GUÍA PRÁCTICA

Mentoring en la empresa

Cómo diseñar, poner en marcha y medir un programa de mentoring que desarrolle el talento y fidelice a las personas



ADELANTTA
selección, formación y consultoría

CONTENIDO

Índice

01 Por qué el mentoring funciona

02 Mentoring, coaching, tutoría y formación

03 Diseñar un programa en ocho pasos

04 El punto de partida: el autoconocimiento del mentorizado

05 El papel del mentor

06 El proceso: las reuniones de mentoring

07 Herramientas prácticas: GROW, FOAR, SMART y STAR

08 Errores frecuentes y cómo evitarlos

09 Cómo medir los resultados

10 Plantillas para empezar mañana

Esta guía recoge la experiencia de AdelantTa en el diseño de programas de desarrollo del talento: Development Center, planes de acción personal, formación de mentores y de mentorizados. Está pensada para direcciones de Recursos Humanos, responsables de desarrollo y gerencias de pymes que quieren poner en marcha un programa de mentoring o mejorar el que ya tienen.

01 · POR QUÉ EL MENTORING FUNCIONA

El aprendizaje que no cabe en un curso

El mentoring es una relación de desarrollo en la que un profesional con experiencia acompaña a otro para que crezca más rápido y con más acierto. Su fuerza está en que aprovecha lo que ya existe en la empresa: el conocimiento y la experiencia de su gente.

La mayor parte de lo que un profesional aprende no lo aprende en un aula. Los modelos de desarrollo más utilizados lo resumen en la regla 70/20/10: alrededor del 70 % del aprendizaje procede de la experiencia en el puesto, el 20 % de las relaciones con otras personas y solo el 10 % de la formación formal. El mentoring actúa justo en ese 20 % y ayuda a sacar partido al 70 %.



Lo que aporta a la organización

Cultura de aprendizaje

Transmite que la empresa apuesta por el desarrollo de su gente y que aprender es parte del trabajo.

Desarrollo del potencial

Acelera la madurez profesional de las personas con proyección y prepara a quienes ocuparán puestos clave.

Compromiso y retención

Las personas que se sienten acompañadas se implican más y tienen menos motivos para irse.

Conocimiento que no se pierde

El saber hacer de los veteranos pasa a las nuevas generaciones antes de jubilaciones y relevos.

Lo que aporta a cada persona

Al mentorizado: un referente con quien contrastar decisiones, una visión más amplia de la organización, feedback honesto y un plan de desarrollo con objetivos concretos.

Al mentor: reconocimiento, una oportunidad para desarrollar su propio liderazgo y la satisfacción de ayudar a crecer a otros. Muchos mentores reconocen que aprenden tanto como enseñan.

Mentoring, coaching, tutoría y formación

Son herramientas complementarias, pero no son lo mismo. Distinguirlas evita expectativas equivocadas desde el primer día.

	Mentoring	Coaching	Tutoría / onboarding	Formación
Foco	La persona y su trayectoria profesional	Un objetivo concreto de mejora	La integración en el puesto	Conocimientos y habilidades del puesto
Quién acompaña	Un profesional con más experiencia, normalmente de otra área	Un coach, interno o externo	Un compañero o el responsable	Un formador
Cómo	Comparte experiencia, aconseja, pregunta y orienta	Pregunta para que la persona encuentre sus respuestas	Explica procesos, normas y cultura	Transmite contenidos y practica
Duración	Medio plazo: de 6 a 12 meses	Corto: varias sesiones	Las primeras semanas o meses	Horas o días
Horizonte	Futuro: desarrollo y carrera	Presente y futuro próximo	Presente	Presente

> **Desarrollo no es lo mismo que formación**
> La formación se centra en el puesto y en el presente: da herramientas para hacer bien el trabajo de hoy. El desarrollo se centra en la persona y en el futuro: amplía su potencial para los puestos que puede ocupar mañana. El mentoring pertenece al terreno del desarrollo, y su responsable último es el propio mentorizado.

