


Tirada: 13.158	Expansión	Superficie: 669 cm²	
Difusión: 8.430			
(O.J.D)	Nacional	Diaria	Valor: 2.435,66 €
Audiencia: 29.505	General		Página: 48
Ref: 6969015	2ª Edición	03/11/2015	1 / 1

Se busca mentor para el CEO

UN GUÍA QUE TRANSMITE IDEAS Bankia, Red Eléctrica y Deloitte se apuntan al 'mentoring'.

Nerea Serrano, Madrid
¿Y si hubiera tenido una segunda opinión? Es la idea que se repiten muchos directivos tras una decisión fallida. Con la finalidad de apaciguar este *mea culpa*, han nacido figuras como la del mentor, un guía capaz de asesorar y transmitir conocimiento a todos los rangos de la empresa, incluidos los altos directivos. "Hay que acabar con los falsos mitos en este terreno. Más allá de la charla o los consejos de este guía, debe haber una metodología pautada y unos objetivos claros", asegura Mariví Campos, socia en la firma Talengo, creadora de un proyecto de *mentoring* que han probado los equipos directivos de Red Eléctrica, Bankia y Deloitte.

Pero, ¿cuándo un líder necesita de un mentor? "Cuando requiere ampliar la visión de la compañía o le aguardan mayores responsabilidades". Las habilidades que el guía transmite incluyen "este prisma global, el potencial de desarrollo y la cultura corporativa de la empresa", dice Campos.

El reto del mentor es sacar al *alumno* de su zona de con-



RED ELÉCTRICA

En la compañía ya han probado este programa de 'mentoring'. Para Juan Lasala, CEO de REE, "el talento a veces está dormido y ésta es una herramienta para descubrirlo". El ejecutivo cree que la generosidad y el liderazgo son esenciales para un mentor.

BANKIA

Delfina Pérez, directora de Desarrollo de Personas en la entidad, cree que con esta figura "se aprovecha el talento interno de modo que se pueda atender de modo adecuado la cobertura de puestos directivos y asegurar el relevo en los roles estratégicos".



DELOITTE "Un mentor impone en el sentido más enriquecedor de la palabra y te compromete a estar preparado. Es un miedo muy positivo pues ayuda al propio desarrollo individual", afirma Jorge Gilabert, 'manager' de Monitor Deloitte.

"Un mentor tiene la empatía de un 'coach' y suma la experiencia y conocimientos para aconsejar, pero nunca te dirá qué hacer"

fort, pero sin decirle nunca lo que tiene que hacer. "Comparte su experiencia y conocimiento, pero no da órdenes", explica la experta.

Para que el *mentoring* tenga éxito, "ambos perfiles deben estar en las antípodas. Lo ideal es que se relacionen personas de otros departamentos e incluso, en algunos casos, de otros ámbitos geográficos". Por norma general, el mentor suele venir de dentro de la organización para poder alinear sus consejos con los valores de la empresa y el proceso puede durar un año u año y medio.

El 46% de las empresas cuenta con programas formales de *mentoring*, según un estudio realizado en 70 empresas por el Club de Benchmarking de RRHH, enmarcado en el HR Center de IE Business School, que dirige Pilar Rojo. "Se da más en compañías industriales (59,4%) que en las de servicios (32,4%). A mayor volumen de ingresos y número



de empleados, mayor auge de estos programas, que desde 2012 no han bajado del 45%", explica. La experta del IE describe al mentor como alguien que traslada su saber hacer y su inteligencia emocional; pero advierte de que el éxito sólo se consigue con una gran formación, planificación y comunicación en torno a esta figura.

El riesgo de que el ego de mentor y *mentee* entre en jue-

go no les preocupa a las expertas, porque "debe primar la humildad" y se huye de "dependencias jerárquicas entre ambos".

¿Es lo mismo tener un mentor que un *coach*? Rojo matiza: "Un *coach* no transmite conocimiento, sino que saca lo que ya hay en la persona. El *coaching* extrae el potencial innato de la persona". Campos cree que "el mentor tiene la empatía y la escucha del *coach*, más

el conocimiento y la experiencia para transmitir".

En cualquier caso, esta *sombra del directivo* seguirá evolucionando y derribando clichés. Como que el mayor siempre enseñe al joven, obsoleto para Rojo. "Está en auge el *mentoring* inverso, donde gente joven con más experiencia en algún campo, por ejemplo las TIC, enseña el sénior". Porque necesitar un guía tampoco es cuestión de edad.