacción natural del *mentoring* entre la gerencia y cada miembro del personal, sin programas o sistemas específicos.

Hace 10 años, la empresa en crecimiento vio la necesidad de establecer un proceso formal, de modo que estableció un programa de *mentoring*, el cual fue orientado hacia el receptor de la tutoría y se enfocó en el crecimiento de carrera de largo plazo.

Pero W&G pronto se percató de que sus contadores públicos certificados (C.P.C) necesitaban algo más que un enfoque práctico de corto plazo, pues querían aprender los sistemas para avanzar con mayor rapidez. En la mayoría de las empresas de C.P.C, a menudo dichos sistemas dependían del socio o director, quien podía trabajar en diversos proyectos para varios directores al mismo tiempo. Como resultado, se les forzaba a enfrentar diferentes esti-

los de dirección. Esto no se refiere a una situación típica en la cual un empleado que se inicia en la empresa debe reportar específicamente a un supervisor.

Janine Zirrieth, Administradora de W&G, afirma que la empresa dejó de trabajar en su programa de *mentoring* hace tres años y estableció en su lugar una iniciativa formal de *coaching*. En esta empresa, el programa se aplica a todos los miembros del personal, incluidos el equipo administrativo y de apoyo.

“Muchos de los objetivos que normalmente se enfocaban en un programa de *mentoring* ahora se enfocan en *coaching*. El programa se dedica no sólo al desarrollo de largo plazo de los individuos, sino también al de habilidades para el trabajo del día a día. El papel del coach es asegurar que la empresa se ocupe de la carrera y las habilidades de cada uno de sus empleados”, afirma.

Con la incorporación de un programa enfocado en el *coaching*, W&G considera que los desafíos se están manejando de mejor manera, al poner en práctica un proceso de participación activa en el cual se involucran la capacitación y la evaluación del desempeño del empleado. Se trata de un enfoque más realista por parte de la firma, que conduce con éxito hacia un fortalecido desarrollo de carrera.

Cultura de cambio

Burr, Pilger & Mayer (BPM), una prominente compañía en crecimiento ubicada en San Francisco, decidió enfocar su programa de *mentoring* en distintas etapas. En primer término, consideró el manejo de sus necesidades más críticas: la búsqueda de socios. La Gerente de Desarrollo de Carrera, Alfie Adona, dirigió a los socios a un ejercicio que les ayudó a determinar la necesidad de tener 12 nuevos socios dentro de los siguientes cinco años, debido al crecimiento de la empresa y a los retiros por jubilación.

“Esto creó la necesidad de la empresa por asegurar decididamente que los socios deberían estar involucrados de lleno en el *mentoring* y en el desarrollo de nuestros gerentes, gerentes *senior* y directores, con el fin de asegurar que tuvieran la habilidad necesaria para llenar esta apertura de 12 socios en los siguientes cinco años. De ahí que se puso en operación un programa formal de *mentoring* para la administración, en enero de 2007”, asegura. ▶▶

La definición de *mentoring* se ha expandido para incluir el concepto de *coaching*, enfocado en apoyar a otros individuos a adquirir las habilidades de crecimiento.



Las actividades de *mentoring* y de *coaching* poseen un gran valor para una compañía que busque mantener su competitividad y establecer las bases de una sucesión.

En BPM, todos los socios recibieron capacitación en *mentoring* y asumieron la función de mentores de los directivos y administradores de la compañía. Con base en sus experiencias como Gerente de Desarrollo de carrera de BPM, Adona considera que el programa de *mentoring* puede ayudar en el proceso de reclutamiento, al probar que la firma se está ocupando de brindar *coaching* y *mentoring* para socios, y que la gente joven puede ver un camino abierto para realizar una carrera enfocada en lograr ser socio propietario. El simple hecho de que el mentor proporcione una perspectiva distinta y posiblemente única es de gran valor en el desarrollo de una carrera profesional.

¿Hacia dónde nos dirigimos?

Se ha visto que quienes nacieron al final del milenio son considerados la fuerza impulsora que se encuentra detrás de los cambios en la forma de brindar la tutoría y administrar los recursos humanos.

De hecho, se están desarrollando relaciones en las cuales los participantes no parecen tener nada en común y, según los descubrimientos, en algunas ocasiones tales *discordan-*

cias resultan las más compatibles. Estamos aprendiendo que cada uno, sin importar la edad, requiere un mentor/*coach*, y que las personas más jóvenes ya están compartiendo sus conocimientos con la gente más experimentada, más que nada en cuanto a tecnología. Los grupos de *mentoring/coaching* están tomando forma y dejando ver que tienen éxito frente a las sesiones de uno a uno.

En la profesión de los C.P.C. la necesidad de un desarrollo personal es permanente. Un programa bien definido y documentado de *mentoring/coaching* que esté vivo y sano, que no deje acumular el polvo en un estante, debería ser el objetivo de las empresas de todos los tamaños, sobre todo en las más pequeñas, si es que pretenden continuar siendo competitivas en la retención de talentos. 🌸

Texto original: "Make the Most of Mentoring" (*Journal Of Accountancy*, agosto 2008). Traducción para Veritas, del Colegio de Contadores Públicos de México por Pilar Vidal.

* Rita Keller es Jefa de Operaciones de Brady Ware, en Ohio. rkeller@bradyware.com