



El *mentoring* como herramienta de motivación y retención del talento

El *mentoring* es una herramienta eficaz para retener al personal mejor cualificado y desarrollar aquel que tiene un gran potencial. Pero hay que saber utilizarlo de forma correcta y provechosa. La autora analiza qué es y para qué sirve, para finalizar haciendo unas recomendaciones sobre cómo implantarlo, desarrollarlo y optimizar su uso en una organización.

MARÍA ROSA SOLER ANGLÉS, doctora en Ciencias de la Educación.

Una de las claves del éxito empresarial es retener y potenciar el talento humano. La cultura participativa involucra al empleado en la toma de decisiones, fomenta el compromiso y posibilita la puesta en marcha de sus habilidades en una organización cuyos cimientos son una gestión integral del talento.

Retener, sujetar y evitar que se marche el personal implica muchas veces acciones de emergencia, reactivas, y de efecto inmediato aun-

que no duradero, como por ejemplo incrementos salariales, *stock options*, promesas de futuro..., aunque muchas veces son acciones que no llegan al fondo de la cuestión.

Las estrategias de éxito en la retención de talento son aquéllas que se diseñan y orientan para satisfacer las necesidades y los deseos de los profesionales de la organización. Una de estas estrategias es la práctica de éxito vinculada con la progresión, el crecimiento y los retos profesionales. En estos casos, los programas de *mentoring* se enfocan habitualmente a dar apoyo a los profesionales en la orientación de su trayectoria.

En otros casos, estos programas se centran integrando a las nuevas incorporaciones en el ambiente de trabajo. En este segundo enfoque, el *mentoring* proporciona a las nuevas incorporaciones un vínculo con la nueva organización y fomenta su integración y para que sientan que sus opiniones se tienen en cuenta. Por otro lado, los mentores, habitualmente gestores con experiencia, se mantienen próximos a las nuevas generaciones y adquieren consciencia de sus preocupaciones e inquietudes.

El *mentoring*, además de ser un catalizador del proceso de aprendizaje continuo en la empresa, acorta la curva de aprendizaje del personal que integra las organizaciones y es

FICHA TÉCNICA

Autora: SOLER ANGLÉS, María Rosa.

Título: El *mentoring* como herramienta de motivación y retención del talento.

Fuente: Capital Humano, nº 184, pág. 100. Enero, 2005.

Resumen: Las estrategias de éxito en la retención de talento son aquéllas que se diseñan y orientan para satisfacer las necesidades y los deseos de los profesionales de la organización. Una de estas estrategias, el *mentoring*, está vinculada con la progresión, el crecimiento y los retos profesionales. Se trata de un proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a otra (el tutelado), invirtiendo tiempo, energía y conocimientos. El *mentoring*, además de ser un catalizador del proceso de aprendizaje continuo en la empresa, acorta la curva de aprendizaje y es útil para estructurar la formación que tiene lugar en el puesto de trabajo. Sin embargo, es preciso conocer bien el proceso, los beneficios que se pueden obtener, los objetivos que se persiguen y las barreras que existen para hacer un diseño adecuado del *mentoring*.

Descriptor: Mentoring / Desarrollo de RR.HH. / Retención del talento



útil para estructurar la formación que tiene lugar en el puesto de trabajo.

I. DE DONDE PROVIENE LA PALABRA MENTORING

El término *mentor* procede de “La Odisea”, escrita por el poeta griego Homero. Cuando Ulises se prepara para ir a luchar a la Guerra de Troya (en aquel entonces las guerras duraban muchos años) cae en la cuenta que va a dejar solo a su hijo Telémaco, su único heredero. Telémaco debía ser formado para ser rey. Para sustituir a Ulises mientras está fuera confía en su leal amigo Mentor para que sea el tutor de Telémaco mientras él está fuera.

