

Guía de Mentoría

Esta guía proporciona una hoja de ruta para cualquier compañía, sin importar el tamaño de la empresa o su industria. Si acaba de comenzar o ya tiene un programa de internados que desea ampliar para los jóvenes de oportunidad, esperamos que estas herramientas les sean útiles.

Antes de Comenzar

- 1 Si este es su primer esfuerzo, esta bien comenzar con un programa pequeño. Independientemente de su alcance, las oportunidades de mentoría pueden ser un éxito para su negocio y para los jóvenes adultos.
- 2 Organizaciones colaboradoras (instituciones académicas, sin fines de lucro, o de base comunitaria) pueden ayudar significativamente a ser exitoso en el desarrollo de esta iniciativa en muchas áreas claves como, por ejemplo, el establecimiento de metas y el reclutamiento de los jóvenes adultos. Este pendiente a este ícono durante la guía para identificar un área donde una organización colaboradora puede ser de ayuda:

Definiciones y Beneficios de la Mentoría

La mentoría es una estrategia de desarrollo para encaminar exitosamente a un joven hacia su adultez. Se trata de desarrollar una relación estructurada y de confianza entre un profesional (mentor) y un aspirante a la profesión (aprendiz).

Definiciones de Mentoría

La mentoría se enfoca en proveer apoyo y consejería sobre las destrezas necesarias en el lugar de trabajo y la exploración de carreras profesionales, así como un incentivo y estímulo general ante los retos de la vida, por medio de reuniones, actividades y la comunicación de información entre las partes.

A pesar de que esta guía se concentra en instruir sobre el desarrollo de una iniciativa de mentoría autónoma, el componente de mentoría también se observa en los otros Caminos a Oportunidades en esta página (escuela-al- trabajo, internados y reclutamiento) .

Opciones para tomar grandes o pequeños pasos

- 1 Mentoría uno a uno
- 2 Mentoría en grupo
- 3 Mentoría en equipo
- 4 Mentoría virtual (a conducirse como adición a una de las anteriores)

Los Beneficios que la Empresa Obtiene al Ofrecer Mentoría

La mentoría puede ser un buen paso inicial hacia un internado o reclutamiento directo ya que ésta desarrolla destrezas laborales y profesionales similares. Sus beneficios principales son:

- 1 Desarrollo de talento costo- efectivo
 - Cultiva un flujo de talento a través del voluntariado significativo de sus empleados
- 2 Mayor compromiso de los empleados
 - Refuerza la moral y satisfacción de sus empleados
- 3 Impacto más fuerte en la comunidad
 - Impulsa la visibilidad de la empresa con la comunidad, consumidores, futuros líderes, y talento potencial

“Cada vez vemos más y más empresas haciendo la conexión entre la mentoría y el desarrollo de la fuerza laboral, gracias a la oportunidad que esta brinda para realizar el potencial humano y económico”.

-David Shapiro, Director Ejecutivo de MENTOR

Paso 1: Prepárese desde adentro

Crear un modelo exitoso de mentoría no es muy distinto a la forma en que se desarrolla un negocio o empresa. Hay que identificar los participantes adecuados, definir los criterios de retorno de inversión (ROI) y evaluar los recursos para alcanzar las metas.

Identifique una organización colaboradora

Ya sea que usted esta comenzando una iniciativa desde cero o modificando un programa de mentoría ya existente, usted no lo tiene que hacer solo. Una organización colaboradora en su comunidad, podría ayudar de muchas formas, incluyendo la identificación y proceso de selección de los aprendices, ayuda con el adiestramiento a los mentores y visión sobre los posibles retos que pudieran surgir con los jóvenes de oportunidad.

Evalúe las necesidades y establezca metas.

Estas deben ser tanto realistas como medibles de manera que usted pueda evaluar y optimizar sus esfuerzos. En colaboración con su organización colaboradora, defina las medidas de desempeño y lo que se incluirá en los informes de la iniciativa.

Algunas preguntas que le ayudaran a definir sus metas son:

- ¿Qué desea usted lograr a través de la mentoría? (Por ejemplo: ¿ ampliar la moral y participación de los empleados, desarrollar el talento del futuro, fortalecer los lazos con su comunidad?)
- ¿Cómo medirá el éxito? (Por ejemplo: ¿ número de mentores reclutados, tasa de retención de los mentores, conversión a tiempo completo de los aprendices?)
- ¿Qué experiencias/aprendizaje tangible obtendrán los aprendices? (Por ejemplo: ¿ una perspectiva mas amplia, mayores destrezas laborales?)