Cuándo tiene sentido un programa de mentoring

- Incorporación de jóvenes titulados o profesionales con proyección.
- Promoción de técnicos a su primer puesto de mando.
- Relevo generacional y jubilaciones previstas en puestos clave.
- Integración tras una compra o una fusión.
- Después de un Development Center, para llevar a la práctica el plan de acción personal.
- Programas de diversidad e igualdad que buscan dar visibilidad a talento con menos oportunidades.

03 · DISEÑO

Diseñar un programa en ocho pasos

Un buen programa de mentoring no se improvisa. Estos son los pasos que seguimos en los proyectos que diseñamos con nuestros clientes.

1. **Definir para qué**
   Qué problema resuelve el programa: retener talento joven, preparar mandos, transmitir conocimiento… Un objetivo claro decide todo lo demás.

2. **Elegir a los participantes**
   Colectivo de mentorizados y criterios de acceso. Mejor grupos acotados que un programa para todos sin recursos suficientes.

3. **Seleccionar a los mentores**
   Experiencia, credibilidad, capacidad de escucha y, sobre todo, tiempo y ganas. Un mentor obligado no funciona.

4. **Emparejar con criterio**
   Preferiblemente fuera de la línea jerárquica directa, con afinidad en intereses de desarrollo y sin conflictos de interés.

5. **Preparar a ambas partes**
   Formación de mentores en su rol y en las habilidades de cada reunión; formación de mentorizados en autoconocimiento y en cómo aprovechar al mentor.

6. **Fijar el calendario y las reglas**
   Duración (de 6 a 12 meses), frecuencia (una reunión al mes es lo habitual), confidencialidad y compromisos de cada parte.

7. **Dar herramientas**
   Guía del mentor, guía del mentorizado, estructura de reuniones, plan de acción y fichas de seguimiento sencillas.

8. **Acompañar y medir**
   Seguimiento a mitad de programa, sesión de cierre y medición de resultados, con un informe agregado y anónimo para la dirección.

Consejo AdelantTa: comunique el propósito del programa antes de empezar. Debe quedar claro que es una herramienta de desarrollo, no una evaluación del desempeño ni un proceso de selección o promoción.

El punto de partida: el autoconocimiento

El punto débil de muchos programas no está en los mentores, sino en la calidad del punto de partida: objetivos genéricos como «mejorar mi comunicación», autoevaluaciones complacientes o, al contrario, demasiado severas.

Para que el mentoring sea útil desde la primera reunión, el mentorizado debe llegar sabiendo en qué destaca, qué le conviene desarrollar y cómo aprende. Tres ideas ayudan a conseguirlo.

1. Nos conocemos peor de lo que creemos



La **ventana de Johari** muestra que hay aspectos de nosotros que los demás ven y nosotros no. El feedback de otras personas reduce el área ciega; la confianza para compartir reduce el área oculta. El mentoring trabaja ambas.

2. De la impresión a la evidencia: el método STAR

Una autoevaluación honesta se apoya en hechos. Para cada competencia, el mentorizado busca un ejemplo reciente y lo describe así:

S · Situación
Dónde, cuándo y con quién.

T · Tarea
Qué se esperaba de mí.

A · Acción
Qué hice yo, en concreto.

R · Resultado
Qué pasó y qué aprendí.

3. La capacidad de aprender (learnability)

Más que lo que una persona sabe hoy, importa su capacidad y su voluntad de aprender, desaprender y seguir creciendo. Se aprende de la experiencia en cuatro tiempos: vivir la experiencia, reflexionar sobre ella, sacar conclusiones y probar algo distinto. El mentor ayuda sobre todo en la reflexión y en las conclusiones.

El papel del mentor

El mentor no es un jefe, ni un evaluador, ni un psicólogo. Es un profesional con experiencia que pone su tiempo y su criterio al servicio del crecimiento de otra persona.