Después de la guerra Ulises fue condenado a viajar inútilmente durante diez años en su tentativa de volver a casa. Telémaco, una vez crecido, fue en busca de su padre acompañado por Atenea, diosa de la Guerra y patrona de las Artes y la Industria, que asumió la figura de Mentor. Finalmente, padre e hijo se reunieron y juntos derribaron al usurpador del trono de Ulises, restaurando el derecho de Telémaco. De esta historia se deduce que la palabra *mentor* es un sinónimo de consejero, amigo, profesor y persona sabia.

Homero refleja en su historia una de las más antiguas tentativas de mentoring. En la an-

tigua Grecia, era costumbre que los jóvenes ciudadanos (varones) se emparejaran con personas mayores con la esperanza de que cada chico aprendiera y emulara los valores de su mentor. Normalmente solía ser un amigo del padre o pariente del joven.

Los griegos basaban esta relación en las bases del principio humano de supervivencia. Los humanos aprenden habilidades, cultura y valores directamente a partir de otras personas a quienes respetan o admiran. Estos principios de la imitación y del *mentoring* han sido elementos clave en la continuidad del arte, de los gremios y del comercio desde los tiempos antiguos. Ya en los principios la Edad Media, se podían encontrar gremios que ayudaban a mantener la estructura en oficios y profesiones de comerciantes, abogados, orfebres, etc. Los jóvenes eran tradicionalmente colocados de aprendices para llegar a ser expertos, con una persona que era considerada excelente en su materia y que generalmente solía tener su propia tienda o negocio.

El programa de mentoring puede peligrar si no recibe el apoyo suficiente de los niveles ejecutivos de la organización, medios para financiar el proyecto o una infraestructura apropiada



A través de esta forma de *mentoring* los gremios podían controlar la calidad del trabajo y el salario de su profesión, además de ceder y pasar las conexiones sociales y políticas. De una relación de protegido por el experto, se pasó a una relación entre experto y aprendiz, que se transformó en una relación jefe-empleado en la época industrial.

2. ¿QUÉ ES EL MENTORING?

El mentor no tiene porque ser una persona mayor en edad, puede ser de igual edad e incluso más joven que su tutelado. Lo que sí necesita es ser poseedor de una experiencia mayor para poder guiar a éste mediante consejos y enseñanzas y prestarle la ayuda adecuada, no sólo en el ámbito profesional sino también en el personal. Debe llevar a cabo su rol de la forma más idónea y correcta, disponer de tiempo para dedicarlo a su tutelado, prestar sus conocimientos de forma desinteresada y tener mucha energía para volcar, fomentar y mantener una relación de este tipo.

El *mentoring* es un proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a otra (el tutelado), invirtiendo tiempo, energía y conocimientos. Las situaciones más comu-

nes en las que el *mentoring* suele aplicarse, están detalladas en el cuadro 1.

3. ¿QUIÉNES SON LOS INTERVINIENTES?

Los principales personajes que intervienen en el *mentoring* son el mentor, el tutelado y el coordinador. Hay una cuarta figura, que es el jefe del tutelado, cuyo rol es más secundario, con un cierto peso específico en el proceso del *mentoring*. El éxito del programa depende en gran parte de las personas que participen en él. Para ello, es necesario realizar una cuidadosa selección del equipo responsable del programa y de los participantes.

3.1. EL MENTOR

Las cualidades necesarias para un mentor son: deseo de ayudar, haber tenido una experiencia positiva de joven, tener una buena credibilidad, disponer de tiempo y energía, tener los conocimientos al día, tener ganas de aprender, comprometerse, saber compartir, interés en desarrollar a otras personas, poseer sentido del humor y tener fuertes habilidades interpersonales.

Es decir una persona que está dispuesta a ayudar e invertir tiempo y energía, comprometerse con el proceso y compartir su conocimiento y experiencia, que posea una experiencia anterior positiva ya sea como mentor o bien como tutelado, una buena credibilidad dentro de la organización, fuertes habilidades interpersonales y un fuerte interés en el desarrollo de personas.