Oportunidades potenciales de adiestramiento por parte del mentor

- Programa de observación profesional (“Job shadowing”)
- Eventos para establecer conexiones (“Networking”)
- Ayuda en la preparación de resúmenes y entrevistas
- Técnicas para el manejo del tiempo
- Recomendación de lecturas

¿Qué tan preparado está?

Responder a preguntas como éstas, ayudará a definir cómo se puede lograr el mayor impacto con sus recursos disponibles. Con apoyo del colaborador, defina una iniciativa dentro de sus capacidades. (Nota: estas preguntas están dirigidas a los patronos más grandes.)

- ¿Tiene acceso a un líder ejecutivo (“champion”) en su empresa que pueda apoyarlo a lograr sus esfuerzos?
- ¿Tiene personal dedicado que pueda apoyarlo a supervisar la planificación, desarrollo e implementación del programa?
- ¿Tiene actualmente un sistema para capturar y analizar datos que pueda medir los resultados del programa?
- ¿Cuánto apoyo tiene usted de los que toman las decisiones claves en su empresa para que la iniciativa adquiera vida?
- ¿Cuenta con los recursos de su departamento u oficina de recursos humanos para apoyar la formación y adiestramiento de los internos?
- ¿Tiene un grupo de supervisores que tenga tiempo para dedicarle a los aprendices?

Mejores prácticas para una iniciativa de mayor envergadura:

El apoyo de un líder ejecutivo (“champion”) o “patrocinador” que se involucra en promover su programa interna y externamente es fundamental para el éxito. Esta persona pudiese ser un mentor también.

Designe gerente de mentoría.

Designe un gerente de mentoría en su empresa para que supervise el día a día de la iniciativa. Esta persona también será el enlace entre la empresa y la organización con quien se hayan asociado.

Determine los mentores que serán reclutados.

¿Estará extendiendo una invitación a todos los empleados interesados (sujeto a un proceso de escrutinio)? ¿O solo a los gerentes? ¿Buscará empleados con unas destrezas particulares? Su gerente de Recursos Humanos o la persona a cargo de reclutamiento sería un buen recurso.

Determine un presupuesto.

Desarrolle un plan financiero para la iniciativa y un sistema para manejar el presupuesto. Si tiene necesidad de un fondo monetario identifique los recursos para levantarlo.

Mejor Práctica:

Si esta comenzando una nueva iniciativa no vacile en empezar a menor escala para luego crecer. Si ya tiene un programa de mentoría considere apalancarlo para crear nuevos caminos de internados y de reclutamiento.

Paso 2: Desarrolle una iniciativa

Las operaciones del día a día que usted establezca para su iniciativa de mentoría marcarán el ritmo de un modelo exitoso y sostenible. Enfóquese en consistencia, compatibilidad, apoyo y responsabilidad a medida que le da forma a las siguientes guías para su iniciativa.

Establezca los parámetros de mentoría.

Usted querrá determinar el tipo de iniciativa que mejor supla sus necesidades (ver mas abajo) y que considere los siguientes factores clave:

- Duración de la iniciativa
- Compromiso de tiempo que se espera de los mentores (sugerencia: 4 horas al mes por 9 meses si esta trabajando con un programa escolar, de otra manera 12 meses es lo ideal)
- Cuándo y dónde se llevara a cabo la mentoría (tome en consideración la observación profesional -"job shadowing"- y las oportunidades para establecer conexiones-"networking")
- El sistema que será utilizado en el proceso de reclutar, de escrutinio y selección de los mentores.

Mejor Práctica:

Una relación de mentoría de un año es lo mas recomendable. Esto se basa en evidencia de que mientras mas larga es la relación, mejores resultados produce. Es importante determinar las expectativas de duración del compromiso para así prevenir que las relaciones terminen prematuramente.

Tipos de iniciativas de mentoría

- Mentoría “uno a uno”: Un empleado se empareja con un joven adulto
- Mentoría en grupo: Un empleado se asigna a un grupo de hasta 4 jóvenes
- Mentoría en equipo: Varios empleados trabajan con pequeños grupos de jóvenes, en una proporción no mayor de un empleado por cada 4 jóvenes.
- Mentoría virtual: Un empleado se comunica con un joven a través de la red, al menos una vez en semana. Además, se reúnen en persona al principio, en la etapa media y al final de la relación. (Nota: esto debería realizarse como un esfuerzo adicional a cualquiera de las anteriores).