Confianza
Sin ella, el mentorizado no comparte sus dudas reales.

Compromiso
Cumplir las reuniones y lo acordado en cada una.

Confidencialidad
Lo que se habla en las sesiones se queda en ellas.

Qué hace un buen mentor

- Escucha activamente y pregunta antes de aconsejar.
- Comparte su experiencia, también sus errores.
- Da feedback honesto, con respeto.
- Reta al mentorizado a salir de su zona cómoda.
- Orienta a la acción: cada reunión termina con compromisos.
- Gestiona las expectativas desde el principio.
- Abre puertas: presenta personas y oportunidades.
- Transmite los valores y la cultura de la empresa.
- Invierte tiempo de calidad, sin interrupciones.
- Respeta que las decisiones son del mentorizado.

Decálogo del mentor

1	Me comprometo con el desarrollo de mi mentorizado como si fuera el mío.
2	Pondré en valor la escucha, la tolerancia, la humildad y la empatía.
3	Prepararé cada reunión y revisaré los compromisos de la anterior.
4	Preguntaré más que responderé, y ayudaré a pensar en lugar de pensar por él.
5	Compartiré mi experiencia sin imponerla como la única forma de hacer las cosas.
6	Daré feedback concreto, basado en hechos y orientado a mejorar.
7	Ayudaré a convertir las ideas en acciones con fecha.
8	Reconoceré los avances, por pequeños que sean.
9	Respetaré el calendario y la agenda del programa.
10	Guardaré la confidencialidad de todo lo que se hable en las sesiones.

06 · EL PROCESO

Las reuniones de mentoring

Un programa típico dura entre 6 y 12 meses, con una reunión al mes de entre 60 y 90 minutos. Tres tipos de reunión dan estructura al proceso.



Reunión de inicio

Objetivo: conocerse, crear confianza y acordar las reglas.

Trayectoria y aspiraciones, expectativas de ambos, fortalezas y áreas de mejora, primeros objetivos y calendario.

Sesiones de seguimiento

Objetivo: avanzar en el plan de desarrollo.

1. Empezar con temas informales. 2. Revisar avances y dificultades. 3. Plantear nuevos aspectos si hace falta. 4. Acordar acciones y compromisos.

Reunión de cierre

Objetivo: «compromisos a futuro».

Balance de lo conseguido, aprendizajes, próximos pasos del mentorizado y valoración del programa.

Preguntas para la primera reunión

- *¿Qué te ha traído hasta aquí profesionalmente?*
- *¿Qué te gustaría estar haciendo dentro de tres años?*
- *¿Qué esperas de mí y de estas reuniones?*
- *¿En qué crees que destacas? ¿Qué te dicen los demás?*
- *¿Qué te cuesta más en tu trabajo actual?*
- *¿Cómo sabremos dentro de seis meses que esto ha servido?*

Algunas habilidades clave

Escucha activa

Atención plena, sin interrumpir, resumiendo lo que se ha entendido y preguntando para profundizar.

Preguntas poderosas

Abiertas, breves y que hagan pensar: «¿qué harías si no tuvieras miedo a equivocarte?».

GROW, FOAR y SMART

Tres herramientas sencillas para estructurar las conversaciones y convertirlas en un plan.

El método GROW para cada sesión

G

Goal · Objetivo

¿En qué te puedo ayudar hoy? ¿Qué quieres conseguir en esta sesión? ¿Qué te aportará conseguirlo?

R

Reality · Realidad

¿Qué está pasando ahora? ¿Qué has intentado ya? ¿Qué te impide alcanzar tu objetivo?

O

Options · Opciones

¿Qué podrías hacer? ¿Qué harías si tuvieras todos los recursos? ¿Qué haría alguien a quien admiras?