En su rol debe comunicarse con asertividad, proporcionar feedback de forma constructiva, guiar, proveer información e ideas, confrontar, alentar y explorar opciones.

Un mentor no se puede alquilar ni comprar, y la razón está en que las expectativas de compensación contaminarían la relación. Es difícil que el mentor se centre exclusivamente en las necesidades del tutelado si espera también conseguir satisfacer sus propias necesidades.

La búsqueda de mentores no es una tarea fácil, requiere invertir tiempo y esfuerzo. La búsqueda no debe centrarse sólo en los altos cargos de la organización, sino también en todo el personal que la compone y quie-

CUADRO 1 > MENTORING	
Área	Situaciones
NEGOCIOS	Contrato de nuevos titulados Directores junior y supervisores Rotación de personal Grupos con desventajas Expandir conocimiento de la productividad tecnológica Nuevos profesionales cualificados Diversidad en la mano de obra Construir equipos de trabajo Conservación de la memoria de la organización y el know-how Reconstruir confianza en la organización Acelerar la transferencia del aprendizaje de habilidades y conocimiento Desarrollo de líderes
EDUCACIÓN	Ayudantes de profesores Estudiantes universitarios de riesgo y escolares desaventajados Alumnos con talento Nuevos directores de escuela Nuevos profesores en la universidad
COMUNIDAD	Ayudar a minusválidos Mantener a jóvenes adolescentes fuera de problemas. Evitar la exclusión social Ayudar a personas que empiezan con un pequeño negocio.

FUENTE > Elaboración propia.

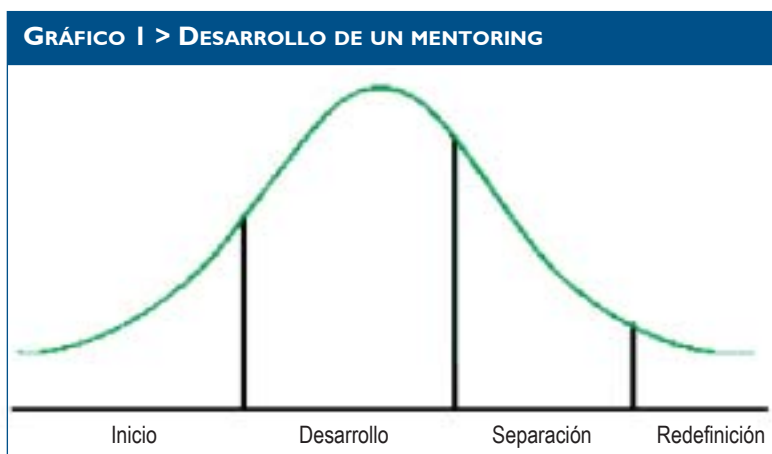
El rol del coordinador de un programa de *mentoring* es mantener la finalidad y los objetivos del proceso en primer plano, tanto para los participantes como para la organización

re ayudar a los demás y colaborar en nuevos proyectos.

3.2. EL TUTELADO

Las características que debe poseer todo tutelado son: una mente abierta, ansioso por aprender, responsable, curioso, sensitivo, brillante, con sentido del humor, seguro de sí mismo pero no engreído, autocrítico, acepta críticas, flexible, ambicioso, acepta la responsabilidad de su propio aprendizaje, pide ayuda, tiene claro lo que quiere y posee fuertes habilidades interpersonales. Al igual que en el caso del mentor, lo idóneo es obtener, en los candidatos, el mayor número de cualidades y ayudarles a desarrollar aquellas que tiene menos potenciadas.

Los dos factores claves en el rol del tutelado son la proactividad y su capacidad de comunicación. Ser proactivo significa que cuanto más invierta el tutelado en el proceso de *mentoring* más va a obtener. Debe verse a sí mismo como el sujeto activo del proceso con el fin de atraer la ayuda del mentor que se ha prestado de forma voluntaria, y hace su trabajo esperando obtener una sensación de que aportan, enriquecen y mejoran la vida del tutelado, un reconocimiento o agradecimiento por parte del tutelado y la obtención de una relación satisfactoria.