Establezca parámetros de supervisión.

Prepare un documento escrito que delinee las responsabilidades y expectativas del gerente de mentoría. Para más detalles, vea el paso 4.

Establezca parámetros para el mentor y el aprendiz.

Determine los criterios de base para los mentores, como por ejemplo número de años empleado en la compañía, experiencia gerencial y /o destrezas relevantes. En cuanto a los jóvenes, considere edad, educación académica y área geográfica.

(Para consideración: Prepare encuestas para que tanto los mentores como los jóvenes completen en momentos clave de la iniciativa.)

Compromiso del mentor:

- Completar el tiempo mensual establecido (recomendación: 4 horas)
- Actuar como confidente y modelo a emular
- Exponer al joven a información y experiencias relevantes (Nota: Si tiene una organización colaboradora, esta podrá ayudarle a determinar las metas del joven aprendiz)
- Llenar las formas requeridas por el gerente de mentoría para evaluar efectivamente la iniciativa.
- Llenar las formas requeridas por el gerente de mentoría para evaluar efectivamente la iniciativa.

Establezca los parámetros de adiestramiento.

Determine como serán adiestrados los mentores y prepare una lista de las destrezas que serán valiosas en el desarrollo profesional de los jóvenes aprendices. La organización colaboradora podría ser una fuente de valiosa información para adiestrar a ambas partes.

Establezca los parámetros de evaluación.

La evaluación de principio a fin de los mentores, los jóvenes y el programa, le ayudarán a aprender tanto de su progreso como de los retos que aun tiene por delante. Considere poder medir los siguientes puntos:

Con el programa:

- Las metas definidas alcanzadas
- El número de mentores reclutados y retenidos
- La tasa de conversión de aprendices a empleados a tiempo completo o parcial.

Con los mentores:

- El nivel de compromiso
- El nivel de satisfacción
- Éxito en estimular resultados positivos en los aprendices

Con los aprendices:

- Nivel de satisfacción
- Conocimiento, destrezas y experiencias adquiridas
- Grandes rasgos de mentor
- Mantiene una presencia consistente en la vida del aprendiz
- Se concentra en las necesidades del aprendiz
- Posee buenas destrezas de gerenciales
- Reconoce necesidad de divertirse
- Allows time to develop trust

Excelentes rasgos de mentor

- Presencia consistente en la vida del joven tutelado
- Enfoque en las necesidades del joven
- Desarrollo de destrezas gerenciales
- Reconocimiento de la necesidad de espacio para diversión
- Concede tiempo para el desarrollo de confianza.

Desarrolle guías para su organización colaboradora.

Su colaborador será un gran activo durante el desarrollo de la iniciativa. Establezcan una misión en común desde el principio. Deben también establecer responsabilidades y roles, los canales de comunicación preferidos y tener los procedimientos bien definidos. Podrá encontrar valiosa información y consejos sobre como entrar en colaboración con una organización en la Guía de Colaboradores

Establezca un Plan de Comunicaciones efectivo

¿Cómo promoverá su iniciativa interna y externamente? El plan de comunicaciones debe estar considerado dentro del presupuesto general y de la agenda del gerente de mentoría de manera que puedan alcanzarse a tiempo las expectativas.

Que debe incluir en el plan de comunicaciones

- Establezca un tono positivo
- Incluya factores sobre la población que esta sirviendo
- Haga un vínculo entre la iniciativa y la misión de su compañía.
- Describa las actividades y los beneficios.
- Incluya una historia de éxito.

Identificar los hitos importantes (“milestones”)

Esta es una parte importante de la planificación, y los colaboradores pueden ayudar. Los pasos importantes pueden incluir, pero no se limitan a, una fecha de lanzamiento de programa piloto (si está realizando un piloto), una fecha de lanzamiento del programa a mayor escala y su fecha de finalización, así como fechas de evaluaciones intermedias y finales.

Paso 3: Implemente su iniciativa

Ahora que ya tiene un plan de acción, es hora de darle vida a su visión. Recuerde que los primeros días de cualquier iniciativa son determinantes en el éxito de la misma. Así mismo se necesita mantener el apoyo y la supervisión consistentemente para asegurarse de que la relación prospera. Recuerde que su colaborador puede brindarle ayuda significativa en estos aspectos, particularmente si su compañía es pequeña.