W

Will · Voluntad y compromiso

¿Qué vas a hacer exactamente? ¿Cuándo? ¿Qué apoyo necesitas? Del 1 al 10, ¿cuánto te comprometes?

El FOAR personal: del autoconocimiento al plan

F · Fortalezas

En qué destaco, con evidencias.

O · Oportunidades

Qué puedo aprovechar a mi alrededor.

A · Aspiraciones

Qué quiero conseguir profesionalmente.

R · Resultados

Cómo sabré que lo he logrado.

Objetivos SMART

Cada objetivo de desarrollo debe ser **específico, medible, alcanzable, relevante y con fecha**. No «mejorar mi comunicación», sino «presentar yo los resultados del proyecto en la reunión trimestral de marzo y pedir feedback a dos asistentes».

Regla práctica: dos objetivos de desarrollo bien definidos valen más que seis genéricos. Es mejor avanzar de verdad en pocas cosas.

Errores frecuentes y cómo medir

Error frecuente	Cómo evitarlo
Objetivos genéricos o inexistentes	Trabajar el FOAR y los objetivos SMART antes de la primera reunión.
Mentores sin tiempo o sin ganas	Voluntariedad, reconocimiento y un calendario realista desde el principio.
Emparejar con el jefe directo	Buscar mentores de otras áreas o niveles, sin relación de evaluación.
Reuniones que se convierten en charlas	Usar el método GROW y cerrar siempre con acciones y fechas.
Confundirlo con una evaluación	Comunicar el propósito: es desarrollo, no desempeño ni promoción.
Nadie hace seguimiento	Una persona de RR. HH. que acompañe, sesión intermedia y cierre formal.
Falta de confidencialidad	Reglas claras: solo se comparten datos agregados y anónimos.

Qué medir

Durante el programa

Reuniones realizadas frente a previstas, objetivos definidos por pareja, satisfacción intermedia de mentores y mentorizados.

Al cierre

Grado de consecución de los objetivos de desarrollo, satisfacción global y aprendizajes declarados por ambas partes.

A medio plazo

Retención de los mentorizados, promociones internas, cobertura de puestos clave con candidatos propios.

Para la dirección

Un informe agregado y anónimo que respeta la confidencialidad de cada relación.

Medir al inicio y al final de cualquier programa de desarrollo permite comprobar su impacto, mejorar las siguientes ediciones y justificar su continuidad ante la dirección.

Plantillas para empezar mañana

Plan de acción personal

Objetivo SMART	Acciones	Fecha	Cómo lo mediré

Ficha de seguimiento de cada sesión

1. Temas tratados	
2. Avances desde la última sesión	
3. Dificultades encontradas	
4. Lo que he aprendido	
5. Acciones que me comprometo a hacer	
6. Temas para la próxima sesión	
Fecha de la próxima reunión	

Preguntas que el mentorizado puede hacer a su mentor

- ✓ *¿Cuál fue la decisión profesional más difícil que tomaste?*
- ✓ *¿Qué te habría gustado saber cuando empezaste?*
- ✓ *¿Cómo me ves desde fuera? ¿Qué debería mejorar?*
- ✓ *¿A quién debería conocer en la empresa?*

CÓMO PODEMOS AYUDARLE

AdelantTa le acompaña en todo el proceso

- Diseño del programa de mentoring a la medida de su empresa.
- Development Center para fijar el punto de partida de cada participante.
- Formación de mentores, presencial o en aula virtual.
- Talleres de autoconocimiento y plan de desarrollo para mentorizados.
- Guías, plantillas y herramientas adaptadas a su organización.
- Seguimiento, medición y gestión de la bonificación en FUNDAE cuando procede.

AdelantTa · Selección, formación y consultoría de Recursos Humanos desde 2010

adelantta.com · contacto@adelantta.es · 915 91 71 14

C/ Rodríguez San Pedro, 2 · Edificio Inter · 28015 Madrid

ADELANTTA
selección, formación y consultoría