FUENTE > Elaboración propia.

Para mostrar esta actitud el tutelado ha de:

- Detectar problemas antes de que se produzcan.
- Experimentar nuevas técnicas, conductas y planteamientos.
- Iniciar de manera continua actividades de aprendizaje y desarrollo.
- Identificar qué quiere o necesita de su mentor.
- Establecer un plan de acción.

La capacidad de comunicación es el otro requisito clave que debe ejercitar un tutelado cuando ejecuta su rol. Los puntos siguientes ayudan a detectar si este posee capacidad de comunicación.

- Manifestar a su mentor en qué puede ayudarle.
- Construir un clima favorable en la relación.
- Escuchar y reflexionar sobre el feedback recibido.
- Proporcionar feedback al mentor.

Todos estos elementos indican si un tutelado es una persona proactiva y comunicativa. No es imprescindible que los reúna todos, pero sí como mínimo debe poseer dos de ellos. El resto mediante distintas acciones formativas y el soporte del mentor puede conseguir tenerlas.

Todas las personas de la organización pueden beneficiarse del programa de *mentoring*. Lo más aconsejable es pasar una herramienta, tipo cuestionario, para que todas las personas de la organización que deseen ser tutelados lo rellenen. La elección del tutelado variará en función de los criterios de la organización.

3.3. EL COORDINADOR

La figura del coordinador en un proceso de *mentoring* es vital para conseguir el éxito. El rol del coordinador de un programa de *mentoring* es mantener la finalidad y los objetivos del proceso en primer plano, tanto para los participantes como para la organización. El coordinador debe tener un conocimiento de la organización y habilidades interpersonales excelentes. Parte de su función es evi-

tar problemas que puedan surgir entre mentor y tutelado y, en el caso de que ocurran, ser rápido en su resolución y asegurarse que la situación desaparece.

En ocasiones muy concretas, puede llegar a proporcionar *feedback* al mentor y al tutelado. Además, necesita conocer minuciosamente el proceso de *mentoring* y evaluar los beneficios que aporta a la organización. En general, el coordinador ayuda en la selección, evaluación, emparejamiento y orientación de los mentores y tutelados.

Debe ser una persona con experiencia en recursos humanos, con fuertes habilidades interpersonales y, sobre todo, debe poseer un alto conocimiento de los planes de negocio y de las diferentes estrategias de negocio existentes en la organización. Mucho más importante es que tenga el respeto y la cooperación de todas las personas que trabajan en la organización, inclusive de la alta dirección. Sin este respeto, y aunque posea fuertes habilidades interpersonales, será prácticamente imposible para él ser mediador en discusiones y pueda resolver los problemas eficazmente. Es un recurso al alcance de los tutelados y mentores para todos aquellos problemas, cuestiones, dudas e incertidumbres que puedan surgir antes, durante y después de participar en un programa de *mentoring*.

Sus tareas son: facilitar el crecimiento del tutelado, analizar tareas y necesidades, promocionar el programa, coordinar las múltiples actividades, ganar y mantener el compromiso de la alta dirección, emparejar al mentor y tutelado, diseñar orientaciones y realizar el seguimiento de la relación.

El proceso de emparejamiento es importante para conseguir el éxito del programa. No hay un método único para formar las parejas de mentores y tutelados. Por ejemplo, es bueno emparejar al tutelado con un directivo senior cuando la situación lo requiera pero podemos preguntarnos, ¿realmente necesitamos estos tipos de personas para los nuevos recién llegados a la organización? La respuesta depende del tipo de organización y del objetivo que tenga el proceso del *mentoring* dentro de la compañía.

Actualmente, existen procedimientos para emparejar mentor y tutelado que varían en función de la experiencia y de las ideas que

Las estrategias de éxito en la retención de talento son aquellas que se diseñan y orientan para satisfacer las necesidades y los deseos de los profesionales de la organización

tiene el responsable del programa, así como de los recursos disponibles tanto económicos como de personal.