Aproveche al máximo el nivel de experiencia de su colaborador, especialmente en el renglón de reclutamiento, escrutinio y reclutamiento de mentores y jóvenes. También le será muy útil en la planificación de orientaciones y adiestramientos. Utilice esta guía para darle forma a su esfuerzo.

Reclute los mentores.

Usando la base de criterios establecidos, y junto a su colaborador, identifique mentores apropiados dentro de su compañía. Sea realista al explicar las metas y resultados que se esperan del programa y provea a los mentores potenciales un documento escrito con los requisitos de elegibilidad.

Reclute los jóvenes aprendices.

Si su compañía no tiene acceso directo a los jóvenes adultos que podrían estar interesados en participar de un programa de mentoría, su socio colaborador puede ayudarle a identificar los jóvenes que mejor puedan beneficiarse de su iniciativa, basado en sus intereses y necesidades. (Algunos de estos jóvenes pudieran estar envueltos en otros programas). Provea a los candidatos potenciales un documento escrito con los requisitos de elegibilidad del programa.

Seleccione sus mentores.

Determine si éstos tienen el tiempo, la determinación y el compromiso para ser exitosos. Asegúrese de que pueden comprometerse con ciertas horas al mes. Conduzca al menos una entrevista personal por candidato, así como un cotejo de referencias. (Nota: en un caso idóneo, el colaborador ayudaría en el proceso de selección por contar con la experiencia e infraestructura).

Seleccione a los jóvenes.

Asegúrese de que están listos para comprometerse en una relación de mentoría y tienen una actitud positiva hacia la misma. Su colaborador sería también de gran ayuda en este paso.

Conduzca el adiestramiento a los mentores.

Ofrezca una sesión de adiestramiento de dos horas para proveerle a los mentores información, conocimientos y destrezas relevantes para construir una relación de mentoría efectiva. Esta también será una oportunidad para que los mentores se conozcan entre si y establezcan una red de apoyo mutuo. Debe incluirse también un enfoque de las expectativas del mentor, enfatizando en mantenerlas realistas. Su colaborador puede ayudarle a ajustar la sesión de entrenamiento tomando en consideración las preocupaciones específicas de los jóvenes de oportunidad

Conduzca el adiestramiento a los jóvenes.

Antes de emparejar los equipos, debe asegurarse que los jóvenes conocen la función de sus mentores, su responsabilidad de comunicarse consistentemente y el comportamiento apropiado durante las reuniones. Su colaborador puede ayudar a prepararlos.

Lista de Cotejo: Adiestramiento exitoso para los mentores

- Repase las metas y expectativas de la iniciativa
- Discuta las obligaciones y funciones del mentor
- Provea consejos que ayuden a desarrollar y mantener la relación
- Cubra las cuestiones sobre ética
- Provea recursos de apoyo e información de ayuda.
- Discuta el término efectivo de compromiso y la clausura de la relación.

Empareje los equipos.

Las parejas deben formarse de acuerdo con los intereses que tengan en común.

También se recomienda considerar factores similares como género, origen étnico o geográfico, pero los estudios indican que el factor predominante es los intereses en común. Lo más importante es la habilidad del mentor para sintonizarse con los intereses y necesidades de su aprendiz.

Ofrezca adiestramientos de seguimiento, evaluaciones y apoyo para resolver problemas.

Para que la iniciativa tenga éxito, los equipos emparejados deben ser evaluados por toda la duración del programa. Es inevitable que surjan retos. Esté siempre dispuesto a ofrecer el apoyo que sus equipos puedan necesitar y ofrezca adiestramientos y recursos a lo largo de la relación. Su colaborador también será de gran ayuda en este aspecto. Considere también sacar tiempo para tocar base de vez en cuando con sus mentores.

Termine con un final positivo.

Asegúrese de que la relación formal entre el mentor y su tutelado termine con un sentido de clausura, dando la oportunidad de que todos puedan reflexionar sobre la experiencia. Puede ofrecer un evento para celebrar el final del periodo de mentoría como un detalle especial.

Las mejores prácticas en el Paso 3:

- Establezca expectativas claras de compromiso de tiempo y actividades tanto para los mentores como para los aprendices
- Pauté sesiones de orientación para que todas las partes sigan un patrón común.
- Reembolse los gastos razonables en los que hayan incurrido ambas partes para mantener en alto la moral.
- Tenga esbozado un procedimiento a seguir en caso de que surjan retos, (por ejemplo: en caso de que una de las partes no este ejerciendo sus funciones o responsabilidades)
- Provea al mentor una lista de actividades y tópicos sugeridos que vaya de la mano con las metas establecidas para la iniciativa y facilitar así el comienzo de la relación.