4. ¿CÓMO SE DESARROLLA UN PROGRAMA DE MENTORING?

Un proceso de estas características está dividido en cuatro fases distintas, el siguiente gráfico las muestra:

4.1. INICIO. ORIENTACIÓN, CONSTRUCCIÓN DE LA BASE

La preparación y un buen comienzo en la relación entre mentor y tutelado, dentro de un proceso de *mentoring*, es vital. Es la fase más importante, en ésta el mentor tiene un papel mayor ya que el peso de la relación en su inicio dependerá bastante de él. El objetivo de esta fase es consolidar la relación.

Durante los primeros meses, mentor y tutelado deben conocerse mutuamente y construir una relación de confianza. En este momento, tanto tutelado como mentor se conocen, exploran los vínculos que hay entre ambos, estudian y procesan el propósito del *mentoring*, desarrollan las expectativas de uno respecto al otro, establecen los objetivos a alcanzar y planifican las sesiones. La interacción que se dé en esta fase pondrá los cimientos para una relación fuerte y beneficiosa.

Los mentores obtienen satisfacción al ver que los jóvenes con alto potencial (tutelados) están continuamente buscando su consejo. Mientras que los tutelados obtienen una sensación de importancia a partir de la atención que el mentor les proporciona. Los mentores son personas entusiasmadas en transmitir su legado de valores y perspectivas a los tutelados, y éstos desarrollan fuertes sentimientos de admiración hacia ellos.





4.2. DESARROLLO O PERÍODO DEL MEDIO

En esta fase se desarrollan la estabilidad y satisfacción mutua. En este punto, los individuos son menos idealistas acerca de la relación, se perciben, el uno al otro, de forma más realista, y hacen progresos hacia los objetivos a alcanzar.

Una vez consolidada la relación, fijados los objetivos a alcanzar y diseñado el plan de acción, el tutelado debe tomar las riendas de la relación y ser proactivo. Es decir, debe llevar él la relación con el objetivo de aprender todo lo que pueda de su mentor y alcanzar los objetivos propuestos en la fase anterior.

Dentro de la fase del desarrollo, las revisiones regulares capacitan al tutelado para que aprenda y le dan la oportunidad de medir su progreso y cambiar la dirección, calendario y expectativas no previstas, es decir, le permite flexibilidad.

4.3. SEPARACIÓN. DISOLUCIÓN DE LA RELACIÓN

Una vez el tutelado ha conseguido los objetivos que se había establecido, llega la finalización del programa de *mentoring*. Ambos, mentor y tutelado, han trabajado duro, invirtiendo tiempo, esfuerzo y energía. Ahora llega la fase en la cual el tutelado debe hablar con el mentor para fijar nuevos objetivos (dentro de un programa formal de *mentoring* no se puede), o bien identificar a alguien más con diferentes habilidades y atributos para ayudarlo en la próxima fase de su viaje del aprendizaje.

En este punto, la relación formal finaliza porque el tutelado ha cubierto sus necesidades con la guía y dirección que el mentor le ha proporcionado y, por consiguiente, la relación ya no cubre las necesidades de ambos. Es importante en esta fase que el mentor propicie una relación menos formal para discutir junto con el tutelado cómo desean ellos continuar esta relación.

4.4. REDEFINICIÓN DE LA RELACIÓN

La relación entre mentor y tutelado entra en una nueva fase, ambas partes consideran al otro como un igual. Continúan teniendo interacción, aunque ahora de manera más informal. La nueva relación es una fuerte amistad en la cual las dos personas se ven una a la otra como semejantes.

El mentor y el tutelado deciden si después del programa de *mentoring* desean finalizar su relación formal para pasar a un *mentoring* informal o bien continuar como dos amigos. La relación ha ido madurando con el tiempo, el mentor y el tutelado se convierten en amigos, o compañeros para muchos años, e incluso a veces para toda la vida. Cada relación es distinta al involucrar a dos personas con diferente *background*, estilos, miedos, intereses y edades.

Una vez una persona ha mantenido una relación de *mentoring* no puede esperar que la próxima sea igual que la anterior. Cada tutelado aprende diferentes cosas de cada mentor y cada tutelado recibirá diferentes enseñanzas en función de sus necesidades.

5. ¿QUÉ BENEFICIOS OBTIENE LA ORGANIZACIÓN AL IMPLANTAR UN PROGRAMA DE MENTORING?

La organización se beneficia porque el personal que la forma se siente más positivo, participativo e integrado. El rendimiento, la productividad y la motivación del personal aumentan y, consecuentemente, hay una mayor atracción y retención del personal. Por tanto, el coste de formación y desarrollo puede reducirse porque las personas aprenden en el propio puesto de trabajo. Si el resultado del proceso es satisfactorio puede ser extendido a más personas de la organización. Por regla general, el reclutamiento es a menudo más fácil, ya que un proceso de estas características muestra el compromiso que tiene la organización con las personas que la integran.

Los beneficios más comunes y generales para la organización son:

- Mejorar el rendimiento y productividad de los mentores y tutelados.
- Favorecer el clima organizacional.

El mentor en su rol debe comunicarse con asertividad, proporcionar feedback de forma constructiva, guiar, proveer información e ideas, confrontar, alentar y explorar opciones

Los dos factores claves en el rol del tutelado son la proactividad y su capacidad de comunicación. Ser proactivo significa que cuanto más invierta el tutelado en el proceso de mentoring más va a obtener

- Formar en habilidades técnicas y directivas.
- Optimizar la selección y desarrollo de nuevos talentos.
- Desarrollar los futuros líderes.
- Promocionar a directivos estáticos.
- Reclutar y retener personas con alto potencial y altos niveles de competencias.
- Reducir la rotación del personal.
- Aumentar el aprendizaje de los tutelados a cerca de los clientes y el negocio de la compañía, de la política y filosofía de la organización y del *know-how*.

6. ¿QUÉ BARRERAS EXISTEN AL QUERER IMPLANTAR UN PROGRAMA DE MENTORING?

El *mentoring* es una vía para promover un mejor desarrollo profesional y personal de los individuos. Si se desea participar activamente en un programa de este tipo, bien como responsable, mentor o receptor de este tipo de ayuda, es necesario plantearse qué barreras pueden afectar al éxito del programa.

La falta de interés y dedicación por parte de los mentores y de las personas a su cargo, la distancia física entre mentor y tutelado (sobre todo, en los programas externos), la dificultad para encontrar tiempo o la incompatibilidad de los horarios son algunos de los posibles problemas de tipo interpersonal que pueden hacer fracasar la relación de *mentoring*. Pero también la "química" en la pareja puede crear ciertas dificultades que acaben convirtiéndose en verdaderos problemas para la relación.

Además de las personas directamente implicadas en la relación de *mentoring* hay que considerar las personas de su entorno, es decir, la influencia que sus compañeros de trabajo más cercanos y sus superiores inmediatos puedan tener en el proceso de *mentoring* es muy importante.

Por parte del mentor:

- Creen que saben mentorizar porque lo han estado haciendo de forma no oficial durante años.
- Tienen demasiadas cosas en su propia agenda como para dedicarle el tiempo necesario para ayudar al tutelado a conseguir los objetivos individuales.
- Las carencias en la preparación, lo que tiene como resultado equivocarse de rol, errar el propósito de las sesiones y crear un desacuerdo en las expectativas de ambas partes.
- Las dificultades para entender el punto de vista del tutelado.
- La sensación de no estar adecuadamente preparado para la tarea.
- La falta de tiempo, que puede provocar que acabe viéndolo como una obligación.
- La falta de voluntad para apoyar alguien, que puede terminar en la conclusión de que el esfuerzo que debe realizar es mayor a la recompensa que obtendrá.