Paso 4: Maneje su iniciativa

El identificar un gerente de mentoría le añadirá visión y liderazgo a su iniciativa. El o ella deberán hacer un compromiso para el éxito de la iniciativa por varios años y establecer un sistema para seguimiento y comunicación. A continuación los claves para supervisar una iniciativa exitosa.

Supervise y evalúe la iniciativa.

Asegúrese de que la iniciativa sigue las reglas establecidas y que se mantiene en presupuesto y parametros.

Supervise y apoye las relaciones entre mentor y tutelado.

Asegúrese de que la iniciativa va por buen camino y de que ambos estén teniendo una experiencia satisfactoria.

Maneje la relación con su colaborador.

Haga un aparte en su agenda para reuniones o comunicación frecuente con la organización colaboradora. Este factor es clave para el éxito de la iniciativa. Asegúrese de incluir la

Funciones del gerente de mentoría:

- Defina una visión general de la iniciativa
- Actúe como enlace con su colaborador
- Cree un plan de comunicaciones
- Planee y ponga en agenda eventos y actividades
- Evalúe el éxito general de la iniciativa
- Supervise las sesiones de adiestramiento y orientación
- Mantenga el presupuesto de la iniciativa

Prepare un informe de resultados.

Escoja una fecha durante el periodo de la iniciativa en la que reportará los resultados preliminares a las principales partes involucradas y/o a los supervisores. Este puede ser relacionado al nivel de satisfacción del internado y de los empleados, así como de productividad y/o buena comunicación entre los internos, mentores y equipos de mentoría.

Lista de referencia

Procure manejar activamente los siguientes materiales (recuerde que colaborador puede ayudar)

- Finanzas de la iniciativa
- Agenda de la iniciativa
- Récorde de los mentores
- Procedimientos de manejo de riesgo
- Actividades de la iniciativa
- Evaluaciones

Paso 5: Evalúe su iniciativa

La habilidad para determinar la efectividad de una iniciativa- y hacer los ajustes necesarios- es vital para su éxito. Recuerde tomar como referencia sus metas iniciales para medir desempeño y retorno de inversión.

Mida el desempeño.

El desempeño debe estar al nivel de las metas de la iniciativa. Trate de evaluar el proceso y/o implementación de la iniciativa (por ejemplo: las horas invertidas, el adiestramiento, etc.) al igual que los resultados (ejemplo: efectividad con respecto al impacto en mentores y aprendices.) Trate de determinar medidas cuantitativas así como cualitativas.

Medidas cuantitativas

- Número de mentores y aprendices participantes
- Número de aprendices que completan exitosamente la iniciativa
- Número de nuevas destrezas o experiencias adquiridas por los tutelados
- Número de prospectos a reclutar identificados de la base de aprendices

Medidas Cualitativas

Nivel de satisfacción en mentores y aprendices
Crecimiento profesional de los aprendices

Conseguir a las personas adecuada para evaluar mediciones .

La evaluación del programa puede ser interna o externa. La evaluación interna debe incluir al coordinador del programa, al líder ejecutivo que apoyo desde el comienzo (“champion”) y otros empleados/mentores pertinentes que están involucrados y apoyan el programa. Una vez que el programa haya ganado fuerza y tracción, una evaluación externa realizada por un consultor o tercera parte imparcial puede ser una opción a considerar.

Evalue el potencial futuro

Si la ruta de su programa de mentoría es una exitosa, usted habrá creado una reserva de talento para su compañía. Considere cada interno para una posición a tiempo parcial o completo dentro de su compañía.

Preguntas de Evaluación

- ¿Qué tan bien el programa logró sus objetivos?
 - ¿Qué desafíos tuvo la empresa y su equipo implementador a través de este proceso y cómo se resolvieron?
 - ¿Qué mejoras se pueden hacer?
 - ¿Cuáles fueron las estrategias efectivas?
 - ¿Cómo se puede escalar el programa a otras unidades de negocio?
-

Use lo que aprendió para optimizar su próximo esfuerzo.

Recuerde que los programas mejor delineados crearán los mejores programas y rendirán mayor valor para la compañía, mentores y tutelados.