Si el mentor es consciente de estas barreras, las puede llegar a superar. Pero las barreras de la organización y de la actitud del tutelado no le serán fáciles de saltar.

Por parte del tutelado:

En este punto se exponen los impedimentos que por parte del tutelado, pueden hacer fracasar un programa de *mentoring*.

- La falta de compromiso por su parte para implicarse en un programa de estas características.
- Siente que es otra forma que tiene la organización para obtener más de él.
- El desconcierto que puede producirle el sentir que se concentra una gran atención sobre él. Hay personas que traducen esta atención en presión y puede llegarles a provocar una gran tensión hasta producirles el desconcierto.
- Puede sentirse marginado por la gente que está fuera del programa al tener atenciones especiales. Consecuentemente, puede sentir que está siendo castigado.



- Su mentor es especialista en otra materia o pertenece a otro departamento, pueden sentir que no entiende sus necesidades, trabajo o rol.

- Es precavido a la hora de exigir más tiempo a su mentor, por miedo hacia el mentor o bien por que es prudente y cree que es mejor no molestar a un directivo.

Por parte de la organización:

El programa de *mentoring* puede peligrar si no recibe el apoyo suficiente de los niveles ejecutivos de la organización. También la escasez de medios para financiar el proyecto o la falta de una infraestructura apropiada pueden provocar, tal y como demuestra la experiencia, el fin de un programa de *mentoring*. Junto a estos problemas originados por deficiencias en la organización del programa pueden surgir otros en el ámbito interpersonal.

- Falta de apertura en la estructura de la organización, que provoca que la relación sea dura de establecer.

- Falta de soporte y guía por parte del mentor, si éste proviene de una cultura de ordeno y mando.

- Los directores infravaloran las capacidades de los miembros del equipo que integran un programa de *mentoring*.

- Los mentores y tutelados están demasiado apartados geográficamente.

- Falta de apoyo organizacional y cultural, que el tutelado percibirá.

- Falta de apoyo de la línea directiva.

- Una cultura demasiado formal.

7. CONSEJOS PARA DISEÑAR E IMPLANTAR UN PROGRAMA DE MENTORING

- Tanto mentor como tutelado deben reunir ciertas características concretas. Es bueno que el mentor posea alguna experiencia previa en un programa previo.

- La selección del mentor por parte del tutelado e iniciar él mismo el primer contacto.

- El mentor debe proporcionar soporte en la fase inicial y propiciar encuentros informa-

Una vez una persona ha mantenido una relación de *mentoring* no puede esperar que la próxima sea igual que la anterior. Cada tutelado aprende diferentes cosas de cada mentor

les, realizar las reuniones en un ambiente relajado y distendido.

- Se requiere que se reúnan, como mínimo, una vez al mes y utilicen las herramientas adecuadas.

- Desde la coordinación es necesario mostrar las ventajas que se puede obtener al estar dentro de un programa de *mentoring*.

Los siguientes puntos muestran las propuestas para optimizar el proceso de *mentoring*:

- Aplíquelo como herramienta apta para retener y captar talento.

- Utilícelo como estrategia de desarrollo de personas con potencial.

- Requiera el apoyo activo desde la dirección de la organización.

- Invierta tiempo y recursos en su planificación.

- Establezca la figura del coordinador y responsable del programa de *mentoring* como pieza clave.

- Requiera la presencia constante del coordinador.

- Implante primero con grupos piloto.

- Desarrolle un Plan de Comunicación Interna.

- Forme al mentor y tutelado.

- Centre la atención y cuidado en la selección/emparejamiento del mentor y tutelado.

La implantación de un programa de estas características supone un gran esfuerzo para la organización, pero los resultantes son tan estimulantes que no cabe duda de que todo el tiempo, esfuerzo y energía invertidos tendrán una gran recompensa: retener al personal mejor cualificado y desarrollar aquel que tiene un gran potencial. ▲

